

KATA PENGANTAR

Proses manajemen strategis membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan-perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba di atas rata-rata.

Proses manajemen strategis merupakan fokus dari buku ini. Dijelaskan pada Bab 1, berbagai organisasi (baik perusahaan yang berorientasi laba maupun perusahaan nirlaba) menggunakan manajemen strategis untuk memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

Buku ini terutama ditujukan untuk mata kuliah manajemen strategis dan kebijakan perusahaan. Seluruh materi yang terangkum dalam 12 bab telah diteliti secara menyeluruh. Berbagai literatur ilmiah dari para akademisi maupun literatur praktisi bisnis telah digunakan dan diintegrasikan untuk mendesain dan menulis buku ini. Literatur akademis telah memberikan dasar untuk mengembangkan gambaran mengenai contoh-contoh domestik maupun global yang sedang berlangsung saat ini. Sementara itu, literatur praktisi telah memberikan banyak contoh berharga mengenai bagaimana konsep, peralatan, dan teknik proses manajemen strategis diaplikasikan dalam praktek.

Para manajer tingkat atas bertanggung jawab untuk mengembangkan dan secara efektif menggunakan proses manajemen strategis dalam organisasi mereka. Karena mereka menanggung tugas ini, lingkup pekerjaan manajer tingkat atas diuraikan secara lebih mendetail dalam buku ini dibanding dengan manajer menengah dan manajer tingkat pertama.

Tinjauan proses manajemen strategis dalam buku ini kami lakukan secara tradisional maupun kontemporer. Untuk mempertahankan tradisi, kami membahas berbagai materi penting yang secara historis telah menjadi bagian penting dalam memahami proses manajemen strategis. Sebagai contoh, dalam buku ini dibahas bagaimana menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan sebagai bagian dari proses manajemen strategis. Namun, berbagai aktivitas penting ini kami jelaskan secara kontemporer, yaitu dalam Bab 2 dan Bab 3. Dalam Bab 3 sebagai contoh, kami menekankan pentingnya mengidentifikasi dan menentukan nilai-nilai potensial yang menciptakan sumber daya, dan kompetensi inti. Tindakan strategis yang diambil sebagai hasil dari pemahaman terhadap sumber daya dan kemampuan perusahaan serta kompetensi inti ini memiliki kaitan langsung dengan kemampuan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, mencapai persaingan strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata.

Penjelasan/perlakuan yang bersifat kontemporer juga ditunjukkan dalam bab-bab melalui perubahan strategis yang bersifat dinamis dalam perekonomian global yang kompleks. Dalam Bab 5, sebagai contoh, kami membahas



bagaimana persaingan dinamis antara perusahaan yang satu dengan lainnya mempengaruhi hasil-hasil yang dicapai oleh individu perusahaan. Pembahasan pada bab ini didasari realitas bahwa pada sebagian besar industri, tindakan strategis yang diambil oleh sebuah perusahaan dipengaruhi oleh satu rangkaian tindakan dan respon bersaing dari para pesaing. Dengan demikian, persaingan dalam perekonomian global adalah bersifat tidak tetap, dinamis, dan secara signifikan mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan. Begitu pula dalam Bab 7, kami menekankan dinamika perubahan strategis pada tingkat korporat, khususnya menekankan pada strukturisasi dan konsekuensi merger, akuisisi, dan strukturisasi divestiture dalam perekonomian global.

Kami juga menekankan bahwa satu rangkaian tindakan strategis yang dikenal sebagai formulasi strategi dan implementasi strategi (lihat Gambar 1-1 pada Bab 1) harus diintegrasikan secara hati-hati agar perusahaan dapat mencapai persaingan strategis dan memperoleh laba di atas rata-rata.

Selain itu, kami membahas topik tradisional dari implementasi strategi, namun menekankan topik dan konsep tradisional. Sebagai contoh, Bab 9 membahas bagaimana berbagai mekanisme kekuasaan korporat (misalnya, dewan direktur, pemilik, para eksekutif) mempengaruhi implementasi strategi. Kontribusi utama pemimpin strategis dibahas pada Bab 11. Bab 12 menekankan pada topik penting mengenai kewirausahaan dan inovasi korporat melalui internal corporate venturing, aliansi strategis, dan akuisisi eksternal atau investasi modal ventura. Melalui topik integrasi tradisional dan kontemporer tersebut, para pembaca buku ini seharusnya dapat memahami secara penuh mengenai proses manajemen strategis dan berhasil menerapkannya dalam organisasi.

Sejumlah topik dan isu kontemporer diuraikan pula dalam buku ini. Di antara topik tersebut adalah manajemen mutu total (TQM), analisis stakeholder, persaingan inti, analisis strategis (domestik dan internasional), kecepatan pembuatan keputusan, strategi transnasional dan pemokusan kembali (downsizing, downscoping, LBO), dan pentingnya masalah etika.

Beberapa Ciri Utama Buku Ini

Untuk meningkatkan nilai keilmuan buku ini bagi para pembaca, beberapa hal kami gunakan dalam melakukan pembahasan, yaitu:

Tujuan Pengajaran Setiap bab diawali oleh tujuan pengajaran yang dinyatakan secara jelas. Tujuan pengajaran ini memberi informasi kepada pembaca mengenai hal-hal pokok yang harus lebih dipahami dari setiap bab. Untuk mempermudah dan memperjelas pembelajaran, para mahasiswa mempunyai kesempatan untuk mengulang kembali setiap tujuan pembelajaran bab dengan menyiapkan jawaban-jawaban terhadap pernyataan-pernyataan ulangan yang berada pada setiap akhir bab.

Kasus Pembuka Setelah tujuan pelajaran, setiap bab dimulai dengan sebuah kasus pembuka. Kasus-kasus ini menggambarkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan terkenal seperti AT&T, J.C.Penney, Unifi, British Telecommunication, AMR (American Airlines), Time Warner, Shougang Corporation (sebuah perusahaan baja dari Cina), General Motor, Sears, Oracle Corporation, dan Sony. Tujuan dari kasus-kasus ini adalah memperlihatkan bagaimana sebuah perusahaan menerapkan konsep-konsep



yang diterangkan dalam bab. Jadi kasus pembuka ini memberikan sebuah keterkaitan (*link*) antara teori dan aplikasi proses manajemen strategis dalam organisasi-organisasi yang ada pada saat ini.

Istilah Kunci Istilah-istilah kunci yang merupakan istilah penting dalam memahami proses manajemen strategis, dicetak dengan huruf tebal di sepanjang buku ini. Selain itu, definisi dari istilah-istilah tersebut juga diperlihatkan pada bagian pinggir setiap halaman.

Fokus Strategis Setidaknya ada tiga buah (rata-rata empat buah) fokus strategis di setiap bab. Seperti halnya kasus pembuka, fokus strategis membahas contoh organisasi-organisasi yang telah banyak dikenal. Sebagai contoh, strategi Whirpool di Asia digunakan dalam fokus strategis pada Bab 1 untuk menunjukkan pentingnya persaingan dalam perekonomian global. Merek Mercedes-Benz dibahas sebagai sebuah sumber keunggulan kompetitif pada Bab 3. Akuisisi Rover yang berlangsung baru-baru ini oleh BMW diperlihatkan pada Bab 7 untuk menunjukkan bagaimana sebuah akuisisi dapat menjadi sumber keuntungan dalam persaingan. Melalui akuisisi ini, BMW berharap dapat menghadapi persaingan dari masuknya Mercedes-Benz dalam pasar mobil sport. Masuknya Wal-Mart ke Meksiko dijelaskan dalam Bab 8 ketika membahas strategi internasional. Perbandingan kompensasi terhadap para eksekutif dan keterlibatan dewan direksi terhadap strategi antara perusahaan-perusahaan Jepang dan Amerika Serikat di bahas pada Bab 9. Sementara itu, strategi dan sistem pengendalian di Asia Brown Boberi (ABB), yakni sebuah perusahaan transnasional dalam bidang kelistrikan dan peralatan pembangkit tenaga listrik, dijelaskan dalam Bab 10. Berbagai contoh ini serta contoh-contoh lainnya membuat konsep pada setiap bab menjadi hidup dan memungkinkan pembelajaran berdasarkan kenyataan yang terjadi.

Rangkuman Setiap bab diakhiri oleh sebuah rangkuman yang berkaitan dengan tujuan pembelajaran. Rangkuman-rangkuman ini diperlihatkan dalam format sedemikian rupa untuk mempertegas konsep-konsep peralatan dan teknik-teknik yang diterangkan dalam masing-masing bab.

Pertanyaan Ulangan Seperti telah disinggung di atas, pertanyaan ulangan selalu dikaitkan dengan masing-masing tujuan pembelajaran. Dengan demikian, para mahasiswa dihadapkan langsung dengan fokus pada tujuan pembelajaran khusus pada masing-masing bab.

Pertanyaan Diskusi Aplikasi Setelah pertanyaan ulangan pada setiap akhir bab, diberikan satu set pertanyaan untuk diskusi mengenai aplikasi dari teori yang telah dijelaskan dalam bab bersangkutan. Pertanyaan-pertanyaan ini menantang para pembaca untuk menerapkan proses manajemen strategis yang diterangkan dalam bab tersebut. Tujuan pertanyaan-pertanyaan ini adalah mendorong diskusi kelas dan membantu para mahasiswa mengembangkan keahlian dalam berfikir secara kritis. Debat yang hidup dalam kelas secara langsung harus muncul ketika para mahasiswa membicarakan aplikasi teori penting.

Pertanyaan Etika Ketika bersaing dalam perekonomian global, perusahaan terus menghadapi tantangan dan dilema mengenai etika. Pada setiap akhir bab, para pembaca diperlihatkan dengan satu set pertanyaan mengenai etika yang memerlukan pemikiran dan analisis secara hati-hati. Dengan melakukan

persiapan mengenai jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini, akan membantu mahasiswa menghadapi berbagai isu mengenai etika yang akan dihadapi oleh orang yang bertanggung jawab dalam mendesain dan secara efektif menggunakan proses manajemen strategis sebuah perusahaan. Dengan melakukan diskusi di dalam kelas terhadap isu yang cukup pelik ini, akan mempertinggi kesadaran seseorang mengenai betapa pentingnya masalah etika yang sekarang banyak dihadapi oleh berbagai organisasi modern di dunia ini.

Contoh-contoh Di samping kasus pembuka dan Fokus Strategis, setiap bab juga berisi banyak contoh dunia nyata lainnya. Misalnya, MCI dibahas sebagai contoh mengenai kepemimpinan harga (*cost leadership*) dalam hubungannya dengan masuknya perusahaan tersebut pada pasar telekomunikasi jarak jauh. Hal ini dibahas pada Bab 4. Pada Bab 8, dibahas pula sejumlah contoh mengenai persaingan internasional antara Miller Beer dan Anheuser-Busch di pasar luar negeri (Meksiko dan Jepang). Dengan mendasarkan pada deskripsi dari tindakan organisasi nyata, berbagai contoh ini digunakan untuk menggambarkan konsep kunci manajemen strategis dan membuat pembahasan proses manajemen strategis ini menjadi lebih nyata dan menarik.

Di akhir buku, di samping diberikan indeks subjek dan indeks nama, diberikan pula indeks perusahaan. Indeks perusahaan ini berisi seluruh organisasi yang dibahas dalam teks untuk memudahkan para pembaca mencarinya jika memerlukan.

Persaingan Strategis dan Globalisasi Judul buku ini menyoroti pentingnya persaingan strategis dan globalisasi terhadap pembahasan mengenai proses manajemen strategis. Proses manajemen strategis merupakan faktor penting/kritis bagi keberhasilan sebuah organisasi. Seperti digambarkan pada Bab 1, persaingan strategis dapat dicapai jika sebuah perusahaan mengembangkan dan menerapkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Dengan mencapai keunggulan seperti itu maka akan diperoleh pengembalian/penghasilan di atas keuntungan rata-rata; artinya, keuntungan ini akan lebih besar daripada keuntungan yang diharapkan investor dari bentuk investasi lainnya dengan jumlah risiko yang sama. Sebagai contoh, pengembangan produk baru perusahaan Gillett dan khususnya keluwesan serta kemampuan memproduksinya dengan biaya rendah telah berhasil mempertahankan profitabilitas yang tinggi dan kepemimpinan pasar dalam waktu lama (lihat Bab 4).

Pendekatan penting lainnya yang digunakan dalam buku ini adalah kenyataan bahwa semua perusahaan menghadapi persaingan global yang semakin meningkat. Perusahaan-perusahaan tidak dapat lagi beroperasi dengan relatif aman di pasar domestik seperti yang dialami oleh perusahaan otomotif Amerika Serikat. Di masa lalu, banyak perusahaan, termasuk paling banyak di Amerika Serikat, memproduksi produk yang telah distandarisasi dalam jumlah yang sangat banyak. Saat ini, perusahaan-perusahaan harus menghadapi persaingan dalam perekonomian global yang cukup kompleks, sangat tidak menentu, dan tidak dapat diprediksi. Perekonomian global akan memberikan keuntungan yang besar kepada perusahaan-perusahaan yang efektif, sementara perusahaan-perusahaan yang mempunyai kinerja buruk dipaksa untuk melakukan restrukturisasi secara signifikan untuk memperoleh persaingan strategis mereka. Oleh karena kondisi dalam perekonomian global, sebagian orang percaya bahwa tahun 1990an akan diingat sebagai saat "neraka persaingan" untuk banyak perusahaan Barat. Selama kurun waktu ini, banyak perusahaan yang

harus berjuang untuk terus melakukan perbaikan agar dapat memenuhi permintaan konsumen akan produk-produk berkualitas tinggi namun pada harga yang lebih rendah.¹

Keberhasilan dalam perekonomian global yang bersifat tidak menentu dan sulit memerlukan kemampuan spesifik, termasuk kemampuan untuk: (1) menggunakan sumber daya yang langka secara bijaksana untuk mempertahankan biaya serendah mungkin, (2) secara konstan mengantisipasi perubahan yang sering terjadi dalam preferensi konsumen, (3) mengadaptasi perubahan cepat dalam teknologi, (4) mengidentifikasi, menekankan, dan secara efektif mengelola apa yang bisa dilakukan perusahaan dengan lebih baik dibanding pesaingnya, (5) secara terus menerus melakukan strukturisasi perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan lebih efisien, dan (6) secara sukses mengelola dan memperoleh komitmen dari tenaga kerja dengan beragam budaya.

Pentingnya pengembangan dan penggunaan berbagai kemampuan ini dalam perekonomian global era 1990an dan setelahnya tidak bisa dianggap remeh. Menurut pendapat seorang dewan direktur di General Electric, Jack Welch, perusahaan-perusahaan yang tidak dapat menjual produk dengan kualitas tinggi pada harga paling rendah akan segera menemui kehancurannya.²

Pendapat Welch tersebut menantang perusahaan untuk memahami sifat dari kompetisi global serta pengaruh langsung dan tidak langsungnya terhadap operasi perusahaan mereka. Dalam beberapa contoh, berbagai perusahaan bersaing secara langsung dengan pesaing global. Bagi perusahaan-perusahaan yang hanya bersaing dengan pesaing domestik (bukti menunjukkan bahwa jumlah perusahaan seperti ini semakin menurun), pengaruh globalisasi bisa dilihat dari persaingan terhadap standar. Oleh karena itu, secara tidak langsung perekonomian global memaksa semua perusahaan—meskipun perusahaan tersebut memfokuskan pada pasar domestik—untuk bersaing dalam kerangka standar dunia yang paling tinggi.

Jadi, kita yakin bahwa proses manajemen strategis akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif. Meskipun demikian, di tahun 1990-an dan menjelang Abad 21, globalisasi akan mempengaruhi sifat dari proses manajemen strategis dan hasilnya.

Kasus-kasus Buku teks ini berisi beberapa studi kasus yang menggambarkan sejumlah situasi bisnis dan organisasi, serta isu strategi tingkat korporat. Sebagai contoh, terdapat sejumlah kasus mengenai sektor manufaktur, jasa, barang konsumsi, dan barang industri. Selain itu, banyak dari kasus tersebut melibatkan pula perspektif internasional. Selain itu, diperlihatkan pula kasus-kasus pada perusahaan yang berteknologi tinggi, atau perusahaan entertainment dan perusahaan penyedia utilitas. Beberapa kasus memfokuskan terutama pada masalah sosial atau etika, sementara yang lainnya menekankan pada masalah strategi pada wirausahawan atau perusahaan-perusahaan kecil dan menengah. Akhirnya, sejumlah besar dari kasus-kasus tersebut juga memberikan perspektif yang efektif pada industri yang sedang dibahas.

¹Henkoff, R. 1990. How to plan for 1995. *Fortune*. Desember 31: 70-79.

²Jack Welch's lesson for success. 1993. *Fortune* 25: 86-93.

Kasus-kasus yang dibahas dalam buku ini telah diteliti ulang secara hati-hati dan dipilih langsung oleh pengarang. Tujuan kami adalah memilih kasus yang benar-benar ditulis dengan baik, dan memfokuskan pada isu manajemen strategis yang jelas dan penting. Sebagai tambahan, kasus-kasus tersebut juga menggambarkan sejumlah industri dan isu strategis, serta memberikan pengalaman belajar yang berharga bagi pembaca.

Kasus-kasus yang Dapat Dipesan Salah satu ciri menarik dari buku ini adalah adanya tambahan kasus yang dapat dipilih oleh pembaca dan terbitannya dapat dipesan. Pilihan ini memungkinkan para pengajar untuk menggunakan sekumpulan kasus berdasarkan keperluannya dalam kelas. Para pengajar dapat memilih kasus dalam buku ini serta 23 tambahan kasus bagus lainnya. Ke-23 tambahan kasus tersebut telah dipilih dengan menggunakan kriteria yang sama dengan kasus-kasus pada buku ini. Duapuluh tiga kasus yang dapat dipilih oleh pembaca tersebut adalah:

- Bieffebi SPA, Allen Bauerschmidt
- Case Study: ZYX, Inc., George Whaley
- Euro Disney: The Theme Park, Scott Reynolds
- Father Flanagan's Boys Town, John J. Vitton
- Fluent Machines A, Raymond M. Kinnunen, John Seeger dan James F. Molloy, Jr.
- Fluent Machines B, Raymod M. Kinnunen, John Seeger dan James F. Malloy, Jr.
- Grupo Intelecisis, Walter E. Greene
- The Horn and Hardart Company, L. Richard Olikier
- John Labbat Limited, George Atahnassakos
- The Micro Projects Corporation Case, Arun Shanker, David C. Snook-Luther, dan Don Parks
- Miller and Rhoads Department Stores, Michael W. Little dan Eugene H. Hunt
- Northrup Corporation: A Case Study in Subcontract Management, Thomas J. Dudley dan Ralph J. Melargno
- Northstar Publishing Co. Inc., James C. Crew
- Ontario Flower Growers, Kenneth Harling
- Procter & Gamble in Eastern Europe, Lucas Birdeau dan Douglas Manfield
- Sidethrusters, Inc., Raymond M. Kinnunen
- Sierra Research and Technology, Inc., Raymond M. Kinnunen dan John A. Seeger
- Sony Corp.: Transition into Multi-Media (Hardware and Software), D.A. Millet dan J. Hallist
- Sun Country Foods, Inc., Royston Greenwood dan Llyod Steier
- Total Quality Management at Production Supply Company, Brett Schwartz, Caroline M. Fisher dan Claire Anderson
- A University Considers its Mission, Philip Baron dan Donald Grunewald
- Vietnam: Asian Tiger or Tiger Trap?, Dave Jenkins
- Will Whirlpool's Strategy Wash in Europe?, Matthew A. Ballard dan Randall E. Carr

Semua kasus di atas dapat dipesan, termasuk seluruh catatan pendukung kasus. Para pengajar dapat menghubungi perwakilan penerbit West untuk memperoleh informasi lebih lanjut.

Bahan-bahan Pendukung Bagi Para Pengajar

Paket pendukung bagi para pengajar merupakan respon inovatif terhadap pertumbuhan permintaan akan metodologi pengajaran yang kreatif dan efektif. Bahan-bahan pendukung buku ini didesain untuk memberikan sebuah paket sumber yang komprehensif bagi seluruh pengajar yang menggunakan buku ini; materi yang digunakan akan tergantung pada bidang ketertarikan pengajar, jumlah mahasiswa dalam kelas, ketersediaan peralatan, dan pengalaman mengajar. Semua bahan pendukung yang tidak dipersiapkan oleh penulis telah diteliti ulang oleh penulis untuk menjamin konsistensi dan akurasi dengan materi teks.

Annotated Instructor's Edition Edisi yang diberi anotasi dari buku ini dibuat oleh Robert D. Nixon dari Tulane University. Anotasi-anotasi tersebut, yang didasarkan pada kejadian-kejadian yang dialami oleh berbagai organisasi yang cukup dikenal para mahasiswa, akan memberikan sejumlah saran untuk mendorong dan memudahkan diskusi kelas terhadap konsep-konsep penting yang terdapat dalam buku. Selain itu, terdapat pula tambahan contoh perusahaan yang mungkin akan digunakan untuk lebih memperjelas topik tertentu.

Instructor's Manual Sebuah *Instructor's Manual* komprehensif telah disusun oleh Richard Menger dari St. Mary University. *Instructor's Manual* ini memberikan garis besar pengajaran lengkap pada setiap bab, tip-tip pengajaran, ringkasan rinci dari setiap kasus pembuka dan fokus strategis, ringkasan mengenai pembahasan setiap teks, tambahan pengajaran, dan jawaban terhadap semua pertanyaan tinjauan ulang dan pertanyaan diskusi. Kasus mini mengenai etika serta pembahasannya juga diberikan dalam *Instructor's Manual* ini.

Instructor Case Notes Profesor Victoria Buenger dari Vanderbilt University telah menyusun *Instructor's Case Notes* yang menyertai buku teks. Setiap kasus menyoroti rincian kasus yang termasuk ke dalam kerangka kerja analisis kasus yang dikembangkan dalam buku teks. Pengarang memilih kasus-kasus yang menggambarkan sejumlah topik strategi dan jenis perusahaan. Struktur penulisan kasus-kasus tersebut memungkinkan para pengajar untuk mengelola pembahasan kasus sepanjang tema dan konsep-konsep yang umum. Sebagai contoh, setiap catatan kasus merinci kemampuan dan sumber daya perusahaan, industri dan lingkungan persaingan (jika dapat diterapkan), dan faktor-faktor kunci untuk mencapai keberhasilan dalam industri.

Case Notes ini juga memperlihatkan aspek-aspek kasus yang membuat mereka menjadi unik. Setiap kasus dianalisis dalam satu kurun waktu tertentu. Profesor Buenger juga memberikan ringkasan tabel dan peraga dalam setiap kasus. Sepintas pengajar akan mengetahui informasi apa saja yang dimiliki mahasiswa ketika mempersiapkan sebuah kasus.

Test Bank (Bank Soal) Satu set pertanyaan-pertanyaan komprehensif (benar-salah, pilihan berganda, dan esai) telah dipersiapkan oleh Garry Bruton dari University of Tulsa.

Transparansi Satu set transparansi overhead berdasarkan isi buku, memperlihatkan gambar-gambar yang terdapat dalam buku, dan adaptasi-adaptasi inovatif untuk presentasi dalam kelas, telah dibuat oleh James Fiet dari Clemson University.

WesTest™ Suplemen ini merupakan versi terkomputerisasi dan test bank. WesTest meliputi fasilitas editing dan word processing yang memungkinkan penggunaan testbank ini dengan variasi penambahan, penghapusan, atau pemilihan test secara acak. WesTest tersedia dalam format DOS, Windows, dan Macintosh.

Video Sebuah paket video diciptakan dengan bantuan Joe Michlitsch dari Southern Illinois University, yang meliputi 3-5 segmen video per bab. Video-video tersebut memperlihatkan kasus-kasus dan perusahaan nyata, namun bukan bermaksud untuk promosi.

Petunjuk Video Petunjuk video (*video guide*) telah dikembangkan oleh Joe Michlitsch untuk menyertai paket video dan memberikan informasi mengenai panjangnya waktu penayangan, berbagai titik alternatif penggunaan dalam teks, serta beberapa pertanyaan diskusi untuk mendorong diskusi dalam kelas.

FisCAL Bagi para pembaca yang menginginkan software komputer untuk analisis-analisis kasus, kami dengan senang hati menawarkan FisCAL Business Analysis System yang telah dikembangkan oleh The Halcyon Group, Inc. Menu-menu yang terdapat pada software FisCAL merupakan alat yang sangat berguna yang dapat memungkinkan para mahasiswa untuk membuat setiap atau semua analisis di bawah ini:

1. Perbandingan Laporan Keuangan dengan Norma-norma Industri
2. Analisis Laba-Biaya termasuk Analisis Titik Pulang Pokok dan Leverage Operasi
3. Analisis Rasio dan Prediksi Kebangkrutan
4. Cash Market Valuation
5. Analisis Trend Multi-period, Rasio-rasio Operasi, dan Arus Kas
6. Analisis Strategis untuk menguji feasibility dari berbagai alternatif strategi.
7. Proyeksi proforma

Data-data keuangan dari kasus-kasus yang ada dalam buku seperti diuraikan di bawah ini telah dimasukkan ke dalam disket untuk digunakan dengan software FisCAL:

Blockbuster Entertainment Corporation

Chrysler Corporation

Gillette and the Men's Wet-Shaving Market

The Great Atlantic and Pacific Tea Co., Inc. dan the Retail Grocery Industry

Hartmarx Corporation

The Metamorphosis of Whirlpool Corporation

Ryka, Inc.: The Athletic Shoe with a "Soul"

SRC—The Nextt Chapter

Susan's Special Lawns

United States Gypsum Corporation

Wang Laboratories, Inc.

Para pemakai buku yang meminta software FisCAL akan menerima satu eksemplar buku *Profiting from Financial Statements* karangan Halcyon Group.

dan sebuah videotape 45 menit yang menggambarkan kemampuan software serta prosedur pengoperasiannya. Jika Anda berminat untuk memperoleh software FisCAL, silahkan hubungi perwakilan penerbit WEST terdekat atau langsung telepon ke West Publishing di 1 - 800 - 328 - 9424.

Seri Manajemen Strategis dari penerbit West

Enam seri buku teks ini dikarang oleh para ahli dalam bidangnya serta diedit oleh Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. Buku-buku teks ini sangat cocok jika digunakan sebagai referensi tambahan bagi kelas manajemen strategis pada tingkat graduate, atau sebagai bacaan tambahan bagi berbagai kelas managerial tingkat atas.

Resource-Based View of the Firm

Oleh Jay B. Barney, Ohio State University

Strategic Leadership

Oleh Sydney Finkelstein, Dartmouth College
dan Donald C. Hambrick, Columbia University

Corporate Strategy

Charles W. Hill, University of Washington

International Strategic Management

Oleh Bruce M. Kogut, University of Pennsylvania

Corporate Governance

Oleh Rita D. Kosnik, Trinity University
Thomas A. Turk, Chapman University

Industry Rivalry and Coordination

Oleh Ken G. Smith dan Curtis Grimm,
keduanya dari University of Maryland.

Penghargaan

Kami sangat berterima-kasih atas bantuan banyak pihak dalam mengembangkan buku ini. Profesionalisme, petunjuk dan dukungan diberikan oleh Rick Leyh, Editor dan stafnya, khususnya Alex von Rosenberg dan Kara ZumBahlen, sangatlah kami hargai. Kami juga sangat menghargai karya gemilang dari Garry Bruton, Vikie Buenger, Jim Fiet, Richard Menger, Joe Michlitsch dan Robert Nixon dalam menyiapkan bahan-bahan tambahan yang menyertai buku ini. Selain itu, kami juga sangat menghargai bantuan Wanda Bird serta rekan kami di Texas A&M and Baylor. Akhirnya, kami sangat berterima-kasih atas bantuan para pembaca draft buku ini yang telah memberikan masukan-masukan berharga. Para penelaah yang telah memberikan banyak kontribusi tersebut kami daftar di bawah ini:

Garry D. Bruton
University of Tulsa

Victoria L. Buenger
Vanderbilt University

Lowell Busenitz
University of Houston

Gary R. Carini
Baylor University

Roy A. Cook
Fort Lewis College

Derrick E. Dsouza
University of North Texas

W. Jack Duncan
University of Alabama-Birmingham

Karin Fladmoe-Lindquist
University of Utah

Karen A. Froehlich North Dakota State University	Benjamin M. Oviatt Georgia State University
Ching-Der Horng National Sun Yat-Sen University	George M. Puia University of Tampa
Sharon G. Honson Cedarville College	Michael V. Russo University of Oregon
Anne T. Lawrence San Jose State University	Ronald J. Salazar Idaho State University
Franz T. Lohrke Louisiana State University	Clayton G. Smith Oklahoma City University
Richard A. Menger St. Mary's University	David C. Snook-Luther University of Wyoming
Joseph F. Michlitsch Southern Illinois University at Edwardsville	Kathleen M. Sutcliffe University of Michigan
Paul Miesing SUNY-Alabany	Margaret A. White Oklahoma State University
Douglas D. Moesel Lehigh University	Robert Wiseman Arizona State University
	Thomas A. Turk Chapman University

Komentar Akhir Organisasi-organisasi semakin menghadapi tantangan persaingan yang menarik dan dinamis menjelang akhir tahun 1990-an ini serta ketika abad 21 sudah berada di ambang pintu. Berbagai tantangan ini serta tanggapannya terhadap tantangan tersebut dibahas secara mendalam dalam buku ini. Proses manajemen strategis menawarkan pandangan bernilai kepada mereka yang memiliki keinginan untuk mencapai keberhasilan dalam memimpin dan mengelola organisasi di tahun 1990-an dan masa sesudahnya. Kami berharap Anda akan menikmati bahasan-bahasan proses manajemen strategis yang diberikan dalam buku ini. Kami harap Anda sukses.