



FEB

MASTER OF MANAGEMENT
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
UNIVERSITAS INDONESIA

MANAJEMEN STRATEGIK

Strategi Integrasi Vertikal (Vertical Integration Strategies)



UNIVERSITAS
INDONESIA

Veritas, Probitas, Iustitia

FEB

Sub – topik pembahasan

1. Pengertian Strategi Korporasi (Corporate Strategy).
2. Pertumbuhan dan batas perusahaan,
3. Perusahaan versus Pasar.
4. Integrasi vertikal strategis.
5. Jenis integrasi vertikal.
6. Benefit and Risk dari integrasi vertikal.
7. Alternatif integrasi vertikal.

Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa dapat menjelaskan pengertian strategi korporasi.
2. Mahasiswa memahami :
 1. Pengertian Integrasi Vertikal Strategis.
 2. Jenis-jenis Integrasi Vertikal.
 3. Benefit and Risk dari Integrasi Vertikal.
 4. Alternatif Integrasi Vertikal.

Bahan bacaan.

Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic Management*, 4th Edition. New York: McGraw-Hill Education.

Pengertian Strategi Korporasi

- Setiap Organisasi Bisnis (sering disebut sebagai perusahaan) harus bersaing agar dapat menjual produknya.
- Dalam Teori Ekonomi Mikro dibahas bahwa kemampuan bersaing sebuah perusahaan sangat tergantung dari Struktur Pasarnya (Market Structure). Yaitu apakah berbentuk Persaingan Sempurna (Perfect Competition), Monopoli, Oligopoli atau Monopolistic Competition.
- Dalam kenyataan, ada perusahaan yang ingin bersaing di industri yang berbeda.
- Sebagian berkaitan dengan “core business”nya, dan sebagianlain tidak berkaitan dengan core businessnya.

Strategi Korporasi

- Strategi Korporasi :
 - Bagaimana sebuah perusahaan memutuskan dimana akan berkompetisi dengan saingannya ?
- Strategi korporasi akan menjawab pertanyaan ini, khususnya menyangkut produk (barang atau jasa) yang ditawarkan kepada konsumen, atau juga menyangkut lokasi geografis dari pasarnya.

Strategi Korporasi

- Formulasi strategi bisnis perusahaan bermula dari pertanyaan kunci, yaitu :
 - Dimana (where) perusahaan berkompetisi.
 - Bagaimana (how) perusahaan berkompetisi.
- Terdapat 2 (dua) “***generic business strategy***” yang dapat dilakukan, untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Competitive Advantage) yaitu :
 - Meningkatkan differensiasi (dan mempertahankan biaya).
 - Menurunkan biaya (dan mempertahankan differensiasi).

Strategi Korporasi

- Jika perusahaan dapat melakukan “trade-offs” keduanya, maka perusahaan dapat melakukan ***“blue ocean strategy”*** yaitu meningkatkan differensiasi produk dan menurunkan biaya produksinya.
- Di saat perusahaan berkembang, maka dapat ditemukan pasar yang baru (new markets) melalui penawaran produk yang baru dan berkompetisi di wilayah geografis yang berbeda.
- Di saat ini maka pengelola (managers) harus memformulasikan Corporate Strategy.

Strategi Korporasi

- Corporate Strategy adalah :
 - Keputusan yang harus dibuat oleh pimpinan perusahaan, dan tindakan berorientasi pada pencapaian tujuan, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di beberapa bidang industri dan pasar, secara bersamaan (The decision that senior management makes and the goal-directed actions it takes in the quest for competitive advantage in several industries and markets simultaneously).
- Dilakukan untuk menjawab dimana perusahaan berkompetisi (where to compete).

Strategi Korporasi

- Strategi korporasi adalah menentukan batas kegiatan perusahaan pada 3 dimensi :
 - Integrasi Vertikal (pada value chain dari industri).
 - Diversifikasi dari barang dan jasa (produk).
 - Wilayah geografis (nasional, regional, pasar global).

Strategi Korporasi

- Eksekutif di perusahaan menentukan Strategi Korporasi dengan menjawab pertanyaan :
 - Di tahap mana perusahaan mampu berpartisipasi, sehubungan dengan value chain dari industri (Integrasi Vertikal).
 - Rentang jenis produk dan jasa yang ditawarkan (Diversifikasi).
 - Dimana perusahaan mampu bersaing secara geografis (Lingkup Geografis) .

Pertumbuhan perusahaan

- Perusahaan perlu tumbuh karena alasan :
 - Meningkatkan Laba
 - Menurunkan Biaya.
 - Meningkatkan kekuatan pasar (market power).
 - Menurunkan resiko (reduce risk).
 - Memotivasi manajemen.
- Untuk tumbuh, semua perusahaan harus bernavigasi pada 3 dimensi, yaitu : integrasi vertikal, diversifikasi dan lingkup geografis.

Batas dari Perusahaan (Boundaries)

EXHIBIT 8.2 /

Internal and External Transaction Costs



transaction cost economics

A theoretical framework in strategic management to explain and predict the boundaries of the firm, which is central to formulating a corporate strategy that is more likely to lead to competitive advantage.

transaction costs

All internal and external costs associated with an economic exchange, whether within a firm or in markets.

external transaction costs

Costs of searching for a firm or an individual with whom to contract, and then negotiating, monitoring, and enforcing the contract.

internal transaction costs

Costs pertaining to organizing an economic exchange within a hierarchy; also called *administrative costs*.

Batas dari Perusahaan (Boundaries)

- Di Exhibit 8.2 dijelaskan teori “*transaction cost economics*” (Ronald Coase), yang menentukan batas (boundaries) dari perusahaan, yaitu antara perusahaan A dan B
- Teori ini membantu memutuskan antara aktivitas yang dilakukan secara “in-house”, dibanding apa yang didapat dari pasar eksternal.
- Transaction costs adalah seluruh biaya internal dan eksternal sehubungan dengan pertukaran ekonomi (economic exchange), baik yang terjadi di dalam perusahaan ataupun di pasar.

Perusahaan versus Pasar (Market) :

Perusahaan dan Pasar masing-masing mempunyai keunggulan dan kelemahan.

EXHIBIT 8.3 / Organizing Economic Activity: Firms vs. Markets

	Firm	Markets
Advantages	• Command and control - Fiat - Hierarchical lines of authority • Coordination • Transaction-specific investments • Community of knowledge	• High-powered incentives • Flexibility
Disadvantages	• Administrative costs • Low-powered incentives • Principal-agent problem	• Search costs • Opportunism - Hold-up • Incomplete contracting - Specifying & measuring performance - Information asymmetries • Enforcement of contracts

Perusahaan dan Pasar

- Di Exhibit 8.3 terlihat bahwa perusahaan mempunyai keunggulan (advantage) :
 - Kemampuan membuat “command-and-control decisions” melalui otoritas hirarkhis.
 - Koordinasi berbagai pekerjaan yang sangat kompleks melalui “division of labor”
 - Investasi di transaksi yang spesifik, seperti peralatan robotik (yang sangat berharga di dalam perusahaan, namun kurang berharga di luar perusahaan).
 - Mengkreasikan komunitas pengetahuan (community of knowledge)
- Kelemahan (disadvantages) dalam mengorganisasikan aktivitas ekonomi di dalam meliputi :
 - Adanya Biaya Administrasi dari pelaksanaan birokrasi.
 - Insentif yang rendah (low-powered incentives), yang kurang atraktif memotivasi dibanding kesempatan berwirausahaan.
 - Masalah “prinsipal-agent”.

Integrasi Vertikal Strategies

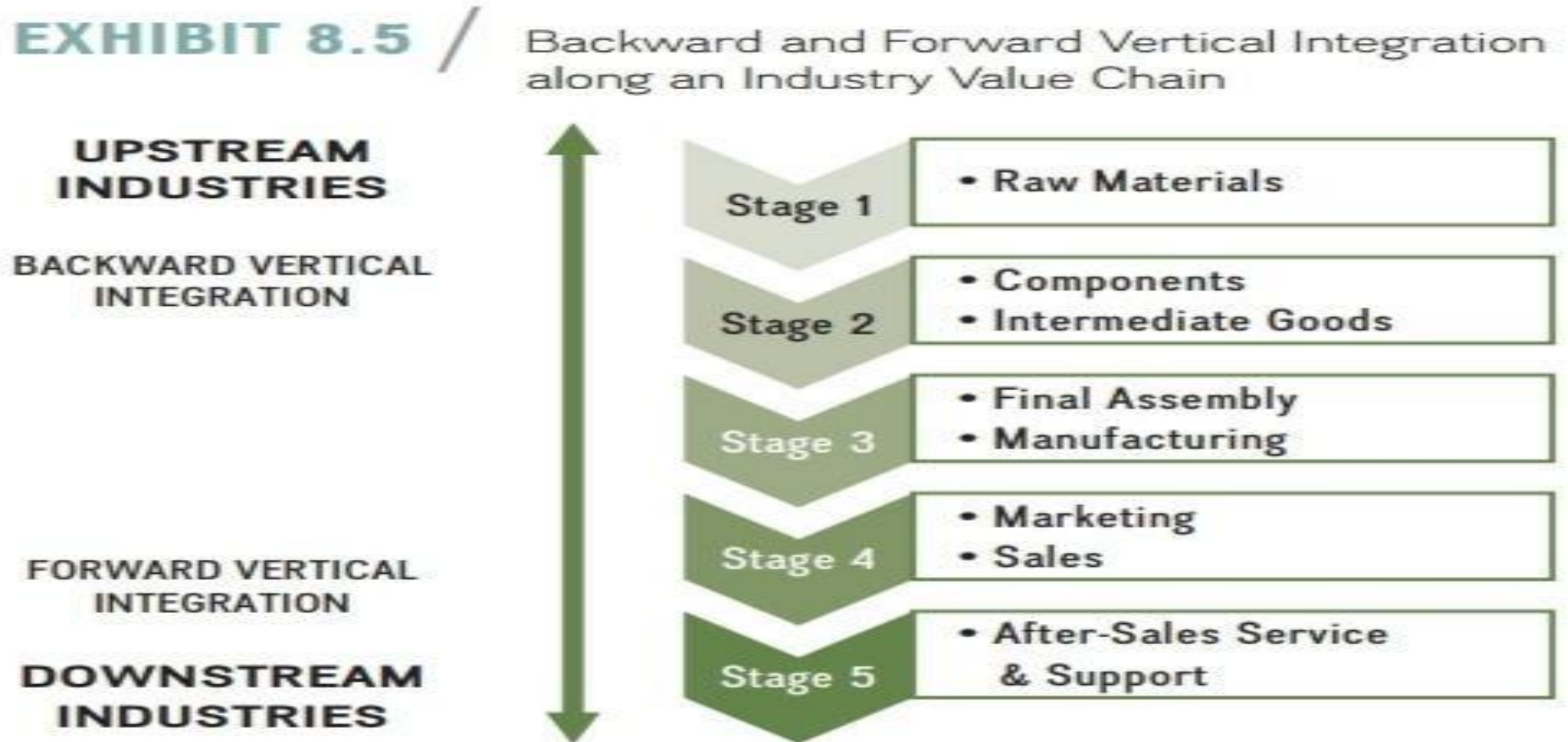
- Pertanyaan pertama saat memformulasikan Strategi Korporasi adalah :
 - Di tahap “***industry value chain***” yang mana, perusahaan akan berpartisipasi.
- Perusahaan akan menentukan :
 - apakah akan membuat, atau membeli, aktivitas bisnis yang akan dilakukan, dalam rangkaian “***industry value chain***” tersebut.

Integrasi Vertikal

- Integrasi Vertikal (Vertical Integration) adalah :
 - Kepemilikan dari inputs untuk kegiatan produksi yang dibutuhkan, atau saluran untuk mendistribusikan inputs tersebut (The firm's ownership of its production of needed inputs or of the channels by which it distributes its output).
- Integrasi Vertikal dapat diukur dari nilai tambah (value added) perusahaan, yaitu persentase penjualan yang dihasilkan dari dalam perusahaan itu sendiri.
- Nilai integrasi vertikal berkaitan dengan tahapan “*value chain*” sebagai partisipasi langsung perusahaan di industri tersebut.

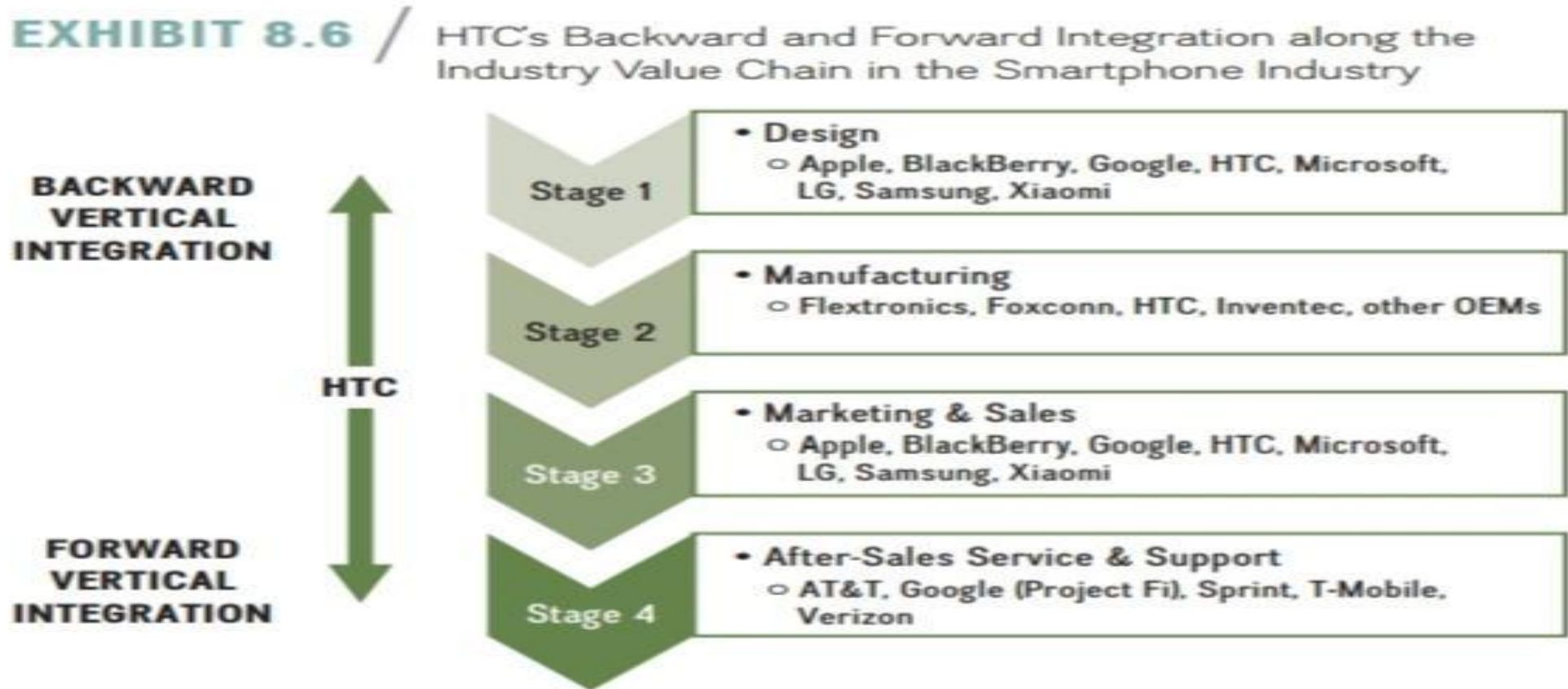
Integrasi Vertikal

Exhibit 8.5 memperlihatkan “generic industry value chain”, yang disebut juga dengan “Vertical Value Chain”, yaitu transformasi “raw materials” menjadi “finished goods and services” melalui arah vertikal.



Jenis Integrasi Vertikal

- Terdapat 2 jenis Integrasi Vertikal di “industry value chain”, yaitu :
 - Backward Vertical Integration.
 - Forward Vertical Integration.



Benefits and risks of Vertical Integration

•Benefits :

- Lowering costs
- Improving quality
- Facilitating scheduling and planning
- Facilitating investments in specialized assets
- Securing critical supplies and distribution channels

•Risks :

- Increasing costs
- Reducing quality
- Reducing flexibility
- Increasing the potential for legal repercussions

Alternatif dari Integrasi Vertikal

- Salah satu alternatif integrasi vertikal adalah “*Taper Integration*”, yaitu :
 - a way of orchestrating value activities in which a firm is backwardly integrated but also relies on outside market firms for some of its supplies and/or is forwardly integrated but also relies on outside-market firms for some of its distribution.
- Pada Exhibit 8.7 diperlihatkan konsep Taper Integration di “vertical industry value chain”.

Alternatif dari Integrasi Vertikal

Firm sources of intermediate goods and components from in-house supplier, as well as outside supplier. In a similar fashion, a firm sells its products through company-owned retail outlets and through independent retailer.

EXHIBIT 8.7 / Taper Integration along the Industry Value Chain

