

Analisis Strategi Generik Porter Kajian Perusahaan IKEA : Teknik Analisis Tows (Konsep, Teoritik dan Empirik)

Muhammad Wadud¹⁾

¹⁾*Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indo Global Mandiri
Jl. Jend. Sudirman No. 629 Km. 4 Palembang Kode Pos 30129
Email : wadud@uigm.ac.id¹⁾*

Abstract

The object of this research is the IKEA Company, the company is engaged in a retail business that sells a variety of products both household products and office products. The aim of the research is to find out how to implement the company's business strategy so that it can be successful in various countries. Literature sources are sourced from various articles, newspapers, magazine and electronic media and are sourced from company-specific websites. This type of research is qualitative with descriptive research methods dominated by secondary data. The results of this study indicate that the IKEA company business strategy refers to the porter business generic strategy, namely the differentiation strategy, low cost strategy and focus strategy. The use of differentiation strategies for example relates to product design. IKEA products are known for their up to date / contemporary designs. Then place of business. IKEA stores are mostly in the form of beams that are given a large blue color with small windows. The use of low cost strategies specifically for middle to lower consumers who do not have much money to buy household furniture. In this strategy the IKEA company sets a low price for all its products, because the strategy positions IKEA differently from other companies. Besides that IKEA is committed to building good relationships with suppliers, customers and other parties and most importantly for IKEA so that consumers can buy products of good quality, economical design. Then the implementation of the focus strategy. The IKEA company is very focused on the function and usefulness of goods and is suitable to be placed anywhere, convenient and spacious shopping places, and quality and fashionable products.

Keywords: *differentiation strategies, low-priced pricing strategies, customer focus strategies, TOWS analysis and generic porter strategies*

Abstrak

Objek penelitian ini adalah Perusahaan IKEA, perusahaan tersebut bergerak dibidang usaha retail yang menjual berbagai produk baik produk rumah tangga maupun produk perkantoran. Tujuan penelitian tersebut ingin mengetahui bagaimana penerapan strategi bisnis perusahaan sehingga dapat sukses diberbagai negara. Sumber kepustakaan bersumber dari berbagai literatur yang berasal dari artikel, surat kabar, majalah dan media elektronik serta bersumber dari website khusus perusahaan. Tipe penelitian ini bersifat kualitatif dengan metode penelitian diskriptif yang di dominasi dengan data sekunder. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bisnis perusahaan IKEA mengacu pada strategi generic bisnis porter yaitu differentiation strategy, low cost strategy and focus strategy. Penggunaan strategi differentiation misalnya berkaitan dengan desain produk. Produk IKEA dikenal dengan desain yang up to date/kekinian dan unik. Kemudian tempat usaha (Toko), toko IKEA kebanyakan berbentuk balok yang diberi warna biru yang besar dengan jendela yang kecil. Penggunaan strategi low cost khusus untuk konsumen menengah ke bawah yang tidak memiliki banyak uang untuk membeli perabot rumah tangga. Pada strategi tersebut perusahaan IKEA menetapkan harga yang murah untuk semua produknya, oleh karena strategi tersebut memposisikan IKEA berbeda dengan perusahaan lain. Di samping itu juga IKEA berkomitmen untuk menjalin hubungan baik dengan pemasok, pelanggan serta pihak lain dan yang terpenting bagi IKEA agar konsumen dapat membeli produk dengan kualitas yang baik, desain ekonomis. Kemudian penerapan strategy fokus. Perusahaan IKEA sangat fokus pada fungsi dan kegunaan barang dan cocok ditempatkan dimana saja, tempat belanja yang nyaman dan luas, dan produk yang bermutu serta bergaya modern.

Kata kunci: *Strategi differensiasi, strategi penetapan harga murah, strategi fokus pada pelanggan, analisis TOWS dan Strategi generik porter*

1. Pendahuluan

Perubahan dan perkembangan lingkungan eksternal dalam pasar global semakin cepat. Akibat perubahan tersebut mengharuskan perusahaan untuk mempersiapkan berbagai strategi yang bersifat dinamis sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain, yaitu dengan menyusun strategi bisnis yang tepat dan meningkatkan keunggulan bersaingnya secara berkesinambungan agar perusahaan tetap bertahan dan secara tidak langsung meningkatnya kinerja perusahaan (Raduan, Jegak, Haslinda, & Alimin, 2009). Kinerja perusahaan merupakan prestasi yang dicapai perusahaan pada periode tertentu dan biasanya terukur dari peningkatan hasil usaha baik secara finansial (berupa keuntungan) maupun non finansial (berupa kepercayaan). Peningkatan kinerja perusahaan akan dianggap positif oleh seluruh *stakeholder*. Kinerja perusahaan merupakan kunci pokok untuk tetap eksis dalam pasar global. Pengukuran kinerja merupakan pengukuran hasil implementasi strategi, hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi target/standar kinerja di masa datang.

Persaingan global telah meningkatkan standar kinerja, termasuk kualitas, biaya produksi, waktu pengenalan produk, dan kelancaran informasi (M. Hitt, Ireland., & Robert, 2011). Standar tersebut tidak statis. Daya saing strateginya didapatkan oleh mereka yang mampu memenuhi standar global, jika tidak melibehinya. Menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam waktu singkat dalam era persaingan global seperti sekarang ini, maka bagi perusahaan agar tetap survive serta mampu meningkatkan kemampuan bersaingnya secara global dalam kondisi yang turbulen harus merumuskan strategi yang adaptif serta mudah disesuaikan untuk mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi secara mendadak (Hill & Jones, 2012). Perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis mempengaruhi setiap perusahaan, khususnya perusahaan global.

Perusahaan IKEA salah satu perusahaan global yang produknya dikonsumsi oleh setiap orang diberbagai negara. Perusahaan tersebut didirikan oleh Ingvar Kamprad pada 1943 pada saat dia berusia 17 tahun, bahkan membuat dia menjadi orang terkaya di dunia. Istilah IKEA merupakan singkatan dari nama pendirinya dan kota dimana dia dilahirkan yaitu Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd. Perjalanan perusahaan tersebut sangat menarik dan menginspirasi berbagai perusahaan di dunia.

Sebelumnya, IKEA menjual pulpen, dompet, bingkai foto, hingga jam tangan. Barang-barang rumah tangga mulai masuk ke dalam daftar pada tahun 1947, dan IKEA merancang sendiri pada tahun 1955. Penjualan dilakukan melalui pos dan kemudian toko permanen dibuka di Almhult yang kemudian menjadi model toko IKEA selanjutnya. Pada tanggal 23 Maret 1963 IKEA mendirikan sebuah toko pertama diluar Swedia di kota Asker dekat Oslo Norwegia.

IKEA adalah sebuah perusahaan retail untuk barang rumah tangga yang berasal dari Swedia. Pada musim

dingin tahun 2004, terdapat 364 toko didirikan di 46 negara. Katalog IKEA berisi info produk dan selalu diperbaharui setiap bulan agustus. Produk-produk IKEA dikenal dengan desain yang lebih modern bahkan terbilang unik dan aneh.

Toko-toko IKEA dibangun dengan sangat luas kemudian dicat dengan warna biru aksen kuning, warna tersebut merupakan warna nasional Swedia) dan sedikit sekali menggunakan kaca. Bangunan tersebut berbentuk Labirin dan dirancang sedemikian rupa sehingga konsumen dapat berkeliling searah jarum jam. Lay out seperti ini dibuat supaya konsumen dapat menjelajah ke seluruh bagian yang ada di dalam toko. Pola seperti yang membuat IKEA beda dengan toko lainnya. Bagian pertama dari toko biasanya berisi ruang pajang meubel dan beberapa produk pilihan. Di ruang pajang ini pembeli dapat mencatat nama dan kode barang yang ia sukai, kemudian pembeli dapat menggunakan keranjang belanja untuk belanja barang-barang lain yang dibutuhkan di Swalayan dan setelah itu mereka membayar belanjanya di kasir.

Berdasarkan perkembangan bisnis dari perusahaan IKEA tersebut, dimana perusahaan yang didirikan dengan modal kecil kemudian menjadi perusahaan global yang produknya digunakan dan dibutuhkan oleh konsumen dunia, menarik untuk dikaji dan diteliti. Oleh karena itu dalam kajian tersebut akan dibatasi pembahasannya pada aspek strategi bisnisnya saja dengan menggunakan analisis TOWS (Threat, opportunity, weakness & Strength) dan bagaimana perusahaan merumuskan strategi bisnisnya serta bagaimana implementasi strategi bisnisnya yang diterapkan.

A. Kajian Literatur

a. Manajemen Strategi

Manajemen strategik (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat Perusahaan dapat memperoleh tujuannya (David, Fred R. and David, 2015). Manajemen strategik melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi masa depan serta rumit dan membutuhkan cukup banyak sumber daya, maka partisipasi manajemen puncak sangat penting (Frank T. Rothaermel, 2017).

Sedangkan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Intinya strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dengan pesaingnya (Barney, 1986; Hill & Jones, 2009; Pollanen, Abdel-maksoud, Elbanna, & Mahama, 2016).

Dalam persaingan global, perusahaan-perusahaan merasakan dilema strategi antara integrasi global dan tanggung jawab nasional. Perusahaan-perusahaan tersebut harus memutuskan apakah ia ingin setiap afiliasinya bertindak secara sendiri (tanpa ada tekanan) ataukah aktivitasnya distandarisi dan disentralisasikan

di seluruh negara. Oleh karena itu dalam menyikapi dilema tersebut ada tiga strategi yang penting yaitu : Pertama strategi globalisasi, strategi tersebut merupakan standarisasi rancangan produk dan iklan diseluruh negara. Kedua strategi Multidomestik, strategi tersebut diterapkan dengan cara merancang ulang desain produk dan strategi periklanan untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik dari masing-masing negara, dan yang terakhir strategi transnasional yaitu strategi yang menggabungkan koordinasi global untuk meraih efisiensi dan fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan khusus dari berbagai negara (M. Hitt et al., 2011).

B. Proses Manajemen Strategi

Ada beberapa langkah dalam proses manajemen strategi (Stacey & Mowles, 2016) yaitu sebagai berikut

1. Menetapkan arah dan misi Perusahaan

Setiap perusahaan pasti memiliki visi, misi dan tujuan. Visi, misi dan tujuan ini akan menentukan arah yang menjadi tujuan Perusahaan. Tanpa adanya visi, misi, dan tujuan maka kinerja Perusahaan akan sesat dan kurang jelas, mudah berubah dan tidak stabil apalagi dalam kondisi situasi eksternal yang tidak menentu. Perusahaan yang tidak mempunyai visi, misi dan tujuan seringkali bertindak spontanitas dan kurang sistematis, tentunya hal ini tidak boleh terjadi bagi suatu Perusahaan bisnis (perusahaan) apalagi jika perusahaan tersebut boleh dikatakan skala menengah dan atas.

2. Memahami lingkungan internal dan eksternal

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan perusahaan sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan. Lingkungan terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal berada di luar perusahaan sedangkan lingkungan internal berada di dalam perusahaan. Lingkungan eksternal: Memiliki dua variabel yakni peluang (opportunity) dan ancaman (threats) Terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan lingkungan umum. Lingkungan internal: Memiliki dua variabel yakni kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Mencakup semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan seperti struktur Perusahaan, budaya perusahaan dan sumber daya.

3. Merumuskan strategi

Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan. Formulasi strategi ini meliputi pengembangan misi bisnis, analisa TOWS: mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta mengukur dan menetapkan kelemahan dan kekuatan internal dan menetapkan tujuan jangka panjang.

4. Implementasi strategi

Didalam implementasi strategi, perusahaan diharapkan menetapkan atau merumuskan tujuan

perusahaan tahunan (annual objective of the business), memikirkan dan merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah di formulasikan dapat dilaksanakan. Mengimplementasikan berarti menggerakkan para karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah formulasikan menjadi tindakan nyata. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi tetapi juga diimbangi dengan imbalan yang memadai. Tantangan implementasi adalah mengajak para manajer dan karyawan melalui Perusahaan agar mau bekerja penuh kebanggaan dan antusias ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

5. Evaluasi Strategi

Evaluasi dan pengawasan strategi merupakan tahap terakhir di dalam proses strategi. Pada dasarnya evaluasi strategi mencakup 3 hal, yaitu: 1. Mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung, 2. Mengukur kinerja yang telah dilakukan, dan 3. Mengambil berbagai tindakan perbaikan. Evaluasi strategi sangat diperlukan sebab keberhasilan perusahaan dewasa ini tidak menjadi jaminan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang.

C. Strategi Pengembangan Usaha

Strategi diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan Perusahaan dan implementasi misinya. Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas (Culp, 2012). Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap wirausaha, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar.

Strategi pengembangan usaha (M. A. Hitt & Tyler, 1991) secara praktis ada 7 yaitu : 1) Kebutuhan modal untuk mengembangkan usaha. 2) Analisa resiko kegagalan bisnis. 3) Analisa tingkat keuntungan dan waktu pengembalian investasinya serta prediksi arus kasnya saat memutuskan berinvestasi di bisnis. 4) Trend pasar dan berapa lama pertumbuhan bisnisnya. 5) Faktor-faktor perubahan dan pengubahnya. 6) Kebutuhan SDM dan keterampilan. 7) Tingkat operasional kesulitan bisnisnya

D. Analisa TOWS

TOWS merupakan singkatan dari threats (ancaman), opportunity (peluang), weakness (kelemahan), dan strength (kekuatan). Pendekatan ini mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal Perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal Perusahaan.

Ancaman (threats): merupakan suatu keadaan, perusahaan mengalami kesulitan yang disebabkan

persaingan yang jika dibiarkan maka perusahaan akan mengalami kesulitan dikemudian hari. Peluang (opportunity): merupakan suatu potensi bisnis atau setiap peluang dan kesempatan menguntungkan yang dapat diraih oleh perusahaan yang masih belum dikuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak manapun. Kelemahan (weakness): merupakan suatu kondisi, perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya secara baik dikarenakan sarana dan prasarannya kurang mencukupi. Kekuatan (strength): merupakan suatu kondisi, perusahaan mampu melakukan semua tugasnya sangat baik (diatas rata-rata industri).

E. Metode Penelitian

Tipe penelitian ini yaitu penelitian kualitatif, yaitu jenis penelitian yang mendasarkan asumsi serta pembahasan kondisi yang diteliti atas dasar telaah teoritis dari sudut pandang objektif peneliti. Adapun metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Data yang digunakan yaitu data sekunder yang bersumber dari website perusahaan, studi kepustakaan serta dari berbagai media cetak dan elektronik, di samping itu juga bersumber dari berbagai literatur-literatur jurnal internasional. Selanjutnya data dan informasi yang diperoleh di analisis menggunakan alat analisis TOWS kemudian menggali strategi apa yang diterapkan oleh perusahaan tersebut.

2. Pembahasan

Strategi bisnis yang digunakan oleh Perusahaan IKEA secara konsep didasarkan pada dua aktivitas, yaitu Aktivitas utama meliputi kegiatan logistik, pabrikasi/operasional, pemasaran dan penjualan dan pelayanan pelanggan, Sedangkan Aktivitas pendukung meliputi infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi (Heywood & Kenley, 2008; Moschieri & Mair, 2016; Peteraf, 1993; Zheng & Wang, 2017).

Pada perjalanan bisnisnya IKEA selalu melakukan kegiatan penelitian berkaitan dengan kebudayaan, situasi politik dan kenegaraan, serta lingkungan ekonomi (Hill, Jones, & Schilling, 2015). Kegiatan penelitian ini dilakukan oleh Perusahaan IKEA dengan tujuannya supaya perusahaan tersebut selalu memperoleh informasi akurat baik mengenai pelanggan, perubahan pasar, perabot rumah tangga yang dibutuhkan oleh konsumen maupun berbagai informasi yang bersumber dari semua pesaing. Hasil dari riset pasar tersebut yang berupa laporan dan statistik internal dan eksternal dapat dijadikan bahan pertimbangan IKEA ketika merencanakan kegiatan pemasarannya.

Di samping itu perusahaan IKEA juga sangat konsen pada manajemen bisnisnya dengan melakukan analisis TOWS kemudian setelah diperoleh hasilnya baru mereka menyusun perencanaan & strategi, dan selanjutnya mengidentifikasi visi, misi tujuan dan sasaran perusahaan. Ada 2 langkah analisa dan identifikasi pada proses perumusan strategi: Yaitu pertama, Mengidentifikasi tujuan dan misi perusahaan,

misi adalah pernyataan yang ditulis tentang mengapa suatu perusahaan ada dan apa yang mereka rencanakan untuk memenuhi tujuan itu (David & David, 2017). Kedua, Mengidentifikasi kemampuan inti perusahaan dan nilai tambah yang akan mereka lakukan untuk menciptakan aktivitas. Kemampuan inti adalah kemampuan khusus dari perusahaan yang sulit ditemukan pesaing dan sulit ditiru oleh pesaing (David & David, 2017)

Proses mengidentifikasi dan memilih sasaran serta memutuskan yang terbaik bagi Perusahaan dan bagaimana Perusahaan akan mampu mencapai sasaran itu, ini disebut dengan perencanaan. Sedangkan, strategi adalah kesatuan tindakan yang direncanakan dan diambil oleh manajer untuk membantu perusahaan menemukan sasarannya (Bonnafoos-Boucher & Dahl Rendtor, 2016; David, 2011; Frank T. Rothaermel, 2017; Hill & Jones, 2013; Rothaermel, 2015; Stacey, 2011; Thomas L. Wheelen, 2014)

Untuk memenangkan persaingan Perusahaan IKEA yang mengacu pada strategi bersaing generik (Porter, 1985) strategi tersebut ada tiga yaitu *Differentiation Strategy* (strategi ini merekomendasi perusahaan untuk menghasilkan produk yang khas/berbeda dengan pesaing) kemudian yang kedua *Low cost/Cost Leadership Strategy* (strategi ini merekomendasikan kepada perusahaan untuk mencapai kemampuan biaya produksi yang rendah, distribusi yang paling rendah, sehingga harga produk yang dijual lebih murah dari pesaing) dan yang terakhir focus strategi (strategi ini merekomendasikan kepada perusahaan agar lebih fokus untuk melayani pangsa pasar yang kecil dan tidak melayani pasar yang lebih luas) tindakan tersebut dilakukan untuk mengetahui pasar secara rinci dan menetapkan keunggulan biaya menyeluruh atau differensiasi pada segmen yang lebih kecil.

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan ternyata ketiga strategi bersaing generik Porter sepertinya diterapkan oleh Perusahaan IKEA. Penggunaan strategi *differentiation* misalnya berkaitan dengan desain produk. Produk IKEA dikenal dengan desain yang up to date/kekinian dan unik. Kemudian tempat usaha (Toko), toko IKEA kebanyakan berbentuk balok yang diberi warna biru yang besar dengan jendela yang kecil. Penataannya pun biasanya diatur sedemikian rupa agar pengunjung datang dan masuk ke bagian ruang pameran untuk melihat berbagai produk, kemudian ke market-hall tempat barang-barang kecil, lalu ke gudang untuk mengambil perabot yang akan dibeli dan akhirnya tiba di kasir. Jalur yang dibuat mengarahkan pengunjung untuk melewati seluruh toko dan tersedia pula berbagai jalan pintas yang agak kecil. Biasanya, toko terdiri dari dua lantai dengan ruang pameran (show room) dan market-hall di atas dan gudang di bawah.

Sedangkan penggunaan strategi *low cost* khusus untuk konsumen menengah ke bawah yang tidak memiliki banyak uang untuk membeli perabot rumah tangga. Pada strategi tersebut perusahaan IKEA menetapkan harga yang murah untuk semua produknya, oleh karena strategi tersebut memposisikan IKEA

berbeda dengan perusahaan lain. Di samping itu juga IKEA berkomitmen untuk menjalin hubungan baik dengan pemasok, pelanggan serta pihak lain dan yang terpenting bagi IKEA agar konsumen dapat membeli produk dengan kualitas yang baik, desain ekonomis, diproduksi jumlah besar agar harga tetap rendah dan tentunya dapat mengurangi biaya transportasi dan perakitan.

Kemudian penerapan strategy fokus. Perusahaan IKEAsangat fokus pada fungsi dan kegunaan barang dan cocok ditempatkan dimana saja, tempat belanja yang nyaman dan luas, dan produk yang bermutu serta fashionable. Perusahaan IKEA memandang bahwa produk yang baik itu produk yang memiliki fungsi penting dan bermanfaat bagi keluarga, konsep utama Produk IKEA didasarkan pada pendekatan fungsional untuk desain. Produk IKEA didesain agar lebih menarik, praktis dan mudah digunakan. Dan membuang fitur yang tidak perlu, mereka juga memberikan saran untuk kebutuhan perabot rumah tangga dan terbuat dari bahan apa sehingga cocok untuk isi rumah konsumen.

Selain penerapan tiga strategi di atas untuk menarik minat pelanggan, Perusahaan IKEA juga menerapkan strategi pemasaran berbasis on line dan memiliki katalog belanja. Strategi pemasaran yang digunakan oleh IKEA adalah strategi pemasaran global dimana IKEA memiliki IKEA.com. Situs ini adalah situs global di mana konsumen memiliki gambaran tentang IKEA sebagai sebuah perusahaan. Dari situs global ini memungkinkan pelanggan dapat mengakses semua situs lokal, sehingga pelanggan memperoleh informasi produk dan ketersediaan yang diperbarui terus-menerus.

Berdasarkan uraian di atas maka analisis TOWS (threat, weakness, opportunity dan strenght) untuk perusahaan IKEA sebagai berikut :

Tabel 1. Analisis TOWS dalam Perumusan Strategi Bisnis Global

Internal Eksternal	Kekuatan 1. Kompetensi & Inovasi produk IKEA sangat tinggi 2. Strategi Pemasaran untuk produk yang luas. 3. Produk IKEA merupakan Leader Market untuk perabot rumah tangga 4. Konsep Produk IKEA natural dan alami	Kelemahan 1. Pelayanan yang kurang 2. Fleksibilitas produk rendah 3. Minat produk IKEA rendah di Asia 4. Kurang Promosi
	Strategi SO 1. Meningkatkan kompetensi & inovasi produk yang diiringi aliansi strategi 2. Menerapkan strategi pemasaran on line dengan memanfaatkan	Strategi WO 1. Meningkatkan pelayanan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. 2. Mendesain produk agar lebih fleksibel
Peluang 1. Adanya aliansi strategis antara negara 2. Keunggulan kompetitif kepemimpinan biaya melalui inovasi teknologi 3. Program CSR mendekatkan perusahaan dengan masyarakat dunia 4. Potensi pasar di negara berkembang		

	pasar global	untuk mendorong minat beli di pasar asia
Ancaman 1. Harga bahan baku yang mahal 2. Kondisi perekonomian dunia tidak stabil 3. Pemurunan permintaan karena meningkatnya pendapatan 4. Adanya pesaing dengan bisnis yang sejenis di asia.	Strategi ST Meningkatkan strategi pemasaran baik segmen pasar luas maupun pangsa pasar kecil untuk mengantisipasi kondisi perekonomian yang tidak stabil	Strategi WT Meningkatkan minat produk, promosi dan fleksibilitas untuk menghadapi persaingan usaha.

3. Kesimpulan

Perkembangan bisnis IKEA karena didukung pemilihan strategi bisnis yang tepat, penghematan biaya dan desain produk serta manajemen inventori. Manajemen strategi Perusahaan IKEA menerapkan strategi bersaing generik porter yaitu strategi differensiasi, strategi biaya murah dan strategi fokus.

Disamping itu juga perusahaan IKEA juga menerapkan strategi lain untuk menarik minat belanja orang seperti mencetak buku katalog belanja, memiliki situs global, melakukan kegiatan pemasaran secara on line, memberikan kenyamanan belanja, produk yang berkualitas disamping itu juga IKEA juga telah menerapkan strategi ekspansi berbasis agresif yang membuat posisi perusahaan dalam pasar dunia tetap stabil. Namun walaupun pertumbuhan usaha sehat bukan berarti perusahaan aman dari gempuran pesaing, misalkan dari analisis TOWS sisi lemah perusahaan yaitu produk IKEA kurang diminati oleh pasar Asia, keunggulan kompetitif kurang dipertahankan, kurang promosi, kurangnya pelayanan kepada pelanggan, dan produk tidak fleksibilitas. Sedangkan ancaman yang mungkin timbul antara lain penurunan permintaan, desain demografik kurang diminati, tingginya pesaing, harga bahan baku mahal, dan kondisi perekonomian dunia tidak stabil.

Daftar Pustaka

Barney, J. B. 1986. Strategic Factor Markets : Expectations , Luck , and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.

Bonnafous-Boucher, M., & Dahl Rendtor, J. 2016. *Stakeholder Theory A Model for Strategic Management. Springer Briefs in Ethics*. Retrieved from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-44356-0.pdf>

Culp, M. 2012. Strategic Management. In *Orange Apple* (First Edit, pp. 1–103). Ansari Road, Darya Ganj,

- Delhi - 110002.
- David, Fred R. and David, F. R. 2015. *Strategic management: concepts & cases*. Pearson. Retrieved from www.pearsonglobaleditions.com
- David, F. R. 2011. Strategic Management : Concepts and Cases. In S. Yagan (Ed.), *Pearson Education. Inc* (Thirteenth, pp. 1–686).
- David, F. R., & David, F. R. 2017. *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and cases*. (S. Wall, Ed.), *Always Learning Pearson* (Sixteenth). Person Education Limited.
- Frank T. Rothaermel. 2017. *Strategic Management. McGraw-Hill Education* (Third Edit).
- Heywood, C., & Kenley, R. (2008). The sustainable competitive advantage model for corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(2), 85–109.
- Hill, C. W. ., & Jones, G. R. 2012. Essentials of Strategic Management. In *south Western Cengage Learning* (3rd ed., pp. 1–421).
- Hill, C. W. ., Jones, G. R., & Schilling, M. A. 2015. *Strategic Management Theory. Cengage Learning* (11TH editi). 200 First Stamford Place, 4th Floor Stamford, CT USA 06902: Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. 2009. Essentials of Strategic Management. In *south Western Cengage Learning* (pp. 1–246).
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. 2013. Strategic Management an Integrated Approach. In *south Western Cengage Learning* (10th editi, pp. 1–965).
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. 1991. Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327–351. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120502>
- Hitt, M., Ireland., A. R. D., & Robert, H. 2011. *Concepts Strategic Management: Competitiveness & Globalization. south Western Cengage Learning*.
- Moschieri, C., & Mair, J. 2016. Corporate Entrepreneurship : Partial Divestitures as a Real Option. *European Management Review*, 1–16. <https://doi.org/10.1111/emre.12099>
- Peteraf, M. A. 1993. The corner stones of competitive advantage : A Resources-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191. <https://doi.org/0143-20951931030179-13>
- Pollanen, R., Abdel-maksoud, A., Elbanna, S., & Mahama, H. 2016. Relationships between strategic performance measures , strategic decision-making , and organizational performance : empirical evidence from Canadian public organizations. *Public Management Review*, 9037(July), 0–22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1203013>
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: *FreePress* (First Free). New York: The Free Press. <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. 2009. Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view. *European Journal of Social Sciences*, 11(3), 402–417. Retrieved from <http://psasir.upm.edu.my/7481/>
- Rothaermel, F. T. 2015. Strategic Management. In *McGraw Hill* (Second edi, pp. 1–527). McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121. Retrieved from www.McGrawHillCreate.com/Rothaermel
- Stacey, R. D. 2011. *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. *Pearson Education Limited* (Sixth Edit). Pearson Education Limited Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE England and. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90218-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90218-6)
- Stacey, R. D., & Mowles, C. 2016. *Strategic Management and Organisational Dynamics. Pearson Education Limited* (Seventh Ed). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Thomas L. Wheelen. 2014. *Strategic Management And Business Policy*. (S. Wall, Ed.), *Pearson* (Fourteenth). Retrieved from <http://books.google.com/books?id=J8YGhhK5keUC&pgis=1>
- Zheng, S., & Wang, Q. 2017. Mitigating hidden costs in service offshoring: A strategic management perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 117(6), 1–35. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2016-0187>