

STRATEGI DIVERSIFIKASI SEBAGAI ALTERNATIVE PENGURANG RESIKO

Oleh :
Iswibowo Mardyantoro

Abstract

Determination of correct strategy can assist company to stand at bay and vie with other company in emulation. To determine strategy it is important to know internal variable and eksternal influencing good company in the form of strength, weakness of mapun various opportunity and threat which must face by company, mentioned become drew to be studied in determination of strategy.

Keyword : Diversify and risk.

Pendahuluan

Pengambilan keputusan diversifikasi pada perusahaan sama dengan pengambilan diversifikasi bagi individu. Apabila sasarannya adalah untuk memaksimalkan tingkat kesejahteraan (*discounted value of net income*), maka yang menjadi masalah adalah apakah diversifikasi menambah nilai. Pengambilan keputusan diversifikasi, maka faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan adalah : apakah industri yang menjadi sasaran menarik untuk dimasuki dan dapatkah perusahaan mencapai keunggulan bersaing dalam industri tersebut.

Diversifikasi Konglomerat

Konglomerat adalah sebuah perusahaan yang tumbuh melalui akuisisi dan terdiri atas anak perusahaan yang tidak mempunyai hubungan bisnis antara yang satu dengan yang lainnya. Penganekaragaman atau diversifikasi adalah seni memasuki pasar melalui pasar dan produk yang berbeda dari apa yang sekarang telah dilakukan perusahaan. Pada bab sebelumnya dibahas dua bentuk strategi pertumbuhan, yaitu ekspansi produk dan pasar, dimana biasanya untuk masuk ke pasar melalui pasar-

produk baru. Hal ini selanjutnya merupakan diversifikasi. Diversifikasi dapat juga melibatkan dua hal yaitu produk baru dan pasar baru. Strategi diversifikasi dapat diterapkan dengan melakukan akuisisi atau merger, atau dengan memulai suatu bidang bisnis baru.

Diversifikasi dapat dikelompokkan kedalam diversifikasi yang berhubungan dan yang tidak ada hubungan. Suatu penggolongan yang berhubungan adalah dalam bisnis yang beraneka yang menyediakan daya untuk membangkitkan upaya ekonomi atau synergis yang berdasar pada ketrampilan atau sumber daya. Dalam diversifikasi yang berhubungan, hasil kombinasi bisnis mampu untuk mencapai peningkatan ROI. Hal ini disebabkan adanya peningkatan penghasilan (*revenue*), menurunkan biaya, atau penurunan investasi, yang dapat diwujudkan dalam berbagai rangkaian atribut produk.

1. Mengurangi resiko

Dengan menyebarkan investasi pada beberapa industri, perusahaan tidak akan banyak menanggung resiko, arus kas (*cash flow*) akan lebih stabil untuk setiap waktu. Tetapi apakah

menyatukan resiko dengan strategi ini meningkatkan kesejahteraan para pemegang saham melalui peningkatan nilai pasar saham perusahaan ?. Gapenzky (1990:15) mengemukakan bahwa hal tersebut tidak dibenarkan. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa selama para pemegang saham memiliki peluang melakukan diversifikasi portofolio, maka dapat dilakukan dengan diversifikasi produk perusahaan sendiri dan diversifikasi portofolio melalui investor tersebut akan dapat mengurangi biaya transaksi dibandingkan dengan diversifikasi bisnis melalui perusahaan.

2. Menghemat biaya transaksi

Perusahaan konglomerat, masing-masing perusahaan cenderung menjadi pusat laba yang bebas bersaing atas dana investasi yang dialokasikan oleh kantor pusat perusahaan. Oleh karena itu konglomerat sama dengan pasar modal internal yang fungsi utama kantor pusatnya adalah memonitor kinerja keuangan, mengalokasikan dana investasi/ dan melakukan akuisisi serta pencabutan investasi. Kantor pusat menekankan disiplin keuangan dengan memberikan penghargaan terhadap divisi dan para manajer mereka yang berhasil, sedangkan untuk divisi yang tidak berhasil akan diberi alokasi modal yang kecil, remunerasi manajerial yang rendah, dan akhirnya pencabutan investasi.

Dibanding dengan perusahaan-perusahaan khusus bebas yang mencari investasi melalui pasar modal eksternal, pasar modal internal perusahaan konglomerat memberikan keuntungan-keuntungan tertentu. Pertama, pasar modal internal dapat menghindarkan biaya transaksi dari pasar modal eksternal: baik dana ekuitas maupun utang keuangan sangat mahal dalam hal/ee, waktu manajemen puncak, dan biaya lain

yang menggunakan pasar. Kedua, pasar modal eksternal memiliki informasi terbatas tentang kinerja dan prospek perusahaan bebas. Sebaliknya, kantor pusat perusahaan konglomerat memiliki informasi yang lengkap tentang divisi-divisi anggotanya dan jauh lebih baik daripada investor eksternal dan para pemberi pinjaman dalam menilai returns on neiv investment di masa datang pada perusahaan yang berbeda.

Perusahaan-perusahaan yang didiversifikasi dapat memanfaatkan pasar tenaga kerja internal yang lebih efisien daripada pasar tenaga kerja eksternal. Selain itu jenis peluang yang lebih besar yang dapat ditawarkan oleh perusahaan besar yang didiversifikasi, apabila dibandingkan dengan perusahaan kecil yang menerapkan spesialisasi, menunjukkan bahwa perusahaan yang didiversifikasi itu memiliki mutu tenaga kerja yang lebih tinggi. Perusahaan besar yang didiversifikasi dapat menawarkan jaminan kerja lebih besar dan jenis-jenis peluang lebih luas.

3. Menjangkau kemampuan manajemen

Masalah mutu manajemen dapat memberikan penilaian yang berbeda bagi konglomerat. Pada umumnya diakui bahwa kemampuan manajerial merupakan sumber daya yang langka. Secara parsial salah satu keunggulan konglomerat adalah bahwa konglomerat dapat menawarkan jangkauan bagi perusahaan menengah terhadap keahlian manajerial pemimpin-pemimpin perusahaan. Disisi lain argumentasi ini menganggap bahwa keahlian manajemen puncak dapat diterapkan secara umum. Ide bahwa seorang manajer yang baik adalah manajer yang baik dalam setiap lingkungan. Hasil penelitian Dick Rumelt tentang perbedaan dalam

kinerja unit bisnis mengemukakan bahwa pengaruh-pengaruh perusahaan tidak perlu menjelaskan kinerja unit bisnis.

4. Mengeksplorasi inefisiensi dalam penilaian pasar perusahaan

Ciri konglomerat adalah aktif dalam membagikan aset. Peranan strategi yang paling menonjol dari para manajer puncak cenderung pada akuisisi dan penanggulan investasi. Apabila konglomerat harus menciptakan nilai dalam niaga aset melalui kegiatan membeli murah dan menjual mahal, maka para manajer puncaknya harus memiliki pengetahuan pasar yang baik. Meskipun pasar saham inefisien dalam pengertian bahwa harga surat berharga tidak akurat dan tidak sepenuhnya mencerminkan semua informasi yang ada, dan apabila para investor tertentu memiliki pengetahuan yang superior, intuisi dan kemampuan membuat peramalan, maka hal ini tidak memberikan alasan untuk mengambil alih perusahaan. George Soros membuat beberapa penilaian akurat secara mencolok tentang arah gerakan pasar. Pada tahun 1993 adalah salah seorang 'gold bulls' yang paling menonjol; kepercayaannya telah menuntunnya pada kepemilikan saham di Newmont Mining, penghasil emas terbesar di Amerika Utara. Tetapi hal itu tidak memberikan rangsangan baginya untuk mengambil alih seluruh perusahaan ataupun meminta kedudukan dalam dewan direksi. Pengetahuan atau pemahaman pasar superior paling efektif dieksploitasi melalui pasar surat berharga; hal tersebut tidak memerlukan pengawasan manajerial perusahaan-perusahaan yang terlibat. Dalam suatu tawaran pengambilalihan, agar dapat memastikan premi akuisisi yang dibayar, maka kemampuan perusahaan yang ingin mengambil alih untuk menciptakan nilai

sangat tergantung pada pengendalian manajerial yang dapat dilakukannya.

5. Masalah dorongan manajerial

Argumen di atas tertuju pada keunggulan laba yang dihubungkan dengan perusahaan yang didiversifikasi. Tetapi, kemungkinan lain adalah bahwa diversifikasi konglomerat lebih banyak didorong oleh kepentingan para manajer puncak daripada kepentingan para pemegang saham. Bukti dari studi kasus perusahaan, wawancara dengan para manajer dan penelitian kuantitatif menambah dukungan terhadap pandangan ini. Kurang efektifnya pengawasan para pemegang saham terhadap perusahaan-perusahaan telah memungkinkan chief executives yang berpengaruh untuk menjalankan perusahaan besar seperti kerajaannya sendiri.

Satu konsekuensi merger diversifikasi yang didorong oleh pertumbuhan adalah peluang-peluang untuk melepaskan nilai pemegang saham melalui pemisahan perusahaan-perusahaan yang didiversifikasi. Keberhasilan atas usaha ini dalam mendorong nilai pasar perusahaan-perusahaan yang bersangkutan telah mendorong keberanian banyak perusahaan untuk menanggalkan akuisisi saham lebih awal demi mendorong harga sahamnya.

MASALAH YANG BERHUBUNGAN DENGAN DIVERSIFIKASI

Berdasarkan asumsi bahwa diversifikasi diorientasikan pada peningkatan profitabilitas dan kesejahteraan para pemegang saham; oleh karena itu kita tidak akan terlampau menaruh perhatian pada diversifikasi yang sasaran pertumbuhannya untuk kepentingan diversifikasi itu sendiri. Michael Porter menganjurkan tiga 'penguji inti' yang perlu dilakukan dalam menentukan diversifikasi yang akan menciptakan nilai bagi para pemegang saham :

Daya tarik industri-apakah industri yang dimasuki mempunyai struktur yang menarik, atau dapat dibuat menarik ?

Biaya masuk-apakah biaya masuk industri itu cukup rendah dan apakah tidak akan menyingkirkan semua keuntungan kalau memasuki industri itu ?

Keunggulan bersaing-apakah daya saing bisnis baru yang dikembangkan melalui hubungan bisnis yang sudah ada, atau secara alternatif, apakah bisnis yang telah ada mendapat manfaat dari hubungan bisnis yang didiversifikasi itu ?

Dengan demikian diversifikasi yang menghasilkan nilai pemegang saham hampir selalu menuntut sinergi: beberapa hubungan antara bisnis inti dan bisnis yang didiversifikasi sebagai akibat terjadinya keunggulan bersaing. Sinergi hadir pada waktu terdapat *economies of scope* pada persediaan produk-produk yang berbeda. *Economies of scope* adalah penurunan biaya akibat dari produk-produk berbeda yang dibuat dalam perusahaan yang sama selain oleh perusahaan-perusahaan khusus. *Economies of scope* menuntut adanya input umum yang bergumpal (*lumpy*), yaitu tidak dapat dibagi ke dalam unit yang kecil.

Berdasarkan jenis-jenis sumber daya yang digunakan bersama, maka pola strategi diversifikasi dapat diketahui :

- Membagikan aset berwujud
- Membagi sumber daya tak terwujud dan transfer kemampuan
- Membagi keahlian manajemen umum

APAKAH DIVERSIFIKASI PERLU SINERGI ?

Terdapat sedikit keraguan bahwa manfaat-manfaat penting akan diperoleh dari pembagian fasilitas dan transfer reputasi, pengetahuan serta kemampuan. Pokok masalah penting yang timbul identik dengan masalah integrasi vertikal: kalau terdapat

manfaat atas kerja sama dan integrasi, apakah kepemilikan umum perlu dilakukan ? Pada pembahasan integrasi vertikal diketahui bahwa perusahaan bebas memiliki kemampuan untuk membentuk hubungan-hubungan dekat secara vertikal yang memungkinkan timbulnya kerja sama yang erat, sama halnya dengan diversifikasi; dapatkah pembagian fasilitas dan transfer merek, teknologi serta kemampuan dicapai tidak melalui kerja sama di antara perusahaan-perusahaan yang terpisah ?

Argumentasi ini menentang salah satu biaya transaksi dengan menggunakan biaya koordinasi pasar versus biaya administrasi dalam perusahaan yang didiversifikasi. Dalam hal merek yang dapat ditransfer, transfer pada produk lain mungkin dapat diperoleh melalui diversifikasi atau melalui pemberian lisensi penggunaan merek pada perusahaan lain. Efisiensi pasar sebagai sarana transfer sangat tergantung pada kemampuan perusahaan memantapkan hak kepemilikannya dengan jelas atas sumber daya atau kemampuan. Apabila teknologi dapat dipatenkan, maka perusahaan dapat menjual hak patennya banyak perusahaan bioteknologi yang mengkhususkan diri pada bidang penelitian dan pengembangan dan meninggalkan komersialisasinya terhadap perusahaan-perusahaan lain. Kemampuan organisasi yang dapat diterapkan pada kawasan bisnis lain jauh lebih sulit dimanfaatkan di seluruh pasar. Philip Morris mengemukakan bahwa pada hakikatnya dapat memanfaatkan kemampuan pemasarannya dengan membentuk anak perusahaan konsultasi untuk memberikan saran manajemen pemasaran, tetapi dalam prakteknya, penerapan langsung kemampuan manajemen pemasarannya melalui diversifikasi ke dalam bisnis yang berhubungan

kelihatannya menghasilkan pendapatan jauh lebih besar.

DIVERSIFIKASI DAN KINERJA

Alasan perusahaan menawarkan diversifikasi biasanya dapat dibuktikan dengan baik. Diversifikasi melalui akuisisi biasanya dipertimbangkan atas dasar penghematan biaya dengan menghapus duplikasi dalam layanan perusahaan, integrasi fasilitas yang berhubungan, transfer pengetahuan dan kemampuan lainnya, dan pemberian bantuan efisiensi serta kedinamisan dari manajerial perusahaan yang kuat terhadap manajerial perusahaan yang lemah.

Bukti pengalaman menunjukkan kisah yang berbeda. Walaupun telah beberapa dekade observasi dan riset gambarannya masih tetap penuh keraguan. Berdasarkan dari hasil yang tidak konsisten dan tidak meyakinkan maka secara umum dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut :

1. Tidak ada dasar untuk menyimpulkan bahwa diversifikasi secara umum adalah kondusif terhadap profitabilitas dan penciptaan kesejahteraan para pemegang saham.
2. Penerima utama manfaat diversifikasi kelihatannya adalah para pemegang saham perusahaan-perusahaan yang diakuisisi (yang mendapat premi akuisisi yang dibayarkan atas saham-saham mereka), dan manajer-manajer puncak yang menerima keuntungan baik secara psikologis maupun secara keuangan dari peningkatan ukuran perusahaan.
3. Setelah mempertimbangkan segala sesuatu, kenyataan cenderung menunjukkan diversifikasi yang memiliki dampak negatif pada tingkat profitabilitas dan kesejahteraan para pemegang saham.

Mengelola Perusahaan Yang Didiversifikasikan

Diversifikasi ternyata menunjukkan suatu pengalaman yang mengecewakan dan merugikan banyak perusahaan ?. Dalam banyak hal tampaknya memang ada potensi untuk membagikan fasilitas dan mentransfer sumber daya serta kemampuan antar perusahaan. Masalah timbul dalam menangani kerumitan ini. Hadirnya economies of scope dan biaya-biaya transaksi dalam kerja sama di seluruh pasar cukup mempermudah identifikasi. Yang sering kali lebih sulit diramalkan adalah kesulitan-kesulitan manajemen yang terlibat dalam memanfaatkan hubungan-hubungan tersebut. Mengelola perusahaan multibisnis menyangkut masalah struktur organisasi dan rumus peranan kantor pusat perusahaan dalam hubungannya dengan formulasi strategi, alokasi sumber daya, dan provisi jasa perusahaan. Marilah kita perhatikan cara memecahkan masalah manajemen ini.

Struktur organisasi

Bentuk organisasi yang dominan pada perusahaan yang didiversifikasi adalah struktur multidivisi juga dikenal sebagai 'bentuk M' (M-form). Asas-asas organisasi bentuk-M adalah bahwa manajemen operasional didesentralisasikan pada setiap divisi perusahaan, sementara kantor pusat perusahaan bertanggung jawab atas seluruh pengawasan, koordinasi antardivisi, dan masalah-masalah manajemen perusahaan. Dengan asas-asas ini, perusahaan yang didiversifikasi menampilkan jenis-jenis bentuk organisasi yang luas. Pada kebanyakan perusahaan yang didiversifikasi terdapat sebuah kantor pusat, pada tingkat berikutnya terdapat divisi-divisi (atau 'group' atau 'sektor' yang menyatukan strategi bisnis yang sama, dan dalam divisi-divisi itu terdapat pusat laba yang meng-

operasikan perusahaan atau unit strategi bisnis (SBU strategic business unit). Bentuk M dikembangkan dari dua jenis bentuk organisasi: perusahaan tradisional yang terstruktur berdasarkan fungsi, dan perusahaan induk (holding company). Dua perintis bentuk M adalah DuPont dan General Motors, yang merupakan contoh tiap jenis evolusi tersebut.

Penggunaan bentuk multi divisi DuPont disebabkan oleh kesulitan-kesulitan yang meningkat dalam mengadakan koordinasi diversifikasi produk pada struktur perusahaan fungsional. Karena terdapat kebutuhan kecil koordinasi operasional pada seluruh sektor produk, maka reorganisasi pada divisi produk memungkinkan koordinasi antara pemasaran, pabrikasi dan pengembangan produk yang timbul pada tingkat organisasi yang lebih rendah, sehingga menurunkan beban informasi dan pengambilan keputusan kantor pusat, dan memungkinkan kantor pusat memusatkan perhatian pada masalah-masalah strategi.

General Motors berkembang sebagai sebuah holding company, sebuah perusahaan yang dibentuk dari akuisisi di mana anak-anak perusahaannya mempertahankan identitas serta kebebasan operasional masing-masing, dan pengawasan perusahaan induk dilakukan dengan menjadi pemegang saham terbesar. Bagi General Motors, dan holding company lainnya, keburukan struktur ini adalah bahwa struktur ini tidak menyediakan fasilitas untuk memanfaatkan sinergi dalam kelompoknya. Oleh karena itu solusi General Motors adalah melakukan merger dengan berbagai anak perusahaan ke dalam 14 divisi produk sebagian bertanggung jawab atas beberapa jenis produk tertentu.

Pada pertengahan tahun 1990-an, bentuk M berlandaskan pada divisi

produk yang merupakan bentuk organisasi yang dominan bagi perusahaan-perusahaan besar yang didiversifikasi di semua negara industri. Sejak saat itu, bentuk M terus berkembang. Selama tahun 1970-an dan 1980-an, banyak perusahaan multinasional (termasuk Philips dan ICI) mengganti struktur organisasi berdasarkan divisi geografisnya dengan struktur multidivisi berdasarkan produk. Cara kegiatan-kegiatan dibagi ke dalam perusahaan dan tingkat divisi sebagian, sangat tergantung pada hubungan antar divisi tersebut. Pada konglomerat kantor pusat biasanya kecil dan mencerminkan kenyataan bahwa pada umumnya terdapat sedikit sekali kesamaan antardivisi sehingga terdapat ruang lingkup yang kecil untuk memusatkan kegiatan-kegiatan yang sama. Apabila diversifikasi dihubungkan, maka ruang lingkupnya besar untuk memusatkan kegiatan-kegiatan/ seperti rekayasa teknik, sistem informasi, penelitian, analisis pasar, dan perencanaan strategi.

Formulasi strategi bisnis dan alokasi sumber daya

Agar dapat menambah nilai melalui diversifikasi, kantor pusat perusahaan harus mampu menerapkan pengawasan atas divisi-divisinya. Pada holding company pengawasan perusahaan diutamakan terhadap pemegang saham perusahaan induk memiliki wewenang untuk mengangkat atau memberhentikan dewan direksi anak perusahaan. Pada konglomerat keuangan ikatan lepas, pengawasan perusahaan tidak berkembang banyak di bawah kekuatan pemegang saham. Tetapi pada kebanyakan perusahaan yang didiversifikasi pengawasan dilakukan secara langsung dan melalui dua media utama: pengendalian melalui strategi bisnis divisi ('pengendalian strategi'), dan

pengendalian melalui alokasi keuangan ('pengendalian keuangan'). Terjadi tukar menukar di antara kedua pengendalian itu. Apabila pengaruh kantor pusat terutama melalui perencanaan dan pengendalian strategi divisi, maka kantor pusat harus menerima kinerja keuangan yang dihasilkan oleh strategi itu. Kalau pengaruh kantor pusat ada pada pengendalian anggaran dan penetapan target profitabilitas, maka divisi-divisi harus diberikan kebebasan menyusun strategi untuk menyesuaikan anggaran dan mencapai tingkat kinerja yang diperlukan.

Model perencanaan portofolio merupakan rangkaian teknik untuk memberikan petunjuk bagi manajemen perusahaan tentang alokasi sumber daya dan formulasi strategi di antara bisnis-bisnis yang berbeda pada perusahaan yang didiversifikasi. Meskipun banyak teknik telah dikembangkan, tetapi teknik tersebut memberi suatu kerangka kerja yang umum. Inti kerangka kerja tersebut adalah menilai unit-unit bisnis dengan dua kriteria:

- Daya tarik pasar;
 - Keunggulan bersaing perusahaan.
- Kebanyakan varian yang digunakan adalah matriks analisis portofolio *McKinsey/General Electric* dan matriks pangsa pertumbuhan *Boston Consulting Group*. Matriks *McKinsey/GE* menilai daya tarik industri mempunyai hubungan beberapa faktor termasuk ukuran pasar, tingkat pertumbuhan pasar, profitabilitas industri, kemampuan masa edar (*cyclical*) dan kemampuan menaikkan harga. Keunggulan bersaing posisi unit bisnis dinilai dari sudut pangsa pasar, posisi persaingan relatif terhadap para pesaing dan profitabilitas relatif.

Matriks BCG menggunakan ukuran perbedaan tunggal baik pada daya tarik industri maupun pada keunggulan bersaing. Daya tarik

industri diukur melalui tingkat pertumbuhan permintaan pasar. Keunggulan bersaing diukur melalui pangsa pasar relatif (pangsa pasar unit bisnis berkaitan dengan pangsa pasar pesaing terbesar). Pada waktu unit-unit bisnis perusahaan telah ditempatkan pada matriks/ kedua pendekatan menghasilkan penerapan strategi yang sama. Bisnis-bisnis yang mendapat nilai tinggi pada daya tarik industri maupun posisi persaingan C bintang pada matriks BCG) adalah bisnis-bisnis yang menawarkan prospek laba terbaik jangka panjang dan merupakan bisnis yang harus menjadi target utama bagi investasi perusahaan. Bisnis-bisnis yang mendapatkan nilai rendah baik pada daya tarik industri maupun keunggulan bersaing ('anjing' pada matriks BCG) menawarkan prospek laba yang kurang baik dan merupakan calon utama yang harus ditanggalkan.

Analisis BCG menempatkan penekanan khusus pada implikasi arus kas dari kuadran yang berbeda. Pertumbuhan pasar dihubungkan dengan arus kas negatif karena adanya kebutuhan investasi, sementara pangsa pasar relatif dihubungkan dengan arus kas positif dari keunggulan bersaing. Oleh karena itu bisnis yang kuat dalam industri-industri yang tumbuh lambat cenderung mendapatkan surplus kas yang besar ('sapi perah' *cash cows*) yang dapat digunakan untuk menanamkan modal pada bisnis yang sedang tumbuh. Matriks-matriks perencanaan portofolio akan memiliki nilai pada awal pembahasan tentang strategi perusahaan dan alokasi sumber daya dalam perusahaan yang didiversifikasi. Walaupun sulit untuk menentukan penggunaan matriks-matriks ini kecuali sebagai analisis yang dangkal dan sepintas. Masalah mengenai matriks-matriks itu tidak sulit untuk dipahami. Marilah kita ambil tiga pokok :

1. Kriteria. Dalam kasus matriks BCG, sedikit sekali dukungan teoretis atau empiris untuk pengertian tentang prospek laba suatu bisnis yang ditentukan oleh dua variabel: pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Meskipun matriks McKinsey tampaknya lebih canggih, tetapi matriks ini juga terkena dampak keluasan dan kesederhanaan asumsi yang terjadi secara implisit.
2. Menilai kriteria. Meskipun kriteria memang memiliki keabsahan, namun terdapat masalah-masalah besar tentang penilaian. Dalam matriks BCG definisi pasar adalah penting bagi kedua variabel. Akankah Kwik Save menganggap bisnis intinya, penjualan eceran makanan dengan potongan harga di Inggris, sebagai 'sebuah bintang' atau 'seekor anjing'? Jawabannya sangat peka terhadap cara mendefinisikan pasar. Kalau pasar didefinisikan sebagai tempat menjual eceran makanan secara umum, maka *Kwik Save* memiliki pangsa pasar kecil yang tidak bergerak. Kalau pasar itu ditentukan sebagai penjualan eceran makanan dengan potongan harga, maka *Kwik Save* adalah pemimpin pangsa pasar dalam sebuah pasar yang sedang tumbuh.
3. Asumsi implisit adalah bahwa setiap bisnis independen. Kalau daya saing bisnis tergantung pada sinergi dengan bisnis-bisnis lain, maka teknik-teknik yang memandang perusahaan yang didiversifikasi sebagai portofolio

bisnis-bisnis yang independen tidaklah benar.

Kesimpulan

Ruang lingkup diantara bidang-bidang manajemen strategi yang berbeda, diversifikasi paling ditakuti dan paling dekat dengan kegagalan. Mengapa strategi diversifikasi sering kali memiliki kinerja yang kurang baik? Terdapat dua pokok masalah. Pertama, strategi diversifikasi sering kali lebih banyak didorong kepentingan manajerial daripada oleh kepentingan para pemegang saham. Diversifikasi memungkinkan pertumbuhan dan, bagi kebanyakan perusahaan, menghasilkan stabilitas pendapatan yang lebih besar. Tetapi, tidak satu pun pencapaian itu menciptakan nilai bagi pemegang saham. Gerakan '*back to basic*' sepuluh tahun yang lalu dan pembubaran banyak bisnis yang didiversifikasi oleh perusahaan-perusahaan besar terutama disebabkan oleh adanya peningkatan prioritas bagi kepentingan pemegang saham. Kedua, strategi diversifikasi pada umumnya didasarkan pada analisis yang kurang memadai. Terutama, manfaat sinergi telah dinilai terlalu tinggi dan masalah organisasi tentang pemanfaatan sinergi dan penanganan kerumitan yang semakin meningkat telah dinilai terlalu rendah.

Dalam menilai peluang-peluang diversifikasi, analisis tertuju pada nilai dan mutu berupa merumuskan secara hati-hati tujuan diversifikasi, menerapkan pengujian esensial, pengujian keunggulan bersaing, diversifikasi dengan kontrak atau persekutuan strategi dan mengenali biaya-biaya diversifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

Craig, James dan Robert M. Grant, 1993. ***Strategic Management***, The Fast-Track

MBA Series, Elex Media Computindo, Jakarta

-
- Grant, RM Jammine, AP. Dan Thomas H, 2008. ***Diversity, diversification and Profitability Among british Manufacturing Companies***, Academy of Management Jouornal, 31 Desember
- Hamel Gary & Prahalad C.K., 1994. ***Competing the Future***, Harvard Business Scahool Press Boston, Massachusetts.
- Hax, Ardoldo C dan Nicolas S. Majluf, 1991, ***The Strategy Concept and Process***, New Jersey, Prentice Hall.
- Harvey, Donal F, 1988, ***Strategic Management and Business Policy***, Ohio, Merill Publishing Company.
- Porter, Michael P. 1995. ***Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors***, New York, The Free Press.
- Primozić, Kenneth dkk, 1991, ***Strategic Choices***, New York, Mc Graw Hill.
- Rumelt, RP. 1991, ***How Much does industry matter ?***. Strategic Management Journal, Vol 12. PP. 167-1856.

