

Strategi korporasi PT NTR dalam menghadapi krisis ekonomi di Indonesia

Niti Sastro, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20471226&lokasi=lokal>

Abstrak

PT NTR merupakan perusahaan induk yang memiliki empat SBU dengan bisnis inti produsen minuman serbuk dan produk diet. Krisis ekonomi mendorong PT NTR untuk menemukan strategi korporasi yang memberikan nilai tambah bagi seluruh SBU. Dengan demikian PT NTR perlu melihat bagaimana keadaan masa depan, menemukan kompetensi inti yang perlu dibangun, dan mengambil posisi pada pelbagai industri. Sebelum memilih strategi, PT NTR perlu memperhatikan indikator-indikator yang mempengaruhi krisis ekonomi dan persaingan pada saat ini. Kemudian perusahaan melakukan perkiraan terhadap skenario perubahan hingga akhir tahun 1999. Selain hal tersebut, perusahaan juga melakukan perkiraan terhadap perekonomian dan persaingan pada masa mendatang atau dalam jangka panjang. Berdasarkan perkiraan berbagai skenario dalam jangka pendek dan arah masa depan, perusahaan induk pesaing, dan kesesuaian strategi portofolio SBU dengan strategi perusahaan induk, maka PT NTR memilih strategi korporasi yang membangun nilai seluruh SBU. Pada tingkat korporasi PT NTR membagi strateginya menjadi dua kelompok, yaitu strategi portofolio SBU dan strategi perusahaan induk.

PT NFI dan PT NXP merupakan SBU yang relatif lebih kuat, sedangkan PT BMS dan PT NRC merupakan SBU yang relatif lebih lemah. Namun demikian, dalam penetapan strategi korporasi di masa krisis, PT NTR tetap mengutamakan proses membangun nilai secara keseluruhan dalam jangka panjang daripada tindakan yang berorientasi keuangan dalam jangka pendek. Dalam strategi portofolio SBU, PT NTR menemukan kesempatan membangun nilai SBU dengan melakukan perampingan dengan tetap menjaga bisnis yang ada. Restrukturisasi empat SBU menjadi tujuh SBU dilakukan agar dapat terjadi akselerasi kapabilitas yang membangun kompetensi inti pada setiap SBU yang lebih ramping. Kemudian PT NTR memilih strategi perusahaan induk yang mendukung strategi portofolio SBU tersebut.

Agar dapat memimpin industri masa depan, PT NFI perlu membangun kompetensi inti menciptakan formula produk yang sangat disukai konsumen dalam berbagai bentuk. Sedangkan dalam bisnis produk diet, PT NFI perlu mengembangkan kompetensi inti mendominasi jaringan kerjasama antar industri makanan sehat dan menciptakan produk yang dapat saling melengkapi. Pada bisnis distribusi, PT NXP perlu mengembangkan kompetensi inti pemanfaatan teknologi informasi dan jaringan penjualan langsung. Pada bisnis jasa pemasaran, PT BMS perlu mengembangkan kompetensi inti cepat mendapatkan berbagai informasi pasar. Pada bisnis sistem dan sumber daya manusia, PT HRC perlu mengembangkan kompetensi inti mengintegrasikan teknologi informasi dengan sistem perusahaan.

Pada tingkat SBU, setiap perusahaan mengambil posisi dengan strategi yang dapat bertahan dalam menghadapi berbagai skenario dalam satu tahun yang diimbangi dengan upaya pengembangan kompetensi inti. PT NFI memilih strategi fokus diferensiasi dengan pertumbuhan yang terkonsentrasi. PT NXP memilih strategi biaya rendah. PT BMS dan PT HRC memilih strategi inovasi. Pada tingkat fungsional, perusahaan memilih strategi fungsional yang merupakan terjemahan dari strategi SBU yang dipilih melalui penetapan sasaran strategik dan pengukuran strategik pada empat perspektif, yaitu keuangan, konsumen, internal, dan

pembelajaran serta pertumbuhan.

Dengan strategi bisnis fokus diferensiasi, beberapa strategi fungsional PT NFI yang penting adalah mempertajam konsumen sasaran dan meningkatkan nilai akhir yang diterima konsumen. Strategi ini diukur keberhasilannya dengan indikator lag rasio kepuasan pelanggan yang disebabkan oleh indikator lead tingkat kesadaran merek, total nilai persepsi relatif, dan tingkat konsumsi. Keempat indikator ini merupakan ukuran yang diperoleh dari sasaran meningkatkan kepuasan konsumen sasaran, menjaga citra merek, penambahan nilai produk, dan peningkatan konsumsi.

Struktur organisasi yang sesuai dengan strategi korporasi adalah struktur organisasi jejaring yang tidak memiliki batas organisasi dalam pelaksanaan proses penciptaan nilai. Hal ini perlu didukung dengan pembentukan budaya organisasi melalui penetapan dan komunikasi nilai perusahaan, adanya pola pikir sistem, dan pengembangan kapabilitas sumber daya yang unik pada setiap organisasi. Pengendalian efektivitas strategi dengan menggunakan mekanisme sasaran strategis dan pengukuran strategis memiliki keunggulan dalam hal mengevaluasi efektivitas strategi pada setiap kegiatan dan dinamis dalam mengadaptasi setiap perubahan yang terjadi.