

BAB 9

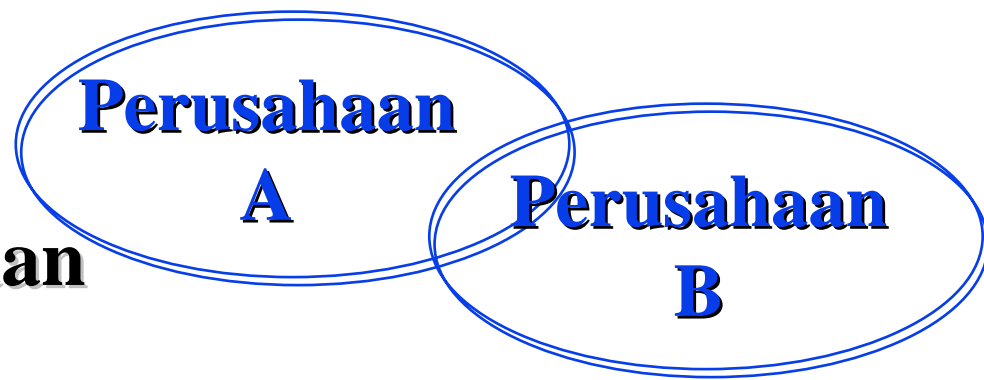
STRATEGI KOOPERATIF (ALIANSI STRATEJIK)

Lecture Note

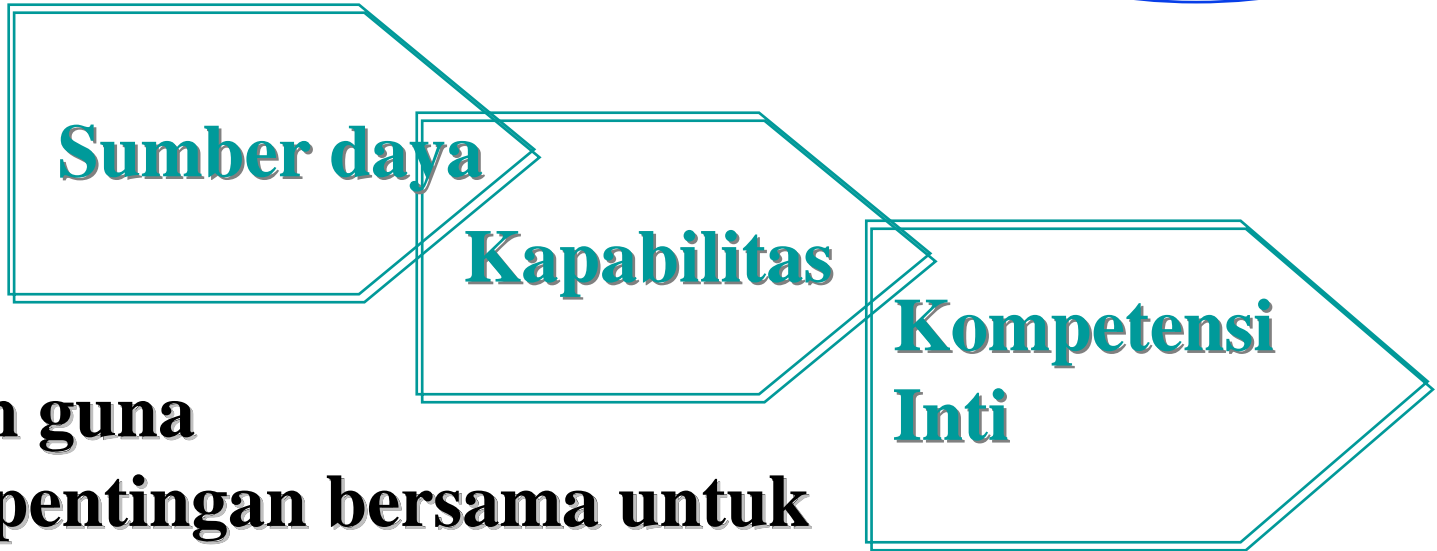
Dr. Mudrajad Kuncoro

Aliansi Strategik

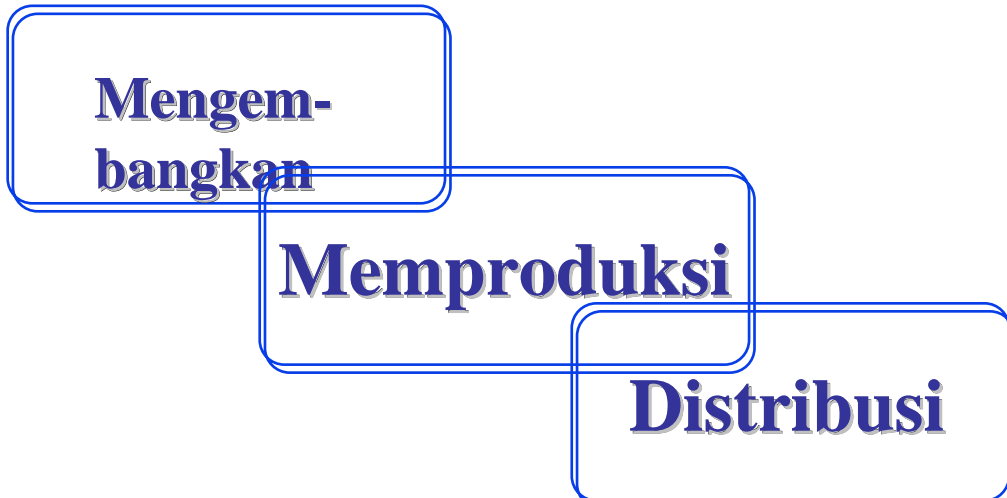
Kemitraan antar perusahaan



Di mana



Digabungkan guna mencapai kepentingan bersama untuk



Barang

Jasa

Jenis Aliansi Strategik



Usaha Patungan/Joint Venture

Perusahaan independen diciptakan dengan aset bersama dari dua perusahaan yang berbeda di mana masing-masing menyumbangkan 50% dari total

Contoh: Dow Corning dari Dow Chemical dan Corning Inc.



Aliansi Strategik Ekuitas

Kemitraan di mana dua mitra menguasai saham dalam jumlah yang berbeda

Contoh: Chrysler dan Mitsubishi Automotive

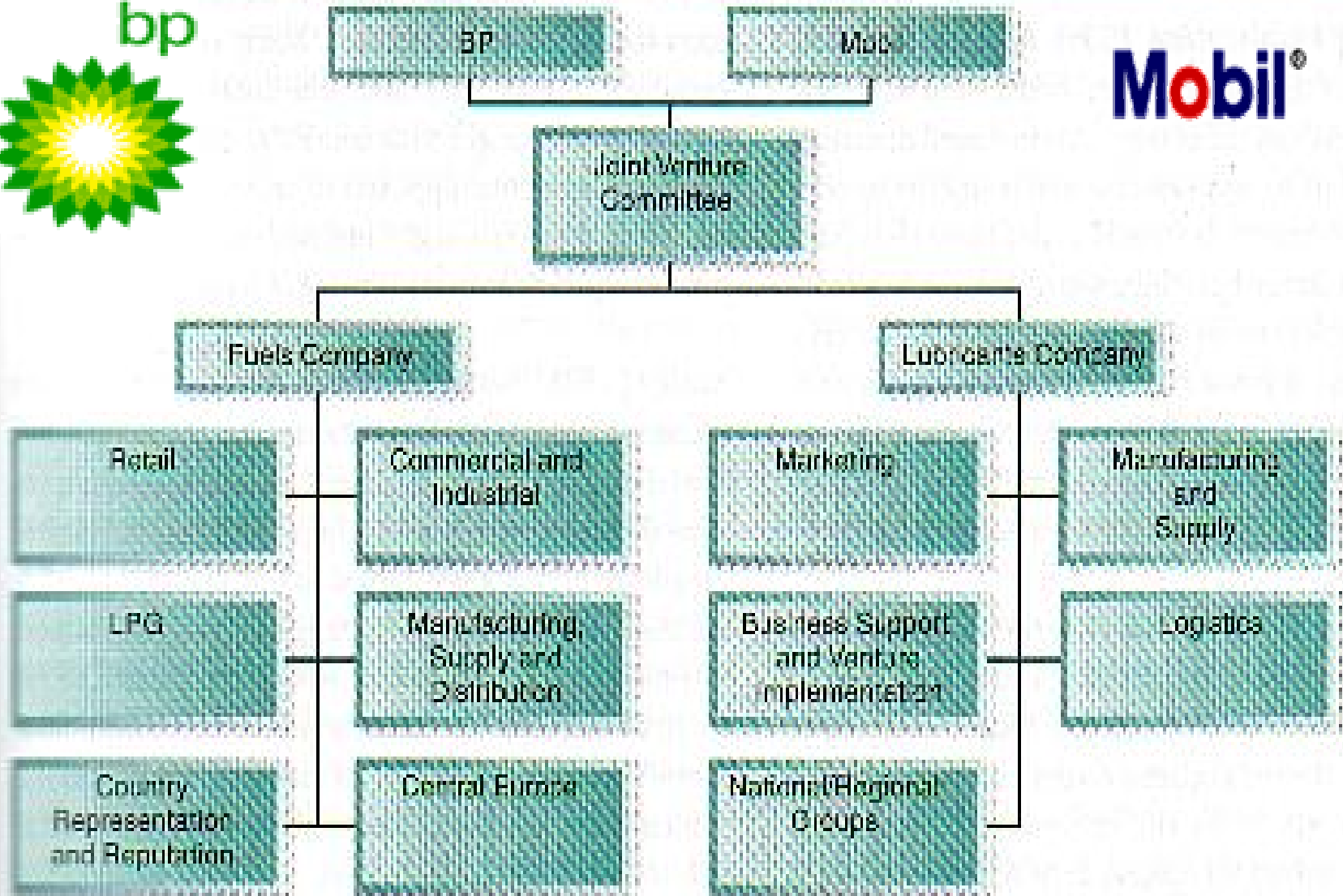


Aliansi Strategik Non-Ekuitas

Kontrak diberikan untuk memasok, memproduksi, atau mendistribusikan barang dan jasa perusahaan (tanpa pembagian ekuitas)

Contoh: Jaringan pemasok Chrysler

29 | Structure of the BP-Mobil Alliance



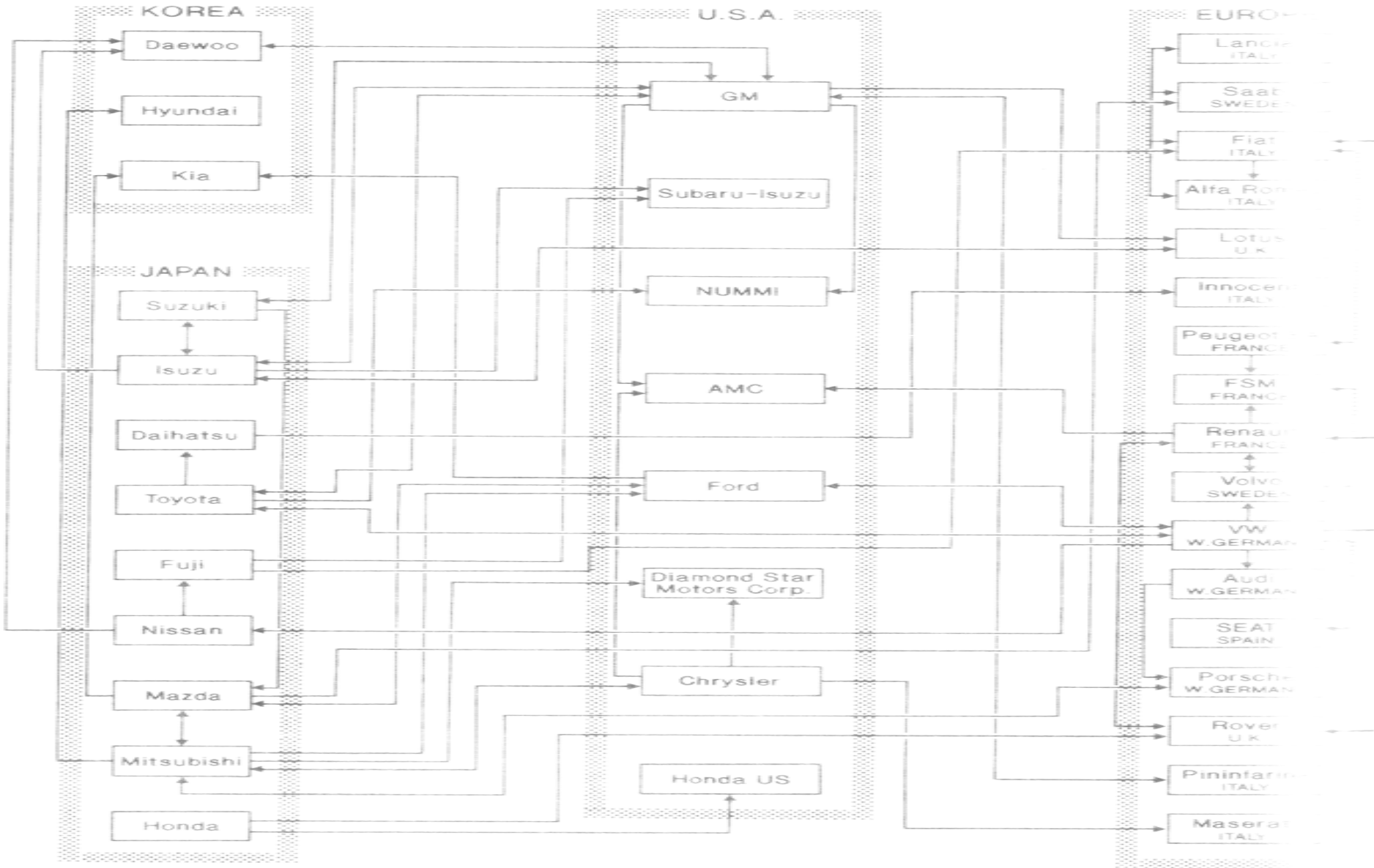
Alasan Aliansi Menurut Jenis Pasar

**Pasar
Siklus
Lambat** {
Memperoleh akses ke pasar yg dibatasi
Menciptakan franchise dalam pasar yang baru
Memelihara stabilitas pasar

**Pasar
Siklus
Standar** {
Memperoleh kekuatan pasar
Memperoleh akses ke sumber daya pelengkap
Mengatasi halangan perdagangan
Melayani tantangan persaingan
Sumber daya cadangan untuk proyek besar
Belajar teknik bisnis baru

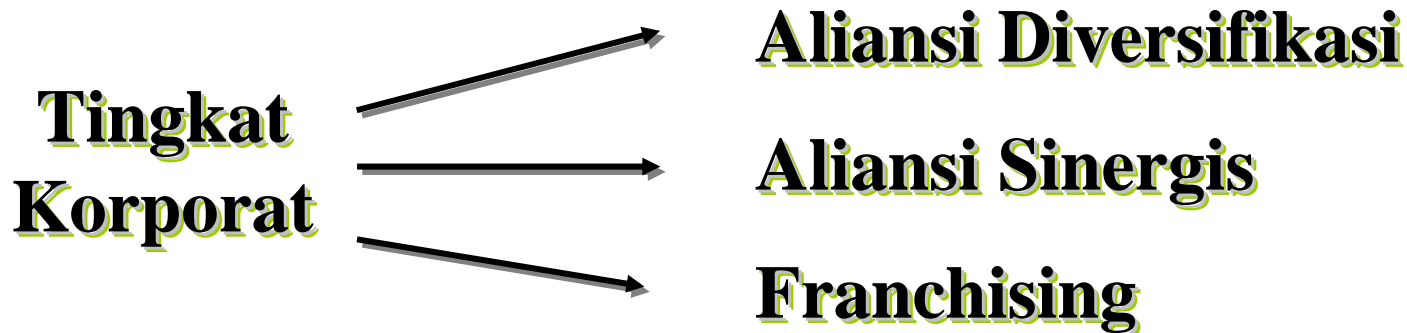
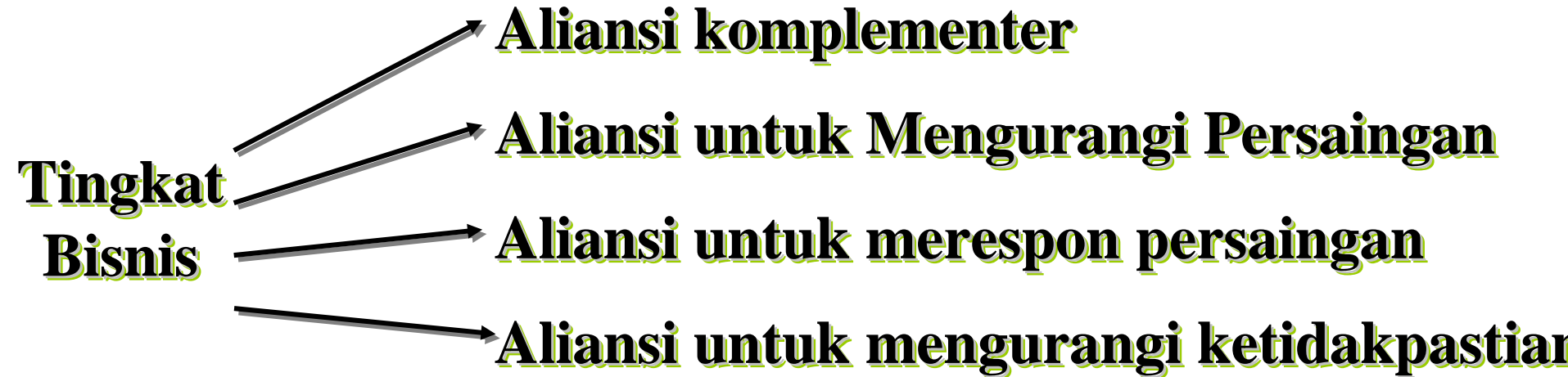
**Pasar
Siklus
Cepat** {
Meningkatkan kecepatan produk, jasa atau masuk pasar
Mempertahankan kepemimpinan pasar
Dari standar teknologi industri
Membagi pengeluaran R&D yang beresiko
Mengatasi ketidakpastian

Peta Aliansi Strategik dalam Industri Mobil Dunia



Sumber: Dicken (1992:292)

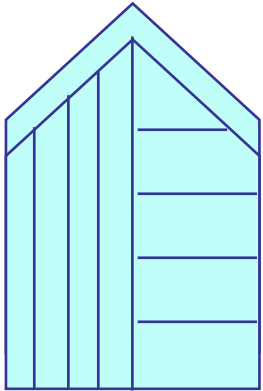
Jenis Aliansi Strategik



Jenis Aliansi Strategik Tingkat Bisnis

Aliansi Strategik Komplementer

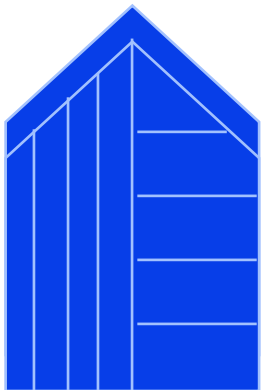
Value Chain Pemasok



Kemitraan yang dibangun untuk saling melengkapi antar perusahaan yang membuat masing-masing lebih kompetitif

Mencakup distribusi, pemasok atau aliansi outsourcing di mana perusahaan mengandalkan mitra hulu atau hilir untuk membangun keunggulan kompetitif

Value Chain Pembeli



Aliansi Vertikal

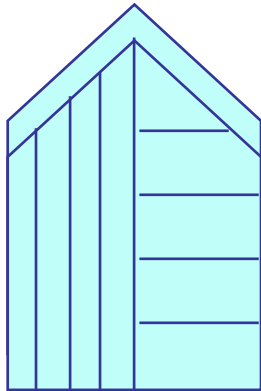
Contoh: Manufaktur Jepang bergantung pada hubungan dekat dengan pemasok untuk menerapkan sistem inventory Just-In-Time

Jenis Aliansi Strategik Tingkat Bisnis

Aliansi Strategik Komplementer

Digunakan untuk meningkatkan *strategic competitiveness* mitra bisnis

Value Chain Pemasok



Aliansi
Horizontal



Value Chain Pembeli



Contoh: Kesepakatan pengembangan produk antara Microsoft dan Dreamworks SKG

atau

Usaha patungan antara BMG Entertainment dan Universal Music

Jenis Aliansi Strategik Tingkat Bisnis

Strategi Mengurangi Persaingan

Menghindari persaingan dengan menggunakan kolusi diam-diam seperti penetapan harga

Contoh: Kartel minyak OPEC

Strategi Respon Persaingan

Perusahaan menggabungkan kekuatan untuk merespon tindakan strategik pesaing lain

Contoh: DirecTV memiliki perjanjian dengan Time Warner untuk program eksklusif

Strategi Mengurangi Ketidakpastian

Aliansi dapat digunakan untuk melindungi dari risiko dan ketidakpastian

Contoh: ATT mengakuisisi Teleport, penyedia jasa telekomunikasi untuk pelanggan bisnis

Jenis Aliansi Strategik Tingkat Korporat



Diversifying Alliances

Memungkinkan perusahaan untuk ekspansi ke dalam produk atau wilayah pasar baru dengan melalui akuisisi

Contoh: Samsung Group bergabung dengan Nissan mengembangkan mobil baru



Aliansi Strategik Sinergis

Menciptakan economies of scope antar dua atau lebih perusahaan, menciptakan sinergi lintas bisnis antar perusahaan

Contoh: Sony membagi perkembangan dengan banyak perusahaan kecil



Franchising

Memungkinkan perusahaan untuk tumbuh dan kontrol terpusat yang relatif kuat tanpa investasi modal yang berarti

Contoh: McDonald's atau Century 21

Strategi Kerjasama Internasional

- ⊕ Memungkinkan pembagian risiko dengan menekan investasi keuangan
- ⊕ Mitra lokal paham pasar dan kebiasaan lokal

Namun....

- ⊗ Aliansi internasional akan sulit dikelola karena perbedaan gaya manajemen, kebudayaan atau halangan regulasi
- ⊗ Harus menaksir maksud strategik mitra sehingga mereka tidak memiliki akses ke teknologi yang penting dan menjadi pesaing

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERTUMBUHAN ALIANSI STRATEJIK

KEKUATAN PERSAINGAN

MOTIF DAN TUJUAN PERUSAHAAN

Globalisasi

Regionalisasi

Meningkatkan tekanan biaya
Meningkatkan biaya pengembangan
Siklus hidup produk semakin pendek

Ketatnya persaingan

Mengubah iklim bisnis: dari produk ke kompetensi

1. Pertumbuhan aktivitas lintas batas ekonomi (perdagangan & PMA).
a. intra-perusahaan (MNEs)
b. intra-industri
2. Peningkatan penggunaan aliansi stratejik dan jaringan kerja.

Teknologi know-how

Aset Finansial

Akses Segmen Pasar

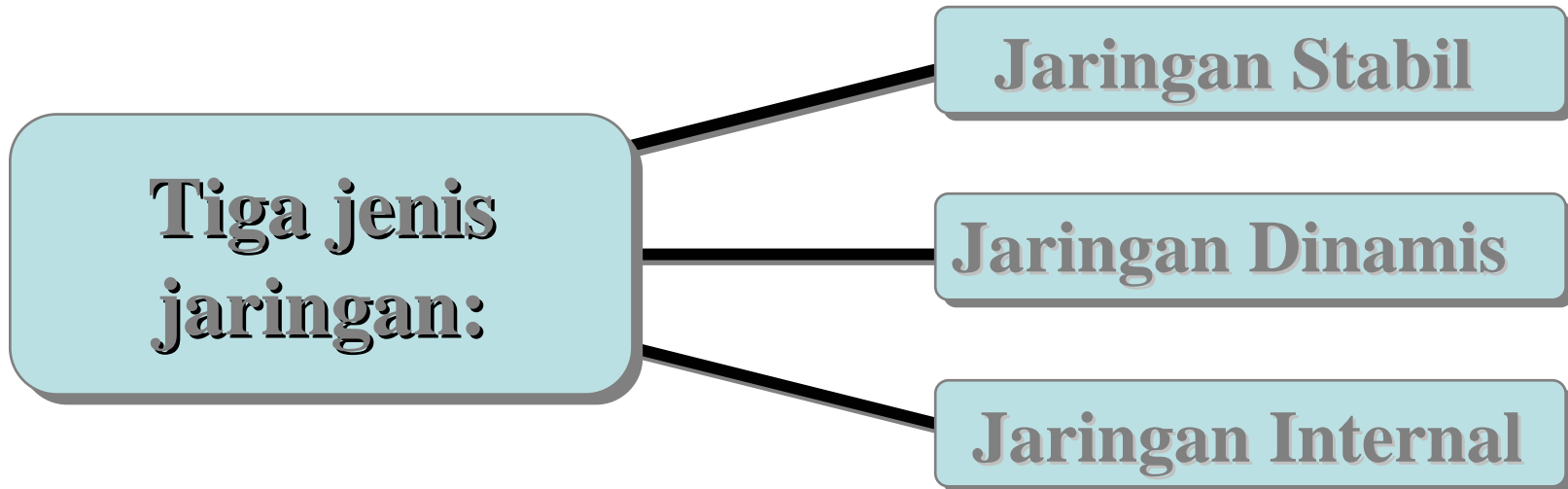
Akses Input & Output pengalaman Manjerial

Sumberdaya Komplementer & kapabilitas

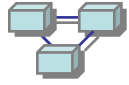
Strategi Jaringan

Strategi jaringan melibatkan sekelompok perusahaan yang saling terkait yang bekerja untuk kebaikan bersama

Contoh: Japanese keiretsus atau U.S. R&D consortia



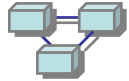
Strategi Jaringan



Jaringan Stabil

Hubungan jangka panjang yang sering muncul dalam industri dewasa dengan siklus pasar yang mudah diprediksi

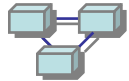
Contoh: Hubungan NIKE dengan pemasok dan distributor



Jaringan Dinamis

Tatanan yang berkembang dalam industri dengan perubahan teknologi yang sangat cepat yang menyebabkan siklus hidup produk yang pendek

Contoh: Apple computer dan Sharp electronics

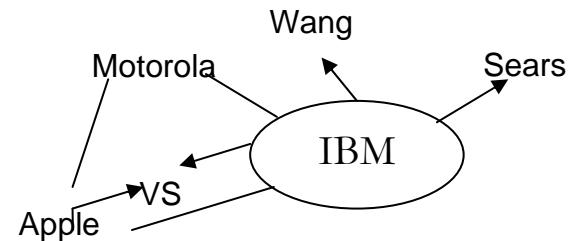
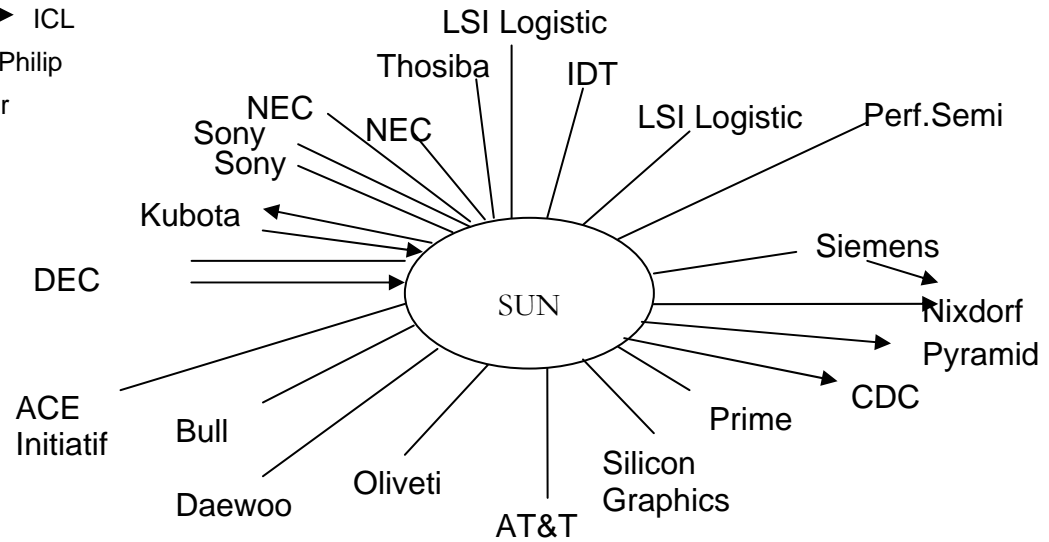
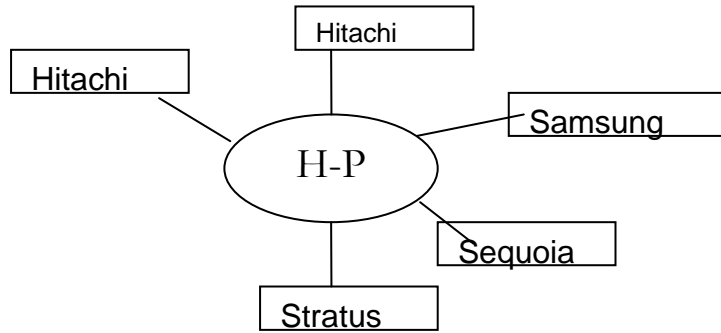
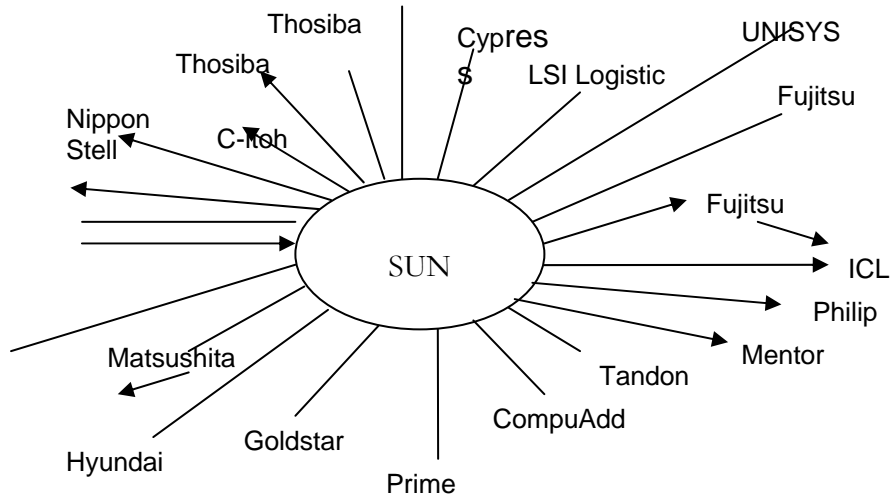


Jaringan Internal







Sistem manajemen yang digunakan untuk mengarahkan jaringan global pemasok dan pelanggan

Contoh: Jaringan Asea Brown Boveri

RISC dalam Grup SUN, MIPS, H-P, dan IBM



Risiko Persaingan dengan Strategi Kerjasama

-  Ketika sistem kerjasama menawarkan banyak keuntungan, tetap ada risiko yang signifikan yang berhubungan dengannya
-  Pengembangan kontrak yang jelek
-  Kesalahan representasi kompetensi mitra
-  Kegagalan mitra dalam menyediakan sumber daya pelengkap
-  Menjadi sandera karena investasi tertentu yang dilakukan mitra
-  Kesalahpahaman maksud strategik mitra

Mengelola Risiko dalam Strategi Kerjasama

Risiko Persaingan

- * **Ketidakcukupan kontrak**
- * **Misrepresentasi kompetensi**
- * **Mitra gagal memakai sumber daya pelengkap**
- * **Holding alliance partner's specific investments hostage**

Pendekatan Manajemen Risiko dan Aset

- * **Pengawasan dan kontrak yang mendetail**
- * **Mengembangkan hubungan saling percaya**

Hasil

Penciptaan Nilai

Aliansi Joint venture KLM-Northwest



Type of partnership	Joint Venture Agreement but without new legal entity
Type of contract	Evergreen contract, with minimum term till 2010. After 2007 they can terminate this alliance within three years' notice
Independence	KLM and Northwest remain separate entities
Reduced uncertainty	Trans-Atlantic targets achieved
Common Interest	Both in the same market
Co-ordination/ Execution	Full Co-ordination/Joint Sales
One or more activities (focus)	Passenger and cargo business
Influence	Alliance Steering Committee
Financial impact	50/50 split contribution/revenues

KASUS ALIANSI KLM-NORTHWEST DALAM INDUSTRI MASKAPAI PENERBANGAN

- Dari aliansi ini sasaran KLM dan Northwest tercapai yaitu untuk meningkatkan pendapatan yang lebih tinggi pada segmen lintas Atlantik segmen dan meningkatkan penguasaan pasar mereka dengan menawarkan pada penumpang penghubung dari Eropa ke Amerika maupun sebaliknya

Figure 8.3.

The Network's Development

Daily Frequencies

	1989	1992	1997	2000
MSP/DTW/MEM-AMS	0	2	6	8
AMS-US Gateways	7	8	10	11
DTW/MSP-Euro Gateways	3	3	6	7
BOS/JFK-Euro Gateways	4	4	0	0
Total US-Europe	14	17	22	26
AMS-Canada/Mexico	-	-	4	4
AMS-India	-	-	2	2
Total Joint Venture	14	17	28	32

Figure 8.4

The Network's Profitability

	1994	1999	% Growth
ASMs (billion)	15.5	27.7	78%
RASM (cents)	6.16	6.30	3%
JV Contribution	\$218M	\$472	116%

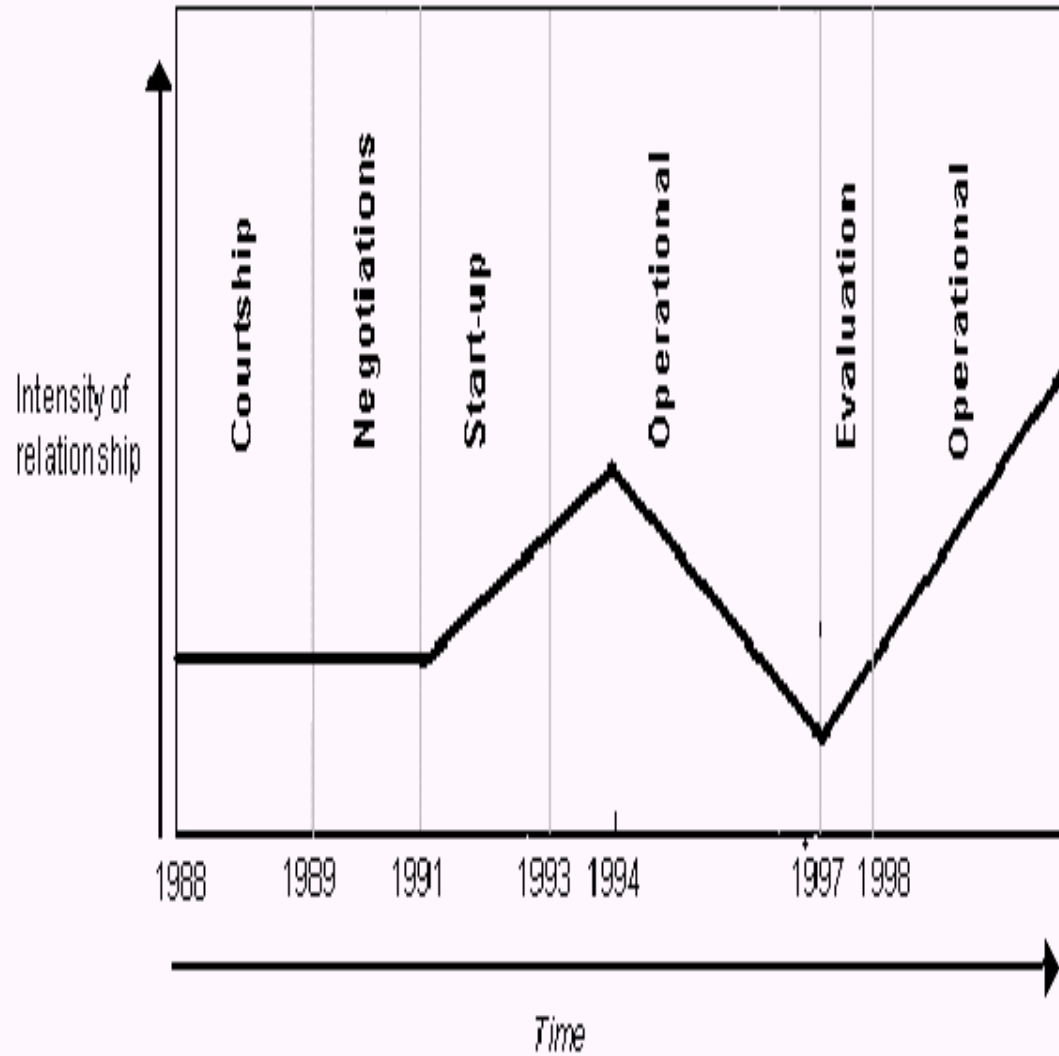
ASMs = Available seat miles

RASM = Revenue per Air Seat Miles

Tahapan dan Manfaat



Figure 8.5. The Process Development of the KLM-Northwest Alliance

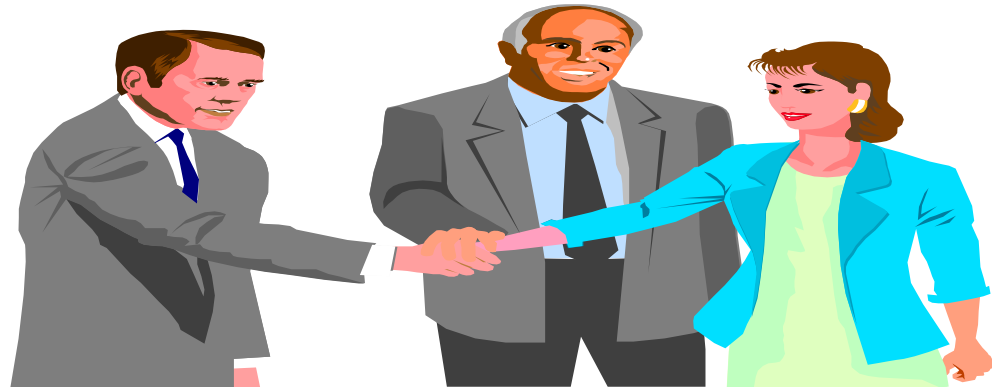


1. Bersama-sama mendapatkan profit.
2. Memperkuat posisi mereka di pasar.
3. Bisa mengatur suatu jaringan North Atlantik yang akhirnya membawa manfaat kepada pelanggan dengan menawarkan berbagai pilihan.
4. Memberikan pelajaran yang berharga atas bagaimana cara mengorganisir dan membangun aliansi tersebut.

POLA KEMITRAAN

Usaha besar & kecil Indonesia

- **KETERKAITAN LANGSUNG**
 - *Pola PIR (inti-plasma)*
 - *Pola Dagang (Bapak Angkat sbg Pemasar)*
 - *Pola Vendor*
 - *Pola Subkontrak*
- **KETERKAITAN TIDAK LANGSUNG**
(Pembinaan murni)

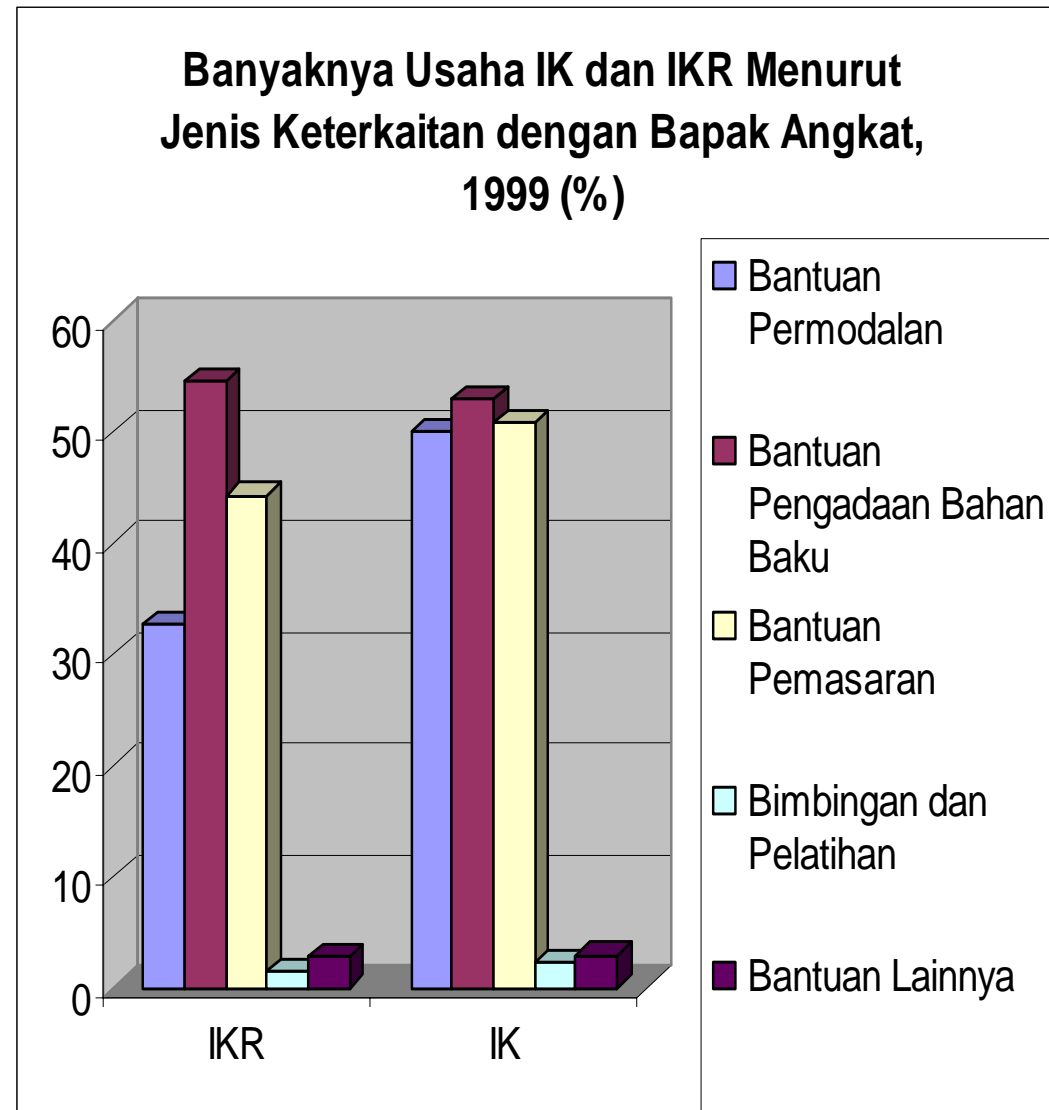


USAHA KECIL & BAPAK ANGGAT

- Berdasarkan analisis data BPS (2001):

- Tidak punya Bapak Angkat (2,4 juta unit usaha atau 95,1%)
- Punya Bapak Angkat (123 ribu unit usaha atau 4,9%):

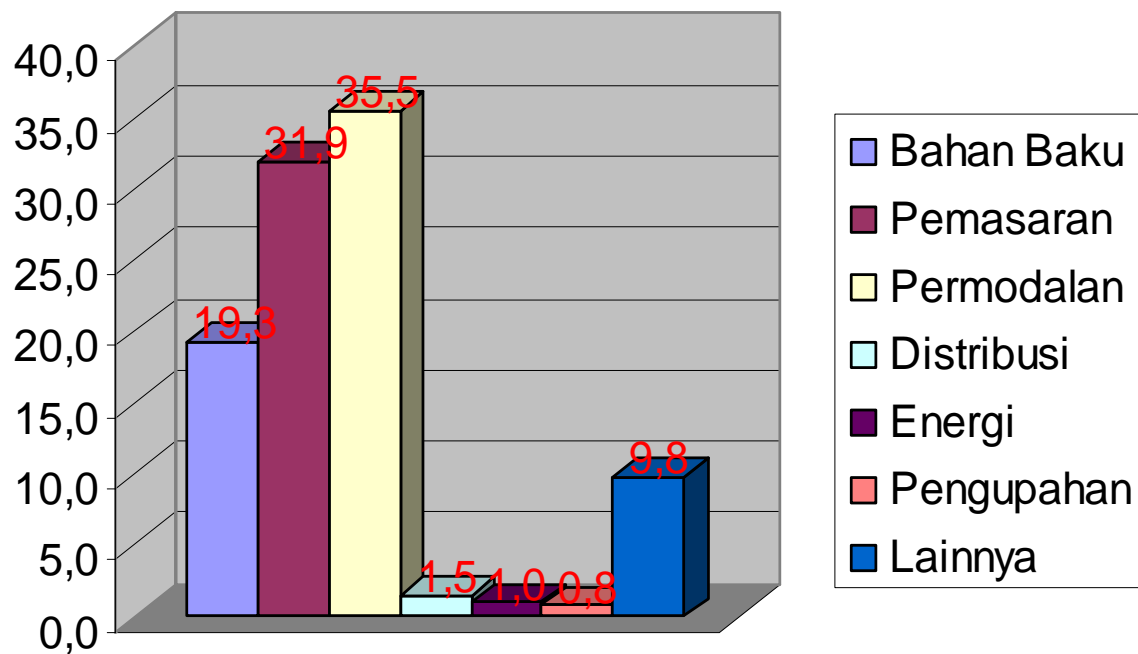
- Bahan baku
- Pemasaran
- Permodalan
- Bimbingan & pelatihan
- Lainnya



Catatan: Jenis keterkaitan merupakan pilihan ganda

Kesulitan yang dihadapi oleh IKRT menurut Survei BPS (2001)

**Banyaknya IKRT yang Mengalami Kesulitan
menurut Jenis Kesulitan yang Dihadapi
(% thd Total IKRT, 1999)**



- Pembinaan & pemberdayaan yang kurang terpadu & tumpang tindih
 - lemahnya koordinasi antar BUMN
 - kuatnya fanatisme sektoral
- Kurangnya kepedulian terhadap usaha kecil (*Small is beautiful but big is better*)
- UKM belum menjadi bagian integral dari strategi & *value chain* BUMN
 - Kemitraan hanya mengikuti “perintah” SK
Menkeu=>sinterklas
 - Tidak ada kaitan proses produksi antara UKM & BUMN (lemahnya kaitan ke depan & ke belakang)