

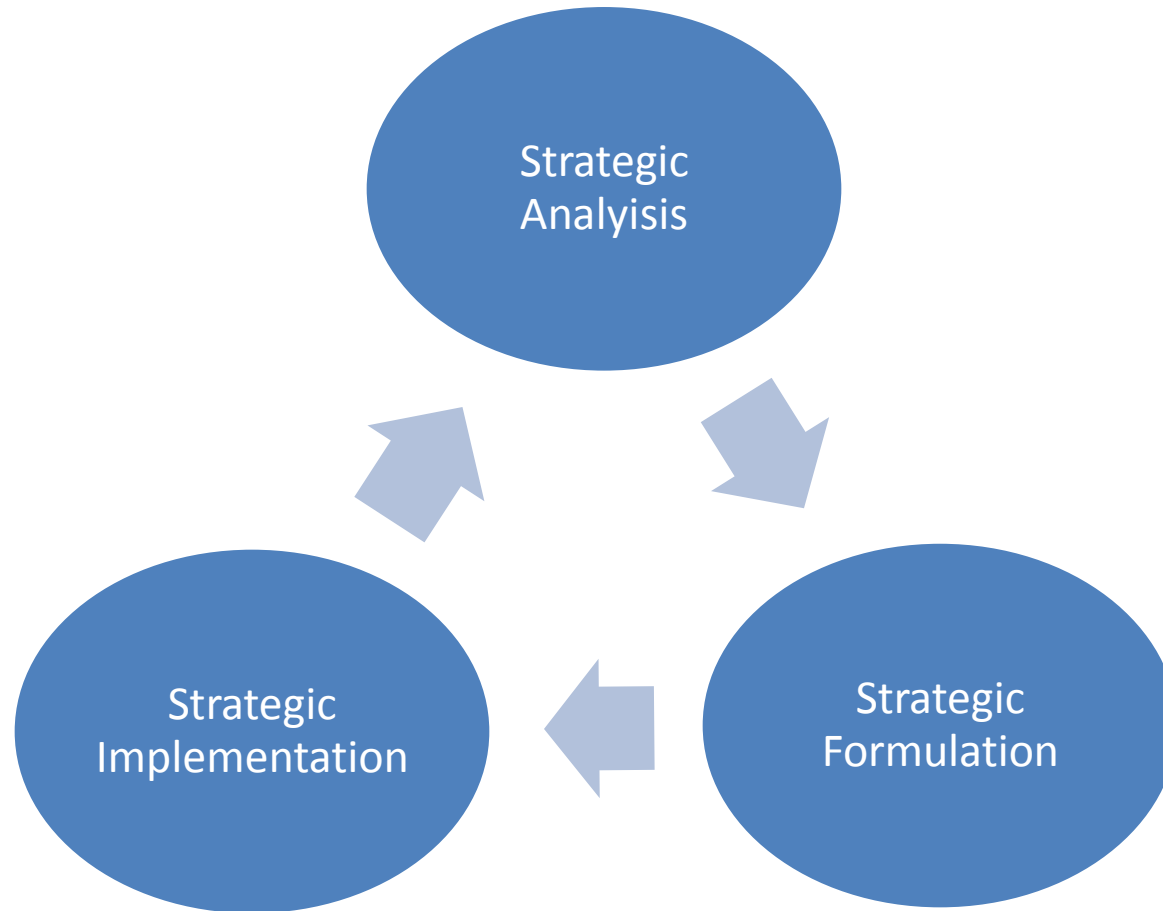
# STRATEGIC MANAGEMENT IN SPORTS

Oce Ridwanudin

# Strategy in sport

- Strategi adalah fokus dari organisasi atau perusahaan olahraga menuju arah yang dipilih berdasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal, dan mengimplementasikan secara maksimal sumber daya dan kemampuan organisasi untuk mendapatkan keuntungan yang kompetitif atau memenuhi kebutuhan layanan.

# THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS



# STRATEGIC ANALYSIS

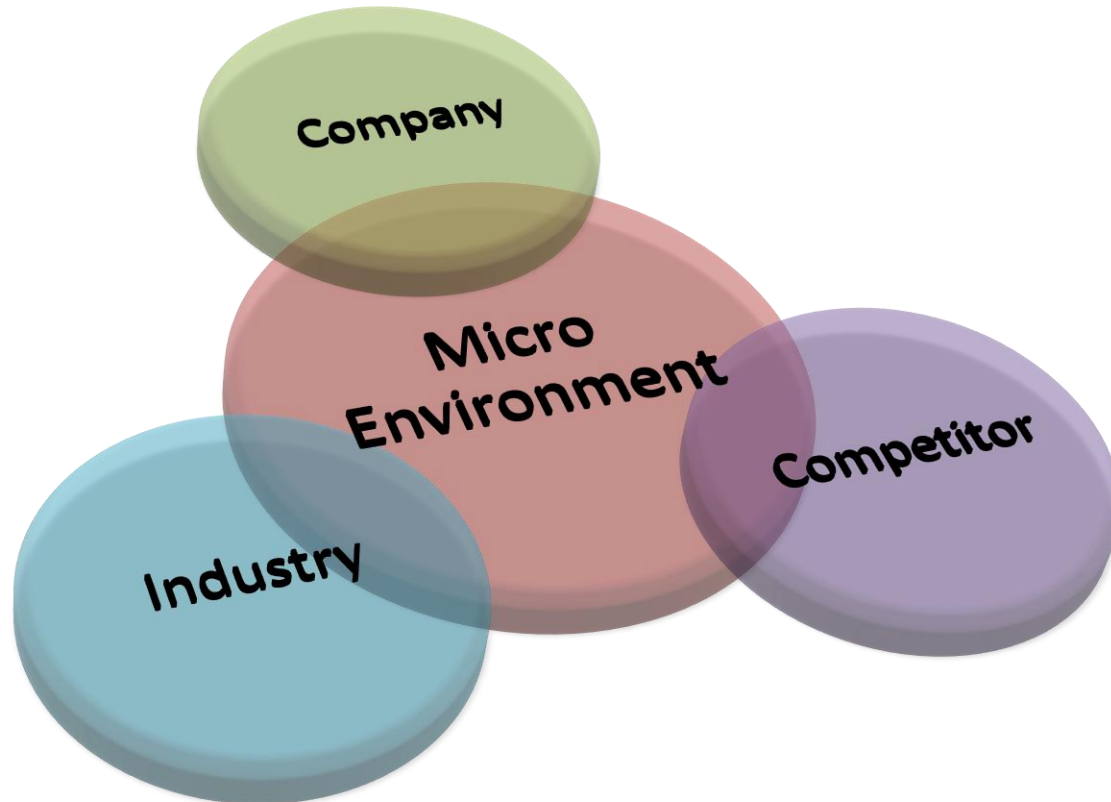
- Proses dimana organisasi melakukan analisis terhadap lingkungan eksternalnya dan memahami faktor-faktor yang mungkin dapat menimbulkan peluang dan ancaman bagi organisasi
- Lingkungan eksternal dapat dianalisis melalui dua perspektif yang saling berkaitan, yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro

# LINGKUNGAN MAKRO

	Peluang	Ancaman
<b>Politik</b>		
<b>Ekonomi</b>		pendapatan
<b>Sosial</b>	Kegemukan	
<b>Teknologi</b>		Home-based fitness technologies
<b>Alam</b>	Perubahan lingkungan	

- Ketika menganalisis lingkungan makro harus dipahami bahwa tidak semua faktor akan memiliki dampak yang sama bagi organisasi.
- Perlunya memberikan prioritas pada setiap faktor

# Micro Environment



# COMPETITOR

- The sports manager needs to be aware of who the organisation's competitors are, where are they located, their strengths and weaknesses



# INDUSTRY

## **FIVE COMPETITIVE FORCES**

Dengan menentukan pentingnya masing-masing kekuatan, organisasi dapat memposisikan diri untuk mengambil memanfaatkan peluang dan mengatasi setiap ancaman.



# *Threat of new entrants*

Sejumlah hambatan dapat mencegah pendatang baru memasuki sektor.

- Misalnya, jika seseorang memutuskan untuk membuka sebuah klub atletik mereka akan membutuhkan modal yang cukup untuk memperoleh fasilitas dan mengoperasikan klub.
- Perlunya saluran distribusi untuk memasarkan barang dan jasa.
- Termasuk sejauh mana klub atletik akan mampu membedakan layanan dari para pesaing

# *Power of suppliers*

- *Suppliers* memiliki kekuatan dalam industri jika pemasok lain dan pemasok pengganti sedikit, maka *switching cost* ke pemasok alternatif tinggi.

# *Power of buyers*

- Pembeli memiliki kekuatan jika mereka terkonsentrasi jumlahnya
- they are able to switch easily between alternative sellers
- ada ancaman integrasi ke belakang atau produknya standar atau tidak dibedakan (undifferentiated)
- Klub sepakbola dapat menetapkan harga tiket dan merchandisenya yang pada akhirnya akan menghasilkan permintaan dari para fans yg loyal

# *Threat of substitutes*

- Ancaman pengganti terjadi ketika alternatif barang atau jasa yang disediakan dapat memenuhi kebutuhan yang sama.
- Barang dan jasa pengganti akan mengancam ketika biaya switching yang rendah
- Adanya kecenderungan yang tinggi dari si pembeli untuk membeli produk pengganti.

# *Competitive rivalry*

- Competitive rivalry merupakan kekuatan utama dari model 5 force.
- Intensitas persaingan dipengaruhi oleh jumlah, ukuran dan pesaing yang bervariasi,
- tingkat pertumbuhan industri,
- Ketika sejumlah besar pesaing bersaing dalam pasar atau industri, sering disebut sebagai jenuh. Ini berarti bahwa industri telah mencapai puncaknya dalam hal pertumbuhan penjualan dan ada tidak ada lingkup yang lebih bagi para pesaing untuk memasuki pasar. Hal ini secara signifikan dapat mempengaruhi keadaan persaingan dalam suatu industri, di mana shakeout pesaing mungkin terjadi.  
Ini mungkin mengambil bentuk penarikan oleh pesaing dari pasar atau konsolidasi industri melalui merger dan akuisisi

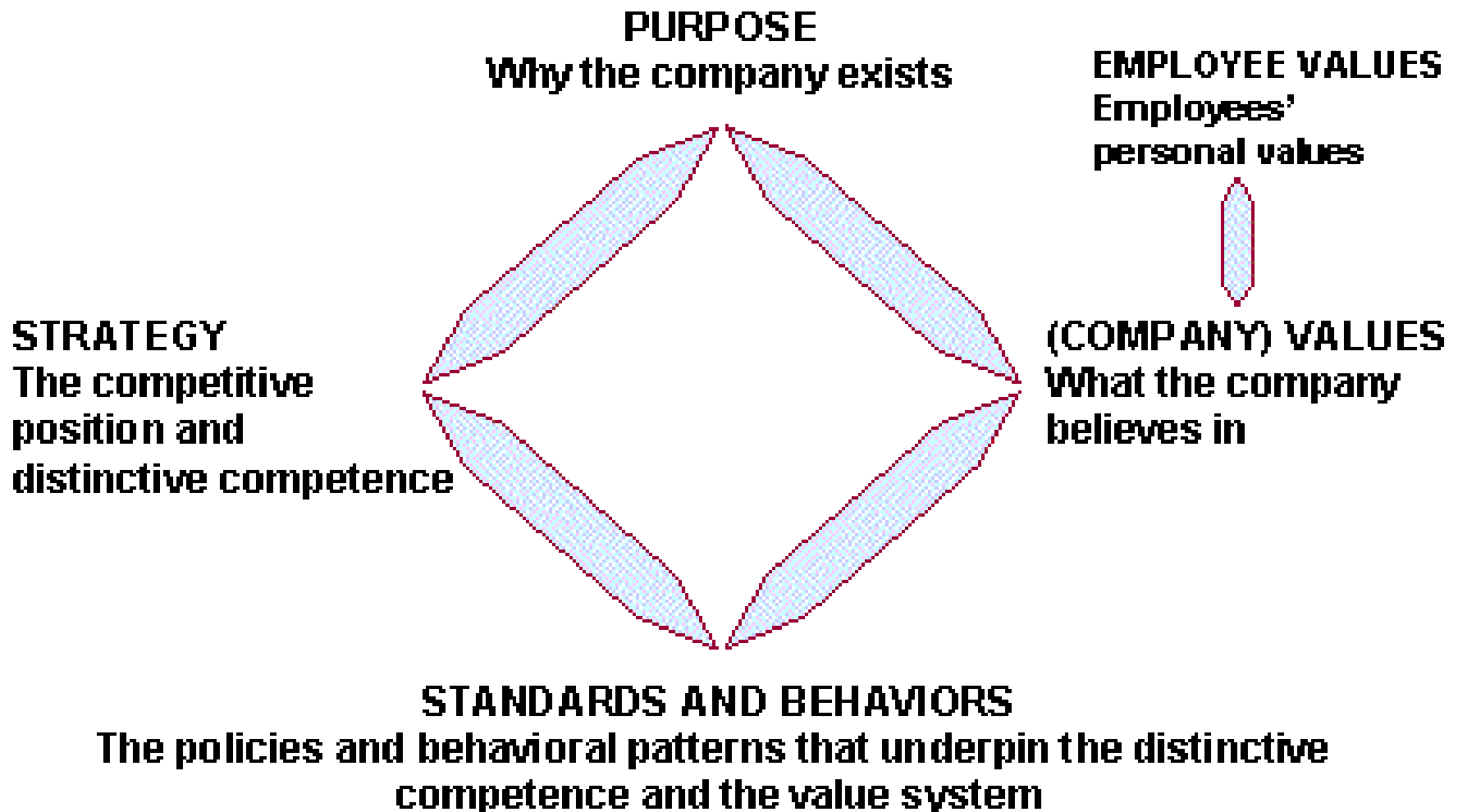
# STRATEGIC FORMULATION

- Strategic formulation is the decisions that sports organisations make when determining their overall strategic direction.



- Once the sports enterprise has analyzed the external environment it should know the priority of the factors which may have an impact upon the business and how well it is positioned to exploit any opportunities or counter any threats
- mempertimbangkan pilihan strategis yang dapat mencapai ke arah strategis tertentu
- When ascertaining what the direction should be, the sports enterprise should develop an overall mission for the business

# The Ashridge Mission Model (Campbell)

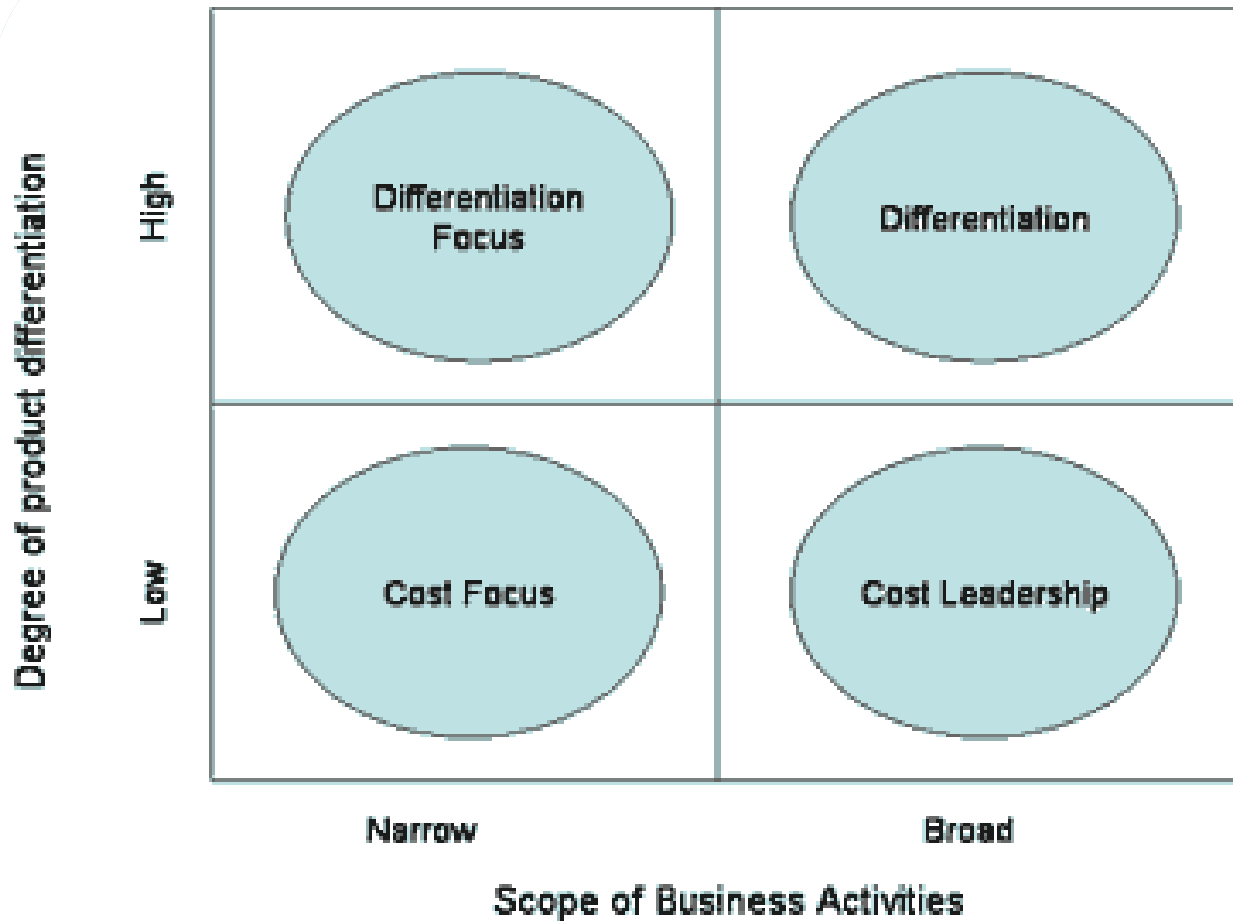


- should reflect what the overall purpose of the organisation is and why the company exists; the values of the firm and what it believes in; the behaviour standards and overall philosophy of the organisation; and the strategy and how the organisation positions itself relative to competitors.
- Sebagai tambahan, misi organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan dan harapan para stakeholders dalam suatu bisnis.
- perlunya mengidentifikasi secara jelas sumber keunggulan bersaing perusahaan

# *Achieving competitive advantage*

- Competitive advantage is the advantage one firm has over another in a given marketplace or industry.

# *competitive advantage*



# Cost Leadership

- An organisation is able to gain cost leadership when it becomes the lowest cost producer in the industry and thus gains higher profits
- Cost leadership dapat dicapai melalui pengurangan biaya, memperoleh sistem distribusi yang efisien,
- Walaupun semua kompetitor mencoba untuk memperoleh keunggulan dari biaya yang rendah, tapi hanya satu yang benar-benar dapat menjadi cost leader

# Differentiation

- This is based upon the sports enterprise offering something unique and selling it at a premium price
- For the customer to pay a premium price, the product or service needs to offer added value which is perceived by customers as being superior to competitor's offerings
- Sports organisations dapat melakukan diferensiasi dengan menyediakan, better quality service, better design and brand reputation.

- Strategi biaya dan diferensiasi harus difokuskan pada sektor tertentu dari pasar, agar strategi dapat fokus pada biaya atau diferensiasi.
- Sektor pasar dapat didasarkan pada variabel-variabel demografi seperti usia, jenis kelamin atau status gaya hidup.



# Cost Focus and Differentiation Focus

- Cost focus is when the sport enterprise focuses on a sector of the market which may be price sensitive
- Differentiation focus is when the sports enterprise differentiates the product to meet the needs of a niche market.

- The sports enterprise will comprise tangible and intangible resources
- organisasi dapat memperoleh competitive advantage melalui konfigurasi dari sumber daya dan kompetensinya
- Tangible resource: manusia, sumber daya keuangan dan fisik
- Intangible: reputasi merek dan citra

- Sumber daya dapat diklasifikasikan ke dalam threshold resources dan strategic or unique resources.
- Threshold resources: segala sesuatu yang harus dimiliki oleh organisasi agar dapat beroperasi di industri.
- Contohnya tennis club

- Strategic resources : sumber daya yang dimiliki organisasi melebihi sumber daya yang dimiliki oleh industri dan memungkinkan organisasi memperoleh competitive advantage
- Strategic resources can be classified upon the basis of whether they are rare and difficult to obtain; whether the resource is valuable or becomes valuable over time; or whether the resource is difficult to acquire, copy or substitute

# Competences

- Competences are the attributes that a sports enterprise requires if it is to compete.
- Competences are derived from the organisation's bundle of resources and can encompass skills, knowledge and technology.
- Contoh: fitness/leisure center, perusahaan harus memiliki kompetensi dalam distribusi, pemasaran dan menjual produk, pemeliharaan club dan fasilitasnya, serta melatih dan mengembangkan human resources nya

**Core competences are those competences that are over and above the industry standard.**

core competences should satisfy the following criteria:

- The core competence should provide the company with access to a wide range of markets;
- The core competence should make a major contribution to the perceived customer benefits of the end product;
- The core competence should be difficult for competitors to copy.

(Prahalad and Hamel,1990)

# Strategic implementation

- Definition: the process by which the organisation implements the chosen strategies to pursue a particular direction.
- Sejumlah faktor harus dipertimbangkan ketika menerapkan strategi, seperti tingkat risiko dan sejauh mana budaya organisasi perlu ubah untuk memungkinkan strategi yang akan diterapkan.

# Three Stages In The Change Process.

## UNFREEZING

- attitudes and behaviours which may be acting as a barrier to change.

## MOVING TO A NEW LEVEL

- where the organisation needs to modify organisational behaviours, structures and culture so it can move forward

## REFREEZING

- the modified behaviours and culture
- can be achieved through positive reinforcement (higher sales, increased customer satisfaction )
- incentive structure so that individuals recognise the impact of the change process.