



Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang relatif stabil pasca pemulihan krisis Asia 1998 telah membe-rikan hasil berupa munculnya usaha-usaha perekonomian baru yang mengisi segmen pasar pembiayaan perbankan pada skala menengah. Ini selanjutnya mendorong pertumbuhan jumlah masyarakat kelas menengah yang memiliki daya beli memadai yang pada gilirannya juga menambah daya dorong ekonomi menengah.

Bagi perbankan, perkembangan ini memberikan peluang bisnis baru yang menggiurkan. Di satu sisi, ekonomi kelas menengah ini menambah *demand* terhadap produk-produk perbankan. Di sisi lain, segmen ini sudah memiliki standar kemampuan yang memadai untuk bertransaksi dengan bank. Bank Mandiri melihat adanya peluang yang terbuka lebar di segmen pembiayaan menengah (untuk lebih menggambarkan tingkatan yang lebih tinggi dari UKM – usaha kecil menengah – biasa dikategorikan sebagai segmen Komersial) dan memanfaatkan jaringan operasionalnya yang luas untuk melayani segmen Komersial.

Penulisan tesis ini bertujuan untuk mengetahui keefektivan strategi Bank Mandiri dalam penyaluran kredit di segmen Komersial. Selain daripada itu, tesis ini mencoba mengungkapkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja strategi tersebut serta memformulasikan strategi alternatif yang dapat dipertimbangkan oleh Bank Mandiri untuk mengoptimalkan pembiayaan di segmen Komersial.

Hasil analisis lingkungan industri dengan menggunakan *Five Forces Model* menunjukkan bahwa kekuatan tawar menawar pemasok dan pembeli serta kondisi persaingan antarperusahaan yang ada adalah kuat. Ancaman pendatang baru dan produk pengganti diketahui sedang. Penyebabnya, segmen Komersial sudah terbukti lebih kuat menghadapi risiko bisnis pada krisis yang lalu. Selain daripada itu, paket-paket kebijakan pemerintah yang berpihak kepada segmen Komersial (UKM) menjadi penyebab yang lain. Kondisi pasar semacam itu mengharuskan kreditur untuk memberikan pelayanan yang terbaik melalui produk yang kompetitif untuk memenangkan persaingan.

Perhatian perlu dicurahkan terhadap faktor-faktor tertentu yang menjadi *driving forces* segmen Komersial pada industri perbankan, yang meliputi tingkat pertumbuhan industri, inovasi produk dan teknologi, efisiensi, peraturan pemerintah, maupun perubahan perilaku dan gaya hidup. Pada sisi lain, *key success factors* yang harus diperhatikan untuk memenangkan persaingan meliputi *image/citra*, saluran distribusi, ketrampilan, operasi/produksi, keefektifan, maupun skala ekonomi. Analisis SWOT diperlukan untuk mengidentifikasi aspek-aspek internal guna mengukur kekuatan dan kelemahan, serta untuk mengidentifikasi aspek-aspek eksternal guna mengukur peluang dan ancaman.

Strategi utama Bank Mandiri untuk mengembangkan segmen Komersial adalah mengembangkan Program Aliansi dengan nasabah-nasabah besar. Sebagai bank terbesar di Indonesia, Bank Mandiri sudah tentu memiliki *customer base* yang kuat pada segmen Korporasi yang menjadi target aliansinya.

Kata kunci: Formulasi Strategi, *Five Forces Model*, *Driving Forces*, dan *Key Success Factors*.

The stable economy growth of Indonesia following its recovery from the 1998 crisis has lead to the existence of new economic entities fulfilling the banking middle-class financing market segment. This results in the development of the numbers of middle-class society with significantly strong purchasing power who, in turn, supports the development of middle-class economy.

For banks, the condition supports the creation of new-promising business opportunities. One reason for it, this growth of middle-class economy has added demand towards banking products. Second to it, they are already equipped with enough skill and knowledge to make any transaction with banks. Bank Mandiri sees a good opportunity to deal with this middle-class financing segment (in which to more precisely point out to a higher level of SME (small medium enterprise) segment, this middle-class segment is often called Commercial) and would like to utilize the vast and extensive operational networks the bank has had in hand to serve this Commercial Segment.

This thesis aims at finding out the strategy effectiveness of Bank Mandiri in making loans to the Commercial Segment. Other than that, this thesis is also meant to try to reveal factors influencing the performance of the strategy and formulating alternative strategy worth consideration to optimize Commercial Segment financing performance.

Result of Industry Analysis using the Five Forces Model has proven strong on the bargaining power between supply and demand and the competition among existing providers of Commercial Segment financing. Threat from new comers and substitute product is medium. This is because Commercial Segment has proven to be strong enough to encounter crisis. Economy Packages initiated by the Government for Commercial Segment (SME) have also contributed to the situation. With this market condition, creditors have to provide the best service to the customers through, among others, competitive products to win the competition.

Special attention has to be directed to some certain factors being the driving factors in banking industry for Commercial Segment financing, i.e. industry growth, product and technology innovation, efficiency, government regulation, as well as changes in behaviour and life styles. On the other hand, to win the competition, some key success factors to consider will include image, distribution channels, skill, operation/production, effectiveness, and economy scale. SWOT Analysis is needed to identify internal aspects in order to measure strengths and weaknesses, and to identify external aspects in order to measure opportunities and threats.

An important strategy of Bank Mandiri to develop financing performance to Commercial Segment is the development of Alliance Program with giant customers. Being the biggest bank in Indonesia, Bank Mandiri is equipped with strong and wide customer base in Corporate Segment to be targetted in this Alliance Program.

Key words: Strategy Formulation, Five Forces Model, Driving Forces, Key Success Factors