

Kata Pengantar

Dunia bisnis dewasa ini jauh berbeda dan jauh lebih kompleks daripada dua tahun yang lalu ketika edisi terdahulu dari buku ini diterbitkan. Saat ini, kita menyaksikan firma-firma ekuitas privat yang mengakuisisi ratusan perusahaan, meningkatnya kesadaran konsumen dan bisnis pada isu pemanasan global dan polusi, harga minyak dan gas dunia yang tinggi, sistem kontrak luar (*outsourcing*) yang ekstensif, migrasi pekerjaan ke China dan India, perhatian yang lebih besar pada etika bisnis, defisit anggaran federal yang melambung, globalisasi yang berlanjut, konsolidasi di dalam industri, Uni Eropa yang belum menemukan titik temu terkait masalah konstitusinya, dan persaingan sengit di hampir semua industri. Perdagangan maya (*e-commerce*) pun terus mengubah hakikat bisnis sampai ke pedalamannya.

Ribuan aliansi dan kemitraan strategis, bahkan di antara para pesaing, terbentuk dalam beberapa tahun terakhir. Ratusan perusahaan menyatakan diri bangkrut dan berbagai skandal korporat makin menegaskan perlunya etika bisnis dan keterbukaan transaksi keuangan korporat yang lebih baik. Pengetatan, penyesuaian, pemberdayaan ulang, dan beragam langkah divestasi, akuisisi, dan likuidasi telah secara permanen mengubah lanskap korporat dalam dua tahun terakhir. Ribuan perusahaan telah memulai operasi global mereka sementara ribuan yang lain melakukan merger. Ribuan perusahaan berkembang pesat sedangkan ribuan yang lain gagal dalam waktu dua tahun terakhir. Banyak pamanufaktur telah menjadi pemasok dalam sistem perdagangan maya sementara banyak perusahaan yang sejak lama memiliki keunggulan kompetitif tergeser oleh perusahaan-perusahaan baru.

Baik tantangan maupun hambatan yang dihadapi oleh organisasi entah besar ataupun kecil dewasa ini lebih besar daripada kapan pun. Imigrasi ilegal lintas batas AS-Meksiko telah mencapai tahap yang sangat mengkhawatirkan. Semakin sedikit ruang yang tersedia untuk kesalahan dalam perumusan dan implementasi rencana strategis dewasa ini. Buku teks ini menyediakan sebuah pendekatan efektif yang sistematis untuk mengembangkan suatu rencana strategis yang jelas.

Perubahan-perubahan yang dibuat dalam edisi kedua belas ini dimaksudkan terutama untuk mengilustrasikan pengaruh tatanan dunia baru ini pada teori dan praktik manajemen-strategis. Karena besarnya perubahan yang memengaruhi perusahaan, budaya, dan negara, setiap halaman dalam buku ini telah disesuaikan dengan perkembangan terbaru. Edisi pertama dari buku ini terbit pada 1986 dan sejak saat itu ia telah tumbuh menjadi salah satu, jika bukan buku manajemen strategis yang paling banyak dibaca dan dikutip di dunia. Buku ini kini diterjemahkan ke dalam sembilan bahasa

lain di luar bahasa Inggris. Ketiga puluh satu perusahaan yang menjadi kasus dalam edisi kedua belas ini baru, belum muncul di edisi sebelumnya.

Edisi kedua belas ini menawarkan cakupan yang telah diperluas mengenai berbagai konsep, teori, riset, dan teknik manajemen-strategis di dalam bab-babnya. Setiap kalimat dan paragrafnya telah dicermati, dimodifikasi, diklarifikasi, dihapus, diperjelas, diperbarui, dan diperbaiki agar kandungan dan kaliber presentasinya lebih bagus. Struktur edisi ini sama dengan edisi yang terakhir, dengan sembilan bab dan sebuah Kasus Kohesi, namun perbaikan dalam keterbacaan dan cakupannya dramatis. Setiap bab menampilkan berbagai konsep dan praktik manajemen-strategis yang dipresentasikan secara jelas, terfokus, dan relevan dengan ratusan contoh baru yang benar-benar telah diintegrasikan secara baik.

Perspektif praktisioner yang berorientasi pada keterampilan dan secara historis telah menjadi dasar dari buku ini semakin ditegaskan dan diperkuat di dalam edisi ini. Cakupan teori serta riset manajemen-strategis yang baru dan diperluas di dalam buku ini mencerminkan bagaimana perusahaan-perusahaan menggunakan berbagai konsep seperti analisis rantai nilai (VCA, *value chain analysis*), Papan Nilai Berimbang (*Balanced Scorecard*), pandangan berbasis sumber daya (RBV, *resource-based view*), tolok ukur, restrukturisasi, dan subkontrak luar (*outsourcing*). Untuk bertahan dan berkembang di dalam milenium baru, organisasi harus membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Buku ini kini dipercaya di seluruh dunia untuk membekali para manajer masa depan dan masa sekarang dengan keterampilan serta konsep terbaru yang diperlukan untuk secara efektif merumuskan dan secara efisien mengimplementasikan suatu rancangan strategis—rencana main, Anda bisa mengistilahkannya demikian—yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi setiap jenis bisnis.

Misi kami ketika mempersiapkan edisi kedua belas dari *Strategic Management: Concepts and Cases* ini adalah “menciptakan buku teks manajemen strategis yang paling mutakhir dan bagus mengenai pasar”—sebuah buku yang menarik sekaligus bernilai baik bagi para mahasiswa maupun pengajar”. Berdasarkan komentar dari 49 peninjau edisi sebelumnya, riset dan praktik manajemen-strategis yang baru, seperti Model *Industrial Organizational (IO)*, Similaritas Pasar, Analisis Rantai Nilai, Papan Nilai Berimbang, dan Keunggulan Pencetus Pertama, dimasukkan dan didukung dengan ratusan contoh praktis yang baru. Ada sebuah Kasus Kohesi yang sepenuhnya baru di Walt Disney—2008 yang menggantikan kasus Google sebelumnya. Hampir semua Latihan Eksperiensial dalam edisi kedua belas ini telah diperbarui, digantikan, atau diperbaiki.

Basis waktu untuk semua kasus yang dimasukkan ke dalam edisi ini adalah 2007, sejak laporan keuangan akhir tahun 2006 atau 2007. Kasus-

kasus yang ditampilkan merepresentasikan kompilasi kasus yang paling mutakhir yang pernah dikumpulkan dalam suatu buku manajemen strategis. Dewasa ini, terdapat lebih banyak kasus tentang perusahaan teknologi, tentang perusahaan nirlaba, dan tentang perusahaan global. Kasus-kasus tersebut dipasangkan di dalam industri.

Keempat puluh sembilan peninjau dan saya meyakini bahwa Anda akan menemukan edisi ini sebagai buku teks manajemen strategis terbaik yang tersedia untuk mengomunikasikan baik kegairahan maupun nilai dari manajemen strategis. Bernas dan terorganisasi dengan amat baik, buku ini kini dipublikasikan dalam bahasa Inggris, China, Spanyol, Thai, Jerman, Jepang, Farsi, Indonesia, India, dan Arab. Versi bahasa Rusianya sedang dalam proses negosiasi. Di lima benua, buku ini secara luas dipakai di berbagai kampus dan universitas baik di tingkat sarjana maupun pascasarjana. Selain itu, ribuan perusahaan, organisasi, dan badan pemerintah menggunakan buku ini sebagai sebuah pedoman manajemen, menjadikannya buku perencanaan strategis yang paling banyak dipakai di seluruh dunia.

Buku teks ini memenuhi seluruh panduan AACSB-International untuk kebijakan bisnis serta kelas manajemen strategis baik di tingkat sarjana maupun pascasarjana, dan edisi-edisi sebelumnya telah dipakai di lebih dari 500 sekolah tinggi dan universitas. Prentice Hall membangun sebuah situs Web yang terpisah untuk buku ini di www.prenhall.com/david. Penulisnya sendiri memiliki Strategic Management Club Online di www.strategyclub.com, yang menawarkan banyak keuntungan bagi mahasiswa manajemen strategis dan kebijakan bisnis.

Tema-tema Bab

Sebagaimana disebut di bawah, dua tema merasuki seluruh bab dalam edisi ini dan secara signifikan menyumbang untuk menjadikannya aktual, informatif, menarik, dan berharga. Kotak "Perspektif" di tiap-tiap bab menghubungkan beragam konsep yang dipresentasikan ke masing-masing tema. Hampir seluruh selipan kotak tersebut baru di dalam edisi ini.

1. **Faktor-faktor Global Memengaruhi Hampir Semua Keputusan Strategis.** Tema global diangkat di dalam edisi ini karena melakukan bisnis secara global telah menjadi kebutuhan, alih-alih kemewahan di sebagian besar industri. Nyaris semua keputusan strategis dewasa ini dipengaruhi oleh beragam isu dan keprihatinan global. Di setiap bab, terdapat pembahasan global yang baru yang sejalan dengan semakin besarnya kesalingtergantungan antarnegara dan perusahaan di segenap penjuru dunia. Dinamika perbedaan politik, ekonomi, dan budaya

antara satu negara dengan negara lain secara langsung memengaruhi keputusan manajemen strategis. Menjalankan bisnis secara global menjadi lebih berisiko dan kompleks daripada kapan pun. Tema global mengilustrasikan bagaimana organisasi-organisasi dewasa ini dapat secara efektif menjalankan bisnis di dalam sebuah komunitas dunia yang saling terkait dan saling tergantung.

2. **Menjaga Kelestarian Lingkungan Merupakan Sebuah Isu Strategis Vital.** Unik bagi buku manajemen strategis, tema lingkungan hidup diperkuat di dalam edisi ini guna mempromosikan dan mendorong perusahaan-perusahaan agar menjalankan operasinya dengan cara yang ramah lingkungan. Tema ini kini mencakup isu tanggung jawab sosial, kelestarian alam, dan etika bisnis. Negara-negara di seluruh dunia telah membuat undang-undang untuk menekan polusi air, sungai, udara, tanah, dan laut. Pemanasan global sekarang tidak terelakkan, dan bahkan perusahaan-perusahaan minyak mendukung larangan emisi sebab konsumen menuntut tindakan tanggung jawab dari perusahaan dan politikus. Berbagai upaya baik dari perusahaan maupun negara untuk menjaga kelestarian lingkungan hidup dideskripsikan di sini. Semakin banyak bisnis yang mengeluarkan Laporan Dampak Lingkungan untuk memaparkan beragam upaya mereka dalam menghambat pemanasan global serta beroperasi dengan cara yang ramah lingkungan. Hormat pada lingkungan hidup telah menjadi sebuah konsen yang penting bagi konsumen, perusahaan, masyarakat, dan AACSB-International.

Fitur-fitur Desain Edisi Kedua Belas

Ada beberapa fitur yang menarik di dalam edisi ini. Terdapat empat buah foto dihadirkan di tiap-tiap bab dan secara langsung dikaitkan dengan (1) pembukaan bab, (2) perspektif global, (3) perspektif lingkungan hidup, dan (4) latihan akhir-bab Walt Disney. Empat foto per bab itu membuat edisi kedua belas ini jauh lebih memikat secara visual. Di edisi sebelumnya, hanya di pembukaan bab foto ditampilkan.

Model manajemen strategis yang komprehensif ditampilkan di sampul dalam depan buku. Di bagian awal dari setiap bab, bagian model strategi komprehensif yang dibahas dalam bab tersebut digarisbawahi dan dibesarkan sehingga mahasiswa dapat melihat fokus dari tiap-tiap bab dalam model komprehensif yang mempertautkan satu sama lain.

Sebuah Matriks Informasi Kasus dan Matriks Deskripsi kasus yang baru disediakan di bagian Kata Pengantar untuk menunjukkan (1) wilayah topik di tiap-tiap kasus dan (2) informasi kontak dan lokasi untuk setiap perusahaan kasus. Matriks ini memberikan masukan mengenai bagaimana