



## STRATEGI PERTUMBUHAN PERUSAHAAN 5 DIMENSI PEMICU PERTUMBUHAN PERUSAHAAN

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Vivamus gravida viverra metus vel pellentesque. Duis a ante sed ante laculis blandit. Nunc dignissim at ipsum a vehicula. Sed et semper nibh, sed aliquam purus. Suspendisse semper neque nulla, quis dictum ante volutpat non. Fusce diam arcu, rhoncus in nisi ac, tincidunt aliquet tortor. Donec interdum neque ut sem pretium, in suscipit orci laoreet. Mauris mauris risus, viverra nec mattis ut, sagittis a sem. Nam cursus, odio at pharetra malesuada, nibh quam venenatis metus, eu auctor quam metus eget eros. Sed tristique nunc vel mattis tristique. Phasellus lobortis euismod pellentesque. Praesent ornare nisi enim, ut porta sapien vehicula quis. Nullam porttitor mauris non felis dictum auctor. Vestibulum ut felis maximus, dapibus risus non, ullamcorper nulla. In eu augue sed leo luctus faucibus a ac sapien. Ut sodales magna sed diam dapibus, sit amet fermentum ipsum tempor, Vivamus sed gravida sapien. Sed in neque interdum, fringilla libero non, tincidunt enim. Morbi purus purus, elementum nec scelerisque hendrerit, fringilla a lacus. Duis at luctus odio, efficitur blandit felis. In dignissim sit amet orci quis dapibus. Cras condimentum, orci nec maximus accumsan, augue ligula volutpat libero, non sagittis justo augue vel sapien. Donec eu purus vitae dolor elementum varius ac quis ante. Praesent a interdum ipsum, eget scelerisque odio. Praesent maximus, ipsum at fringilla dictum, lorem nibh blandit sem, quis porta dui turpis sed lacus. Aliquam sit amet nibh in tellus lobortis malesuada et lacinia risus. Sed sodales urna enim, sed blandit lacus accumsan sed.



**Dr. Dessy Isfianadewi, MM.**, menempuh pendidikan doktor (Dr.) di Universitas Trisakti, setelah sebelumnya memperoleh gelar magister (M.M.) dan sarjana (Dra.) di bidang manajemen dari perguruan tinggi yang sama. Ia memiliki minat mengajar pada mata kuliah Manajemen Operasi Strategik dan Manajemen Operasi Internasional. Topik riset yang menjadi interensnya antara lain manajemen rantai pasokan, inovasi, dan manajemen kualitas. Ia aktif menjadi reviewer pada sejumlah konferensi ilmiah dan jurnal seperti 32nd International Business Information Management (2018) dan jurnal internasional Cogent Economics and Finance (2018).



Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

# STRATEGI PERTUMBUHAN PERUSAHAAN

5 DIMENSI PEMICU PERTUMBUHAN PERUSAHAAN



---

# STRATEGI PERTUMBUHAN

## PERUSAHAAN

5 DIMENSI PEMICU PERTUMBUHAN  
PERUSAHAAN

---

*Dr. Dessy Isfianadewi, MM.*



*Penerbit EKONISIA*

*Fakultas Bisnis dan Ekonomika*

*Universitas Islam Indonesia*

*Yogyakarta*

# **STRATEGI PERTUMBUHAN PERUSAHAAN**

## **5 DIMENSI PEMICU PERTUMBUHAN PERUSAHAAN**

Penulis:

**Dr. Dessy Isfianadewi, MM.**

Hak cipta @ 2021, pada penulis

---

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa  
izin tertulis dari Penulis dan atau Penerbit Ekonisia

---

### **Edisi Pertama**

Cetakan Pertama, Desember 2021

---

Hak Penerbitan pada EKONISIA Yogyakarta

---

**ISBN: 978-602-6617-70-5**

### **Penerbit EKONISIA**

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283

Telp (0274) 886478, 881546 Fax. (0274) 882589

## KATA PENGANTAR

---



*Alhamdulillahirobbilalamin*, Segala Puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku Strategi Pertumbuhan Perusahaan ini. Shalawat beriring salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita, yakni baginda Nabi Muhammad SAW, beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya hingga akhir zaman. Buku ini disusun sebagai salah bentuk sumbangan penulis bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya pada bidang Manajemen Strategik, dengan judul “Strategi Pertumbuhan Perusahaan: 5 Dimensi Pemicu Pertumbuhan Perusahaan” yang ditujukan khususnya untuk mahasiswa jenjang S1 dan S2, atau masyarakat secara luas.

Penyusunan dan penulisan buku ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Penulisan buku ini bisa terlaksana melalui Program Produktivitas Dosen (PPD) tahun 2020/2021.

Teruntuk suami tercinta: Taufan Kamil serta anak-anak tersayang: M. Ghani Fadhlurrahman dan Salsabila Kamila, penulis mengucapkan terimakasih yang tak terhingga atas do’a, kasih sayang, dan dukungannya. Serta semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan pengembangan yang diperlukan dalam penulisan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan

manfaat bagi pembacanya dan penulis mengharapkan kritik dan saran agar buku ini lebih sempurna.

Yogyakarta, 7 Desember 2021

**Dessy Isfianadewi**

# DAFTAR ISI

---

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.1.1 Mengapa Tumbuh Lebih Cepat Itu Penting	2
1.1.2 Tantangan Pertumbuhan Bervariasi berdasarkan Ukuran Perusahaan dan Lintasan Pertumbuhan	3
1.1.3 Apa Itu Peluang Pertumbuhan?	5
1.1.4 Mengantisipasi Berakhirnya Peluang Pertumbuhan Saat Ini dan Berinvestasi pada yang Baru	6
1.2 Tiga Mitos Pertumbuhan Perusahaan	8
1.2.1 Perusahaan Besar Tidak Bisa Tumbuh	8
1.2.2 Industri Tidak Berkembang, Begitu pula dengan Perusahaan	9
1.2.3 Satu-satunya Cara Perusahaan Dapat Tumbuh adalah melalui Akuisisi	9
1.3 Pertumbuhan Berasal dari Lima Dimensi	10
1.3.1 Pelanggan: Sama atau Berbeda	10
1.3.2 Geografi: Sama atau Berbeda	12
1.3.3 Produk: Sama atau Berbeda	12
1.3.4 Kemampuan: Sama atau Berbeda	13
1.3.5 Budaya: Sama atau Berbeda	15
1.4 Ringkasan	16

DAFTAR PUSTAKA	17
BAB II PERTUMBUHAN MELALUI PELANGGAN BARU ATAU SAAT INI	18
2.1 Mendefinisikan Kelompok Pelanggan	18
2.2 Prinsip Pertumbuhan dari Pelanggan Baru atau Saat Ini	19
2.3 Prinsip Pertama: Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari pelanggan saat ini harus memantau dan beradaptasi dengan perubahan selera pelanggan	21
2.3.1 Contoh kasus yang Sukses: Sarapan Sepanjang Hari <i>McDonald's</i>	21
2.3.2 Contoh Kasus yang Gagal: <i>Subway</i> Menyusut dengan Kehilangan Sentuhan	22
2.4 Prinsip Kedua: Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari pelanggan baru harus mengidentifikasi peringkat kriteria pembelian pelanggan di segmen baru dan memberikan proposisi nilai yang unggul secara kompetitif	23
2.4.1 Contoh kasus yang sukses: <i>Criteo</i> Menembus Pangsa Pasar Menengah	23
2.4.2 Contoh kasus yang gagal: <i>Eastman Kodak</i> Menuju Kebangkrutan	24
2.5 Prinsip Ketiga: Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari pelanggan saat ini harus memilih kelompok pelanggan dengan kemauan membayar yang tinggi, memberikan layanan yang sangat baik, dan mendorong mereka untuk merekomendasikan perusahaan kepada anggota jaringan mereka.	25
2.5.1 Contoh kasus yang sukses: <i>Social Finance (SoFi)</i>	26
2.5.2 Contoh kasus yang gagal: <i>Homejoy</i>	28
2.6 Prinsip Keempat: Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari pelanggan baru harus melakukan penelitian untuk menentukan peringkat kriteria pembelian mereka, menganalisis penawaran pesaing, dan memberikan nilai superior.	29
2.6.1 Contoh Kasus yang Sukses: <i>Actifio</i> , Satu Target Pasar UKM senilai \$580 Miliar	29
2.6.2 Contoh kasus yang gagal: <i>Color Labs</i>	30
2.7 Menerapkan Prinsip Pertumbuhan melalui Pelanggan Baru atau Saat Ini	32

2.8 Ringkasan	32
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB III PERTUMBUHAN MELALUI GEOGRAFI BARU ATAU SAAT INI	36
3.1 Prinsip Pertumbuhan dari Geografi	37
3.2 Prinsip Pertama: Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari geografi saat ini harus membangun dan memasarkan produk yang mengalahkan pesaing dalam kriteria pembelian peringkat teratas pelanggan.	38
3.2.1 Contoh kasus yang sukses: <i>T-Mobile</i> Memenangkan Pelanggan A.S	39
3.2.2 Contoh kasus yang gagal: Produk <i>Avon</i> Kehilangan Pangsa di Negara Berkembang	41
3.3 Prinsip Kedua: Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari geografi baru harus menargetkan lokasi dengan jarak Budaya, Administratif, Geografis, dan Ekonomi (CAGE) terpendek dari pusatnya	43
3.3.1 Contoh kasus yang sukses: Netflix menjadi perusahaan global	44
3.3.2 Contoh kasus yang gagal: India Menggagalkan Inisiatif <i>iPhone</i> Bekas <i>Apple</i>	46
3.4 Prinsip Ketiga: Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari geografi saat ini harus menemukan dan memasarkan kepada pelanggan yang menghargai atribut superior produk mereka.	48
3.4.1 Contoh kasus yang sukses: <i>MiniLuxe</i> Berkembang Secara Nasional	49
3.4.2 Contoh kasus yang gagal: Penghapusan Gerak Lambat <i>Pacific Sunwear</i>	51
3.5 Prinsip Keempat: Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari geografi baru harus memasarkan ke pelanggan di lokasi baru dengan jarak CAGE rendah yang menghargai atribut produk unggulan mereka.	53
3.5.1 Contoh kasus yang sukses: <i>Critical Software</i> Menjadi Perusahaan Internasional	54
3.5.2 Contoh kasus yang gagal: <i>Rdio Swedia</i> Kalah dari Spotify	57
3.6 Menerapkan Prinsip Pertumbuhan melalui Geografi	59



3.7 Ringkasan	59
DAFTAR PUSTAKA	61
BAB IV PERTUMBUHAN MELALUI MEMBANGUN ATAU MEMPEROLEH PRODUK BARU	63
4.1 Prinsip Pertumbuhan dari Produk Baru	63
4.2 Prinsip Pertama: Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari merancang produk baru harus menciptakan, memasarkan, dan meningkatkan produk yang mengalahkan pesaing pada kriteria pembelian peringkat teratas pelanggan	65
4.2.1 Contoh kasus yang sukses: <i>Amazon</i> Menciptakan dan Mendominasi <i>Cloud</i>	65
4.2.2 Contoh kasus yang gagal: Pemrograman Baru <i>ESPN</i>	68
4.3 Prinsip Kedua: Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari memperoleh produk baru harus melakukan akuisisi yang melewati daya tarik industri, lebih baik, $NPV > 0$ , dan uji integrasi	69
4.3.1 Contoh kasus yang sukses: <i>Facebook</i> Menghasilkan 35 Kali Lipat Pengembalian di Akuisisi <i>Instagram</i> di Bawah Tiga Tahun	69
4.3.2 Contoh kasus yang gagal: <i>Merger AOL/Time Warner</i> Menghancurkan Nilai \$ 228 Miliar selama 15 Tahun	71
4.4 Prinsip Ketiga: Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari merancang produk baru harus memperluas fitur produk untuk mendapatkan bagian lebih besar dari dompet pelanggan mereka.	73
4.4.1 Contoh kasus yang sukses: Perjalanan Enam Tahun <i>New Relic</i> dari <i>Start-Up</i> ke Perusahaan Publik dengan Lima Produk	74
4.4.2 Contoh kasus yang gagal: <i>Imercive</i> Ditutup setelah Produk Awal dan Baru Gagal	76
4.5 Prinsip Keempat: Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari perolehan produk baru seharusnya hanya berinvestasi pada produk yang secara unik membebaskan "poin rasa kecewa pelanggan" ketika dikombinasikan dengan kemampuan pengakuisisi dengan harga yang tidak memanfaatkan keuntungan di masa depan.	78
4.5.1 Contoh kasus yang sukses-1: <i>Microsoft</i> Mengakuisisi <i>Seattle Computing</i> sebesar \$ 75.000	79

4.5.2	Contoh kasus yang sukses-2: Localytics Mengakuisisi Splitforce	79
4.6	Menerapkan Prinsip Pertumbuhan melalui Produk Baru	80
4.7	Ringkasan	81
DAFTAR PUSTAKA		82
BAB V PERTUMBUHAN DARI KEMAMPUAN BARU ATAU SAAT INI		84
5.1	Apa Itu Kemampuan?	84
5.2	Prinsip Pertumbuhan dari Kemampuan	84
5.3	Prinsip Pertama: Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari kemampuan saat ini harus mengidentifikasi dan menyerang pasar besar yang belum dimanfaatkan di mana kemampuan unik mereka akan memungkinkan mereka untuk mendapatkan pangsa pasar yang signifikan	86
5.3.1	Contoh kasus yang sukses: <i>Apple</i> Menangkap Laba <i>Smartphone</i> \$ 150 Miliar	86
5.3.2	Contoh kasus yang gagal: Setelah 101 Tahun, <i>General Motors</i> Mengarsipkan Kebangkrutan	88
5.4	Prinsip Kedua: Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari kapabilitas baru harus membangun atau memperoleh kapabilitas yang diperlukan untuk memperoleh pangsa pasar baru yang signifikan yang diciptakan oleh perubahan teknologi dan kebutuhan pelanggan yang berkembang	89
5.4.1	Contoh kasus yang sukses: Transisi <i>Netflix</i> dari <i>DVD-by-Mail</i> ke <i>Streaming Online</i>	90
5.4.2	Contoh kasus yang gagal: <i>News Corp</i> Mengakuisisi <i>Myspace</i> <i>News Corp</i>	91
5.5	Prinsip Ketiga: Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari kemampuan saat ini harus mengidentifikasi dan menyerang pasar yang belum dimanfaatkan di mana kemampuan unik mereka akan memungkinkan mereka untuk mendapatkan pangsa pasar yang signifikan.	92

5.5.1 Contoh kasus yang sukses: <i>SailPoint</i> Tumbuh hingga \$ 100 Juta dalam Pendapatan melalui Pengembangan Produk Unggul	93
5.5.2 Contoh kasus yang gagal: Meskipun 100.000 Pengguna dan \$ 1,6 Juta dalam Modal, <i>GoCrossCampus</i> (GXC) Gagal	94
5.6 Prinsip Keempat: Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari kemampuan baru harus membayangkan peluang pasar baru dan membangun, bermitra, atau memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk mendapatkan bagian.	95
5.6.1 Contoh kasus yang sukses: Lima Tahun setelah Pendirian, Kemampuan Baru <i>Commonwealth Dairy</i> Mendorong Pertumbuhan 100%	96
5.6.2 Contoh kasus yang gagal: <i>HealthSpot</i> Mengorbankan \$44 Juta Karena untuk Kemampuan Lemah	97
5.7 Menerapkan Prinsip Pertumbuhan melalui Kemampuan Baru	98
5.8 Ringkasan	98
DAFTAR PUSTAKA	100
BAB VI PERTUMBUHAN MELALUI BUDAYA	102
6.1 Prinsip Pertumbuhan dari Budaya	102
6.2 Prinsip Pertama: Perusahaan besar mencari pertumbuhan melalui budaya melepaskan potensi pertumbuhan dengan mendorong karyawan untuk melihat peluang, bereksperimen dengan hemat, dan mengambil inisiatif untuk menciptakan bisnis baru.	103
6.2.1 Contoh kasus yang sukses: Budaya Inovasi <i>Intuit</i> Meningkatkan Inovasi dan Pertumbuhan Karyawan	104
6.2.2 Contoh kasus yang gagal: Budaya Birokrasi IBM Menyusutkan Pendapatan selama 17 kuartal berturut-turut	105
6.3 Prinsip Dua: Perusahaan kecil mencapai pertumbuhan yang lebih cepat dengan mempekerjakan dan memberi penghargaan kepada orang-orang yang menghargai pembuatan prototipe cepat, layanan pelanggan yang sangat baik, dan pelaksanaan yang disiplin.	108
6.3.1 Contoh kasus yang sukses: Budaya Eksekusi <i>SimpliVity</i> Mendorong Pertumbuhan Tahunan lebih dari 100%	108

6.3.2 Contoh kasus yang gagal: Budaya Pertumbuhan Dengan Biaya Apapun Meruntuhkan Zenfits_____	109
6.4 Menerapkan Prinsip Pertumbuhan melalui Budaya_____	110
6.5 Ringkasan_____	110
DAFTAR PUSTAKA_____	111
BAB VII LINTASAN PERTUMBUHAN_____	113
7.1 Prinsip Lintasan Pertumbuhan yang Efektif_____	114
7.2 Prinsip Pertama: Perusahaan besar berkembang dari perusahaan rintisan hingga menjadi perusahaan publik yang tumbuh besar dengan menyatukan vektor pertumbuhan dengan cara yang menopang pertumbuhan yang memimpin di industri._____	114
7.2.1 Contoh kasus yang sukses: <i>Alexion Pharmaceuticals</i> Tumbuh 44% per Tahun dari Molekul menjadi \$ 4 Miliar bersama Empat Vektor Pertumbuhan_____	115
7.2.2 Contoh kasus yang gagal: <i>Yahoo</i> Tumbuh Lalu Menyusut, Jual ke <i>Verizon</i> sebesar \$ 4,8 Miliar_____	116
7.3 Prinsip Dua: Perusahaan kecil tumbuh dari <i>start-up</i> menjadi perusahaan publik dengan memperluas keberhasilan produk awal dalam kelompok pelanggan ke geografi baru._____	117
7.3.1 Contoh kasus yang sukses: <i>Nutanix</i> Tumbuh 140% per Tahun dan <i>Go Public</i> Tujuh Tahun setelah Peluncuran_____	117
7.3.2 Contoh kasus yang gagal: Pendapatan <i>Fiksu</i> Melonjak hingga \$ 100 Juta dalam 3,5 Tahun, dan Kemudian Meledak_____	118
7.4 Menerapkan Prinsip Lintasan Pertumbuhan yang Efektif____	119
7.5 Ringkasan_____	120
DAFTAR PUSTAKA_____	121
BAB VIII PETA JALAN (ROAD MAPS) PERTUMBUHAN_____	122
8.1 Bab 2. Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat melalui Pelanggan_____	122
8.1.1 Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan_____	123
8.1.2 Membayangkan Strategi Pertumbuhan_____	124
8.1.3 Jalankan Strategi Pertumbuhan_____	125

8.2	Bab 3. Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat melalui Geografi	126
8.2.1	Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan	126
8.2.2	Membayangkan Strategi Pertumbuhan	127
8.2.3	Jalankan Strategi Pertumbuhan	130
8.3	Bab 4. Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat melalui Produk Baru	130
8.3.1	Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan	130
8.3.2	Membayangkan Strategi Pertumbuhan	131
8.3.3	Jalankan Strategi Pertumbuhan	135
8.4	Bab 5. Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat melalui Kemampuan	136
8.4.1	Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan	136
8.4.2	Membayangkan Strategi Pertumbuhan	137
8.4.3	Jalankan Strategi Pertumbuhan	139
8.5	Bab 6. Peta Jalan untuk Menciptakan Budaya Pertumbuhan	140
8.5.1	Diagnosis Budaya	141
8.5.2	Membayangkan Budaya Pertumbuhan	142
8.5.3	Jalankan Budaya Pertumbuhan	144
8.6	Bab 7. Peta Jalan untuk Membangun Lintasan Pertumbuhan	144
	DAFTAR PUSTAKA	146
	Bab IX Implementasi 5 Dimensi Strategi Pertumbuhan Perusahaan pada Kasus Perusahaan di Indonesia	150
9.1	Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Pelanggan	150
9.1.1	Contoh Kasus yang Sukses: Gopay Oleh Gojek	150
9.1.2	Contoh Kasus yang Gagal: Lamido Indonesia Oleh Rocket Internet	153
9.2	Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Geografi	155
9.2.1	Contoh Kasus yang Sukses: Warunk Upnormal	155
9.2.2	Contoh Kasus yang Gagal: Rakuten.com yang harus henggang dari Indonesia	157
9.3	Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Produk Baru	159
9.3.1	Contoh Kasus yang Sukses: Indomie oleh PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk	159
9.3.2	Contoh Kasus yang Gagal: PT. Semen Indonesia, Jebloknya Arus Kas Pasca Akuisisi Semen Super Mahal Holcim	161

9.5 Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Budaya	166
9.5.1 Contoh Kasus yang Sukses: PT. Kalbe Farma	166
9.5.2 Contoh Kasus yang Gagal: Meikarta, PT. Lippo Karawaci Cikarang	169
9.6 Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Lintasan	172
9.6.1 Contoh Kasus yang Sukses: PT. Unilever Indonesia	172
9.6.2 Contoh Kasus yang Gagal: Rakuten.com, Sukses di Jepang namun harus hengkang dari Indonesia	176
DAFTAR PUSTAKA	176
REFERENSI	183
GLOSARIUM	191
INDEKS SUBJEK	194
INDEKS PENGARANG	196

**STRATEGI PERTUMBUHAN PERUSAHAAN**  
**5 DIMENSI PEMICU PERTUMBUHAN PERUSAHAAN**





# BAB I

## PENDAHULUAN

---

### 1.1 Pendahuluan

Salah satu tantangan terpenting yang dihadapi para pemimpin perusahaan adalah merancang dan menjalankan strategi yang dapat mempercepat pertumbuhan pendapatan perusahaan. Pertumbuhan perusahaan dianggap sangat penting karena apabila pertumbuhan perusahaan terhambat akan dapat merugikan para eksekutif dan investor.

Seperti contoh LinkedIn, sebuah perusahaan layanan jejaring sosial bisnis yang didirikan Reid Hoffman pada tahun 2002. Ketika pasar dibuka pada 5 Februari 2016, investor mencabut 44% dari saham perusahaan. Alasannya mudah dimengerti, namun sulit untuk diperbaiki. LinkedIn menurunkan ekspektasinya untuk pertumbuhan pendapatan tahun 2017 (dari 35% menjadi 20%) dan pendapatan yang disesuaikan (dari 41% menjadi 7%) jauh di bawah yang diharapkan analis. Ini memangkas \$ 1 miliar dari kekayaan bersih pendiri LinkedIn, dan memaksa CEO-nya, Jeffrey Weiner, untuk merenungkan pertanyaan-pertanyaan penting yang harus dijawab sebelum investor dapat berharap untuk menutup kembali apa yang telah hilang dari mereka (Cohan, 2017).

Sehingga muncul beberapa pertanyaan: Dari mana datangnya pertumbuhan yang lebih cepat? Bisakah itu dipacu dengan meningkatkan penawaran LinkedIn? Dengan menjual produk saat ini ke pelanggan baru, atau di wilayah geografis baru? Dengan menciptakan produk baru untuk pelanggan yang sudah ada? Dengan menambahkan kelas produk yang sama sekali baru, atau menciptakan budaya pertumbuhan baru? Akhirnya, LinkedIn gagal menjawab pertanyaan-pertanyaan ini. Pada 13 Juni 2016, Microsoft membayar premi 50% dari harga hari sebelumnya \$ 26,2 miliar untuk mengakuisisi LinkedIn. Kesepakatan itu mengembalikan pemegang saham LinkedIn ke posisi mereka.

Hal itu membuat Weiner lolos dari masalah. Dia tidak lagi di bawah tekanan untuk menyusun dan menerapkan strategi pertumbuhan yang efektif untuk LinkedIn yang akan menjadi tanggung jawab CEO Microsoft, Satya Nadella (Cohan, 2017).

Tantangan pertumbuhan LinkedIn hanyalah satu sisi dari pertumbuhan. Beberapa perusahaan tumbuh terlalu cepat dengan cara meningkatkan pendapatan jangka pendek dan harga saham, tetapi pada akhirnya tidak stabil dan menyebabkan kehancuran.

Contoh produsen farmasi Laval, yang berbasis di Quebec, Valeant Pharmaceuticals. Mantan konsultan McKinsey, Michael Pearson sebagai konsultan menasehati Valeant pada tahun 2007 dan mengambil alih sebagai CEO pada tahun 2008. Dalam tujuh tahun berikutnya, Pearson memangkas departemen R&D (penelitian dan pengembangan) dan melakukan akuisisi secara drastis dengan menaikkan harga. Hasilnya adalah lonjakan lebih dari 1.000% pada harga saham Valeant. Valeant mulai hancur pada September 2015 ketika kebijakan penetapan harga obat terlarang ditetapkan sehingga memangkas 90% dari nilai tertinggi saham pada tahun 2015. Pearson dipecat dari posisi CEO Valeant.. Dari dua contoh tersebut dapat disimpulkan bahwa, pertumbuhan LinkedIn yang mengecewakan menunjukkan tantangan yang dihadapi eksekutif yang tidak dapat mencapai pertumbuhan yang cukup, sedangkan ledakan Valeant menetapkan harga tinggi yang dibayar para pemimpin untuk tumbuh terlalu cepat dengan strategi yang tidak dapat dipertahankan (Cohan, 2017).

Kebenaran yang disayangkan adalah bahwa sangat sedikit eksekutif yang dapat memikirkan solusi kreatif dan praktis untuk pertanyaan - pertanyaan yang muncul. Buku ini menunjukkan perlunya berkorban untuk mendisiplinkan pertumbuhan. Maksudnya adalah proses sistematis untuk melakukan *brainstorming*, mengevaluasi, memilih, dan menerapkan strategi pertumbuhan yang menghasilkan jenis pendapatan dan pertumbuhan laba yang lebih baik dari perkiraan. Sehingga akan meningkatkan nilai pemegang saham dan memudahkan para pemimpin untuk menarik dan memotivasi talenta terbaik yang dimiliki perusahaan.

### 1.1.1 Mengapa Tumbuh Lebih Cepat Itu Penting

Pertumbuhan perusahaan yang tumbuh pesat merupakan perusahaan yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas, dan seberapa besar pengaruh yang diberikan kepada sistem ekonomi secara luas atau sistem ekonomi industri. Percepatan pertumbuhan perusahaan dapat dilihat pada perusahaan baru dan perusahaan publik, dimana terbagi ke dalam dua kategori yaitu mayoritas besar yang *stagnant* dan menurun, dan minoritas kecil yang menikmati percepatan pertumbuhan.

Sebagaimana pada kasus DuPont Pada tahun 2014, investor aktivis veteran, Nelson Peltz, membeli 2,7% saham konglomerat kimia dan menuntut agar saham tersebut dipecah. Peltz memenangkan perdebatan pada Oktober 2015 ketika CEO DuPont, Ellen Kullman, mengundurkan diri di bawahtekanan setelah penurunan 46% dalam laba kuartalan dari tahun sebelumnya. Pada akhirnya, Peltz berpisah tetapi tidak dalam bentuk yang diinginkannya. Pada bulan Desember 2015, DuPont dan Dow Chemical bergabung dengan nilai \$ 120 miliar dengan gagasan bahwa mereka akan memotong \$ 3 miliar dalam biaya dan dua tahun kemudian dibagi menjadi tiga perusahaan publik yang berfokus pada pertanian, bahan, dan produk khusus (Cohan, 2017).

Jika diamati untuk eksekutif puncak, intervensi seperti itu sangat mengganggu dan seringkali berakhir dengan berhentinya karier. Keinginan untuk menghindari gangguan seperti itu harus memacu CEO untuk memimpin perusahaan mereka ke pertumbuhan yang jauh lebih cepat yang mendorong harga saham perusahaan ketingkat yang membuat lebih sulit bagi investor aktivis untuk beralih ke keuntungan cepat. Sederhananya, dewan harus memastikan bahwa CEO mereka mencapai pertumbuhan yang cepat atau memiliki rencana yang meyakinkan untuk mewujudkannya. Apabila tidak, mereka harus menemukan CEO yang terbiasa melakukannya.

### 1.1.2 Tantangan Pertumbuhan Bervariasi berdasarkan Ukuran Perusahaan dan Lintasan Pertumbuhan

Tumbuh lebih cepat selalu merupakan tantangan yang sulit. Namun, seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 1-1, sifat tantangan itu bervariasi tergantung pada ukuran perusahaan dan lintasan pertumbuhannya.

<b>Ukuran Perusahaan</b>	<b>Kecil</b>	Kapan <i>initial market</i> akan jenuh? Haruskan peluang pertumbuhan baru dipertimbangkan?	Bisakah kekuatan diterapkan ke produk lain atau sudah waktunya untuk menemukan pengakuisisi?
	<b>Besar</b>	Sumber pertumbuhan baru apa yang sedang dikerjakan? Apakah ada ruang untuk tumbuh di pasar saat ini?	Akankah akuisisi meningkatkan pertumbuhan? Bisakah kita mendapatkan pangsa pasar baru? Apakah sudah waktunya untuk menjual?
		<b>Tumbuh</b>	<b>Menurun</b>

#### Lintasan pertumbuhan

**Gambar 1-1** Sifat Tantangan, Ukuran Perusahaan dan Lintasan Pertumbuhan  
Berikut adalah contoh untuk masing-masing kondisi (Cohan, 2017):

- **SimpliVity (Kecil, Tumbuh).** Pemasok penyimpanan data yang berbasis di Westborough, Massachusetts ini telah tumbuh dengan hampir 800 karyawan pada Desember 2015 dengan pendapatan meningkat 50% pada kuartal ketiga 2015. Pada November 2016, CEO SimpliVity, Doron Kempel, menghadapi tiga tantangan yaitu mitra terbesarnya, Cisco Systems, membangun produk untuk bersaing dengan SimpliVity. Pesaingnya yang lebih besar, Nutanix, telah *go public* dan meningkatkan modal signifikan yang dapat diinvestasikan untuk mempertahankan keunggulan pasarnya. SimpliVity ingin sekali mendapatkan yang baru, tetapi persediaannya telah turun secara signifikan. Muncul rumor bahwa SimpliVity akan diakuisisi sebesar \$ 3,9 miliar oleh Hewlett Packard Enterprise (HPE). Akhirnya, pada Januari 2017, HPE mengakuisisi SimpliVity dengan uang tunai \$ 650 juta.
- **Fiksu (Kecil, Menurun).** Pengembang algoritma pemasaran aplikasi seluler yang berbasis di Boston, Massachusetts ini telah berkembang mulai kurang dari \$ 1 juta pada 2010 menjadi \$ 100 juta hanya dalam waktu 3 setengah tahun dengan modal usaha hanya \$ 17,6 juta. Namun pada 2015, Fiksu berencana untuk mengembangkan staf menjadi 500 dan *go public*. Namun, pada April 2015, Fiksu membatalkan IPO dan mengumumkan rencana untuk memecat 10% stafnya. Hingga September 2015, mereka telah memecat 25 orang lagi. Hal ini terjadi karena persaingan harga yang ketat dari pesaing-pesaing yang memiliki dana lebih banyak memaksa menghentikan pertumbuhan Fiksu. Micah Adler, CEO Fiksu yang berpendidikan MIT, berharap untuk menghidupkan kembali pertumbuhan perusahaan dengan menerapkan keterampilan pengembangan algoritmanya ke pasar baru dan menganalisis data konsumen untuk membantu target pengiklanan yang lebih efektif. Namun, pada Maret 2016, Fiksu secara tiba-tiba diakuisisi oleh perusahaan lain, hal ini mengecewakan bagi para investornya. Adler berkata, "Delapan puluh lima sen dari setiap dolar iklan online baru, masuk ke Google dan Facebook. Kondisi ini membuat semakin sulit bagi perusahaan kecil untuk bersaing."
- **Amazon (Besar, Tumbuh).** Amazon yang berbasis di Seattle adalah penyedia layanan *e-commerce* dan *cloud* dengan kekayaan \$ 100 miliar yang terus tumbuh lebih dari 20% setiap tahun. Sehingga perlu menambah lebih dari \$ 20 miliar dalam pendapatan untuk mempertahankan kecepatan itu. CEO Amazon Jeff Bezos menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan pertumbuhan. Pertanyaan terpenting dalam kondisi tersebut adalah: Bisakah Jeff Bezos berinvestasi dalam perpaduan yang tepat antara layanan baru, kemampuan baru, dan geografi baru untuk mempertahankan pertumbuhan 20% itu?
- **Apple (Besar, Menurun).** Apple dulunya adalah perusahaan terbesar di dunia yang diukur dengan kapitalisasi pasar saham. Tetapi Alphabet (Induk

Perusahaan Google) mengambil alih posisi tersebut selama beberapa minggu pada bulan Februari 2016. Hal ini disebabkan Apple belum dapat menemukan produk baru, sedangkan produk yang ada seperti: iPod, iPhone, atau iPad masing-masing mengambil pangsa pasar yang signifikan dari pasar besar yang sudah mapan seperti pemutar MP3, ponsel, dan tablet. Apple menjadi sangat tergantung pada pasar yang melambat menjual iPhone di Cina. Pertanyaan terpenting dalam kondisi tersebut adalah dapatkah Apple menciptakan produk baru yang akan mempercepat pertumbuhan pendapatannya?

Beberapa kasus di atas membuktikan bahwa tantangan percepatan pertumbuhan perusahaan itu bervariasi, tergantung pada ukuran perusahaan, lintasan perusahaan, dan kemampuan perusahaan dalam merespon zaman.

### 1.1.3 Apa Itu Peluang Pertumbuhan?

Ada banyak pasar besar di dunia, tetapi ukuran pasar saja tidak berarti itu adalah kesempatan pertumbuhan bagi sebuah perusahaan. Jika pasar besar semakin mengecil, perusahaan mungkin ingin menghindarinya. Jika terdapat persaingan harga yang intens di pasar, mungkin hanya akan ada sangat sedikit keuntungan yang tersedia untuk perusahaan. Bahkan jika ada potensi keuntungan yang tinggi di pasar, akan berarti sedikit untuk sebuah perusahaan yang kurang atau tidak dapat menciptakan keterampilan yang dibutuhkan untuk mendapatkan pangsa pasar yang signifikan. Selain itu, bahkan jika pasar yang menarik dan perusahaan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengambil bagian, akan menimbulkan pertanyaan, Apakah yang akan didapat perusahaan akan setimpal dengan resiko yang muncul sehingga dapat digunakan untuk menilai kelayakan sebuah investasi?

Perusahaan akan melihat prospek yang akan diperoleh di masa mendatang, dengan cara melihat peluang pertumbuhan perusahaan. Peluang pertumbuhan merupakan peluang pertumbuhan perusahaan yang dapat meningkatkan nilai perusahaan pada masa yang akan datang. Ketika mempertimbangkan peluang pertumbuhan, sebuah perusahaan harus melakukan *brainstorming* tanpa kendala. Namun, sebelumnya perlu memeringkat ide berdasarkan definisi berikut: (peluang pertumbuhan ada untuk sebuah perusahaan jika memenuhi kriteria sebagai berikut)

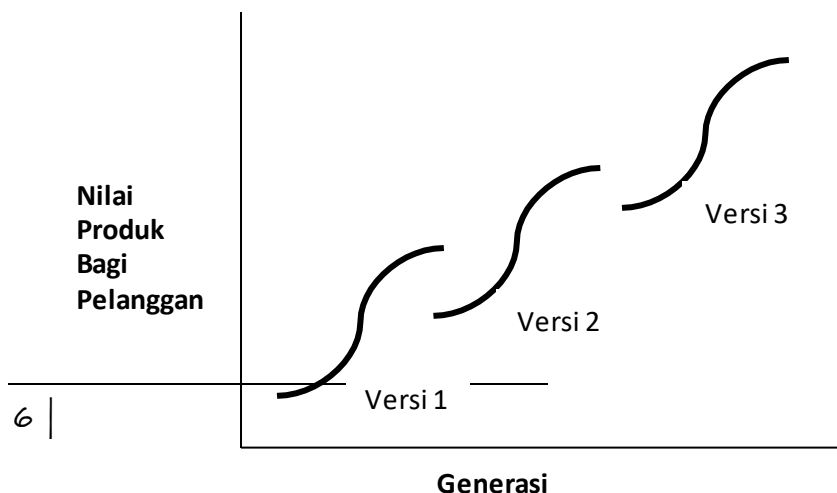
- Ide akan mengurangi rasa kecewa pelanggan.  
Ada kesempatan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang belum terpuaskan.
- Ada potensi pasar yang besar.  
Banyak pelanggan keberatan untuk membayar suatu produk untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya. Pada perusahaan *start-up*, pasar

yang besar akan semakin terbuka, tetapi untuk menjadi menarik bagi perusahaan besar, pasar harus sejalan lebih besar.

- Perusahaan memiliki kemampuan yang tepat. Perusahaan dapat merancang, membangun, mendistribusikan, dan menyediakan layanan produk.
- Perusahaan memiliki keuntungan. Perusahaan memimpin persaingan pasar saat ini dan potensial dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.

#### 1.1.4 Mengantisipasi Berakhirnya Peluang Pertumbuhan Saat Ini dan Berinvestasi pada yang Baru

Selain itu, dalam mempertimbangkan peluang pertumbuhan, pengambil keputusan harus ingat bahwa mereka melakukan ekspansi dan kontrak *overtime*. Setiap industri menjalani siklus hidup, dimulai dengan penerimaan awal yang lambat, diikuti oleh pertumbuhan yang sangat cepat, kedewasaan, dan penurunan. Beberapa industri-misalnya, semi-konduktor melalui siklus ini jauh lebih cepat daripada yang lain seperti lokomotif. Namun, berkat cara inovasi teknologi telah menyebar ke lebih banyak industri selama beberapa dekade terakhir, tidak ada perusahaan yang kebal dari ancaman bahwa keberhasilan berselancar pada satu gelombang teknologi akan membuat sangat sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan keberhasilan itu dalam gelombang berikutnya. Seperti diilustrasikan dalam gambar 1-2, perusahaan harus memikirkan sebuah industri sebagai serangkaian kurva-S yang akan muncul sebagai teknologi yang membuat kemungkinan peningkatan besar dalam nilai pelanggan, hal ini disebut Quantum Value Leap (QVL) (Olaru & Purchase, 2015).



Sumber: Cohan, 2017

### Gambar 1-2 *S-Curve Generations Boost Value to Customers*

Sebuah QVL memberikan alasan kepada pelanggan untuk mengambil risiko dengan beralih ke produk baru. Risiko tersebut bisa sangat besar, terutama jika bisnis telah mengubah operasinya untuk menggunakan produk pemasok ini. Sebagai contoh, untuk menggunakan perangkat lunak Enterprise Resource Planning (ERP), perusahaan perlu membayar jutaan dolar untuk pemasok seperti SAP untuk lisensi perangkat lunak, membayar jutaan lainnya ke perusahaan konsultan untuk menginstalnya, dan mencurahkan waktu yang tak terhitung untuk melatih karyawan tentang bagaimana mengubah cara mereka beroperasi untuk mengambil keuntungan dari sistem ERP. Perusahaan seperti itu tidak akan bersedia untuk beralih ke pemasok ERP baru kecuali jelas bahwa teknologi baru akan memberikan lebih banyak keuntungan.

Seperti teknologi baru harus menempati titik awal baru S-Curve. Dan pertanyaan untuk pemasok awal adalah apakah mereka dapat membayangkan S-Curve baru dan pasokannya, atau apakah mereka akan lebih memilih untuk fokus pada mendapatkan uang tunai dari sebagian besar pendapatan yang jatuh tempo. Untuk bagiannya, SAP melihat bahwa perusahaan seperti *Salesforce* sedang mendapatkan pangsa pasar dari saingan seperti *Seibel* dengan membangun S-Curve baru yang akan memungkinkan perusahaan untuk menyewa perangkat lunak terus menerus diperbarui yang beroperasi pada perangkat keras *outsourcing* dengan biaya bulanan yang lebih rendah.

Selain itu, *Salesforce* mengubah profil risiko pembelian perangkat lunak perusahaan. Seorang eksekutif IT yang membeli produk *Seibel* akan membayar jutaan dolar dan menunggu tiga tahun sebelum keberhasilan atau kegagalan produk itu jelas. Pada saat itu, manajer penjualan bisa kehilangan pekerjaan. Sebaliknya, *Salesforce* menjual produk layanannya langsung kepada manajer penjualan yang hanya perlu menunggu beberapa bulan sebelum jelas bahwa itu berhasil, hal ini merupakan keputusan yang jauh lebih berisiko bagi manajer penjualan (Bessant & Tidd, 2015).

Eksekutif harus tahu di mana posisinya pada S-Curve saat ini dan teknologi apa yang akan bagus berikutnya. Perusahaan harus mengembangkan disiplin strategis yang diperlukan untuk menggunakan keuntungan yang dihasilkan oleh S-Curve saat ini untuk berinvestasi dalam kemampuan yang

diperlukan untuk mengambil peluang pertumbuhan berikutnya. Kunci untuk berhasil membuat transisi dari satu S-Curve ke yang berikutnya adalah dengan melakukan kebalikan dari apa yang direkomendasikan Clayton Christensen dalam bukunya, *The Innovator's Dilema*. Daripada mengelola teknologi barudianak perusahaan yangterpisah dan dibebankan dengan membunuh perusahaan induk seperti yang direkomendasikan, CEO harus mengelola transisi ke S-Curve baru dalam perusahaan (Bessant & Tidd, 2015).

## 1.2 Tiga Mitos Pertumbuhan Perusahaan

Menumbuhkan perusahaan merupakan suatu keharusan, sayangnya hal tersebut menjadi lebih sulit karena para pengambil keputusan dibutakan oleh tiga mitos terkait pertumbuhan perusahaan. Mitos ini merupakan bentuk dari bias konfirmasi, dimana orang-orang mencari informasi yang bisa mengkonfirmasi apa yang mereka yakini dan meniadakan informasi yang tidak sesuai dengan apa yang mereka yakini (Cohan, 2017).

### 1.2.1 Perusahaan Besar Tidak Bisa Tumbuh

Mitos ini menyiratkan bahwa sebuah *start-up* bertumbuh lebih cepat daripada perusahaan besar, padahal tidak ada data lengkap tentang tingkat pertumbuhan *start-up* karena data mereka tidak dikeluarkan. Lebih jauh, mereka yang mengatakan bahwa *start-up* bertumbuh cepat lebih bersemangat untuk menyoroti tingkat pertumbuhannya, dimana terkadang hal tersebut menutupi jumlah pendapatan *start up* yang lebih kecil. Meskipun ada banyak perusahaan besar dengan pertumbuhan yang lambat, ada beberapa perusahaan besar yang tumbuh lebih dari 20% per tahun dibandingkan perusahaan sejenis.

**Tabel 1-1** Pendapatan Dan Tingkat Pertumbuhan Perusahaan Besar Yang Tumbuh Lambat Dan Cepat

	<b>Pendapatan 2021 (\$B)</b>	<b>Rata-rata pertumbuhan pendapatan 2021</b>	<b>Perubahan harga saham satu tahun terakhir</b>
<b>Walmart</b>	559,151	6.27%	0.37%
<b>Amazon</b>	469,822	13.99%	2.38%
<b>Tesla</b>	53,823	70.67%	49.76%
<b>Alphabet (Google)</b>	257,637	41.15%	65.17%
<b>UBER</b>	17,455	56.7 %	-17.78%
<b>Netflix</b>	29,698	18.81%	11.41%

Sumber: Macrotrend, diakses 27 November 2021

### 1.2.2 Industri Tidak Berkembang, Begitu pula dengan Perusahaan



Mitos yang kedua ini menggambarkan bahwa sebuah perusahaan tidak mungkin bertumbuh lebih cepat daripada pertumbuhan sektor industrinya. Padahal, hampir di setiap industri, beberapa perusahaan tumbuh lebih cepat dari rata-rata pertumbuhan perusahaan. Pada sektor industri besar yang pertumbuhannya relatif lambat, sering ada perusahaan yang tumbuh lebih cepat, dan terkadang sangat cepat dibanding dengan perusahaan sejenis.

**Tabel 1.2** Partisipan Yang Tumbuh Cepat Di Industri Besar Yang Tumbuh Lambat

<b>Industri</b>	<b>Pendapatan Industri 2021 (\$B)</b>	<b>Tingkat pertumbuhan 2017-2021</b>	<b>Pertumbuhan cepat</b>	<b>Tingkat pertumbuhan 2017-2021</b>
Fast Food	797.7	-0.2 %	Chipotle	17.99%
Home Building	118.8	4.2 %	Dr Horton	21.91%
Credit card issuing	164.8	3.6 %	American express	3.03%
Security software	37.5	10.1%	Imperva	22%
Soda production	36.6	-3.3%	Monster beverage	15.27%
Computer manufacturing	9.8	-0.8%	Oracle	16.04%
Medical device making	46.6	1.7%	Medtronic	13.82%
Dating service	5.9	11.3%	Zoosk	15%

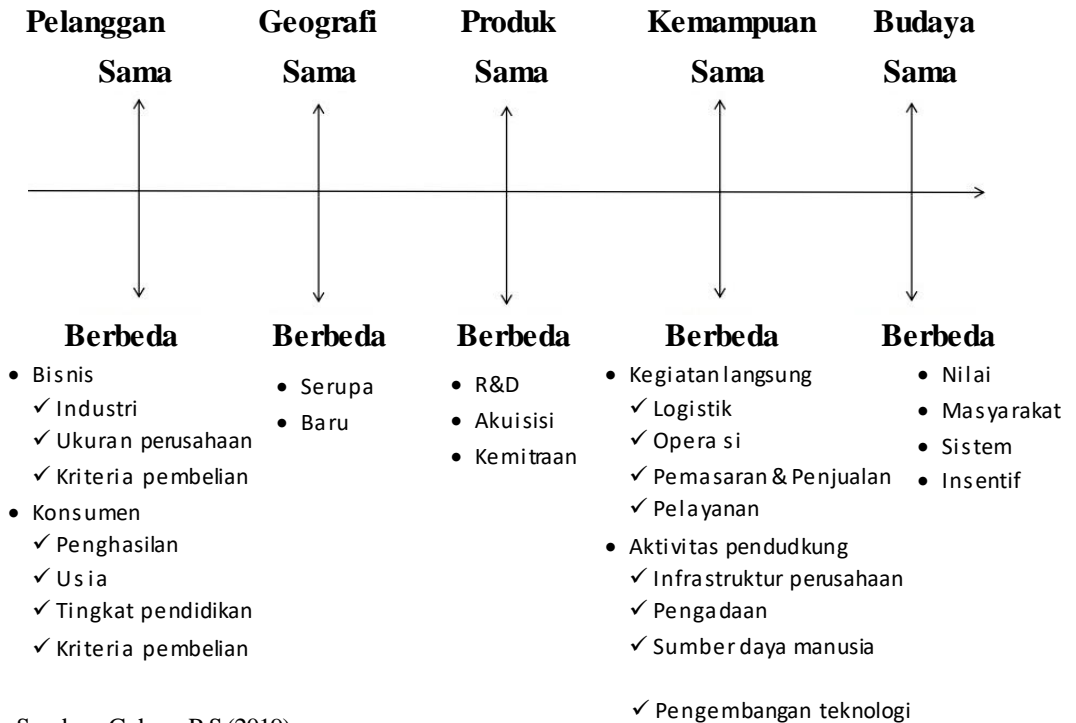
Sumber: IBISWorld US, diakses 27 November 2021

### **1.2.3 Satu-satunya Cara Perusahaan Dapat Tumbuh adalah melalui Akuisisi**

Mitos terakhir menyebutkan bahwa satu-satunya cara untuk bertumbuh adalah melalui akuisisi. Padahal, menurut penelitian yang dilakukan oleh Gertz dan Baptista, justru 61% dari pertumbuhan pendapatan berasal dari internal dan hanya 39% yang berasal dari akuisisi (Gupta et al, 2013). Sementara akuisisi biasanya gagal, akuisisi yang berhasil bisa terjadi karena perusahaan yang mengakuisisi dan targetnya membutuhkan kemampuan satu sama lain untuk sukses atau saling melengkapi. Contohnya Sistem Cisco, pada tahun 1990 membuat lebih dari 60 akuisisi dalam satu tahun, dan akuisisi tersuksesnya adalah mampu memanfaatkan tenaga penjualan perusahaan yang kuat untuk mengubah teknologi perusahaan yang diakuisisi menjadi produk senilai 2 miliar dollar per tahun.

### 1.3 Pertumbuhan Berasal dari Lima Dimensi

Jika Anda ingin perusahaan Anda tumbuh lebih cepat, apa yang harus Anda lakukan? Ikuti disiplin pertumbuhan strategis. Dan disiplin itu dimulai dengan pendekatan sistematis untuk melakukan *brainstorming*, peringkat, memilih, dan berinvestasi dalam peluang pertumbuhan. Perusahaan dapat menemukan pertumbuhan sepanjang lima dimensi, mulai dari yang paling dasar hingga yang paling menantang. Seperti yang digambarkan dalam Gambar 1-3, dimensi-dimensi ini bisa sama dengan yang ada di praktik perusahaan yang ada, atau mencerminkan parameter baru dan berbeda.



Sumber: Cohan, P.S (2019)

**Gambar 1-3** Lima Dimensi Pertumbuhan

#### 1.3.1 Pelanggan: Sama atau Berbeda

Jika perusahaan sudah menjual produk yang telah ada, perusahaan mungkin dapat tumbuh lebih cepat dengan menjual produk baru kepada pelanggan yang sudah ada. Atau pertumbuhan yang lebih cepat mungkin berasal dari penjualan produk perusahaan saat ini ke kelompok pelanggan baru. Untuk mengevaluasi keputusan ini, ada baiknya memiliki peta pelanggan yang dimiliki. Dan sifat peta itu bervariasi tergantung pada apakah perusahaan menjual produk yang ada kepada individu atau organisasi. Misalnya, jika individu membeliproduk perusahaan yang telah ada, perusahaan harus mencoba mengidentifikasi apakah

sebagian besar pelanggan tersebut memiliki atribut yang sama seperti berikut (Kim & Mauborgne, 1998):

- Rentang Usia
- Gender
- Tingkat Pendapatan
- Tingkat Pendidikan
- Sikap Terhadap Teknologi
- Kecenderungan Politik

Konsumen yang memiliki atribut yang sama adalah segmen pasar. Jika organisasi membeli produk perusahaan, perusahaan harus dapat mengelompokkan basis pelanggan dengan melihat bagaimana mereka mengelompokkan di antara sekumpulan atribut yang berbeda seperti berikut ini:

- Jumlah Karyawan
- Industri
- Geografi
- Sikap Terhadap Teknologi
- Kondisi Keuangan

Konsumen sangat berperan dalam pertumbuhan sebuah perusahaan. Buruknya kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan atau institusi publik sudah sejak lama disadari mengakibatkan banyak kerugian. Tidak semua konsumen yang kecewa terhadap pelayanan perusahaan dengan senang hati menyampaikan keluhannya. Artinya meski mereka tidak menyampaikan keluhannya, bukan berarti secara otomatis dianggap puas (Swaim, 2010).

Untuk memutuskan, apakah perusahaan memiliki peluang untuk mempercepat pertumbuhannya dari pelanggan saat ini atau baru?. Menjawab pertanyaan tersebut dilakukan dengan mengambil enam langkah:

- Segmentasi pelanggan saat ini.
- Identifikasi berapa banyak pendapatan perusahaan berasal dari setiap segmen:
- Menganalisis tren secara luas, seperti: kebutuhan pelanggan yang terus berubah, perubahan kondisi ekonomi, atau teknologi baru yang mungkin mendorong (atau mengontrak) pertumbuhan di segmen ini.
- Perkirakan bagian perusahaan dari segmen paling penting:
  - Untuk segmen jenuh, identifikasi segmen baru yang akan tertarik untuk membeli produk Anda dan wawancarai pelanggan potensial di segmen tersebut untuk mengukur tingkat minat mereka.
  - Untuk segmen tak jenuh, tentukan strategi pemasaran paling efektif

- untuk mencapai penetrasi lebih lanjut.
- Menilai biaya, sesuai dengan keterampilan perusahaan Anda, dan waktu untuk memasarkan opsi.
- Pilih opsi dengan biaya terendah, paling pas, dan waktu tercepat untuk memasarkan.

### 1.3.2 Geografi: Sama atau Berbeda

Jika produk perusahaan Anda laris manis di pasar tempat Anda beroperasi saat ini, pertimbangkan apakah pertumbuhan di masa depan dapat datang dari lokasi di mana Anda saat ini beroperasi atau dengan memperluas cakupan geografis perusahaan Anda. Jika Anda memiliki pangsa kecil dari pasar geografis Anda saat ini, lebih banyak pangsa pasar itu tidak lebih dari meningkatkan anggaran pemasaran Anda, menambah lebih banyak mitra distribusi, dan/atau mempekerjakan lebih banyak tenaga penjualan.

Berikut adalah lima langkah untuk membantu perusahaan memulai mencari sumber pertumbuhan dari lokasi baru:

- Sebutkan empat lokasi yang paling cocok dengan pasar saat ini.
- Identifikasi bagaimana produk Anda dapat meningkatkan keuntungan mitra distribusi di lokasi tersebut.
- Minta calon pengguna akhir produk untuk memberi peringkat kriteria, misalnya; harga, kualitas, layanan yang mereka gunakan untuk membandingkan pemasok.
- Analisis seberapa baik kinerja perusahaan pada kriteria ini dibandingkan dengan pesaing.
- Posisikan produk untuk mengungguli pesaing pada kriteria peringkat.

### 1.3.3 Produk: Sama atau Berbeda

Salah satu sumber pertumbuhan paling mendasar adalah menjual produk baru kepada pelanggan yang sudah ada. Produk baru dapat berasal dari akuisisi, kemitraan, atau pengembang produk sendiri. Jika perusahaan memutuskan bahwa jalur pertumbuhan terbaik mungkin dari menjual produk baru ke pelanggan yang telah ada, berikut adalah empat langkah yang akan membantu perusahaan membangun produk yang tepat (Gupta et al, 2013):

- Minta pelanggan untuk memberi tahu perusahaan tujuan mereka dan hambatan terbesar untuk mencapainya.
- *Brainstorm* ide-ide produk baru yang akan membantu pelanggan melompati hambatan tersebut.
- Bangun prototipe ide-ide terbaik dan dapatkan umpan balik pelanggan.
- Ubah ide yang paling menjanjikan menjadi produk perusahaan

selanjutnya.

Jika Anda menemukan lebih cepat atau lebih baik untuk mengakuisisi perusahaan yang membuat produk baru, ikuti tujuh langkah ini ( Abraham & Knight, 2001):

- Amati tantangan eksternal dan internal yang paling mendesak yang dihadapi pelanggan perusahaan saat ini dan apakah mereka membeli produk atau layanan baru untuk membantu mengatasi masalah tersebut.
- Identifikasi daftar perusahaan yang menyediakan produk atau layanan itu.
- Menentukan apakah pasar baru itu akan cukup besar dan menguntungkan untuk menjamin pemeriksaan lebih lanjut.
- Menilai kemampuan yang dibutuhkan untuk mendapatkan pangsa pasar yang signifikan.
- Mengevaluasi apakah merger dengan salah satu perusahaan itu dapat menghasilkan pesaing dengan kemampuan yang lebih kuat.
- Selidiki betapa sulitnya mengintegrasikan perusahaan kandidat ke dalam perusahaan.
- Perkirakan investasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan kandidat terbaik dan nilai sekarang bersih (NPV).

### 1.3.4 Kemampuan: Sama atau Berbeda

Kemampuan adalah aktivitas bisnis, seperti pengembangan produk baru, manajemen rantai pasokan, penjualan, pemasaran, dan layanan yang membantu perusahaan untuk memenangkan dan mempertahankan hubungan pelanggan jangka panjang. Ketika sebuah perusahaan memperkenalkan produk sukses pertamanya, biasanya membangun kemampuan yang dibutuhkannya untuk memenuhi permintaan pelanggan ketika S-Curve bergeser dari adopsi awal ke kedewasaan dan penurunan. Jika perusahaan beruntung, keterampilan yang dikembangkannya untuk produk pertama akan membantu perusahaan untuk memperkenalkan produk masa depan.

#### Studi Kasus: *Apple Inc.*

“Inilah yang dapat dilakukan Apple untuk tiga produk berturut-turut. Di bawah Steve Jobs, Apple hebat dalam desain produk, pemasaran, rantai pasokan (dipimpin oleh CEO Apple saat ini, Tim Cook), dan membangun ekosistem konten. Pertama-tama mereka menerapkan keterampilan itu untuk membangun pemutar MP3 yang lebih baik.

iPod. Apple pertama kali merancang perangkat keras yang jauh lebih

memuaskan. Itu juga mengatasi keberatan untuk memecah album menjadi single dengan mengutip pendapatan yang hilang dari jaringan berbagi *peer-to-peer* seperti Napster. Akibatnya, Apple menegosiasikan kesepakatan dengan produsen untuk membuat tersedia untuk konsumen berbagai pilihan musik dan produk audio lainnya. Pada Januari 2001, Apple meluncurkan ekosistem konten ini yang dijuluki iTunes yang membuat orang ingin membeli iPod ketika diperkenalkan pada bulan Oktober. Selain itu, Apple membangun rantai pasokan, sebagian besar berpusat pada Foxconn, yang dapat memproduksi dan mengirimkan produk ke toko ritel Apple. Dan Apple menerapkan keterampilan periklanan dan pemasarannya untuk menyalakan keinginan orang untuk membeli produk.”

“Dengan beberapa modifikasi, Apple menerapkan serangkaian keterampilan yang sama untuk membangun versi ponselnya ‘iPhone’ dan tablet, iPad. Untuk membuat iPhone menarik, Apple menciptakan ekosistem konten ‘App Store’ yang menawarkan insentif ekonomi bagi pengembang. Selain itu, Apple membujuk AT&T untuk menjadi operator telekomunikasi pertama yang mendukung iPhone. Hal ini merupakan manifestasi lain dari kemampuan kemitraan Apple. Sejak memperkenalkan iPad pada 2010, pertanyaan untuk Apple adalah apakah serangkaian kemampuan yang sama dapat memungkinkan perusahaan untuk menangkap peluang pertumbuhan baru untuk menggantikan laba yang akan hilang saat iPhone berada pada fase matang. Mungkin kemampuan Apple kurang berguna sekarang karena Steve Jobs bukan lagi CEO-nya. Dan itu bisa berarti Apple membutuhkan CEO baru atau kebutuhan untuk menciptakan kemampuan baru untuk menangkap peluang pertumbuhan baru” (Wilden et al, 2018).

Jika perusahaan melihat peluang pertumbuhan, berikut adalah empat langkah untuk membuat peluang bekerja untuk perusahaan Anda:

- Sebutkan keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil di pasar baru.
- Menilai kecocokan antara keterampilan-keterampilan yang merupakan peluang dan keunggulan keterampilan yang dimiliki perusahaan.
- Kembangkan rencana untuk merekrut atau bermitra untuk mendapatkan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan.

Di sisi lain, jika perusahaan mencari pasar baru di mana keterampilan akan memungkinkan perusahaan untuk mengambil pangsa pasar, lakukan hal berikut:

- Buat daftar keterampilan di mana perusahaan memiliki keunggulan.
- Lihatlah pasar besar di mana keterampilan itu dapat menghasilkan produk yang lebih baik.
- Bangun prototipe produk dan dapatkan umpan balik dari pelanggan potensial.

- Perkiraan waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk membawa produk baru ke pasar.

### 1.3.5 Budaya: Sama atau Berbeda

Di beberapa perusahaan, “pikirkan Apple di bawah Steve Jobs” CEO adalah sumber gagasan produk baru. Hal ini bekerja dengan baik sampai CEO berhenti memberikan ide-ide bagus atau meninggalkan perusahaan. Untuk melengkapi kreativitas CEO, perusahaan lain mendorong semua karyawan untuk memunculkan ide pertumbuhan. Berikut delapan langkah Cook, 2012 untuk menciptakan budaya inovasi (Ismanu & Kusmintarti, 2019):

- Visi pemimpin. Budaya eksperimen dimulai dengan visi CEO. Dalam kasus Cook, visinya adalah mengubah kehidupan finansial orang-orang dengan sangat mendalam sehingga mereka tidak dapat membayangkan kembali ke cara lama.
- Strategi demi eksperimen. Daripada mencoba menjilat atasan mereka, Cook percaya bahwa sangat penting untuk memungkinkan orang membuat keputusan berdasarkan data. Ini berarti mendorong mereka untuk melakukan eksperimen dan mengumpulkan data tentang perilaku pelanggan.
- Lompatan asumsi kepercayaan. Cook mendorong orang untuk mengidentifikasi dua atau tiga asumsi kunci yang harus benar untuk ide untuk berhasil tetapi mungkin juga tidak berhasil. Maka orang harus menemukan cara untuk menguji asumsi-asumsi itu dengan pelanggan dengan biaya rendah dalam jangka waktu yang sangat singkat.
- Hipotesis angka. Berikutnya Cook ingin orang membuat perkiraan, katakanlah, jumlah pelanggan yang akan memesan produk baru.
- Percobaan. Karyawan kemudian harus menjalankan eksperimen untuk menguji apakah hipotesis numerik itu benar atau tidak.
- Analisis varian. Kemudian Cook ingin orang menganalisis kesenjangan antara hipotesis dan hasil aktual dan menggali lebih dalam untuk menemukan alasan kesenjangan itu.
- Perayaan kejutan. Cook bersikukuh bahwa orang tidak boleh mencoba untuk mengabaikan kejutan agar tidak menjadi abai tetapi untuk menikmatinya karena mereka mengekspos sinyal pasar yang belum terdeteksi.
- Keputusan. Akhirnya, orang harus membuat keputusan tentang apakah akan mengejar ide yang dinamis atau statis tanpa melakukan apapun .

Keberhasilan proses membangun budaya perusahaan tergantung pada kombinasi kepercayaan pada ide baru ditambah dengan kerendahan hati intelektual untuk menguji dan menyempurnakannya. Berikut adalah empat langkah yang dapat Anda gunakan untuk menciptakan budaya tersebut:

- Buat daftar nilai-nilai Anda, salah satunya harus inovasi pelanggan.
- Gunakan proses perekrutan yang menguntungkan orang-orang yang berbagi nilai-nilai tersebut.
- Berikan karyawan waktu untuk melakukan *brainstorming* produk baru yang akan membuat pelanggan menjadi lebih baik.
- Menyediakan sumber daya untuk mengkomersialkan produk terbaik dan memberi penghargaan kepada mereka yang berhasil dan juga yang mengalami kegagalan

#### 1.4 Ringkasan

Pertumbuhan perusahaan sangat diharapkan oleh pihak internal maupun eksternal perusahaan, karena pertumbuhan yang baik memberi tanda bagi perkembangan perusahaan. Ada lima dimensi yang berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan, yaitu; **pelanggan, geografi, produk, kemampuan** dan **budaya**. Apabila semua itu berjalan seimbang maka pertumbuhan perusahaan dipastikan berjalan tanpa hambatan.



# DAFTAR PUSTAKA

---

- Abraham, J.L. & Knight, D.J. (2001), "Strategic innovation:: leveraging creative action for more profitable growth", *Strategy & Leadership*, Vol. 29 No. 1, pp. 21-27. <https://doi.org/10.1108/10878570110694625>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. 3<sup>rd</sup> Edition. John Wiley & Sons. West Sussex, UK
- Cohan, P.S. (2017). *Disciplined Growth Strategies: Insight from the Growth*. Marlborough, Massachusetts, USA, Apress. DOI: 10.1007/978-1-4842-2448-9
- Cohan, P.S. (2019). Creating Growth Trajectories. In: *Scaling Your Startup*. Apress, Berkeley, CA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4312-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4312-1_2)
- Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1-14. DOI: 10.1186/2192-5372-2-15
- Ismanu, S., & Kusmintarti, A. (2019). Innovation and Firm Performance of Small and Medium Enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8 (S2), 312-323
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review: On Strategies for Growth. Harvard Business School Publishing, USA
- Olaru, D., & Purchase, S. (2015). Innovation network trajectories: the role of time and history. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 342 – 353. DOI: 10.1108/jbim-11-2012-0230
- Swaim, R. W. (2010). *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. John Wiley & Sons, Singapore
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2018). The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation. *Industrial Marketing Management*. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.11.001

## **BAB II**

# **PERTUMBUHAN MELALUI PELANGGAN BARU ATAU SAAT INI**

---

### **2.1 Mendefinisikan Kelompok Pelanggan**

Untuk menemukan pelanggan, pemasar harus memikirkan kelompok segmen pasar pelanggan yang memiliki sifat yang sama. Sifat-sifat umum ini bervariasi tergantung pada banyak faktor, dimulai dengan mengelompokkan pelanggan bisnis dan konsumen. Perusahaan akan condong mengelompokkan pelanggan bisnis pada beberapa dimensi sebagai berikut (Homburg et al, 2009):

- 1) **Industri.** Seperti perusahaan teknologi informasi (TI) yang cenderung memfokuskan upaya penjualan awal mereka pada bank dan perusahaan asuransi. Perusahaan seperti itu sering merasa paling mudah untuk tumbuh dengan menjual kepada pelanggan potensial di industri yang sama.
- 2) **Ukuran.** Seperti perusahaan yang melakukan penjualan dengan membedakan antara perusahaan besar dan perusahaan kecil. Dengan melakukan hal itu, para pemula dapat menghasilkan pendapatan lebih cepat daripada mereka harus bersaing dengan penjual yang melakukan penjualan ke perusahaan terbesar.
- 3) **Ambisius untuk risiko.** Dalam setiap industri, beberapa perusahaan suka menjadi orang pertama yang mencoba inovasi teknologi terbaru sementara sebagian besar dari mereka cenderung lebih konservatif menunggu yang disebut sebagai pengadopsi awal menjadi kelinci percobaan.

- 4) Sensitivitas harga. Beberapa pelanggan bisnis selalu berusaha membeli produk dengan harga serendah mungkin, sementara yang lain bersedia membayar harga premium untuk kualitas yang lebih baik. Perusahaan harus memilih pelanggan yang paling sesuai dengan strategi penetapan harganya.

Sedangkan dari pengelompokan konsumen terdapat beberapa dimensi yaitu sebagai berikut (Homburg et al, 2009):

- 1) Rentang usia. Konsumen sering dikelompokkan berdasarkan perbedaan generasi. Misalnya, *Baby Boomers* (mereka yang lahir antara 1945 dan 1975) dan *Millennial* (lahir antara 1983 dan 1995). Kelompok konsumen semacam itu mungkin memiliki sifat yang sama tetapi memiliki kebutuhan yang berbeda.
- 2) Penghasilan. Perusahaan yang ingin menjangkau konsumen dalam strata pendapatan yang berbeda harus mengakui bahwa keputusan pembelian mereka akan dimotivasi oleh posisi mereka pada atribut seperti sensitivitas harga dan status.
- 3) Kesempatan penggunaan produk. Konsumen dapat menemukan banyak kegunaan untuk produk perusahaan. Misalnya, banyak konsumen makan sereal dingin untuk sarapan, yang lain makan sereal saat makan siang atau makan malam. Jika sebuah perusahaan sereal memasarkan produknya berdasarkan asumsi bahwa orang hanya mengonsumsi produknya di pagi hari, ia dapat tumbuh dengan mendorong mereka yang makan sereal di waktu lain untuk membeli produknya.
- 4) Proses pembelian. Beberapa pergi ke situs *online* untuk membandingkan harga dan peringkat pengguna dan memilih yang dengan peringkat terbaik. Yang lain masuk ke toko ritel dan membeli produk pertama yang mereka lihat. Dalam banyak kasus, perusahaan dapat memperoleh manfaat dengan mengelompokkan pelanggan potensial berdasarkan perbedaan cara mereka melakukan pembelian.
- 5) Ambisius untuk risiko. Seperti halnya perusahaan, beberapa orang suka menjadi yang pertama mencoba produk baru. Perusahaan harus menargetkan produk-produk baru mereka kepada konsumen pengadopsi awal ini.

## 2.2 Pertumbuhan dari Pelanggan Baru atau Saat Ini

Untuk tumbuh lebih cepat, *The company must find unmet customer needs* dan memenuhi kebutuhan tersebut dengan lebih baik dari pada kompetitor. Untuk perusahaan besar yang ingin mencapai pertumbuhan dengan menjual ke pelanggan saat ini, tidak ada prinsip yang lebih penting selain *Willingness to listen*

*what costumers needs and wants* serta menemukan *problem solver* untuk mengatasi internal perusahaan untuk menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan yang tidak terpenuhi (Bruni-Bossio et al, 2018).

Perusahaan besar yang ingin mencapai pertumbuhan dengan menjual kepada pelanggan baru harus mencari wawasan tentang kebutuhan unik pelanggan baru tersebut. Walaupun konsep ini terdengar sederhana, wawasan yang diperoleh dapat menyebabkan para pemimpin bisnis mengenali kesenjangan antara *what costomer need and company's ability to provide better solutions*. Namun, jika perusahaan memberikan produk baru yang mengungguli persaingan di benak para pelanggan baru, ia akan memenangkan pangsa pasar dan meningkatkan tingkat pertumbuhan pendapatannya (Azigwe et al, 2016).

Prinsip-prinsip ini juga berlaku untuk perusahaan kecil. Tetapi mengingat kondisi keuangan mereka yang lebih tidak menentu, perusahaan kecil lebih tunduk pada kekuatan dan kelemahan spesifik dari CEO mereka. Jika CEO sebuah perusahaan kecil memiliki wawasan yang unggul daripada para pesaing tentang bagaimana kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi cenderung berevolusi dan bagaimana memuaskan mereka secara unik, maka perusahaan kecil tersebut memiliki peluang yang jauh lebih besar untuk bertumbuh pesat dan menjadi besar dengan cukup cepat. Sebaliknya, jika pendiri perusahaan kecil lemah dalam keterampilan yang dibutuhkan untuk memberikan produk yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi, mereka cenderung mendorong perusahaan keluar dari bisnis tanpa menyadari alasannya. Pada akhirnya pertumbuhan dari pelanggan saat ini atau baru adalah hasil dari memenangkan kontes antara perusahaan dan pesaing untuk memberikan pelanggan mereka dengan nilai terbaik di industri. Dalam pembahasan ini ada beberapa kasus yang dapat menggambarkan empat prinsip pertumbuhan melalui produk baru yaitu (Cohan, 2017):

- 1) Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari pelanggan saat ini harus memantau dan beradaptasi dengan selera pelanggan yang berubah.
- 2) Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari pelanggan baru harus mengidentifikasi kriteria pembelian pelanggan dengan peringkat di segmen baru dan memberikan proposisi nilai yang unggul secara kompetitif.
- 3) Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari pelanggan saat ini harus memilih kelompok pelanggan dengan kemauan tinggi untuk membayar, memberikan layanan yang sangat baik, dan mendorong mereka untuk merekomendasikan perusahaan kepada anggota jaringan mereka.
- 4) Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari pelanggan baru harus melakukan penelitian untuk menentukan peringkat kriteria pembelian

mereka, menganalisis penawaran pesaing, dan memberikan nilai superior.

## **2.3 Prinsip Pertama: Memantau dan Beradaptasi Dengan Selera Pelanggan**

Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari pelanggan saat ini harus memantau dan beradaptasi dengan selera pelanggan yang berubah. Dibandingkan dengan perusahaan baru, perusahaan besar menggabungkan kerugian dan keuntungan dalam beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan. Perusahaan besar mungkin memiliki aset yang ada seperti saluran distribusi besar dan kuat yang dapat digunakan untuk mendapatkan akses ke konsumen. Tetapi mungkin secara simultan menderita dari kepemimpinan yang terkunci ke dalam cara lama mengoperasikan perusahaan yang membuatnya tidak mendengarkan pelanggan dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan mereka. Secara teori, jalan termudah untuk pertumbuhan di masa depan adalah memenangkan lebih banyak bisnis dari pelanggan saat ini (Swaim, 2010).

### **2.3.1 Contoh kasus yang Sukses: Sarapan Sepanjang Hari *McDonald's***



McDonalds, yang memperkenalkan sarapan sepanjang hari sebagai tanggapan atas permintaan media sosial dari pelanggan saat ini dalam waktu enam bulan. Pada kuartal keempat tahun 2015, perubahan itu mendorong pertumbuhannya di atas 5% lebih dari ekspektasi. Dalam upayanya pada tahun 2015 untuk mendorong pertumbuhan, McDonald menjual produk yang sudah dijual tetapi hanya di pagi hari kepada campuran pelanggan baru dan lama dengan menjawab panggilan mereka untuk sarapan sepanjang hari. Pada Januari 2016, McDonald's mengalahkan ekspektasi pendapatan Wall Street untuk kuartal keempat 2015 menikmati 5,7% pertumbuhan penjualan di toko yang sama di Amerika Utara jauh di atas pertumbuhan 2,7% yang diharapkan Wall Street, yang mengarah pada 35% untung dan mendorong sahamnya ke rekor tertinggi sepanjang masa setelah kemerosotan dua tahun. Selain itu, keberhasilan awal sarapan sepanjang hari memotivasi McDonald untuk mengembangkannya. McDonald's Corp memutuskan untuk menjadi lebih besar dengan sarapan sepanjang hari. Dalam upaya untuk mempertahankan sensasi dan keuntungan penjualan rantai itu berencana menambahkan McGriddles dan lebih banyak sandwich sarapan ke dalam menu lengkapnya (Gillis et al, 2018).

## **Analisis Kasus**

Contoh Easterbrook juga menawarkan empat pelajaran bagi perusahaan yang ingin meningkatkan pertumbuhan dengan menjual kepada pelanggan saat ini.

- 1) Mendengarkan konsumen untuk ide inovasi dari apa yang konsumen ingin dan butuhkan.
- 2) Uji ide pertumbuhan terbaik Anda untuk mengatasi kekusutan sebelum memperkenalkannya.
- 3) Susun strategi Anda untuk perubahan agar menarik minat para pemangku kepentingan perusahaan Anda seperti mitra, pelanggan, dan karyawan.
- 4) Menginspirasi orang untuk menerima gagasan pertumbuhan dan meminta pertanggungjawaban mereka untuk mewujudkannya.

### 2.3.2 Contoh Kasus yang Gagal: *Subway* Menyusut dengan Kehilangan Sentuhan

Karena tekanan laba, pewaralaba yang menjual subs, soda, dan kue kering senilai rata-rata \$ 437.000 pada tahun 2015 tidak dapat beradaptasi dengan tekanan persaingan dengan meningkatkan kualitas bahan dan membayar pekerja lebih banyak untuk meningkatkan layanan. Mungkin salah satu alasan mengapa Subway menyusut adalah karena kesuksesan selama beberapa dekade menghasilkan kepercayaan yang merayap bahwa itu tidak akan salah. Lagi pula, Subway tumbuh selama beberapa dekade dengan menawarkan konsumen Amerika alternatif yang lebih sehat dengan harga lebih murah dibandingkan dengan McDonald's dan Burger King. Tetapi pada awal 2015, Subway mulai kehilangan pangsa pasar ke saingan seperti Chipotle (Weng et al, 2014).

Dalam mengejar pertumbuhan baru, Subway memilih untuk terus melakukan apa yang membuatnya sukses di masa lalu dengan membuka toko baru dari pada melangkah lebih jauh dalam mendefinisikan kembali kesegarannya luar Chipotle dan Firehouse. Andrew Alvarez, seorang analis makanan dengan IBIS World menyimpulkan bahwa upaya Subways untuk menanggapi saingannya dengan menambahkan barang-barang seperti hummus dan saus sriracha krem tidak cukup. Pada 2015, penjualannya turun 3,4% dari tahun sebelumnya karena tekanan kompetitif yang berkelanjutan dari Jimmy Johns, Jersey Mikes, dan Firehouse Subs beberapa di antaranya melihat penjualan melonjak hingga 30%. Selain itu, Subway menaikkan harga *submarine sandwich* dari \$ 5 menjadi \$ 6 tanpa meningkatkan kesegaran atau kualitas yang dirasakan, yang juga menyebabkan pelanggan berpaling.

### Analisis Kasus

Penurunan pendapatan Subway mengungkapkan tiga kelemahan fatal yang harus dihindari perusahaan jika mereka ingin tumbuh dari menjual lebih banyak kepada pelanggan di segmen pasar mereka saat ini.

- 1) CEO menderita bias konfirmasi - kecenderungan untuk mengabaikan informasi yang tidak memperkuat model mental CEO. Dalam kasus Subway, biasanya adalah pertumbuhan berasal dari penjualan lebih banyak waralaba secara agresif.
- 2) CEO mengabaikan pesaing yang mendefinisikan kembali proposisi nilai industri dan mengambil pelanggan.
- 3) CEO mengukur keberhasilan melalui sasaran laba jangka pendek dengan demikian menciptakan lingkaran kehancuran etika penjualan turun yang membutuhkan pemotongan kualitas dan layanan produk, yang mengarah pada penurunan penjualan lebih lanjut.

## 2.4 Prinsip Kedua: Mengidentifikasi Peringkat Kriteria Pembelian Pelanggan

Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari pelanggan baru harus mengidentifikasi kriteria pembelian pelanggan dengan peringkat di segmen baru dan memberikan proposisi nilai yang unggul secara kompetitif (Yaacob, 2014).

### 2.4.1 Contoh kasus yang sukses: *Criteo* Menembus Pangsa Pasar Menengah **CRITEO**

Penyedia layanan periklanan mobile Prancis, Criteo, mengikuti prinsip kedua ini, ketika perusahaan menembus pasar menengahnya. Misalnya, pada kuartal kedua 2015, Criteo mengoperasikan sistem untuk memungkinkan klien korporat meningkatkan penjualan dengan menargetkan konsumen melalui iklan desktop dan seluler meningkatkan pendapatannya tidak termasuk biaya perolehan lalu lintas (TAC) sebesar 65% menjadi \$ 120 juta karena menambahkan 730 pelanggan pasar menengah dengan total sekitar 8.500. Criteo tumbuh dengan cepat karena cara pengelompokan konsumen yang berbeda secara fundamental, yang menyebabkan serangkaian fitur produk yang berbeda yang memenuhi kebutuhan unik dari segmen yang baru didefinisikan ini (Liu & Wang, 2019).

## Analisis Kasus

Studi kasus Criteo mengungkapkan empat pelajaran penting bagi eksekutif yang mencari pertumbuhan dengan menjual kepada pelanggan baru (Tan Swee Lin & Smyrnios, 2007):

- 1) Kejar pertumbuhan dengan pikiran terbuka. CEO harus mau berasumsi bahwa kebutuhan pelanggan dan persyaratan untuk mendapatkan pangsa pasar akan berbeda di pasar baru daripada yang mereka miliki untuk bisnis inti perusahaan.
- 2) Temukan rasa sakit pelanggan. Perusahaan harus mendengarkan pelanggan di segmen baru untuk mengidentifikasi kebutuhan yang belum terpenuhi yang mungkin tidak dapat diatasi oleh pesaing.
- 3) Memecahkan masalah dengan cara yang akan menyenangkan pelanggan. Perusahaan harus memiliki visi tentang bagaimana teknologi dapat digunakan untuk mengatasi kebutuhan yang tidak terpenuhi dari pelanggan baru ini dengan cara yang akan memberikan pelanggan dengan manfaat yang terukur.
- 4) Ubah visi menjadi pertumbuhan penjualan. Perusahaan harus bertaruh modal dan sumber daya pengembangan produk pada visi, membangun produk, menyajikannya kepada pelanggan, dan menutup transaksi.

#### 2.4.2 Contoh kasus yang gagal: *Eastman Kodak* Menuju Kebangkrutan



Eastman Kodak yang berbasis di New York Kodak mengalami kebangkrutan pada 2012 karena tidak dapat mengimbangi penurunan penjualan film kamera tradisional dengan menerapkan strategi perak-halida memberikan kamera dan film dengan harga murah untuk mendapatkan keuntungan dari pengembangan cetakan untuk membangun produk yang unggul bagi pelanggan baru di pasar pencitraan digital. Kodak memiliki formula sukses luar biasa yang menghalangi distribusi internasional, produksi massal menjadi biaya unit yang lebih rendah, investasi R&D untuk memperkenalkan produk yang lebih baik, dan iklan yang luas untuk memastikan konsumen tahu tentang kualitas superior Kodak. Sayangnya, kompetisi muncul dan memperkenalkan bercak-bercak jelek di seluruh gambar yang indah ini, seperti (Gershon, 2013):

- 1) Fotografi instan, ini mengancam keuntungan Kodak dari bahan kimia dan film. Kodak merespons dengan memperkenalkan produk fotografi instan sendiri. Polaroid menggugat menuduh bahwa antara 1976 dan 1986 Kodak mencuri teknologinya meminta ganti rugi \$ 12 miliar. Pada tahun 1990, Polaroid memenangkan hanya \$ 909 juta dan akhirnya mengajukan kebangkrutan pada Oktober 2001.
- 2) *Cut-rate* film dari Jepang. Pada 1980-an, Fuji Jepang mulai menjual gulungan film dengan harga jauh di bawah harga yang biasa dikenakan Kodak. Pada 1999, keuntungan pangsa pasar Fuji begitu besar sehingga Kodak mengambil biaya \$ 1,2 miliar bersama dengan 19.900 PHK. PHK



semacam itu terus berlangsung; misalnya, pada Januari 2009, Kodak mengambil biaya \$ 350 juta untuk memecat 3.500 karyawan setelah penurunan 24% dalam pendapatan

- 3) Fotografi digital, ini menawarkan nilai yang lebih baik kepada konsumen, tetapi yang menghapuskan cara yang layak bagi Kodak untuk menghasilkan uang. Lagi pula, film digital memori flash adalah proposisi margin rendah. Dalam salah satu dari banyak tawaran untuk mereplikasi model bisnis Silver Halide dalam fotografi digital, Kodak menawarkan produk pencitraan digital berbasis film Photo CD tetapi karena harganya \$ 500 per pemain dan \$ 20 per disk, itu tidak menarik banyak pelanggan.

### **Analisis Kasus**

- 1) Kebangkrutan Kodak mengungkapkan empat kelemahan fatal yang harus dihindari perusahaan jika ingin tumbuh dari penjualan ke pelanggan baru di segmen pasar mereka saat ini.
- 2) Terlalu banyak kesuksesan terutama memimpin perusahaan ke posisi dominan dalam industrinya dengan sedikit persaingan dapat menciptakan budaya kaku yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan.
- 3) Perusahaan yang kaku memilih investasi dalam peluang pertumbuhan yang sesuai dengan apa yang diyakini eksekutif puncak mereka adalah kekuatan abadi perusahaan. Jika kepercayaan eksekutif tidak konsisten dengan realitas pasar saat ini dan di masa depan, investasi tersebut cenderung mengkonsumsi sumber daya yang mungkin telah dialokasikan lebih efektif.
- 4) Mengembangkan produk baru tanpa melihatnya dari perspektif pelanggan baru sepertinya tidak akan menghasilkan pertumbuhan yang berarti.
- 5) Perusahaan besar dalam bahaya gagal memahami persyaratan unik untuk memenangkan pelanggan baru dan memperkenalkan produk yang memberikan nilai superior.

## **2.5 Prinsip Ketiga: Memilih Kelompok Pelanggan dan Memberi Layanan Terbaik.**

Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari pelanggan saat ini harus memilih kelompok pelanggan dengan kemauan tinggi untuk membayar, memberikan layanan yang sangat baik, dan mendorong mereka untuk merekomendasikan perusahaan kepada anggota jaringan mereka. Berbeda dengan perusahaan besar dan kaya sumber daya, kelangkaan sumber dayamereka

meningkatkan intensitas upaya CEO perusahaan kecil untuk merancang dan melaksanakan strategi untuk memenuhi tujuan pertumbuhan yang ambisius. Untuk melakukan ini, perusahaan kecil harus melakukan tiga hal (Ismanu & Kusmintarti, 2019):

- 1) Fokus pada kelompok pelanggan yang tepat misalnya, kelompok dengan daya beli yang signifikan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi yang berarti.
- 2) Mengembangkan produk dengan pelanggan adopter awal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi.
- 3) Memberikan produk baru yang menurut pelanggan lebih unggul dari produk pesaing.

### 2.5.1 Contoh kasus yang sukses: *Social Finance (SoFi)* SoFi

Keuntungan SoFi datang dari membebaskan biaya pelayanan pinjaman kepada investor dan dengan menjual pinjaman kepada investor lebih dari biaya untuk membuat pinjaman. Itu juga menyimpan beberapa pinjaman dan mengumpulkan pembayaran bunga. SoFi menawarkan pembiayaan kembali pinjaman mahasiswa, hipotek, dan pinjaman konsumen lainnya dengan harga di bawah harga pasar menggunakan dana yang diperoleh dari investor institusi dan individu kaya kepada siapa ia membayar bunga tahunan sebesar 6,5% tergantung pada tingkat pembayaran pinjaman peminjam. Untuk memahami keberhasilannya, SoFi menikmati lima keunggulan kompetitif dibandingkan bank tradisional seperti Bank of America (Preiksaitis & Dacin, 2020).

- 1) Segmentasi pasar. SoFi yang tidak menerima deposito dan diatur di tingkat negara bagian oleh Biro Perlindungan Keuangan Konsumen memiliki fleksibilitas yang lebih strategis. SoFi berhasil dengan menargetkan siswa di sekolah yang relatif selektif seperti Stanford dan Harvard yang alumninya cenderung mendapatkan pekerjaan bergaji tinggi dan bertanggung jawab secara finansial. Selain itu, konsep asli SoFi cocok dengan alumni kaya dari sekolah-sekolah yang selain menyediakan uang untuk membiayai kembali pinjaman tersebut membantu peminjam mencari nasihat karir.
- 2) Suku bunga pinjaman lebih rendah. SoFi memperkirakan bahwa itu dapat menghemat peminjam refinancing pinjaman mahasiswa sekitar \$ 14.000 dan bahwa tarifnya "dimulai" pada 3,50% tetap dan tingkat variabel mulai serendah 1,90% [tingkat persentase tahunan].
- 3) Suku bunga deposito lebih tinggi. SoFi tidak mengambil simpanan konsumen. Namun, individu yang memenuhi syarat untuk menyediakan uang tunai kepada peminjam dapat memperoleh hasil yang jauh lebih tinggi hingga 6,5% tergantung pada tingkat di mana peminjam membayar.

- 4) Pengalaman pelanggan yang lebih baik. SoFi menawarkan untuk memberi calon peminjam nilai atas pinjaman mereka dalam waktu dua menit berdasarkan respons peminjam terhadap pertanyaan yang diajukan di situs webnya. Situs web Bank of America memungkinkan peminjam potensial mengisi aplikasi tetapi tidak menjamin waktu yang diperlukan untuk mengirimkan penawaran suku bunga.
- 5) Respons yang lebih cepat terhadap perubahan. Strategi bisnis SoFi berkembang sebagai tanggapan terhadap umpan balik pasar, perubahan teknologi, dan pesaing pemula. SoFi menyebut pelanggannya sebagai anggota dan mensponsori acara yang melibatkan anggota tersebut dengan perusahaan dan satu sama lain.

## **Analisis Kasus**

Studi kasus SoFi mengungkapkan lima pelajaran penting bagi eksekutif perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dengan mendapatkan bagian di antara pelanggan mereka saat ini:

- 1) Berpartisipasi dalam pasar yang besar. Pasar awal pinjaman mahasiswa SoFi totalnya lebih dari \$ 1 triliun dan pinjaman konsumen lainnya yang ditawarkan juga mewakili pasar yang lebih besar dari \$ 1 triliun.
- 2) Segmen pelanggan. Kunci keberhasilan awal SoFi adalah pengakuannya bahwa siswa dapat disegmentasi berdasarkan tempat mereka bersekolah. Selain itu, SoFi menyadari bahwa lulusan sekolah yang berbeda memiliki tingkat pembayaran pinjaman yang berbeda-beda.
- 3) Menawarkan nilai yang lebih baik untuk segmen yang paling menarik. SoFi menyadari bahwa itu dapat menawarkan tingkat bunga yang lebih rendah kepada kelompok siswa dengan tingkat pembayaran tertinggi sehingga menghasilkan portofolio pinjaman yang menguntungkan. Selain itu, SoFi menawarkan layanan yang lebih responsif kepada para pelanggan daripada para pesaingnya bank-bank besar.
- 4) Ubah pelanggan menjadi promotor produk yang antusias. SoFi menjuluki anggota pelanggannya dan menciptakan peluang bagi mereka untuk berinteraksi dengan anggota lain dan mengembangkan karier mereka dengan tujuan untuk menjual lebih banyak layanan kepada mereka dan mendorong mereka untuk membawa rekan-rekan mereka dalam klub SoFi.
- 5) Beradaptasi dengan perubahan cepat. SoFi tersandung pada kuartal pertama 2016 karena rival mengalami tantangan yang lebih signifikan. Patut dicatat bahwa pada April 2016, valuasi \$ 4 miliar di mana ia telah meningkatkan modal pada 2015 telah bertahan. Dan SoFi berusahakeras

untuk mengembangkan sumber pendanaan baru untuk mengembalikan pertumbuhan pinjamannya yang cepat.

### 2.5.2 Contoh kasus yang gagal: *Homejoy*

Resep umum untuk kegagalan *start-up* adalah memangkas harga untuk memenangkan pelanggan dan fokus dengan sungguh-sungguh untuk mendapatkan pelanggan baru sehingga mengabaikan yang sekarang. Ini tampaknya yang terjadi pada Homejoy yang berbasis di San Francisco yang dibuka pada 2012 dan ditutup pada 31 Juli 2015 dan memusnahkan investasi \$ 40 juta. Homejoy menargetkan sekitar \$ 400 miliar pasar global dengan menawarkan layanan pembersihan rumah sesuai permintaan. Pada puncaknya, Homejoy beroperasi di lebih dari 30 kota, termasuk Los Angeles, London, Berlin, dan New York. Homejoy tidak dapat menarik cukup banyak pelanggan atau menyewa cukup banyak pembersih profesional di kota-kota dengan populasi yang lebih tersebar secara geografis seperti Tampa Bay, Florida; atau Atlanta, Georgia. Dan ekspansi internasional Homejoy menyebabkan banyak masalah. Di Berlin sulit untuk memenuhi permintaan pembersih dan di London, praktik terbaik Amerika untuk pembersihan tidak ada nilainya. Rantai pasokan dasar dan operasi juga gagal. Kualitas layanan Homejoy juga buruk. Banyak pelanggan pertama kali tidak puas atau mengalami pembatalan di menit-menit terakhir. Pembatalan menit-menit terakhir sangat merusak peringkat kualitas layanan Homejoy karena itu hanya bisa menggantikan janji temu yang dibatalkan 15% hingga 20% dari waktu (Taeuscher & Kietzmann, 2017).

### Analisis Kasus

Kegagalan Homejoy adalah hasil dari lima asumsi cacat yang harus dihindari perusahaan jika mereka mencari pertumbuhan dengan mendapatkan bagian di antara pelanggan mereka saat ini:

- 1) Kekuatan CEO adalah kunci kesuksesan perusahaan. Manajemen puncak Homejoy bertindak seolah-olah membangun dan mengoperasikan algoritma penjadwalan adalah kunci keberhasilan Homejoy.
- 2) Harga yang lebih rendah akan selalu memikat pelanggan baru. Homejoy berasumsi bahwa satu-satunya cara untuk mendapatkan pelanggan adalah dengan menawarkan pembersihan dengan harga diskon. Homejoy gagal menghargai bahwa pelanggan sekali pakai yang menerima layanan buruk tidak akan membeli lagi. Dan Homejoy kemudian perlu menghabiskan banyak uang untuk pemasaran untuk menggantikan pelanggan yang hilang.

- 3) Cara terbaik untuk mengalahkan pesaing adalah dengan menyalin strateginya. Homejoy tidak memiliki wawasan tentang kebutuhan pelanggan potensial dan menyimpulkan bahwa satu-satunya cara untuk tumbuh adalah meniru strategi pesaing yang tumbuh cepat.
- 4) Kualitas dan kepuasan karyawan tidak penting. Homejoy tidak memiliki standar untuk pembersih yang dapat digunakan untuk menyaring orang-orang yang akan memberikan layanan kebersihan berkualitas buruk atau membatalkan janji pada menit terakhir. Selain itu, Homejoy membayar petugas kebersihannya lebih rendah dari upah subsisten dan tidak dapat memastikan bahwa pelatihan yang mereka butuhkan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi.
- 5) Layanan tidak menguntungkan dapat diatasi dengan volume yang cukup. Akhirnya, Homejoy melakukan ekspansi geografis yang cepat untuk mendorong pertumbuhan pendapatannya tanpa mempertimbangkan secara mendalam kemampuan yang diperlukan untuk mempertahankan bisnisnya di lokasi-lokasi baru tersebut. Selain itu, meskipun kehilangan uang pada setiap transaksi, itu tidak memiliki strategi untuk menjadi menguntungkan dan tampaknya menganggap bahwa pemilik lain akan mengambil alih perusahaan dan khawatir tentang masalah itu.

## 2.6 Prinsip Keempat: Perusahaan Kecil Harus Melakukan Penelitian Untuk Menentukan Kriteria Pembelian.

Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari pelanggan baru harus melakukan penelitian untuk menentukan peringkat kriteria pembelian mereka, menganalisis penawaran pesaing, dan memberikan nilai superior (Linder, 2019).

### 2.6.1 Contoh Kasus yang Sukses: *Actifio*, Satu Target Pasar UKM senilai \$580 Miliar **actifio**

Didirikan pada tahun 2009, Actifio membuat peralatan yang membantu perusahaan menghemat uang pada penyimpanan data dengan mengurangi menjadi satu dari banyak salinan data perusahaan yang disimpan secara tradisional untuk berbagai tujuan yang berbeda termasuk cadangan dan pemulihan, kepatuhan, pengujian, dan analisis data. Perusahaan membeli produk Actifio karena membuat dan menyimpan salinan data mereka sebanyak 12 per perusahaan untuk penggunaan seperti cadangan dan pengujian aplikasi mahal. Actifio menghemat uang perusahaan dengan membiarkan mereka melakukan semua itu dengan satu "salinan emas". Ini menghemat uang mereka untuk setiap dolar yang diinvestasikan perusahaan dalam produk Actifio, pelanggan menghemat sebanyak \$15. Pada tahun 2014, Actifio meluncurkan Actifio Sky apa yang disebutnya sebagai "generasi berikutnya yang tidak memerlukan perangkat keras pihak ketiga dan

dijalankan pada mesin virtual. Pada Juni 2016, Actifio telah mengumpulkan total \$ 207,5 juta dari investor termasuk Advanced Technology Ventures, Andreessen Horowitz, Technology Crossover Ventures, Tiger Global Management, Greylock Partners, dan North Bridge Venture Partners (Cohan, 2017).

## **Analisis Kasus**

Hasil beragam dari strategi Actifio untuk menargetkan kelompok pelanggan baru mengungkapkan empat pelajaran penting bagi para pemimpin bisnis kecil:

- 1) Pilih misi yang menarik. Actifio memiliki alasan yang jelas untuk menargetkan UKM, keinginan untuk memperlancar pengumpulan kasnya yang kental agar laporan keuangannya lebih menarik bagi investor publik. Walaupun ini mungkin bukan misi yang paling ditinggikan, itu jelas salah satu yang akan membantu investor dan karyawan mewujudkan tujuan keuangan mereka karena itu ia memiliki kekuatan motivasi.
- 2) Memahami persyaratan berbeda dari pelanggan baru. Actifio tidak menjadikan pemegang sahamnya satu-satunya fokus strategi UKM. Ini juga memusatkan perhatiannya pada persyaratan spesifik pelanggan potensial UKM, keinginan untuk pemulihan cepat sistem TI mereka setelah gangguan bisnis dan harga yang rendah.
- 3) Bangun produk yang lebih baik. Pelanggan Actifio, Kota Banff, membeli Actifio One karena memenuhi kebutuhan itu ia menawarkan pemulihan yang cepat dengan harga murah. Keberhasilan Actifio di sini mengakui kondisi mendasar untuk pertumbuhan yang sukses pelanggan baru hanya akan mempertimbangkan produk perusahaan kecil jika produk itu memberikan fitur unggul yang kompetitif dengan harga lebih rendah.
- 4) Investasikan strategi baru. Actifio menyadari setelah sekitar 16 minggu mencoba bahwa itu memiliki strategi yang salah untuk menang dengan UKM. Seharusnya menyadari sebelumnya bahwa bersaing untuk bisnis SMB akan melibatkan kemampuan yang berbeda di seluruh rantai nilai termasuk penjualan dan pemasaran, layanan purna jual, serta penagihan dan pengumpulan.

### **2.6.2 Contoh kasus yang gagal: Color Labs COLOR**

Alasan paling umum mengapa perusahaan kecil gagal adalah mereka membakar seluruh modal mereka sebelum mereka menemukan produk yang menurut pelanggan merupakan nilai yang tak tertahankan membuat mereka ingin membayar harga yang lebih tinggi dari pada biaya perusahaan untuk mendesain, membangun, mengirim, dan melayani itu. Itulah yang terjadi pada aplikasi berbagi foto Palo Alto, California, Color Labs. Itu ditutup pada Desember 2012 setelah

membakar banyak dari \$ 41 juta yang dihipunnya. Awalnya *Color Labs* mencoba menjual jaringan sosial berbasis lokasi yang gagal dan "berputar" ke layanan berbagi foto dan video yang juga gagal. Pada Oktober 2012, Apple telah mengakuisisi 20-orang tim teknologi Color dan beberapa aset kekayaan intelektual kuncinya sebesar \$ 7 juta dan *Color Labs* berhenti beroperasi pada akhir 2012 (Cohan, 2017).

## **Analisis Kasus**

Kegagalan *Color Labs* adalah hasil dari lima asumsi strategi pertumbuhan yang cacat yang harus dihindari perusahaan jika mereka mencari pertumbuhan dengan mendapatkan bagian di antara pelanggan mereka saat ini:

- 1) CEO dapat menentukan apa yang akan dibeli pasar. Nguyen bertindak seolah-olah dia berbagi dengan Steve Jobs bahwa talenta visioner yang diperlukan untuk membujuk jutaan pelanggan potensial untuk membeli produknya terlepas dari apa yang dibutuhkan pelanggan potensial itu. Bahkan, Jobs cenderung menyerang pasar besar dengan produk yang unggul daripada mencoba menciptakan yang baru seperti yang coba dilakukan Nguyen.
- 2) Tidak perlu menganalisis pesaing saat merancang produk baru. Nguyen tidak menghabiskan waktu memeriksa produk pesaing sambil merancang aplikasi *Color Labs*. Sementara ia percaya bahwa ini adalah buang-buang waktu, dalam retrospeksi yang bisa membantu Lab Warna untuk berhasil. Misalnya, jika Nguyen memperhatikan pertumbuhan Instagram yang cepat, ia mungkin telah belajar mengapa layanannya begitu populer dan mungkin bisa membangun produk yang lebih baik.
- 3) Mendapatkan umpan balik pelanggan sebelum diluncurkan adalah buang-buang waktu. Umpan balik pelanggan segera setelah peluncuran aplikasinya pada bulan Maret 2012 mengindikasikan bahwa *Color Labs* berasumsi bahwa itu akan menjadi populer tanpa mendapatkan umpan balik pelanggan.
- 4) Retensi karyawan tidak relevan. Nguyen mampu merekrut tim eksekutif bermerek untuk membangun *Color Labs*. Para eksekutif itu mungkin berharap mereka akan cepat kaya tetapi ketika ide produk awal Nguyen gagal, ia dengan cepat menyalahkan karyawan eksekutifnya dan mengelolanya di luar perusahaan. Kesalahan mendasar yang dibuat Nguyen di sini adalah berasumsi bahwa dialah satu-satunya yang penting dan orang-orang berbakat yang ia tarik hanyalah sekadar busanaan untuk menarik investasi.

- 5) Manajemen kas yang hati-hati tidak ada gunanya. Akhirnya, *Color Labs* unggul dalam meningkatkan modal ventura, tetapi Nguyen memutuskan untuk membelanjakan sejumlah besar uang tunai untuk embel-embelyang tidak berkontribusi pada kualitas produknya atau pertumbuhan jumlah pengguna aktifnya. Pengeluaran Nguyen yang tidak terkendali didasarkan pada asumsi yang salah bahwa ia akan selalu bisa mendapatkan adopsi pelanggan yang cukup untuk membujuk perusahaan lain untuk membeli perusahaannya sebelum kehabisan uang tunai. Sementara Nguyen unggul dalam meningkatkan modal, ia lemah dalam menggunakan modal itu untuk membangun perusahaan yang sukses.

## 2.7 Menerapkan Prinsip Pertumbuhan melalui Pelanggan Baru atau Saat Ini

Para pemimpin yang ingin menilai apakah mereka menerapkan prinsip-prinsip ini pada organisasi mereka harus dapat menjawab YA untuk enam pertanyaan berikut (Gupta et al, 2013):

- Berapa persen pertumbuhan tahun depan yang akan datang dari penjualan lebih banyak kepada pelanggan Anda saat ini?
- Berapa banyak pertumbuhan tahun depan yang Anda harapkan datang dari pelanggan baru?
- Apakah pendapatan Anda tumbuh lebih cepat dari industri Anda?
- Jika demikian, apa yang membuat proposisi nilai perusahaan Anda lebih baik daripada pesaing?
- Jika tidak, mengapa perusahaan Anda tumbuh lebih lambat daripada industri?
- Bagaimana rencana perusahaan Anda untuk meningkatkan nilai yang diciptakannya bagi pelanggan saat ini dan/atau pelanggan baru untuk mempercepat pertumbuhan pendapatannya?

## 2.8 Ringkasan

Mempercepat pertumbuhan dengan menjual ke pelanggan saat ini atau baru adalah strategi yang relatif jelas. Tantangan terbesar dalam mendapatkan hasil dari strategi semacam itu mungkin adalah pola pikir dan keterampilan CEO. Jika seorang CEO cukup rendah hati secara intelektual untuk mendengarkan pelanggan, mempelajari pesaing, dan bekerja dengan anggota tim internal, maka perusahaan mungkin dapat menemukan dan memanfaatkan peluang pertumbuhan baik dari menjual ke lebih banyak anggota dari segmen pelanggan saat ini atau dari mendapatkan yang signifikan. pangsa segmen pelanggan baru.





# DAFTAR PUSTAKA

---

- Azigwe, J. B., Maryir, G., Asunka, B. A., & Manamzor, F. (2016). Customer satisfaction for company growth: The roles, responsibilities, and skills required of the sales force in Ghana. *British Journal of Marketing Studies*, 4(5), 74-88. [www.eajournals.org](http://www.eajournals.org)
- Bruni-Bossio, V., Sheehan, N. T., & Willness, C. R. (2018). Circle mapping your firm's growth strategy. *Business Horizons*, 61(2), 285–296. DOI:10.1016/j.bushor.2017.11.010
- Cohan, P. S. (2017). *Disciplined Growth Strategies: Insight from the Growth*. Marlborough, Massachusetts, USA, Apress. DOI: 10.1007/978-1-4842-2448-9
- Gershon, R.A. (2013). Innovation Failure: A Case Study Analysis of Eastman Kodak and Blockbuster Inc. *Media Management and Economics Research in Transmedia Environment*, 1<sup>st</sup> Edition. Routledge.
- Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1-14. DOI: 10.1186/2192-5372-2-15
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2018). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*. DOI:10.1016/j.jbusvent.2018.09.004
- Homburg, C., Steiner, V.V., Totzek, D. Managing Dynamics in a Customer Portfolio. *Journal of Marketing*. 73 (5), 70-89, DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.70>
- Ismanu, S., & Kusmintarti, A. (2019). Innovation and Firm Performance of Small and Medium Enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8 (S2), 312-323
- Linder, C. (2019). Customer orientation and operations: The role of manufacturing capabilities in small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 216, 105–117. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.04.030
- Liu, H-H., & Wang, Y-N. (2019). Interrelationships between viral marketing and purchase intention via customer-based brand equity. *Journal of Business and Management Science*, 7(2), 72-83. DOI: 10.12691/jbms-7-2-3

- Palade, A. (2011). Analysis of Marketing Mix on Cosmetics Products Case Study: Avon Company. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 11(4), 2011, 233-244
- Preiksaitis, K.D., & Dacin, P.A. (2020), Consumer responses to strategic customer extensions. *Journal of Product & Brand Management*. DOI: 10.1108/JPBM-08-2019-2515
- Rice, G. (2012). Connecting with customers to build a social business. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 23, Issue 2, p.88-93. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.21476>
- Rizzo, L. (2014). LBO FOCUS: Teen Retail: A Fad for Consumers, an Investing Staple for Private Equity. *The Private Equity Analyst*, [https://www.proquest.com/openview/d007d6923839a30cfc44a9ed14382923/1?pq-origsite=gsc\\_holar&cbI=40214](https://www.proquest.com/openview/d007d6923839a30cfc44a9ed14382923/1?pq-origsite=gsc_holar&cbI=40214)
- Swaim, R. W. (2010). *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. John Wiley & Sons, Singapore
- Taeuscher, K., & Kietzmann, J. (2017). Learning from Failures in the Sharing Economy. *MIS Quarterly Executive*, 16 (4), p. 253-263.
- Tan Swee Lin, C., & Smyrnios, K. X. (2007). Customer-Value-Based Marketing Activities in Fast-Growth Firms. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 9(1), 67-88. DOI: 10.1108/14715200780001340
- Weng, J., Zheng, Y., Yan, X., Meng, Q. (2014). Development of a subway operation incident delay model using accelerated failure time approaches. *Accident Analysis & Prevention*, 73, p.12-19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aap.2014.07.029>
- Yaacob, Z. (2014). The direct and indirect effects of customer focus on performance in public firms. *International Journal for Quality Research* 8(2) 265-276
- Zandiatashbar, A., Hamidi, S., & Foster, N. (2019). High-tech Business Location, Transportation Accessibility, and Implications for Sustainability: Evaluating the Differences between High-tech Specializations using Empirical Evidence from U.S. Booming Regions. *Sustainable Cities and Society*, 50, 101648, 1-12. DOI:10.1016/j.scs.2019.101648

# BAB III

## PERTUMBUHAN MELALUI GEOGRAFI BARU ATAU SAAT INI

---

Bab sebelumnya telah dijelaskan bagaimana perusahaan mencari pertumbuhan dan memecahkan masalah pelanggan. Perusahaan mencari pertumbuhan dengan cara memanfaatkan potensi pertumbuhan dari kelompok pelanggan awal mereka. Para pemimpin mencari pertumbuhan dari geografi baru atau saat ini. Strategi ekspansi geografis sangat bergantung pada letak perusahaan di negara dengan pasar domestik besar atau kecil untuk produk —produknya. Perusahaan yang dimulai di pasar domestik besar cenderung menunda ekspansi geografis hingga mencapai batas pangsa pasar di antara kelompok pelanggan. Globalisasi yaitu jarak yang signifikan antara lokasi di mana sebuah perusahaan dimulai dan geografis baru di mana perusahaan berkembang. Perusahaan harus mempertimbangkan untuk menggunakan kerangka budaya, administratif, geografis, dan ekonomi untuk mengevaluasi jarak-jarak ini sebelum diluncurkan ke geografis baru (Ferm & Raco, 2020). Ada empat pertanyaan kerangka kerja untuk mengevaluasi, yaitu:

- 1) Seberapa luas kesenjangan budaya antara geografis saat ini dan yang akan datang dengan mempertimbangkan jarak budaya yang diukur oleh faktor-faktor seperti perbedaan dan kesamaan dalam bahasa, gaya kerja, agama, dan susunan etnis
- 2) Kesenjangan administratif yang signifikan antara geografis saat ini dan yang akan datang dengan menganalisis jarak administratif antara ini dan

*Bab III Pertumbuhan Melalui Geografi... |*

faktor-faktor investigasi geografi baru seperti tidak adanya ikatan kolonial, mata uang bersama, sistem hukum bersama, sikap bersama terhadap korupsi, dan tujuan politik bersama.

- 3) Jarak fisik antara geografis saat ini dan yang akan datang dengan mempelajari geografi seperti kualitas jalan dan jembatan, kekokohan jaringan transportasi udara dan darat, kualitas dan luasnya jaringan komunikasi, dan bagaimana faktor-faktor ini dapat memengaruhi kualitas produk perusahaan ketika bergerak dari pabrik ke pelanggan dalam geografi baru
- 4) Jarak ekonomi antara geografis saat ini dan yang akan datang dengan menilai apakah mereka dapat menjembatani jarak ekonomi antara inti dan faktor-faktor analisis geografi baru seperti perbedaan dalam biaya tenaga kerja, sensitivitas harga pelanggan, sumber daya alam, keuangan, dan manusia, dan sistem distribusi

### 3.1 Pertumbuhan dari Geografi

Ekspansi geografis yang sukses bergantung pada kombinasi kerendahan hati CEO dan pemahaman terperinci tentang peluang dan risiko spesifik yang melekat dalam ekspansi geografis, tak terkecuali perusahaan besar ataupun kecil. Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari geografis saat ini harus terbuka untuk belajar tentang bagaimana kebutuhan pelanggan berevolusi dan mengembangkan produk yang meyakinkan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih efektif daripada pesaing. Sebaliknya, perusahaan yang gagal mencapai sasaran pertumbuhan menganggap bahwa strategi yang berhasil di masa lalu akan menyelesaikan tantangan di masa depan, mereka gagal menerapkan kekuatan pada peluang pertumbuhan, mengabaikan perubahan kebutuhan pelanggan dan pesaing baru, dan membiarkan departemen internal saling bertarung satu sama lain untuk mengoordinasi perusahaan tersebut.

Ketika perusahaan besar berekspansi ke geografi baru, awalnya mereka harus menargetkan negara-negara dengan jarak CAGE (*culture, administrative, geographic, and economic*) terkecil dari geografi asal mereka, mencapai keseimbangan antara keinginan untuk menyesuaikan produk dengan masing-masing negara dan manfaat efisiensi dari produk satu-dunia standar. Sebaliknya, perusahaan besar yang gagal memperluas ke geografi baru menetapkan tujuan tinggi yang tidak realistis, mengabaikan jarak CAGE, dan gagal mengambil tindakan yang tepat ketika menjadi jelas bahwa tujuan itu di luar jangkauan (Ferm & Raco, 2020)..

Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari geografi saat ini harus memastikan bahwa operasi di lokasi berfungsi dengan sempurna sebelum

berkembang. Perusahaan harus berhati-hati menghilangkan kekurangan di lokasi saat ini, meneliti lokasi baru dengan teliti, melebih-lebihkan modal dan waktu untuk mencapai kesuksesan di lokasi baru, dan mengukur kinerja untuk memperbaiki masalah dan berinvestasi di mana pertumbuhan paling menjanjikan. Sebaliknya, perusahaan kecil yang gagal dalam usaha ini cenderung berasumsi bahwa strategi yang bekerja untuk CEO di masa lalu akan bekerja lagi, mereka terlalu banyak berinvestasi dalam pertumbuhan di puncak pasar, dan mereka mengabaikan perubahan kebutuhan pelanggan dan potensi untuk belajar dari strategi pemula yang sukses.

Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari geografi baru harus menerapkan kerendahan hati intelektual dalam menawarkan inovasi baru kepada pelanggan di wilayah geografi baru dengan jarak CAGE minimal, memahami kebutuhan pelanggan di lokasi tersebut, dan menerapkan kekuatan perusahaan untuk menghilangkan rasa sakit itu. Mirip dengan kasus-kasus lain, kegagalan cenderung mengalir dari eksekutif yang menganggap strategi yang berhasil untuk pasar sebelumnya akan menghasilkan kesuksesan di pasar baru, mengabaikan umpan balik pelanggan, dan mengabaikan strategi pesaing yang sukses. Bab ini akan membahas studi kasus tentang penerapan empat prinsip pertumbuhan dari geografi yang berhasil dan tidak berhasil.

### **3.2 Prinsip Pertama: Membangun dan Memasarkan Produk**

Perusahaan yang mencari pertumbuhan dari dalam geografi saat ini dapat mencapai tujuannya dengan memahami secara spesifik apa yang diinginkan pelanggan dan memberi mereka lebih banyak manfaat daripada pesaing. Perusahaan harus tahu lebih banyak dari pesaing mereka tentang pelanggan, teknologi dan mengubah wawasan yang unggul menjadi tindakan konsisten yang memberikan pelanggan hasil lebih baik. Lima Langkah strategi pertumbuhan yang efektif untuk mendapatkan bagian dalam geografi saat ini, yaitu (Gupta et al, 2013):

- 1) Dengarkan pelanggan untuk memahami faktor peringkat khusus yang mereka gunakan untuk membandingkan antara pemasok yang bersaing.
- 2) Minta mereka untuk mengevaluasi perusahaan terhadap pesaing pada masing-masing faktor.
- 3) Memahami tingkat kinerja yang perlu dicapai perusahaan agar perusahaan mendapatkan pangsa pasar.
- 4) Membangun atau meningkatkan keterampilan seperti pengembangan produk, pemasaran, dan layanan yang dibutuhkan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang unggul secara kompetitif.

- 5) Pimpin desain, produksi, pengiriman, penjualan, dan layanan produk baru yang diperkenalkan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan.

Hal ini sulit dilakukan oleh perusahaan besar karena perusahaan besar sering lambat beradaptasi dan mengunci diri mereka dalam cara-cara kerja yang membuatnya lebih sulit bagi pelanggan karena eksekutif berjuang untuk mengalahkan saingan internal untuk promosi berikutnya. Tetapi beberapa hal, berusaha untuk berkembang dalam geografi perusahaan saat ini lebih mudah karena perusahaan tidak harus bergulat dengan jarak CAGE yang mungkin ada antara pasar inti perusahaan dan geografi tujuan.

### 3.2.1 Contoh kasus yang sukses: *T-Mobile* Memenangkan Pelanggan A.S

#### *T-Mobile*

T-Mobile merupakan operator nirkabel di Bellevue, Washington. T-Mobile menambahkan hampir 33 juta pelanggan baru di AS karena paket layanan baru yang dijuluki Un-Carrier. Menurut T-Mobile, operator tradisional seperti AT&T tidak menguntungkan untuk strateginya. Strategi Un-Carrier T-Mobile menawarkan kepada konsumen kualitas jaringan yang tinggi, layanan yang responsif, dan harga yang bersaing. Pertumbuhan pelanggan diperpanjang selama periode lima tahun karena pangsa pasar di AS tumbuh dari 11% menjadi 16,3% dan tiga tahun periode terakhir Un-Carrier tumbuh dari 33,4 juta pelanggan menjadi 63,2 juta pelanggan. Pertumbuhan itu telah melambungkan pangsa pasarnya dari 10% menjadi 17%, dan memungkinkannya melampaui Sprint untuk menjadi operator nomor tiga yang berbasis di AS (Besen et al, 2013).

Pertumbuhan T-Mobile terjadi saat pesaing kehilangan pangsa pasar. Pertumbuhan T-Mobile dihasilkan dari layanan Un-Carrier, serangkaian layanan yang dirancang untuk menghilangkan gangguan terbesar konsumen nirkabel dengan operator yang lebih besar. Berikut delapan layanan Un-Carrier:

- 1) Menawarkan kontrak baru. Perusahaan menghapus kontrak jangka panjang dan mengganti dengan pengaturan penyewaan telepon sehingga pelanggan dapat memilih kapan menyerahkan telepon atau membayar saldo.
- 2) Meng-*upgrade* telepon secara berkala. Mengganti kontrak selanjutnya yang memungkinkan konsumen membayar biaya yang sedikit lebih tinggi untuk mendapatkan ponsel mdel terbaru.
- 3) Menghilangkan biaya data. Mengganti biaya roaming data internasional yang tinggi di 100 negara dengan membiarkan konsumen menggunakan jaringan data.

- 4) Membayar biaya terminasi awal saingan untuk memenangkan pelanggan baru. Melunasi biaya pengakhiran awal untuk pelanggan Verizon, AT&T, atau Sprint jika mereka beralih ke T-Mobile.
- 5) Meningkatkan kualitas jaringan.
- 6) Memberikan *streaming* musik gratis tanpa iklan.
- 7) Perluas *Wi-Fi*.
- 8) Aktifkan *roll* menit yang tidak digunakan untuk dapat digunakan bulan berikutnya tanpa biaya tambahan untuk semua pelanggan.

Pengenalan layanan Un-Carrier yang dilakukan T-Mobile untuk mengubah operasionalnya, T-Mobile berinvestasi peralatan dan perangkat lunak jaringan baru. Strategi T-Mobile dirusak oleh satu realitas yang dimana ia memilih pertumbuhan daripada profitabilitas tinggi. Pendapatannya naik 85% tetapi margin bersih hanya 2%. Namun, investor tetap menyetujui karena layanan Un-Carrier menaikkan saham 130%.

CEO T-Mobile John Legere, nyaman dengan industri ini karena beberapa bulan pertamanya sebagai CEO mendengarkan panggilan layanan pelanggan T-Mobile. Panggilan ini mengungkapkan bahwa pelanggan tidak menyukai penyedia layanan nirkabel tradisional. Meskipun T-Mobile telah mempertimbangkan mengubah strateginya untuk menanggapi ketidakpuasan pelanggan, para manajernya takut menindaklanjuti. Pada awal masa jabatannya di T-Mobile efek kumulatif dari mendengarkan semua panggilan layanan pelanggan memberi keinginan kuat untuk mengubah industri. Selain memenangkan pelanggan dengan menghapus praktik industri yang mengganggu pelanggan, Legere juga senang mengalahkan pesaing untuk memasarkan dengan ide-ide bagus. Pada 2014, T-Mobile mengetahui bahwa AT&T, berencana untuk memperkenalkan rencana rollover data baru. Rencana AT&T dijadwalkan untuk diluncurkan sebulan lebih cepat dari rencana yang dimiliki T-Mobile. Untuk mengalahkan AT&T, T-Mobile memperkenalkan penawarannya sendiri seminggu kemudian. Selain itu, Legere terus menciptakan cara-cara baru untuk menyenangkan pelanggan dan mengubah para pesaingnya (Bessant & Tidd, 2015).

## **Analisis Kasus**

Keberhasilan Legere dalam memenangkan pelanggan baru dalam geografi T-Mobile saat ini mengungkapkan empat pelajaran penting bagi para pemimpin yang ingin mencapai kesuksesan yang sama:



- Pilih seorang CEO dengan mindset berkembang. Pola strategi pertumbuhan perusahaan besar yang sukses adalah pemilihan CEO yang memiliki pengalaman di luar perusahaan dan tidak takut untuk berpikir dan bertindak dengan cara yang meningkatkan kepuasan pelanggan dengan produk-produknya.
- Dengarkan keluhan pelanggan. Industri telekomunikasi nirkabel memberikan contoh yang sangat baik tentang bagaimana monopoli dan oligopoli cenderung menempatkan kepentingan perusahaan di atas pelanggan. Ini menciptakan peluang bagi CEO yang berpikiran maju. Bijaksana untuk mendengarkan panggilan layanan pelanggan sebagai cara untuk mengidentifikasi banyak sumber ketidakpuasan pelanggan.
- Merancang, membangun, mengirim, dan melayani produk yang menghilangkan rasa sakit mereka. CEO dengan mindset berkembang akan mengambil ide untuk meningkatkan pengalaman pelanggan yang jelas bagi karyawan tingkat rendah yang mendengarkan pelanggan setiap hari dan menerapkannya. Legere pandai dalam menyadari bahwa T-Mobile dapat menawarkan fitur layanan baru secara berurutan yang akan meringankan sumber ketidakpuasan pelanggan yang besar.
- Pesaing T-Mobile sering kali dapat menyalin banyak inovasi Legere tetapi itu tidak menyurutkan semangatnya. Ia terus mendengarkan pelanggan dan menambahkan layanan baru yang menghasilkan pertumbuhan pelanggan yang cepat dengan mengorbankan pangsa pasar pesaing.

### 3.2.2 Contoh kasus yang gagal: Produk Avon Kehilangan Pangsa di Negara Berkembang **AVON**

Avon merupakan perusahaan besar yang didirikan tahun 1886. Pada tahun 2016 Avon mengalami penurunan pendapatan karena kehilangan pelanggan terutama karena ketidakmampuan untuk mempertahankan perwakilan penjualan dinegara berkembang seperti Cina dan Brasil yang pada tahun 2010 telah melampaui Amerika Serikat sebagai pasar terbesar. Setelah memuncak pada Juni 2004 di bawah Andrea Jung, CEO dari November 1999 hingga April 2012 Saham Avon telah anjlok, menyebabkan Jung digantikan McCoy meskipun pada saat itu McCoy terlibat skandal penyuaipan di Cina. Di bawah McCoy, saham Avon kembali anjlok 91% menjadi \$ 3,94 pada Juli 2016. Pada 2011 Avon menghasilkan \$ 11,3 miliar dalam penjualan dan \$ 514 juta dalam laba. Tetapi pada akhir 2015, pendapatannya telah jatuh hampir setengahnya menjadi \$ 6,2 miliar dan membukukan kerugian bersih sebesar \$ 1,1 miliar (Palade, 2011).

Melihat kasus di atas, kejatuhan Avon sebenarnya lebih disebabkan Jung malu untuk melakukan penjualan dari pintu ke pintu. Popularitas penjualan melalui Internet menciptakan kebingungan dalam diri Avon. Pada 2012, laba operasi per perwakilan di AS anjlok 75% selama dekade terakhir, menyebabkan Avon tidak bisa menjawab pertanyaan perwakilan mengenai bagaimana Web dapat membantu bisnis mereka. Selain penjualan langsung dari Internet di AS, kegagalan Avon lebih disebabkan mereka tidak berpartisipasi dalam pertumbuhan karena kurangnya fokus Jung pada kekuatannya sebagai penjual langsung (Palade, 2011). Antara 2006 dan 2011, pasar global untuk penjualan langsung tumbuh 30% menjadi \$ 136 miliar, menurut Euromonitor International. Namun selama lima tahun itu, Avon hanya menambahkan 1,1 poin persentase ke 11,4% pangsa pasar penjualan langsung. Salah satu alasan kegagalannya untuk mengimbangi pertumbuhan penjualan langsung global adalah penurunan Avon AS. Pangsa pasar Avon anjlok dari 10,2% pada 2007 ketika memimpin AS di antara penjual langsung turun menjadi 4,3% pada 2014, menurut Euromonitor International. Mary Kay mengambil alih posisi teratas di Amerika Serikat pada tahun 2013.

Mengapa Avon kalah di Brasil? Avon merusak pengenalan sistem faktur elektronik yang diperlukan pemerintah Brasil, menyebabkan keterlambatan pesanan, perkiraan permintaan yang tidak akurat, produk yang terlambat datang, pesanan tidak terisi, dan pengiriman tertunda ke perwakilan. Selain itu, perwakilan Brasil menjual produk vendor lain terutama Natura yang tidak mengalami gangguan layanan yang mengganggu Avon. Lebih parah lagi, McCoy sebagai CEO tidak membantu membalikkan keadaan, mengakibatkan pendapatan Avon tahun 2016 jatuh hampir 16%. Avon juga kehilangan \$ 166 juta daripada yang didapat pada kuartal 2015. Pada Desember 2015, Avonsangat haus akan uang sehingga setuju untuk menyerahkan kendali atas bisnis Amerika Utaranya ke hedge fund New York, Cerberus Capital Management. Cerberus membayar Avon \$ 170 juta untuk 80,1% dari bisnisnya di Amerika Utara yang mewakili 14% dari pendapatan Avon 2015. Berita ini mengurangi antusiasme perwakilan penjualannya terhadap perusahaan. Elizabeth Balestracci, perwakilan Avon yang sukses, kecewa dengan langkah ini. Dia patah hati mengetahui bahwa Avon berencana menjual bisnisnya di Amerika Utara (Palade, 2011).

Pada Juni 2016, Moody menurunkan peringkat pembayaran hutang Avon dan memberikan pandangan negatif pada sahamnya. Penurunan peringkat mencerminkan pemisahan bisnis perusahaan Amerika Utara, risiko yang terkait dengan melaksanakan rencana transformasional baru, paparan terhadap pasar negara berkembang yang bergejolak tinggi, dan kondisi ekonomi yang menantang di wilayah utamanya.

## **Analisis Kasus**

Penurunan yang lambat dan menyakitkan mencerminkan lima kelemahan mengapa Avon kehilangan tempat dalam geografi saat ini:

- Kecocokan yang buruk antara keterampilan CEO dan tantangan strategis. Jung dan McCoy sementara cukup berhasil dalam usaha mereka sebelumnya tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mempertahankan pertumbuhan.
- Kegagalan untuk fokus pada kekuatan dalam hal perwakilan Avon. Keunggulan kompetitif Avon adalah saluran penjualan langsungnya, namun, perusahaan tidak mengetahui cara memanfaatkan Internet dan media sosial untuk membuat perwakilannya lebih sukses dalam mendatangkan konsumen baru dan mendorong yang lama untuk terus membeli
- Kurang perhatian terhadap perubahan yang mempengaruhi konsumen. Jung sangat fokus pada upayanya untuk meningkatkan prestise merek Avon sehingga dia gagal untuk menyadari pentingnya penjualan online untuk pembelian produk kecantikan oleh konsumen. Kegagalan untuk melacak perubahan dalam belanja konsumen dan kebiasaan pembelian dapat berakibat fatal bagi perusahaan yang ingin tumbuh terutama dalam geografi saat ini.
- Kegagalan memantau pesaing. Jung berfokus pada pesaing yang salah, alih-alih dia seharusnya menganalisis strategi yang menyebabkan Avon kehilangan pangsa pasar di Brasil dan Cina.
- Kurangnya koordinasi internal di antara berbagai fungsi bisnis. Avon tidak pandai mengoordinasikan staf pemasaran dan TInya untuk menghasilkan layanan tanpa batas yang membantu perwakilan penjualan langsungnya mencapai hasil yang lebih baik.

### **3.3 Prinsip Kedua: Menargetkan lokasi dengan jarak Budaya, Administratif, Geografis, dan Ekonomi (CAGE)**

Ketika perusahaan membuka cabang di wilayah geografi baru, banyak perusahaan membuat kesalahan dengan membingungkan populasi negara itu dengan potensi pendapatan untuk produk mereka. Contoh kasusnya adalah Cina dengan populasi sekitar 1,3 miliar yang telah menarik banyak perusahaan AS mencari pertumbuhan dengan menjual produk mereka ke populasi yang beberapa kali lebih besar dari pasar dalam negeri mereka. Upaya mereka untuk menghasilkan pertumbuhan laba di Cina menghasilkan kinerja yang kurang

memusakan setelah bertahun-tahun berjuang untuk menerobos masuk (Liu & Wang, 2019).

Pada 2006, peritel elektronik Best Buy membeli Five Star, peritel alat dan elektronik yang berbasis di China dengan 136 toko seharga \$ 180 juta. Pada saat itu, Five Star memiliki pendapatan \$ 700 juta dan tumbuh pada tingkat tahunan 50%. Best Buy menganggap kesepakatan itu sebagai cara untuk mempelajari cara mencapai pasar elektronik Cina yang diperkirakan akan tumbuh pada tingkat tahunan 10% hingga 2016 dan mencapai \$ 100 miliar pada 2010. Pada Juni 2014 setelah berjuang dengan budaya dan ekonomi perbedaan, Best Buy ingin menjual Five Stars, yang telah meluas ke 190 lokasi setelah penurunan 10,5% dalam pendapatan internasional karena sebagian karena ketidakmampuannya untuk bersaing di Cina. Pada Desember 2014, ia mengumumkan penjualan Five Star dengan harga yang dirahasiakan kepada perusahaan real estat Tiongkok.

Para pemimpin harus mengikuti disiplin pertumbuhan yang memberi peringkat geografi baru berdasarkan empat faktor untuk dapat menghindari perangkap dan mencapai pertumbuhan yang lebih cepat di geografi baru:

- 1) Potensi keuntungan industri perusahaan dalam geografi itu
- 2) Kandang antara pasar rumah perusahaan dan geografi baru
- 3) Kekuatan kompetitif potensial perusahaan dalam geografi
- 4) Investasi diperlukan untuk mendapatkan posisi yang berarti di pasar itu dan pengembalian yang diharapkan dari investasi itu.

Singkatnya, untuk mencapai pertumbuhan geografis yang lebih cepat, perusahaan harus fokus pada geografi baru dengan potensi laba paling besar, jarak CAGE terpendek, di mana mereka cenderung menempati posisi kompetitif terkuat dan mendapatkan pengembalian investasi tertinggi.

### 3.3.1 Contoh kasus yang sukses: Netflix menjadi perusahaan global

#### NETFLIX

Pada 2015, Netflix mengumumkan rencana untuk beroperasi di 200 negara pada 2017 dengan menambahkan jutaan pelanggan internasional baru bersamaan dengan menunda keuntungan yang diharapkan. Tak lama berselang saham Netflix naik 20% setelah mengalahkan ekspektasi untuk pertumbuhan pelanggan internasional sebesar 13% menjadi 2,43 juta dengan jangkauan operasi di 50 negara. Pada 2016, Netflix telah membuat kemajuan yang signifikan berkembang dari 50 menjadi 130 negara dan mengejar strategi berisiko menawarkan produk yang sangat mirip untuk geografi yang berbeda dengan pengecualian Tiongkok.

Melihat kisah kesuksesan di atas Netflix sebenarnya telah meluabanyak tantangan. Pangsa Netflix sebenarnya adalah negara-negara dengan broadband

terbatas untuk menonton video melalui perangkat seluler. Pada tahun 2014, 78% rumah tangga pasar maju memiliki akses Internet sementara di negara-negara berkembang hanya 31% yang bisa melakukannya. Terlepas dari berbagai rintangan yang dihadapi Netflix dalam memperluas jangkauan operasional baik peraturan lokal, dan biaya untuk memperluas perjanjian lisensi, Netflix tetap yakin bahwa itu dapat mengatasi rintangan untuk pertumbuhannya. (Lee, 2018). Seperti yang dikatakan oleh CEO Reed Hastings bahwa ia telah menawarkan Netflix di sekitar 50 negara dan telah belajar banyak tentang konten yang disukai orang, pemasaran yang mereka respons, dan bagaimana mengatur diri kami untuk peningkatan yang stabil. Netflix juga percaya bahwa hal itu dapat mengatasi biaya lisensi konten. *Chief content officer* Ted Sarandos menjelaskan bahwa Netflix telah mencari hak distribusi di seluruh dunia, untuk pertunjukan aslinya. Selain itu, Sarando mengantisipasi bahwa konten aslinya akan memiliki khalayak internasional. Mungkin ada beberapa hambatan budaya terhadap konten AS. Begitupun dengan Cina. Netflix fokus pada eksplorasi hal-hal yang sederhana namun tetap berpusat pada konten asli yang berlisensi global. Dengan kepercayaan diri yang kuat untuk menawarkan kepada dunia satu layanan identik, menyebabkan Netflix cepat mengalami peningkatan permintaan.

Netflix menghadapi beberapa tantangan di pasar internasional. Banyak dari mereka sudah dihuni oleh saingan dengan harga lebih rendah dan konten lokal. Sebagai contoh, di India, Jepang, dan Polandia Netflix adalah pada masa awal mempelajari cara terbaik untuk memuaskan pengguna. Biaya \$ 7 atau \$ 8 sebulan adalah harga tinggi untuk membayar banyak konsumen di pasar internasional, tetapi Sarandos telah berinvestasi dalam film dan acara TV untuk menarik selera lokal. Satu tantangan lain yang dihadapi Netflix adalah kenaikan cepat dalam biaya yang menyertai perolehan konten baru untuk semua pasar internasional ini. Lagipula, kewajiban konten *streaming* Netflix naik dari \$ 10,1 miliar menjadi \$ 13,2 pada kuartal kedua 2016 dan arus kas bebasnya negatif \$ 254 juta pada kuartal tersebut, menurut pernyataannya.

Pada Januari 2017, hasil keuangan Netflix menunjukkan bahwa strategi globalisasi telah berhasil. Hasil kuartal keempat 2016 ini menampilkan pertumbuhan laba 56% dan jumlah pelanggan yang melonjak menjadi 36% di atas perkiraannya berkat keberhasilan ekspansi ke 130 negara selama 2016. Dan harga sahamnya mencapai titik tertinggi sepanjang masa.

## **Analisis Kasus**

Ekspansi global Netflix yang cepat memodifikasi pendekatan tradisional untuk pertumbuhan dari geografi baru. Secara khusus, keberhasilannya dalam mencapai tujuannya beroperasi di 200 negara menyroti empat prinsip utama:

- Sesuaikan keterampilan CEO dengan tantangan pertumbuhan. Berbagi tujuan yang diartikulasikan dengan jelas dan fleksibel tentang cara terbaik untuk mencapainya. Selain itu, keberhasilan mereka sebelumnya dalam mengubah Netflix dari layanan DVD-byMail ke penyedia *streaming* online menunjukkan bahwa mereka bersedia dan mampu menciptakan kembali perusahaan untuk mencapai tujuan pertumbuhan.
- Mengurangi jarak CAGE antara pasar inti dan beberapa yang baru lebih besar. Netflix menjual pertunjukan internalnya yang dikembangkan di seluruh dunia.
- Terima jarak CAGE yang lebih luas antara pasar inti dan banyak yang baru lebih kecil. Sementara menyesuaikan produk untuk masing-masing negara masuk akal untuk pasar dengan potensi pendapatan yang lebih besar. Pihaknya berharap untuk berhasil di pasar yang lebih kecil yang mungkin bersedia menerima konten berbahasa Inggris dengan jumlah yang relatif kecil disesuaikan dengan budaya lokal.
- Belajar dari keberhasilan dan kegagalan dan beradaptasi. Daripada menghabiskan berbulan-bulan atau bertahun-tahun mempelajari strategi potensial, Netflix bersedia untuk mencoba strategi pertumbuhan untuk geografi baru dan menilai efektivitasnya. Dengan melakukan hal itu, ia dapat mempelajari apa yang berhasil dan yang tidak dan memodifikasi pendekatannya untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

### 3.3.2 Contoh kasus yang gagal: India Menggagalkan Inisiatif *iPhone* Bekas

Apple memiliki kehadiran yang kuat di India pada tahun 2015 yang berjumlah \$ 1 miliar dalam pendapatan (0,4% dari totalnya), disebabkan dorongan pemerintah India dalam ekspansi Apple di sana. Namun, pada bulan April 2016 inisiatif Apple untuk meningkatkan penjualan iPhone di sana dengan menjual iPhone bekas di India dengan harga murah menjadi bumerang buruk ketika maksud Apple menjual iPhone bekas di sana ditolak pada tahun 2015 dan 2016. Kementerian lingkungan India adalah pihak yang menolak aplikasi Apple, meskipun pada 2016 India menjadi lebih penting bagi Apple berkat perlambatan di China yang sebelumnya menjadi andalan Apple untuk sebagian besar pertumbuhan pendapatannya. India adalah pasar ponsel terbesar kedua di dunia. Dari sinilah Apple menemukan peluang besar yang belum dimanfaatkan dan karenanya ia terbuka membicarakan prospeknya untuk membuka toko ritel pertamanya. Sayangnya, kebutuhan mendesak untuk mencari pertumbuhan dengan memperluas kehadirannya di India dirintangi oleh oposisi yang lebih kuat yakni para pesaing lokal yang berkumpul di sekitar program Make in India di

bawah Perdana Menteri Narendra Modi, termasuk Mobile and Communications Council (MCC) India, pelobi merek telepon India yang mencakup Micromax, Intex, dan Samsung. Ketua MCC Ravinder Zutshi. Para eksekutif itu memperingatkan Modi bahwa membiarkan Apple menjual iPhone bekas di India akan membuka pintu air untuk limbah elektronik, membahayakan pemain lokal, dan membuat lelucon tentang program Make in India.

Persaingan harga *smart phone* di India sangat ketat. Delapan puluh persen ponsel yang dijual di India diberi harga tidak lebih tinggi dari \$ 150 dan harga ponsel pintar bermerek bisa turun hingga \$ 35. Pada Maret 2016, pangsa pasar Apple di India kurang dari 2% dan. Meskipun begitu, Apple tetap berhasil menikmati kenaikan 76% dalam penjualan India di kuartal liburan dengan memperkenalkan ponsel dengan harga lebih murah yakni iPhone SE dengan harga mulai \$ 399 yang saat itu masih terlalu mahal untuk pasar India. Persaingan dengan para pengusaha lokal ini terus terjadi meskipun Apple telah berupaya mengatasi problematika limbah produksi perangkat. Sayangnya ambiguitas sinyal dari pemerintah India menyebabkan Apple mengalami kebingungan. Namun hal ini dapat dimengerti dengan mendasari aturan yang diterapkan di India. Terlepas kelonggaran syarat Apple untuk membangun toko di India, namun detail syarat yang diperlukan untuk mematuhi ketentuan tersebut tidak jelas. Disamping itu, berbagai bagian dari pemerintah India sampai pada kesimpulan yang berbeda tentang apakah Apple menjual produk-produk mutakhir yang dikatakan Departemen Kebijakan & Promosi Industri (DIPP), tetapi Dewan Promosi Penanaman Modal Asing tidak setuju. Apple tidak ingin berinvestasi sampai masalah ini terselesaikan.

### **Analisis Kasus**

Analisis kasus masih harus dilihat apakah upaya Apple untuk mendapatkan pangsa pasar di India akan berhasil atau gagal. Kurangnya kemajuan pada tahun 2015 dan 2016 mengungkapkan tiga alasan bahwa perusahaan besar sering gagal ketika mereka mencari pertumbuhan yang lebih cepat dari geografi baru.

- Harapan tinggi yang tidak realistis untuk penetrasi pasar yang sukses. Apple menghadapi tekanan hebat dari investor untuk mempertahankan pertumbuhan pendapatan tapi itu mengalami pembalikan serius karena ketergantungannya yang berlebihan pada penjualan iPhone dari Cina yang turun secara signifikan dan menekan untuk menemukan sumber pertumbuhan baru untuk menggantikan pendapatan Cina yang menurun. Namun kebutuhan Apple untuk menembus pasar India dengan cepat tidak sesuai dengan realitas industri ponsel pintar India
- Pegangan dangkal jarak CAGE.

Apple menunjukkan bahwa mereka memiliki beberapa pemahaman tentang bagaimana mengajukan permohonan lisensi untuk memasuki pasar India baik untuk toko Apple maupun untuk menjual iPhone yang diperbaharui. Namun Apple tampaknya tidak memahami bahwa perusahaan smartphone India akan menggunakan pengaruh mereka dengan pemerintah untuk memblokir upaya Apple atau setidaknya mencoba untuk menunda mereka secara signifikan.

- Keengganan untuk mengambil langkah tidak nyaman diperlukan untuk mengatasi tantangan.

Penyuapan biasa terjadi dalam bisnis India. Survei Ernst & Young menemukan bahwa 25% hingga 50% responden di industri teknologi menemukan bahwa India korup yang merupakan bagian dari melakukan bisnis. Tidak menemukan cara untuk melakukan bisnis di lingkungan yang sedemikian korup, mungkin seharusnya mempertimbangkan negara yang berbeda untuk mencari pertumbuhan.

### **3.4 Prinsip Ketiga: Menemukan dan memasarkan produk superior kepada pelanggan yang membutuhkan dan menerima produk tersebut.**

Perusahaan kecil yang mengejar pertumbuhan dalam geografi mereka saat ini harus menggunakan pendekatan yang berbeda tergantung pada apakah mereka menjual dan melayani dengan pelanggan mereka secara langsung atau melalui mesin. Jika perusahaan kecil berinteraksi secara langsung dengan pelanggan mereka, maka keberhasilan tergantung pada memilih lokasi baru yang akan memiliki karakteristik yang sama dengan toko-toko di mana perusahaan saat ini menikmati paling menguntungkan dan pertumbuhan. Jika perusahaan berinteraksi dengan pelanggan secara online atau nirkabel, perusahaan dapat berkembang secara geografis tanpa berinvestasi di lokasi fisik baru (Beasley, 1982).

Perusahaan kecil menghadapi tantangan unik ketika merenungkan ekspansi dalam geografi mereka saat ini. Berikut prinsip-prinsip yang harus diterapkan:

- Kerjakan ketegaran dalam geografi saat ini sebelum berkembang. Perusahaan kecil harus bereksperimen dengan lokasi mereka saat ini sampai mereka menjadi sukses baik menguntungkan atau setidaknya arus kas netral sebelum berusaha untuk berkembang. Begitu perusahaan kecil mencapai tujuan, perusahaan harus memahami alasan keberhasilannya, seperti cara bersaing yang kompetitif agar perusahaan memasarkan, mengoperasikan, dan melayani pelanggan.



- Meneliti lokasi baru secara ketat. Jika perusahaan kecil bermaksud untuk berekspansi ke lokasi baru, ia harus mendekati proses dengan cara yang ketat. Jika perusahaan menawarkan layanan kepada konsumen, ia harus menemukan di mana banyak dari konsumen itu mungkin merasa nyaman. Perusahaan harus menganalisis faktor-faktor spesifik yang membuat lokasi nyaman bagi konsumen yang ingin dilayani dan memilih lokasi yang paling sesuai dengan faktor-faktor tersebut.
- Menaksir terlalu tinggi sumber daya yang dibutuhkan untuk berkembang. Kecuali jika tim eksekutif perusahaan memiliki pengalaman sebelumnya dalam membuka lokasi ritel baru, mungkin sulit untuk memperkirakan modal dan perhatian manajemen yang diperlukan untuk membuat lokasi baru berhasil. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan menggandakan estimasi awal mereka untuk sumber daya yang akan diperlukan untuk ekspansi ke lokasi baru.
- Mengukur secara obsesif dan menanggapi umpan balik di lokasi baru. Begitu sebuah perusahaan telah membuka lokasi baru, harus mengukur kinerja mereka dan menyesuaikan berdasarkan hasil. Perusahaan dapat mempertimbangkan faktor pengukuran seperti lalu lintas pelanggan, waktu tunggu pelanggan, dan pemanfaatan kapasitas berdasarkan jam dan hari dalam seminggu di samping pertumbuhan lokasi, profitabilitas, dan arus kas.

### 3.4.1 Contoh kasus yang sukses: *MiniLuxe* Berkembang Secara Nasional



Salon kuku yang berbasis di Boston, MiniLuxe, mengumpulkan \$ 25 juta pada 2015 untuk berkembang secara nasional berkat popularitas operasinya yang berkualitas lebih tinggi. Inti dari kesuksesan MiniLuxe adalah pemikiran ulang radikal tentang bagaimana salon kuku dapat dioperasikan untuk memberikan pengalaman pelanggan dan karyawan yang lebih baik yang akan mendorong harga, loyalitas dan produktivitas karyawan, dan arus kas toko. Selain itu, ekspansi geografis MiniLuxe mengalir dengan sukses dari mengambil pendekatan yang ketat untuk memilih lokasi baru (Rice, 2012).

Ide untuk MiniLuxe datang dari John Hamel, mitra umum di perusahaan modal ventura yang berbasis di Boston, CueBall. Hamel bukan ahli manikur tetapi dia telah diberi tantangan untuk menemukan industri yang sangat terfragmentasi yang dapat melakukan apa yang dilakukan Starbucks untuk kedai kopi dan dia menyadari bahwa salon kuku bisa menjadi cara untuk mengatasinya. Saat pertama kali berjalan ke salon kuku, Hamel dikejutkan oleh aroma kuat cat kuku. Tapi aroma akrilik hanyalah salah satu dari banyak masalah yang ditemukan Hamel dengan salon kuku biasa. Hamel paling terganggu oleh

kotoran di bak kaki yang digunakan untuk menyediakan pedikur, masalah kebersihan manikur menggunakan kembali alat yang tidak disterilkan dengan benar. CueBall juga mengetahui bahwa salon kuku memperlakukan pekerja mereka dengan buruk, pekerja kurang waktu berlibur, dan berpenghasilankurang dari \$ 150 seminggu. Hamel akan memikirkan kembali bagaimana salon kuku akan beroperasi termasuk kegiatan-kegiatan seperti perekrutan dan pelatihan, pembersihan, pengembangan produk, penjadwalan untuk mencocokkan pasokan manikur dengan permintaan pelanggan, mengukur kinerja toko, dan memilih lokasi toko.

Didirikannya MiniLuxe berbasis pada kepercayaan bahwa karyawan yang bahagia membuat pelanggan yang bahagia. Jadi ia berinvestasi dalam pelatihan, penjadwalan, dan pengembangan karir karyawan. Pada 2015, MiniLuxe memiliki sekitar 200 karyawan paruh waktu dan penuh waktu, yang semuanya memiliki asuransi kesehatan perusahaan, cuti, pembagian keuntungan, dan perusahaan. MiniLuxe menjaga alatnya lebih bersih daripada salon kuku biasa dengan menggunakan peralatan *autoclave* kelas medis (proses sterilisasi untuk instrumentasi) dan memaparkan proses itu melalui lab kaca bersih di mana klien dapat melihat alat-alat tersebut disterilkan. Terlebih lagi, bak mandi MiniLuxe bebas dari jet yang menurut Hamel tidak mungkin dibersihkan. Tahun 2014, MiniLuxe memperkenalkan produk polesannya yang hampir bebas toksin dan menggunakannya bersama dengan merek-merek populer.

Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan MiniLuxe membebankan biaya \$ 20 untuk manikur dan \$ 39 untuk pedikur sedikit lebih dari salon kuku khas mal, tetapi kurang dari spa untuk layanan yang sebanding. MiniLuxe merekrut seorang ilmuwan data untuk menangani penjadwalan sehingga pelanggan tidak perlu menunggu setelah mereka masuk ke salon dan teknisi tidak akan mengganggu. MiniLuxe juga mengoperasikan layanan pemesanan online yang selalu aktif, memperkenalkan aplikasi seluler ke ponsel-ponsel pengguna ketika tiba giliran mereka untuk suatu layanan, dan sedang menguji aplikasi untuk berbagi penjadwalan dan detail preferensi klien dengan karyawan. MiniLuxe memiliki cara sendiri untuk mengukur seberapa baik kinerja toko-tokonya dengan menggunakan *Net Promoter Score* sebagai ukuran seberapa besar kemungkinan klien untuk merekomendasikan layanan kepada orang lain, pertumbuhan penjualan mingguan dibandingkan dengan tahun sebelumnya, waktu untuk arus kas positif di lokasi baru, dan penjualan per kaki persegi. Akhirnya, MiniLuxe memiliki proses yang ketat untuk memilih lokasi yang menggunakan data dari tokonya untuk memetakan tempat yang cocok.

Pada Januari 2015, MiniLuxe memiliki delapan lokasi di wilayah Boston, memiliki modal ventura sebesar \$ 23 juta, dan sedang bersiap untuk melakukan ekspansi secara nasional termasuk delapan salon di dan sekitar Dallas. Ketika MiniLuxe pindah ke Dallas pada Februari 2015, ia mengatakan kepada sebuah

surat kabar lokal bahwa ia telah memilih kota tersebut karena Pedicure Inde jumlah hari di atas suhu tertentu, dan karenanya cuaca. Pada Juli 2016, MiniLuxe telah mengumpulkan \$ 7,5 juta dari investor. Dengan 15 toko, ia berencana untuk memperluas ke Los Angeles. Lokasi MiniLuxe di seluruh Texas telah dilakukan dengan baik dan Tjan mencari lebih banyak lokasi di mana ada penekanan budaya yang lebih kuat pada perawatan dan cuaca yang lebih hangat di mana sepatu berujung terbuka lebih populer menciptakan lebih banyak permintaan untuk pedikur.

## Analisis Kasus

Kasus MiniLuxe menggambarkan dua prinsip yang berguna untuk CEO perusahaan kecil yang ingin berekspansi ke geografi baru:

- Kerjakan ketegaran dalam model bisnis sebelum berkembang. MiniLuxe memiliki kesabaran luar biasa dalam mengambil sekitar tujuh tahun untuk membangun kehadirannya di wilayah Boston sebelum meningkatkan modal untuk ekspansi ke Dallas pada 2015 dan langkah terencana ke Los Angeles pada 2017.
- Pastikan strategi dari lokasi Anda saat ini berfungsi di yang baru. Konsumen bersedia membayar harga yang lebih tinggi karena MiniLuxe melakukan kegiatan utama termasuk manajemen sumber daya manusia, pembersihan, penjadwalan, pengukuran kinerja, dan pemilihan lokasi dengan cara yang unggul secara kompetitif.

### 3.4.2 Contoh kasus yang gagal: Penghapusan Gerak Lambat *Pacific Sunwear*

Anaheim, pengecer selancar yang berbasis di California, Pacific Sunwear of California (PacSun), mengajukan kebangkrutan pada April 2016 setelah 36 tahun. Kegagalannya mengalir dari rencana 2005 yang disusun dengan buruk dan dieksekusi untuk memperluas sebesar 40% jumlah toko A.S. dan kurangnya responsif terhadap perubahan tren mode (Rizzo, 2014).

Pada 2016, para pemegang sahamnya terhapus karena pendapatannya anjlok 40% dari tertinggi \$ 1,4 miliar mereka. Sahamnya turun 96% di tahun yang berakhir 8 April 2016. Dalam retrospeksi masalah PacSun dimulai ketika permintaan untuk produk-produk yang berkaitan dengan selancar dan olahraga ekstrem mencapai puncaknya. Pada tahun 2005, merek-merek populer di kalangan remaja yang sedang mal naik tinggi dan saham PacSun memuncak. Tahun itu, ia mengoperasikan hampir 1.000 toko di seluruh Amerika dan eksekutif PacSun mengumumkan rencana untuk meningkatkan jumlah itu

menjadi 400 dalam waktu tiga tahun, banyak dari toko-toko ini yang berkinerja buruk dan memiliki biaya sewa di atas harga pasar. Peningkatan 40% dalam jumlah toko bertepatan dengan kekacauan di bagian atas untuk PacSun (Rizzo, 2014).

Eksekutif di balik peningkatan jumlah toko itu adalah Seth Johnson seorang lulusan Yale dengan gelar MBA dari University of Chicago. Johnson memiliki rencana ekspansi geografis yang sangat ambisius. Pada bulan Februari 2006, yaitu:

- Untuk membuka 600 hingga 800 toko sepatu Seribu Langkah untuk anak berusia 18 hingga 24 tahun (mengira bisa memiliki bisnis toko sepatu yang hebat)
- Untuk memperluas dari 907 menjadi 1.000 jumlah toko PacSun yang menjual toko pakaian dan aksesoris berseluncur dan skate yang menargetkan pembeli berusia 12 hingga 18 tahun
- Tingkatkan dari 198 menjadi 400 jumlah demo toko yang menjual pakaian dan aksesoris hip-hop yang menargetkan pembeli berusia 16 hingga 24 tahun

Johnson tampak sangat yakin akan keberhasilan strateginya untuk ekspansi geografis berdasarkan keyakinannya bahwa PacSun dapat berekspansi ke mal-mal besar. Johnson berprinsip bahwa harus dapat berkontribusi banyak volume dan keuntungan. Johnson juga ingin membangun toko yang lebih besar, menambahkan beberapa produk rumah, aksesoris dan sepatu. Tetapi di bawah Johnson, total penjualan toko yang sama perusahaan untuk kuartal ketiga 2006 menurun 2,4%, penjualan PacSun turun 1,2%, dan penjualan toko yang sama jatuh 9,4%.

Pada Oktober 2006, dewan PacSun mengizinkan Johnson untuk mengundurkan diri untuk mengejar minat lain dan memasang Sally Frame Kasaks. Rencana Kasaks untuk menutup toko-toko yang merugi dan mengubah PacSun menjadi tujuan untuk “gadis-gadis keren di California Selatan” dengan pakaian berlabel pribadi dan merek-merek selancar pesaing turun karena banyaknya toko-toko yang merugi. Pada 2009, mantan CEO Vans, Gary Shoenfeld, menggantikan Kasak. Pada tahun 2011, Shoenfeld mulai menutup 200 toko dan pada tahun 2012 mencoba membuat gadis-gadis bersemangat tentang toko-tokonya dengan menandatangani Kendall dan Kylie Jenner untuk menjual pakaian untuk junior. Strategi ini juga gagal.

Pada bulan April 2016, perusahaan ekuitas swasta San Francisco Golden Gate Capital mengambil alih PacSun dengan mengubah sebagian besar 65% dari utang PacSun menjadi ekuitas. Josh Olshansky, direktur pelaksana di Golden Gate Capital, terdengar (mungkin tidak realistis) optimis tentang masa depan

PacSun. "PacSun telah berhasil beralih dari basis historis merek olahraga aksi ke apa yang kami yakini sebagai campuran merek paling relevan dan didambakan yang merayakan gaya hidup California," kata Olshansky dalam sebuah pernyataan.

Merek Beachside Quiksilver dan Wet Seal juga mengalami ekspansi berlebih dan mengajukan kebangkrutan. Mereka memangkas jumlah toko ritel mereka dan mencoba meningkatkan pendapatan dengan menjual merek-merek mereka yang lebih populer secara online. PacSun masih dengan Schoenfeld sebagai CEO dapat mengikuti perubahan dari merek surf yang tidak disukai oleh remaja ke "pakaian kasual California, label seperti Brandy Melville, LA Hearts, dan Kendall + Kylie.

## Analisis Kasus

Kebangkrutan PacSun menyoroti prinsip-prinsip penting tentang apa yang harus dihindari dalam mencari pertumbuhan dengan memperluas dalam geografi perusahaan saat ini. Secara khusus, ekspansi geografis PacSun dihasilkandari tiga prinsip kegagalan:

- Ikuti jejak kaki CEO sebelumnya. Sebagian besar industri berubah dengan cepat dan mendasarkan strategi pada apa yang dilakukan pensiunan CEO dapat mengarah pada investasi yang tidak menghasilkan pengembalian.
- Berinvestasi besar-besaran di puncak pasar. Ekspansi geografis PacSun datang pada apa yang dalam retrospeksi puncak tren surf-wear yang meningkatkan permintaan untuk semua peserta industri terkemuka. Strategi ekspansi ambisius PacSun lebih didasarkan pada rasa takut tertinggal di belakang pesaing daripada penilaian objektif apakah investasi dalam pasokan tambahan akan dipenuhi dengan peningkatan permintaan yang lebih besar.
- Mengabaikan perubahan lanskap kompetitif dan tren konsumen. PacSun berinvestasi dalam ekspansi sebelum melakukan analisis objektif dari lanskap kompetitif yang berubah dan tren fashion yang berkembang di antara para pelanggannya. Akibatnya, PacSun berkembang secara geografis dengan strategi bisnis yang menarik bagi kelompok pelanggan yang terus menyusut.

### **3.5 Prinsip Keempat: Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari geografi baru harus memasarkan ke pelanggan di lokasi baru yang menghargai atribut produk unggulan.**

Risiko ekspansi geografis paling tinggi terjadi pada perusahaan kecil yang membuka toko di negara baru. Bagaimana CEO perusahaan kecil dapat

membuat kasus yang menarik bagi investor mereka bahwa manfaat dari ekspansi geografis seperti itu lebih besar daripada risikonya? Kasus-kasus berikut menunjukkan bahwa CEO perusahaan kecil dapat meningkatkan peluang mereka bahwa ekspansi ke wilayah geografis baru akan mengarah pada pertumbuhan pendapatan yang lebih cepat jika mereka mengikuti empat prinsip (Liu & Wang, 2019):

- Jadilah rendah hati. Untuk mengembangkan dan menerapkan strategi pertumbuhan yang sukses, CEO perusahaan haruslah rendah hati secara intelektual yang berarti kesediaan untuk berasumsi bahwa apa yang telah berhasil di masa lalu tidak akan membantu di masa depan. Kerendahan hati intelektual berarti bahwa CEO akan membentuk hipotesis, mengumpulkan data, dan menggunakan analisis data untuk membuat strategi yang lebih baik.
- Minimalkan jarak CAGE. Seperti CEO harus memulai dengan mempersempit negara-negara di mana perusahaan seharusnya berkembang. Negara-negara potensial dapat digolongkan berdasarkan faktor-faktor seperti potensi pendapatan mereka untuk industri, jarak CAGE mereka dari negara asal, investasi yang diperlukan untuk mulai menjual di sana, dan berapa lama waktu yang diperlukan untuk menghasilkan pendapatan.
- Temukan rasa kecewa pelanggan di negara-negara tersebut. Selanjutnya, CEO harus bertemu dengan pelanggan potensial di negara-negara baru dan bertanya kepada mereka faktor apa yang digunakan untuk mengevaluasi pemasok produk yang bersaing, seberapa baik mereka berpikir pemasok melakukan pada faktor-faktor, dan apakah mereka memiliki kebutuhan yang tidak terpenuhi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.
- Terapkan kekuatan untuk mengurangi rasa kecewa pelanggan. Jika banyak dari pelanggan tersebut menunjukkan minat pada produk Anda, biarkan mereka mencobanya sebentar atau jika itu tidak mungkin, dorong mereka untuk berbicara dengan pelanggan yang puas saat ini di negara asal perusahaan. Setelah uji coba produk atau percakapan dengan pelanggan referensi, tanyakan pelanggan potensial apa pendapat mereka tentang produk. Jika pelanggan menganggap produk itu menarik, itu berita buruk untuk ekspansi ke negara tersebut. Jika pelanggan bertanya seberapa cepat dapat mengirimkan, ada alasan untuk optimis.

### 3.5.1 Contoh kasus yang sukses: *Critical Software* Menjadi Perusahaan Internasional



Coimbra, penyedia perangkat lunak berbasis di Portugal, Critical Software (CS) menggunakan modal yang dihasilkan secara internal untuk berekspansi dari Portugal ke Brasil dan Mozambik. Bahkan ketika Portugal berada di tengah-tengah dana talangan IMF pada 2011, CS berharap dapat meningkatkan

perekrutannya sebesar 40% pada 2012 untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di negara-negara baru di mana ia berkembang (Fernando et al, 2013).

CS membantu perusahaan meringankan sumber rasa sakit utama teknologi mereka tidak dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam bisnis mereka. Sebagai contoh, sebuah perusahaan ingin mendapatkan produk baru ke pasar dengan cepat untuk mengimbangi pesaing yang lebih agresif, tetapi tidak dapat membuat departemen TI untuk membangun sistem yang diperlukan untuk mendukung produk baru secepat itu dapat merancang dan memproduksi yang baru produk (Ismanu & Kusmintarti, 2019).

Klien CS menginginkan mitra yang mampu memberikan solusi yang andal, mengambil keuntungan dari teknologi tercanggih, dalam kerangka waktu yang tepat, dengan biaya yang tepat. CS bekerja dengan perusahaan dan dengan pemerintah. Salah satu proyek CS yang lebih menarik adalah pekerjaannya meningkatkan Sistem Manajemen Darurat Portugis (orang memanggil 112 untuk mendapatkan layanan di sana). Sebelum keterlibatan CS, sistem 112 hanya menerima panggilan dan meneruskannya. Untuk itu, CS menambahkan perangkat tambahan yang menutup perulangan dari pelaporan hingga mengelola resolusi darurat.

CS didirikan pada tahun 1998 oleh tiga mahasiswa PhD dari Universitas Coimbra, beberapa jam di utara ibukota Portugal, Lisbon. Pekerjaan penelitian mereka bertujuan mengurangi biaya pengembangan sistem kritis misi dengan menggabungkan teknologi perangkat lunak dengan komponen komersial yang tersedia. Sementara sistem kritis misi biasanya hanya ditemukan di domain yang sangat kritis, seperti kedirgantaraan dan pertahanan, mereka berpikir akan ada kesempatan untuk menggunakan pendekatan itu untuk mengatasi masalah aplikasi kritis bisnis di industri lain seperti manufaktur, keuangan, perawat kesehatan, dan energi.

CS memiliki tujuan yang ambisius. Antara 2011 dan 2014 mereka ingin mengoperasikan tujuh perusahaan dalam grup yang menghasilkan \$ 120 juta dalam penjualan dan laba sebelum pajak sebesar \$ 24 juta. Dan itu berusaha untuk meningkatkan basis karyawannya dari 250 menjadi 350 dan mendirikan anak perusahaan baru, di samping unit yang ada di Amerika Serikat, Inggris, Brasil, Angola, dan Mozambik.

CS berada di Mozambik sebagai mitra dagang dan koloni Portugis dari tahun 1498 hingga 1975 pada tahun 2008. Pada bulan Oktober 2008, CS menandatangani tiga kontrak dengan perusahaan di Mozambik, dua dengan perusahaan telekomunikasi, dan satu dengan badan pemerintah, Dewan Kota Maputo. Pada Juli 2015, kehadiran CS di Mozambik terus menghasilkan peluang pertumbuhan yang menarik. Tentu saja, orang-orang CS menghargai budaya

negara. CS ditantang dengan proyek-proyek menarik dan menarik di berbagai industri. Proyek-proyek ini termasuk membantu pemerintah membangun kemampuan pembangkit listrik *photovoltaic off-grid* dan program pelatihan TI untuk karyawan bank. Pada tahun 2011, pendapatan meningkat 15% menjadi sekitar \$ 20 juta dengan sebagian besar pertumbuhan berasal dari ekspansi internasional pada tahun 2011 operasi CS di Inggris, Brasil, Amerika Serikat, dan Mozambik tumbuh sekitar 45%.

Antara 2011 dan 2016, CS mengalami beberapa gejolak di atas tetapi akhirnya mencapai pertumbuhan yang signifikan karena berkembang secara global. Pada Januari 2012, CS menunjuk Marco Costa yang mulai sebagai karyawan magang di CS pada tahun 2000 dan meraih gelar MSc dalam Teknik Komputer, dan gelar MBA dari INSEAD sebagai CEO baru dengan Quadros yang menjadi ketua CS. Quadros bersemangat tentang perubahan yang diwakili oleh penunjukan Costa. “Perubahan adalah pilar penting dalam budaya CS yang membawa kita pada pluralitas, ambisi dan tekad, tetapi juga kecerdasan, permintaan, dan prestasi. Marco adalah manajer yang sangat cakap, di manakami menaruh semua kepercayaan kami dan ia dapat bergantung pada semua sumber daya manusia, pengetahuan, dan pengalaman yang membuat CS seperti sekarang ini,” Tapi Costa tampaknya tidak memenuhi harapan CS.

Pemulihan Quadros dihasilkan dari analisis selama setahun yang dilakukan oleh Dewan Direksi, dengan mempertimbangkan tujuan strategis, organisasi, dan budaya perusahaan. Dewan CS menyimpulkan bahwa Quadros memiliki karisma, energi, pengalaman, dan pengetahuan yang diperlukan dari organisasi yang diperlukan untuk berhasil mengimplementasikan strategi ambisius untuk mendorong pertumbuhan perusahaan. Kembalinya Quadros sebagai CEO berkontribusi pada rekor tahun untuk CS. Pada 2015, perusahaan meningkatkan omset global tahunan sebesar 12% menjadi € 26 juta untuk tahun ini. Yang paling mengesankan, sebagai ukuran profitabilitas, EBITDA tumbuh sebesar 77% menjadi € 3,9 juta, dan EBT naik menjadi € 2,5 juta, naik 178% pada hasil tahun sebelumnya. Kinerja keuangan yang kuat mengalir dari pertumbuhan lebih lanjut di pasar Eropa dan Amerika Utara, sementara pertumbuhan energi, layanan keuangan, dan ruang yang meningkat tiga kali lipat juga merupakan kontributor penting.

## **Analisis Kasus**

Pertumbuhan CS yang terus berlanjut, meskipun pasar modal yang terbatas di Portugal mencerminkan penerapan kekuatannya bagi pelanggan di wilayah geografis dengan jarak CAGE yang relatif sempit dari Coimbra, Portugal.



Prinsip-prinsip kunci untuk ekspansi CS yang sukses ke dalam geografi baru meliputi yang berikut:

- Minimalkan jarak CAGE. CS memilih geografi baru yang secara budaya, jika tidak secara geografis, dekat dengan Portugal. Meskipun sebagian besar pertumbuhannya berasal dari penyediaan layanan kepada pelanggan di Amerika Serikat dan Inggris dengan jarak budaya yang lebih sedikit dari Coimbra, keputusannya untuk menargetkan Brasil dan Mozambik menunjukkan bahwa mereka menyadari bahwa sebagai bekas koloni Portugis, negara-negara ini bahkan memiliki jarak CAGE yang lebih dekat.
- Sesuaikan kekuatan dengan kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi. Karena keahlian CS dalam membangun sistem yang mendukung operasi kritis di industri tertentu, CS mampu memenangkan kontrak di antara pelanggan yang memiliki masalah tersebut di geografi baru. Strategi ekspansi geografisnya dibangun di atas lintasan pertumbuhan dua fase yang pertama-tama mengembangkan keahlian kelas dunia dalam memecahkan masalah-masalah spesifik, solusi di mana pelanggan bersedia membayar harga tinggi dan kemudian menemukan geografi baru di mana pelanggan mencari solusi semacam itu.

### 3.5.2 Contoh kasus yang gagal: *Rdio Swedia* Kalah dari Spotify

Rdio, layanan *streaming* musik berbasis di San Francisco dimulai oleh para pendiri Skype pada Agustus 2008, meluncurkan layanannya ke pasar AS pada 2011, mengumpulkan modal hampir \$ 126 juta dalam enam putaran, bangkrut pada 2015 dan diakuisisi oleh Pandora Media sebesar \$ 75 juta pada bulan Desember itu. Meskipun menikmati awal tahun lebih awal dari Stockholm, Spotify yang berbasis di Swedia, Rdio menderita kerugian kompetitif yang signifikan dan akhirnya tersandung pada kehancurannya. Salah satu alasan sederhana Rdiogagal adalah karena hal itu membebankan biaya bulanan kepada pengguna sedangkan Spotify memungkinkan pengguna mengalirkan musik secara gratis ketika diluncurkan di Amerika Serikat pada tahun 2012 (Juetten, 2019).

Kelemahan kompetitif Rdio yang paling signifikan adalah bahwa CEO-nya tidak menghargai pentingnya pemasaran sedangkan CEO Spotify adalah pakar pemasaran. Rdio merasakan kebutuhan mendesak untuk menjadi menguntungkan sebelum menjadi pemasok yang dominan. Spotify berinvestasi besar-besaran untuk menjadi yang terbesar dengan cepat.

Hasilnya adalah keuntungan pangsa pasar yang sangat besar bagi Spotify. Rdio adalah layanan streaming musik modern pertama yang tiba di Amerika. Pada Agustus 2010, Rdio menawarkan layanan streaming Webonly senilai \$ 5 karena smartphone tidak ada di mana-mana. Rdio menawarkan 7 juta lagu, yang

jauh lebih sedikit dari 30 juta yang disediakan oleh para pesaingnya pada November 2015. Antara kepeduliannya dalam merancang antarmuka pengguna termasuk fitur-fitur.

Rdio mencoba untuk tumbuh melalui jejaring sosial gagasan bahwa teman-teman akan mendengarkan lagu-lagu yang paling disukai teman-teman mereka. Rdio kalah karena strategi itu kurang efektif daripada Spotify, pesaing yang licik dan dibiayai dengan baik yang unggul dalam menghasilkan buzz dan menggunakan buzz itu untuk mendapatkan pelanggan berbayar. Buzz Spotify dimulai tepat ketika Rdio mendapatkan pelanggan awal dari San Franciscanyang menghargai desain Rdio. Sayangnya untuk Rdio, Spotify menghasilkan lebih banyak antusiasme ketika orang Amerika melihat model bisnis bebas-iklannya sebagai "iTunes gratis." Sementara Spotify diluncurkan dan mendapatkan banyak pengguna dengan cepat.

Rdio juga menghabiskan dana R&D untuk fitur-fitur yang tidak meningkatkan pangsa pasarnya. Misalnya, Rdio terlalu lama menyempurnakan apa yang disebutnya antrian di mana pengguna dapat menyimpan musik untuk didengarkan nanti. Masalahnya adalah bahwa pelanggan tidak peduli tentang fitur ini sebanyak yang lain, yang Rdio lalai untuk mengembangkannya.

Pada 2013, setahun setelah diluncurkan, Spotify memiliki 24 juta pengguna, 6 juta di antaranya dibayar. Rdio tidak dapat tumbuh dan menjual saham ekuitas ke Cumulus Media, yang mengoperasikan 525 stasiun radio terestrial, yang mulai menjual iklan untuk Rdio. Rdio adalah lima tahun di belakang Spotify yang telah menawarkan layanan dukungan iklan gratis sejak 2008. CEO Rdio Drew Lerner mengundurkan diri pada Juni 2013 tepat sebelum kesepakatan Cumulus diumumkan. Kelangsungan hidup Rdio juga terancam oleh ketidak mampuannya untuk memperbaiki profitabilitas industri musik streaming yang pada dasarnya rendah. Label rekaman hanya menyisakan sedikit pendapatan untuk layanan streaming. Spotify mengumpulkan \$ 1 miliar dibawah premis bahwa ia dapat menghabiskan banyak uang untuk menambah pelanggan dengan harapan bahwa itu akan dapat menghasilkan pendapatan iklan yang cukup untuk menjadi menguntungkan.

Pada November 2015, Spotify memiliki lebih dari 75 juta pengguna dan 20 juta pengguna berbayar, namun tetap tidak menguntungkan. Rdio membuat aplikasi yang dibuat dengan sangat bagus untuk sekelompok kecil yang tidak mau membayar harga yang cukup tinggi untuk mempertahankannya dalam bisnis. Runtuhnya Rdio mencerminkan pola umum kegagalan. Tim pendiri mencoba menerapkan keterampilan yang sama yang mengarah pada keberhasilan awalnya ketika memulai bisnis yang berbeda. Tetapi pendiri perusahaan mengabaikan apa yang diinginkan pelanggan dan mengabaikan strategi saingan yang tumbuh lebih cepat. Kunci Skype adalah gratis dan biaya produksi marjinal adalah nol. Skype menjalankan server direktori yang menghubungkan pengguna yang kemudian

berkomunikasi *peer-to-peer*. Tidak seperti perusahaan telepon, Skype tidak membawa lalu lintas dari titik a ke titik b. Strategi ini tidak berhasil dengan Rdio karena ada biaya marjinal dari pemberian layanan royalti kepada artis. Para pendiri ingin mendanai ini dengan model berlangganan, yang menghambat pertumbuhan Rdio. Spotify memilih model berbasis iklan dengan peningkatan ke model berbasis berlangganan bebas iklan. Meskipun pertumbuhan, mereka tidak mencapai skala ekonomi yang cukup untuk menurunkan biaya di bawah pendapatan mereka (Zandiatashbar, 2019).

### **Analisis Kasus**

Berikut adalah tiga prinsip yang menyebabkan kegagalan ketika perusahaan kecil berkembang menjadi geografi baru:

- Kegagalan untuk menganalisis perbedaan antara inti dan geografi baru. Pendiri Rdio membangun Skype ke dalam layanan *voice-over-Internet-protocol* yang dominan. Inti dari keberhasilannya adalah keunggulan teknis yang menghasilkan ruang lingkup hampir global dan kualitas yang baik menggunakan model penentuan harga freemium. Namun, ketika Rdio membuka layanan streaming musik, gagal menyadari bahwa keterampilan teknis tidak akan membuat perbedaan antara menang dan binasa.
- Tidak mendengarkan pelanggan. Rdio membangun layanan yang akan menarik bagi pendirinya yang berasumsi bahwa jika mereka menyukainya, khalayak Amerika yang luas akan berbagi semangat mereka untuk produk tersebut. Karena para pendiri Rdio tidak mendengarkan konsumen Amerika, mereka tidak menyadari bahwa layanan gratis tampaknya merupakan nilai yang sangat menarik.
- Keengganan untuk belajar dari pesaing yang lebih sukses. Meskipun Rdio memiliki awal tahun lebih awal dari Spotify, ia dengan cepat ketinggalan karena kegagalannya untuk mengenali bahwa konsumen lebih menyukai model bisnis iklan-bebas saingannya. Rdio terlambat lima tahun dalam mereplikasi layanan Spotify. Sudah terlambat untuk bertahan hidup.

### **3.6 Menerapkan Prinsip Pertumbuhan melalui Geografi**

Para pemimpin yang ingin menilai apakah mereka menerapkan prinsip-prinsip ini pada organisasi mereka harus menjawab enam pertanyaan ini:

- Seberapa besarkah perusahaan memenuhi potensi pertumbuhan geografi saat ini?

- Geografi baru mana yang memiliki potensi pertumbuhan paling besar untuk perusahaan?
- Dapatkah perusahaan mengelola tantangan yang disajikan oleh jarak CAGE antara geografi saat ini dan yang baru?
- Apakah perusahaan memahami bagaimana hal itu akan memberikan nilai lebih kepada pelanggan daripada yang dilakukan pesaing di wilayah geografis baru ini?
- Apakah perusahaan mengontrak pengaturan yang menguntungkan untuk membuat dan mendistribusikan produk Anda di wilayah baru ini?
- Sudahkah menunjuk eksekutif yang efektif untuk memimpin ekspansi Anda ke geografi baru?

Bab 8: Peta Jalan Pertumbuhan memberikan metodologi terperinci untuk menerapkan prinsip-prinsip pertumbuhan melalui geografi

### 3.7 Ringkasan

Mempercepat pertumbuhan dengan menjual ke geografi saat ini atau baru adalah sumber pertumbuhan yang sangat umum. Kasus-kasus dalam bab ini mengungkapkan bahwa keberhasilan dalam strategi ekspansi geografis tergantung pada penyediaan pelanggan potensial dengan nilai yang lebih baik daripada pesaing. Kesalahan umum di antara perusahaan yang berekspansi ke geografi baru adalah menyamakan populasi suatu negara dengan daya tariknya sebagai pasar bagi perusahaan. Untuk menghindari kesalahan itu, CEO perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang berbeda termasuk potensi pendapatan bagi perusahaan dan rekan-rekannya, apakah pendapatan tersebut akan tumbuh dan mengapa, apakah perusahaan dapat menawarkan nilai yang menarik bagi pelanggan sehingga dapat tumbuh lebih cepat daripada pasar, dan apakah jarak CAGE cukup pendek antara negara itu dan pasar rumah perusahaan.

# DAFTAR PUSTAKA

---

- Beasley, J. E. (1982). Computer-Based Road Maps. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 12(4), 52–56. DOI: 10.1108/eb014543
- Besen, S.M., Kletter, S.D., Moresi, S.X., Salop, S.C., Woodbury, J.R. (2013) An Economic Analysis of the AT & T-Mobile USA Wireless Merger. *Journal of Competition Law & Economics*, Vol 9, Issue 1, Pages 23–47, <https://doi.org/10.1093/joclec/nhs035>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. 3<sup>rd</sup> Edition. John Wiley & Sons. West Sussex, UK
- Cohan, P. S. (2017). *Disciplined Growth Strategies: Insight from the Growth*. Marlborough, Massachusetts, USA, Apress. DOI: 10.1007/978-1-4842-2448-9
- Ferm, J., & Raco, M. (2020) Viability Planning, Value Capture and the Geographies of Market-Led Planning Reform in England. *Planning Theory & Practice*, 21(2), 218-235, DOI: 10.1080/14649357.2020.1754446
- Fernando, P., Gomes, C., Fernandes, D. (2013). The Piecemeal Development of an e-Justice Platform: The CITIUS Case in Portugal. *The Circulation of Agency in E-Justice*, pp 137–159
- Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1-14. DOI: 10.1186/2192-5372-2-15
- Ismanu, S., & Kusmintarti, A. (2019). Innovation and Firm Performance of Small and Medium Enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8 (S2), 312-323
- Juetten, M. (2019). Failed Startups: Rdio. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/maryjuetten/2019/02/26/failed-startups-rdio/?sh=1d68909a29c1>
- Lee, C.-Y. (2018). Geographical clustering and firm growth: Differential growth performance among clustered firms. *Research Policy*, 47(6), 1173–1184. DOI:10.1016/j.respol.2018.04.002

- Liu, H-H., & Wang, Y-N. (2019). Interrelationships between viral marketing and purchase intention via customer-based brand equity. *Journal of Business and Management Science*, 7(2), 72-83. DOI: 10.12691/jbms-7-2-3
- Palade, A. (2011). Analysis of Marketing Mix on Cosmetics Products Case Study: Avon Company. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 11(4), 2011, 233-244
- Rice, G. (2012). Connecting with customers to build a social business. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 23, Issue 2, p.88-93. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.21476>
- Rizzo, L. (2014). LBO FOCUS: Teen Retail: A Fad for Consumers, an Investing Staple for Private Equity. *The Private Equity Analyst*, [https://www.proquest.com/openview/d007d6923839a30cfc44a9ed14382923/1?pq-origsite=gsc\\_holar&cbl=40214](https://www.proquest.com/openview/d007d6923839a30cfc44a9ed14382923/1?pq-origsite=gsc_holar&cbl=40214)
- Zandiatashbar, A., Hamidi, S., & Foster, N. (2019). High-tech Business Location, Transportation Accessibility, and Implications for Sustainability: Evaluating the Differences between High-tech Specializations using Empirical Evidence from U.S. Booming Regions. *Sustainable Cities and Society*, 50, 101648, 1-12. DOI:10.1016/j.scs.2019.101648

# **BAB IV**

## **PERTUMBUHAN MELALUI**

### **MEMBANGUN ATAU MEMPEROLEH**

### **PRODUK BARU**

---

Bab sebelumnya diperkenalkan konsep S-Curves. Jika sebuah perusahaan mendapati dirinya terlalu bergantung pada S-Curve yang miring ke bawah, harapannya untuk melanjutkan pertumbuhan bergantung pada kurva baru S-Curve yang baru mulai miring ke atas. Untuk mencapai tujuan itu, perusahaan dapat membangun atau memperoleh/mengakuisisi produk baru.

Pada bab ini, akan diutarakan sebuah perspektif terkait dengan sikapapa yang sebaiknya perusahaan ambil melalui keputusan eksekutifnya. Keputusan untuk memilih antara membangun sebuah produk baru atau memperoleh/mengakuisisi produk baru, agar perusahaan mendapatkan keuntungan dari pertumbuhan yang nanti berjalan. Selain itu juga untuk menemukan di mana pembeda dari keduanya, yang kemudian bisa dilihat dari prinsip-prinsip yang dibangun diantara keduanya.

#### **4.1 Pertumbuhan dari Produk Baru**

Pada bagian ini akan dieksplorasi prinsip yang membedakan antara membangun atau mengakuisisi produk baru yang sukses. CEO yang membangun atau mengakuisisi produk baru berhasil memulai proses dengan mengidentifikasi pelanggan yang cenderung membeli produk baru. CEO seperti ini akan mendengarkan pelanggan untuk memahami kekecewaan pelanggan dan fokus pada visi untuk produk yang akan mengurangi kekecewaan pelanggan dan lebih efektif daripada produk pesaing.

Ada beberapa perbedaan utama yang membedakan keberhasilan membangun produk baru dari mengakuisisi produk baru. CEO yang memimpin pengembangan produk baru yang sukses, mampu mengelola proses pembuatan prototipe produk baru yang cepat dan membagikannya dengan pelanggan potensial untuk mendapatkan umpan balik. Umpan balik penting untuk mendapatkan informasi tentang apa yang berhasil, apa yang tidak bekerja, dan apa yang hilang dari prototipe. Melalui pembelajaran seperti ini, CEO akan meningkatkan prototipe dan mengidentifikasi kebutuhan untuk menambahkan keterampilan baru bagi perusahaan. Keterampilan tersebut di berbagai bidang seperti penjualan, teknologi, pembelian, distribusi, atau manufaktur sehingga dapat memenangkan dan menjaga pelanggan baru dari produk baru. Pembangun produk yang kurang berhasil fokus pada membangun apa yang CEO percaya pelanggan inginkan dan mendorong untuk menyelesaikan pengembangan produk dengan cepat dan tanpa umpan balik dari pelanggan. Pendekatan ini menghabiskan sumber daya perusahaan dengan membangun produk yang enggan dibeli oleh pelanggan. Ketika perusahaan kecil mengambil pendekatan ini, perusahaan sering kehabisan uang dan menghentikan operasi atau menemukan pengakuisisi (Cooper, 2019).

CEO yang mencapai pertumbuhan melalui mengakuisisi produk baru menyadari bahwa mereka harus mengelola akuisisi perusahaan, bukan hanya sebuah produk. Dengan demikian, para CEO harus melakukan dua hal dengan baik:

- **Menganalisis apakah akuisisi masuk akal dan Mengelola integrasi kedua perusahaan dengan baik.**

Memilih perusahaan yang tepat untuk memperoleh engsel untuk menganalisis apakah perusahaan berpartisipasi dalam industri yang berkembang pesat dan menguntungkan, apakah perusahaan gabungan akan memiliki produk dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mendapatkan pangsa pasar, apakah harga yang dibayar oleh pengakuisisi cukup rendah untuk memastikan pengembalian investasi yang memadai, dan apakah mungkin untuk mengintegrasikan kedua perusahaan sehingga pelanggan dari perusahaan yang diakuisisi tidak dirugikan begitu kesepakatan ditutup.

CEO yang mengelola integrasi memulai dengan menjalankan perusahaan mereka dengan budaya yang didefinisikan dengan jelas. Budaya seperti itu memiliki nilai-nilai yang spesifik dan diartikulasikan dengan baik dan mempraktikkan nilai-nilai itu ketika mereka merekrut, mempromosikan, dan mengelola orang-orang di luar perusahaan. CEO semacam itu juga menghabiskan waktu dengan *key person* di perusahaan target untuk memastikan mereka sesuai dengan budaya perusahaan mereka. Bekerja sama dengan *keyperson* untuk menyatukan produk dan keterampilan kedua perusahaan, dan mengikat



pemberian saham untuk pencapaian tonggak tertentu yang akan meningkatkan nilai perusahaan gabungan (Woiceshyn, 2009).

CEO yang gagal memperoleh pertumbuhan membuat mereka berpikir tentang melakukan kesepakatan, menganalisis apakah masuk akal melakukan penghematan, mempercepat melalui uji tuntas, dan kehilangan minat setelah kesepakatan dilakukan serta mendelegasikan integrasi kepada bawahan dan memeriksa proses sesudahnya.

Bab ini mengulas studi kasus untuk mengilustrasikan empat prinsip pertumbuhan melalui produk baru:

## **4.2 Prinsip Pertama: Menciptakan, memasarkan, dan meningkatkan produk.**

Ada banyak cara untuk berpikir tentang cara mengelola perusahaan besar. Bagi perusahaan besar, terutama yang diperdagangkan secara publik untuk merekrut CEO dengan keterampilan keuangan yang kuat yang berfokus pada pergerakan perdagangan saham di bursa saham. Setiap kuartal perusahaan harus melebihi harapan pertumbuhan pendapatan dan laba sambil meningkatkan perkiraan untuk kuartal berikutnya. CEO berusaha untuk menghasilkan sebanyak mungkin pertumbuhan dari produk saat ini sambil menghindari taruhan mahal di masa depan yang mungkin membuat perusahaan keluar dari jalur triwulanan menuju kemenangan.

Cara lain untuk menjalankan perusahaan besar adalah dengan menganggapnya sebagai *start-up* dengan lebih banyak sumber daya. Dalam model ini, CEO adalah seorang wirausahawan dengan hasrat untuk melihat masadepan dan sampai di depan para pesaing. Dengan melakukan hal itu, CEO memperhatikan dengan cermat apa yang mengganggu pelanggan, menganalisis strategi pesaing yang tumbuh lebih cepat, dan berinvestasi dalam produk baru yang akan menciptakan peluang pertumbuhan baru sambil memecahkan masalah yang mengganggu pelanggan (Cohan, 2017).

### **4.2.1 Contoh kasus yang sukses: Amazon Menciptakan dan Mendominasi Cloud**

Amazon, perusahaan yang didirikan pada tahun 1994 oleh CEO saat ini Jeff Bezos, tumbuh 28% pada kuartal pertama 2016. Amazon mulai menjual buku secara online kepada konsumen. Tetapi layanannya yang paling menguntungkan dan paling cepat berkembang bukan untuk konsumen, tetapi AWS, layanan komputer untuk perusahaan besar yang dimulai Amazon pada tahun 2006. AWS telah mempertahankan kepemimpinannya dalam industri layanan cloud

meskipun ada upaya dari beberapa perusahaan terbesar di dunia Microsoft, Google, dan IBM untuk mejatuhkannya (Dutta & Dutta, 2019).

AWS menyewa akses komputer pada perusahaan. Pasar untuk layanan infrastruktur cloud tersebut mencapai \$23 miliar pada 2015, pasar yang tumbuh 52% dari tahun sebelumnya. AWS adalah pemimpin pasar pada tahun 2015 dengan pangsa pasar 31% dan tumbuh 63% pada kuartal keempat tahun 2015. Pesaing terbesar kedua, Microsoft, memiliki 9% dari pasar tetapi tumbuh jauh lebih cepat, pada tingkat tahunan 124%.

AWS mempertahankan kepemimpinan pasarnya pada 2016 dan memiliki lebih dari satu juta pelanggan bisnis karena lima keunggulan kompetitif:

- **Lebih banyak layanan.** AWS dapat memenuhi lebih banyak kebutuhan digitalisasi bisnis daripada para pesaingnya ini termasuk "aplikasi *cloud* asli, *hosting e-business*, aplikasi bisnis umum, aplikasi perusahaan, lingkungan pengembangan dan komputasi *batch*."
- **Lebih banyak jenis perangkat lunak.** AWS memiliki sekelompok besar penyedia perangkat lunak yang menggunakan AWS untuk mengirimkan perangkat lunak mereka kepada perusahaan sebagai layanan.
- **Grup besar mitra pengembangan aplikasi.** AWS memiliki banyak kemitraan dengan perusahaan pengembangan aplikasi, layanan terkelola, dan penyedia layanan profesional.
- **Sebagian besar fitur teknis.** AWS menawarkan fitur terbanyak dalam penawaran Infrastruktur sebagai Layanan (*IaaS*) dan Platform sebagai Layanan (*PaaS*).
- **Tingkat inovasi tercepat.** AWS memperkenalkan penawaran layanan baru dan memperluas layanannya yang lebih canggih dengan kecepatan lebih cepat daripada pesaing.

Pusat data layanan AWS tersedia di 33 zona di 12 wilayah di seluruh dunia. Setiap zona ketersediaan memiliki hingga 6 pusat data dan daya redundan untuk mencegah pelanggan kehilangan layanan mereka. Berikut adalah empat contoh bisnis yang menggunakan AWS karena memenuhi kebutuhan spesifik mereka (Dutta & Dutta, 2019).:

- Kapasitas AWS yang besar memungkinkan bisnis menambah komputasi dengan cepat ketika kebutuhan mereka berubah. Pfizer menggunakan AWS untuk mengoperasikan sistem yang menganalisis data untuk penelitian farmasi. AWS memungkinkan Pfizer untuk menambah kapasitas komputasi dengan cepat saat dibutuhkan.
- Sesuaikan pasokan komputasi dengan permintaan puncak tanpa membangun kapasitas berlebih. Perusahaan perjalanan online Expedia

menerima 240 permintaan per detik dari penyedia layanan perjalanan. AWS memungkinkan Expedia untuk memenuhi lonjakan permintaan tanpa menambah kapasitas komputasi ekstra permanen.

- Kemampuan untuk menambah penyimpanan dengan cepat untuk memenuhi permintaan, layanan streaming Musik Spotify memiliki 16 juta lagu berlisensi pada Maret 2016 dan menambahkan lebih dari 20.000 lagu baru setiap hari. S3 AWS memungkinkan Spotify untuk menambah penyimpanannya tepat pada waktunya untuk menjaga pertumbuhan permintaan daripada berjuang dengan waktu tunggu yang lama untuk menambah kapasitas ekstra itu.

Amazon menciptakan AWS untuk mengelola volume data yang tinggi yang diperlukan untuk mengoperasikan *e-commerce* dan layanan lainnya. Namun, ketika AWS pertama kali memulai, Bezos mendesak pengembang AWS untuk membangun layanan untuk mengantisipasi ketersediaannya untuk bisnis di luar. Setelah menyempurnakan AWS untuk memenuhi kebutuhannya sendiri, Amazon ingin mengambil untung dari itu.

## Analisis Kasus

Keberhasilan AWS tumbuh dari nol hingga hampir \$10 miliar dalam pendapatan dalam satu dekade menyoroti efektivitas tiga prinsip yang harus diikuti oleh perusahaan besar untuk mencapai pertumbuhan yang lebih cepat dengan memperkenalkan produk-produk baru:

- **Menunjuk CEO dengan pola pikir *start-up*.** Bezos adalah satu-satunya CEO perusahaan publik yang sangat sukses hampir 23 tahun kemudian pada Januari 2017. Secara teori perusahaan-perusahaan besar lainnya dapat menunjuk CEO yang berfokus pada penciptaan produk-produk baru yang memberikan manfaat yang lebih baik kepada pelanggan dengan fokus jangka panjang yang menunda keuntungan jangka pendek dengan imbalan mendapatkan pangsa pasar dan mencapai biaya yang lebih rendah karena skala.
- **Menciptakan nilai yang lebih baik bagi pelanggan.** Kesuksesan awal AWS kemungkinan adalah hasil dari yang telah dibangun untuk salah satu lingkungan komputasi yang paling menuntut di dunia dengan gagasan bahwa itu akan berubah menjadi layanan yang dapat dijual ke bisnis. Selain itu, Amazon memahami mengapa AWS menjadi penting. Melalui AWS, Amazon berpotensi untuk memungkinkan menyewa peningkatan daya komputasi ketika dibutuhkan, sehingga menurunkan biaya dan merespon lebih cepat tuntutan pelanggan.

- **Terus berinovasi tanpa takut gagal.** Amazon tetap terdepan dalam industri layanan *cloud* yang sangat kompetitif. AWS tetap memperhatikan tentang kebutuhan perusahaan yang berkembang untuk layanan *cloud* karena Bezos menerapkan tekanan untuk menjaga pelanggan yang sudah puas.

#### 4.2.2 Contoh kasus yang gagal: Pemrograman Baru **ESPN**

Berbeda dengan kesuksesan Amazon dengan AWS, ESPN tidak dapat membuat S-Curve baru karena menentang prinsip ini dengan menciptakan program baru yang dianggapnya akan mengimbangi kekecewaan pelanggan yang gagal memperbarui langganan kabel mereka. Antara 2013 dan 2015, ESPN kehilangan \$1 miliar karena pelanggan memotong kabel melewati jaringan kabel untuk mengakses layanannya meskipun ada upaya untuk mengimbangi kerugian dengan menambahkan program-program baru seperti bola basket. Penurunan pendapatan selama tiga tahun ESPN menyoroti cara perusahaan-perusahaan besar mengikat diri mereka saat mereka berusaha mempertahankan cara lama mereka untuk menghasilkan uang dalam menghadapi saingan yang mengambil pelanggan mereka dengan proposisi nilai lebih baik yang dimungkinkan oleh teknologi baru (Milanis, 2021).

#### Analisis Kasus

Lebih khusus lagi, kegagalan ESPN untuk menawarkan produk baru yang mendorong pertumbuhan pendapatannya menyoroti tiga prinsip kegagalan:

- **Eksekutif dalam gelembung.** Para eksekutif ESPN bertindak seolah-olah mereka berharap bahwa pemotongan kabel akan hilang. Eksekutif ESPN lebih peduli tentang tidak mengguncang perusahaan daripada menanggapi pesaing yang menawarkan kuantitas/bundel kecil dengan diskon besar.
- **Memecahkan masalah baru dengan strategi lama.** Peluncuran SEC Network pada tahun 2014 dari ESPN dan investasi \$125 juta dalam memodernisasi studio penyiarannya telah bekerja untuk meningkatkan pelanggan sebelum memotong kabelnya. Tapi taktik itu gagal memperlambat kehilangan pelanggan karena mereka tidak menyelesaikan masalah mendasar, yaitu yang dibayar konsumen terlalu banyak untuk bundel 200-saluran, yang sebagian besar tidak ingin mereka beli.
- **Fokus pada pendapatan jangka pendek daripada menciptakan nilai superior bagi pelanggan.** Setelah dua tahun mempercepat penurunan jumlah pelanggan, ESPN akhirnya mulai berbicara tentang merespon secara langsung bundel kurus yang membujuk konsumen untuk memotong kabelnya. Namun, paket kurus yang diusulkan ESPN mengecualikan pemrograman yang paling populer. Hal ini merupakan sebuah langkah yang dirancang dengan jelas untuk menghindari *cannibalizing* pelanggan biasa

daripada untuk memenangkan kembali mereka yang telah membatalkan langganannya

#### 4.3 Prinsip Kedua: Mengakuisisi yang melewati daya tarik industri, lebih baik, NPV > 0, dan uji integrasi.

Sebagian besar akuisisi gagal. Alasan kegagalan sering satu atau kombinasi dari empat penyebab (Renneboog & Vansteenkiste, 2019):

- 1) **Industri tidak menarik.** Industri di mana perusahaan yang diakuisisi bersaing secara inheren tidak menguntungkan atau kurang menguntungkan daripada industri di mana pengakuisisi berpartisipasi
- 2) **Lebih buruk.** Perusahaan gabungan lebih buruk dalam hal menciptakan produk yang ingin dibeli oleh pelanggan dan/atau melakukan aktivitas penting yang diperlukan untuk tumbuh
- 3) **Lebih bayar.** Mereka membayar begitu banyak untuk akuisisi sehingga harga mengkapitalisasi semua keuntungan di masa depan
- 4) **Ketidakmampuan untuk berintegrasi.** Mereka gagal mengelola integrasi perusahaan yang diakuisisi secara efektif.

Oleh karena itu, perusahaan yang mencari pertumbuhan dari perolehan/akuisisi produk baru harus mengevaluasi apakah perusahaan yang diakuisisi dapat lulus empat tes yang dirancang untuk menyaring penawaranyang gagal sebelum ditutup. Untuk itu, ketika mempertimbangkan potensi akuisisi, perusahaan harus menerapkan empat tes yang disebutkan di atas.

##### 4.3.1 Contoh kasus yang sukses: *Facebook Menghasilkan 35 Kali Lipat Pengembalian di Akuisisi Instagram di Bawah Tiga Tahun*

Sebulan sebelum Mei 2012, penawaran umum perdana, Facebook membayar \$1 miliar untuk aplikasi foto yang menghubungkan fotografer dan orang-orang yang menyukai foto dengan 50 juta pengguna dan tanpa pendapatan. Pada Desember 2014, Citigroup menilai aplikasi itu mencapai \$35 miliar, menyumbang 16% dari kapitalisasi pasar \$221 miliar. Facebook yang pada 2011 memiliki 845 juta pengguna dan pendapatan \$3,1 miliar diperoleh Instagram karena menyimpulkan bahwa akan lebih baik untuk membeli aplikasi foto daripada membangunnya (Glick & Ruetschlin, 2019).

Pada 2014, TechCrunch memperoleh dokumen yang menggambarkan aplikasi berbagi foto seluler Facebook yang berdiri sendiri. Namun, Facebook

memutuskan bahwa cara yang lebih baik untuk menambahkan layanan berbagi foto adalah dengan memperoleh/mengakuisisi Instagram dan memungkinkannya beroperasi sebagai aplikasi mandiri yang pada akhirnya akan terhubung ke Facebook. Mungkin salah satu alasan Facebook membeli Instagram selain mengalahkan pesaing potensial adalah popularitasnya yang luar biasa dan potensinya untuk tumbuh. Pada bulan April 2012, Instagram memiliki 27 juta pengguna iOS Apple terdaftar dan setelah mendapatkan satu juta pengguna Android dalam waktu seminggu setelah peluncuran April 2012, Instagram diperkirakan akan berakhir dengan 50 juta pengguna terdaftar (Glick & Ruetschlin, 2019).

Instagram didirikan pada Oktober 2010 oleh lulusan Stanford Kevin Systrom dan Mike Krieger dan dioperasikan dengan 12 karyawan juga akan memiliki potensi untuk mendapatkan keuntungan dari akuisisi dengan mempertahankan budaya perusahaannya dan mendapatkan akses ke sumber daya desain dan teknik Facebook yang jauh lebih besar. Memang merger dengan Facebook berkontribusi pada pertumbuhan Instagram. Setelah semua itu dimulai dengan 25.000 pengguna, pada hari pertama dan pada Oktober 2015 memiliki 400 juta pengguna bulanan. Instagram tampaknya lebih baik sebagai hasil dari merger dengan Facebook. Pada Juli 2016, jumlah pengguna Instagram telah melonjak hingga 500 juta. Dengan asumsi Citigroup akan menggunakan penilaian yang sama per rasio pengguna, pada Juli 2016, Instagram akan bernilai \$58,3 miliar pengembalian 58x pada investasi Facebook April 2012 (Glick & Ruetschlin, 2019).

## Analisis Kasus

Keberhasilan akuisisi Facebook atas Instagram menyoroti kekuatan lulus empat tes sebagai cara mencapai pertumbuhan produk baru melalui akuisisi:

- **Industri yang menarik.** Instagram berpartisipasi dalam pasar dua sisi, seperti yang dilakukan Facebook, di mana tujuannya adalah untuk menarik jutaan pengguna yang tidak membayar sehingga perusahaan akan membayar untuk beriklan kepada pengguna. Industri periklanan seluler telah terbukti tumbuh besar pada tingkat 25,7% per tahun dari \$ 19,2 miliar pada 2014 menjadi \$ 60,2 miliar pada 2019 dan menghasilkan margin laba bersih tinggi 21%.
- **Lebih baik.** Perusahaan gabungan jelas lebih baik seperti yang dibuktikan oleh pertumbuhan yang cepat dalam pengguna dan pendapatan Instagram. Pertumbuhan ini tidak akan terjadi tanpa keterampilan Facebook dalam penjualan, periklanan, dan algoritma relevansi. Facebook jelas diuntungkan sejauh pertumbuhan Instagram berkontribusi terhadap pendapatan dan penilaian pasar saham.

- **NPV > 0.** Dengan pengembalian 58 kali lipat yang telah dihasilkan Instagram dalam sekitar empat tahun menggunakan asumsi Citigroup, harga pembelian Facebook sangat menguntungkan bagi Facebook.
- **Kemampuan untuk berintegrasi.** Zuckerberg menepati janjinya kepada Systrom dengan membiarkannya menjalankan Instagram sebagai perusahaan terpisah dengan kantornya sendiri. Perasaan Systrom akan kepercayaan diri di masa depan dan pengakuan akan manfaat merger merupakan bukti kuat dari keberhasilan proses integrasi.

#### 4.3.2 Contoh kasus yang gagal: *Merger AOL/Time Warner* Menghancurkan Nilai \$ 228 Miliar selama 15 Tahun **Aol.**

Pada 10 Januari 2000, penyedia layanan Internet AOL mengumumkan rencana untuk bergabung dengan penerbit majalah dan jaringan kabel, Time Warner, dengan harga \$182 miliar termasuk saham dan hutang. Kesepakatan yang diusulkan akan menciptakan AOL Time Warner, sebuah perusahaan baru 55% dimiliki oleh AOL dan 45% dimiliki oleh Time Warner senilai \$350 miliar (Miedziak, 2022).

Kedua perusahaan bergabung karena CEO AOL Steve Case mampu membujuk Levin bahwa merger semacam itu akan bagus untuk warisannya. AOL berpikir akan meningkatkan pangsa pasarnya dengan mendapatkan akses ke 13 juta pelanggan kabel Time Warner melalui jaringan *broadband* berkecepatan tinggi Time Warner. Sementara nilai pasar saham *pre-deal* Time Warner segera berlipat ganda. Levin mengatakan bahwa kesepakatan itu adalah cara terbaik bagi Time Warner untuk membangun layanan yang memungkinkannya menyediakan akses Internet bagi pelanggannya untuk kontennya. Kesepakatan itu menghancurkan nilai pemegang saham senilai \$ 228 miliar (Miedziak, 2022)..

Dua perusahaan dipisahkan dari aslinya sebagai perusahaan publik dan diakuisisi oleh yang lain. Salah satu alasan untuk penurunan nilai AOL adalah penurunan nilai saham *dot-com* antara pengumuman merger dan penyelesaiannya. Merger menghancurkan nilai pemegang saham karena dua alasan utama. Pertama, nilai AOL sangat berlebihan oleh gelembung *dot-com* yang memuncak dua bulan setelah merger diumumkan. Kedua, merger itu kurang dipahami dan dieksekusi dimulai dengan tidak adanya uji tuntas yang teliti sebelum menutup merger, yang akan menyoroti banyak alasan untuk tidak melakukan kesepakatan sejak awal.

Inti masalahnya adalah Levin yang bertindak sendiri dengan sengaja mengabaikan nasihat bawahannya yang tidak ingin melakukan kesepakatan karena Levin bertekad meninggalkan Time Warner dengan warisan yang

mengesankan. Sebagai hasil dari tekadnya untuk meninggalkan warisan luhur melalui merger, Levin memaksa kesepakatan untuk menutup tanpa mempertimbangkan secara objektif risiko potensial. Kegagalan untuk meredam oposisi ini membuat semua eksekutif Time Warner dalam ketidaktahuan tentang kesepakatan yang tertunda sampai beberapa jam sebelum diumumkan. Selain itu, semakin sedikit eksekutif Time Warner yang mendukung proposal tersebut (Miedziak, 2022).

## Analisis Kasus

Mengapa merger gagal? Tiga alasan yang akan menjadi sangat jelas seandainya CEO kedua perusahaan tidak menghentikan kesepakatan dengan begitu cepat:

- **Membayar lebih.** Runtuhnya dot-com dimulai beberapa bulan setelah kesepakatan diumumkan. Seperti disebutkan di atas, saham kedua perusahaan menurun sangat banyak sehingga bisa mewakili pembenaran yang sah untuk membatalkan perjanjian.
- **Penurunan iklan Internet.** Iklan *online* dianggap sebagai sumber pendapatan yang signifikan dari perusahaan gabungan. Time Warner berpikir bahwa merger AOL akan menghasilkan peningkatan besar dalam pendapatan.
- **Bentrokan budaya.** Sementara Levin dan Case menjual kesepakatan, sebagian, dengan harapan bahwa arus kas yang dihasilkan dari integrasi AOL dan Time Warner akan tumbuh 30% pada tahun setelah penutupan kesepakatan, kenyataannya kurang mengesankan. Alasan besar untuk kekurangan ini adalah bentrokan budaya yang menghambat upaya rencana integrasi yang telah diabaikan selama negosiasi merger.

Kegagalan merger Time Warner AOL menggambarkan mengapa pemimpin harus memastikan bahwa merger yang diusulkan untuk meningkatkan pendapatan dengan mengakuisisi produk-produk baru melewati empat tes dari akuisisi yang sukses. Apa yang harus dihindari CEO dalam merger tersebut (Ismanu & Kusmintarti, 2019).

- **Industri tidak menarik.** Perusahaan gabungan berpartisipasi dalam beberapa industri yang berbeda yang banyak di antaranya tidak menguntungkan.
- **Lebih buruk.** Perusahaan gabungan jelas lebih buruk sebagai akibat dari merger. Semakin jelas bahwa jaringan *broadband* Time Warner dapat memberikan akses Internet yang lebih baik daripada AOL.



- **NPV negatif.** Dalam menghancurkan \$ 228 miliar dalam nilai pemegang saham, kesepakatan AOL Time Warner tampaknya memiliki salah satu nilai bersih sekarang yang paling negatif.
- **Ketidakmampuan untuk berintegrasi.** Kedua perusahaan tidak terintegrasi dengan baik dan tujuan merger tidak tercapai. Kegagalan dibuktikan oleh ketidakmampuan Bob Pittman untuk mendorong konsumen untuk membelanjakan lebih banyak pada konten perusahaan gabungan dan pengunduran dirinya yang terakhir.

#### 4.4 Prinsip Ketiga: Memperluas fitur produk untuk mendapatkan bagian lebih besar dari dompet pelanggan mereka.

Banyak prinsip yang sama berlaku untuk perusahaan kecil maupun besar ketika merancang produk baru untuk mencapai pertumbuhan pendapatan. Secara umum perusahaan kecil memiliki sumber daya yang lebih terbatas daripada yang besar sehingga mereka mengambil pendekatan yang berbeda untuk merancang produk baru. Perusahaan kecil yang mencapai pertumbuhan lebih cepat melalui produk baru mengikuti lima prinsip berikut (Ismanu & Kusmintarti, 2019):

- 1) **Dengarkan pelanggan.** Perusahaan kecil harus mendengarkan pelanggan, dengan mengamati bagaimana mereka menggunakan produk perusahaan, dan belajar bagaimana mereka berencana untuk menghabiskan anggaran mereka. Pengamatan itu dapat menghasilkan wawasan tentang apakah pelanggan dapat memotong pengeluaran mereka untuk produk perusahaan atau meningkatkan pengeluaran itu dan mengapa. Perusahaan juga dapat mengidentifikasi peluang untuk produk baru berdasarkan kategori produk yang berbeda di mana pelanggan berencana untuk meningkatkan pengeluaran.
- 2) **Identifikasi layanan baru yang akan meningkatkan bagian perusahaan dari pengeluaran pelanggan.** Perusahaan harus mempertimbangkan apakah mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk membangun tambahan yang menarik untuk kategori produk baru tersebut. Perusahaan harus bertanya kepada pelanggan mengapa mereka meningkatkan anggaran untuk kategori produk baru tersebut, faktor apa yang mereka gunakan untuk memutuskan di antara pemasok yang bersaing dari produk baru itu, apakah pelanggan mungkin tidak puas dengan penawaran tersebut, dan apakah perusahaan dapat mengembangkan produk baru yang menurut pelanggan lebih menarik.
- 3) **Menilai apakah perusahaan memiliki kemampuan yang dibutuhkan.** Jika perusahaan percaya bahwa mereka dapat merancang

produk seperti itu, mereka harus memastikan bahwa mereka memiliki atau dapat membuat keterampilan manufaktur, distribusi, penjualan, pemasaran, dan layanan perlu mengubah ide menjadi lini bisnis yang menguntungkan.

- 4) **Membangun prototipe layanan baru.** Mengingat sumber daya mereka yang terbatas, perusahaan kecil seharusnya tidak menghabiskan terlalu banyak waktu dan uang untuk mengembangkan versi produk mereka yang rumit sebelum memperkenalkannya kepada pelanggan. Sebagai gantinya, mereka harus membangun versi paling cepat dan murah dari fitur produk yang paling penting dan memberikannya kepada pelanggan potensial.
- 5) **Gunakan umpan balik pelanggan untuk meningkatkan produk .** Perusahaan harus mengamati bagaimana pelanggan menggunakan produk; minta mereka untuk ide tentang apa yang hilang, apa yang harus diperbaiki, dan apa yang harus dihapus. Perusahaan harus menggunakan umpan balik ini untuk membuat versi produk yang terus ditingkatkan.

#### 4.4.1 Contoh kasus yang sukses: Perjalanan Enam Tahun *New Relic* dari

##### *Start-Up* ke Perusahaan Publik dengan Lima Produk



Lew Cirne memulai dan mengelola Wily Technology, sebuah perusahaan pemantau kinerja web yang dijual pada 2006 dengan harga \$ 375 juta kepada CA Technologies. Pada 2008, Lew Cirne telah memulai perusahaan baru New Relic yang menawarkan perangkat lunak untuk memantau status dan responsif operasi digital perusahaan. Pada Desember 2014, New Relic yang mengumpulkan lebih dari \$ 214 juta dalam modal ventura menjual saham kepada publik dan pada Agustus 2016 sudah memiliki kapitalisasi pasar saham sebesar \$ 1,7 miliar dengan pendapatan yang berasal dari lima produk berbeda; 30% dari pertumbuhannya berasal dari empat produk baru yang diperkenalkan dua tahun sebelumnya (Liu et al, 2020).

Seperti yang dijelaskan Cirne dalam wawancara Desember 2011, pada 2008 Cirne memulai New Relic untuk membatalkan semua kesalahan yang dilakukan ketika mengelola 260 karyawan Wily dan menjualnya pada 2006 ke CA Technologies dengan harga \$ 375 juta. Ketika Cirne mulai New Relic pada 2008, diputuskan untuk menjalankannya dengan penjualan yang jauh lebih ramping dan staf pemasaran Tetapi untuk melakukan itu, perlu dipikirkan kembali pengalaman pelanggan. New Relic juga berfokus pada kelompok pemrogram pengguna yang sangat berpengaruh yang menulis dalam bahasa yang disebut Ruby on Rails yang memiliki standar kualitas sangat tinggi dan akan mengadvokasi atas nama vendor yang memuaskan mereka.

Produk-produk baru yang paling sukses disebut Insights, yang memungkinkan perusahaan untuk memahami apa yang menyebabkan masalah kinerja bagi pelanggan yang menggunakan platform digital mereka. New Relic menemukan bahwa banyak perusahaan besar memilih untuk membeli semua produk New Relic karena kekuatan produk Insights-nya.

Pendekatan pengembangan produk New Relic dimulai dengan memahami tekanan yang dihadapi para pengguna akhir, yaitu pekerja operasional. New Relic membuat produk baru yang akan mengurangi tekanan pelanggan berdasarkan pandangan New Relic tentang teknologi baru mana yang paling efektif beberapa tahun ke depan. Bagian penting dari jalur pengembangan produk New Relic didasarkan pada gagasan untuk mengumpulkan lebih banyak jenis data tentang operasi pelanggannya dan menganalisis data tersebut untuk mendapatkan wawasan tentang apa yang memperlambat operasi mereka. New Relic membayangkan bahwa produk-produk barunya akan membantu orang-orang yang mengoperasikan TI untuk mengelola lingkungan komputasi yang sangat besar.

Pada akhirnya, New Relic bercita-cita untuk mendukung perusahaan yang memikirkan kembali cara mereka bekerja dengan pelanggan berdasarkan apa yang dapat dilakukan teknologi baru daripada mengotomatisasi proses bisnis lama mereka (Kim et al, 2018).

## **Analisis Kasus**

Keberhasilan New Relic menggambarkan cara empat prinsip yang diuraikan di atas berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan kecil melalui produk-produk baru:

- **Dengarkan pelanggan.** Secara umum, New Relic mengembangkan produk baru dengan dua gagasan. Pertama, dengan mendengarkan pelanggannya. Kedua, memahami ke mana arah teknologi dan membangun produk menggunakan teknologi tersebut untuk membantu pelanggan mengelola tekanan-tekanan ini.
- **Identifikasi layanan baru yang akan meningkatkan bagian perusahaan dari pengeluaran pelanggan.** New Relic memperluas portofolio produknya dengan memasukkan penawaran seperti Insight yang memungkinkan pelanggannya mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan operasi digital mereka.
- **Menilai apakah perusahaan memiliki kemampuan yang dibutuhkan.** Produk-produk baru New Relic sangat bergantung pada kemampuan yang digunakannya untuk membangun dan menjual produk awalnya.

- **Membangun prototipe layanan baru.** New Relic menggunakan serangkaian versi produk kasar yang semakin halus untuk menguji ide produk barunya sebelum menjualnya secara lebih luas. Proses ini memungkinkan New Relic untuk memasarkan produknya dalam bentuk yang sesuai untuk pelanggannya.
- **Gunakan umpan balik pelanggan untuk meningkatkan produk .** CEO New Relic mendengarkan pelanggan mendiskusikan tantangan bisnis dan pengalaman mereka dengan produk-produk perusahaan.

#### 4.4.2 Contoh kasus yang gagal: *Imercive* Ditutup setelah Produk Awal dan Baru Gagal

Sebagian besar perusahaan *start-up* gagal. Alasan umum adalah bahwa orang yang menemukan perusahaan tidak memiliki pemahaman dasar tentang cara membuat produk yang akan dibayar orang untuk digunakan. Jadi tidak mengherankan bahwa ketika para pendiri tersebut menyadari bahwa ide produk pertamamereka tidak berfungsi, mereka kehabisan uang sebelum produk kedua mereka mendapatkan daya tarik yang cukup (Renneboog & Vansteenkiste, 2019).

*Start-up* yang gagal karena ketidakcocokan antara produk mereka dan apa yang pelanggan butuhkan, dapat dievaluasi dengan mengikuti prinsip kegagalan tertentu sebagai berikut:

- Perusahaan percaya pasar akan merangkul produk pertamanya.
- Perusahaan membuat produk pertama sebelum mendapatkan umpan balik pelanggan.
- Perusahaan menyadari pelanggan tidak akan menggunakan atau membayar produk setelah menghabiskan sebagian besar modalnya.
- Perusahaan memutuskan produk baru berdasarkan visi CEO.
- Perusahaan kehabisan modal sebelum dapat membangun produk kedua dan tidak mampu bertahan (Renneboog & Vansteenkiste, 2019).

*Imercive* "sebuah perusahaan pemasaran media sosial yang menyediakan solusi pemasaran pesan instan pertama dari jenisnya untuk membantu merek menciptakan saluran baru untuk keterlibatan konsumen" mengikuti lima langkah ini untuk memulai kegagalan.

*Imercive* didirikan pada September 2006 oleh Keith Nowak, lulusan Universitas Boston 2006 dengan gelar BA dalam bidang Filsafat. *Imercive* mengumpulkan \$ 500.000 modal awal dari angel investor, mempekerjakan tiga pengembang perangkat lunak dan dua tenaga penjualan, meluncurkan aplikasi untuk Moviefone dan Hershey, dan ditutup pada Desember 2009. Masalah

dengan Imercive adalah kegagalannya untuk berhenti membangun produk pertama dengan cukup cepat dan bekerja pada yang kedua sebagai gantinya.

Produk pertama Imercive yang dipiloti dengan 20 restoran di daerah Boston adalah layanan IM yang memungkinkan pelanggan memesan makanan dari restoran. Program percobaan gagal, memakan waktu lebih lama dan menelan biaya lebih dari yang diharapkan setelah satu tahun. Pada 2006, Nowak mengatakan "mulai berpikir lebih besar tentang visi dan teknologi." Untuk itu, Imercive "berputar", menawarkan produk baru yang akan "menyediakan aplikasi IM untuk merek apa pun yang ingin menciptakan keterlibatan lebih lanjut dengan konsumen mereka." Imercive tidak dapat mengumpulkan modal baru dan kehabisan uang sebelum dapat membangun produk baru.

### **Analisis Kasus**

Nowak menyalahkan kegagalan Imercive pada delapan penyebab:

- Tidak membangun prototipe cepat dari produk dan mendapatkan umpan balik pelanggan.
- Menghabiskan terlalu banyak uang dan waktu untuk produk restorannya sebelum mengakui bahwa itu adalah kegagalan.
- Menggunakan seorang programmer kontrak untuk membangun produk yang terlalu lama untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- Tidak berbicara dengan restoran tentang apa yang mereka butuhkan sebelum membangun produk.
- Tidak memiliki modal yang cukup untuk menutupi kerugian operasional selama proses penjualan yang panjang ke perusahaan besar.
- Butuh waktu terlalu lama untuk menyadari bahwa kurangnya persaingan tidak berarti bahwa Imercive menargetkan peluang pasar besar yang belum dimanfaatkan, itu berarti ada permintaan yang tidak mencukupi untuk produknya.
- Menunggu terlalu lama sebelum mencoba membangun hubungan dengan investor baru untuk meningkatkan modal baru.
- Strategi barunya bergantung pada memperoleh pendapatan dari agen pemasaran yang memotong anggaran mereka karena krisis keuangan.

Runtuhnya Imercive menyoroti sumber kritis kegagalan *start-up* seorang CEO yang tidak mendengarkan pelanggan sebelum membangun produk baru.

Imercive mungkin selamat jika menghabiskan beberapa jam untuk presentasi dengan gambar layar aplikasi, menunjukkannya kepada pelanggan potensial, dan meminta umpan balik (Ivanov, 2020).

#### **4.5 Prinsip Keempat: Berinvestasi Pada Produk Yang Dibutuhkan Pelanggan Melalui Akuisisi.**

Kebanyakan perusahaan baru gagal. Hanya satu dari lima juta perusahaan baru yang tidak didanai yang akhirnya bernilai lebih dari \$ 1 miliar. Namun jika perusahaan baru dapat menawarkan produk yang memuaskan kebutuhan pelanggan maka pelanggan akan bersedia membayar lebih untuk mendapatkan produk, ini akan menjadi daya tarik besar kepada pealanggan. Ketika pertumbuhan produk perusahaan menurun, perusahaan memiliki dua opsi: membangun produk baru atau mengakuisisinya (Renneboog & Vansteenkiste, 2019).

Akuisisi akan dilakukan jika perusahaan memiliki ketrbatasan sumber daya dan tidak memiliki cukup modal untuk meluncurkan produk baru. Ketika akuisisi seperti itu terjadi, jumlah uang tunai yang dibayarkan sangat kecil dan sebagian besar dalam bentuk ekuitas, pendapatan, atau bagi hasil (Chatha, 2019). Perusahaan sasaran yang diakuisisi dengan senang hati menerima sejumlah uang tunai dan mungkin saham di perusahaan pengakuisisi, terutama jika saham pengakuisisi itu sangat dihargai dan meningkat. Tetapi karena perusahaan kecil biasanya dimiliki secara pribadi, nilai saham itu mungkin sulit dinilai (Miedziak, 2022).

Namun beberapa perusahaan kecil telah mengakuisisi perusahaan yang menambah portofolio produk mereka. Dan dari beberapa akuisisi yang berhasil, lima prinsip sukses muncul:

- 1) **Kesediaan pelanggan yang tinggi untuk membayar** . Perusahaan gabungan akan memenangkan bagian lebih besar dari anggaran pelanggan dan mereka bersedia membayar harga untuk produk yang melebihi biaya mereka kepada perusahaan.
- 2) **Pasar yang menarik**. Produk yang diakuisisi akan memberikan akses ke pasar yang kecil tetapi kemungkinan besar akan cepat dengan potensi keuntungan yang signifikan.
- 3) **Lebih baik bersama**. Perusahaan yang diakuisisi memiliki keterampilan yang bila digabungkan dengan target akan menghasilkan pangsa pasar yang signifikan.
- 4) **NPV > 0**. Perusahaan yang mengakuisisi tidak membayar lebih untuk target.

5) **Integrasi yang sangat baik.** Integrasi tersebut terdiri dari tiga komponen:

- Kecocokan budaya *key person*. Perusahaan yang mengakuisisi memiliki budaya yang terdefinisi dengan baik
- Penggabungan produk dan kemampuan yang mulus dari pelanggan ke pelanggan.
- Hubungkan ekuitas dengan prestasi. Pengakuisisi harus memberikan ekuitas dari waktu ke waktu terkait dengan prestasi seperti peluncuran produk baru.
- Membangun kemampuan akuisisi.

#### 4.5.1 Contoh kasus yang sukses-1: *Microsoft Mengakuisisi Seattle Computing* sebesar \$ 75.000

Salah satu akuisisi tunggal terbaik dalam sejarah terjadi pada tahun 1981. Sebuah perusahaan kecil saat itu, Microsoft, sedang berdiskusi dengan IBM yang mencari sistem operasi (OS) untuk komputer pribadinya. Pada 1980, ketika IBM memutuskan untuk memasuki bisnis PC, keputusan diambil terburu-buru. Jadi alih-alih membangun sistem tertutup di mana IBM akan memasok semua perangkat keras, perangkat lunak, dan periferal, IBM membuat sistem terbuka untuk mendorong perusahaan lain mengembangkan perangkat lunak OS, mikroprosesor, display, printer, dan bagian lain (Qin et al, 2018).

Gates mulai dengan dua wawasan dasar. Dia mengerti bahwa IBM berdasarkan dekade dominasi gelombang teknologi komputasi bisnis dari kalkulator meja ke *mainframe* penyimpanan data, percaya bahwa masuknya ke pasar PC akan memberikannya legitimasi instan. Selain itu, IBM percaya bahwa warisan keunggulan pemasarannya akan membiarkannya menang atas pesaing PC mana pun (Cucculelli & Ermini, 2012).

Akuisisi Microsoft atas Seattle Computing, ditambah dengan kesepakatan lisensi pintar Gates dengan IBM membawa pada kesuksesan Windows. Sementara kesuksesan yang menjadi dasar kekayaan Gates berasal dari banyak keputusan dan produk lain, sulit membayangkan bahwa sejarah akan pernah menyaksikan \$ 75.000 yang dihabiskan dengan lebih baik untuk akuisisi.

### **Analisis Kasus**

Secara lebih luas, keberhasilan akuisisi ini mengungkapkan kekuatan empat prinsip yang diuraikan diatas.

- **Kesediaan pelanggan yang tinggi untuk membayar.** IBM bersedia membayar sejumlah kecil untuk OS tetapi Microsoft mampu mengambil harga yang lebih tinggi dari pembuat klon IBM.
- **Pasar yang menarik.** Gates menyadari bahwa IBM akan melegitimasi pasar PC, sehingga memperluas ukurannya dengan sangat cepat.
- **Lebih baik bersama.** Seattle Computing jelas tidak memiliki wawasan Gates tentang cara terbaik untuk bernegosiasi dengan IBM. Ini menghasilkan kesepakatan lisensi Microsoft yang berhasil dengan IBM dan meyakinkan bahwa Microsoft menerima bagian terbesar dari keuntungan.
- **NPV > 0.** Harga pembelian Microsoft yang sangat rendah dan kecepatan di mana kesepakatan ditutup bersama dengan keberuntungan Gates bahwa Digital Research menolak berurusan dengan IBM berkontribusi pada NPV tinggi dari akuisisi ini.

#### 4.6 Menerapkan Prinsip Pertumbuhan melalui Produk Baru

Para pemimpin yang berusaha menilai apakah mereka menerapkan prinsip-prinsip ini pada organisasi mereka harus dapat menjawab enam pertanyaan ini:

- Apakah setidaknya setengah dari pendapatan perusahaan Anda berasal dari produk yang diperkenalkan dalam lima tahun terakhir?
- Apakah Anda menghabiskan setidaknya 20 persen waktu Anda mendengarkan pelanggan dan menganalisis strategi pesaing yang tumbuh cepat untuk membayangkan produk baru?
- Ketika Anda mempertimbangkan produk baru, apakah Anda menentukan apakah peluang pasar yang akan mereka targetkan cukup besar untuk membenarkan investasi?
- Dalam membangun produk, apakah perusahaan Anda menggunakan umpan balik pelanggan pada prototipe yang dikembangkan dengan cepat untuk meningkatkan produk baru sebelum Anda meluncurkannya?
- Jika perusahaan Anda tumbuh dengan mengakuisisi perusahaan yang membuat produk baru, apakah itu menerapkan empat tes dari akuisisi yang sukses?
- Apakah perusahaan Anda meningkatkan cara membangun atau mengakuisisi produk-produk baru berdasarkan analisis keberhasilan dan kegagalan sebelumnya?



Bab 8: Peta Jalan Pertumbuhan memberikan metodologi terperinci untuk menerapkan prinsip-prinsip pertumbuhan melalui produk baru

#### **4.7 Ringkasan**

Mempercepat pertumbuhan dengan membangun atau mengakuisisi produk - produk baru adalah cara yang sangat menantang untuk mempercepat pengembangan atas perusahaan. Mengembangkan produk baru menciptakan ketegangan dalam organisasi dengan mereka yang mendukung yang lama dan mengakuisisi perusahaan bisa sangat berisiko kecuali perusahaan yang diakuisisi dikelola dengan benar. Namun, pemimpin pertumbuhan mengatasi tantangan ini. Perusahaan yang menciptakan produk baru yang sukses mulai dengan wawasan mendalam ke dalam kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi, dan mereka memberikan produk yang lebih memuaskan kebutuhan itu daripada produk pesaing dan perusahaan yang tumbuh melalui target akuisisi memiliki kemampuan unggul di pasar besar dan berkembang.

# DAFTAR PUSTAKA

---

- Chatha, K. A. (2019). Service tyre and tube division: Strategic capabilities for business growth. *Asian Journal of Management Cases*, 1-25. DOI: 10.1177/0972820119825981
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.07.005
- Cohan, P. S. (2017). *Disciplined Growth Strategies: Insight from the Growth*. Marlborough, Massachusetts, USA, Apress. DOI: 10.1007/978-1-4842-2448-9
- Cucculelli, M., & Ermini, B. (2012). New product introduction and product tenure: What effects on firm growth? *Research Policy*, 41(5), 808-821. DOI:10.1016/j.respol.2012.02.001
- Dutta, P., Dutta, P. (2019) . Comparative Study of Cloud Services Offered by Amazon, Microsoft and Google. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development – IJTSRD*. ISSN: 24566470, Volume-3 | Issue-3, April 2019, pp.981-985, URL: <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23170.pdf>
- Glick, M., Ruetschlin, C. (2019). Big Tech Acquisitions and the Potential Competition Doctrine: The Case of Facebook. *Institute for New Economic Thinking Working Paper Series*, No. 104, October 2019 <https://doi.org/10.36687/inetwp104>
- Ismanu, S., & Kusmintarti, A. (2019). Innovation and Firm Performance of Small and Medium Enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8 (S2), 312-323
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922. DOI: 10.1016/j.tre.2020.101922
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review: On Strategies for Growth. Harvard Business School Publishing, USA
- Liu, Y., Ndubisi, N. O., Liu, Y., & Barrane, F. Z. (2020). New product development and sustainable performance of Chinese SMMEs: The role of dynamic capability and intra-national environmental forces.

*International Journal of Production Economics*, 230, 107817. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107817

- Miedziak, R. (2022). A World Of Mergers and Acquisitions In The Entertainment Sector In The 21St Century. From The Failure of AOL - Timewarner to The Consolidation of The Sector By The Walt Disney Company. Case Study Analysis. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4075731> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4075731>
- Milanis, A. (2021). Changing the Game: A Critical Media Analysis of ESPN and espnW. *Major Papers*. 161. <https://scholar.uwindsor.ca/major-papers/161>
- Qin, Z., Zhang, H., Qin, Xu, K., Dimitrov, K.N.A., Wang, G., Yu, W. (2018). The Development of Software. *Fundamentals of Software Culture*, pp 37– 81. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-0701-0\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-0701-0_2)
- Renneboog, L., Vansteenkiste, C. (2019). Failure and success in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*. Vol. 58. P. 650-699. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.07.010>
- Swaim, R. W. (2010). *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. John Wiley & Sons, Singapore
- Valkokari, K., Valkokari, P., Palomäki, K., Uusitalo, T., Reunanen, M., Macchi, M., Prasanna Liyanage, J. (2014). Road-mapping the business potential of sustainability within the European manufacturing industry. *Foresight*, 16(4), 360–384. DOI: 10.1108/fs-05-2012-0037
- Woiceshyn, J. (2009). Lessons from “Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions. *Long Range Planning*, Vol. 42 (3), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.05.002>

# BAB V

## PERTUMBUHAN DARI

## KEMAMPUAN BARU ATAU SAAT INI

Dalam tiga bab terakhir, Dibahas tentang eksplorasi peluang pertumbuhan yang datang dari eksternal perusahaan dan mencoba untuk meningkatkan penjualan dengan menggali pootensi yang terdapat di eksternal perusahaan.

### 1.1 Apa Itu Kemampuan?

Kemampuan/kapabilitas adalah suatu proses bisnis (pengembangan produk baru, pembelian, manejemn sumber daya manusia, manufaktur, pengiriman, pemasaran, dan penjualan, serta pelayanan jasa pelanggan) yang dilakukan terus-menerus dengan tujuan untuk dapat meningkatkan daya tarik pelanggan.

Kapabilitas ini berbeda tergantung dari industrinya. Kapabilitas yang tepat adalah kapabilitas yang dapat dikoordinasikan oleh perusahaan untuk menghasilkan keunggulan nilai yang kompetitif kepada pelanggan. Selama perusahaan mengubah kapabilitasnya untuk menghasilkan nilai terbaik kepada pelanggan, perusahaan akan tetap tumbuh. Namun, jika CEO tidak responsif terhadap fluktuasi dinamis lingkungan sekitar, maka yang terjadi adalah terhambatnya kemampuan perusahaan untuk berkembang dantidak dapat beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan, pesaing baru, dan terknologi baru (Wilden et al, 2018).

### 1.2 Prinsip Pertumbuhan dari Kemampuan

Mencapai pertumbuhan baik untuk perusahaan besar atau kecil yang menggunakan kemampuan saat ini atau baru, perusahaan harus memberikan pelanggan produk yang memberikan nilai lebih kepada pelanggan daripada pesaing dengan menggunakan kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi di pasar dari mana mereka berharap untuk mengambil bagian (Kim & Maugborne, 1998).

Para pemimpin harus mulai dengan mendengarkan dengan cermat kepada pelanggan yang akan menjadi target untuk mengidentifikasi dan memeringkat kebutuhan yang belum dipenuhi. Kemudian menyimpan kapabilitas terkini perusahaan dan mengevaluasi kapabilitas mana yang bisa digunakan untuk merancang, mengirim, dan melayani produk baru yang membuat pelanggan potensial lebih berkeinginan untuk membeli produknya nanti, serta memutuskan apakah akan merekrut, bermitra atau mengakuisisi untuk menutup kesenjangan kapabilitas perusahaan saat ini.

Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari kapabilitas saat ini menggunakan prinsip ini dari dalam keluar, sedangkan pertumbuhan yang berasal dari kapabilitas baru menjalankan prinsip ini dari luar ke dalam. Lebih khusus, perusahaan besar mencari pasar baru dimana kapabilitas terkuat mereka bisa membuat mereka menang, seperti yang dilakukan oleh Apple ketika mereka menggunakan dengan kesuksesan iPod untuk mengenakan iPhone.

Selanjutnya akan dijelajahi kasus pembelian Myspace oleh News Corp, sebuah perusahaan besar juga dapat menghancurkan nilai dari sebuah perusahaan baru yang menjanjikan yang telah diakuisisinya kecuali kapabilitas perusahaan besar tersebut membantu perusahaan baru untuk tumbuh. Perusahaan yang mengikuti pendekatan pihak luar menikmati keuntungan dari mendengarkan pelanggan dengan pikiran yang lebih terbuka karena mereka bersedia mengubah kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi yang mereka temukan. Pada akhirnya, keduanya bertemu di tengah-tengah perusahaan dalam-luar memodifikasi kemampuan mereka saat ini dan yang luar-masuk menggunakan kembali banyak dari yang sekarang mereka miliki sehingga kumpulan kemampuan yang dihasilkan menghasilkan pertumbuhan yang cepat. Daripada mengacaukan jika kemampuan mereka bukan yang terbaik di industri mereka, perusahaan kecil lebih mungkin binasa jika mereka tidak dapat mengumpulkan kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi (Cohan, 2017).

Mari kita periksa pertumbuhan dari kemampuan saat ini dengan memeriksa pasangan studi kasus dari penerapan empat prinsip yang berhasil dan tidak berhasil:

- 1) Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari kemampuan saat ini harus mengidentifikasi dan menyerang pasar besar yang belum dimanfaatkan di mana kemampuan unik mereka akan memungkinkan mereka untuk mendapatkan pangsa pasar yang signifikan.
- 2) Perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari kapabilitas baru harus membangun atau memperoleh kapabilitas yang dibutuhkan untuk memperoleh pangsa pasar baru yang signifikan yang diciptakan oleh teknologi yang berubah dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.
- 3) Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari kemampuan saat ini harus mengidentifikasi dan menyerang pasar yang belum dimanfaatkan di mana kemampuan unik mereka akan memungkinkan mereka untuk mendapatkan pangsa pasar yang signifikan.
- 4) Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari kemampuan baru harus membayangkan peluang pasar baru dan membangun, bermitra, atau memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk mendapatkan bagian.

### 1.3 Prinsip Pertama: Mengidentifikasi dan menguasai pasar besar

Perusahaan perlu mengidentifikasi pasar yang belum dimanfaatkan untuk mendapatkan pangsa pasar yang signifikan. Keberhasilan dalam menerapkan kemampuan saat ini ke pasar baru bergantung pada empat prinsip (Grupta et al, 2013):

- Identifikasi kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi. Seorang CEO harus mendengarkan pelanggan dengan telinga ke arah apakah mereka puas dengan produk saat ini atau apakah mereka mungkin tidak senang dengan penawaran saat ini.
- Menganalisis kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi tersebut.
- Menilai kemampuan perusahaan untuk mengungguli pesaing dalam kapabilitas utama ini. Jika perusahaan tidak dapat melakukan kapabilitas kunci lebih baik daripada pesaing maka mungkin tidak dapat mengambil pelanggan dari mereka.
- Jika perusahaan memiliki kemampuan yang tepat atau dapat merakitnya, perusahaan harus mengembangkan strategi untuk pasar baru.

#### 1.3.1 Contoh kasus yang sukses: *Apple* Menangkap Laba *Smartphone* \$

150 Miliar 

Pada 2007, Apple memanfaatkan kemampuan desain perangkat keras, pembangunan ekosistem, rantai pasokan, dan pemasaran saat ini untuk memperkenalkan jenis ponsel baru iPhone. Hasilnya adalah produk yang telah terjual satu miliar kopi antara 2007 dan Agustus 2016, menghasilkan \$ 155 miliar laba operasi untuk Apple pada tahun 2015 saja yang mewakili 92% dari laba industri tahun 2015 dan menyumbang 66% dari pendapatan Apple tahun 2015 (Cooper, 2019).

Apple memutuskan untuk menjual iPhone kepada orang-orang yang menggunakan ponsel sudah merupakan pasar yang sangat besar. Kampanye iklan Apple, presentasi peluncuran yang dibuat dengan hati-hati oleh mantan CEO Steve Jobs, dan jaringan Apple Stores-nya dipenuhi dengan apa yang disebut jenius bar yang memberikan bantuan teknis kepada konsumen semua berkontribusi pada demam konsumen yang signifikan untuk memiliki iPhone.

Dalam mengembangkan iPhone, Apple menargetkan kemampuan yang telah dikembangkan pada tingkat yang berbeda selama sejarahnya. Di antara keterampilan ini adalah kemampuan untuk menarik pelanggan potensial untuk produk baru melalui demonstrasi yang menarik yang disampaikan oleh CEO Apple, Steve Jobs. Misalnya, Apple tidak pernah perlu membuat perangkat yang berisi antena kecil untuk menghubungkannya ke jaringan nirkabel atau pernah membuat layar sentuh yang dapat menerapkan gerakan seperti yang diperlukan untuk memperluas ukuran foto atau memilih surat dari keyboard di layar. Pada Desember 2016, masih harus dilihat apakah Apple akan dapat terus melakukan apa yang menyebabkan pertumbuhan luar biasa iPhone menerapkan kemampuan saat ini ke pasar besar yang ada dengan membangun produk yang unggul.

Salah satu realitas yang paling jelas bagi perusahaan besar adalah bahwa pertumbuhan yang berarti hanya dapat datang dari penargetan pasar baru yang cukup besar untuk membuat perbedaan dalam tingkat pertumbuhan pendapatan perusahaan. Misalnya, jika pelanggan meminta harga terendah dan pengiriman tercepat untuk suatu produk, perusahaan yang ingin mendapatkan pangsa pasar akan membutuhkan kemampuan yang kuat dalam membeli bahan baku dengan harga yang sangat rendah, memproduksi produk dengan biaya terendah di industri, dan mengoperasikan gudang dan jaringan pengiriman yang memenuhi pesanan pelanggan lebih efisien daripada pesaing (Ivanov, 2020).

## **Analisis Kasus**

iPhone menyoroti lima faktor kunci keberhasilan dalam menerapkan prinsip ini:

- Menargetkan pasar yang tepat. Salah satu realitas yang paling jelas bagi perusahaan besar adalah bahwa pertumbuhan yang berarti hanya dapat

datang dari penargetan pasar baru yang cukup besar untuk membuat perbedaan dalam tingkat pertumbuhan pendapatan perusahaan.

- Identifikasi rasa sakit pelanggan yang signifikan. Jika sebuah perusahaan besar dapat menemukan pasar yang cukup besar, hanya akan ada peluang untuk memenangkan pangsa pasar yang berarti jika pelanggan tidak puas dengan penawaran produk dari pesaing lama.
- Menilai apakah kemampuan perusahaan saat ini dapat menghasilkan keuntungan pangsa pasar yang cepat.
- CEO harus menyesuaikan kemampuan perusahaan sehingga mereka dapat menghasilkan nilai yang cukup di mata pelanggan untuk membujuk mereka untuk membeli produk baru perusahaan
- Mencari peluang baru untuk mencapai pertumbuhan dari kemampuan perusahaan. Berkat sifat pasar yang terus berkembang, perusahaan harus memperhatikan teknologi baru, pesaing pemula, dan perubahan kebutuhan pelanggan.

### 1.3.2 Contoh kasus yang gagal: Setelah 101 Tahun, General Motors

#### Mengarsipkan Kebangkruta ..



Pada tahun 2009, General Motors yang pada puncaknya pada 1950-an mengendalikan lebih dari setengah pasar mobil yang mengajukan kebangkrutan. Sementara alasan pengajuan kebangkrutannya adalah banyak satu faktor yang tampaknya sangat signifikan adalah kegagalannya untuk beradaptasi dengan persaingan dari Toyota dan Nissan di pasar untuk kendaraan kecil yang hemat bahan bakar. Pada tahun 1970-an, GM menanggapi standar pemerintah yang mengharuskan pembuat mobil untuk meningkatkan efisiensi bahan bakar dengan membuat kendaraan yang kusam dan tidak dapat diandalkan yang kurang menarik bagi pelanggan konsumen Amerika melaporkan bahwa kendaraan Amerika memiliki cacat 20% hingga 40% lebih banyak daripada model Jepang yang setara (Collet et al, 2014).

Tiga faktor berkontribusi terhadap kebangkrutan GM:

- Kebijakan keuangan yang buruk.
- Gagal beradaptasi dengan kompetisi. GM telah mengabaikan kompetisi dengan gangguan singkat.
- Mengelola dalam gelembung. Manajer GM dipromosikan dengan mengikuti garis CEO dan mengabaikan perubahan eksternal.



Pada bulan Januari 1985, CEO GM Roger Smith mengumumkan rencana untuk membuat Saturnus sebuah divisi baru yang berlokasi di Spring Hill, Tennessee, secara khusus untuk mengambil kembali pangsa pasar dari Toyota dan Nissan di segmen yang lebih murah, bahan bakar efisien dari pasar mobil yang menyumbang sekitar 25% dari pasar (Mohr & Batsakis, 2017).

Alih-alih insinyur yang bekerja secara terpisah dari pembeli, Saturnus merancang produk baru dengan bekerja sama dengan pelanggan dan tim lintas fungsi termasuk rekayasa, pembelian, manufaktur, pemasaran, penjualan, dan menggerakkan kendaraan pesaing untuk merancang dan membangun produk - produk unggulan yang kompetitif yang lebih hemat bahan bakar karena mesin dan rangka yang lebih ringan dan lebih mudah diperbaiki karena menggunakan plastik sebagai bahan bumper. Saturnus membuat iklan TV yang berkesan seperti iklan yang menampilkan pelanggan di Alaska yang membutuhkan layanan alih-alih meminta pelanggan untuk pergi ke dealer, iklan itu menampilkan helikopter dari teknisi yang sedang berbaring di rumahnya.

## **Analisis Kasus**

Kebangkrutan GM menyoroti tiga prinsip utama kegagalan yang harus dihindari oleh CEO yang mencari pertumbuhan dari kapabilitas yang ada:

- Menunjuk seorang CEO yang berkomitmen untuk mempertahankan cara-cara operasi lama.
- Abaikan konsumen. Sementara Saturnus menikmati kesuksesan awalnya dengan mendengarkan pelanggan, belajar dari saingan yang lebih sukses, dan memberdayakan pekerja.
- Anggap pesaing tidak relevan. Kemampuan untuk melihat pembelian mobil melalui mata pelanggan menghasilkan wawasan untuk peningkatan kemampuan utama termasuk desain produk, iklan, penjualan, ritel, manufaktur, dan manajemen sumber daya manusia.

### **1.4 Prinsip Kedua: Memperoleh dan membangun kapabilitas**

Seperti yang kita lihat dalam kasus Apple dan GM, perusahaan yang ingin memanfaatkan peluang pertumbuhan sering kali perlu memodifikasi kemampuan mereka saat ini. Namun, dalam banyak kasus menangkap peluang baru membutuhkan perusahaan untuk menciptakan kemampuan yang sama sekali baru dan bahkan menyedot sumber daya dari kemampuan yang ada untuk membiayai yang baru. Memang, karena sebagian besar CEO perusahaan publik cenderung untuk melebihi pendapatan triwulanan dan target pendapatan,

mereka cenderung menolak setiap langkah strategis seperti yang diperlukan untuk mengubah kemampuan perusahaan yang akan menempatkan harga saham perusahaan dan bonus eksekutif tahunan dalam risiko.

CEO yang melakukan transisi untuk membangun kemampuan baru yang memanfaatkan peluang pertumbuhan baru adalah pendiri perusahaan atau yang sebelumnya memiliki pengalaman mentransformasikan perusahaan lain. Untuk itu, CEO harus mendengarkan pelanggan untuk mengidentifikasi kebutuhan yang tidak terpenuhi, mengevaluasi seberapa baik produk yang bersaing memuaskan kebutuhan tersebut, membayangkan produk yang ingin dibeli oleh pelanggan, dan memperkirakan investasi yang diperlukan untuk mewujudkan visi itu bersama dengan potensi keuntungan perusahaan mungkin hasil dari menempatkan taruhan itu (Ismanu & Kusmintarti, 2019).

#### 1.4.1 Contoh kasus yang sukses: Transisi *Netflix* dari *DVD-by-Mail* ke *Streaming Online* **NETFLIX**

Netflix menciptakan layanan streaming online yang dibangun di atas serangkaian kemampuan baru termasuk produksi konten dan bermitra dengan penyedia layanan broadband. Netflix memulai di dunia dengan menawarkan konsumen alternatif untuk berkendara ke toko ritel untuk menyewa VCR dan DVD. Alternatif yang dijuluki DVD-by-Mail memungkinkan konsumen untuk memesan DVD secara online, menerima pengiriman DVD mereka di kotak surat mereka, dan mengembalikan DVD melalui surat tanpa biaya keterlambatan yang mengganggu yang dikenakan oleh orang-orang seperti Blockbuster Video (Torelli & Stoner, 2015).

#### **Analisis Kasus**

Sementara Netflix menghadapi tantangan ke depan karena berusaha untuk berkembang secara geografis, keberhasilannya dalam mencapai pertumbuhan yang cepat melalui kemampuan baru mengungkapkan lima prinsip yang digunakan Netflix seperti yang dilakukan Adobe Systems, pemasok perangkat lunak sebagai layanan untuk profesional kreatif:

- Memecahkan masalah yang tepat.
- Pikirkan kembali seluruh bisnis. Untuk menyelesaikan masalah yang tepat, manajemen puncak harus mengikuti saran profesor MIT.
- Mengubah operasi. Strategi baru membutuhkan perubahan dalam operasi. Menambahkan kemampuan baru untuk mengimplementasikan strategi barunya

- Ketika perusahaan menerapkan strategi baru, ia harus menjelaskan perubahan itu kepada pelanggan dan karyawannya.
- Bersikap transparan

#### 1.4.2 Contoh kasus yang gagal: *News Corp Mengakuisisi Myspace*

##### *News Corp*

News Corp membeli Myspace karena melihat peluang dalam periklanan digital dan tidak memiliki kemampuan untuk mengambil bagian signifikan dari bisnis itu. Dengan pertumbuhan pesat Myspace saat itu yang dipercepat segera setelah kesepakatan ditutup, tampak bahwa News Corp telah membuat langkah cemerlang. Pada Mei 2011, jumlah itu turun menjadi 34,8 juta. Penurunan pengguna menyebabkan penurunan pendapatan iklan dari \$ 470 juta pada 2009 menjadi \$ 184 juta pada 2011 menurut estimasi dari EMarketer (Cohan, 2017).

Hal yang mendasari keruntuhan ini adalah pendekatan News Corp. untuk mengelola Myspace, yang menempatkan perusahaan pada kerugian kompetitif serius dalam empat penetapan tujuan kemampuan kritis, pengembangan produk, menarik dan memotivasi bakat, dan strategi pemasaran (Ferm & Raco, 2020).

### **Penetapan Tujuan**

Menetapkan tujuan adalah titik awal yang krusial untuk strategi dan ada kesenjangan yang lebar antara tujuan yang ditetapkan News Corp untuk Myspace dan apa yang dibutuhkan untuk fokus pada mempertahankan jaringan sosialnya.

Seperti yang dijelaskan oleh kapitalis ventura, Sean Percival, Myspace berkembang ke banyak segmen industri tertentu seperti selebritas, fesyen, olahraga, dan buku untuk meningkatkan pendapatan iklan yang melakukan banyak hal dengan buruk. " Kepergian wakil Murdoch Juni 2009, Peter Chernin, menyegel nasib eksekutif-eksekutif Myspace yang sebelumnya berharga seperti CEO-nya Chris DeWolfe karena Chernin tidak lagi di tempat untuk melindungi mereka dari Murdoch yang mempekerjakan mantan CEO AOL Jonathan Miller yang menggantikan pendiri Myspace (Olaru & Purchase, 2015).

### **Pengembangan Produk**

Pengembangan produk memainkan peran besar dalam menentukan apakah suatu situs tumbuh atau menyusut. Sementara layanan Facebook mudah digunakan, tidak memiliki spam dan konten yang kumuh, menambahkan garis waktu yang populer, dan fitur yang membuatnya mudah bagi pengguna baru

untuk menambahkan kontak email mereka ke Facebook, Myspace kewalahan dengan konten yang membuat pengiklan dan pengguna ditolak dan ditambahkan. Itu membuat Myspace berada di posisi yang tidak menguntungkan bagi Facebook, yang menciptakan "platform yang kuat yang memungkinkan pengembang luar untuk membangun aplikasi baru" (Gillis et al, 2018).

### **Bakat menarik dan memotivasi**

Bakat terbaik sangat penting untuk memenangkan pertempuran untuk kepemimpinan pasar. Sementara lokasi geografis tentu saja menempatkan Myspace pada kerugian kompetitif dalam merekrut, apa yang benar-benar membuat perbedaan adalah bahwa cap MySpace sudah lama kadaluwarsa saat Facebook sedang naik.

### **Strategi Pemasaran**

Segera setelah menutup kesepakatan untuk mengakuisisi Myspace, News Corp menandatangani kesepakatan periklanan jangka panjang dengan Google senilai \$ 900 juta tetapi untuk menerima pembayaran, Myspace perlu memenuhi tujuan tampilan halaman yang sangat menantang. Facebook juga dapat memanfaatkan konten yang relatif ramah pengiklan untuk menarik pengiklan.

### **Analisis Kasus**

Upaya gagal News Corp. untuk mencapai pertumbuhan dari akuisisinya, Myspace mengungkapkan empat prinsip penting kegagalan yang akan menyulitkan perusahaan untuk tumbuh melalui kemampuan:

- Asumsikan kemampuan masa lalu akan berlaku untuk bisnis baru.
- Tetapkan harapan yang tidak realistis. Biasanya perusahaan publik menghadapi tekanan besar untuk meningkatkan pendapatan dan laba triwulanan
- Abaikan strategi pesaing.
- Lemahnya kemampuan gabungan. Setiap industri membutuhkan kombinasi kemampuan yang berbeda untuk tumbuh lebih cepat daripada pesaing.

## **1.5 Prinsip Ketiga: Mengidentifikasi dan menguasai pasar yang belum dimanfaatkan.**

Perusahaan baru tersebut dapat mencapai pertumbuhan dari kemampuan saat ini dengan menerapkan tiga prinsip (Fernando et al, 2019):

- 1) Fokus pada pelanggan yang tidak puas dengan produk yang tersedia saat ini. Misalnya, jika seorang pemula dapat mendengarkan dengan pikiran terbuka kepada pelanggan, dapat membayangkan bagaimana menggunakan teknologi baru untuk mengembangkan produk yang akan memecahkan masalah mereka lebih baik daripada kompetisi, dan dapat membangun produk baru dengan pendekatan tim yang mencakup fungsi yang berbeda seperti pelanggan teknik, penjualan, keuangan, manufaktur, dan pengadopsi awal, ia memiliki peluang bagus untuk membangun produk yang ingin dibeli oleh pelanggan.
- 2) Terus perbarui kemampuan. Sudah menjadi klise bahwa beberapa perusahaan yang didirikan untuk menjadi lawan dari petahana akhirnya menjadi sangat sukses sehingga mereka memperoleh semua kebiasaan buruk dan karakteristik yang mereka dirikan untuk dibatalkan.

### 1.5.1 Contoh kasus yang sukses: *SailPoint* Tumbuh hingga \$ 100 Juta dalam Pendapatan melalui Pengembangan Produk Unggul

Didirikan pada tahun 2005, penyedia perangkat lunak manajemen identitas yang berbasis di Austin, Texas, manajemen produk dan keterampilan layanan pelanggan yang luar biasa dari SailPoint mendorongnya menjadi lebih dari \$ 100 juta dalam pendapatan dengan pemesanan tumbuh sebesar 40% per tahun (Gillis et al, 2018).

Kami mendasarkan hubungan kami dengan sesama karyawan, pelanggan, mitra, dan investor berdasarkan kepercayaan, setiap orang yang bekerja di atau dengan perusahaan kami pelanggan kami, mitra kami, dan satu sama lain tahu bahwa mereka dapat bergantung pada kami untuk melakukan apa yang kami katakan kami akan lakukan. Sementara kami melakukan yang terbaik untuk memastikan bahwa semua orang di tim kami memiliki kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk berhasil, kami berharap orang-orang di tim kami memberikan hasil yang luar biasa dengan sikap yang baik. Keterampilan SailPoint dalam pengembangan produk, layanan, dan manajemen sumber daya manusia telah berkontribusi pada nilai pelanggan yang unggul secara kompetitif yang pada gilirannya telah mendorong pertumbuhannya yang cepat. CEO perusahaan kecil yang berusaha menghindari nasib ini yang pada akhirnya akan menyebabkan pertumbuhan yang lebih lambat dan hilangnya pangsa pasar harus berempati dengan pelanggan sambil mempertahankan kerendahan hati intelektual.

## Analisis Kasus

Keberhasilan SailPoint dalam mencapai pertumbuhan dari kemampuannya menyoroti tiga prinsip pertumbuhan perusahaan kecil melalui kemampuan:

- 1) Berempati dengan pelanggan. Perusahaan-perusahaan kecil yang paling sukses mendapatkan keuntungan dari para pesaing dengan melihat dunia melalui mata pelanggan mereka.
- 2) Menumbuhkan kemampuan yang memberikan nilai unggul secara kompetitif kepada pelanggan. Kemampuan adalah sarana untuk memberikan nilai kepada pelanggan dalam skala besar.
- 3) Terus belajar. Kemampuan kehilangan nilainya seiring waktu karena perubahan kebutuhan pelanggan, teknologi baru, dan pesaing baru

### 1.5.2 Contoh kasus yang gagal: Meskipun 100.000 Pengguna dan \$ 1,6 Juta dalam Modal, *GoCrossCampus (GXC)* Gagal

Pada 2007, lima mahasiswa sarjana Yale memulai GXC, sebuah perusahaangame online yang menggalang dana \$ 1,6 juta, memiliki lebih dari 100.000 pengguna, dan mendaftar lebih dari 100 lembaga yang sebagian besar adalah perguruan tinggi dan universitas. Kegagalannya dapat dilihat sebagai hasil dari kelemahannya dalam melakukan tiga kemampuan kritis (Cohan, 2017):

- Menargetkan pasar yang tepat. Perusahaan kecil harus menargetkan pasar besar yang pelanggannya memiliki kebutuhan signifikan yang belum terpenuhi sehingga perusahaan baru mereka dapat mengatasi lebih efektif daripada pesaing.
- Meningkatkan modal untuk jangka panjang. Investor, dengan asumsi bahwa perusahaan dapat memenangkan paling banyak 10% pangsa pasar, ingin berinvestasi di pasar baru yang menargetkan setidaknya \$ 1 miliar karena mereka percaya bahwa untuk go public perusahaan harus menghasilkan setidaknya \$ 100 juta dalam pendapatan.
- Mengembangkan produk yang memenuhi persyaratan pengguna. Untuk mengembangkan produk yang unggul, perusahaan kecil harus bekerja sama dengan pelanggan serta tim lintas fungsi untuk membuat produk dengan fitur yang diinginkan pelanggan.

## Analisis Kasus

Kasus GXC menyoroti tiga prinsip yang menghambat pencapaian pertumbuhan perusahaan kecil melalui kemampuan saat ini:

- Tempatkan kepentingan pendiri di atas pelanggan dan investor.
- Bangun tim yang tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk mendapatkan pangsa pasar.
- Gagal mengakui dan beradaptasi dengan cepat terhadap kesalahan. Seperti yang kita bahas sebelumnya, GXC gagal mengidentifikasi, mengakui, dan memperbaiki beberapa kesalahan penting yang diambilnya dari target pasar yang salah dan timnya tidak memiliki keterampilan kritis dalam pengembangan produk, penetapan arah strategis, dan meningkatkan modal.

### **1.6 Prinsip Keempat: Membayangkan peluang pasar baru dan membangun, bermitra, atau memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk mendapatkan bagian.**

Ketika berusaha mencapai pertumbuhan pendapatan, perusahaan kecil yang dikelola dengan baik bertanya pada diri sendiri pertanyaan yang sulit Apakah kita memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan pertumbuhan kita? CEO yang efektif akan menyadari bahwa perusahaan mungkin kehilangan kapabilitas kritis dan akan mengevaluasi cara menambahkannya ke portofolio kapabilitasnya. Evaluasi semacam itu akan fokus pada pertanyaan seperti (Valkokari et al, 2014):

- Peluang pasar mana yang terbaik untuk perusahaan kita?
- Perusahaan mana yang tumbuh paling cepat di pasar itu?
- Mengapa pelanggan membeli dari para pemimpin pertumbuhan ini dan apa kemampuan kritis mereka?
- Apa kekuatan dan kelemahan perusahaan kami masing-masing kemampuan kunci ini?
- Apa pilihan terbaik misalnya, mempekerjakan manajemen yang berpengalaman, bermitra, atau mengakuisisi untuk menutup celah kemampuan perusahaan kami?

Perusahaan kecil yang mencari pertumbuhan dari kemampuan baru menjawab pertanyaan-pertanyaan ini secara efektif dengan melakukan analisis mendalam yang didorong oleh naluri bisnis yang diasah dari pengalaman bisnis pendahulunya ke dalam kebutuhan pelanggan, kemampuan pemimpin pertumbuhan, kekuatan dan kelemahan mereka, dan opsi untuk menutup kemampuan yang dihasilkan kesenjangan.

## 1.6.1 Contoh kasus yang sukses: Lima Tahun setelah Pendirian, Kemampuan Baru *Commonwealth Dairy* Mendorong Pertumbuhan

Commonwealth  
\* Dairy \*

100%

Pada tahun 2009, pendiri Commonwealth Dairy menerapkan keterampilan mereka dalam mengidentifikasi peluang pertumbuhan ke pasar yogurt Yunani yang tumbuh 100% per tahun menjadi \$ 140 juta dalam pendapatan pada tahun 2015 (Cohan, 2017).

Hal penting bagi keberhasilan ini adalah pembiayaan yang diterima dari Ehrmann, pembuat yogurt Jerman, yang membantu pendiri perusahaan untuk menambah kemampuan baru termasuk cara membuat, memasarkan, dan mendistribusikan yogurt dan bagaimana mengelola perusahaan saat tumbuh. dan di Casa Grande, Arizona, membuat yogurt Yunani yang menyumbang 70% dari \$ 70 juta dalam pendapatan 2013 yang diperkirakan.

Dengan melakukan hal itu, mereka segera mengakui pentingnya bermitra untuk melengkapi pengalaman mereka mengidentifikasi peluang pasar yang muncul dengan kemampuan yang mereka perlukan untuk mengubah visi mereka menjadi perusahaan yang sukses. Mereka tidak tahu bagaimana membuat yogurt sehingga mereka merekrut seseorang yang melakukannya.” Selain itu, Moffitt dan Johnson meningkatkan modal untuk usaha mereka di tengah jatuhnya pasar keuangan dari Ehrmann AG, perusahaan yogurt internasional yang dikelola keluarga yang bermarkas di Jerman.

Ehrman tertarik pada investasi dengan kesempatan untuk mendapatkan pijakan di pasar yoghurt Yunani yang berkembang pesat di Amerika Serikat, yang membutuhkan waktu sangat sedikit untuk beralih dari masa kanak-kanak, ke pertumbuhan yang cepat, untuk menarik banyak pesaing baru yang menunjukkan kematangannya. Di antara saingan terbesarnya adalah New Berlin, Chobani yang berbasis di New York, diluncurkan pada 2007, yang membuat yogurt tart, bertema Mediterania, dan yang mengklaim telah meningkatkan pendapatan sebesar 32% pada 2013, dan diharapkan penjualan di atas \$1,5 miliar pada 2014. The perusahaan, yang dijalankan oleh pendiri Hamdi Ulukaya, memiliki 19% pangsa pasar AS \$ 6,5 miliar untuk yogurt dingin, menurut Nielsen. Dan itu mengendalikan 38% dari pasar yogurt Yunani A.S. “Kami telah membentuk tim Sumber Strategis untuk mengelola semua hubungan Vendor kami dan memastikan bahwa kami adalah pembeli yang berpengetahuan luas dengan otoritas yang jelas untuk membeli dan bukan perusahaan dengan banyak pembeli yang kurang terlatih yang membeli sesuka hati dan tanpa tinjauan formal alternatif, “mereka berkata.



## Analisis Kasus

Kasus Commonwealth Dairy mencontohkan empat prinsip yang harus diikuti oleh perusahaan kecil yang ingin tumbuh dari kemampuan baru:

- Ketahui kemampuan mana yang penting untuk memenangkan pasar sasaran.
- Menilai secara objektif posisi kompetitif perusahaan Anda di setiap kemampuan yang penting. Adalah hal yang umum bagi para pendiri untuk mengekspresikan kepercayaan besar pada keunggulan kompetitif mereka
- Menyewa, bermitra, atau mengakuisisi untuk menutup celah kemampuan. Jika sebuah perusahaan kecil dapat mengidentifikasi secara objektif kesenjangan kemampuannya, maka ia harus merekrut, bermitra, atau memperoleh untuk mendapatkan akses ke portofolio kemampuan yang dibutuhkan untuk tumbuh.
- Menilai kembali portofolio kemampuan Anda untuk setiap peluang pasar baru. Perusahaan harus melihat dengan segar portofolio kemampuan mereka untuk setiap peluang pertumbuhan baru yang mereka targetkan

### 1.6.2 Contoh kasus yang gagal: *HealthSpot* Mengorbankan \$44 Juta Karena untuk Kemampuan Lemah

Pada Januari 2016, pembuat kios telehealth yang berbasis di Dublin, Ohio, HealthSpot, tutup setelah membakar \$ 46,7 juta modal dan hutang. Manajemen puncaknya mencoba menerapkan pengalamannya dalam teknologi perawatan kesehatan ke pasar baru. Kios dan ketidaknyamanan serta biaya janji temu tidak menghasilkan permintaan yang cukup untuk layanan baru. Pada akhirnya, kegagalan ini dapat ditelusuri ke ketidakcocokan antara kekuatan tim pendiri HealthSpot dan persyaratan untuk keberhasilan kompetitif dalam industri telemedicine (Ismanu & Kusmintarti, 2019).

Pada akhirnya, HealthSpot gagal karena kinerja yang lemah dari tiga kemampuan kritis, yaitu visi strategis, pengembangan produk, dan pemasaran.

## Analisis Kasus

Kegagalan HealthSpot menyoroti tiga prinsip yang harus dihindari oleh perusahaan kecil dari kemampuan baru:

- Merakit tim pendiri yang lemah.

- Abaikan kesenjangan kemampuan kunci. Untuk mencapai pertumbuhan, seorang pendiri harus mengidentifikasi kapabilitas kunci yang diperlukan untuk mendapatkan pangsa pasar dan menutup celah antara kapabilitas perusahaan saat ini dan yang dibutuhkan untuk menang
- Belanjakan modal untuk pembayaran eksekutif.

### 1.7 Menerapkan Prinsip Pertumbuhan melalui Kemampuan Baru

Para pemimpin yang berusaha menilai apakah mereka menerapkan prinsip-prinsip ini pada organisasi mereka harus dapat menjawab Ya untuk enam pertanyaan ini (Swaim, 2010):

- Apa kemampuan kritis yang mendukung perusahaan dengan pertumbuhan tercepat di industri Anda?
- Bagaimana para pemimpin pertumbuhan ini menggunakan kemampuan mereka untuk memenangkan pelanggan baru dan membuat mereka tetap membeli?
- Bagaimana perusahaan Anda harus memodifikasi kemampuannya untuk mempercepat laju pertumbuhannya?
- Apakah ada peluang pertumbuhan yang dapat dimanfaatkan perusahaan Anda dengan menerapkan kemampuannya saat ini?
- Kesenjangan kemampuan apa yang telah Anda identifikasi antara kemampuan perusahaan Anda saat ini dan yang dibutuhkan untuk memanfaatkan peluang itu?
- Haruskah perusahaan Anda menutup celah kemampuan melalui perekrutan, akuisisi, atau kemitraan yang ditargetkan?

Bab 8: Peta Jalan Pertumbuhan memberikan metodologi terperinci untuk menerapkan prinsip-prinsip pertumbuhan melalui kemampuan baru.

### 1.8 Ringkasan

Kemampuan perusahaan yang berkembang seperti pengembangan produk, pemasaran dan penjualan, manufaktur, distribusi, dan layanan memungkinkannya memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan daripada pesaing.

Jika suatu perusahaan telah mengembangkan kapabilitas yang tepat, maka ia harus menggunakannya untuk memasuki pasar baru sehingga akan mampu mengimbangi penurunan pendapatan yang berasal dari pasar yang jatuh tempo dengan peningkatan pendapatan dari yang baru tumbuh pesat. Jika sebuah perusahaan memilih pertumbuhan melalui kapabilitas baru, itu akan

menguntungkan sebagian besar jika kapabilitas baru memberikannya pangsa pasar yang signifikan yang tumbuh dengan cepat dan cenderung menjadi besar.

# DAFTAR PUSTAKA

---

- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.07.005
- Cohan, P. S. (2017). *Disciplined Growth Strategies: Insight from the Growth*. Marlborough, Massachusetts, USA, Apress. DOI: 10.1007/978-1-4842-2448-9
- Collett, N., Pandit, N. R. & Saarikko, J. (2014). Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish Restructuring of Enterprises Act. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 26(1-2), 123-141, DOI: 10.1080/08985626.2013.870236
- Ferm, J., & Raco, M. (2020) Viability Planning, Value Capture and the Geographies of Market-Led Planning Reform in England. *Planning Theory & Practice*, 21(2), 218-235, DOI: 10.1080/14649357.2020.1754446
- Fernando, Y., Chiappetta Jabbour, C. J., & Wah, W.-X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter? *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 8–20. DOI: 10.1016/j.resconrec.2018.09.031
- Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1-14. DOI: 10.1186/2192-5372-2-15
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2018). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*. DOI:10.1016/j.jbusvent.2018.09.004
- Ismanu, S., & Kusmintarti, A. (2019). Innovation and Firm Performance of Small and Medium Enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8 (S2), 312-323
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922. DOI: 10.1016/j.tre.2020.101922

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review: On Strategies for Growth. Harvard Business School Publishing, USA
- Mohr, A., & Batsakis, G. (2017). Internationalization Speed and Firm Performance: A Study of the Market-Seeking Expansion of Retail MNEs. *Management International Review*, 57, 153-177. DOI 10.1007/s11575-016-0284-9
- Olaru, D., & Purchase, S. (2015). Innovation network trajectories: the role of time and history. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 342 – 353. DOI: 10.1108/jbim-11-2012-0230
- Swaim, R. W. (2010). *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. John Wiley & Sons, Singapore
- Torelli, C. J., & Stoner, J. L. (2015). *Managing Cultural Equity: A Theoretical Framework for Building Iconic Brands in Globalized Markets*. *Review of Marketing Research*, 83–120. DOI: 10.1108/s1548-643520150000012004
- Valkokari, K., Valkokari, P., Palomäki, K., Uusitalo, T., Reunanen, M., Macchi, M., Prasanna Liyanage, J. (2014). Road-mapping the business potential of sustainability within the European manufacturing industry. *Foresight*, 16(4), 360–384. DOI: 10.1108/fs-05-2012-0037
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2018). The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation. *Industrial Marketing Management*. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.11.001

## BAB VI

# PERTUMBUHAN MELALUI BUDAYA

Bab ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan mengeksplorasi nilai yang diterapkan untuk mewujudkan dan dapat berkontribusi yang dapat menghambat pertumbuhan perusahaan.

Keputusan strategis menyajikan kerangka kerja konseptual Sistem 1 (menyebabkan orang membuat snap, keputusan intuitif) dan Sistem 2 (membuat pilihan setelah menganalisis pro dan kontra dengan hati-hati). Kerangka kerja ini membantu untuk memahami bahwa budaya melibatkan pekerja secara emosional dan membantu para pemimpin mengevaluasi keputusan seperti siapa yang akan dipekerjakan, dipromosikan, dan dikelola di luar perusahaan. Budaya dimulai dengan nilai-nilai dan bahwa nilai yang tepat menempati pusat diagram Venn yang mewakili persimpangan tiga set (Cohan, 2017):

- Nilai-nilai CEO. Budaya yang efektif mencerminkan kepercayaan mendasar CEO tentang apa yang penting bagi orang lain termasuk tim pendiri, pelanggan, karyawan, dan investor.
- Magnet karyawan. Nilai-nilai CEO juga harus membantu organisasi untuk merekrut dan memotivasi karyawan terbaik.
- Keuntungan pelanggan. Nilai hanya akan membantu perusahaan berkembang jika mereka menarik orang yang pekerjaannya berharga bagi pelanggannya.

### 6.1 Prinsip Pertumbuhan dari Budaya

Budaya dapat mempercepat dan memperlambat pertumbuhan segala aspek, terutama pada pertumbuhan bisnis perusahaan. Budaya digunakan tidak hanya untuk merekrut dan mempromosikan, tetapi untuk mengelola orang yang tidak

sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mengubah nilai-nilai menjadi tindakan yang menarik pelanggan dan membuat mereka merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. Budaya dapat memperlambat pertumbuhan perusahaan jika CEO merasa harus memaksakan nilai-nilainya pada organisasi tanpa memperhatikan daya tarik mereka kepada karyawan atau kemampuan mereka untuk mendorong perilaku yang menarik dan menjaga pelanggan. Perusahaan memperlambat kesuksesan karier karyawan. Disonansi kognitif semacam itu dapat menurunkan produktivitas dan turnover tinggi (Torelli & Stoner, 2015).

Perusahaan besar tidak dijalankan oleh pendiri mereka. Oleh karena itu, ketika CEO baru mengambil alih, akan dihadapkan pada tantangan signifikan untuk menghidupkan kembali pertumbuhan perusahaan. Budaya pertumbuhan perusahaan besar yang efektif menghormati karyawannya dan memudahkan upaya mereka untuk membangun prototipe produk baru sehingga mereka dapat menguji peluang pertumbuhan potensial. Perusahaan besar mendorong eksperimen dan bahkan merayakan pembelajaran yang berasal dari kegagalan. Sebaliknya, sebuah perusahaan besar yang budayanya menghambat pertumbuhan memandang karyawan sebagai biaya yang harus diminimalkan dan mendorong mereka untuk keluar melalui PHK, kenaikan gaji yang sangat terbatas, dan tekanan yang berkelanjutan untuk melakukan outsourcing pekerjaan ke negara-negara dengan biaya lebih rendah, bahkan ketika itu mengurangi kualitas layanan pelanggan dan membangun produk baru dengan tujuan mengunci pelanggan untuk semua produknya daripada memberikan solusi industri terbaik untuk masalah pelanggan (Cowling et al, 2017).

Perusahaan kecil pendekatan berbeda terhadap budaya pertumbuhan yang sebagian besar bersumber dari kepribadian CEO. CEO perusahaan kecil harus menciptakan budaya yang mengakui pentingnya merekrut orang-orang yang bersedia mengambil tanggung jawab untuk mencapai tujuan pertumbuhan perusahaan dan untuk mengekspresikan pendapat mereka dengan hormat tentang strategi terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Budaya pertumbuhan perusahaan kecil yang efektif mendesak karyawan untuk membangun produk yang memberikan kinerja terbaik industri dengan harga paling kompetitif, dan mereka memberikan layanan pelanggan yang sangat baik sehingga pelanggan akan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain dan terus membelikannya ketika kebutuhan mereka berubah (Omar et al, 2014).

## **6.2 Prinsip Pertama: Melepaskan potensi pertumbuhan dengan mendorong karyawan untuk melihat peluang, bereksperimen dengan hemat, dan mengambil inisiatif untuk menciptakan bisnis baru.**

CEO perusahaan besar harus menciptakan budaya yang mendistribusikan tanggung jawab untuk pertumbuhan kepada semua karyawan. Mengembangkan produk baru berisiko. CEO harus mengikuti empat prinsip (Roopchund, 2020):

- Pelajari inovasi perusahaan yang sukses. CEO perusahaan besar harus mengambil tanggung jawab untuk menciptakan budaya yang mendorong orang-orangnya untuk mengidentifikasi dan mengembangkan ide-ide produk baru.
- Mengadopsi pelajaran yang berlaku. CEO harus mengevaluasi hasil penelitian dan mengidentifikasi pelajaran yang relevan yang dapat digunakan CEO untuk menciptakan budaya pertumbuhan.
- Pekerjaan pemimpin kewirausahaan.
- Memungkinkan mereka untuk berinovasi.

### 6.2.1 Contoh kasus yang sukses: Budaya Inovasi *Intuit* Meningkatkan Inovasi dan Pertumbuhan Karyawan **intuit**

Intuit tumbuh pesat karena budaya inovasi yang dilakukan. CEO berpikir bahwa perusahaan besar harus menciptakan budaya eksperimen yang hemat. Intuit menciptakan bisnis baru dengan menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk membuat hipotesis bisnis baru dan mengujinya dengan mendapatkan umpan balik dari pelanggan. Cook percaya bahwa tidak ada yang lebih bermanfaat bagi karyawan selain melihat ide mereka digunakan oleh orang-orang. Intuit menciptakan portal kolaborasi ide yang memungkinkan karyawan memposting ide, mendapatkan umpan balik, pelatihan, saran, dan mendaftar karyawan lain untuk membantu mengimplementasikannya. Ide ini terjadi tanpa manajer terlibat. Resep inovasi budaya Cook terdiri dari delapan langkah (Brinkman, 1999):

- Visi pemimpin. Budaya eksperimen dimulai dengan visi CEO.
- Strategi demi eksperimen. Membuat keputusan berdasarkan data.
- Lompatan asumsi iman. Mengidentifikasi dua atau tiga asumsi kunci yang harus benar untuk ide untuk berhasil tetapi mungkin tidak.
- Hipotesis angka.
- Percobaan.
- Analisis varian. Menganalisis kesenjangan antara hipotesis dan hasil aktual.
- Perayaan kejutan.
- Keputusan.

Budaya inovasi Intuit masih kuat di tahun 2016 sebagaimana dibuktikan oleh pertumbuhan pesat perusahaan dalam jumlah pengguna perangkat lunak akuntansi bisnis kecilnya sebagai layanan, QuickBooks Online, yang diprakarsai



oleh CEO Intuit, Brad Smith sebagai tanggapan terhadap ancaman dari Wellington, New. Dan ketika pemilik usaha kecil mulai menggunakan smartphone dan cloud, Xero melihat peluang untuk mengambil kesempatan untuk menawarkan aplikasi akuntansi seluler yang akan memenangkan bisnis-bisnis kecil tersebut (Cohan, 2017).

Xero yang *go public* di Australia pada 2012 dan mengumpulkan \$ 111 juta pada 2015 dari pemodal ventura AS memiliki 600.000 pelanggan untuk aplikasi \$ 9 sebulan pada 2016. Setelah membangun pijakan yang kuat di Selandia Baru dan Australia, Xero membawa perangkat lunaknya ke Inggris dan Amerika Serikat. Intuit merespons dengan mengubah produk QuickBooks Online yang terabaikan menjadi saingan Xero yang akhirnya membuka paket akunting seluler ke 2.000 aplikasi seperti PayPal dan Square dan pindah ke Australia, kubu Xero. Smith mengembangkan QuickBooks Online sebagai saingan Xero melalui lini produk yang sebelumnya didirikan yang berfokus pada membangun produk yang akan menarik bagi bisnis kecil yang ingin menggunakan aplikasi untuk akuntansi mereka. " Seperti yang dikatakan analis UBS, Brent Thill kepada Times, "Kapan pun Intuit melakukan kesalahan, mereka dengan cepat turun dari kerikil dan kembali ke aspal. Itu sebabnya perusahaan telah melakukannya dengan sangat baik untuk waktu yang lama (Abraham, 2019).

Pertumbuhan Intuit yang berkelanjutan menjadikan fokus empat prinsip yang harus diikuti oleh perusahaan besar untuk menciptakan budaya inovasi:

- CEO harus melepaskan peran utama inovator.
- Mendesak karyawan untuk berinovasi.
- Hapus hambatan inovasi.
- Rayakan pembelajaran yang berasal dari eksperimen yang gagal

## 6.2.2 Contoh kasus yang gagal: Budaya Birokrasi IBM Menyusutkan

### Pendapatan selama 17 kuartal berturut-turut

Dalam 17 kuartal yang berakhir Juni 2016, pendapatannya menurun setiapkuartal secara tahunan bahkan ketika belanja TI naik pada tingkat tahunan 2% menjadi 3%. Inti dari penurunannya adalah budaya yang menghambat efektivitas investasi IBM dalam pertumbuhan. Bernstein Toni Sacconaghi yang menulis dalam catatan penelitian Februari 2016, "Keuangan IBM menunjukkan bahwa imperatif strategisnya tampaknya tidak meningkatkan pangsa dompetnya pada pelanggan, karena pendapatan keseluruhan adalah membuat kontrak, itu menunjukkan bahwa IBM bahkan tidak mengikuti prioritas pergeseran pelanggannya". Dia menyoroti kesenjangan \$ 16 miliar antara pertumbuhan dari apa yang dijuluki IBM sebagai "imperatif strategis" produk dan akuisisi yang ditargetkan pada bisnis yang tumbuh

yang menghasilkan \$ 13,8 miliar pendapatan antara 2011 dan 2015 dan hampir \$ 30 miliar pemasukan dari bisnis lama IBM (Bessant & Tidd, 2015).

Melihat lebih dekat pada imperatif strategis ini mengungkapkan bahwa IBM sangat tertinggal dalam satu dan yang lainnya mewakili peluang yang terlalu kecil untuk membuat perbedaan dalam pertumbuhan pendapatan IBM. Yang pertama adalah apa yang disebut pasar layanan cloud yang diperkirakan menghasilkan pendapatan senilai \$ 60 miliar. Di bawah pemimpinnya yang paling terkenal, Thomas Watson, Sr. Pada 2016, deskripsi tentang apa yang benar-benar dihargai IBM, berdasarkan perilakunya, kira-kira kebalikan dari nilai-nilai yang diutarakan Watson (Visvanathan et al, 2018).

Arus pertumbuhan yang cepat ke perusahaan-perusahaan yang memberikan produk yang memberi pelanggan nilai unggul yang kompetitif. Produk-produk tersebut adalah produk sampingan dari budaya inovasi sepanjang garis yang dijelaskan dalam kasus Intuit yang menarik dan memotivasi orang-orang terbaik di industri dan memungkinkan mereka untuk membawa ide mereka yang paling layak ke pasar secara efisien.

### **Menghormati Individu?**

Pada 2016, perilaku IBM terhadap karyawan tampaknya tidak konsisten dengan nilai menghormati individu. Selama 70 tahun, IBM tidak pernah mem-PHK pekerja. Jika bisnis berubah, pekerja mungkin dilatih kembali dan dipaksa untuk beradaptasi yang mungkin memindahkan orang di seluruh negeri atau di luar negeri.

### **Layanan pelanggan terbaik di dunia?**

Hilangnya rasa hormat terhadap individu seperti Kriger dan Yemini, IBM kehilangan sebagian kemampuannya untuk menciptakan bisnis baru yang akan tumbuh karena mereka menciptakan nilai bagi pelanggan. Tetapi hilangnya talenta terutama yang mengalihkan sumber daya ke India secara serius menurunkan layanan pelanggan di IBM. Mencerminkan skor IBM yang relatif lemah adalah kisah tentang seorang manajer layanan pelanggan yang perusahaannya telah diakuisisi oleh IBM. Manajer ini tetap di IBM setelah akuisisi dan bekerja sama dengan pelanggan untuk menyelesaikan masalah dukungan teknis mereka yang rumit. Tetapi setelah IBM mengalihkan bahwa layanan pelanggan berfungsi ke India, pelanggan menjadi sangat frustrasi dengan penurunan layanan yang dihasilkan.

### **Keunggulan?**

Watson ingin agar karyawan IBM menjadi yang terbaik di industri dengan melakukan pekerjaan yang sangat baik. Salah satu bentuk keunggulan yang berkontribusi langsung terhadap pertumbuhan adalah apakah perusahaan membuat produk yang mengungguli pesaing dalam memberikan manfaat kepada pelanggan. Mandat yang diberlakukan eksekutif ini dapat menghabiskan setengah dari anggaran dan waktu tim pengembangan produk. Akibatnya, terlalu banyak produk IBM yang tersedia bagi pelanggan setelah vendor pesaing memperkenalkan produk mereka dan produk yang terlambat itu menawarkan manfaat yang tidak cukup untuk memaksa mereka beralih dari produk saingan ke produk IBM.

Salah satu contohnya adalah hilangnya pangsa pasar IBM di pasar \$ 2 miliar yang disebut layanan manajemen identitas, yang membuat karyawan tidak sah keluar dari berbagai bagian sistem komputer perusahaan tempat SailPoint, perusahaan bernilai \$ 100 juta yang didirikan oleh mantan eksekutif IBM, sedang membersihkan jam Big Blue. Manajer produk fokus untuk membuat produk yang diperoleh kompatibel dengan produk lainnya seperti perangkat lunak basis data dan middleware. Sementara IBM memang memenangkan bisnis karena memiliki hubungan yang kuat dengan eksekutif puncak dan membundel perangkat lunak manajemen identitas dengan produk IBM lainnya tanpa biaya, SailPoint tumbuh sebesar 30% per tahun dan memenangkan penawaran kompetitif terhadap IBM 80% hingga 90% dari waktu (Cortada, 2019).

Perusahaan yang terobsesi mencapai target laba per saham triwulanan menggunakan uang tunai untuk membeli kembali saham dan membayar pesangon untuk karyawan yang dipecat. Selain itu, fokus triwulanan ini menciptakan insentif yang kuat untuk terus mendorong produk yang sudah ketinggalan zaman, terlalu mahal ke pelanggan untuk menjaga pendapatan dari penurunan. Meningkatkan kepatuhan dengan mandat eksekutif di atas produk bangunan yang memberikan nilai superior bagi pelanggan. Perusahaan yang terlalu fokus pada kepatuhan dengan keinginan eksekutif senior berisiko berperilaku tidak sensitif terhadap pelanggan. Kurangnya respons pasar seperti itu kemungkinan akan membebani pangsa pasar perusahaan, terutama jika para pesaing mengeksploitasi kelemahan ini dan memberikan produk yang memuaskan kebutuhan pelanggan dengan jauh lebih efektif. Akibatnya, IBM mengalami kesulitan menarik dan memotivasi orang-orang yang dapat mengembangkan produk baru yang dapat berkontribusi secara berarti bagi pertumbuhan pendapatannya. Jadikan pengurangan biaya prioritas yang lebih penting daripada kepuasan pelanggan. Namun, seperti yang kita lihat dalam skenario kasus, IBM telah melakukan praktik perdagangan layanan pelanggan untuk menurunkan biaya gajinya.

### 6.3 Prinsip Dua: Mempekerjakan dan memberi penghargaan kepada.

Seringkali perusahaan kecil mengambil modal dari investor yang sangat bersemangat untuk pertumbuhan pendapatan sehingga mereka tidak terlalu keberatan jika perusahaan kehilangan uang. Budaya perusahaan dapat meningkatkan peluang bahwa hal ini akan terjadi dan sama pentingnya, dapat menjauhkan orang-orang yang tidak cocok dan dengan demikian mengalihkan perhatian sisa perusahaan dari apa yang perlu dicapai. Budaya perusahaan kecil yang efektif harus disesuaikan dengan CEO dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Perusahaan harus mengikuti tiga prinsip (Boubakri & Saffar, 2016):

- Kembangkan nilai-nilai yang benar.
- Menarik dan menghargai orang yang sesuai dengan budaya.
- Habiskan 20% dari waktu CEO untuk budaya. Untuk melestarikan budaya pertumbuhan perusahaan kecil.

#### 6.3.1 Contoh kasus yang sukses: Budaya Eksekusi *SimpliVity* Mendorong Pertumbuhan Tahunan lebih dari 100 %<sup>simpliVity</sup>

CEO *SimpliVity* yang berbasis di Westborough, Massachusetts, pembuat infrastruktur yang disebut hyperconverged (HCI) menciptakan budaya keunggulan dalam pelaksanaan yang memungkinkannya mempertahankan pertumbuhan tahunan lebih dari 100% antara saat meluncurkan produknya pada 2013 dan yang ketiga kuartal 2016. HCI menggabungkan sebanyak selusin penyimpanan data dan fungsi pengambilan menjadi satu alat yang menggunakan server yang relatif murah untuk menjalankan perangkat lunak yang disesuaikan. Seperti yang dikatakan mantan mitra Kleiner Perkins, Matt Murphy, yang memimpin investasi September 2012 senilai \$ 25 juta (Cohan, 2017).

Pada 2008, Kempel menjual *Diligent* ke IBM yang menyebut *Diligent* perusahaan kecil yang dikelola terbaik yang pernah diakuisisi IBM.

Dalam menetapkan budaya *SimpliVity*, Kempel mengartikulasikan enam prinsip eksekusi yang efektif:

- Sesuaikan kekuatan perusahaan dengan misinya. Jika misi perusahaan adalah untuk menang di pasar yang sangat kompetitif, ia harus mampu membangun, menjual, dan mendukung produk yang unggul secara teknologi dan membujuk pelanggan dan pasar dari keunggulan itu.
- Pekerjakan orang yang setuju dengan norma perusahaan. Perusahaan harus merekrut orang yang pandai dalam keterampilan itu dan yang dengan bersemangat mengikuti norma-norma perusahaan.
- Biarkan ide-ide terbaik menang.

- Memotivasi gaya operasi yang tepat.
- Buat item tindakan melacak darah kehidupan perusahaan untuk melacak tugas-tugas yang telah disepakati untuk diselesaikan untuk mencapaimisi perusahaan.
- Kekuatan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain melalui tindakan mereka.

Keberhasilan budaya menyarankan empat prinsip umum untuk CEO perusahaan kecil yang ingin tumbuh melalui budaya (Roopchund, 2020):

- Kembangkan nilai-nilai yang benar.
- Pekerjakan orang yang sesuai dengan nilai-nilai itu. Perusahaan menggunakan nilai-nilainya untuk merekrut orang yang diyakini akan bersemangat untuk bertindak sesuai dengan nilainya.
- Tetapkan tujuan yang mendorong orang untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.
- Pantau pencapaian tujuan. Budaya pertumbuhan yang efektif bagus dalam menggunakan proses untuk melacak apa yang orang janjikan akan lakukan dalam mengejar tujuan-tujuan itu bersama dengan apakah mereka benar-benar memberikan hasil.

### 6.3.2 Contoh kasus yang gagal: Budaya Pertumbuhan Dengan Biaya

#### Apapun Meruntuhkan Zenfits

Perusahaan kecil sama-sama mampu mengejar budaya pertumbuhan yang tidak disiplin. Zenefits adalah perusahaan perangkat lunak berbasis di San Francisco yang menyediakan aplikasi bisnis kecil yang menggantikan departemen manfaat perusahaan. Sebagai imbalan atas perangkat lunak, Zenefits mendapat komisi asuransi kesehatan yang dibeli oleh kliennya melalui perangkat lunaknya. Kasus Zenefits menyoroti tiga prinsip yang harus dihindari oleh perusahaan kecil yang ingin tumbuh melalui budaya (Matkó & Takács, 2017):

- Gunakan perusahaan untuk menyembuhkan luka psikologis.
- Mendasarkan budaya pada apa yang CEO inginkan oleh investor. Investor adalah pemangku kepentingan penting dari sebuah perusahaan kecil tetapi CEO yang menempatkan minat mereka jauh di atas pelanggan dan karyawan cenderung membahayakan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan.
- Mengabaikan kebutuhan karyawan, regulator, dan pelanggan.

## 6.4 Menerapkan Prinsip Pertumbuhan melalui Budaya

Para pemimpin yang ingin tumbuh melalui budaya harus merenungkan lima pertanyaan ini:

- Haruskah saya menghabiskan 20% dari waktu saya untuk budaya perusahaan kami?
- Apakah nilai-nilai kita mencerminkan apa yang saya yakini, apa yang seharusnya penting bagi karyawan kita, dan apa yang akan mendorong mereka untuk memberikan produk dan layanan pelanggan terbaik di industri?
- Apakah kita menggunakan nilai-nilai kita untuk merekrut, mempromosikan, dan mengelola orang di luar perusahaan?
- Ketika perusahaan kita tumbuh, apakah semua karyawan kitamemahami dan bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya kita?
- Jika saya berkontribusi pada budaya yang menghambat pertumbuhan, bagaimana saya bisa menemukan pemimpin yang akan mengatasi hambatan itu?

## 6.5 Ringkasan

Pertumbuhan melalui budaya mengalir dari organisasi yang memiliki nilai-nilai yang tepat dan menggunakan nilai-nilai itu untuk merekrut orang-orang terbaik dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang ambisius secara berkelanjutan. Karena budaya sebagian besar merupakan cerminan kepribadian CEO, dewan perusahaan harus menilai dengan hati-hati apakah CEO baru akan lebih mungkin untuk menciptakan budaya berdasarkan nilai-nilai di mana CEO percaya dengan penuh semangat yang menarik bagi karyawan yang sangat berbakat dan yang akan mendorong karyawan tersebut untuk membuat keputusan yang menghasilkan produk terkemuka di industri dan layanan pelanggan yang luar biasa. Budaya semacam itu dapat berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan yang cepat dalam jangka panjang hanya jika CEO terus mengevaluasi efektivitasnya dan memperbaiki kekurangannya ketika kebutuhan pelanggan, teknologi, dan saingan perusahaan berubah.

# DAFTAR PUSTAKA

---

- Abraham, N. (2019). The intuit: An investigation into the definitions, applications and possibilities offered by intuitive applied theatre practice with vulnerable youth. *Applied Theatre Research*, 7 (2), pp. 233-249. DOI: [https://doi.org/10.1386/atr\\_00018\\_1](https://doi.org/10.1386/atr_00018_1)
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. 3<sup>rd</sup> Edition. John Wiley & Sons. West Sussex, UK
- Boubakri, N., & Saffar, W. (2016). Culture and externally financed firm growth. *Journal of Corporate Finance*, 41, 502–520. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2016.04.003
- Brinkman, R. L. (1999). The dynamics of corporate culture: conception and theory. *International Journal of Social Economics*, 26(5), 674-694. DOI: 10.1108/03068299910215870
- Cohan, P. S. (2017). *Disciplined Growth Strategies: Insight from the Growth*. Marlborough, Massachusetts, USA, Apress. DOI: 10.1007/978-1-4842-2448-9
- Cortada, J.W. (2019). *IBM: The rise and fall and reinvention of a global icon*. The MIT Press. ISBN: 9780262039444.
- Cowling, M., & Lee, N. (2017). How entrepreneurship, culture, and universities influence the geographical distribution of UK talent and city growth. *Journal of Management Development*, 36(2), 178–195. DOI: 10.1108/jmd-03-2016-0043
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Science and Engineering*, 8(1), 99-105. DOI: 10.155
- Omar, R., Lim, K. Y., & Basiruddin, R. (2014). Board of Directors and Small Medium Enterprise's Firm Growth with Firm Culture as Moderating Factor in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 315–323. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.11.082
- Roopchand, R. (2020). SMEs in Mauritius: economic growth, employment, and entrepreneurial culture. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 39(4), 585-596. DOI: 10.1504/IJESB.2020.10028265

- Torelli, C. J., & Stoner, J. L. (2015). *Managing Cultural Equity: A Theoretical Framework for Building Iconic Brands in Globalized Markets*. *Review of Marketing Research*, 83–120. DOI: 10.1108/s1548-643520150000012004
- Visvanathan, P., Muthuveloo, R., Ai Ping, Teoh. (2018). The Impact of Leadership Styles and Organizational Culture on Job Satisfaction of Employees in Malaysian Manufacturing Industry. *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 10, No. 1 (Special Issue).



## BAB VII

### LINTASAN PERTUMBUHAN

---

Bab ini akan membahas cara mempertahankan pertumbuhan perusahaan dari waktu ke waktu, dengan menyatukan lintasan pertumbuhan dari lima dimensi. Lintasan pertumbuhan yang paling besar menghasilkan pendapatan dari dimensi yang digunakan perusahaan untuk berpartisipasi dan berinvestasi dalam lintasan baru yang akan tumbuh di masa depan. Lima lintasan pertumbuhan melalui 5 dimensi sebagai berikut berikut (Cohan, 2017):

- Segmen pelanggan. Menjual produk awal kepada kelompok pelanggan tertentu dan berusaha mendapatkan bagian sebesar pertumbuhan kelompok pelanggan sebanyak mungkin sebelum permintaannya mulai jenuh.
- Geografi baru. Menargetkan grup pelanggan yang sama di geografi baru dengan menjalin kemitraan distribusi di lokasi tersebut atau membangun kekuatan penjualan dan pemasaran lokal.
- Produk baru. Mengidentifikasi kebutuhan yang tidak terpenuhi di antara para pelanggan saat ini dan mengembangkan atau memperoleh produk-produk baru yang dapat dijual kepada para pelanggan tersebut.
- Kemampuan baru. Mengembangkan kemampuan baru atau memodifikasi yang sekarang untuk menangkap peluang pertumbuhan baru yang diciptakan oleh perubahan teknologi.
- Budaya baru. Perubahan budaya sulit untuk dilacak secara langsung ke perubahan dalam tingkat pertumbuhan perusahaan, setiap perusahaan mengubah CEO-nya, budaya tersebut cenderung berubah.

## 7.1 Prinsip Lintasan Pertumbuhan yang Efektif

Lintasan pertumbuhan yang berbeda terbukti efektif untuk perusahaan besardan kecil. Perusahaan besar dan kecil memiliki perbedaan penting dalam pendekatan mereka dalam membangun lintasan pertumbuhan. Perbedaan utama adalah bahwa CEO perusahaan kecil sering sangat terfokus untuk mencapai pertumbuhan yang cepat ketika mereka mencapai tolok ukur pendapatan yang sering dianggap sebagai tingkat pendapatan minimum yang diperlukan untuk *go public*. Sementara beberapa CEO yang memimpin pertumbuhan dari berdirinya hingga IPO tetap bersama perusahaan (Ismanu & Kusmintarti, 2019).

Perusahaan besar harus menunjuk CEO yang dapat mengidentifikasi kurva pertumbuhan baru dan berinvestasi dalam produk atau akuisisi baru yang dapat mengambil bagian signifikan dari pertumbuhan baru tersebut sambil menciptakan budaya yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi dan menangkap peluang pertumbuhan yang mereka amati melalui kerja mereka dengan pelanggan. Sementara produk baru umumnya merupakan jalan terbaik untuk pertumbuhan baru, perusahaan besar harus mempertimbangkan akuisisi jika dianalisis menggunakan empat tes untuk akuisisi yang sukses. Selain itu, bahkan jika akuisisi ini berhasil menambah laba yang cukup untuk mengimbangi harga pembeliannya, perusahaan besar juga harus menumbuhkan budaya yang merangsang kreativitas dan inisiatif karyawan yang mengarah pada pertumbuhan pendapatan organik (Swaim, 2010; Juliao-Rossi et al, 2019).

## 7.2 Prinsip Pertama: Menyatukan 5 dimensi pertumbuhan.

Studi kasus mengungkap kebenaran dasar kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pertumbuhan yang memimpin industri sangat bergantung pada CEO. Jika CEO memimpin perusahaan ke pertumbuhan yang unggul selama beberapa dekade, CEO baru hampir tidak dijamin untuk mempertahankan pertumbuhan itu. Terlepas dari semua kesulitan ini, keberhasilan jangka panjang perusahaan bergantung pada membuat pilihan CEO yang tepat yang berarti bahwa dewan membutuhkan panduan untuk mempertahankan pertumbuhan perusahaan yang memimpin industri, dewan harus mencari CEO yang dapat melakukan hal berikut (Chanut-Guieu & Gieu, 2014):

- Cocokkan produk yang menciptakan nilai dengan kebutuhan kelompok pelanggan tertentu yang belum terpenuhi. Perusahaan harus memilih sekelompok pelanggan yang kebutuhannya tidak dipenuhi oleh vendor lama dan membangun produk yang memuaskan kebutuhan mereka dengan baik sehingga pelanggan ingin membelinya.

- Jual produk itu ke wilayah geografis baru/ ke grup pelanggan baru.
- Menyesuaikan kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan.
- Ketika produk yang lebih tua matang, ciptakan/akuisisi produk baru untuk mempertahankan pertumbuhan perusahaan.

### 7.2.1 Contoh kasus yang sukses: *Alexion Pharmaceuticals* Tumbuh 44% per Tahun dari Molekul menjadi \$ 4 Miliar bersama Empat Vektor

#### **Pertumbuhan**

Alexion Pharmaceuticals membuat obat-obatan yang menyembuhkan penyakit langka dan mengancam jiwa yang harganya sangat tinggi bagi mereka. Namun terlepas dari sejumlah kecil orang yang membeli produknya dan harganya yang tinggi, Alexion telah tumbuh pesat pada tingkat tahunan 44% antara tahun 1996 ketika pertama kali mulai menghasilkan pendapatan dengan menyediakan layanan penelitian kontrak dan 2015. Lintasan pertumbuhan Alexion dirantai bersama empat dimensi kunci pertumbuhan: (Caetano et al, 2021)

- Kelompok pelanggan. Setelah meluncurkan produk pertamanya, Alexion memfokuskan pada dua kelompok pelanggan sekitar 8.000 penderita *sindrom uremik hemolitik atipikal* penyakit fatal yang menghancurkan hemoglobin seseorang setiap hari dan diperkirakan 10.000 hingga 20.000 orang menderita *paroxysmal nocturnal hemoglobinuria*, penyakit yang menyebabkan anemia yang melumpuhkan, tidak hilang, dan membunuh sepertiga pasien dalam waktu lima tahun.
- Mengubah fokus produk dengan menyediakan layanan penelitian kontrak untuk menyediakan arus kas kepada perusahaan sampai dapat menjual produk pertamanya.
- Kemampuan Alexion menyesuaikan kemampuannya dengan persyaratan bersaing di pasar yang berbeda.
- Geografi. Alexion menyediakan layanan penelitian kontrak di Amerika Serikat dan setelah mulai menjual Soliris pada 2007, perusahaan memasarkan penjualan secara global baik di Amerika Serikat maupun di Eropa.

Bell mengikuti empat prinsip untuk membangun lintasan pertumbuhan perusahaan besar yang efektif:

- Cocokkan produk yang menciptakan nilai dengan kebutuhan kelompok pelanggan tertentu yang tidak terpenuhi.

- Jual produk itu ke wilayah geografis baru dan/atau ke grup pelanggan baru.
- Menyesuaikan kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan.
- Ketika produk yang lebih tua matang, ciptakan dan/atau akuisisi produk baru untuk mempertahankan pertumbuhan perusahaan.

## 7.2.2 Contoh kasus yang gagal: *Yahoo* Tumbuh Lalu Menyusut, Jual ke

### *Verizon* sebesar \$ 4,8 Miliar

Seperti yang ditunjukkan oleh kasus *Alexion*, untuk mempertahankan pertumbuhan yang cepat, dewan perusahaan besar harus memilih seorang CEO dengan pola pikir yang benar dan masuk akal bahwa dewan yang memasang CEO yang salah dapat menemukan dirinya mengawasi investasi yang salah arah yang menghambur-hamburkan sumber daya perusahaan tanpa menghasilkan pertumbuhan yang memimpin industri. Dengan pengecualian yang mungkin dari Tim Koogle, mantan eksekutif Motorola yang menjalankan *Yahoo* dari 1995 hingga 2001 memimpin IPO 1996 di \$ 13 per saham diikuti oleh kenaikan harga saham besar-besaran sebelum crash dot com, CEO *Yahoo* tidak membuat lintasan pertumbuhan yang efektif. CEO awal *Yahoo* membangun lintasan pertumbuhan yang efektif tetapi yang kemudian gagal (Agarwal et al, 2018).

Lintasan pertumbuhan yang kurang dari *Yahoo* kepemimpinannya yang terlalu sering tidak efektif dalam meramalkan evolusi industrinya dan menyusun sebuah visi yang akan memungkinkan *Yahoo* untuk menangkap pertumbuhan dari tren yang berkembang ini. Alih-alih, para CEOnya melakukan serangkaian akuisisi dan investasi yang sebagian besar tidak membuahkan hasil walaupun itu membingungkan apa yang ternyata merupakan peluang investasi terbaik. Setelah pendirinya, *Yahoo* tidak memiliki kepemimpinan teratas dengan kemampuan untuk mengembangkan layanan baru yang menarik bagi konsumen dan pengiklan sehingga para CEOnya mengakuisisi perusahaan lain dengan harapan mereka akan menutup kesenjangan pertumbuhan (Olaru & Purcase, 2015).

Pada tahun 1995, Sequoia Capital berinvestasi di *Yahoo* dan menempatkan Koogle yang memimpin 16 akuisisi dalam lima tahun pertama masa jabatannya di slot CEO. Filo tetap sebagai pemimpin teknis menulis versi pertama mesin pencari *Yahoo* sementara Yang terlibat dalam keputusan strategis seperti mengganti Koogle dengan Semel. Sementara Google menciptakan bisnis iklan teks yang memperbesar hasil pencarian web, *Yahoo* tetap bertahan dengan iklan bannernya yang semakin menjengkelkan. Semel meneruskan mengakuisisi Google pada tahun 2002 dan bisa mengakuisisi Facebook pada tahun 2006 jika

ia tidak menurunkan tawarannya dari \$ 1 miliar menjadi \$ 850 juta setelah laporan pendapatan yang mengecewakan.

Studi kasus Yahoo menggambarkan tiga prinsip yang harus dihindari dewan perusahaan besar ketika memetakan lintasan pertumbuhan:

- Instal CEO tanpa visi produk.
- Mengakuisisi perusahaan yang gagal dalam empat pengujian akuisisi yang sukses.
- Ciptakan budaya yang menghambat kreativitas dan inisiatif karyawan.

### 7.3 Prinsip Dua: Memperluas keberhasilan produk ke geografi baru.

Lintasan pertumbuhan perusahaan kecil sangat bergantung pada menemukan sekelompok pelanggan yang bersedia membeli produknya diikuti oleh upaya mendesak untuk berekspansi ke geografi baru di mana produk akan menemukan permintaan yang signifikan. Lintasan pertumbuhan untuk mencapai target, perusahaan kecil harus mengikuti empat prinsip (Cohan, 2017):

- Menunjuk seorang CEO dengan visi produk dan keterampilan eksekusi. Peluang start-up untuk mencapai kesuksesan tumbuh secara signifikan jika CEO-nya memiliki keterampilan yang tepat.
- Temukan peluang pasar yang besar dengan kepedihan pelanggan yang signifikan. Untuk mengubah produk seperti itu menjadi bisnis, CEO harus mengembangkannya dengan pelanggan yang memiliki kebutuhan signifikan yang tidak terpenuhi sehingga vendor lain tidak puas.
- Bangun produk yang memberikan lompatan nilai yang tak tertahankan ke pelanggan.
- Perluas dengan cepat ke geografi baru dengan permintaan kuat untuk produk itu.

#### 7.3.1 Contoh kasus yang sukses: *Nutanix* Tumbuh 140% per Tahun dan

##### *Go Public* Tujuh Tahun setelah Peluncuran

NUTANIX

Nutanix, pemasok HCI yang berbasis di San Jose, California, didirikan pada September 2009 dan mulai menjual produk pertamanya pada Oktober 2011 lima tahun kemudian *go public*. HCI menawarkan QVL kepada perusahaan, karena kategori produk ini di mana Nutanix memimpin industri menggabungkan hingga 12 fungsi pemrosesan data perusahaan yang berbeda seperti server, virtualisasi, dan penyimpanan menjadi satu perangkat yang menggunakan perangkat komputer murah yang dijalankan oleh perangkat lunak canggih. Pada Juli 2016, strategi ini

memenangkan 3,768 pelanggan akhir Nutanix yang didukung oleh 1.980 karyawan yang menghasilkan pendapatan \$ 445 juta naik pada tingkat pertumbuhan tahunan empat tahun sebesar 187%. Kami baru-baru ini memenangkan bisnis perusahaan bioteknologi besar yang sebelumnya membeli dari EMC.

Nutanix membantu pelanggan dengan cara yang lebih kualitatif. Butuh waktu 15 menit untuk menginstal produk kami menjadi 14 hari untuk VBlock dan memungkinkan mereka untuk menambah kapasitas penyimpanan dengan peningkatan yang lebih kecil daripada peningkatan tiga tahun yang EMC minta mereka beli. Nutanix percaya bahwa itu menargetkan pasar besar yang tumbuh pesat.

Kepedulian terhadap karyawan, pelanggan, dan mitra adalah kunci keberhasilan perusahaan. Kedua adalah pelanggan yang mereka tandatangani juga. Ketiga adalah mitra yang dapat mengambil manfaat dari efek jaringan. Pandey percaya bahwa lebih penting melakukan apa yang memberi Anda kesenangan daripada mengejar kekayaan (Bessant & Tidd, 2015).

Nutanix menggambarkan lima prinsip yang dapat membantu perusahaan kecil membangun lintasan pertumbuhan yang efektif:

- Menunjuk tim kepemimpinan dengan visi produk dan penjualan serta kapabilitas kunci lainnya.
- Temukan peluang pasar yang besar dengan kepedihan pelanggan yang signifikan.
- Bangun produk yang memberikan lompatan nilai yang tak tertahankan ke pelanggan.
- Ciptakan budaya pertumbuhan.
- Perluas dengan cepat ke geografi baru dengan permintaan kuat untuk produk itu.

### 7.3.2 Contoh kasus yang gagal: Pendapatan *Fiksu* Melonjak hingga \$ 100 Juta dalam 3,5 Tahun, dan Kemudian Meledak

Pada tahun 2010, ia memulai pemasar aplikasi Fiksu yang artinya pintar dalam bahasa Finlandia yang mengumpulkan \$ 17,6 juta dalam modal ventura dan tumbuh hingga \$ 100 juta dalam pendapatan dalam 3,5 tahun yang menargetkan peluang pendapatan \$ 19 miliar yang tumbuh lebih dari 60% setahun. Pada Juni 2016, Fiksu menjual dirinya sendiri dengan harga yang dirahasiakan kepada agen pemasaran yang tidak dikenal. Antara tahun 1986 dan 2005, Micah Adler, pendiri dan CEO Fiksu, membuktikan keunggulannya sebagai mahasiswa dan profesor dan pada tahun 2012 ia telah menunjukkan apa yang tampak sebagai keberanian

luar biasa dengan melepaskan karier akademisnya untuk memulailimperusahaan (Juliao-Rossi et al, 2019).

Fiksu memanfaatkan pasar besar yang bisa dia layani dengan hasrat dan keterampilannya dalam membangun algoritma. Google memperkirakan bahwa iklan seluler akan mencapai 30% dari lalu lintasnya. Fiksu menyadari bahwakami telah menemukan sesuatu yang kuat, unik, dan dengan daya tarik komersialyang luas. Pada 2015, ia merekrut seorang chief financial officer yang telah membantu membawa perusahaan publik lain tetapi memecatnya pada bulan Maret 2015 memecat 10% dari tenaga kerjanya atau 26 orang.

Ketika bisnis melambat, Fiksu mungkin kekurangan uang tunai yang cukup untuk mengoperasikan perusahaan dan melunasi pinjamannya. Memang, itu mungkin telah memicu masa kontrak pinjaman yang memungkinkan Bridge Bank untuk mengambil alih kepemilikan Fiksu yang kemudian menjualnya ke Noosphere. Targetkan kelompok pelanggan yang secara unik menghargai produk Anda. Pertumbuhan Fiksu yang cepat menunjukkan bahwa pelanggannya menganggap produknya berharga.

- Fiksu menargetkan grup pelanggan yang menghargai produknya tetapi nilai itu tidak cukup unik untuk mencegah pelanggan beralih ke produk saingan. Fiksu mungkin telah melakukan yang lebih baik seandainya ia menemukan kelompok pelanggan yang secara unik menghargai produknya.
- Kembangkan produk baru untuk tetap di depan produk pesaing yang menargetkan kelompok pelanggan itu. Namun, Fiksu jelas tidak dapat memperkenalkan produk baru yang bisa berselancar di kurva pertumbuhan baru ketika pendapatan dari produk sebelumnya mulai menurun.
- Menciptakan budaya pertumbuhan yang mendukung nilai pelanggan yang berkelanjutan. Fiksu terlalu bergantung pada produk yang membuat pelanggannya malu untuk mengakui bahwa mereka membeli.

Fiksu seharusnya berpegang pada standar yang lebih tinggi untuk menciptakan produk yang memberikan nilai pelanggan yang berkelanjutan.

## **7.4 Menerapkan Prinsip Lintasan Pertumbuhan yang Efektif**

Para pemimpin yang ingin membangun lintasan pertumbuhan berkelanjutan harus mempertimbangkan lima pertanyaan (Cohan, 2017):

- Apakah produk saya menawarkan begitu banyak nilai kepadasekelompok pelanggan sehingga mereka akan memilihnya daripada produk pesaingdan merekomendasikannya dengan antusias kepada orang lain?

- Apakah peluang pasar di antara kelompok pelanggan ini cukup besar sehingga perusahaan dapat tumbuh dengan cepat dengan berekspansi ke geografi baru dengan jarak CAGE minimal dari geografi rumah kami?
- Apakah kita memiliki kemampuan yang tepat untuk mempertahankan pertumbuhan yang cepat saat kita memperkenalkan produk baru atau kita perlu mengakuisisi perusahaan untuk mendapatkannya?
- Apakah perusahaan kita memiliki pemimpin yang mendalam dengan perpaduan visi produk dan keterampilan pelaksanaan yang diperlukan untuk mempertahankan pertumbuhan yang cepat?
- Apakah perusahaan kita memiliki budaya yang mendengarkan dengan pikiran terbuka kepada pelanggan, menghormati dan memotivasi karyawan kita, dan bersaing secara agresif dengan pesaing?

Bab 8: Peta Jalan Pertumbuhan memberikan metodologi terperinci untuk menerapkan prinsip-prinsip pertumbuhan melalui lintasan pertumbuhan.

## 7.5 Ringkasan

Perusahaan harus membangun lintasan pertumbuhan yang efektif. Lintasan pertumbuhan yaitu:

- Cocok dengan produk baru dengan kelompok pelanggan yang ingin membeli karena memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi lebih baik daripada produk saingan.
- Pertumbuhan yang berkelanjutan datang dari penjualan produk yang sama ke pelanggan serupa di geografi baru.
- Penargetan produk asli ke kelompok pelanggan baru atau jika itu tidak bermanfaat untuk mempertimbangkan produk baru apakah dikembangkan secara internal atau diakuisisi bahwa pelanggan saat ini perusahaan akan bersemangat membeli.
- Saat perusahaan berkembang, perlu menambahkan kemampuan baru untuk mempertahankan pertumbuhannya yang cepat.
- Mendasari lintasan pertumbuhan yang terus beradaptasi ini, sebuah perusahaan yang berusaha mempertahankan pertumbuhan yang cepat harus menumbuhkan budaya pertumbuhan yang mendengarkan dengan pikiran terbuka kepada pelanggan, menghormati dan memotivasi karyawan, dan memacu gerakan kompetitif yang berani untuk melawan saingan.



# DAFTAR PUSTAKA

---

- Agarwal, N., Kwan, P., Paul, D. (2018). Behavioral merger and acquisition pricing: Application to Verizon mergers with AOL and Yahoo. *Strategic Change*. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2176>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. 3<sup>rd</sup> Edition. John Wiley & Sons. West Sussex, UK
- Caetano, R., Correa, M.C..D.V., Villardi, P., Rodrigues, P.H.A., Ororio-de-Castro, C.G.S.O. (2021). Dynamics of patents, orphan drug designation, licensing, and revenues from drugs for rare diseases: The market expansion of eculizumab. *Plos One*. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247853>
- Cohan, P. S. (2017). *Disciplined Growth Strategies: Insight from the Growth*. Marlborough, Massachusetts, USA, Apress. DOI: 10.1007/978-1-4842-2448-9
- Chanut-Guieu, C., & C. Guieu, G. (2014). High growth trajectories in small and medium-sized enterprises: a comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 623–637. DOI: 10.1108/jsbed-09-2014-0151
- Ismanu, S., & Kusmintarti, A. (2019). Innovation and Firm Performance of Small and Medium Enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8 (S2), 312-323
- Juliao-Rossi, J., Forero-Pineda, C., Losada-Otalora, M., & Peña-García, N. (2019). Trajectories of innovation: A new approach to studying innovation performance. *Journal of Business Research*. 1-12. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.11.026
- Muller, C.N., Kijl, B., Visnjic, I. (2018). Envelopment lessons to manage digital platforms: The cases of Google and Yahoo. *Strategic Change*. Vol 27(2), pp.139-149. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2189>
- Olaru, D., & Purchase, S. (2015). Innovation network trajectories: the role of time and history. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 342– 353. DOI: 10.1108/jbim-11-2012-0230
- Swaim, R. W. (2010). *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. John Wiley & Sons, Singapore

## **BAB VIII**

# **PETA JALAN (ROAD MAPS)**

## **PERTUMBUHAN**

---

Bab ini akan membahas peta jalan pertumbuhan berdasarkan lima dimensi yang sudah dibahas pada bab – bab sebelumnya

**8.1 Bab 2. Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat melalui Pelanggan**  
Perusahaan yang bercita-cita untuk tumbuh lebih cepat dari kelompok pelanggan saat ini atau baru harus menilai CEO-nya sebelum memulai strategi pertumbuhan baru. Karakteristik CEO yang dibutuhkan untuk memimpin perusahaan menuju pertumbuhan yang lebih cepat tergantung pada perusahaan tertentu, industrinya, kinerjanya, dan prospeknya. Secara umum, ada enam sifat yang dapat menunjukkan kepada dewan bahwa CEO saat ini akan dapat mencapai pertumbuhan yang lebih cepat:

- Pengalaman sebelumnya memahami dan menjalankan strategi pertumbuhan yang sukses
- Keterampilan memimpin tim yang beragam dalam cara yang kolaboratif, bukan dictator
- Kemampuan untuk menarik dan memotivasi eksekutif fungsional yang kuat misalnya, wakil presiden bidang teknik, manufaktur, penjualan, dan layanan
- Kerendahan hati dan kemauan intelektual untuk terlibat dalam debat intelektual berdasarkan fakta
- Perlawanan untuk berasumsi bahwa sumber kesuksesan masa lalu akan mengarah pada kesuksesan di masa depan

- Pengakuan akan pentingnya menang dengan menciptakan nilai superior bagi pelanggan potensial

Jika CEO saat ini perusahaan sangat cocok untuk tantangan menciptakan dan melaksanakan strategi pertumbuhan yang efektif, ia harus memimpin proses tiga fase:

- Mendiagnosis strategi pertumbuhan saat ini
- Membayangkan strategi pertumbuhan di masa depan
- Menjalankan strategi pertumbuhan

### 8.1.1 Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan

CEO harus mulai membuat strategi pertumbuhan melalui pelanggan saat ini atau baru.

- Mengumpulkan tim pemimpin orang-orang dari unit bisnis atau divisi fungsional utama dalam perusahaan yang pada akhirnya akan bertanggung jawab untuk mencapai pertumbuhan yang lebih cepat.
- Pertimbangkan untuk mencari bantuan dari luar dari seorang ahli yang dapat membantu mengumpulkan dan menganalisis data secara objektif.
- Kembangkan uraian terperinci tentang strategi pertumbuhan perusahaan saat ini sehubungan dengan pelanggan. Untuk itu, tim strategi harus mengumpulkan data untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:
  - ✓ Yang mana 20% dari pelanggan perusahaan yang menyumbang 80% dari pendapatannya?
  - ✓ Apakah pelanggan utama adalah organisasi atau individu?
    - Jika pelanggan utama adalah organisasi, apakah mereka memiliki karakteristik yang sama seperti industri, ukuran (mis., Jumlah karyawan), atau sikap terhadap teknologi baru (mis., Pengguna awal atau lambat)?
    - Jika pelanggan utama adalah individu, apakah mereka memiliki karakteristik yang sama seperti rentang usia, tingkat pendidikan, pendapatan, atau sikap terhadap teknologi baru?
  - ✓ Berdasarkan pada karakteristik umum ini, kelompok pelanggan apa yang paling berkontribusi terhadap pendapatan perusahaan saat ini?
  - ✓ Siapa pesaing perusahaan dan apa bagian dari segmen mereka?
  - ✓ Di segmen mana perusahaan memimpin?

- ✓ Seberapa cepat segmen ini tumbuh dan faktor apa yang mendorong pertumbuhan itu.
- ✓ Mengapa perusahaan memimpin dalam segmen-segmen tersebut dan seberapa berkelanjutan hal itu?
- ✓ Di segmen mana perusahaan tertinggal?
- ✓ Seberapa cepat segmen ini tumbuh dan faktor apa yang mendorong pertumbuhan itu?
- ✓ Mengapa perusahaan ketinggalan dalam segmen-segmen tersebut dan seberapa sulit bagi perusahaan untuk meningkatkan posisi kompetitifnya?

### 8.1.2 Membayangkan Strategi Pertumbuhan

Tim harus melakukan brainstorming, mengevaluasi, dan memilih strategi pertumbuhan dari banyak pilihan kreatif melalui langkah-langkah berikut:

- Pikirkan banyak kemungkinan vektor pertumbuhan di antara pelanggan saat ini atau yang baru. Tim harus mendasarkan ide-ide ini pada empat prinsip:
  - ✓ Dengarkan keluhan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi
  - ✓ Pelajari pesaing yang tumbuh cepat dan identifikasi kelompok pelanggan mana yang paling berkontribusi terhadap pertumbuhan cepat mereka
  - ✓ Mencari pemahaman yang lebih dalam tentang tren yang mendasari rasa sakit pelanggan dan pertumbuhan saingan yang cepat
  - ✓ Dorong pelanggan untuk mendapatkan ide-ide yang lebih membunih
- Rangking vektor pertumbuhan berdasarkan kriteria seperti ini:
  - ✓ Ukuran, pertumbuhan, dan profitabilitas segmen pasar
  - ✓ Keunggulan kompetitif perusahaan saat ini atau yang potensial
  - ✓ Nilai bersih dari investasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi
- Meneliti ide-ide terbaik dengan melakukan analisis yang lebih mendalam seperti wawancara pelanggan, analisis biaya, dan analisis pesaing.

- Mengartikulasikan dua ide terbaik yang muncul dari proses ini dalam istilah yang jelas dan spesifik. Strategi pertumbuhan harus menjawab pertanyaan seperti berikut:
  - ✓ Di segmen pelanggan manakah perusahaan akan bersaing?
  - ✓ Apa target pangsa pasar perusahaan menurut tahun di segmen-segmen itu?
  - ✓ Produk atau layanan apa yang akan ditawarkan perusahaan kepada pelanggan tersebut?
  - ✓ Mengapa perusahaan percaya bahwa pelanggan akan lebih memilih produknya daripada pesaing?
  - ✓ Apakah perusahaan akan menjual produk melalui penjualan langsung, distributor, atau cara lain?
  - ✓ Berapa banyak modal yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi?
  - ✓ Berapa estimasi perusahaan akan menjadi nilai sekarang bersih dari investasi itu?

### 8.1.3 Jalankan Strategi Pertumbuhan

Setelah menilai strategi pertumbuhan perusahaan saat ini dan membayangkan strategi masa depan, langkah terakhir adalah menjalankan strategi itu sehingga perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan. CEO perlu mengubah strategi dan organisasi untuk mencapai pertumbuhan yang lebih cepat didasarkan pada gagasan bahwa orang yang unggul dalam organisasi lama menemukan diri mereka keluar dari pekerjaan dan orang baru akan datang ke perusahaan. CEO harus melakukan ini:

- Mengajak untuk mendedikasikan sumber daya seperti modal dan orang-orang untuk membuat strategi pertumbuhan berhasil
- Mengkomunikasikan visi pertumbuhan dengan jelas ke seluruh organisasi
- Identifikasi karyawan yang menganut visi dan mereka yang berusaha menentangnya
- Lakukan pemangkasan pekerjaan apa pun sekaligus dan dengan penundaan minimal
- Membawa karyawan baru dengan cepat dan memberi mereka tujuan yang jelas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan itu

- Dengarkan dengan seksama kekhawatiran dan komunikasikan kemajuan dalam menerapkan strategi
- Mengukur kemajuan menuju tujuan pertumbuhan dan menyesuaikan strategi untuk mengatasi hambatan

## 8.2 Bab 3. Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat melalui Geografi

Perusahaan yang bercita-cita untuk tumbuh lebih cepat dari geografi saat ini atau baru harus mulai dengan menilai seberapa baik keterampilan CEO saat ini sesuai dengan tuntutan strategi ekspansi geografis.

### 8.2.1 Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan

CEO harus mulai dengan menilai strategi pertumbuhan geografis perusahaan saat ini. CEO harus melakukan hal berikut:

- Kembangkan deskripsi terperinci tentang strategi pertumbuhan perusahaan saat ini sehubungan dengan geografi. Untuk itu, tim strategi harus mengumpulkan data untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:
  - ✓ Berapa proporsi pendapatan perusahaan yang berasal dari setiap geografi yang saat ini dijualnya?
  - ✓ Apakah pelanggan utama dalam organisasi atau individu geografis ini?
    - Jika pelanggan utama adalah organisasi, apakah mereka memiliki karakteristik yang sama seperti industri, ukuran (mis., Jumlah karyawan), atau sikap terhadap teknologi baru (mis., Pengguna awal atau lambat)?
    - Jika pelanggan utama adalah individu, apakah mereka memiliki karakteristik yang sama seperti rentang usia, tingkat pendidikan, pendapatan, atau sikap terhadap teknologi baru?
  - ✓ Berdasarkan pada karakteristik umum ini, kelompok pelanggan apa dalam geografi ini yang berkontribusi paling besar terhadap pendapatan perusahaan saat ini?
  - ✓ Siapa pesaing perusahaan dalam geografi ini dan apa bagian mereka dari segmen ini?
  - ✓ Di geografi manakah perusahaan memimpin?
- Seberapa cepat pasar untuk produk perusahaan dalam geografi ini tumbuh, dan faktor-faktor apa yang mendorong pertumbuhan itu?

- Mengapa perusahaan memimpin dalam geografi tersebut, dan seberapa berkelanjutankah hal itu?
- Di segmen mana perusahaan tertinggal?
- Seberapa cepat segmen ini tumbuh dan faktor apa yang mendorong pertumbuhan itu
- Mengapa perusahaan tertinggal dalam segmen-segmen itu, dan seberapa sulitkah bagi perusahaan untuk meningkatkan posisi kompetitifnya?

## 8.2.2 Membayangkan Strategi Pertumbuhan

CEO harus memimpin proses untuk membayangkan strategi pertumbuhan dari geografi saat ini atau yang baru. Tim harus membagi menjadi dua kelompok yang lebih kecil satu untuk menganalisis potensi pertumbuhan dari geografi saat ini dan yang lain untuk menilai peluang dari geografi baru yang bekerja secara paralel.

### Geografi Saat Ini

Untuk itu, tim harus melakukan brainstorming, mengevaluasi, dan memilih strategi pertumbuhan dari banyak pilihan kreatif melalui langkah-langkah berikut.

- Pikirkan banyak vektor pertumbuhan yang mungkin di antara geografi saat ini. Tim harus mendasarkan ide-ide ini pada empat prinsip:
  - ✓ Dengarkan pelanggan di lokasi di mana perusahaan menang dan kalah mendiskusikan poin rasa sakit pelanggan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi.
  - ✓ Pelajari pesaing yang tumbuh cepat dan identifikasi strategi mana yang paling berkontribusi terhadap pertumbuhan cepat mereka di lokasi tersebut.
  - ✓ Mencari pemahaman yang lebih dalam tentang tren yang mendasari rasa sakit pelanggan dan pertumbuhan saingan yang cepat.
  - ✓ Dorong peserta untuk tidak menyensor diri dan menghasilkan langit biru dan gagasan yang lebih beralasan.
- Rangkai vektor pertumbuhan berdasarkan kriteria seperti ini:
  - ✓ Ukuran, pertumbuhan, dan profitabilitas segmen pasar
  - ✓ Keunggulan kompetitif perusahaan saat ini atau yang potensial

- ✓ Nilai sekarang bersih dari investasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi
- Meneliti ide-ide terbaik dengan melakukan analisis yang lebih mendalam seperti wawancara pelanggan, analisis biaya, dan analisis pesaing.
- Mengartikulasikan dua ide terbaik yang muncul dari proses ini dalam istilah yang jelas dan spesifik. Strategi pertumbuhan harus menjawab pertanyaan seperti berikut:
  - ✓ Di mana geografi saat ini yang harus dikembangkan perusahaan?
  - ✓ Apa target pangsa pasar perusahaan berdasarkan tahun dalam geografi tersebut?
  - ✓ Produk atau layanan apa yang akan ditawarkan perusahaan kepada pelanggan di wilayah geografis tersebut?
  - ✓ Mengapa perusahaan percaya bahwa pelanggan di wilayah geografis ini akan lebih memilih produknya daripada pesaing?
  - ✓ Apakah perusahaan akan menjual produk melalui penjualan langsung, distributor, atau cara lain?
  - ✓ Berapa banyak modal yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi?
  - ✓ Berapa estimasi perusahaan akan menjadi nilai sekarang bersih dari investasi itu?

## Geografi Baru

Untuk mengembangkan opsi untuk pertumbuhan dari geografi baru, tim harus melakukan hal berikut:

- Mengembangkan daftar 50 atau lebih negara yang memungkinkan untuk mempertimbangkan pertumbuhan di masa depan
- Pilih 10 yang paling menarik dengan memeringkat potensi pendapatan masing-masing negara untuk perusahaan, tingkat pertumbuhan pendapatan, dan faktor-faktor yang meningkatkan dan menghambat potensi pertumbuhan pendapatan negara
- Untuk 10 negara ini, evaluasi jarak CAGE antara masing-masing dan geografi inti perusahaan. Tim harus mencari data terperinci tentang masing-masing dari empat faktor CAGE dari sumber termasuk:



- ✓ Mewawancarai profesor dengan keahlian budaya, politik, dan ekonomi khusus negara
- ✓ Pertemuan dengan pejabat pemerintah di negara-negara untuk memahami peran mereka dalam memberikan lisensi dan memengaruhi pembelian dan penggunaan produk perusahaan
- ✓ Berbicara dengan ahli perpajakan dan jasa keuangan di dalam negeri
- ✓ Mendengarkan pelanggan potensial di negara-negara ini untuk menilai kemungkinan mereka akan membeli produk perusahaan
- Beri peringkat 10 negara berdasarkan ini:
  - ✓ Ukuran, pertumbuhan, dan profitabilitas pasar lokal untuk produk perusahaan Anda
  - ✓ Jarak CAGE antara geografi rumah perusahaan Anda
  - ✓ Keunggulan kompetitif perusahaan saat ini atau yang potensial di negara ini
  - ✓ Nilai sekarang bersih dari investasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi
- Meneliti negara-negara yang paling menarik dengan melakukan analisis mendalam seperti wawancara pelanggan, analisis biaya, dan analisis pesaing.
- Untuk dua negara paling kuat yang muncul dari proses ini, artikulaskan strategi pertumbuhan dengan menjawab pertanyaan seperti berikut:
  - ✓ Di segmen pelanggan mana perusahaan bersaing di dalam negeri?
  - ✓ Apa target pangsa pasar perusahaan menurut tahun di negara ini?
  - ✓ Produk atau layanan apa yang akan ditawarkan perusahaan kepada pelanggan tersebut?
  - ✓ Mengapa perusahaan percaya bahwa pelanggan akan lebih memilih produknya daripada pesaing?
  - ✓ Apakah perusahaan akan menjual produk melalui penjualan langsung, distributor, atau cara lain?
  - ✓ Berapa banyak modal yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi?
  - ✓ Berapa estimasi perusahaan akan menjadi nilai sekarang bersih dari investasi itu?

Setelah kedua tim menyelesaikan analisisnya, CEO harus memutuskan apakah akan mencari sumber daya untuk mengimplementasikan ekspansi geografis dari geografi saat ini atau yang baru dan jika demikian, bagaimana cara mengurutkannya. Untuk itu, CEO dapat mempertimbangkan untuk menentukan peringkat strategi pertumbuhan geografis yang diusulkan berdasarkan kriteria berikut:

- Kontribusi terhadap pertumbuhan pendapatan jangka pendek
- Kebutuhan modal dan sumber daya manusia
- Waktu yang diharapkan untuk menghasilkan hasil
- Berpotensi untuk kejutan negatif yang tidak terduga

### **8.2.3 Jalankan Strategi Pertumbuhan**

Keberhasilan implementasi strategi pertumbuhan geografis akan tergantung pada prinsip-prinsip umum. Untuk strategi pertumbuhan yang melibatkan ekspansi ke geografi baru, CEO harus mengambil langkah-langkah tambahan:

- Bertemu dengan para pemimpin di negara baru untuk menjelaskan tujuan perusahaan dan manfaat yang dimaksudkan bagi negara.
- Mengembangkan hubungan dengan regulator yang relevan dan mendapatkan lisensi dan izin yang diperlukan.
- Membangun kemitraan yang sesuai dengan firma hukum dan akuntansi setempat.
- Menjalin kemitraan distribusi dan pemasaran.
- Membangun mekanisme untuk mengumpulkan dan mencairkan uang tunai dan membayar pajak.

## **8.3 Bab 4. Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat melalui Produk Baru**

Perusahaan yang bercita-cita untuk tumbuh lebih cepat dari produk baru harus mulai dengan menilai seberapa baik keterampilan CEO saat ini sesuai dengan tuntutan strategi ekspansi produk.

### **8.3.1 Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan**

CEO harus mulai dengan menilai strategi pertumbuhan produk perusahaan saat ini. CEO harus melakukan hal berikut:

- Kembangkan deskripsi terperinci tentang strategi pertumbuhan perusahaan saat ini sehubungan dengan produk. Untuk itu, tim strategi harus mengumpulkan data untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:
  - ✓ Berapa proporsi pendapatan perusahaan yang berasal dari setiap produk yang saat ini dijualnya?
  - ✓ Apakah pelanggan utama dari organisasi atau individu produk ini?
    - Jika pelanggan utama adalah organisasi, apakah mereka memiliki karakteristik yang sama seperti industri, ukuran (mis., Jumlah karyawan), atau sikap terhadap teknologi baru (mis., Pengguna awal atau lambat)?
    - Jika pelanggan utama adalah individu, apakah mereka memiliki karakteristik yang sama seperti rentang usia, tingkat pendidikan, pendapatan, atau sikap terhadap teknologi baru?
  - ✓ Berdasarkan karakteristik umum ini, kelompok pelanggan apa yang membeli produk-produk ini yang memberikan kontribusi paling besar terhadap pendapatan perusahaan saat ini?
  - ✓ Siapa pesaing perusahaan di bidang produk ini dan apa pangsa pasar mereka?
  - ✓ Di produk mana perusahaan memimpin?
  - ✓ Seberapa cepat pasar untuk produk perusahaan tumbuh dan faktor-faktor apa yang mendorong pertumbuhan itu?
  - ✓ Mengapa perusahaan memimpin dalam kategori produk tersebut dan seberapa berkelanjutan hal itu?
  - ✓ Dalam kategori produk manakah perusahaan tertinggal?
  - ✓ Seberapa cepat kategori produk ini tumbuh dan faktor apa yang mendorong pertumbuhan itu?
  - ✓ Mengapa perusahaan ketinggalan dalam kategori produk tersebut, dan seberapa sulitkah bagi perusahaan untuk meningkatkan posisi kompetitifnya?

### 8.3.2 Membayangkan Strategi Pertumbuhan

Begitu tim strategi telah menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, CEO harus memimpin proses untuk membayangkan strategi pertumbuhan dari membangun atau memperoleh produk baru. Tim harus membagi menjadi dua kelompok yang lebih kecil satu untuk menganalisis potensi pertumbuhan dari membangun

produk baru dan yang lain untuk menilai peluang dari memperoleh produk baru yang bekerja secara paralel.

### Membangun Produk Baru

Untuk itu, tim harus melakukan brainstorming, mengevaluasi, dan memilih strategi pertumbuhan dari banyak pilihan kreatif melalui langkah-langkah berikut.

- Pikirkan banyak vektor pertumbuhan yang mungkin berdasarkan empat prinsip:
  - ✓ Dengarkan pelanggan di lokasi di mana perusahaan menang dan kalah mendiskusikan poin rasa sakit pelanggan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi
  - ✓ Mempelajari pesaing yang tumbuh cepat dan mengidentifikasi strategi mana yang paling berkontribusi terhadap pertumbuhan cepat mereka di lokasi tersebut
  - ✓ Mencari pemahaman yang lebih dalam tentang tren yang mendasari rasa sakit pelanggan dan pertumbuhan saingan yang cepat
  - ✓ Dorong peserta untuk tidak menyensor diri sendiri dan menghasilkan langit biru dan gagasan yang lebih beralasan
- Rangkai vektor pertumbuhan berdasarkan kriteria seperti ini:
  - ✓ Ukuran, pertumbuhan, dan profitabilitas segmen pasar
  - ✓ Keunggulan kompetitif perusahaan saat ini atau yang potensial
  - ✓ Nilai sekarang bersih dari investasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi
- Meneliti ide-ide terbaik dengan melakukan analisis yang lebih mendalam seperti wawancara pelanggan, analisis biaya, dan analisis pesaing.
- Mengartikulasikan dua ide terbaik yang muncul dari proses ini dalam istilah yang jelas dan spesifik. Strategi pertumbuhan harus menjawab pertanyaan seperti berikut:
  - ✓ Di mana produk saat ini yang harus dikembangkan perusahaan?
  - ✓ Apa target pangsa pasar perusahaan menurut tahun dalam kategori produk tersebut?
  - ✓ Produk atau layanan apa yang akan ditawarkan perusahaan kepada pelanggan?

- ✓ Mengapa perusahaan percaya bahwa pelanggan akan lebih memilih produknya daripada pesaing?
- ✓ Apakah perusahaan akan menjual produk melalui penjualan langsung, distributor, atau cara lain?
- ✓ Berapa banyak modal yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi?
- ✓ Berapa estimasi perusahaan akan menjadi nilai sekarang bersih dari investasi itu?

## **Memperoleh Produk Baru**

Untuk mengembangkan opsi untuk pertumbuhan dari produk baru, tim harus melakukan hal berikut:

- Dengan cara yang sama seperti tim yang ingin membangun produk baru, tim harus melakukan brainstorming terhadap banyak vektor pertumbuhan berdasarkan empat prinsip:
  - ✓ Dengarkan pelanggan di lokasi di mana perusahaan menang dan kalah mendiskusikan poin rasa sakit pelanggan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi.
  - ✓ Pelajari pesaing yang tumbuh cepat dan identifikasi strategi mana yang paling berkontribusi terhadap pertumbuhan cepat mereka di lokasi tersebut.
  - ✓ Mencari pemahaman yang lebih dalam tentang tren yang mendasari rasa sakit pelanggan dan pertumbuhan saingan yang cepat.
  - ✓ Dorong peserta untuk tidak menyensor diri dan menghasilkan langit biru dan gagasan yang lebih beralasan.
- Kembangkan daftar setidaknya lima kategori produk baru yang memungkinkan untuk mempertimbangkan pertumbuhan di masa depan.
- Memberi peringkat potensi pendapatan masing-masing kategori produk untuk perusahaan, tingkat pertumbuhan pendapatan, dan faktor-faktor yang meningkatkan dan menghambat potensi pertumbuhan pendapatan produk.
- Untuk kategori produk baru yang paling menarik, evaluasi potensi pangsa pasar puncak perusahaan. Tim harus mencari data terperinci tentang faktor-faktor yang mungkin menentukan keberhasilan perusahaan dalam kategori produk paling menarik dengan melakukan ini:

- ✓ Mewawancarai pelanggan potensial untuk mengidentifikasi dan memberi peringkat kriteria yang mereka gunakan untuk membandingkan pemasok yang bersaing, bagaimana mereka menilai pemasok tersebut berdasarkan kriteria, dan apa yang mereka lihat sebagai kebutuhan terbesar yang belum terpenuhi.
- ✓ Bertemu dengan para pakar teknologi dan profesor untuk membayangkan berbagai skenario tentang bagaimana teknologi yang relevan cenderung berkembang untuk membantu memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi itu dengan lebih baik daripada para pesaing.
- ✓ Mengevaluasi kemampuan yang diperlukan untuk mengungguli pesaing di kategori produk baru.
- ✓ Menilai kekuatan kemampuan perusahaan relatif terhadap para pesaingnya.
- ✓ Pertimbangkan opsi untuk bagaimana menutup celah kemampuan ini termasuk merekrut orang-orang penting atau mengakuisisi perusahaan yang dapat menyediakan kemampuan yang dibutuhkan.
- Untuk dua kategori produk paling menarik yang muncul dari proses ini, artikulaskan strategi pertumbuhan dengan menjawab pertanyaan seperti berikut:
  - ✓ Kepada segmen pelanggan mana perusahaan akan menjual produk baru?
  - ✓ Apa target pangsa pasar perusahaan untuk produk baru?
  - ✓ Mengapa perusahaan percaya bahwa pelanggan akan lebih memilih produknya daripada pesaing?
  - ✓ Perusahaan mana yang membuat produk itu akan diperoleh?
  - ✓ Bagaimana perusahaan akan mengintegrasikan perusahaan yang diakuisisi?
  - ✓ Apakah perusahaan akan menjual produk melalui penjualan langsung, distributor, atau cara lain?
  - ✓ Berapa banyak modal yang dibutuhkan untuk menyelesaikan akuisisi?
  - ✓ Berapa estimasi perusahaan akan menjadi nilai sekarang bersih dari investasi itu?

CEO dapat mempertimbangkan untuk menentukan peringkat strategi pertumbuhan produk yang diusulkan berdasarkan kriteria berikut:

- Kontribusi terhadap pertumbuhan pendapatan jangka pendek
- Kebutuhan modal dan sumber daya manusia
- Waktu yang diharapkan untuk menghasilkan hasil
- Berpotensi untuk kejutan negatif yang tidak terduga

### 8.3.3 Jalankan Strategi Pertumbuhan

Setelah menilai strategi pertumbuhan perusahaan saat ini dan membayangkan strategi masa depan, langkah terakhir adalah menjalankan strategi itu sehingga perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan. Untuk strategi pertumbuhan yang melibatkan pembuatan produk baru, CEO harus:

- Menangkan dukungan Dewan dan pemegang saham untuk membangun produk baru
- Mendedikasikan tim pengembangan produk untuk kategori produk baru yang diprioritaskan
- Mendorong tim-tim tersebut untuk menjadi lintas disiplin termasuk penjualan, pemasaran, insinyur, keuangan dan untuk bekerja dengan pelanggan adopter awal
- Mendesak tim untuk membangun prototipe produk baru, memberikannya kepada pelanggan tersebut, dan mendapatkan umpan balik mereka
- Mengevaluasi apakah strategi manufaktur, pasokan, distribusi, dan pemasaran dan penjualan yang baru akan diperlukan untuk produk - produk baru
- Menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan perusahaan
- Secara aktif mendukung peluncuran produk baru

Untuk strategi pertumbuhan yang melibatkan mengakuisisi perusahaan yang memasok produk-produk baru, CEO harus:

- Membentuk tim interdisipliner untuk mempertimbangkan calon akuisisi potensial dalam industri produk baru
- Tetapkan kriteria evaluasi kandidat akuisisi tertentu seperti yang dijelaskan sebelumnya dalam bab ini:

- ✓ Daya tarik industri
- ✓ Lebih baik
- ✓  $NPV > 0$
- ✓ Kemudahan integrasi
- Rangkings kandidat berdasarkan kriteria ini:
  - ✓ Bertemu dengan orang-orang kunci di perusahaan target untuk menilai kecocokan mereka
  - ✓ Diskusikan metode menggabungkan produk dan kemampuan
  - ✓ Menyetujui persyaratan kompensasi untuk orang-orang kunci
  - ✓ Menegosiasikan ketentuan kesepakatan dan menyelesaikan kontrak
  - ✓ Kelola integrasi sehingga perusahaan gabungan tampak mulus bagi pelanggan ketika kesepakatan ditutup

## 8.4 Bab 5. Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat melalui Kemampuan

Sebelum membangun peta jalan untuk tumbuh lebih cepat melalui kemampuan, dewan perusahaan harus menilai apakah CEO saat ini akan mampu menciptakan dan menerapkan strategi seperti itu. Hasil dari proses ini harus membuat keputusan untuk mempertahankan CEO saat ini atau mencari yang baru.

### 8.4.1 Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan

CEO harus memulai dengan menilai strategi pertumbuhan berdasarkan kemampuan perusahaan saat ini, melalui proses berikut:

- Dengan mewawancarai pelanggan, menganalisis pesaing, dan menilai kapabilitas perusahaan saat ini, kembangkan deskripsi terperinci tentang strategi pertumbuhan perusahaan saat ini sehubungan dengan kapabilitas. Untuk itu, tim strategi harus mengumpulkan data untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:
  - ✓ Apa kriteria spesifik, yang diberi peringkat misalnya, harga, pemilihan, kualitas yang digunakan pelanggan Anda saat ini untuk memutuskan di antara pemasok produk yang disediakan perusahaan Anda?
  - ✓ Apa kemampuan kritis yang harus dimiliki perusahaan dalam industri untuk memenuhi setiap kriteria pembelian pelanggan ini?



- ✓ Dibandingkan dengan pesaing industri yang tumbuh paling cepat, seberapa baik pelanggan memandang bahwa perusahaan memuaskan setiap kriteria pembelian?
- ✓ Bagaimana saingan industri yang paling cepat berkembang dan perusahaan melakukan kemampuan ini?
- ✓ Dalam kemampuan apa perusahaan saat ini mengungguli para pesaing ini? Dengan cara apa saingan dapat merusak keunggulan perusahaan dalam kemampuan ini selama lima tahun ke depan?
- ✓ Dalam kapabilitas manakah perusahaan saat ini tertinggal dari para pesaing ini? Dengan cara apa perusahaan itu mengubah cara ia melakukan kemampuan ini untuk mengungguli saingan selama lima tahun ke depan?

Menjawab pertanyaan-pertanyaan ini secara menyeluruh akan memberi perusahaan penilaian obyektif atas kemampuannya.

## 8.4.2 Membayangkan Strategi Pertumbuhan

Untuk menciptakan perspektif independen, tim harus membagi menjadi dua kelompok kecil satu untuk menganalisis potensi pertumbuhan dari kemampuan saat ini dan yang lain untuk menilai peluang yang akan membutuhkan portofolio kemampuan yang berubah yang bekerja secara paralel.

### **Kemampuan Saat Ini**

Tim harus bertukar pikiran, mengevaluasi, dan memilih strategi pertumbuhan dari banyak pilihan kreatif melalui langkah-langkah berikut:

- Pikirkan banyak peluang pertumbuhan yang mungkin. Tim harus mendasarkan ide-ide ini pada empat prinsip:
  - ✓ Dengarkan pelanggan di mana perusahaan menang dan kalah mendiskusikan poin rasa sakit pelanggan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi.
  - ✓ Pelajari pesaing yang tumbuh cepat dan identifikasi strategi mana yang paling berkontribusi terhadap pertumbuhan cepat mereka di lokasi tersebut.
  - ✓ Mencari pemahaman yang lebih dalam tentang tren yang mendasari rasa sakit pelanggan dan pertumbuhan saingan yang cepat.
  - ✓ Dorong peserta untuk tidak menyensor diri dan menghasilkan langit biru dan gagasan yang lebih beralasan.

- Rangking peluang pertumbuhan berdasarkan kriteria seperti ini:
  - ✓ Ukuran, pertumbuhan, dan profitabilitas segmen pasar
  - ✓ Kesesuaian antara kemampuan perusahaan dan persyaratan untuk keberhasilan bersaing di setiap segmen
  - ✓ Nilai sekarang bersih dari investasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi
- Meneliti ide-ide terbaik dengan melakukan analisis yang lebih mendalam seperti wawancara pelanggan, analisis kemampuan dan biaya, dan analisis pesaing.
- Mengartikulasikan dua ide terbaik yang muncul dari proses ini dalam istilah yang jelas dan spesifik. Strategi pertumbuhan harus menjawab pertanyaan seperti berikut:
  - ✓ Di pasar baru mana perusahaan harus berekspansi?
  - ✓ Apa target pangsa pasar perusahaan berdasarkan tahun dalam geografi tersebut?
  - ✓ Produk atau layanan apa yang akan ditawarkan perusahaan kepada pelanggan di wilayah geografis tersebut?
  - ✓ Mengapa perusahaan percaya bahwa pelanggan di wilayah geografis ini akan lebih memilih produknya daripada pesaing?
  - ✓ Kemampuan apa yang akan dapat digunakan perusahaan untuk berbagi di pasar yang dipilih?
  - ✓ Apakah perusahaan akan menjual produk melalui penjualan langsung, distributor, atau cara lain?
  - ✓ Berapa banyak modal yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi?
  - ✓ Berapa estimasi perusahaan akan menjadi nilai sekarang bersih dari investasi itu?

## **Kemampuan Baru**

Untuk mengevaluasi apakah peluang pertumbuhan akan membutuhkan kemampuan baru, tim harus melakukan brainstorming, mengevaluasi, dan memilih strategi pertumbuhan dari banyak opsi kreatif melalui langkah-langkah yang mirip dengan yang dijelaskan untuk kemampuan saat ini. Perbedaan paling signifikan antara keduanya adalah bahwa tim harus fokus dengan obyektivitas tertentu pada empat pertanyaan:

- Dapatkah perusahaan membangun kemampuan baru yang diperlukan untuk mendapatkan bagian signifikan dari peluang pertumbuhan yang diidentifikasi oleh tim?
- Jika ya, apakah tim memiliki rekomendasi konkret mengenai bagaimana membangun kapabilitas baru ini?
- Apakah kemampuan baru akan memungkinkan perusahaan untuk tumbuh lebih cepat daripada pesaing yang bersaing untuk peluang pertumbuhan?
- Akankah laba dari menangkap peluang pertumbuhan lebih dari mengimbangi investasi yang dibutuhkan untuk membangun kemampuan baru ini?

Setelah kedua tim menyelesaikan analisis mereka, CEO harus memilih dari antara strategi berbasis kemampuan yang diusulkan dan jika demikian, bagaimana mengurutkannya. CEO dapat menentukan peringkat strategi pertumbuhan berbasis kemampuan yang diusulkan berdasarkan kriteria berikut:

- Kontribusi terhadap pertumbuhan pendapatan jangka pendek
- Kebutuhan modal dan sumber daya manusia
- Waktu yang diharapkan untuk menghasilkan hasil
- Berpotensi untuk kejutan negatif yang tidak terduga

### 8.4.3 Jalankan Strategi Pertumbuhan

Setelah menilai strategi pertumbuhan perusahaan saat ini dan membayangkan strategi masa depan, langkah terakhir adalah menjalankan strategi itu sehingga perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan. Keberhasilan implementasi strategi pertumbuhan berbasis kemampuan akan bergantung pada prinsip-prinsip umum.

Untuk strategi pertumbuhan yang melibatkan penciptaan kemampuan baru, CEO harus mengambil langkah-langkah tambahan:

- Identifikasi kemampuan yang diperlukan untuk mendapatkan bagian di pasar baru.
- Mengevaluasi kecocokan antara kemampuan perusahaan dan yang dibutuhkan untuk keberhasilan kompetitif di pasar baru.
- Brainstorm cara untuk menutup celah kemampuan termasuk yang berikut:
  - ✓ Mengakuisisi perusahaan dengan kemampuan yang dibutuhkan

- ✓ Bermitra dengan perusahaan yang unggul dalam kemampuan yang dibutuhkan
- ✓ Pekerjakan tenaga ahli dalam kemampuan yang dibutuhkan
- ✓ Memodifikasi kemampuan yang ada agar lebih sesuai dengan persyaratan kompetitif pasar baru
- ✓ Pilih dan terapkan opsi terbaik untuk menutup celah kemampuan.

## 8.5 Bab 6. Peta Jalan untuk Menciptakan Budaya Pertumbuhan

Perusahaan yang bercita-cita untuk menciptakan budaya pertumbuhan harus memulai dengan menilai seberapa baik keterampilan CEO saat ini sesuai dengan tuntutan penciptaan budaya pertumbuhan. Karena budaya perusahaan sangat mencerminkan nilai-nilai dan perilaku CEO-nya, jika CEO tidak mampu menciptakan budaya pertumbuhan, dewan perusahaan mungkin perlu menemukan yang baru. Untuk itu, dewan harus menyewa konsultan independen untuk menyelidiki dan mencapai kesimpulan tentang CEO saat ini mengenai pertanyaan-pertanyaan seperti berikut:

- Sudahkah perusahaan mempertahankan pertumbuhan pendapatan yang memimpin industri?
- Jika tidak, apakah dewan percaya bahwa perusahaan telah memiliki strategi praktis untuk mendorong pertumbuhan pendapatannya?
- Apakah perusahaan mendorong dan menyediakan sumber daya kepada karyawan sehingga mereka dapat menguji dan mengembangkan produk baru?
- Jika ya, apakah sumber daya inovasi karyawan ini mengarah pada peningkatan pertumbuhan pendapatan yang terukur?
- Jika tidak, apakah CEO mendorong departemen untuk memperjuangkan sumber daya yang terbatas dan bersikeras membuat semua keputusan penting?
- Jika tidak, apakah CEO terbuka untuk dan mampu mengubah budaya perusahaan untuk mendorong pertumbuhan?

Berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, dewan akan dapat membuat keputusan yang lebih tepat tentang apakah akan mempertahankan CEO saat ini atau tidak. Jika tidak, dewan harus menemukan CEO yang dapat menciptakan budaya pertumbuhan dan mengelola CEO dari peran eksekutif di perusahaan.

### 8.5.1 **Diagnosis Budaya**

CEO yang dipilih dewan harus mulai dengan menilai budaya perusahaan saat ini dalam membentuk tim di sepanjang garis yang disajikan dalam Bab 2 tetapi berfokus pada pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apakah perusahaan memiliki budaya yang terdefinisi dengan baik?
- Jika begitu,
  - ✓ Apa nilai-nilai perusahaan?
  - ✓ Cerita apa yang diceritakan CEO untuk menjelaskan masing-masing nilai kepada karyawan dan orang lain?
  - ✓ Apakah CEO sangat meyakini bahwa nilai-nilai ini penting? Jika demikian, mengapa?
  - ✓ Apakah nilai-nilai perusahaan menginspirasi karyawan saat ini dan membantu menarik yang baru? Jika demikian, karyawan mana yang diilhami dan/atau tertarik pada perusahaan dengan nilai apa dan mengapa?
  - ✓ Apakah perusahaan menggunakan nilai-nilainya untuk merekrut, mempromosikan, dan mengelola orang di luar perusahaan?
  - ✓ Apakah nilai-nilai perusahaan memotivasi karyawan untuk mengambil tindakan yang membantu perusahaan menarik dan mempertahankan pelanggan? Jika demikian, karyawan mana yang membantu menarik dan mempertahankan pelanggan mana dan mengapa tindakan mereka memotivasi pelanggan ini?
- Jika tidak mungkin dengan asumsi CEO baru telah dibawa untuk menciptakan budaya pertumbuhan
  - ✓ Untuk menilai mengapa perusahaan ketinggalan saingan, apakah pendapatan perusahaan tumbuh lebih cepat daripada industri? Jika tidak, mengapa tidak?
  - ✓ Untuk mengevaluasi apakah budayanya menarik dan memotivasi karyawan berbakat, apakah pergantian karyawan dan produktivitas perusahaan lebih baik daripada industrinya? Jika tidak, mengapa tidak? Dibandingkan dengan para pesaing, apakah perusahaan menarik lebih banyak yang disebut A Players? Jika tidak, mengapa tidak?
  - ✓ Untuk menentukan apakah budayanya mendorong karyawan untuk memenangkan dan mempertahankan pelanggan, apakah perusahaan memiliki promotor bersih yang tinggi menilai kemungkinan bahwa

pelanggan saat ini akan merekomendasikan perusahaan dengan antusias kepada orang lain? Jika tidak, mengapa tidak?

### **8.5.2 Membayangkan Budaya Pertumbuhan**

Seorang CEO harus menggunakan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini untuk mencapai kesimpulan tentang apakah perusahaan memiliki budaya pertumbuhan yang kuat atau perlu menciptakannya. Jika budaya pertumbuhan perusahaan membantu memacu pertumbuhan pendapatan yang mengalahkan industri, CEO harus fokus pada menjaga budaya agar tidak menjadi terlalu kaku sehingga menghambat pertumbuhan. Dan jika perusahaan perlu menciptakan budaya pertumbuhan, itu harus dilakukan seperti yang dijelaskan di bawah ini.

#### **Ciptakan Budaya Pertumbuhan**

Perusahaan harus menciptakan budaya pertumbuhan melalui langkah-langkah berikut:

- Identifikasi pemangku kepentingan utama dan tanyakan apa yang mereka inginkan:
  - ✓ Dengarkan pelanggan saat ini dan calon pelanggan untuk mengidentifikasi tindakan spesifik oleh karyawan perusahaan yang akan mendorong mereka untuk membeli dan merekomendasikan produk-produk perusahaan.
  - ✓ Pelajari pesaing yang tumbuh cepat untuk mengidentifikasi atribut budaya mereka yang membantu mereka menarik karyawan berbakat dan memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang menciptakan dan mempertahankan loyalitas pelanggan.
  - ✓ Dengarkan karyawan saat ini dan calon karyawan untuk mengidentifikasi nilai-nilai dan perilaku tertentu yang akan mendorong mereka untuk bergabung dan berkontribusi pada perusahaan.
- Kembangkan daftar nilai di persimpangan tiga set:
  - ✓ Apa yang diyakini CEO adalah nilai-nilai penting untuk mencapai misi perusahaan
  - ✓ Nilai-nilai yang akan menarik dan memotivasi karyawan yang paling berbakat
  - ✓ Apa yang harus dilakukan karyawan dalam pengembangan produk dan layanan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan

- Mengembangkan cerita menarik yang dapat digunakan oleh CEO dan eksekutif lainnya untuk membuat nilai-nilai itu bermakna bagi karyawan.
- Memasukkan nilai-nilai tersebut ke dalam wawancara karyawan dan evaluasi kinerja.
- Jika karyawan bertindak konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, dorong pengembangan karier mereka dan berikan penghargaan yang sesuai dengan itu.

### **Jauhkan Budaya Pertumbuhan dari Kalsifikasi**

Jika perusahaan sudah tumbuh lebih cepat daripada industri, CEO harus menyelidiki kemungkinan dengan bantuan dari konsultan independen apakah perusahaan menjadi puas dengan mengambil langkah-langkah berikut:

- Tanyakan kepada karyawan yang keluar dari perusahaan mengapa mereka pergi, ke mana mereka pergi, dan mengapa majikan baru adalah pilihan yang lebih baik bagi mereka.
- Tanyakan kepada mantan manajer karyawan tersebut mengapa menurut mereka karyawan tersebut pergi.
- Jika manajer dan karyawan memiliki persepsi yang berbeda, selidiki apa yang mungkin menyebabkan perbedaan.
- Tanyakan kepada pelanggan sebelumnya mengapa mereka berhenti membeli dari perusahaan, pemasok mana yang mereka beli dari sekarang, dan mengapa pemasok itu lebih baik untuk mereka.
- Minta mantan wiraniaga tersebut untuk menjelaskan mengapa menurut mereka pelanggan beralih ke pesaing.
- Jika tenaga penjualan dan pelanggan memiliki persepsi yang berbeda, selidiki apa yang mungkin menyebabkan perbedaan.
- Wawancarai pakar industri dan pelanggan potensial untuk mencari informasi tentang tren dalam teknologi, saingan baru, dan kebutuhan yang tidak terpenuhi yang berkembang yang dapat mengancam strategi bisnis perusahaan.
- Berdasarkan analisis ini, pertimbangkan aspek budaya perusahaan mana yang harus diubah untuk mendorong perusahaan untuk melanjutkan pertumbuhannya yang cepat.

Pertumbuhan datang dari para pemimpin yang memilih nilai-nilai yang tepat dan memperkuatnya melalui perilaku mereka sendiri, pilihan mereka siapa yang akan

dipekerjakan, dipromosikan, dan dipecat, bagaimana mereka menetapkan tujuan dan mendorong orang untuk mencapainya, dan apa yang mereka pelajari dari keberhasilan dan kegagalan.

### **8.5.3 Jalankan Budaya Pertumbuhan**

Setelah menilai budaya perusahaan dan membayangkan budaya pertumbuhan, langkah terakhir adalah mengubah budaya sehingga perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Untuk menerapkan budaya pertumbuhan yang dibayangkan, CEO harus:

- Bertemu dengan karyawan untuk bertanya kepada mereka apa yang menurut mereka harus dihargai oleh perusahaan dan bekerja bersama mereka untuk merangkul nilai-nilai budaya baru.
- Dengan jelas mengartikulasikan nilai-nilai perusahaan dan menceritakan kisah-kisah yang menggambarkan bagaimana nilai-nilai baru membantu orang-orang dalam situasi praktis membuat hidup lebih baik bagi karyawan dan pelanggan dan membantu perusahaan menghasilkan pendapatan industri terkemuka.
- Mengambil tindakan yang jelas yang mengindikasikan CEO mengikuti nilai-nilai baru dan mengharapakan karyawan untuk melakukannya juga.
- Ubah proses wawancara untuk menyaring calon karyawan yang tidak cocok dengan budaya baru.
- Menghubungkan sistem penghargaan dengan perilaku karyawan yang memperkuat nilai budaya baru.
- Dengan mendapatkan umpan balik yang objektif dari karyawan, pelanggan, investor, pakar industri, dan lainnya, melawan kekuatan yang membuat budaya baru terlalu kaku sehingga perusahaan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perubahan.

## **8.6 Bab 7. Peta Jalan untuk Membangun Lintasan Pertumbuhan**

Mengidentifikasi lintasan pertumbuhan umum yang menyatukan beberapa atau semua dari lima dimensi ini untuk mempertahankan pertumbuhan jangka panjang perusahaan:

- Menciptakan budaya pertumbuhan untuk membantu membangun tim yang efektif untuk meluncurkan dan menumbuhkan perusahaan.
- Mengembangkan produk baru yang secara unik memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi dari kelompok pelanggan tertentu.



- Membangun kemampuan misalnya, pengembangan produk, manufaktur, distribusi, penjualan, dan layanan untuk menyediakan dan memperbaiki produk.
- Tambahkan kemampuan baru seperti manufaktur, penjualan, dan layanan untuk mendukung penjualan produk ke grup pelanggan serupa di geografi baru.
- Pertimbangkan apakah produk dapat dijual sebagaimana adanya atau dimodifikasi untuk menghasilkan pertumbuhan pendapatan dengan menjual ke kelompok pelanggan yang berbeda.
- Sebelum produk saat ini matang, kembangkan atau beli produk baru yang akan memungkinkan perusahaan memanfaatkan potensi pertumbuhan dari peluang pasar baru yang tumbuh cepat. Tinjau kembali langkah-langkah sebelumnya dalam lintasan pertumbuhan sesuai kebutuhan untuk mempertahankan pertumbuhan pendapatandari produk baru.

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Azigwe, J. B., Maryir, G., Asunka, B. A., & Manamzor, F. (2016). Customer satisfaction for company growth: The roles, responsibilities, and skills required of the sales force in Ghana. *British Journal of Marketing Studies*, 4(5), 74-88. [www.eajournals.org](http://www.eajournals.org)
- Beasley, J. E. (1982). Computer-Based Road Maps. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 12(4), 52-56. DOI: 10.1108/eb014543
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. 3<sup>rd</sup> Edition. John Wiley & Sons. West Sussex, UK
- Boubakri, N., & Saffar, W. (2016). Culture and externally financed firm growth. *Journal of Corporate Finance*, 41, 502-520. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2016.04.003
- Bruni-Bossio, V., Sheehan, N. T., & Willness, C. R. (2018). Circle mapping your firm's growth strategy. *Business Horizons*, 61(2), 285-296. DOI:10.1016/j.bushor.2017.11.010
- Brinkman, R. L. (1999). The dynamics of corporate culture: conception and theory. *International Journal of Social Economics*, 26(5), 674-694. DOI: 10.1108/03068299910215870
- Chatha, K. A. (2019). Service tyre and tube division: Strategic capabilities for business growth. *Asian Journal of Management Cases*, 1-25. DOI: 10.1177/0972820119825981
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.07.005

- Cohan, P. S. (2017). *Disciplined Growth Strategies: Insight from the Growth*. Marlborough, Massachusetts, USA, Apress. DOI: 10.1007/978-1-4842-2448-9
- Collett, N., Pandit, N. R. & Saarikko, J. (2014). Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish Restructuring of Enterprises Act. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 26(1-2), 123-141, DOI: 10.1080/08985626.2013.870236
- Cucculelli, M., & Ermini, B. (2012). New product introduction and product tenure: What effects on firm growth? *Research Policy*, 41(5), 808–821. DOI:10.1016/j.respol.2012.02.001
- Chanut-Guieu, C., & C. Guieu, G. (2014). High growth trajectories in small and medium-sized enterprises: a comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 623–637. DOI: 10.1108/jsbed-09-2014-0151
- Cowling, M., & Lee, N. (2017). How entrepreneurship, culture, and universities influence the geographical distribution of UK talent and city growth. *Journal of Management Development*, 36(2), 178–195. DOI: 10.1108/jmd-03-2016-0043
- Ferm, J., & Raco, M. (2020) Viability Planning, Value Capture and the Geographies of Market-Led Planning Reform in England. *Planning Theory & Practice*, 21(2), 218-235, DOI: 10.1080/14649357.2020.1754446
- Fernando, Y., Chiappetta Jabbour, C. J., & Wah, W.-X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter? *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 8–20. DOI: 10.1016/j.resconrec.2018.09.031
- Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1-14. DOI: 10.1186/2192-5372-2-15
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2018). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*. DOI:10.1016/j.jbusvent.2018.09.004
- Ismanu, S., & Kusmintarti, A. (2019). Innovation and Firm Performance of Small and Medium Enterprises. Review of Integrative Business and Economics Research, 8 (S2), 312-323

- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922. DOI: 10.1016/j.tre.2020.101922
- Juliao-Rossi, J., Forero-Pineda, C., Losada-Otalora, M., & Peña-García, N. (2019). Trajectories of innovation: A new approach to studying innovation performance. *Journal of Business Research*. 1-12. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.11.026
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review: On Strategies for Growth. Harvard Business School Publishing, USA
- Linder, C. (2019). Customer orientation and operations: The role of manufacturing capabilities in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 216, 105–117. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.04.030
- Lee, C.-Y. (2018). Geographical clustering and firm growth: Differential growth performance among clustered firms. *Research Policy*, 47(6), 1173 –1184. DOI:10.1016/j.respol.2018.04.002
- Liu, H-H., & Wang, Y-N. (2019). Interrelationships between viral marketing and purchase intention via customer-based brand equity. *Journal of Business and Management Science*, 7(2), 72-83. DOI: 10.12691/jbms-7-2-3
- Liu, Y., Ndubisi, N. O., Liu, Y., & Barrane, F. Z. (2020). New product development and sustainable performance of Chinese SMMEs: The role of dynamic capability and intra-national environmental forces. *International Journal of Production Economics*, 230, 107817. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107817
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Science and Engineering*, 8(1), 99-105. DOI: 10.155
- Mohr, A., & Batsakis, G. (2017). Internationalization Speed and Firm Performance: A Study of the Market-Seeking Expansion of Retail MNEs. *Management International Review*. 57, 153-177. DOI 10.1007/s11575-016-0284-9
- Omar, R., Lim, K. Y., & Basiruddin, R. (2014). Board of Directors and Small Medium Enterprise's Firm Growth with Firm Culture as Moderating Factor in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 315–323. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.11.082

- Olaru, D., & Purchase, S. (2015). Innovation network trajectories: the role of time and history. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 342 – 353. DOI: 10.1108/jbim-11-2012-0230
- Preiksaitis, K.D., & Dacin, P.A. (2020), Consumer responses to strategic customer extensions. *Journal of Product & Brand Management*. DOI: 10.1108/JPBM-08-2019-2515
- Roopchund, R. (2020). SMEs in Mauritius: economic growth, employment, and entrepreneurial culture. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 39(4), 585-596. DOI: 10.1504/IJESB.2020.10028265
- Swaim, R. W. (2010). *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. John Wiley & Sons, Singapore
- Tan Swee Lin, C., & Smyrnios, K. X. (2007). Customer-Value-Based Marketing Activities in Fast-Growth Firms. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 9(1), 67–88. DOI: 10.1108/14715200780001340
- Torelli, C. J., & Stoner, J. L. (2015). *Managing Cultural Equity: A Theoretical Framework for Building Iconic Brands in Globalized Markets*. *Review of Marketing Research*, 83–120. DOI: 10.1108/s1548-643520150000012004
- Valkokari, K., Valkokari, P., Palomäki, K., Uusitalo, T., Reunanen, M., Macchi, M., Prasanna Liyanage, J. (2014). Road-mapping the business potential of sustainability within the European manufacturing industry. *Foresight*, 16(4), 360–384. DOI: 10.1108/fs-05-2012-0037
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2018). The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation. *Industrial Marketing Management*. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.11.001
- Yaacob, Z. (2014). The direct and indirect effects of customer focus on performance in public firms. *International Journal for Quality Research* 8(2) 265–276
- Zandiatashbar, A., Hamidi, S., & Foster, N. (2019). High-tech Business Location, Transportation Accessibility, and Implications for Sustainability: Evaluating the Differences between High-tech Specializations using Empirical Evidence from U.S. Booming Regions. *Sustainable Cities and Society*, 50, 101648, 1-12. DOI:10.1016/j.scs.2019.101648

# Bab IX

## Implementasi 5 Dimensi Strategi Pertumbuhan Perusahaan pada Kasus Perusahaan di Indonesia

---

### 9.1 Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Pelanggan

#### 9.1.1 Contoh Kasus yang Sukses: Gopay Oleh Gojek

##### Pendahuluan

Gojek didirikan oleh Nadiem Makarim pada 13 Oktober 2010, warga negara Indonesia lulusan Master of Business Administration dari Harvard Business School. Ide mendirikan Gojek muncul dari pengalaman pribadi Nadiem Makarim menggunakan transportasi ojek hampir setiap hari ke tempat kerjanya untuk menembus kemacetan di Jakarta ketika ia masih bekerja sebagai Co-Founder dan Managing Editor Zalora Indonesia dan Chief Innovation Officer Kartuku (Nugraha, 2021).

Sebagai seorang yang sering menggunakan transportasi ojek, Nadiem melihat ternyata sebagian besar waktu yang dihabiskan oleh pengemudi ojek hanyalah sekadar mangkal menunggu penumpang. Padahal, pengemudi ojek akan mendapatkan penghasilan yang lumayan bila banyak penumpang. Selain itu, ia melihat ketersediaan jenis transportasi ini tidak sebanyak transportasi lainnya sehingga sering kali cukup sulit untuk dicari. Ia menginginkan ojek yang bisa ada setiap saat dibutuhkan. Dari pengalamannya tersebut, Nadiem Makarim melihat adanya peluang untuk membuat sebuah layanan yang dapat menghubungkan penumpang dengan pengemudi ojek.

Operasional Gojek awalnya hanya mengandalkan *call center* untuk menghubungkan penumpang dengan pengemudi ojek dan hanya membawahi 20 orang pengemudi. Seiring dengan popularitas Uber, pada pertengahan 2014, tawaran investasi mulai berdatangan hingga pada tanggal 7 Januari 2015 Gojek akhirnya beralih menggunakan aplikasi berbasis Android dan iOS.

## Studi Kasus

Dalam upaya melakukan pengembangan aplikasinya, Gojek mengakuisisi beberapa perusahaan di India dan membuka kantor di Bengaluru, sebuah daerah yang terkenal sebagai "Silicon Valley" nya India". Aksi ini dilakukan pada April 2015 bersamaan dengan momentum Gojek menyewa C42 Engineering yang kemudian diakuisisi pada Februari 2016, yaitu sebuah perusahaan rekayasa perangkat lunak selama dua bulan di Jakarta. Selain C42 Engineering, Gojek juga mengakuisisi CodeIgnition, perusahaan pengembangan aplikasi di New Delhi yang sebelumnya juga pernah bekerja untuk Gojek. Kedua perusahaan teknologi kemudian berperan dalam meningkatkan sistem IT untuk menanggulangi jumlah pengguna yang semakin banyak. Hal ini dikarenakan saat itu pertumbuhan Gojek melaju dengan cepat. Jumlah pengunduh aplikasinya bahkan mencapai 11 juta dengan 200 ribu sopir Gojek. Selain dua perusahaan di atas, beberapa perusahaan India lain yang juga diakuisis Gojek ialah Pianta, yakni startup lokal di India yang menyediakan layanan kesehatan seperti terapi fisik, perawat, hingga pengumpulan sampel untuk pemeriksaan di laboratorium, LeftShift, yakni perusahaan yang bergerak di bidang aplikasi Android, iOS, dan situs internet (Annur, 2019).

Perkembangan Gojek ternyata tidak berhenti sebagai perusahaan transportasi berbasis daring, namun bertransformasi sebagai sebuah perusahaan financial technology (fintech) melalui Gopay. Pada tahun 2016 -2017 Gojek mengakuisisi Ponselpay, sebuah perusahaan keuangan milik MVComerce yang telah memiliki lisensi uang elektronik (e-money) dari Bank untuk mereka kembangkan menjadi e-money. Selain itu Gojek juga mengakuisisinya tiga perusahaan financial technology yaitu Kartuku, Midtrans, dan Mapan dalam rangka mendukung ekspansi GO-PAY di luar ekosistem Gojek. Kartuku merupakan sebuah perusahaan penyedia Prosesor Pihak Ketiga atau Third Party Processor (TPP) dan Penyedia Layanan Pembayaran (PSP). Kartuku yang telah mengoperasikan lebih dari 150 ribu alat pembayaran di gerai luring (offline) dan telah bekerjasama dengan sembilan bank acquirer ini, akan difokuskan untuk pengembangan penggunaan Gopay secara luring (Sofuroh, 2019).

Berkat inovasi GoPay, Gojek kembali masuk ke daftar tahunan perusahaan yang dinilai berhasil mengubah dunia versi majalah Fortune, atau Fortune's 'Change the World' 2019. GoPay dinilai telah membantu mempercepat inklusi finansial dan ekonomi digital di Indonesia yang 64% populasinya belum terjangkau produk perbankan (unbanked). Disamping itu berkat GoPay, driver

tidak perlu repot menyediakan kembalian dan juga lebih aman karena tidak membawa uang tunai dalam jumlah banyak saat berkendara di jalan. Begitupun bagi pengguna, yang mana dapat mempercepat pembayaran jasa Gojek secara aman.

April 2018, layanan GoPay berekspansi di luar jasa yang disediakan Gojek, menyebabkan peningkatan penggunaan GoPay secara melesat. Dilihat dari sebabnya, pertumbuhan itu tak lain dari dukungan banyaknya merchant yang telah bekerja sama dengan GoPay. GoPay juga memberikan bantuan serta fasilitas pinjaman bagi sekitar 130.000 pengusaha mikro. Perkembangan GoPay, telah membuatnya menjadi jembatan bagi mitra driver dan rekan usaha untuk mengakses KPR subsidi, tabungan pendidikan, asuransi kesehatan hingga tabungan umroh.

3

### **Analisis Kasus**

Studi kasus GoPay oleh Gojek merupakan contoh perusahaan besar yang mampu memenangkan pelanggan yang sudah ada, dimana eksekutif Gojek:

- **Kejar pertumbuhan dengan pikiran terbuka.** CEO harus mau berasumsi bahwa kebutuhan pelanggan dan persyaratan untuk mendapatkan pangsa pasar akan berbeda di pasar yang sudah ada guna membuka munculnya pelanggan baru. Hal ini dapat didapat dengan mengakuisisi produk-produk dari perusahaan yang relevan.
- **Temukan rasa sakit pelanggan.** Perusahaan harus mendengarkan pelanggan dan mitra di untuk mengidentifikasi kebutuhan yang belum terpenuhi yang mungkin tidak dapat diatasi oleh pesaing. Dalam hal ini adalah kemudahan pembayaran hanya dalam satu aplikasi.
- **Memecahkan masalah dengan cara yang akan menyenangkan pelanggan.** Perusahaan harus memiliki visi tentang bagaimana teknologi dapat digunakan untuk mengatasi kebutuhan yang tidak terpenuhi dari pelanggan baru ini dengan cara yang akan memberikan pelanggan dengan manfaat yang terukur. Dimana dalam kasus ini adalah menyediakan pelayanan pembayaran yang lebih mudah.
- **Ubah visi menjadi pertumbuhan penjualan dan kepuasan pelanggan serta mitra.** Perusahaan harus bertaruh modal dan sumber daya pengembangan produk pada visi, membangun produk, menyajikannya kepada pelanggan, dan menutup transaksi.

**Pada Road Maps-nya, CEO Gojek harus:**



➤ **Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan**

Disini, CEO Gojek mendiagnosis kebutuhan pelanggan, dan bagaimana masuk ke dalam pangsa pasar. Pelanggan membutuhkan alat transportasi yang mudah dan murah serta satu aplikasi dengan berbagai fungsi dan kegunaan. CEO Gojek melihat adanya peluang mengembangkan aplikasi pada pembayaran non tunai.

➤ **Membayangkan Strategi Pertumbuhan**

CEO Gojek selanjutnya menyusun prototipe aplikasi beserta cara kerja aplikasi tersebut dibelakang layar. CEO membayangkan bagaimana mitra Gojek serta bagaimana cara menyampaikan value pada pelanggan. Selain itu Gojek juga membayangkan bagaimana kinerja Gopay dan strategi cashback yang akan diberikan.

➤ **Menjalankan Strategi Pertumbuhan**

CEO Gojek menyediakan kebutuhan pelanggan dengan produk yang sesuai kebutuhan dan menyampaikan value yang ditawarkan. Gopay diterima di masyarakat baik mitra, merchant, maupun pelanggan.

### **9.1.2 Contoh Kasus yang Gagal: Lamido Indonesia Oleh Rocket Internet Pendahuluan**

Salah satu e-commerce dari perusahaan besar yang harus ditutup saat membuka peluang untuk pelanggan baru adalah Lamindo Indonesia. Lamido Indonesia merupakan situs e-commerce berbasis C2C di Indonesia. Lamido adalah platform bagi pengguna untuk melakukan transaksi Jual - Beli online untuk berbagai jenis barang atau produk mulai dari Handphone, Tablet, Aksesoris Gadget, Komputer, Laptop, Fashion dll baik barang - barang baru maupun bekas dengan stok yang banyak maupun satuan. Lamido Indonesia adalah salah satu dari situs C2C yang merambah pasar e-commerce Indonesia. Sebelumnya ada beberapa nama besar seperti Tokopedia dan Bukalapak yang sudah terlebih dahulu merambah pasar ini. Lamido Indonesia mulai meramaikan pasar e-commerce Indonesia sejak September 2013 dan merupakan bagian dari Lazada Indonesia yang juga merupakan situs raksasa belanja online Indonesia. Lamido Indonesia memiliki beragam jenis kategori produk seperti Handphone, Tablet, Aksesoris Gadget, Komputer, Laptop, Printer/Scanner, Media Penyimpanan Data, Fashion Wanita, Fashion Pria, Aksesoris Fashion, Peralatan Elektronik, Audio & Video, Perlengkapan Rumah Tangga, Perlengkapan Bayi, Sampai dengan Buku atau Alat Musik dll. Jenis transaksi paling umum di Indonesia,

dengan ini pembeli melakukan kontak dengan penjual untuk menyetujui kalau barang akan dikirim ke alamat yang sudah ditentukan dengan jasa kurir yang sudah bekerja-sama dengan Lamido. pihak Lamido sendiri akan melakukan tracking pengiriman jika diperlukan untuk memantau apakah barang yang dikirim akan sampai ke pembeli tepat pada waktunya (Guest Post, 2019).

### **Studi Kasus**

Lamido didirikan pada tahun 2013 oleh perusahaan inkubator Rocket Internet yang juga membesarkan Lazada. Situs e-commerce tipe customer to customer (C2C) ini berfokus kepada penjual menengah ke bawah yang mendistribusikan barang dagangan melalui jejaring media sosial seperti Facebook atau Instagram. Cara kerjanya seperti berikut :

- Kalau anda sudah membeli barang di Lamido maka anda akan diminta mengkonfirmasi pemesanan dimana anda akan dinotifikasi melalui sms atau e-mail.
- Anda akan diminta melakukan pembayaran ke akun resmi Lamido Safe Pay dalam jangka waktu maksimal 3 hari.
- Pihak Lamido akan menghubungi anda untuk mengkonfirmasi pemesanan dan menotifikasi penjual agar penjual segera mengirimkan barang ke lokasi pembeli.
- Lamido akan memastikan bahwa barang yang anda terima sesuai dengan yang anda inginkan, lalu jika sudah sesuai barulah nanti uang yang anda transfer ke Lamido Safe Pay akan diberikan kepada penjual ( Marikxon, 2019).

Dengan proses yang tidak sepraktis e-commerce lainnya, wadah marketplace dihadirkan Lamido kalah populer dibandingkan perusahaan e-commerce lokal seperti Bukalapak dan Tokopedia yang sama-sama berkonsep C2C kala itu. Terlebih Rocket Internet melihat posisi Lamido dan Lazada saling tumpang tindih di market lokal. Karenanya, Rocket Internet memilih meleburkan Lamido dengan Lazada pada Maret tahun 2015.

### **Analisis Kasus**

Studi kasus Lamindo merupakan contoh perusahaan besar yang gagal memenangkan pelanggan baru, dimana eksekutif Rocket Internet seharusnya:

- **Memperhatikan pesaing.**

Pesaing memiliki value yang lebih dari Lamindo, sehingga eksekutif seharusnya dapat memberikan value yang lebih atau biaya yang lebih murah.

- **Memperhatikan segmentasi pasar.**

Ketika melihat segmentasi pasar yang menengah kebawah dan biasa menggunakan social media sederhana, dalam implementasi layanannya sebaiknya Lamindo memiliki tampilan yang lebih userfriendly dan harga yang murah.

**Pada *Road Maps*-nya, CEO Lamindo gagal:**

- **Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan**

Lamindo gagal memenangkan pelanggan baru karena tidak melihat value yang ditawarkan pesaing.

- **Membayangkan Strategi Pertumbuhan**

Dalam membayangkan strategi pertumbuhan, Lamindo gagal menentukan implementasi layanan yang cocok untuk pelanggan.

- **Menjalankan Strategi Pertumbuhan**

Pada akhirnya, strategi yang ditawarkan oleh CEO Lamindo tidak membawa pada pertumbuhan.

## **9.2 Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Geografi**

### **9.2.1 Contoh Kasus yang Sukses: Warunk Upnormal**

#### **Pendahuluan**

Warunk Upnormal didirikan oleh Citarasa Prima Group (CRP Group) sejak Juni 2014. Warunk Upnormal sejak awal berdiri menawarkan konsep produk yang unik, yaitu menawarkan berbagai kreasi dari mie instan, sehingga Warunk Upnormal diberi predikat sebagai “pelopor mie kekinian”. Adapun produk-produk lainnya berupa susu, roti, kopi, dessert, dan kreasi nasi. Produk-produk yang ditawarkan oleh Warunk Upnormal pun memiliki harga yang terjangkau, yaitu dari 5000 hingga 40000 rupiah (Kaff Agency, 2020).

#### **Studi Kasus**

Bandung termasuk kedalam daftar 5 kota kreatif se-Asia. Banyak industri yang datang dari Bandung dan dibawa ke kota-kota besar lain di Indonesia salah satunya. Industri kuliner. Berdasarkan data Investasi, Industri kuliner di Bandung selalu mengalami perkembangan pada tiap tahunnya, salah satu yang berkembang sangat cepat adalah Warunk Upnormal. Berikut adalah visi dan misi dari Warunk Upnormal yang mendasari perkembangannya. :

- **Visi**

Menjadi warung roti bakar dan indomie yang menjadi pusat tongkrongan anak muda.

- **Misi**

- Menciptakan berbagai varian menu Upnormal yang menjadi ciri khas produk upnormal secara berkelanjutan.
- Membangun jaringan kemitraan yang solid dan saling menguntungkan di seluruh Indonesia.
- Membangun organisasi Warung roti bakar dan indomie yang profesional yang akan mendukung tercapainya kepuasan bagi seluruh stakeholder.

Dari visi dan misi di atas dapat disimpulkan bahwa Warunk Upnormal memiliki pandangan yang unik kepada produk yang dihasilkan, dan akan terus termotivasi untuk berkreasi dengan menunya agar masyarakat (terutama anak muda) selalu tertarik untuk datang. Terbukti selain Bandung, Wrung Upnormal juga telah membuka cabang di beberapa daerah di Indonesia seperti Pulau Jawa-Bali, Kalimantan, sampai Sumatra.

### **Analisis Kasus**

Studi kasus Warunk Upnormal merupakan contoh perusahaan yang berhasil bertumbuh karena memenuhi analisis kerangka Budaya, Administratif, Geografis, dan Ekonomi (CAGE):

- **Budaya**

Daerah tempat Warunk Upnormal membuka cabang dipenuhi oleh kaum muda milenial yang memiliki budaya atau gaya hidup yang sama seperti suka berkumpul ataupun mencari wifi. Dengan menggunakan media sosial, Warunk Upnormal juga berhasil menarik pelanggan.

- **Administratif**

Masih dalam cakupan wilayah negara Indonesia, pembukaan Warunk Upnormal di Kota/Kabupaten yang baru tidaklah terlalu berbeda proses perijinannya.

- **Geografis**

Warunk Upnormal selalu memilih lokasi dimana merupakan pusat kegiatan kaum muda pada kota tersebut sehingga mampu menarik pelanggan.

- **Ekonomi**

Harga yang ditawarkan Warunk Upnormal sangat terjangkau bagikaum muda diseluruh penjuru Indonesia. Sehingga, selama pembukaan cabang masih dalam wilayah Indonesia, dengan harga tersebut, tidak memberatkan kaum muda milenial (Kaff Agency, 2020).

### **Pada *Road Maps*-nya, CEO Warunk Upnormal:**

#### ➤ **Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan**

CEO Warunk Upnormal mampu melihat siapa target pelanggan, bagaimana gaya hidupnya serta apa yang dibutuhkan.

#### ➤ **Membayangkan Strategi Pertumbuhan**

CEO Warunk Upnormal membayangkan strategi pertumbuhan dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang dibutuhkan.

#### ➤ **Menjalankan Strategi Pertumbuhan**

Menjalankan strategi sesuai analisis yang telah disusun sebelumnya sembari mengevaluasi apakah strategi pertumbuhan masih relevan atau diperlukan adanya perubahan.

## **9.2.2 Contoh Kasus yang Gagal: Seven Elevent ( DIGANTI)**

### **Rakuten.com yang harus hengkang dari Indonesia**

#### **Pendahuluan**

Rakuten, Inc. adalah sebuah perusahaan internet dan perdagangan elektronik Jepang yang berpusat di Tokyo, Jepang. Hiroshi Mikitani mendirikan perusahaan ini pada bulan Februari 1997 sebagai MDM, Inc dan berperan sebagai CEO. Rakuten Shopping Mall mulai beroperasi pada Mei 1997 dan pada Juni 1999, perusahaan ini berganti nama menjadi Rakuten, Inc. Dalam bahasa Jepang rakuten berarti optimism.

Perkembangan Rakuten di luar jepang dimulai tahun 2005. melalui akuisisidan usaha patungan. Akuisisinya meliputi Buy.com (sekarang Rakuten.com di AS), PriceMinister (Prancis), Ikeda (sekarang Rakuten Brasil), Tradoria (sekarang Rakuten Deutschland), Play.com (UK), Wuaki.tv (Spanyol), dan Kobo Inc (Kanada). Perusahaan ini memiliki investasi di Pinterest, Ozon.ru, AHA Life, dan Daily Grommet. Pada Juni 2013, Rakuten, Inc telah memiliki total 10.351 karyawan di seluruh dunia. Pada 16 November 2016, Rakuten mengumumkan kesepakatan €220 juta untuk sponsor global dengan klub sepak bola Spanyol FC Barcelona mulai La Liga musim 2017-18 hingga 2020, menggantikan Qatar Airways untuk peran ini. Rakuten Viber juga akan menjadi saluran komunikasi

resmi FC Barcelona. Pada Mei 2018, Rakuten meluncurkan jaringan seluler nirkabel di Jepang (Kristo, 2016).

## Studi Kasus

Sukses besar di dalam negeri, Rakuten pun melebarkan sayap ke mancanegara termasuk Indonesia. Tepatnya tahun 2011, Rakuten mencoba peruntungannya di Indonesia. Sebagai bisnis e-commerce yang berbasis pada koridor B2B2C (business to business to consumer), Rakuten menggaet beberapa merchant. Baik yang hanya ada di Indonesia ataupun merek global seperti Yamaha, Panasonic, Pocari Sweat, dan lain-lain. Dalam memperlakukan customer, pelanggan diberi kemudahan transaksi mulai dari online payment internet banking, ATM, hingga cash on delivery (COD) begitu barang sampai di tujuan. Pelanggan dapat bayar di tempat dengan uang cash, debit, atau bahkan credit card. Lalu, petugas Rakuten yang akan membawa mesin EDC-nya untuk menuntaskan transaksinya. Seiring munculnya bannya e-commerce baru, Rakuten mulai *collapse*, bahkan tahun 2013 sudah sempat dirumorkan akan henggang dari Indonesia meski akhirnya memilih untuk bertahan karena keyakinan terhadap potensi besar bisnis e-commerce di negeri ini yang belum tergarap sepenuhnya. Namun ternyata umur toko online Rakuten di Indonesia tak begitu panjang. Setelah sekitar 5 tahun mencoba pasar Indonesia, mereka telah memutuskan untuk henggang akibat skema pembiayaan yang tidak sesuai (Kristo, 2016).

## Analisis Kasus

Studi kasus Rakuten.id merupakan contoh perusahaan yang gagal bertumbuh karena tidak memenuhi analisis kerangka Budaya, Administratif, Geografis, dan Ekonomi (CAGE):

- **Budaya**

Indonesia dan Jepang memiliki budaya yang berbeda, termasuk budaya dalam melakukan perbelanjaannya.

- **Administratif**

Secara administratif, kebijakan yang diajukan Rakuten Jepang tidak sesuai dengan administratif Indonesia.

- **Geografis**

Secara Geografis, Indonesia lebih luas dan akses transportasi belum sebaik Jepang. Sehingga, jika harus mengikuti value yang distandarkan Rakuten Jepang, tidak akan menghasilkan kualitas yang sama persis.

- **Ekonomi**

Ekonomi di Indonesia tidak mampu mengikuti segmentasi Rakuten asal Jepang. Hal ini merupakan yang paling krusial sehingga Rakuten harus hengkang dari Indonesia. Andai kata rakuten memiliki biaya yang minimal sama dengan e-commerce yang lainnya yang ada di Indonesia, Rakuten memiliki peluang yang lebih besar untuk bertahan. Terlebih, Rakuten memiliki value yang bersaing dan belum banyaknya kompetitor kala itu di Indonesia.

### **Pada *Road Maps*-nya, CEO Rakuten:**

- Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan

Pada saat mendiagnosis strategi pertumbuhan, CEO Rakuten tidak melihat adanya perbedaan geografis antara Jepang dan Indonesia.

- Membayangkan Strategi Pertumbuhan

Akibat kesalahan diagnosis, strategi pertumbuhan yang digunakan Rakuten untuk ekspansi ke Indonesia pun kurang sesuai.

- Menjalankan Strategi Pertumbuhan

Pada saat menjalankan strategi pertumbuhan, Rakuten menjadi tidak berhasil dan harus meninggalkan Indonesia.

## **9.3 Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Produk Baru**

### **9.3.1 Contoh Kasus yang Sukses: Indomie oleh PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk**

#### **Pendahuluan**

Indomie mulai diproduksi oleh PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, perusahaan milik Sudono Salim pertama kali pada pertengahan tahun 1972. Awalnya Indomie diproduksi oleh PT Sanmaru Food Manufacturing Co. Ltd., dan pertama kali hadir dengan rasa Ayam dan Udang. Selain dipasarkan di Indonesia, Indomie berhasil menembus pasar internasional, antara lain di Amerika Serikat, Australia, berbagai negara Asia dan Afrika serta negara-negara Eropa. Hingga akhirnya dinobatkan sebagai merek terlaris nomor delapan di dunia (Ardelia, 2018).

Beberapa alasan Indomie bisa berkembang sangat besar dan diterima dengan baik oleh masyarakat adalah ialah harga Indomie yang ekonomis, cita rasanya yang telah disesuaikan dengan selera Indonesia, dan mampu mengatasi masalah ketersediaan makanan dengan praktis

## **Studi Kasus**

### **Liem Sioe Liong, Sosok Dibalik Indomie**

Liem Sioe Liong bukanlah orang pertama yang memelopori pendirian perusahaan Indomie. Ia hanya seorang investor yang banyak menginvestasikan uangnya di pabrik pengolahan tepung gandum bernama Bogasari. Saat terjadi krisis beras, muncul pemikiran di kalangan penguasa untuk menggantikan beras dengan tepung gandum. Ini yang kemudian membesit di pikiran Liem Sioe Liong untuk memproduksi sendiri mie instan dalam jumlah besar. Liem kemudian mencoba mendekati Djajadi, berharap agar Indomie mau bermitra dan memakai sarana produksi milik Liem. Akhirnya, Djajadi setuju dan pembagian saham dilakukan sebagai berikut: Liem memegang 42,5 persen dan sisanya sebesar 57,5 persen dikuasai Djajadi. Pada perkembangannya, PT Indofood International Corporation yang dikuasai Liem banyak menjual merek-merek mie instan terkenal dalam kurun waktu kurang dari dua dekade, tidak hanya memasarpasar dalam negeri, tapi juga luar negeri. Indofood bahkan punya pabrik di benua Afrika dan Eropa dengan produk utama berupa varian Mie Goreng-nya

Puncak kesuksesan Indomie adalah pada tahun 1983, dimana Indomie semakin digemari oleh masyarakat Indonesia dengan diluncurkannya varian Indomie Mie Goreng dan selanjutnya dihadirkan dalam berbagai rasa. Indomie: Brand Indonesia Pertama yang Menjadi Merek Terlaris Dunia ke-8

Hampir lima puluh tahun sudah Indomie memimpin pasar mie instan Indonesia, dan tampaknya hal ini masih akan terus berlanjut. Hal ini dibuktikan dengan masuknya Indomie dalam daftar sepuluh besar brand global versi Kantar World Panel bertajuk “Brand Footprint” dimana Indomie menjadi satu-satunya brand Indonesia yang masuk ke dalam daftar sepuluh besar tersebut dengan kategori *fast-moving consumer goods* . (Ardelia, 2018). .

## **Analisis Kasus**

Studi kasus Indomie menunjukkan prinsip perusahaan besar yang mencari pertumbuhan dari merancang produk baru harus menciptakan, memasarkan, dan meningkatkan produk yang mengalahkan pesaing pada kriteria pembelian peringkat teratas pelanggan. Indomie berhasil karena:



- **CEO dengan pola pikir startup**

Sebelum adanya campur tangan dari Liem Sioe Liong, perusahaan hanya berinvestasi pada Bogasari, hingga pada akhirnya CEO melihat peluang bisnis mie instan.

- **Menjawab kegelisahan pelanggan**

Adanya krisis beras membuat Liem Sioe Liong melihat peluang untuk memproduksi mie instan secara masal.

- **Marketing yang baik, konsisten, terus berinovasi dan terintegrasi**

Dari sisi produk, sampai saat ini Indomie konsisten berinovasi mengembangkan produk baru yang bisa diterima pasar. Dari sisi jangkauan segmen market, Indomie juga menghadirkan varian yang disesuaikan dengan segmennya. Contohnya, varian Indomie regular untuk semua segmen, My Noodlez yang menasar segmen anak-anak, dan Real Meat yang menasar segmen premium. Demikian juga dari sisi distribusi, Indomie tercatat sebagai merek yang terdepan dalam merangsek pelosok Indonesia maupun 60 negara di dunia.

### **Pada *Road Maps*-nya, CEO Indomie mampu:**

- **Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan**

CEO Indomie mampu melihat kegelisahan pelanggan sehingga mampu menciptakan varian Indomie yang dibutuhkan pelanggan.

- **Membayangkan Strategi Pertumbuhan**

Strategi pertumbuhan dilakukan dengan membayangkan bagaimana proses marketing serta penyampaian value.

- **Menjalankan Strategi Pertumbuhan**

Memproduksi produk yang sesuai dengan selera pasar serta melakukan marketing yang sesuai dan terus berinovasi.

### **9.3.2 Contoh Kasus yang Gagal: PT. Semen Indonesia, Jebloknya Arus Kas Pasca Akuisisi Semen Super Mahal Holcim**

#### **Pendahuluan**

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk (dahulu PT Semen Gresik (Persero) Tbk) adalah produsen semen yang terbesar di Indonesia. Pada tanggal 20 Desember 2012, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk resmi berganti nama dari sebelumnya bernama PT Semen Gresik (Persero) Tbk[2]. Diresmikan di Gresik

pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 Semen Gresik tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya sehingga menjadikannya BUMN pertama yang go public dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat.

Pada tanggal 20 Desember 2012, melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Perseroan, resmi mengganti nama dari PT Semen Gresik (Persero) Tbk, menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Penggantian nama tersebut, sekaligus merupakan langkah awal dari upaya merealisasikan terbentuknya Strategic Holding Group yang ditargetkan dan diyakini mampu mensinergikan seluruh kegiatan operasional. Saat ini kapasitas terpasang Semen Indonesia sebesar 29 juta ton semen per tahun, dan menguasai sekitar 42% pangsa pasar semen domestik. Semen Indonesia memiliki anak perusahaan PT Semen Gresik, PT Semen Padang, PT Semen Tonasa, Dynamix dan Thang Long Cement (Supriyono, 2019).

### **Studi Kasus**

Awal tahun 2019, Semen Indonesia (SI) mengakuisisi Holcim Indonesia (HI) yang bertujuan ekspansi perusahaan. Dengan tujuan awal akselerasilangkah positif, sayangnya laporan keuangan terbaru SI menunjukkan efek lain pada akuisisi yakni penurunan kinerja. Padahal Akuisisi HI oleh SI telah disepakati pada akhir tahun 2018 dan telah dilaksanakan pada awal 2019 dengannilai valuasi USD 1,7 miliar (Rp 26 T) untuk 80,06% saham.

Pertanyaan selanjutnya murah atau mahalkah harga akuisisi tersebut karena HI diakuisisi dalam kondisi rugi. Tahun 2018 dan 2017 rugi HI masing-masing adalah Rp 758 milyar dan Rp 828 miliar dengan omzet masing-masing Rp 10,377 triliun dan Rp 9,382 triliun. Salah satu komponen biaya HI adalah royalti merek sebesar 5% dari omzet yaitu masing- sebesar Rp 518 miliar tahun 2018 dan Rp 469 miliar pada tahun 2017. Artinya, jika tanpa biaya royalti (karena selanjutnya merek Holcim tidak akan digunakan lagi) maka HI masih rugi sebesar Rp 240 miliar pada tahun 2018 dan Rp 359 pada tahun 2017. Tahun 2018 SI mampu mengantongi laba 10% dari omzet. Tahun sebelumnya 6% dari omzet. Rata-rata 8% omzet. Jika SI berhasil memperbaiki kinerja HI menjadi laba 8% omzet maka dengan omzet seperti tahun 2018 HI akan menghasilkan laba sekitar Rp 830 miliar. Dengan saham yang diakuisisinya maka hak SI atas laba proyeksi tersebut adalah Rp 664 miliar. Dengan harga akuisisi tersebut di atas maka ROI

yang diproyeksikan adalah sebesar 2,6%. Sumbut (worthed) atau tidak ROI proyeksi tersebut? Mari bandingkan dengan biayanya.

Selanjutnya bagaimana SI membiayai akuisisi bisa terbaca neraca akhir kuartal kedua 2019 dibanding dengan akhir 2018. Tampak terjadi kenaikan aset dari Rp 51 T menjadi Rp 77T. Terjadi kenaikan aset sebesar Rp 26 T. Angkanya sinkron dengan nilai akuisisi utang yang pada akhir 2018 Rp 18 T naik menjadi Rp 45 T alias naik sebesar Rp 27 T. Artinya, SI membiayai akuisisi dengan dana utang. Lalu berapa tingkat bunga utang? Catatan laporan keuangan SI menyebut biaya bunga utang obligasi misalnya adalah sebesar 9%. Harapan ROI 2,6% dibiayai dengan utang berbiaya 9% tentu merupakan proyeksi kerugian. Mungkinkah ROI akuisisi HI ditingkatkan sampai 9% alias lebih dari 3x ROI proyeksi di atas? Meningkatkan margin (rasio laba terhadap omzet) diatas pencapaian historis SI yang 8% bisa dikatakan mustahil.

Alternatif lainnya yaitu meningkatkan omzet HI menjadi 3x saat ini juga hampir mustahil mengingat pertumbuhan ekonomi dan ketatnya persaingan semen ditambah posisi SI yang sudah menguasai pasar lebih dari 60%. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa akuisisi HI oleh SI adalah akuisisi rugi. Rugi pada saat dilakukan dan rugi juga saat tercapai kinerja maksimal. Dengan kata lain akuisisi tersebut dilakukan harga yang sangat-sangat amat mahal.

Semahal apakah akuisisi itu? Nilai Holcim Indonesia pada akhir tahun 2018 adalah Rp 14,447 T. Dengan angka tersebut nilai pasar dari 80,06% saham yang dibeli SI adalah Rp 11,5 T. Jika dibandingkan dengan nilai akhir tahun 2018 tersebut, akuisisi oleh SI senilai Rp 26 T adalah 2,2 x harga pasar alias 120% di atas harga pasar. Mengakuisisi perusahaan rugi dengan harga jauh di atas harga pasar tentu merugikan si pengakuisisi dan menguntungkan pemegang saham perusahaan yang diakuisisi. Merugikan SI dan menguntungkan LafargeHolcim. Mari berkaca pada kasus akuisisi rugi sekitar Rp 500 milyar yang berakibat Karen Agustiawan masuk penjara.

Seberapa mahal juga bisa dilihat dari nilai buku. Nilai buku Holcim Indonesia pada akhir 2018 adalah Rp 6,135 triliun. Dengan demikian nilai buku 80,6% saham yang diakuisisi SI adalah Rp 4,912 triliun. Jadi, harga transaksi adalah 5,29 x nilai buku. Sebagaimana disebut di atas, SI membiayai akuisisi dengan utang. Akibat dari utang adalah kenaikan rasio utang terhadap ekuitas (DER) yang semula 0,56 menjadi 1.41 (Bandingkan dengan DER LafargeHolcim, induk HI yang sebesar 0,99). Artinya, akuisisi ini meningkatkan risiko SI sebagai perusahaan. Risiko utang adalah tuntutan pailit dari kreditor jika SI gagal bayar.

Utang ada dua kelompok, jangka pendek dan jangka panjang. Utang jangka pendek SI meningkat dari Rp 8 T menjadi Rp 14 T alias naik Rp 6 T. Utang jangka panjangnya naik dari 10 T menjadi Rp 31 T alias naik Rp 21 T. Kenaikan ini menunjukkan bahwa SI bukan sekedar menggunakan uang utang untuk akuisisi yang sifatnya jangka panjang. Bahkan SI menggunakan utang jangka pendek untuk pengambilalihan ini. Bahasa awamnya SI telah “nabrak sana nabrak sini” untuk melunasi transaksi akuisisi Holcim. Penambahan utang pasti menambah beban bunga. Tampak dari laporan arus kas bahwa pembayaran bunga pada semester pertama 2018 adalah Rp 336 miliar naik menjadi Rp 1,272 triliun alias mengalami kenaikan sebesar Rp 936 miliar pada semester pertama tahun ini. Kenaikan pembayaran beban bunga tersebut berakibat langsung pada jebloknya arus kas SI. Semester pertama 2018 arus kas operasional masih positif Rp 1,5 triliun menjadi minus Rp 130 miliar pada semester pertama 2019.

Pembayaran beban bunga ini juga berakibat menggerogoti laba. Laba semester pertama 2018 Rp 965 miliar menurun menjadi Rp 481 miliar pada periode yang sama tahun ini. Menurun 50% senilai Rp 484 miliar. Penurunan laba ini jauh lebih rendah dari pada kenaikan pembayaran bunga seperti tersebut di atas yang sebesar Rp 936 miliar. Artinya, SI melakukan penghematan besar-besaran beban-beban yang lain. Salah satu yang mungkin dilakukan adalah penghematan pembayaran kesejahteraan karyawan seperti bonus dan sejenisnya. Jika demikian yang terjadi, karyawan SI pasti merasakannya. HI dalam beberapa tahun sebelum diakuisisi selalu mengalami kerugian. Rugi semester pertama 2018 adalah Rp 539 miliar. Walaupun masih rugi, tetapi nilainya menipis menjadi Rp 279 miliar pada semester pertama tahun ini. Artinya, dibawah SI, kinerja HI sedikit membaik walaupun masih rugi. Tetapi melihat laba SI menurun berat, bisa dibaca bahwa SI berkorban besar untuk memperbaiki HI. Itulah akibat dari akuisisi yang dibiayai utang. Apakah tidak ada alternatif lain untuk membiayai akuisisi HI? Nilai (seluruh saham) SI pada akhir 2018 adalah Rp 68T. Andai SI menerbitkan saham (rights issue) untuk membayar seluruh nilai akuisisi sebesar Rp 26T dibutuhkan penerbitan saham sebesar 38% dari lembar yang ada.

Mungkinkah rights issue dilakukan? Tidak mungkin karena dua alasan. Pertama, masyarakat (melalui DPR) pasti menolak karena rights issue itu akan menjadikan saham pemerintah di SI kurang dari 51%. Artinya, SI bukan BUMN lagi. Walaupun sukses dilakukan banyak BUM seperti DHL(Jerman) atau Embraer (Brazil) misalnya, skema yang disebut korporatisasi ini pasti akan menimbulkan opini “pemerintah telah menjual aset negara”. Opini yang merupakan akibat dari menonjolnya mindset raja utang. Alasan kedua adalah

masalah ROI. PER SI saat ini adalah 25 yang bisa dibaca bahwa investor mengharapkan ROI sebesar 100/25 alias 4%. Dengan demikian, jika menerbitkan saham senilai Rp 26 T pemegang saham SI menuntut tambahan laba dari HI sebesar 4% yaitu Rp 1,04 triliun. Ini tentu tidak mungkin dilakukan karena proyeksi ROI optimal HI sebagaimana disebut diatas hanya 2,6%. Artinya, dengan cara pembiayaan apapun akuisisi HI adalah transaksi rugi bagi SI. Lalu mengapa tetap dilakukan? Dirut atau CEO SI tidak akan bisa menjawab dengan baik pertanyaan ini karena adanya fenomena Pseudo CEO sebagaimana di BUMN pada umumnya (Supriyono, 2019).

### **Analisis Kasus**

Studi kasus Semen Indonesia menunjukkan prinsip perusahaan besar mencari pertumbuhan dari memperoleh produk baru harus membuat akuisisi yang lulus industri daya tarik, lebih baik,  $NPV > 0$ , dan tes integrasi. Semen Indonesia gagal karena:

- **Merger lebih buruk**

Adanya merger ini membuat kinerja Semen Indonesia lebih buruk.

- **NPV negatif**

ROI yang ditawarkan oleh Semen Holcim menggambarkan kerugian.

- **Membayar lebih**

Semen Indonesia harus melunasi piutang Semen Holcim

- **Pseudo CEO**

Adanya Pseudo CEO pada perusahaan BUMN membuat rumitnya pengambilan keputusan pada fungsi strategis perusahaan.

### **Pada Road Maps-nya, CEO Semen Indonesia gagal:**

- **Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan**

CEO Semen Indonesia gagal menilai kebutuhan merger perusahaan

- **Membayangkan Strategi Pertumbuhan**

Karena adanya kegagalan dalam mendiagnosis, maka CEO tidak melihat adanya NPV yang negatif pada merger.

- **Menjalankan Strategi Pertumbuhan**

Akhirnya, pada saat menjalankan perusahaan justru mengalami kerugian. Adanya Pseudo CEO pada perusahaan BUMN membuat rumitnya pengambilan keputusan pada fungsi strategis perusahaan.

## **9.4 Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Kemampuan**

## 9.4.1 Contoh kasus yang sukses: Tokopedia

## 9.4.2 Contoh kasus yang gagal : Kalimilk

## 9.5 Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Budaya

### 9.5.1 Contoh Kasus yang Sukses: PT. Kalbe Farma

#### Pendahuluan

PT Kalbe Farma Tbk (IDX: KLBF) merupakan perusahaan internasional yang memproduksi farmasi, suplemen, nutrisi dan layanan kesehatan yang bermarkas di Jakarta, Indonesia. Perusahaan ini menghasilkan berbagai macam-macam bahan farmasi. Kalbe Farma memiliki motto *Innovation for a Better Life*. Kalbe Group menangani beberapa portofolio merek untuk produk obat resep, obat bebas, minuman energi dan nutrisi, yang dilengkapi dengan kekuatan bisnis usaha kemasan dan distribusi. Kalbe memiliki fokus bisnis pada 4 divisi, yaitu:

- SBU Pharmaceutical (divisi obat resep (kontribusi 25%): PT Kalbe Farma Tbk, PT Hexpharm Jaya Laboratories, PT Dankos Farma, PT Finusolprima, Kalbe Vision Pte Ltd, Innogene Kalbiotech Pte Ltd.
- SBU Consumer Health (divisi produk kesehatan (kontribusi 17%): Kalbe OTC, PT Bintang Toedjoe, PT SakaFarma Lab, PT Hale International, Kalbe International Pte Ltd
- SBU Nutritionals (divisi nutrisi (kontribusi 22%): PT Sanghiang Perkasa (Kalbe Nutritionals), PT Kalbe Morinaga Indonesia
- SBU Distribution & Logistik (divisi distribusi & kemasan (kontribusi 36%): PT Enseval Putra Megatrading Tbk, PT Enseval Medika Prima, PT Milenia Dharma Insani, PT Medika Komunika Teknologi (KlikDokter.com, Klik-Apotek.com), joint venture dengan EmTeK, PT Karsa Lintas Buwana (KalbeStore.com), PT Cakra Radha Mustika, PT Karya Hasta Dinamika

Selain di Indonesia, Kalbe memiliki 10 cabang di luar negeri yaitu negara-negara ASEAN (Singapura, Filipina, Malaysia, Thailand, Kamboja, Vietnam, Myanmar), Srilanka, Nigeria, dan Afrika Selatan (Admin, 2020 dalam Kalbe.co.id). Dengan menerapkan prinsip Kalbe Panca Srada dalam budaya perusahaannya, Kalbe berhasil memperoleh berbagai macam penghargaan yang membuktikan keberhasilan perusahaannya.

#### Studi Kasus

Kalbe Farma didirikan pada 10 September 1966, oleh 6 bersaudara, yaitu Khouw Lip Tjoen, Khouw Lip Hiang, Khouw Lip Swan, Boenjamin Setiawan, Maria Karmila, F. Bing Aryanto. Kalbe Farma telah jauh berkembang dari awal mulanya sebagai usaha farmasi yang dikelola di garasi rumah pendirinya di wilayah Jakarta Utara. Selama lebih dari 40 tahun, pengembangan usaha Kalbe telah gencar dilakukan melalui akuisisi strategis terhadap perusahaan-perusahaan farmasi lainnya. Merek-merek Kalbe Farma juga dikenal sebagai barang rumah tangga.

Pelaksanaan konsolidasi Kalbe Group pada tahun 2005 telah memperkuat kemampuan produksi, pemasaran dan keuangan Kalbe sehingga meningkatkan kapabilitas dalam rangka memperluas usaha Kalbe baik di tingkat lokal maupun internasional. Saat ini, Kalbe adalah salah satu perusahaan farmasi terbesar di Asia Tenggara yang sahamnya telah dicatat di bursa efek dengan nilai kapitalisasi pasar sekitar US\$5 miliar dan penjualan melebihi Rp15 triliun. Posisi kas yang sangat baik saat ini juga memberikan fleksibilitas yang luas dalam pengembangan usaha Kalbe pada masa mendatang. Pada tahun 1992, melalui Yayasan Pendidikan Kalbe, Kalbe Farma mendirikan STIE (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi) Kalbe, yang akhirnya pada tahun 2009 berubah nama menjadi Institut Teknologi dan Bisnis Kalbe. Tahun 2011, STIE Supra, STMIK Supra dan ITBK melebur menjadi satu dan berubah nama menjadi Kalbis Institute. Dalam operasionalnya Kalbis Institute bekerja sama dengan Bina Nusantara.

### **Panca Sradha Kalbe**

Sejak didirikan pada tahun 1966, pendiri Kalbe telah mewariskan nilai-nilai perusahaan yang kini menjadi pedoman bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan Grup Kalbe.

Melalui penggalan nilai-nilai utama yang terus lestari dalam sejarah perjalanan Kalbe, telah dirumuskan lima nilai Perseroan yaitu "Panca Sradha Kalbe" yang terdiri dari:

- *TRUST IS THE GLUE OF LIFE* : Saling percaya adalah perekat diantara kami
- *MIDFULNESS IS THE FOUNDATION OF OUR ACTION*: Kesadaran penuh adalah dasar setiap tindakan kami
- *INNOVATION IS THE KEY OF OUR SUCCESS* : *Innovasi* adalah kunci kesuksesan kami
- *STRIVE TO BE THE BEST* : Tekad menjadi yang terbaik

- *INTERCONNECTEDNESS IS A UNIVERSAL WAY OF LIFE* : Saling keterkaitan adalah pendoman hidup kami.

Dengan menerapkan budaya Kalbe Panca Srada pada kegiatan operasional bisnisnya, Kalbe berhasil mendapatkan berbagai penghargaan sebagai bukti keberhasilan perusahaan, diantaranya: Top 50 of the Biggest Market Capitalization Public Listed Company, Indonesia Good Corporate Governance Awards 2017, Kategori: Perusahaan Swasta Tbk dari Economic Review, Indonesia Most Powerful Company 2017 Kategori: Farmasi dari Warta Ekonomi, Primaniyarta Export Award 2017 untuk Kategori Penghasil Merk Dunia, Indonesia Best Brand Award for Komix as Best Brand Platinum 2017 and Achievement for 15 Consecutive Years Category Cough Medicine from SWA Magazine & MARS from Research Specialist, dan masih banyak lagi.

### **Analisis Kasus**

Studi kasus Kalbe menunjukkan prinsip perusahaan besar mengeluarkan potensi pertumbuhan dengan mendorong karyawan untuk melihat peluang, bereksperimen dengan hemat, dan mengambil inisiatif untuk menciptakan bisnis baru. Kalbe berhasil karena:

- **Mengeluarkan potensi pertumbuhan**

Dengan penerapan Kalbe Panca Srada, terutama pada sila yang berbunyi “Inovasi adalah kunci kesuksesan kami” dan “Tekad menjadi yang terbaik”, Kalbe berhasil menumbuhkan perusahaannya dengan melalui pembangunan kebudayaan.

- **Mendesak karyawan untuk berinovasi.**

Dengan memiliki motto Innovation for a Better Life. Kalbe Group menangani beberapa portofolio merek untuk produk obat resep, obat bebas, minuman energi dan nutrisi, yang dilengkapi dengan kekuatan bisnis usaha kemasan dan distribusi. Karyawan Kalbe terus berinovasi dengan produk - produk baru, contohnya saat ini adalah dengan mengembangkan vaksin virus Covid-19 bekerjasama dengan laboratorium Korea Selatan.

### **Pada Road Maps-nya, CEO Kalbe berhasil:**

- **Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan Budaya**

CEO Kalbe mampu melihat lingkungan serta budaya apa yang harus dibangun guna menciptakan sebuah perusahaan yang dapat berkembang dalam masyarakat. Kalbe melihat peluang kehidupan yang harus selalu berinovasi.



➤ **Membayangkan Strategi Pertumbuhan**

CEO Kalbe memanfaatkan budaya yang dimilikinya untuk terus berinovasi guna mencukupi kebutuhan pelanggan. Kalbe melihat bagaimana cara untuk menciptakan produk yang dibutuhkan dalam bidang kesehatan dalam masyarakat.

➤ **Menjalankan Strategi Pertumbuhan**

Akhirnya, pada saat menjalankan strateginya, Kalbe mendapat keuangangan dan berhasil menciptakan budaya yang berkesinambungan terus berinovasi untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik.

## **9.5.2 Contoh Kasus yang Gagal: Meikarta, PT. Lippo Karawaci Cikarang Pendahuluan**

Meikarta merupakan proyek kota terencana yang dibangun oleh PT Lippo Karawaci Tbk di Cikarang, Kabupaten Bekasi. Meikarta resmi diluncurkan pada 17 Agustus 2017. Proyek kota terencana tersebut berada di dekat Jalan Tol Jakarta-Cikampek. Proyek tersebut rencananya menysasar kalangan menengah ke bawah. Pembangunan proyek tersebut menuai protes dari beberapa pihak, termasuk Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) dan Wakil Gubernur Jawa Barat Deddy Mizwar karena tidak memiliki izin untuk membangunnya (CNN Indonesia, 2018).

### **Studi Kasus**

Lippo Group adalah sebuah perusahaan besar di Indonesia yang didirikan oleh Mochtar Riady. Grup ini memulai usaha dengan Bank Lippo yang telah berganti nama dan berubah posisi sahamnya menjadi Bank CIMB Niaga. Perusahaan ini kemudian mengembangkan diri di usaha properti yang kemudian berkembang di Indonesia, Tiongkok dan beberapa negara lainnya. Selain di usaha properti juga melakukan pengembangan bisnis eceran, telekomunikasi, dan berbagai jenis usaha lainnya.

Saat ini, perusahaan tersebut dipimpin oleh James Riady, anak Mochtar Riady. Pada tahun 2016, perusahaan ini mulai merencanakan sebuah kota baru, yaitu Meikarta. Kota ini terletak di Cikarang, dan diperkirakan akan selesai pada tahun 2021. Sayangnya, proyek tersebut mangkrak dan mendapat banyak kecaman. Rentetan masalah terus menerpa pembangunan mega proyek Meikarta yang membuat perusahaan properti Grup Lippo pontang-panting menangkis berbagai sentimen negatif. Mulai dari kasus ketidakpercayaan publik terhadap

keberlangsungan proyek ini, hingga utang-utang vendor yang sempat disengketakan.

Perkembangan Meikarta juga sempat diterpa isu proyek ini berhenti meskipun manajemen LPKR buru-buru membantah dan menegaskan bahwa perseoran terus melanjutkan pembangunan proyek tersebut. Head Of Corporate Communication Lippo Karawaci, Danang Kemayan Jati, menjelaskan informasi yang menyebutkan kontraktor menghentikan pengerjaan proyek Meikarta adalah hoax. Disamping itu, proyek ini juga mendapat gugatan dari sejumlah vendor yang terlibat dalam peluncuran proyek ini. Sampai Mahkota Sentosa Utama digugat pailit oleh dua vendornya yakni PT Relys Trans Logistic, PT Kertas Putih Indonesia dan PT Imperia Cipta Kreasi. Meskipun begitu, Lippo bisa menang melawan para penggugat. Pengadilan menolak gugatan permohonan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) perusahaan yang menjadi vendor mega proyek Meikarta. Penolakan tersebut karena tidak ada kontrak apapun di antara para pihak yang menimbulkan hubungan hukum (utang piutang) antar kedua pihak.

Terakhir dilansir dari detikcom, Senin (15/10/2018) Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) melakukan Operasi Tangkap Tangan OTT terhadap petinggi Lippo Grup di Kabupaten Bekasi terkait proyek Meikarta. Ada 10 orang yang diamankan dalam OTT KPK. Wakil Ketua KPK Basaria Pandjaitan membenarkan OTT terkait proyek Meikarta. Pihak-pihak yang ditangkap KPK antara lain, Bupati Bekasi Neneng Hassanah Yasin, Kepala Dinas PUPR Kabupaten Bekasi Jamaludin, Kepala Dinas Pemadam Kebakaran Pemkab Bekasi Sahat MBJ Najor, Dewi Tisnawati (Kepala Dinas DPMPTSP Kabupaten Bekasi), dan Neneng Rahmi (Kepala Bidang Tata Ruang Dinas PUPR Kabupaten Bekasi). Para pejabat Pemkab Bekasi yang ditetapkan sebagai tersangka diduga menerima total duit Rp 7 miliar dari pihak pemberi. Duit itu merupakan bagian dari commitment fee fase pertama Rp 13 miliar. Selain itu, KPK juga menangkap Direktur Operasional Lippo Group Billy Sindoro. Billy ditangkap setelah ditetapkan sebagai tersangka kasus dugaan suap proyek Meikarta.

Kasus inilah yang berpotensi mengganggu penjualan proyek Meikarta dimana perseoran dapat mengalami kesulitan keuangan (Saragih, 2018).

### **Analisis Kasus**

Studi kasus Meikarta menunjukkan ketidakberhasilan pimpinan Lippo dalam mengelola budaya dalam perusahaan. Pertumbuhan melalui budaya

mengalir dari organisasi yang memiliki nilai-nilai yang tepat dan menggunakan nilai-nilai itu untuk merekrut orang-orang terbaik dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang ambisius secara berkelanjutan. Karena budaya sebagian besar merupakan cerminan kepribadian CEO, dewan perusahaan harus menilai dengan hati-hati apakah seorang CEO mungkin untuk menciptakan budaya berdasarkan nilai-nilai di mana CEO percaya dengan penuh semangat yang menarik bagi karyawan yang sangat berbakat dan yang akan mendorong karyawan tersebut untuk membuat keputusan yang menghasilkan produk terkemuka di industri dan layanan pelanggan yang luar biasa. Budaya semacam itu dapat berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan yang cepat dalam jangka panjang hanya jika CEO terus mengevaluasi efektivitasnya dan memperbaiki kekurangannya ketika kebutuhan pelanggan, teknologi, dan saingan perusahaan berubah.

Sayangnya, Pemimpin Lippo megambil sebuah kesalahan dalam pengambilan keputusan. Membuat sebuah proyek besar dengan ambisi pertumbuhan masif meski belum menyelesaikan masalah perijinan merupakan budaya kepemimpinan yang tidak baik. Pada akhirnya, kesalahan tersebut justru memberikan kerugian besar bagi Lippo dan penahanan terhadap pimpinan perusahaan Lippo atas tuduhan suap. Oleh karena itu, untuk mengembagkan sebuah perusahaan perlu menciptakan budaya dimana dalam pengambilan keputusan, dipertimbangkan inovasi yang akan diambil, ketepatan keputusan, serta evaluasi.

### **Pada *Road Maps*-nya, CEO Lippo gagal:**

#### **➤ Mendiagnosis Strategi Budaya**

CEO Lippo gagal mendiagnosis strategi yang tepat apakah lokasi pembangunan Meikarta akan dipermudah perijinannya. Dan gagal mendiagnosis bagaimana budaya perusahaan unit bisnis Meikarta dapat bertumbuh tanpa melanggar hukum dan mengecewakan pelanggan.

#### **➤ Membayangkan Strategi Pertumbuhan**

Karena adanya kegagalan dalam mendiagnosis, maka CEO Lippo gagal pula membayangkan strategi pertumbuhan. Hal ini dapat dilihat dari mangkirnya proyek serta penggunaan kecurangan (suap) sebagai cara memperoleh tujuan yang jelas melanggar hukum. Lippo membayangkan budaya kerja yang tidak tepat dan tidak sesuai norma.

#### **➤ Menjalankan Strategi Pertumbuhan**

Akhirnya, pada saat menjalankan perusahaan justru mengalami kerugian. Pemimpin Lippo ditangkap atas kasus suap, proyek mangkir, serta tuntutan ganti rugi dari para pelanggan.

## 9.6 Peta Jalan untuk Tumbuh Lebih Cepat Melalui Lintasan

### 9.6.1 Contoh Kasus yang Sukses: PT. Unilever Indonesia

#### Pendahuluan

Unilever Indonesia didirikan pada 5 Desember 1933 sebagai Lever Zeepfabrieken N.V. Pada 22 Juli 1980, nama perusahaan diubah menjadi PT Lever Brothers Indonesia dan pada 30 Juni 1990, nama perusahaan diubah menjadi PT Unilever Indonesia Tbk. Unilever Indonesia melepas 15% sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1981. Unilever Indonesia mempunyai lebih dari 1.000 distributor di seluruh Indonesia. Unilever memiliki beberapa anak perusahaan di Indonesia, yakni:

- **PT Anugrah Lever** - didirikan pada tahun 2000 dan bergerak di bidang pembuatan, pengembangan, pemasaran dan penjualan kecap, saus cabe dan saus-saus lain dengan merk dagang Bango, Parkiet dan Sakura dan merek-merek lain
- **PT Technopia Lever** - didirikan pada tahun 2002 dari hasil patungan dengan Technopia Singapore Pte. Ltd. Techopia bergerak di bidang distribusi, ekspor dan impor barang-barang dengan menggunakan merk dagang Domestos Nomos.
- **PT Knorr Indonesia** - diakuisisi pada 21 Januari 2004.
- **PT Sara Lee**

Pada tahun 2005, Unilever Indonesia memenangkan 2005 Energi Globe Award untuk skema pengelolaan sampah mereka di desa-desa di dekat sungai Brantas di Surabaya. Skema ini melibatkan kompos. Sampah organik dan daur ulang, dan telah menghasilkan peningkatan kualitas air setempat di sungai. Saat ini Unilever Indonesia telah mengoperasikan 8 pabrik dan 3 pusat distribusi. PT Unilever Indonesia Tbk merupakan bagian dari Unilever Group NV/plc untuk memproduksi dan mengawasi semua merek yang diproduksi oleh Unilever (seperti Surf, Close-up, Clear dll). PT Unilever sangat terkenal dengan produk - produk yang sudah familiar di masyarakat Indonesia. Hingga masuk kedalam 20 besar perusahaan dengan laba bersih terbesar di Indonesia (CNBC Indonesia, 2019).

## **Studi Kasus**

### **Sejarah Hadirnya Unilever dan Perkembangannya di Indonesia**

Unilever merupakan bisnis yang didirikan pada tahun 1890-an. Pendiriannya dilatarbelakangi oleh William Hesketh Lever, pendiri Lever Brothers, menuliskan gagasannya untuk Sunlight Soap, produk baru revolusionernya yang membantu mempopulerkan kebersihan dan kesehatan di Inggris pada zaman Victoria. Motivasi dan misi itu yang selalu menjadi bagian dari budaya Unilever. Unilever telah menemani keseharian masyarakat Indonesia selama lebih dari 85 tahun. Kami ingin keberadaan kami bisa memberikan manfaat bagi masyarakat, serta membantu menjadi solusi dalam mengatasi tantangan yang dihadapi Indonesia, seperti kemiskinan, kesehatan, nutrisi, sumber daya berkelanjutan, pengelolaan limbah, serta perubahan iklim (Admin, 2020 dalam Unilever.co.id)..

Unilever Indonesia pertama kali didirikan pada 5 Desember 1933 dengan nama “Lever’s Zeepfabrieken N.V.” yang bertempat di daerah Angke, Jakarta Utara berdasarkan akta No. 23 dari Mr. A.H. van Ophuijsen, notaris di Batavia. Pada 22 Juli 1980, perusahaan berganti nama menjadi “PT Unilever Indonesia” dengan akta No. 171 dari notaris Ny. Kartini Muljadi SH. Perubahan nama pun kembali terjadi pada 30 Juni 1997 menjadi “PT Unilever Indonesia Tbk” dengan akta No. 92 notaris publik Bp. Mudofir Hadi SH. (Admin, 2020 dalam Unilever.co.id).

### **Ekspansi Unilever Indonesia**

Pada 22 November 2000, Unilever Indonesia mengadakan perjanjian dengan PT Anugrah Indah Pelangi, untuk mendirikan perusahaan baru yaitu PT Anugrah Lever (PT AL) yang bergerak di bidang manufaktur, pengembangan, pemasaran dan penjualan dari kecap, saus cabai dan saus lainnya di bawah Bango dan merek lain di bawah lisensi perusahaan untuk PT AL. Dua tahun, kemudian Unilever Indonesia kembali mengadakan perjanjian dengan Texchem Resources Berhad untuk mendirikan perusahaan baru yaitu PT Technopia Lever yang bergerak di bidang distribusi, ekspor dan impor barang-barang dengan merek dagang Domestos Nomos. Pada tanggal 7 November 2003, Texchem Resources Berhad menandatangani perjanjian jual beli saham dengan Technopia Singapore Pte. Ltd, di mana Texchem Resources Berhad setuju untuk menjual semua sahamnya di PT Technopia Lever ke Technopia Singapore Pte. Ltd.

Dalam Rapat Umum Luar Biasa perusahaan pada tanggal 8 Desember 2003, Unilever Indonesia menerima persetujuan dari pemegang saham

minoritasnya untuk mengakuisisi saham PT Knorr Indonesia (PT KI) dari Unilever Overseas Holdings Limited (pihak terkait). Akuisisi ini efektif berjalan pada tanggal penandatanganan perjanjian jual beli saham antara perusahaan dan Unilever Overseas Holdings Limited pada tanggal 21 Januari 2004. Pada 30 Juli 2004, Unilever Indonesia bergabung dengan PT KI. Merger dicatat dengan menggunakan metode yang mirip dengan metode penyatuan kepemilikan. Perusahaan adalah perusahaan yang bertahan dan setelah merger PT KI tidak lagi ada sebagai badan hukum yang terpisah. Penggabungan ini sesuai dengan persetujuan Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) dalam surat No. 740 / III / PMA / 2004 tanggal 9 Juli 2004. Pada 2007, perusahaan menandatangani perjanjian bersyarat untuk membeli merek "Buavita" dan "Gogo" minuman Vitality berbasis buah dari Ultra. Transaksi selesai pada Januari 2008 (Admin, 2020 dalam Unilever.co.id).

Beberapa Tahun Bersejarah Unilever Indonesia antara lain **1933** – Unilever Indonesia pertama kali berdiri dengan nama Lever's Zeepfabrieken N.V di daerah Angke, Jakarta Utara ; **1936** – Margarin Blue Band dan sabun mandi Lux mulai dipasarkan di Indonesia; **1982** – Unilever Indonesia menjadi perseroan terbuka dan melepas saham ke publik dengan mendaftarkan 15% saham di Bursa Efek Indonesia ; **1990** – Membuka pabrik Personal Care di Rungkut, Surabaya dan memasuki bisnis teh dengan mengakuisisi SariWangi; **1992** – Pabrik es krim Wall's dibuka di Cikarang. Conello dan Paddle Pop muncul di pasar; **2001** –Memulai bisnis kecap dengan mengakuisisi Bango; **2004** – Merek Knorr diakuisisi dari Unilever Overseas Holding Ltd dan menggabungkannya dengan Unilever Indonesia. Memindahkan pabrik produk perawatan rambut dari Rungkut ke Cikarang; **2008** – Membangun pabrik perawatan kulit (skin care) terbesar se-Asia di Cikarang. Memasuki bisnis minuman sari buah dengan mengakuisisi brand Buavita dan Gogo. SAP diimplementasikan di seluruh Unilever Indonesia; **2013** – Memperingati 80 tahun perjalanan Unilever Indonesia, dengan meluncurkan "Project Sunlight" untuk menginspirasi masyarakat agar bergabung dalam menciptakan masa depan yang lebih cerahbagi generasi mendatang; **2014** – Meluncurkan program 'Bitobe untuk Indonesia', sebagai wujud komitmen jangka panjang Lifebuoy untuk menciptakan masyarakat yang lebih sehat; **2015** – Membuka pabrik ke-9 dari Unilever Indonesia seluas 6 hektar di Cikarang, yang memiliki kapasitas produksi sebanyak 7 juta unit bumbu masak dan kecap setiap tahunnya; **2016** – Memindahkan kantor pusat ke gedung baru seluas 3 hektar di BSD City Tangerang. Kantor baru ini ditempati oleh 1.200 karyawan dan diresmikan pada tahun 2017; **2018** –

Meluncurkan kategori baru yaitu kategori saus sambal dengan mempersembahkan saus sambal Jawa dan meluncurkan brand perawatan tubuh baru Korea Glow.

### **Analisis Kasus**

Studi kasus Unilever Indonesia menunjukkan prinsip perusahaan besar dimana untuk mempertahankan pertumbuhan perusahaan dari waktu ke waktu, para pemimpin harus menyatukan lintasan pertumbuhan dari lima dimensi. Lintasan pertumbuhan yang paling besar menghasilkan pendapatan dari dimensi di mana perusahaan saat ini berpartisipasi dan berinvestasi dalam lintasan baru yang dari hal tersebut akan tumbuh di masa depan. Misalnya, pertimbangkan lintasan pertumbuhan lima vektor berikut:

- **Produk.** Pada awalnya Unilever Indonesia berfokus pada pengembangan produk dan berfokus pada bahan baku.
- **Segmen pelanggan.** Unilever mulai dengan menjual produk awalnya ke kelompok pelanggan tertentu dan berupaya mendapatkan bagian yang besar dari pertumbuhan kelompok pelanggan itu sebanyak mungkin sebelum permintaannya mulai jenuh.
- **Geografi.** Tautan berikutnya dalam lintasan pertumbuhan perusahaan ini mungkin untuk menargetkan grup pelanggan yang sama di geografi baru dengan menjalin kemitraan distribusi di lokasi tersebut atau membangun kekuatan penjualan dan pemasaran lokal.
- **Kemampuan.** Selanjutnya perusahaan mungkin mengembangkan kemampuan baru atau memodifikasi yang sekarang untuk menangkap peluang pertumbuhan baru yang diciptakan oleh perubahan teknologi. Pada Unilever Indonesia, perusahaan ini banyak mengakuisisi perusahaan yang telah ada untuk mendapatkan kemampuan yang diperlukan.
- **Budaya.** Sementara perubahan dalam budaya mungkin sulit untuk dilacak secara langsung ke perubahan dalam tingkat pertumbuhan perusahaan, setiap kali perusahaan mengubah CEO-nya, budaya tersebut cenderung berubah. Namun dapat dilihat pada perusahaan Unilever Indonesia yang pada awalnya hanya berfokus pada penyediaan produk, pada akhirnya mulai membentuk kebudayaan ramah lingkungan keberlanjutan.

**Pada *Road Maps*-nya, CEO Unilever berhasil:**

- **Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan**

CEO Unilever mendiagnosis kebutuhan pelanggan dengan tepat sehingga mampu menghasilkan produk tepat guna yang diterima masyarakat.

➤ **Membayangkan Strategi Pertumbuhan**

Unilever melakukan riset dan developmen, serta menyusun strategi bagaimana melakukan distribusi produk serta apakah perlu adanya merger perusahaan.

➤ **Menjalankan Strategi Pertumbuhan**

Unilever menjalankan strategi diawali dengan fokus pada produk, memenuhi kebutuhan pelanggan, ekspansi, akuisisi, hingga menciptakan budaya bisnis yang berkelanjutan.

## 9.6.2 Contoh Kasus yang Gagal: Rakuten.com, Sukses di Jepang namun harus henggang dari Indonesia

### Pendahuluan

Rakuten, Inc. adalah sebuah perusahaan internet dan perdagangan elektronik Jepang yang berpusat di Tokyo, Jepang. Hiroshi Mikitani mendirikan perusahaan ini pada bulan Februari 1997 sebagai MDM, Inc dan berperan sebagai CEO. Rakuten Shopping Mall mulai beroperasi pada Mei 1997. Pada bulan Juni 1999, perusahaan ini berganti nama menjadi Rakuten, Inc. Dalam bahasa Jepang rakuten berarti optimisme.

Pada tahun 2012, pendapatan perusahaan mencapai US\$ 4,7 miliardengan laba usaha sekitar US\$ 770 juta. Pada Juni 2013, Rakuten, Inc melaporkan memiliki total 10.351 karyawan di seluruh dunia. Pada tahun 2005, Rakuten mulai berkembang di luar Jepang, terutama melalui akuisisi dan usaha patungan. Akuisisinya meliputi Buy.com (sekarang Rakuten.com di AS), PriceMinister (Prancis), Ikeda (sekarang Rakuten Brasil), Tradoria (sekarang Rakuten Deutschland), Play.com (UK), Wuaki.tv (Spanyol), dan Kobo Inc (Kanada). Perusahaan ini memiliki investasi di Pinterest, Ozon.ru, AHA Life, dan Daily Grommet. Pada 16 November 2016, Rakuten mengumumkan kesepakatan€220 juta untuk sponsor global dengan klub sepak bola Spanyol FC Barcelona mulai La Liga musim 2017-18 hingga 2020, menggantikan Qatar Airways untuk peran ini. Rakuten Viber juga akan menjadi saluran komunikasi resmi FC Barcelona. Pada Mei 2018, Rakuten meluncurkan jaringan seluler nirkabel di Jepang. Rakuten Group terdiri dari total sekitar 40 bisnis & layanan seperti:

- **Ritel daring:** Beroperasi di sejumlah negara di luar Jepang;



- **Perbankan, Kredit dan Pembayaran:** Menawarkan pelayanan kredit konsumen secara personal termasuk pinjaman kartu, hipotek, dan jasa perbankan lainnya;
- **Portal dan Media:** Mengelola situs portal, bertindak sebagai pintu gerbang ke internet dan melakukan kegiatan lainnya;
- **Travel:** Mengoperasikan pemesanan hotel dan situs yang berhubungan dengan wisata serta menyediakan layanan lainnya;
- **Sekuritas:** Memberikan layanan seperti perantara pedagang efek secara online;
- **Olahraga Profesional:** Mengelola tim bisbol profesional, merencanakan dan menjual merchandise yang terkait serta melakukan kegiatan lainnya;
- **Hiburan:** Klub video daring.

Laporan tahunan grup pada tahun 2010 menunjukkan bahwa bisnis belanja daringnya, Rakuten Ichiba, merupakan mal belanja daring terbesar di Jepang, menawarkan lebih dari 95 juta produk dari sekitar 40.000 pedagang kepada pelanggan. Selain itu juga memiliki 6 juta nasabah kartu kredit dan lebih dari 75 juta pengguna di Jepang. Sebagai bagian dari inisiatif globalisasi grup, Rakuten Ichiba mulai menawarkan pengiriman internasional (Redaksi Solopos.com, 2016).

### Studi Kasus

Sukses besar di dalam negeri, Rakuten pun melebarkan sayap ke mancanegara termasuk Indonesia pada tahun 2011. Saat itu, bisnis *e commerce* belum seramai sekarang, kompetitor Rakuten belum banyak. Yang membedakan bisnis Rakuten dengan kompetitor adalah garis besarnya B2B2C, business to business to consumer. Mudahnya, Rakuten merupakan sebuah mall di dunia maya. Masyarakat yang membuka buka toko di mall dan Rakuten sendiri adalah mall.

Untuk menarik pengunjung, Rakuten menggaet beberapa *merchant* baik yang hanya ada di Indonesia ataupun merek global seperti Yamaha, Panasonic, Pocari Sweat, dan lain-lain. Disamping itu pelanggan diberi kemudahan transaksi. Mulai dari *online payment internet banking*, ATM, hingga *cash on delivery* (COD) begitu barang sampai di tujuan. Pelanggan dapat bayar di tempat dengan uang *cash*, *debit*, atau bahkan *credit card*. Lalu, petugas Rakuten yang akan membawa mesin EDC-nya untuk menuntaskan transaksinya. Tahun 2013, Rakuten sudah sempat dirumorkan akan henggang dari Indonesia meski

akhirnya memilih untuk bertahan. Potensi besar bisnis *e-commerce* di negeri ini yang belum tergarap sepenuhnya menjadi alasan bagi raksasa internet asal Jepang itu untuk berkomitmen melakukan investasi jangka panjang. Rakuten kemudian terus mengklaim kalau pertumbuhan bisnisnya di Indonesia lumayan bagus. Namun ternyata umur toko online Rakuten di Indonesia tak begitu panjang. Setelah sekitar 5 tahun mencoba pasar Indonesia, mereka telah memutuskan untuk hengkang akibat skema pembiayaan yang tidak sesuai (Redaksi Solopos.com, 2016).

## **Analisis Kasus**

Studi kasus Rakuten.id merupakan contoh perusahaan yang gagal bertumbuh karena tidak memenuhi analisis *Growth via trajectories*:

- **Produk**

Pada awalnya, Rakuten mampu bersaing di Jepang karena produknya yang beragam, bahkan pada tahun 2010, Laporan tahunan grup pada tahun 2010 menunjukkan bahwa bisnis belanja daringnya, Rakuten Ichiba, merupakan mal belanja daring terbesar di Jepang, menawarkan lebih dari 95 juta produk dari sekitar 40.000 pedagang kepada pelanggan. Selain itu juga memiliki 6 juta nasabah kartu kredit dan lebih dari 75 juta pengguna di Jepang. Sebagai bagian dari inisiatif globalisasi grup, Rakuten Ichiba mulai menawarkan pengiriman internasional.

- **Geografis**

Secara Geografis, Indonesia lebih luas dan akses transportasi belum sebaik Jepang. Sehingga, jika harus mengikuti *value* yang distandarkan Rakuten Jepang, tidak akan menghasilkan kualitas yang sama persis. Ekonomi di Indonesia tidak mampu mengikuti segmentasi Rakuten asal Jepang. Hal ini merupakan yang paling krusial sehingga Rakuten harus hengkang dari Indonesia. Andai kata rakuten memiliki biaya yang minimal sama dengan *e-commerce* yang lainnya yang ada di Indonesia, Rakuten memiliki peluang yang lebih besar untuk bertahan. Terlebih, Rakuten memiliki *value* yang bersaing dan belum banyaknya kompetitor kala itu di Indonesia.

**Pada *Road Maps*-nya, CEO Rakuten gagal:**

➤ **Mendiagnosis Strategi Pertumbuhan**

CEO Rakuten mendiagnosis sebuah produk yang dibutuhkan masyarakat Jepang, namun jika dilakukan ekspansi pada Indonesia produk tersebut kurang tepat guna jika dibandingkan dengan pesaing.

➤ **Membayangkan Strategi Pertumbuhan**

CEO Rakuten membayangkan strategi produk yang sama dengan Jepang serta operasional yang sama pula untuk Indonesia. Hal ini kurang tepat mengingat perbedaan Indonesia dan Jepang sangat beragam baik dalam segi kebudayaan, geografis, ekonomi, maupun syarat administrasi pemerintahannya.

➤ **Menjalankan Strategi Pertumbuhan**

Akhirnya, pada saat menjalankan perusahaan justru mengalami kerugian. Rakuten harus meninggalkan Indonesia karena strategi pertumbuhan yang kurang tepat guna.

## **DAFTAR PUSTAKA**

---

Admin. (25 September 2018). Jawab Tantangan Kebutuhan Bahan Bakar Berkualitas: Pertamina RU VI Produksi Pertamina Turbo Low Sulfur dan Avtur. *Pertamina.com*. <https://www.pertamina.com/id/news-room/news-release/jawab-tantangan-kebutuhan-bahan-bakar-berkualitas-pertamina-ru-vi-produksi-pertamax-turbo-low-sulfur-dan-avtur>. Diakses: 30 Mei 2020

- Admin. (2020). Our History. Unilever.co.id  
<https://www.unilever.co.id/about/who-we-are/our-history/>.  
 Diakses: 30 Mei 2020
- Admin. (2020). Panca Sradha Kalbe. <https://www.kalbe.co.id/id/nilai-nilai-perusahaan/panca-sradha-kalbe> .Diakses: 30 Mei 2020
- Annur, C.M. (13 Juni 2019). "Ekspansi ke India, Gojek Akuisisi Startup Rekrutmen Karyawan"  
<https://katadata.co.id/sortatobing/digital/5e9a518837769/ekspansi-ke-india-gojek-akuisisi-startup-rekrutmen-karyawan> . Diakses: 30 Mei 2020
- Ardelia, F. (29 Juni 2018). Rahasia Sukses Indomie yang Dinobatkan Sebagai Merek Terlaris Dunia Ke-8. *Finansialku.com*.  
<https://www.finansialku.com/rahasia-sukses-indomie-yang-dinobatkan-sebagai-merek-terlaris-dunia/>. Diakses: 30 Mei 2020
- Azka, R.M. (17 Maret 2022). Kalbe Farma Tbk. (KLBF) Hentikan Pengembangan Vaksin Covid-19.  
<https://market.bisnis.com/read/20220317/192/1511863/kalbe-farma-tbk-klbf-hentikan-pengembangan-vaksin-covid-19>. Diakses: 30 April 2022.
- CNBC Indonesia. (3 September 2019). Ini Sejarah Berdirinya Unilever Raksasa Consumer Goods.  
<https://www.cnbcindonesia.com/market/20190902185907-19-96620/ini-sejarah-berdirinya-unilever-raksasa-consumer-goods>.  
 Diakses: 30 Mei 2020
- CNN Indonesia. (17 Oktober 2018). Meikarta dan Nasib Bisnis Lippo Group.  
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20181016191234-92-339009/meikarta-dan-nasib-bisnis-lippo-group> . Diakses: 30 Mei 2020
- Guest Post. (22 Maret 2019). Kumpulan 17 Perusahaan E-commerce Indonesia yang Gagal Eksis Sejak Era 2000-an. *Dailysocial.id*.  
<https://dailysocial.id/post/kumpulan-17-perusahaan-e-commerce-indonesia-yang-gagal-eksis-sejak-era-2000-an>. Diakses: 30 Mei 2020
- Ihsan, D.M. (6 September 2020). Uang Dibakar, E-Commerce Mini Hingga Kakap RI Gulung Tikar. *Trenasia.com*.

- <https://www.trenasia.com/uang-di-bakar-e-commerce-mini-hingga-kakap-ri-gulung-tikar>. Diakses: 30 Mei 2020
- Julian, M. (3 Agustus 2021). Berada di posisi 287 dalam daftar Fortune Global 500, ini kata Pertamina. *Industri.kontan.co.id*.  
<https://industri.kontan.co.id/news/berada-di-posisi-287-dalam-daftar-fortune-global-500-ini-kata-pertamina>. Diakses: 30 Mei 2020
- Kaff Agency. (20 Mei 2020). Kisah Sukses Warung UPNORMAL. *Medium.com*.  
<https://medium.com/@halokaff/kisah-sukses-warung-upnormal-4c7836c02ec7>. Diakses: 30 Mei 2020
- Kristo, F.Y. (15 Februari 2016). Rakuten, Raksasa Jepang yang Tak Berdaya di Indonesia. *Inet.detik.com*.  
<https://inet.detik.com/cyberlife/d-3141944/rakuten-raksasa-jepang-yang-tak-berdaya-di-indonesia>.  
Diakses: 30 Mei 2020
- Marikxon. (2019). Lamido.co.id ~ Amankah Belanja Online di Situs Ini?.  
*Maxmanroe.com*.  
<https://www.maxmanroe.com/lamido-co-id-amankah-belanja-online-di-situs-ini.html>. Diakses: 30 Mei 2020
- Nugraha, N.A. (23 November 2021). *Perkembangan Bisnis Transformasi Digital Aplikasi Gojek*. Geotime.id.  
<https://geotimes.id/opini/perkembangan-bisnis-transformasi-digital-aplikasi-gojek/>. Diakses: 30 Mei 2020
- Redaksi Solopos.com (16 Februari 2016). BISNIS ONLINE : Ini Alasan Rakuten Angkat Kaki dari Indonesia.  
<https://www.solopos.com/bisnis-online-ini-alasan-rakuten-angkat-kaki-dari-indonesia-691301>. Diakses: 30 Mei 2020
- Saragih, H.P. (16 Oktober 2018). Meikarta dan Sejumlah Masalah di Tubuhnya  
<https://www.cnbcindonesia.com/market/20181016150703-17-37608/meikarta-dan-sejumlah-masalah-di-tubuhnya>. Diakses: 30 Mei 2020
- Sofuroh, F.U. (23 Agustus 2019). Kisah GoPay Masuk dalam Daftar Perusahaan yang Mengubah Dunia. *Detikinet* <https://inet.detik.com/cyberlife/d-4677695/kisah-gopay-masuk-dalam-daftar-perusahaan-yang-mengubah-dunia>. Diakses: 30 Mei 2020
- Supriyono, I. (2 Agustus 2019). PT Semen Indonesia: Jebloknya Arus Kas Pasca Akuisisi Super Mahal Holcim. *Seruji.co.id*.

<https://seruji.co.id/konsultasi/manajemen/pt-semen-indonesia-jebloknya-arus-kas-pasca-akuisisi-super-mahal-holcim/3/>. Diakses: 30 Mei 2020

Utari, M.D. (23 Maret 2020). Banyak Perusahaan Startup Lokal yang Bangkrut, Ini Dia Daftarnya. *Highlight.id*. <https://highlight.id/daftar-perusahaan-company-startup-lokal-indonesia-gagal-bangkrut-kenapa-penyebab-alasan/> . Diakses: 30 Mei 2020

Wahyudi, E. (29 Mei 2020). <https://bisnis.tempo.co/read/1347372/juni-kalbe-fama-dan-perusahaan-korea-uji-klinis-vaksin-covid-19>. Diakses: 30 Mei 2020

# REFERENSI

---

- Abraham, J.L. and Knight, D.J. (2001), "Strategic innovation:: leveraging creative action for more profitable growth", *Strategy & Leadership*, Vol. 29 No. 1, pp. 21-27. <https://doi.org/10.1108/10878570110694625>
- Admin. (25 September 2018). Jawab Tantangan Kebutuhan Bahan Bakar Berkualitas: Pertamina RU VI Produksi Pertamina Turbo Low Sulfur dan Avtur. *Pertamina.com*. <https://www.pertamina.com/id/news-room/news-release/jawab-tantangan-kebutuhan-bahan-bakar-berkualitas-pertamina-ru-vi-produksi-pertamax-turbo-low-sulfur-dan-avtur>. Diakses: 30 Mei 2020
- Admin. (2020). Our History. *Unilever.co.id* <https://www.unilever.co.id/about/who-we-are/our-history/>. Diakses: 30 Mei 2020
- Admin. (2020). Panca Sradha Kalbe. <https://www.kalbe.co.id/id/nilai-nilai-perusahaan/panca-sradha-kalbe> .Diakses: 30 Mei 2020
- Agarwal, N., Kwan, P., Paul, D. (2018). Behavioral merger and acquisition pricing: Application to Verizon mergers with AOL and Yahoo. *Strategic Change*. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2176>
- Annur, C.M. (13 Juni 2019). "Ekspansi ke India, Gojek Akuisisi Startup Rekrutmen Karyawan" <https://katadata.co.id/sortatobing/digital/5e9a518837769/ekspansi-ke-india-gojek-akuisisi-startup-rekrutmen-karyawan>. Diakses: 30 Mei 2020
- Ardelia, F. (29 Juni 2018). Rahasia Sukses Indomie yang Dinobatkan Sebagai Merek Terlaris Dunia Ke-8. *Finansialku.com*. <https://www.finansialku.com/rahasia-sukses-indomie-yang-dinobatkan-sebagai-merek-terlaris-dunia/>. Diakses: 30 Mei 2020
- Azka, R.M. (17 Maret 2022). Kalbe Farma Tbk. (KLBF) Hentikan Pengembangan Vaksin Covid-19. <https://market.bisnis.com/read/20220317/192/1511863/kalbe-farma-tbk-klbf-hentikan-pengembangan-vaksin-covid-19>. Diakses: 30 April 2022.
- Azigwe, J. B., Maryir, G., Asunka, B. A., & Manamzor, F. (2016). Customer satisfaction for company growth: The roles, responsibilities, and skills

- required of the sales force in Ghana. *British Journal of Marketing Studies*, 4(5), 74-88. [www.eajournals.org](http://www.eajournals.org)
- Beasley, J. E. (1982). Computer-Based Road Maps. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 12(4), 52–56. DOI: 10.1108/eb014543
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. 3<sup>rd</sup> Edition. John Wiley & Sons. West Sussex, UK
- Boubakri, N., & Saffar, W. (2016). Culture and externally financed firm growth. *Journal of Corporate Finance*, 41, 502–520. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2016.04.003
- Brinkman, R. L. (1999). The dynamics of corporate culture: conception and theory. *International Journal of Social Economics*, 26(5), 674-694. DOI: 10.1108/03068299910215870
- Bruni-Bossio, V., Sheehan, N. T., & Willness, C. R. (2018). Circle mapping your firm's growth strategy. *Business Horizons*, 61(2), 285–296. DOI:10.1016/j.bushor.2017.11.010
- Caetano, R., Correa, M.C.D.V., Villardi, P., Rodrigues, P.H.A., Ororio-de-Castro, C.G.S.O. (2021). Dynamics of patents, orphan drug designation, licensing, and revenues from drugs for rare diseases: The market expansion of eculizumab. *Plos One*. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247853>
- Chanut-Guieu, C., & C. Guieu, G. (2014). High growth trajectories in small and medium-sized enterprises: a comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 623–637. DOI: 10.1108/jsbed-09-2014-0151
- Chatha, K. A. (2019). Service tyre and tube division: Strategic capabilities for business growth. *Asian Journal of Management Cases*, 1-25. DOI: 10.1177/0972820119825981
- CNBC Indonesia. (3 September 2019). Ini Sejarah Berdirinya Unilever Raksasa Consumer Goods. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190902185907-19-96620/ini-sejarah-berdirinya-unilever-raksasa-consumer-goods>.
- CNN Indonesia. (17 Oktober 2018). Meikarta dan Nasib Bisnis Lippo Group. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20181016191234-92-339009/meikarta-dan-nasib-bisnis-lippo-group> . Diakses: 30 Mei 2020



- Cohan, P. S. (2017). *Disciplined Growth Strategies: Insight from the Growth*. Marlborough, Massachusetts, USA, Apress. DOI: 10.1007/978-1-4842-2448-9
- Cohan, P.S. (2019). Creating Growth Trajectories. In: *Scaling Your Startup*. Apress, Berkeley, CA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4312-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4312-1_2)
- Collett, N., Pandit, N. R. & Saarikko, J. (2014). Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish Restructuring of Enterprises Act. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 26(1-2), 123-141, DOI: 10.1080/08985626.2013.870236
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.07.005
- Cortada, J.W. (2019). *IBM: The rise and fall and reinvention of a global icon*. The MIT Press. ISBN: 9780262039444.
- Cowling, M., & Lee, N. (2017). How entrepreneurship, culture, and universities influence the geographical distribution of UK talent and city growth. *Journal of Management Development*, 36(2), 178–195. DOI: 10.1108/jmd-03-2016-0043
- Cucculelli, M., & Ermini, B. (2012). New product introduction and product tenure: What effects on firm growth? *Research Policy*, 41(5), 808–821. DOI:10.1016/j.respol.2012.02.001
- Dutta, P., Dutta, P. (2019) . Comparative Study of Cloud Services Offered by Amazon, Microsoft and Google. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development – IJTSRD*. ISSN: 24566470, Volume-3 | Issue- 3, April 2019, pp.981-985, URL: <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23170.pdf>
- Ferm, J., & Raco, M. (2020) Viability Planning, Value Capture and the Geographies of Market-Led Planning Reform in England. *Planning Theory & Practice*, 21(2), 218-235, DOI: 10.1080/14649357.2020.1754446
- Fernando, Y., Chiappetta Jabbour, C. J., & Wah, W.-X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter? *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 8–20. DOI: 10.1016/j.resconrec.2018.09.031
- Gershon, R.A. (2013). Innovation Failure: A Case Study Analysis of Eastman Kodak and Blockbuster Inc. *Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment*, 1<sup>st</sup> Edition. Routledge.

- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2018). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*. DOI:10.1016/j.jbusvent.2018.09.004
- \*\*Glick, M., Ruetschlin, C. (2019). Big Tech Acquisitions and the Potential Competition Doctrine: The Case of Facebook. *Institute for New Economic Thinking Working Paper Series*, No. 104, October 2019 <https://doi.org/10.36687/inetwp104>
- Guest Post. (22 Maret 2019). Kumpulan 17 Perusahaan E-commerce Indonesia yang Gagal Eksis Sejak Era 2000-an. *Dailysocial.id*. <https://dailysocial.id/post/kumpulan-17-perusahaan-e-commerce-indonesia-yang-gagal-eksis-sejak-era-2000-an>. Diakses: 30 Mei 2020
- Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1-14. DOI: 10.1186/2192-5372-2-15
- Ihsan, D.M. (6 September 2020). Uang Dibakar, E-Commerce Mini Hingga Kakap RI Gulung Tikar. *Trenasia.com*. <https://www.trenasia.com/uang-dibakar-e-commerce-mini-hingga-kakap-ri-gulung-tikar>. Diakses: 30 Mei 2020
- Ismanu, S., & Kusmintarti, A. (2019). Innovation and Firm Performance of Small and Medium Enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8 (S2), 312-323
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922. DOI: 10.1016/j.tre.2020.101922
- Julian, M. (3 Agustus 2021). Berada di posisi 287 dalam daftar Fortune Global 500, ini kata Pertamina. *Industri.kontan.co.id*. <https://industri.kontan.co.id/news/berada-di-posisi-287-dalam-daftar-fortune-global-500-ini-kata-pertamina>. Diakses: 30 Mei 2020
- Juliao-Rossi, J., Forero-Pineda, C., Losada-Otalora, M., & Peña-García, N. (2019). Trajectories of innovation: A new approach to studying innovation performance. *Journal of Business Research*. 1-12. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.11.026
- Kaff Agency. (20 Mei 2020). Kisah Sukses Warung UPNORMAL. *Medium.com*. <https://medium.com/@halokaff/kisah-sukses-warung-upnormal-4c7836c02ec7>. Diakses: 30 Mei 2020

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review: On Strategies for Growth. Harvard Business School Publishing, USA
- Kristo, F.Y. (15 Februari 2016). Rakuten, Raksasa Jepang yang Tak Berdaya di Indonesia. *Inet.detik.com*. <https://inet.detik.com/cyberlife/d-3141944/rakuten-raksasa-jepang-yang-tak-berdaya-di-indonesia>. Diakses: 30 Mei 2020
- Linder, C. (2019). Customer orientation and operations: The role of manufacturing capabilities in small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 216, 105–117. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.04.030
- Liu, H-H., & Wang, Y-N. (2019). Interrelationships between viral marketing and purchase intention via customer-based brand equity. *Journal of Business and Management Science*, 7(2), 72-83. DOI: 10.12691/jbms-7-2-3
- Liu, Y., Ndubisi, N. O., Liu, Y., & Barrane, F. Z. (2020). New product development and sustainable performance of Chinese SMMEs: The role of dynamic capability and intra-national environmental forces. *International Journal of Production Economics*, 230, 107817. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107817
- Marikxon. (2019). Lamido.co.id ~ Amankah Belanja Online di Situs Ini?. *Maxmanroe.com*. <https://www.maxmanroe.com/lamido-co-id-amankah-belanja-online-di-situs-ini.html>. Diakses: 30 Mei 2020
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Science and Engineering*, 8(1), 99-105. DOI: 10.155
- Miedziak, R. (2022). A World Of Mergers and Acquisitions In The Entertainment Sector In The 21St Century. From The Failure of AOL - Timewarner to The Consolidation of The Sector By The Walt Disney Company. Case Study Analysis. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4075731> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4075731>
- Milanis, A. (2021). Changing the Game: A Critical Media Analysis of ESPN and espnW. *Major Papers*. 161. <https://scholar.uwindsor.ca/major-papers/161>
- Mohr, A., & Batsakis, G. (2017). Internationalization Speed and Firm Performance: A Study of the Market-Seeking Expansion of Retail

- MNEs. *Management International Review*. 57, 153-177. DOI 10.1007/s11575-016-0284-9
- Muller, C.N., Kijl, B., Visnjic, I. (2018). Envelopment lessons to manage digital platforms: The cases of Google and Yahoo. *Strategic Change*. Vol 27(2), pp.139-149. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2189>
- Nugraha, N.A. (23 November 2021). *Perkembangan Bisnis Transformasi Digital Aplikasi Gojek*. Geotime.id. <https://geotimes.id/opini/perkembangan-bisnis-transformasi-digital-aplikasi-gojek/> . Diakses: 30 Mei 2020
- Omar, R., Lim, K. Y., & Basiruddin, R. (2014). Board of Directors and Small Medium Enterprise's Firm Growth with Firm Culture as Moderating Factor in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 315-323. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.11.082
- Olaru, D., & Purchase, S. (2015). Innovation network trajectories: the role of time and history. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 342 – 353. DOI: 10.1108/jbim-11-2012-0230
- Palade, A. (2011). Analysis of Marketing Mix on Cosmetics Products Case Study: Avon Company. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 11(4), 2011, 233-244
- Preiksaitis, K.D., & Dacin, P.A. (2020), Consumer responses to strategic customer extensions. *Journal of Product & Brand Management*. DOI: 10.1108/JPBM-08-2019-2515
- Qin, Z., Zhang, H., Qin, Xu, K., Dimitrov, K.N.A., Wang, G., Yu, W. (2018). The Development of Software. *Fundamentals of Software Culture*, pp37-81. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-0701-0\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-0701-0_2)
- Redaksi Solopos.com (16 Februari 2016). BISNIS ONLINE : Ini Alasan Rakuten Angkat Kaki dari Indonesia. <https://www.solopos.com/bisnis-online-ini-alasan-rakuten-angkat-kaki-dari-indonesia-691301>. Diakses: 30 Mei 2020
- Renneboog, L., Vansteenkiste, C. (2019). Failure and success in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*. Vol. 58. P. 650-699. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.07.010>
- Rice, G. (2012). Connecting with customers to build a social business. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 23, Issue 2, p.88-93. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.21476>
- Rizzo, L. (2014). LBO FOCUS: Teen Retail: A Fad for Consumers, an Investing Staple for Private Equity. *The Private Equity Analyst*,

<https://www.proquest.com/openview/d007d6923839a30cfc44a9ed14382923/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40214>

- Roopchund, R. (2020). SMEs in Mauritius: economic growth, employment, and entrepreneurial culture. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 39(4), 585-596. DOI: [10.1504/IJESB.2020.10028265](https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.10028265)
- Saragih, H.P. (16 Oktober 2018). Meikarta dan Sejumlah Masalah di Tubuhnya <https://www.cnbcindonesia.com/market/20181016150703-17-37608/meikarta-dan-sejumlah-masalah-di-tubuhnya>. Diakses: 30 Mei 2020
- Sofuroh, F.U. (23 Agustus 2019). Kisah GoPay Masuk dalam Daftar Perusahaan yang Mengubah Dunia. *Detikinet* <https://inet.detik.com/cyberlife/d-4677695/kisah-gopay-masuk-dalam-daftar-perusahaan-yang-mengubah-dunia>. Diakses: 30 Mei 2020
- Supriyono, I. (2 Agustus 2019). PT Semen Indonesia: Jebloknya Arus Kas Pasca Akuisisi Super Mahal Holcim. *Seruji.co.id*. <https://seruji.co.id/konsultasi/manajemen/pt-semen-indonesia-jebloknya-arus-kas-pasca-akuisisi-super-mahal-holcim/3/>. Diakses: 30 Mei 2020
- Swaim, R. W. (2010). *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. John Wiley & Sons, Singapore
- Taeuscher, K., & Kietzmann, J. (2017). Learning from Failures in the Sharing Economy. *MIS Quarterly Executive*, 16 (4), p. 253-263.
- Tan Swee Lin, C., & Smyrnios, K. X. (2007). Customer-Value-Based Marketing Activities in Fast-Growth Firms. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 9(1), 67-88. DOI: 10.1108/14715200780001340
- Torelli, C. J., & Stoner, J. L. (2015). *Managing Cultural Equity: A Theoretical Framework for Building Iconic Brands in Globalized Markets*. *Review of Marketing Research*, 83-120. DOI: 10.1108/s1548-643520150000012004
- Utari, M.D. (23 Maret 2020). Banyak Perusahaan Startup Lokal yang Bangkrut, Ini Dia Daftarnya. *Highlight.id*. <https://highlight.id/daftar-perusahaan-company-startup-lokal-indonesia-gagal-bangkrut-kenapa-penyebab-alasan/>. Diakses: 30 Mei 2020
- Valkokari, K., Valkokari, P., Palomäki, K., Uusitalo, T., Reunanen, M., Macchi, M., Prasanna Liyanage, J. (2014). Road-mapping the business potential of sustainability within the European manufacturing industry. *Foresight*, 16(4), 360-384. DOI: 10.1108/fs-05-2012-0037

- Visvanathan, P., Muthuveloo, R., Ai Ping, Teoh. (2018). The Impact of Leadership Styles and Organizational Culture on Job Satisfaction of Employees in Malaysian Manufacturing Industry. *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 10, No. 1 (Special Issue).
- Wahyudi, E. (29 Mei 2020). <https://bisnis.tempo.co/read/1347372/juni-kalbe-farma-dan-perusahaan-korea-uji-klinis-vaksin-covid-19>. Diakses: 30 Mei 2020
- Weng, J., Zheng, Y., Yan, X., Meng, Q. (2014). Development of a subway operation incident delay model using accelerated failure time approaches. *Accident Analysis & Prevention*, 73, p.12-19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aap.2014.07.029>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2018). The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation. *Industrial Marketing Management*. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.11.001
- Woiceshyn, J. (2009). Lessons from “Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions. *Long Range Planning*, Vol. 42 (3), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.05.002>
- Yaacob, Z. (2014). The direct and indirect effects of customer focus on performance in public firms. *International Journal for Quality Research* 8(2) 265–276
- Zandiatashbar, A., Hamidi, S., & Foster, N. (2019). High-tech Business Location, Transportation Accessibility, and Implications for Sustainability: Evaluating the Differences between High-tech Specializations using Empirical Evidence from U.S. Booming Regions. *Sustainable Cities and Society*, 50, 101648, 1-12. DOI:10.1016/j.scs.2019.101648

# GLOSARIUM

---

- akuisisi : pengambil alihan keseluruhan atau sebagian kepemilikan perusahaan oleh perusahaan lain.
- arus kas : informasi laporan yang berisi penerimaan dan pengeluaran kas dalam periode tertentu.
- Brainstorming* : metode untuk menemukan ide baru, didasarkan pada kreativitas.
- Broadband* : frekuensi jangkauan yang luas untuk mengirim dan menerima data.
- cannibalizing* : menurunnya volume penjualan, pendapatan, atau pangsa pasar suatu produk sebagai akibat dari pengenalan produk baru oleh produsen yang sama.
- CEO : *Chief Executive Officer*, bertanggung jawab terhadap keberhasilan bisnis perusahaan yang dijalankan.
- cloud* : sebuah penyimpanan digital yang dapat menyimpan semua file.
- deposito : simpanan yang hanya bisa dicairkan pada jangka waktu tertentu.
- dictator : pemimpin yang memerintah secara otoriter.
- distributor : pihak pertama yang membeli langsung dari produsen dan menghubungkan produsen dengan konsumen.
- e-commerce* : aktivitas jual beli yang dilakukan melalui sistem elektronik.
- ekosistem : jaringan yang terlibat dalam penyampaian produk atau layanan tertentu melalui persaingan dan kerja sama.
- eksekutif : seseorang yang bertanggung jawab untuk menjalankan suatu organisasi.
- ekspansi : usaha perusahaan untuk mengembangkan ukuran bisnisnya. Bertujuan untuk meningkatkan skala operasi.
- eksternal : berasal dari sumber di luar subjek yang terpengaruh.
- ekuitas : kepemilikan terhadap aset yang bernilai di sebuah perusahaan oleh seseorang atau beberapa pihak.
- fitur : karakteristik khusus tertentu yang ada pada suatu alat.
- fragmentasi : situasi pasar di mana tidak ada satu pun perusahaan yang memiliki pengaruh untuk menggerakkan industri ke arah tertentu.
- fundamental : hal yang paling mendasar.
- globalisasi : proses menduniakan suatu hal.
- go public* : menawarkan kepemilikan bisnis ke masyarakat.
- hipotesis : pernyataan mengenai suatu keadaan yang akan diteliti.

inovasi	: melakukan praktik atau proses baru untuk mendapatkan pengembangan.
internal	: berasal dari sumber di dalam subjek yang terpengaruh.
intervensi	: campur tangan yang dilakukan suatu orang atau kelompok.
investor	: orang atau entitas yang memberikan modal dan mengharapkan pengembalian keuangan.
IPO	: penawaran saham pertama kali oleh perusahaan tertutup kepada publik.
kapabilitas	: kompetensi atau kemampuan.
klise	: gagasan yang sering diungkapkan.
kognitif	: aktivitas mental yang membuat suatu individu mampu menghubungkan, mempertimbangkan suatu peristiwa.
konsultan	: seseorang yang memberikan jasa konsultasi pada bidang keahlian tertentu.
kuartalan	: tiga bulan atau seperempat tahun.
laba	: keuntungan, selisih harga penjualan lebih besar dari harga produksi
layanan	
purna jual	: kegiatan pelayanan yang dilakukan untuk memastikan pembeli puas dengan produk yang dijual.
lisensi	: izin tertulis yang diberikan oleh pemegang hak cipta
<i>mainframe</i>	: komputer utama.
margin	: presentase keuntungan dari produk yang dijual.
marjinal	: perubahan total biaya produksi yang berasal dari penambahan unit produksi
merger	: proses penyatuan 2 usaha atau perusahaan
modal ventura	: modal yang diberikan kepada perusahaan lain sebagai bentuk investasi dan kerja sama
NPV	: <i>Net present value</i> , hasil perhitungan selisih antara pemasukan dan pengeluaran
<i>outsourcing</i>	: penyerahan sebagian pekerjaan kepada perusahaan lain
<i>overtime</i>	: bekerja lembur
paralel	: sejajar
peer-to-peer	: model jaringan komputer yang terdiri dari dua atau beberapa komputer
pemasok	: pihak yang memasok atau menjual bahan ke pihak lain
penetrasi	: strategi mengembangkan pasar yang telah ada dan produk yang telah ada
pengembang	: individu atau organisasi yang melakukan pengembangan sesuatu, misal : pengembang perumahan, pengembang perangkat lunak
perspektif	: pandangan terhadap sesuatu
pewaralaba	: Individu atau organisasi yang memberikan waralaba



portofolio	: Kumpulan dokumen dari individu atau organisasi yang bertujuan mendokumentasikan perkembangan suatu proses.
premi	: nominal yang harus dibayarkan nasabah kepada pihak asuransi
prestise	: suatu kehormatan yang dimiliki
produsen	: individu atau organisasi yang melakukan kegiatan produksi barang atau jasa
profitabilitas	: kemampuan perusahaan atau organisasi menghasilkan keuntungan dalam periode tertentu
promotor	: individu atau organisasi yang mendorong suatu usaha atau gerakan
proposisi	: serangkaian solusi atau manfaat yang memberikan kepuasan dan nilai pada pelanggan
prototipe	: model awal atau standar dari sebuah entitas
relevan	: hal yang saling berhubungan
ritel	: kegiatan usaha yang melakukan transaksi penjualan kepada pelanggan secara satuan.
royalti	: nominal yang dibayarkan untuk penggunaan hak cipta
saham	: bukti kepemilikan sebuah perusahaan
segmen	: kumpulan pengguna produk atau jasa tertentu
<i>stagnant</i>	: kondisi dimana suatu usaha atau bisnis tidak mengalami perkembangan ataupun kerugian.
<i>start-up</i>	: sebuah perusahaan rintisan yang baru berjalan.
suku bunga	: balas jasa yang diberikan bank kepada nasabah.
turnover	: aktifitas pergantian yang disebabkan suatu faktor; contoh : turnover karyawan.
umpan balik	: tanggapan yang diberikan oleh pelanggan terhadap suatu jasa atau produk.
valuasi	: proses dalam memperkirakan nilai ekonomi suatu bisnis
varian	: bentuk yang berbeda.
vendor	: pihak yang dibayar untuk menyediakan barang atau jasa bagi pihak lain.
virtualisasi	: melakukan bentuk virtual dari sesuatu.

# INDEKS SUBJEK

## A

akuisisi, 2, 9, 12, 64, 69, 70, 73, 79, 80, 81, 82,  
83, 84, 101, 108, 109, 117, 118, 119, 120,  
139, 140  
arus kas, 45, 48, 49, 50, 73, 118

## C

*cannibalizing*, 68  
CEO, 1, 2, 3, 4, 7, 13, 14, 15, 20, 23, 24, 26,  
28, 31, 33, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 50,  
52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 63, 64, 65, 67,  
71, 73, 76, 77, 78, 81, 82, 87, 89, 90, 91,  
92, 93, 94, 96, 98, 105, 106, 107, 108, 111,  
112, 113, 116, 117, 119, 120, 122, 126,  
127, 129, 130, 131, 134, 135, 136, 139,  
140, 143, 144, 145, 146, 147, 148  
*cloud*, 4, 65, 66, 67, 107, 109

## D

deposito, 26, 27  
dictator, 126  
distributor, 129, 132, 134, 137, 139, 142

## E

*e-commerce*, 4, 67  
ekosistem, 13, 14, 90  
eksekutif, 1, 2, 3, 7, 24, 25, 27, 32, 38, 39, 46,  
48, 51, 59, 68, 71, 93, 94, 101, 109, 110,  
119, 126, 127, 145, 147  
ekspansi, 6, 28, 29, 36, 37, 45, 46, 48, 49, 50,  
51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 130, 134,  
135  
eksternal, 13, 16, 87, 91  
ekuitas, 52, 58, 79, 80, 81, 82

## F

fitur, 23, 30, 41, 57, 58, 66, 74, 75, 94, 97  
fundamental, 23

## G

globalisasi, 45  
*go public*, 4, 97, 108, 117, 121

## I

*Indonesia*, 1, 2  
inovasi, 6, 15, 16, 18, 41, 66, 107, 108, 109,  
144  
internal, 9, 13, 16, 19, 33, 37, 39, 43, 54, 124  
intervensi, 3  
investor, 1, 2, 3, 26, 30, 40, 47, 50, 53, 77, 78,  
96, 97, 105, 110, 112, 148  
IPO, 4, 117, 119

## K

kapabilitas, 82, 87, 88, 89, 92, 98, 101, 121,  
140, 141, 143  
klise, 96  
kognitif, 106  
konsultan, 2, 7, 81, 144, 147  
kuartal an, 3

## L

laba, 2, 3, 14, 22, 23, 41, 43, 44, 45, 55, 65,  
70, 90, 95, 110, 117, 143  
layanan, 1, 4, 5, 12, 13, 20, 22, 23, 25, 26, 27,  
28, 29, 31, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 48,  
50, 55, 56, 57, 58, 59, 65, 66, 67, 69, 71,  
74, 76, 77, 92, 93, 94, 96, 100, 101, 106,

107, 109, 110, 113, 118, 119, 126, 129,  
132, 133, 137, 142, 147, 149  
lisensi, 7, 44, 45, 47, 80, 81, 133, 134

## M

*mainframe*, 80  
*margin*, 25, 40, 70  
*marjinal*, 58  
*merger*, 13, 70, 71, 73  
*modal ventura*, 32, 49, 50, 75, 122

## N

NPV, 69, 70, 73, 79, 81, 140

## O

*outsourcing*, 7, 106  
*overtime*, 6

## P

*paralel*, 131, 136, 141  
*peer-to-peer*, 13, 58  
*pemasok*, 7, 12, 38, 54, 57, 74, 93, 121, 138,  
141, 147  
*penetrasi*, 11, 47  
*pengembang*, 12, 14, 67, 77, 95  
*perspektif*, 25, 63, 141  
*pewaralaba*, 22  
*portofolio*, 27, 76, 79, 98, 100, 141  
*premi*, 2  
*prestise*, 43  
*produsen*, 2, 13  
*profitabilitas*, 40, 49, 56, 58, 129, 132, 133,  
136, 142

*promotor*, 27, 146  
*proposisi*, 20, 23, 25, 32, 68  
*prototipe*, 12, 14, 63, 74, 76, 78, 83, 106, 110,  
139  
*purna jual*, 31

## R

*relevan*, 32, 52, 92, 107, 134, 138  
*ritel*, 14, 19, 46, 48, 52, 92, 93  
*royalti*, 58

## S

*saham*, 1, 2, 3, 4, 5, 40, 41, 44, 51, 58, 64, 65,  
70, 71, 73, 75, 79, 93, 110, 119, 139  
*segmen*, 11, 18, 20, 23, 24, 25, 27, 33, 92, 94,  
128, 129, 131, 132, 133, 136, 138, 142  
*stagnant*, 3  
*start-up*, 5, 8, 28, 65, 67, 77, 78, 81, 120  
*suku bunga*, 27

## T

*turnover*, 106

## U

*umpan balik*, 12, 14, 27, 31, 38, 49, 63, 75, 76,  
77, 78, 83, 107, 139, 148

## V

*valuasi*, 28  
*varian*, 15, 107  
*vendor*, 42, 75, 110, 118, 120  
*virtualisasi*, 121

# INDEKS PENGARANG

- Abraham & Knight, 12, 187  
Agarwal et al, 119, 187  
Annur, 155, 184, 187  
Ardelia, 164, 184, 187  
Azigwe et al, 20, 187  
Azka 187  
Beasley, 48, 61, 150, 188  
Besen et al, 39  
Bessant & Tidd, 40, 108, 121, 188  
Boubakri & Saffar, 111, 188  
Brinkman, 107, 114, 150, 188  
Bruni-Bossio et al, 20  
Caetano et al, 118, 188  
Chanut-Guieu & Gieu, 117  
Chatha, 79, 85, 150, 188  
CNBC Indonesia, 177  
CNN Indonesia, 173  
Cohan, 1, 2, 3, 6, 8, 10, 17, 20, 30,  
31, 34, 61, 65, 85, 88, 94, 97, 99,  
103, 105, 108, 111, 114, 116, 120,  
123, 125, 150, 189  
Collet et al, 91  
Cooper, 64, 85, 90, 103, 150, 189  
Cortada, 110, 114, 189  
Cowling et al, 106  
Cucculelli & Ermini, 80  
Dutta & Dutta, 65, 66  
Ferm & Raco, 36, 37, 94  
Fernando et al, 54, 96  
Gershon, 24, 34, 189  
Gillis et al, 21, 95, 96  
Glick & Ruetschlin, 69, 70  
Guest Post, 158  
Gupta et al, 9, 12, 32, 38  
Homburg et al, 18, 19  
Ismanu & Kusmintarti, 15, 26, 54, 73,  
74, 93, 100, 117  
Ivanov, 78, 85, 90, 103, 151, 190  
Juetten, 57, 61  
Juliao-Rossi et al, 117, 122  
Kaff Agency, 159, 161  
Kim & Mauborgne, 10, 88  
Kim et al, 76  
Kristo, 162, 185, 191  
Linder, 29, 34, 152, 191  
Liu & Wang, 23, 43, 53, 75  
Marikxon, 158  
Matkó & Takács, 112  
Miedziak, 71, 72, 79, 86, 191  
Milanis, 68, 86, 191  
Mohr & Batsakis, 92  
Nugraha, 154, 185, 192  
Olaru & Purchase, 6, 94  
Omar et al, 106

Palade, 41, 42, 62, 192  
Preiksaitis & Dacin, 26  
Qin et al, 80  
Renneboog & Vansteenkiste, 77, 79  
Rice, 49, 62, 192  
Rizzo, 51, 62, 192  
Roopchand, 106, 112, 114, 153, 193  
Saragih, 175, 186, 193  
Sofuroh, 155, 186, 193  
Solopos.com, 182  
Supriyono, 166, 169, 186, 193  
Swaim 11, 17, 21, 35, 81, 86, 101,  
104, 117, 125, 153, 193  
Taeuscher & Kietzmann, 28  
Tan Swee Lin & Smyrnios, 24  
Torelli & Stoner, 93, 106  
Unilever.co.id 177, 178, 184, 187  
Valkokari et al, 81, 98  
Visvanathan et al, 109  
Wahyudi, 172, 186, 194  
Weng et al 22  
Wilden et al 14, 87  
Woiceshyn, 64, 86, 194  
Yaacob, 23, 35, 153, 194  
Zandiatashbar, 58, 62, 153, 194