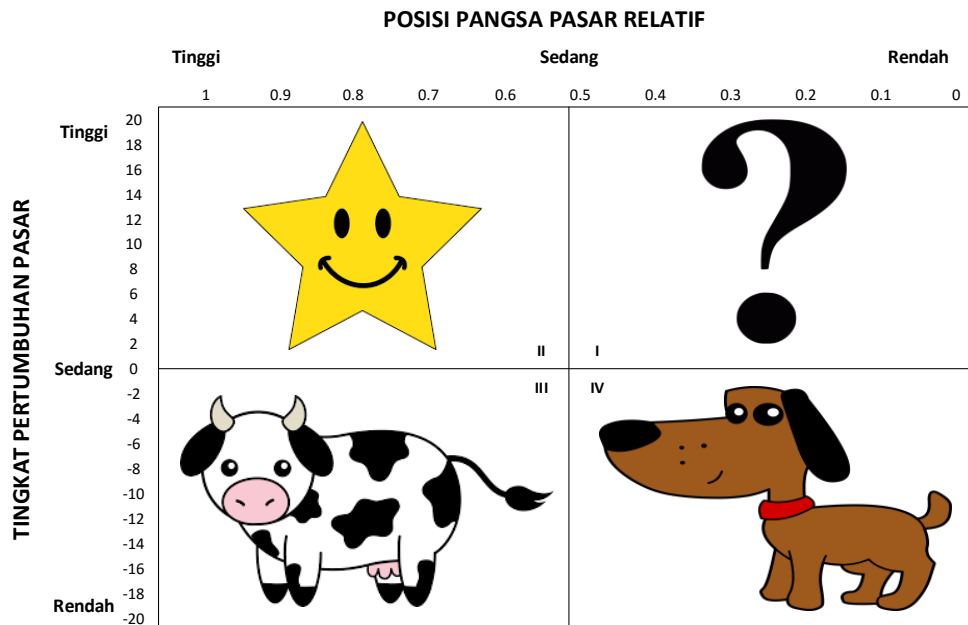


ANALISIS PERUSAHAAN MULTIDIVISIONAL BERDASARKAN BCG MATRIKS

Oleh: Clara Devinta

Perusahaan multidivisional merupakan perusahaan yang memiliki struktur dimana setiap divisi beroperasi secara terpisah satu sama lain. Manajemen perusahaan dengan tipe multidivisional memiliki tugas yang cukup signifikan dalam menjaga sinergi perusahaan agar tercipta persaingan yang sehat dan mengoptimalkan kinerja perusahaan. Kombinasi antara pengendalian dan pengawasan strategik serta keuangan haruslah seimbang. Dalam menjalankan perusahaan dengan struktur multidivisional tentu tidaklah mudah. Dibutuhkan strategi yang tepat agar dapat mendapatkan manfaat-manfaat dari setiap divisi yang ada serta menghindari kelemahan-kelemahan yang terdapat di setiap divisi.

Matriks BCG sebagai alat dalam merumuskan strategi, tepat digunakan oleh perusahaan multidivisional. Melalui Matriks BCG, perusahaan dapat dengan mudah menentukan diposisi mana perusahaan mereka berada melalui visual grafik yang tergambar dalam matriks ini. Penentuan posisi ini akan menentukan perusahaan menentukan alokasi terbaik untuk sumber daya antar unit-unit bisnis yang ada. Posisi yang dimaksud adalah “Anjing” (*Dogs*), “Pertanyaan Marks” (*Question Marks*), “Bintang” (*Stars*), dan “Kas Sapi” (*Cash Cows*). Posisi ini ditentukan oleh 2 hal, yaitu pangsa pasar (*market share*) dan pertumbuhan UBS (*growth*).



Berikut merupakan penjelasan dari keempat posisi tersebut:

1. *Dogs*

Posisi ini menjelaskan kondisi perusahaan yang memiliki *market share* dan *growth* yang rendah. Posisi ini tentu sangat membahayakan perusahaan karena dapat mengakibatkan suatu divisi mengalami likuidasi (pembubaran dengan penjualan harta dan penyelesaian hutang), divestasi (pengurangan *asset* maupun penjualan dari bisnis yang dimiliki perusahaan) maupun pemangkasan atau pengurangan produk.

2. *Question Marks*

Posisi ini menjelaskan kondisi perusahaan yang memiliki *market share* yang rendah dan bisnis yang sedang berkembang. Kondisi ini biasanya terjadi pada produk-produk baru. Strategi yang dapat digunakan pada posisi ini adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar maupun pengembangan produk. Apabila strategi ini berhasil, maka sangat memungkinkan produk berpindah ke posisi *Stars*. Apabila gagal, maka produk dapat berpindah ke posisi *Dogs* dan dapat mengalami divestasi.

3. *Stars*

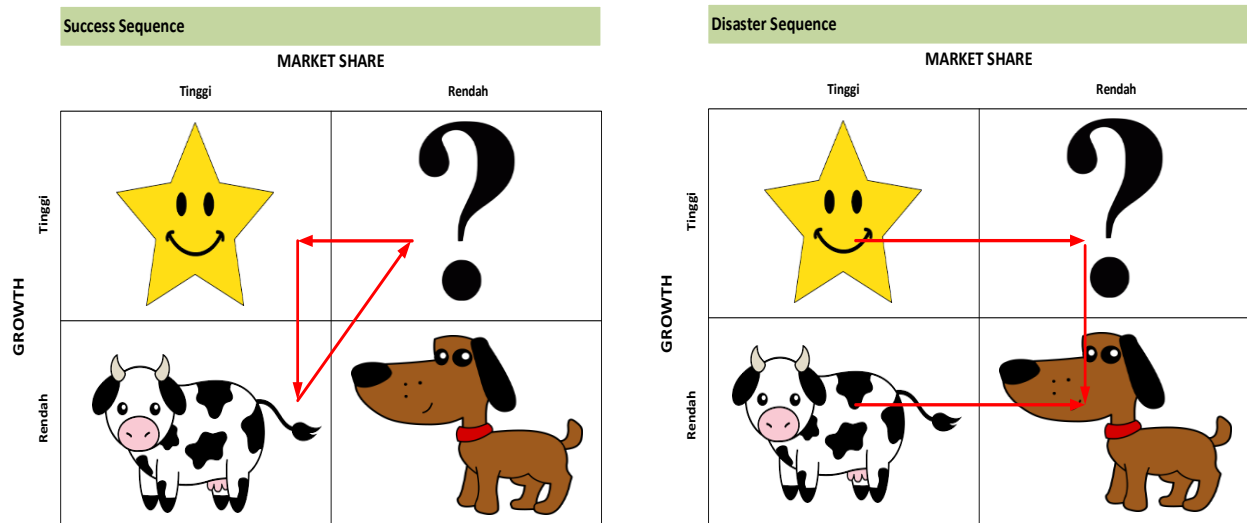
Posisi ini menjelaskan kondisi perusahaan yang memiliki *market share* yang tinggi di pasar yang berkembang. Pada kondisi ini, produk menjadi pemimpin dalam suatu unit bisnis. Promosi dan penempatan yang tepat sangat diperlukan untuk mendukung bertahannya produk di posisi *Stars*. Alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk posisi ini adalah integrasi baik ke depan, ke belakang, maupun horizontal, penetrasi

pasar, dan pengembangan produk. Apabila strategi ini berhasil, maka posisi cenderung berpindah ke posisi *Cash Cows*. Apabila tidak, *Stars* akan kembali ke posisi *Dogs*.

4. *Cash Cows*

Posisi ini menjelaskan kondisi perusahaan yang memiliki *market share* yang tinggi di pasar yang dewasa. Pada kondisi ini, perusahaan berpeluang menghasilkan banyak aliran kas serta margin keuntungan yang tinggi. Alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk posisi ini adalah pengembangan produk atau diversifikasi. Apabila strategi tidak berhasil, *Cash Cows* maka dapat dilakukan divestasi atau penciutan.

Matriks BCG biasanya bergerak melawan arah jarum jam, jarang sekali searah jarum jam. Dimana perusahaan diawali dengan posisi *Dogs*, kemudian beralih ke *Question Marks*, kemudian ke posisi *Stars*, dan posisi *Cash Cows*. Terkait dengan hal ini, terdapat 2 kondisi yang dapat dialami oleh suatu produk, yaitu urutan sukses atau *success sequence* dan urutan bencana atau *disaster sequence*.



Dalam menggunakan metode Matriks BCG, perusahaan terlebih dahulu menentukan unit bisnis yang akan dianalisis, menentukan pasar secara tepat (terkait penempatan posisi), menghitung pangsa pasar *relative*, serta mengetahui tingkat pertumbuhan pasar. Hal inilah yang menjadi pertimbangan bagi perusahaan yang ingin menerapkan metode dari Matriks BCG. Metode ini mengharuskan perusahaan menentukan definisi dari pasar terlebih dahulu serta sulitnya mengumpulkan data terkait tingkat pertumbuhan pasar maupun pangsa pasar. Metode ini juga terkesan mengabaikan pengaruh-pengaruh lain dari dunia usaha, dengan memfokuskan pandangan pada pertumbuhan pasar. Metode ini tidak melihat peluang akan adanya keunggulan kompetitif dari unit bisnis *Dogs* bagi unit bisnis lain. Metode ini juga tidak menggambarkan hubungan waktu dengan pertumbuhan divisi atau industri.

Cognoscenti Consulting Group sebagai salah satu perusahaan konsultasi, memiliki banyak pengalaman dalam membantu perusahaan-perusahaan dalam membangun dan merumuskan strategi perusahaan. Melalui produk-produk dan pelayanan konsultansi yang kami sediakan, kami selalu berusaha memberikan kepuasan bagi pelanggan kami. Jika ada hal yang ingin anda diskusi dengan kami, silahkan jangan segan untuk menghubungi Cognoscenti Consulting Group.