

TEORI *PRODUCT LIFE CYCLE* : SUATU ALAT UNTUK FORMULASI *STRATEGICAL ALIGNMENT*

Abd. Hamid Habbe
Mahasiswa Program Doktor Universitas Gadjah Mada

Abstract

The theory of Product Life Cycle (PLC) can be used as a guide or instrument to formulate and implement a strategy that fits the business environment based on phase analysis of deterministic characteristics in PLC. The organization strategy chosen by a company can be changed according to the environment change. The paper argues that organization strategy selection is an ongoing process.

Keywords: *Product life cycle, Organization strategy, Changes.*

PENDAHULUAN

Lingkungan kompetisi sekarang sedang mendorong manajer untuk mengevaluasi kembali bagaimana perusahaan mereka bereaksi terhadap perubahan kesempatan yang begitu cepat dan ancaman dalam evolusi pasar global. Riset terhadap strategi bisnis telah mengidentifikasi beberapa model yang berusaha untuk menjelaskan perilaku kompetisi. Contoh terkemuka diantaranya adalah strategi *cost leadership* / *product differentiation* dan model *value chain* yang dikemukakan oleh Porter (1980) dan bentuk strategi prospektor, *defender*, *reactor*, dan *analyzer* yang dipetakan oleh Miles dan Snow (1978). Walaupun usaha-usaha rigor untuk kemajuan riset strategi telah dilakukan, namun implementasinya masih mengalami kendala besar, dan perusahaan masih berlanjut berkesulitan mentranslasi strategi bisnis tersebut kedalam strategi kompetisi yang kohesif.

Dilema yang masih tersisa adalah menemukan suatu pendekatan atau suatu alat yang digunakan untuk memfasilitasi atau sebagai pedoman pengintegrasian usaha-usaha perusahaan. Meskipun sebenarnya telah banyak metoda implementasi yang diusulkan, misalnya berdasarkan struktur organisasi, saluran komunikasi, atau isu-isu perencanaan. Namun menurut Birou *et al.* (1998), metoda tersebut tidak menawarkan arah khusus atau pedoman untuk mencapai keserasian yang lebih baik.

Teori *product life cycle* (PLC) memiliki karakteristik pasti yang membuatnya dapat menjadi calon fasilitator pengintegrasian atau dapat bertindak sebagai "*common strategic denominator*". Diharapkan pendekatan ini, pase dalam PLC dapat berfungsi sebagai faktor kontekstual yang dapat digunakan sebagai dasar formulasi dan implementasi strategi yang *fit* atau serasi.

Berdasarkan hal tersebut, paper ini mencoba menserasikan berbagai strategi berdasarkan teori PLC. Penulisan artikel ini diawali dengan pembahasan teori PLC serta riset-riset yang menggunakan teori tersebut. Bagian selanjutnya membahas karakteristik berbagai faktor pada tiap-tiap pase PLC. Kemudian diikuti dengan pembahasan karakter strategi yang dikemukakan oleh Porter (1980) dan Miles dan Snow (1978). Bagian akhir sebelum penutup dikemukakan pemetaan penserasian strategi generik dengan pase-pase PLC.

TEORI PRODUCT LIFE CYCLE

Sejak awal konseptualisasinya di awal tahun 50-an, teori PLC telah memperoleh pengakuan signifikan sebagai suatu alat untuk formulasi dan implementasi strategi pemasaran yang efektif (Birou *et al.* 1998). Oleh karenanya, manajer-manajer di lintas bidang fungsional perusahaan tidak asing lagi terhadap konsep dasar PLC. Bahkan PLC telah menjadi rerangka strategik yang digunakan secara preskriptif. PLC pada dasarnya dibangun atas dasar anggapan bahwa produk melalui siklus hidup seperti manusia (lahir, tumbuh, dewasa, dan mati). Dari perspektif ini, PLC kemudian menyediakan tingkat struktur hidup produk dan karena itu menyediakan arah bagi usaha-usaha fungsional yang beragam yang dibutuhkan untuk memproduksi dan mendistribusikan produk/jasa yang ditawarkan. Birou *et al.* (1998) mengemukakan bahwa PLC diposisikan sebagai sesuatu yang unik yang berfungsi sebagai alat untuk *strategic alignment* atas usaha-usaha kompetisi fungsional.

Dalam berbagai setting riset, para peneliti telah memperlihatkan bahwa teori PLC sangat berguna untuk strategi dan pembuatan keputusan fungsional. Sebagai contoh, ketika pembuatan keputusan *outsourcing*, Adler (1996) menyarankan penggunaan metoda harga transfer yang berbeda berdasarkan pada fase PLC. Cohen dan Whang (1997) menggunakan model teori game untuk mempelajari hubungan antara pasar produk dengan pasar jasa perbaikan (untuk produk yang sama) dan mengembangkan suatu model PLC yang sangat berbeda. Mereka menyarankan bahwa disain produk, pamanufakturan, dan pendekatan penjualan dan pemasaran seharusnya bervariasi berdasarkan hasil-hasil game dan fase PLC. Ryan dan Riggs (1996) mengobservasi gelombang siklus hidup dalam peningkatan produk. Untuk melakukan hal tersebut, mereka menilik pemilihan strategi yang dapat digunakan dalam perekrutasaan, produksi, dan pemasaran. Klepper (1996) menguji sifat dan arah inovasi dalam siklus hidup dan mencatat bahwa isu-isu seperti tingkat pendatang baru, tingkat perubahan pangsa pasar, dan jumlah produk inovasi berpuncak pada fase-fase dalam siklus hidup. Agarwal (1997) mengobservasi bahwa probabilitas kelangsungan perusahaan berbeda secara signifikan lintas fase evolusi dan bahwa probabilitas bertahan tidak secara monoton menurun berdasarkan umur. Birou *et al.* (1998) menggunakan PLC untuk mengintegrasikan formulasi strategi bidang

produksi, pembelian, dan logistik. Bahkan mereka merangkum sebanyak 16 hasil penelitian strategi fungsional yang menggunakan pendekatan teori PLC.

Porter (1980, p.159-160) juga merangkum 12 studi yang menjelaskan tidak hanya karakteristik bidang fungsional di tiap fase siklus hidup saja, tetapi juga mengungkapkan karakteristik risiko, perdagangan luar negeri, pembeli dan perilaku pembeli, RD, kinerja, kompetisi di tiap fase siklus hidup (lihat tabel 1). Lebih lanjut Porter (1980) menguraikan lebih detail dalam beberapa bab tentang strategi yang cocok diterapkan oleh perusahaan yang berada pada fase tertentu dalam siklus hidup.

Penggunaan teori PLC untuk riset kinerja juga telah banyak dilakukan. Habbe dan Hartono (2001) menggunakan PLC untuk menjelaskan dan menguji kinerja keuangan perusahaan bertipologi prospektor dan *defender*. Anthony dan Ramesh (1992) menguji respon pasar saham terhadap pengukuran kinerja akuntansi yang merupakan fungsi dari fase *life-cycle* perusahaan. Black (1998a) menguji pengaruh *life-cycle* terhadap inkremental *value-relevance* arus kas dan laba. Pada tahun yang sama Black (1998b) melanjutkan penelitiannya dengan menguji kekuatan *value-relevance* antara laba dan arus kas pada setiap fase *life-cycle*.

Salah satu kekuatan teori PLC adalah sederhana. Tiap fase PLC dijelaskan oleh karakteristik khusus produk. Sekali fase tersebut teridentifikasi, petunjuk prediksi dapat diformulasikan untuk membantu proses perencanaan strategik. *Competitive advantage* dapat dicapai melalui strategi yang serasi dengan fase PLC.

Karakteristik Pase-pase PLC

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa teori PLC dibangun berdasar siklus hidup sebagaimana siklus hidup manusia (lahir, tumbuh, dewasa, tua, dan mati). Demikian pula teori PLC ini beranggapan bahwa produk akan mengalami evolusi. Evolusi tersebut melalui beberapa fase, yaitu fase pengenalan (*introduction stage*), fase pertumbuhan (*growth stage*), fase kematangan (*maturity stage*), dan fase penurunan (*decline stage*). Tiap fase evolusi akan berpengaruh terhadap strategi, kompetisi, dan kinerja perusahaan (Porter 1980, p.158-161; Grant 1995, p.237). Oleh karena pembahasan formulasi strategi *alignment* tidak dapat dipisahkan dengan teori PLC. Tiap fase dalam PLC mencirikan karakter yang berbeda diantara variabel-variabel yang ada di

atau melekat pada perusahaan, misalnya variabel fungsional, kinerja, risiko, kompetisi, dan lain-lain. Karakteristik tersebut telah dirangkum sebagian besar oleh Porter (1980, p.159-161) melalui 12 studi seperti pada tabel 1.

a. **Pase Perkenalan (*Introduction Stage*)**. Di tabel 1 terlihat bahwa pase perkenalan pembeli masih mencoba produk yang ditawarkan. Dari sisi produk, kualitas produk masih rendah, produk masih tahap disain dan pengembangan, berbagai macam produk dihasilkan, namun belum standar, ferekwensi perubahan disain tinggi. Untuk pemasarannya dibutuhkan iklan dan biaya yang sangat tinggi. Harga yang ditawarkan masih coba-coba. Dalam tahap ini juga biaya produksi masih tinggi, sering kelebihan kapasitas. Riset masih terus berlangsung untuk perubahan tehnik produk. Pesaing masih sedikit dalam pase ini, tetapi risiko bisnis sangat tinggi. Harga jual dan margin tinggi, tetapi profit masih rendah. Dalam pase ini pemilikan teknologi dan pengetahuan serta dukungan dana merupakan aspek penting dalam pencapaian *key success factor* tersebut. Dalam tahap pengembangan, pada pase ini dibutuhkan dana yang sangat banyak untuk penyempurnaan *capital*, pencapaian capabilitas pemanufakturan, pemasaran, dan distribusi (Grant 1995).

b. **Pase Pertumbuhan (*Growth Stages*)**. Dalam pase ini, sebagaimana terlihat di tabel 1, kelompok pembeli meluas, pelanggan akan menerima kualitas yang ada. Dari sisi produksi, tehnik dan kinerja sudah berbeda, realibilitas produk semakin baik, kompetisi produk meningkat. Di pase ini biaya iklan masih tinggi, tetapi prosentasenya semakin kecil. Pemanufakturan *undercapacity*. Menggunakan saluran massa. R&D semakin berkurang. Dari sisi perdagangan luar negeri, ekspor signifikan sementara impor menurun. Di pase ini, sudah banyak pendatang baru, pesaing semakin banyak.

Dalam hal kinerja juga terlihat bahwa perusahaan yang berada pada pase pertumbuhan mempunyai margin dan profit serta pertumbuhan penjualan yang relatif lebih tinggi dibanding pada pase kematangan dan pase penurunan. Namun return atas investasi (ROI) pada pase ini relatif lebih kecil dibanding perusahaan yang berada pada pase kematangan (Anderson dan Zeithaml 1984). Hal ini dikarenakan pada pase perkenalan dan pertumbuhan perusahaan masih dalam taraf membangun (*build*) yang terus masih melakukan investasi, sedangkan pada pase kematangan dan penurunan, perusahaan sudah berada pada taraf panen (*harvest*). Shank

Tabel 1.
Prediksi produk life cycle theories tentang strategi, kompetisi, dan kinerja

Tabel 1. Prediksi *Product Life Cycle Theories* tentang Strategi, Kompetisi, dan Kinerja

	Introduction	Growth	Maturity	Decline
Buyers and Buyer Behavior	High income purchasers ^{1,2} Buyer inertia ³ Buyers must be convinced to try the product ^{4,5}	Identifying buyer group ⁶ Consumer will accept uneven quality ⁷	Mass market Saturation ⁸ Repeat buying ⁹ Choosing among brands is the rule ¹⁰	Customers are sophisticated buyers of the product
Products and Product Change	Poor quality/ Product design and development key ¹¹ Many different product variations; no standards ¹² Frequent design changes ¹³ Basic product designs ¹⁴	Products have technical and performance differentiation ¹⁵ Reliability key for complex products ¹⁶ Compatible product improvements ¹⁷ Good quality ¹⁸	Superior quality/ Less product differentiation ^{19,20} Standardization ²¹ Less rapid product change; more minor annual model changes ²² Trade-ins become significant ²³	Little product differentiation ²⁴ Spotty product quality ²⁵
Marketing	Very high advertising sales (p/s) ²⁶ Creaming price strategy ²⁷ High marketing cost ²⁸	High advertising, ²⁹ but lower percent of sales than introductory ³⁰ Most promotion of ethical drugs ³¹ Advertising and distribution key for nontechnical products ³²	Market segmentation ³³ Efforts to extend life cycle ³⁴ Broaden line ³⁵ Service and deals more prevalent ³⁶ Packaging important ³⁷ Advertising competition ³⁸ Lower sales ³⁹	Low ads and other marketing ⁴⁰
Manufacturing and Distribution	Overcapacity/ Short production runs ⁴¹ High skilled-labor content ⁴² High production cost ⁴³ Specialized channels ⁴⁴	Undercapacity/ Shift toward mass production ⁴⁵ Scramble for distribution ⁴⁶ Mass channels ⁴⁷	Some overcapacity/ Optimum capacity/ Increasing stability of manufacturing process ⁴⁸ Lower labor skills ⁴⁹ Long production runs with stable techniques ⁵⁰ Distribution channels pare down their lines to improve their margins ⁵¹ High physical distribution costs due to broad lines ⁵² Mass Channels ⁵³	Substantial overcapacity ⁵⁴ Mass production ⁵⁵ Specialty channels ⁵⁶
R&D	Changing production techniques ⁵⁷			
Foreign Trade	Some exports ⁵⁸	Significant exports ⁵⁹ Few imports ⁶⁰	Falling exports ⁶¹ Significant imports ⁶²	No exports ⁶³ Significant imports ⁶⁴
Overall Strategy	Best period to increase market share ⁶⁵ R&D, engineering are key functions ⁶⁶	Practical to change price or quality image ⁶⁷ Marketing the key function ⁶⁸	Bad time to increase market share ⁶⁹ Particularly if low-share company ⁷⁰ Having competitive costs become key ⁷¹ Bad time to change price image or quality image ⁷² "Marketing effectiveness" key ⁷³	Cost control keys ⁷⁴
Competition	Few companies ^{75,76}	Entry ⁷⁷ Many competitors ^{78,79} Lots of mergers and casualties ⁸⁰	Price competition ^{81,82} Shutdowns ⁸³ Increase in private brands ⁸⁴	Exit ⁸⁵ Fewer competitors ⁸⁶
Risk	High risks ⁸⁷	Risks can be taken here because growth covers them up ⁸⁸	Cyclicality sets in ⁸⁹	
Margins and Profits	High prices and margins ⁹⁰ Low profits ⁹¹ Prices elasticity to individual seller not as great as in maturity ⁹²	High profits ⁹³ Highest profits ⁹⁴ Fairly high prices ⁹⁵ Lower prices than introductory phase ⁹⁶ Recession resistant ⁹⁷ High P/E ⁹⁸ Good acquisition climate ⁹⁹	Falling prices ¹⁰⁰ Lower profits ¹⁰¹ Lower margins ¹⁰² Lower dealer margins ¹⁰³ Increased stability of market shares and price structure ¹⁰⁴ Poor acquisition climate—tough to sell companies ¹⁰⁵ Lower prices and margins ¹⁰⁶	Low prices and margins ¹⁰⁷ Falling prices ¹⁰⁸ Prices may rise in late decline ¹⁰⁹

¹Levitt (1965)²Buzzel et al. (1972)³Cicford (1955)⁴Staudt, Taylor, and Bowersox (1976)⁵Buzzel (1966)⁶Casry and Chevalier (1974)⁷Fornester (1959)⁸Nelle (1972)⁹Cox (1967)¹⁰Deen (1950)¹¹Putton (1959)¹²Snellwood (1973)

Diadaptasi dari: Porter (1980, p.159-161) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

dan Govindarajan (1993, p.100) secara implisit mengemukakan bahwa perusahaan yang berada pada pase pengenalan dan pertumbuhan (*build*) menerapkan sistem pengendalian yang tidak ketat, tetapi bila sudah mencapai pada pase kematangan (*harvest*) dan penurunan, maka akan menerapkan sistem pengendalian yang ketat. Pada pase ini, *manufacturing cost control* relatif lebih rendah.

- c. **Pase Matang (*Maturity Stage*).** Pada pase ini diungkapkan oleh Porter (1980) bahwa harga semakin bersaing, produk sudah standar, merek menjadi penting. Dari sisi harga dan profitabilitas mulai menurun, margin dan profit juga mulai turun. Pangsa pasar dipertahankan, iklim akuisisi rendah. Produksi berbasis massa, saturasi, pembelian berulang, kualitas produk tinggi. Differensiasi produk berkurang, perubahan produk tidak terlalu cepat, segmentasi pasar semakin penting, pengepakan produk semakin signifikan. Dari sisi pamanufakturan, produksi terkadang berlebihan, kos standar yang ketat diterapkan. Ekspor ke luar negeri turun. Pada pase ini pula perubahan harga semakin tidak tepat.
- a. **Pase Penurunan (*Decline Stage*).** Porter (1980, p.161-162) merangkum bahwa pada pase ini, pelanggan merupakan pembeli yang canggih terhadap produk. Pembeli semakin kritis terhadap barang yang ditawarkan. Produk substitusi dan harga yang lebih murah semakin banyak. Aspek differensiasi produk semakin sedikit. Pada pase ini pula pemasaran semakin rendah. Pemanufakturan semakin *overcapacity*. Dari sisi perdagangan luar negeri cenderung tidak ekspor, tetapi impor menjadi signifikan. Banyak kompetitor yang keluar dari persaingan. Harga jual barang rendah dan jatuh, dan akhirnya margin yang diberikan juga semakin sedikit. Pada pase ini perusahaan sangat sulit memperoleh laba positif.

BENTUK-BENTUK STRATEGI

Porter (1980) membagi tiga strategi generik yang berpotensi secara sukses diterapkan oleh perusahaan dalam industrinya, yaitu strategi *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Strategi *cost leadership* didefinisikan sebagai:

"is to achieve overall cost leadership in an industry through a set of functional policies aimed at this basic objective (Porter 1980, p. 35) atau "when the firm

sets out to be the low cost producer in its industry" (Porter 1985, p.12).

Sedangkan strategi *differentiation* didefinisikan sebagai:

"is one differentiating the product or service offering of the firm, creating something that is perceived industrywide as being unique" (Porter, 1980, p.37).

Sedangkan strategi *focus* didefinisikan sebagai: *"is focusing on a particular buyer group, segment of the product line, or geographic market; as with differentiation, focus may take many form"* (Porter, 1980, p. 38).

Meskipun Porter mengemukakan tiga jenis strategi yang potensial sukses dimasing-masing lingkungan industri perusahaan. Namun menurut Porter terdapat dua jenis dasar keuntungan kompetisi yang tersedia bagi perusahaan, yaitu : *cost leadership* dan *differentiation* (Porter 1985 p.12 dan 14), dan kedua jenis strategi tersebut *continuum* (Porter 1985, p.17). Oleh karena itu, pembahasan dalam paper ini dikonsentrasikan kepada dua jenis strategi tersebut. Demikian pula tipologi Miles dan Snow (1978) hanya dibahas dua jenis yaitu prospektor dan *defender* supaya konsisten dengan pemilihan strategi Porter. Kedua tipologi tersebut juga berbeda secara ekstrim.

Penulis merujuk Simon (1990) yang mengidentikkan strategi *cost leadership* dengan tipologi *defender*, dan strategi *differentiation* dengan *prospector*. Dalam pembahasan selanjutnya, *term* tersebut digunakan secara bergantian.

Sementara itu, Miles dan Snow (1978, p. 29) mendefinisikan tipologi prospektor dan *defender* sebagai berikut:

"Prospectors are organizations which almost continually search for market opportunities, and they regularly experiment with potential responses to emerging environmental trends. Thus, these organizations often are the creator of change and uncertainty to which their competitors must respond. However, because of their strong concern for product and market innovation, these organizations usually are not completely efficient"

Defenders are organizations which have narrow product-market domain. Top managers in this type of organizations are highly expert in their organization's limited area of operation but do not tend to search outside of their domains for new opportunities. As a result of this narrow focus, these organizations seldom need to make major adjustments their technology, structure, or methods of operation. Instead they devote primary attention to improving the efficiency of their existing operations".

Prospektor dan *defender* adalah dua jenis tipe organisasi yang berada pada dua titik ekstrim. Karakter dan strateginya sangat bertolak belakang. Simon (1990) mengidentikkan kedua tipe organisasi tersebut dengan model strategi persaingan yang diklasifikasi oleh Porter (1980) yaitu strategi *differentiation* dan *cost leadership*, dan Mintzberg (1973) dengan nama *entrepreneurial* dan *adaptive*.

Strategi bersaing dimaksudkan melakukan sesuatu yang berbeda dengan para pesaing dalam industri yang sama. Perbedaan dapat didasarkan pada produk, *delivery system*, pendekatan pemasaran, dan lain-lain (Porter 1985, p.14). Perusahaan prospektor dalam melakukan persaingan lebih mengutamakan aspek produk sebagai senjata atau *competitive advantage*, sehingga nampak pada perusahaan prospektor memiliki karakter inovasi produk-produk baru, variasi dan diversifikasi produk. Untuk menopang strategi tersebut, investasi dibidang pengembangan tenaga kerja, *R/D expenditure* dan *capital expenditure* relatif lebih tinggi dibanding perusahaan *defender* (Ittner et al. 1997).

Karakter lainnya dalam strategi prospektor adalah pengejaran pertumbuhan penjualan dan peningkatan pangsa pasar. Karakter ini sangat logis karena dengan adanya produk-produk baru yang bervariasi akan membuka peluang pasar baru yang berkonsekuensi pada peningkatan penjualan dan peningkatan pangsa pasar. Miles dan Snow (1978, p. 57) mengemukakan bahwa ada dua karakteristik pertumbuhan perusahaan bertipologi prospektor, yaitu pertama, pertumbuhan sebagai hasil dari lokasi pasar baru dan pengembangan produk, dan kedua, pertumbuhan dalam arti *rate of growth* yang tinggi.

Dalam hal pendekatan pemasaran, McDaniel dan Kolari (1987) meneliti strategi pemasaran yang diterapkan oleh masing-masing tipologi strategi organisasional. Dalam penelitian tersebut ditemukan bukti secara signifikan bahwa perusahaan yang bertipologi prospektor lebih agresif dibanding ketiga tipologi strategi lainnya. Temuan ini membuktikan bahwa perusahaan bertipologi prospektor mempunyai karakter pengejaran pangsa pasar.

Shank dan Govindarajan (1993, p.100) secara implisit mengemukakan bahwa perusahaan yang berada pada fase pengenalan dan pertumbuhan menerapkan sistem pengendalian yang tidak ketat, tetapi bila sudah mencapai pada fase kematangan dan penurunan, maka akan menerapkan sistem pengendalian yang ketat. Sistem pengendalian ini apabila diterapkan secara konsisten akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam kaitannya dengan sistem pengendalian tersebut, Mak (1989) menemukan

secara empiris signifikansi hubungan antara sistem pengendalian yang diterapkan secara *internal consistency* dengan kinerja keuangan.

Pada pase pertumbuhan, Anthony dan Ramesh (1992) menemukan pertumbuhan penjualan yang tinggi dibanding pada pase kematangan dan pase penurunan. Pada pase itu pula ditemukan *dividend pay out* yang relatif kecil dibanding pada pase kematangan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa perusahaan prospektor memberikan dividen kepada pemegang saham relatif lebih kecil karena mangantisipasi reinvestasi dan pengembangan produk.

Selanjutnya Porter (1980, p. 161) mengemukakan bahwa perusahaan yang berada pada pase pertumbuhan mempunyai margin dan profit yang tinggi dibanding pada pase kematangan dan pase penurunan. Sehubungan dengan itu, Gaver dan Gaver (1993) telah membuktikan dalam penelitiannya bahwa perusahaan yang mempunyai kesempatan untuk tumbuh lebih *profitable* dibanding dengan perusahaan yang kurang atau tidak mempunyai kesempatan untuk tumbuh.

Kesempatan bertumbuh lebih besar bagi perusahaan prospektor dibanding *defender* (Ittner *et al.* 1997). Smith dan Watts (1992), Kerstein dan Kim (1995), Bushman *et al.* (1996), Ittner *et al.* (1997) menggunakan *price to book value* (PBV) sebagai proksi perusahaan yang mempunyai kesempatan untuk tumbuh atau berinvestasi. Perusahaan yang memiliki kesempatan untuk tumbuh atau berinvestasi mempunyai PBV yang relatif lebih besar daripada perusahaan yang kurang mampu untuk bertumbuh atau berinvestasi.

Dalam merespon tehnologi, Karimi *et al.* (1996) menemukan perusahaan prospektor lebih responsif terhadap perubahan dan perkembangan tehnologi dibanding dengan *defender*. Respon *defender* terhadap tehnologi hanya terbatas pada tehnologi untuk peningkatan efisiensi.

Sebaliknya pada perusahaan yang menerapkan strategi *defender* menekankan pada efisiensi dan kos rendah, lebih rendah dari pesaingnya. Penekanan pada efisiensi terlihat pada pengontrolan biaya secara ketat, misalnya biaya-biaya R/D, pelayanan, dan biaya promosi diminimalisir, pencapaian *economic of scale productions* untuk mendapatkan kos perunit yang rendah (Porter, 1980).

Dalam hal produk, perusahaan *defender* berusaha menyediakan produk yang stabil dipasaran. Pengembangan produk biasanya disesuaikan *product line* yang sudah ada, dan pengembangan pemasaran disesuaikan dengan area yang tidak jauh dengan area yang sudah ada (Miles dan Snow, 1978).

Perusahaan ini tidak secara cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, oleh karena itu perusahaan ini tidak menerapkan strategi *first-to-market* sebagaimana perusahaan bertipologi prospektor (Ittner *et al.* 1997). Sehubungan dengan itu, Miles dan Snow (1978, p.57) mengemukakan bahwa *defender* cenderung tumbuh *steady increments*, sedangkan prospektor tumbuh secara *spurts*.

Selain itu, perusahaan *defender* cenderung mempertahankan apa yang ada. Informasi-informasi keuangan, seperti ROI dan *cash flow operation*, lebih ditekankan dari pada informasi non-keuangan, seperti pangsa pasar, produk baru (Ittner *et al.* 1997). Secara ringkas karakteristik dua strategi tersebut dapat dilihat di tabel 2.

Tabel 2.
Karakteristik strategi *cost leadership* dan *differentiation*

Generic Strategy	Commonly required Skills and Resources	Common Organization Requirements
Overall Cost Leadership	- Substantiated capital investment and access to capital - Process engineering skills - Intense supervision of labor - Products designed for ease in manufacture - Low-cost distribution system	- Tight cost control - Frequent, detailed control reports - Structured organization and responsibilities - Incentives based on meeting strict quantitative targets
Differentiation	- Strong marketing abilities - Product engineering - Creative flair - Strong capability in basic research - Corporate reputation for quality or technological leadership - Long tradition in the industry or unique combination of skills drawn from other business - Strong cooperation from channels	- Strong coordination among functions in R&D, product development, and marketing - Subjective measurement and incentives instead of quantitative measures - Amenities to attract highly skilled labor, scientists, or creative people

Diadaptasi dari Porter (1980, p.40-41), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York. The Free Press.

STRATEGIC ALIGNMENT

Formulasi dan implementasi strategi dimaksudkan serasi dengan kondisi riil perusahaan berdasarkan karakter deterministik dalam analisis fase dalam PLC. Miles dan Snow (1978 hal. 14) mengungkapkan bahwa pemilihan strategi

didasarkan pada *adaptive cycle*, yaitu pemilihan strategi berdasarkan siklus adaptasi lingkungan dan kondisi internal perusahaan. Oleh karenanya, strategi organisasional yang dipilih oleh perusahaan dapat saja berubah sesuai dengan perubahan lingkungannya. Untuk itu, pemilihan strategi oleh perusahaan merupakan *ongoing process*.

Bila pemilihan strategi dihubungkan dengan teori *product life cycle*, maka perusahaan bertipologi prospektor/ *differentiation* yang berkarakter inovator intensitasnya tinggi pada fase pertumbuhan. Sedangkan perusahaan bertipologi *defender/cost leadership* yang menekankan pada aspek efisiensi berada pada fase kematangan, sebab pada fase inilah secara deterministik sangat beralasan untuk diterapkan kebijaksanaan pengontrolan biaya secara ketat.

a. Fase Perkenalan dan Pertumbuhan (*Introduction and Growth Stage*)

Pada fase perkenalan sampai kepada fase pertumbuhan inovasi produk merupakan *key success factor*. Aspek produk *differentiation* merupakan strategi yang tepat pada fase ini. Untuk itu pemilihan teknologi dan pengetahuan serta dukungan dana merupakan aspek penting dalam pencapaian *key success factor* tersebut. Dalam tahap pengembangan, pada fase ini dibutuhkan dana yang sangat banyak untuk penyempurnaan *capital*, pencapaian capabilitas pemanufakturan, pemasaran, dan distribusi (Grant 1995).

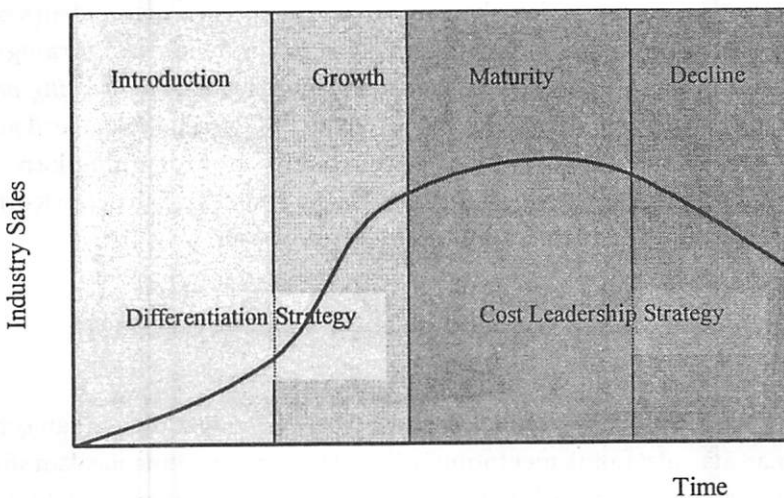
Dalam hal kinerja, Porter (1980) mengemukakan bahwa perusahaan yang berada pada fase pertumbuhan mempunyai margin dan profit serta pertumbuhan penjualan yang relatif lebih tinggi dibanding pada fase kematangan dan fase penurunan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pada fase ini produk masih dapat dijual dengan harga yang relatif lebih tinggi, belum tersedia produk substitusi, pengetahuan konsumen tentang produk masih terbatas. Namun return atas investasi (ROI) pada fase ini relatif lebih kecil dibanding perusahaan yang berada pada fase kematangan (Anderson dan Zeithaml 1984). Hal ini dikarenakan pada fase perkenalan dan pertumbuhan perusahaan masih dalam taraf membangun (*build*) yang terus masih melakukan investasi, sedangkan pada fase kematangan dan penurunan, perusahaan sudah berada pada taraf panen (*harvest*).

Dari sisi sistem pengendalian manajemen, Shank dan Govindarajan (1993 p.100) secara implisit mengemukakan bahwa perusahaan yang berada pada fase perkenalan dan pertumbuhan (*build*) menerapkan sistem pengendalian

yang tidak ketat, tetapi bila sudah mencapai pada fase kematangan (*harvest*) dan penurunan, maka akan menerapkan sistem pengendalian yang ketat. Lebih lanjut dikatakan bahwa pada fase pengenalan dan pertumbuhan, penggunaan standar kos sebagai penilaian kinerja dan penggunaan konsep penganggaran untuk *manufacturing cost control* relatif lebih rendah.

b. Fase Matang dan Penurunan (*Maturity and Decline Stage*)

Gambar 1.
Stage of the Product Life Cycle and Strategic Alignment



Transformasi dari fase pertumbuhan ke fase kematangan dan penurunan melahirkan dua implikasi terhadap competitive advantage, yaitu berkurangnya kesempatan untuk melanggengkan competitive advantage dan bergesernya kesempatan-kesempatan tersebut dari differentiation-based factors kepada cost-based factors (Grant 1995 p. 294). Lebih lanjut Grant menyatakan bahwa berkurangnya ruang lingkup keuntungan differentiation berasal dari meningkatnya pengetahuan konsumen, standarisasi produk, dan berkurangnya inovasi produk. Pada fase ini cost advantage menjadi key success factors. Sumber utama pencapaian cost advantage berasal dari economies of scale, low-cost input, dan low overhead. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa strategi yang tepat digunakan selama fase kematangan dan penurunan adalah cost leadership (strategi defender).

Berdasarkan pemetaan dan analisis karakteristik variabel-variabel strategi di tiap fase PLC dan karakteristik strategi cost leadership/defender dan differentiation/prospector, maka dapat disimpulkan bahwa formulasi dan implementasi strategi differentiation atau prospektor adalah tepat ketika produk atau perusahaan berada pada fase pengenalan dan pertumbuhan, sementara formulasi dan implementasi strategi cost leadership atau defender adalah tepat ketika produk atau perusahaan berada pada fase matang dan penurunan. Secara grafik kesimpulan strategi alignment ini dapat dilihat di gambar 1.

Dari kesimpulan yang nampak di gambar 1 terlihat bahwa evolusi produk atau industri dari fase pengenalan sampai fase penurunan merupakan sesuatu yang deterministik terhadap formulasi dan implementasi strategi. Ini menandakan bahwa pemilihan strategi adalah sesuatu yang *ongoing process* yang bersifat *adaptive*. Alur siklus hidup dalam PLC tersebut memberikan apa dan bagaimana seharusnya perusahaan menformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang serasi. Dalam konteks inilah peran teori PLC sebagai alat atau pedoman formulasi *strategy alignment*.

PENUTUP

Paper ini menyimpulkan bahwa teori PLC dapat digunakan sebagai pedoman atau alat untuk menformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang fit dengan kondisi ril perusahaan. Simpulan ini memang terlalu instan, karena beberapa hal belum dipertimbangkan diantaranya adalah apakah strategi itu pilihan atau deterministik. Masalah ini memberikan implikasi besar terhadap analisis yang digunakan di atas. Seandainya strategi itu adalah pilihan, maka simpulan tersebut dapat terdukung, tetapi bila sebaliknya, maka diperlukan penjelasan lain, karena bukankah PLC juga merupakan sesuatu yang deterministik. Hal lain yang diabaikan dalam paper ini adalah tidak mengikutkan strategi *focus*, *analyzer*, dan *reactor* dalam pembahasan, sehingga sulit mengatakan bahwa setiap tipologi atau strategi dapat dijelaskan hanya dengan teori PLC. Namun demikian dengan keterbatasan tersebut mudah-mudahan dapat diatasi atau dijelaskan lebih jauh dikemudian hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, R.W. 1996. Transfer Pricing for World-Class Manufacturing. *Long Range Planning* 29:69-75
- Agarwal R. 1997. Survival of Firms over the Product Life Cycle. *Southern Economic Journal* 63:571-584
- Anthony H, J. dan Ramesh.K. 1992. Association Between Accounting Performance Measures and Stock Prices. *Journal of Accounting and Economics* 15: 203-227.
- Anderson, C., dan Zeithaml, C. 1984. Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy and Business Performance. *Academy of Management Journal* 27:5-24.
- Birou, L.M; Fawcett, S.E; dan Magnan, G.M. 1998. The Product Life Cycle: A Tool for Functional Strategic Alignment. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 37-51
- Black, E. L., Life-Cycle Impacts on the Incremental Value-Relevance of Earnings and Cash Flow measures, 1998a, *Working Paper*, University of Kansas, Fayetteville, Arkansas.
- Black, E. L., Which Is More Value Relevant: Earnings or Cash Flow? A Life-Cycle Examination, 1998b, *Working Paper*, University of Kansas, Fayetteville, Arkansas.
- Bushman. R., Indjejikian. R. dan Smith. A. 1996. CEO Compensation: The Role of Individual Performance Evaluation. *Journal of Accounting and Economics* 21: 161-193
- Cohen, M.A dan Whang. S. 1997. Competing in Product and Service: A Product Life Cycle Model. *Management Science* 43:535-545.
- Gaver, J dan Gaver. K. 1993. Additional Evidence on the Association Between the Investment Opportunity Set and Corporate Financing, Dividend, and Compensation policies. *Journal of Accounting and Economics* 16:125160.

- Grant, M.R. 1995. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, second edition, Blackwell.
- Hax, A dan Majluf. N. 1996. *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, second edition, Prentice-Hall International, Inc.
- Habbe. A.H.dan Hartono.J. 2001. Studi terhadap Pengukuran Kinerja Akuntansi Perusahaan Prospektor dan Defender, dan Hubungannya dengan Harga Saham: Analisis dengan Pendekatan *Life Cycle Theory*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* 4:111-132.
- Ittner, C; Larcker. D, dan Rajan, M. 1997. The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review*, vol.72 no. 2 (April): 231-255.
- Karimi, G.Y.P, dan Somers.T.M. 1996. Impact of Competitive Strategy and Information Technology Maturity on Firms' Strategic Response to Globalization. *Journal of Management Information Systems* (Spring):55-88.
- Kerstein, J. dan Kim, S. 1995. The Incremental Information Content of Capital Expenditures. *The Accounting Review*. Vol. 70. No. 3 (July): 513-526.
- Klepper. S. 1996. Entry, Exit, Growth, and Innovation Over the Product Life Cycle. *The American Economic Review* 86:562-583.
- Mak, Y.T. 1989. Contingency Fit, Internal Consistency and Financial Performance. *Journal of Business Finance and Accounting* (Spring):273-300.
- McDaniel, S.W.dan Kolari.J.W. 1987. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing* (October) : 19-30.
- Miles, R. dan Snow, C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, NY: McGraw Hill Publishing Co.
- Porter, E. M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries Competitors*. New York, NY: Free Press.
- Porter, E. M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press

- Ryan, C. dan Riggs, W.E. 1996. Redefining the Product Cycle: The Five-Element Product Wave. *Business Horizon* 39:33-40.
- Shank, J.K. dan Govindarajan, V. 1993. *Strategic Cost Management: the new tool for competitive advantage*. The Free Press
- Simon, R. 1990. The Role of Management Control System in Creating Competitive Advantage: New Perspective. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 15: 127-143.
- Skinner, D. 1993. The Investment Opportunity Set and Accounting Procedure Choice. *Journal of Accounting and Economics* 16:407-445.
- Smith, C.W. dan Watts, R.L. 1992. The Investment Opportunity Set and Corporate Financing, Dividend, and Compensation policies. *Journal of Financial and Economics* 32:263-292.