

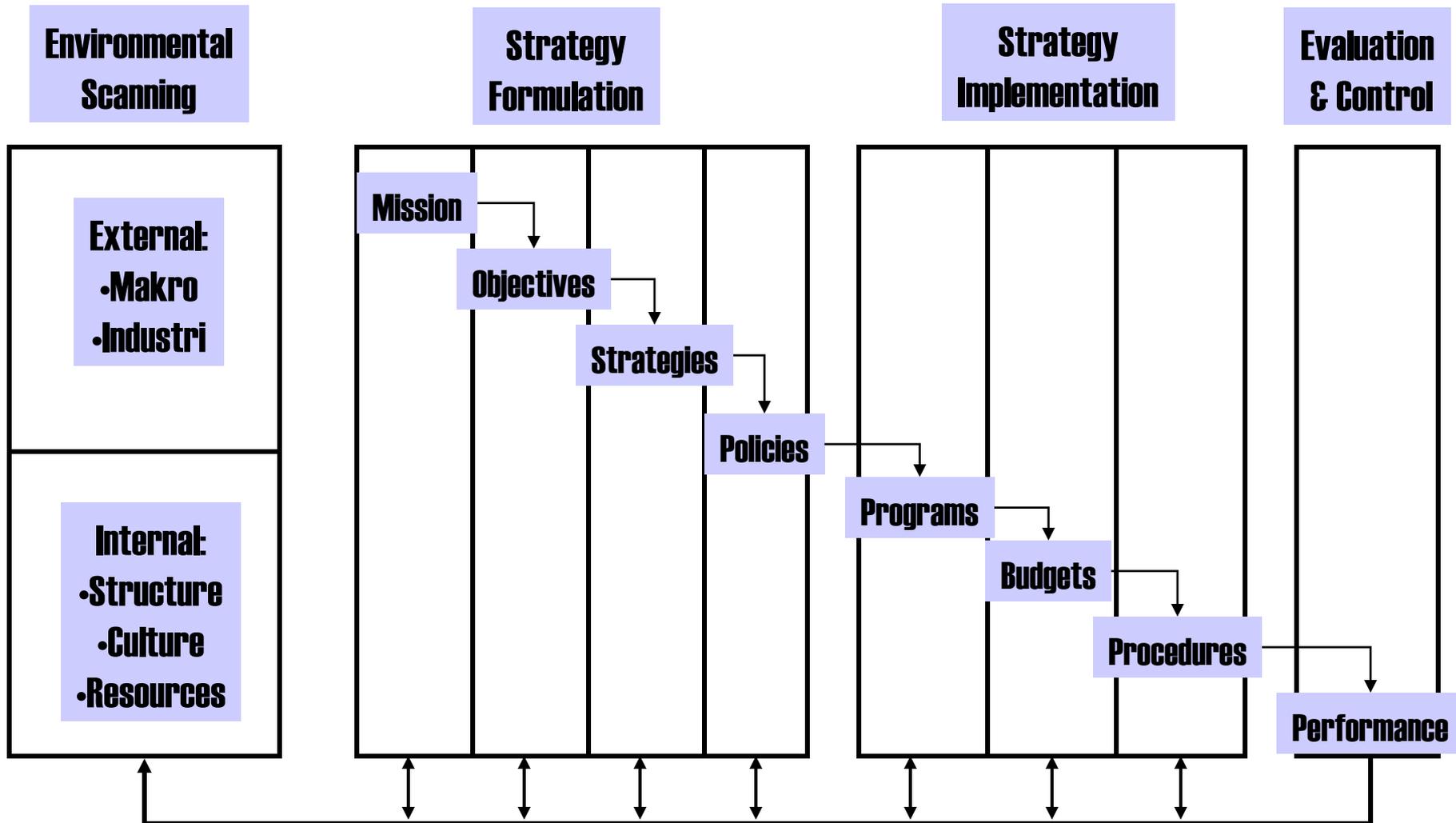
ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS & POSISI PASAR PERUSAHAAN

KUWAT RIYANTO, MM

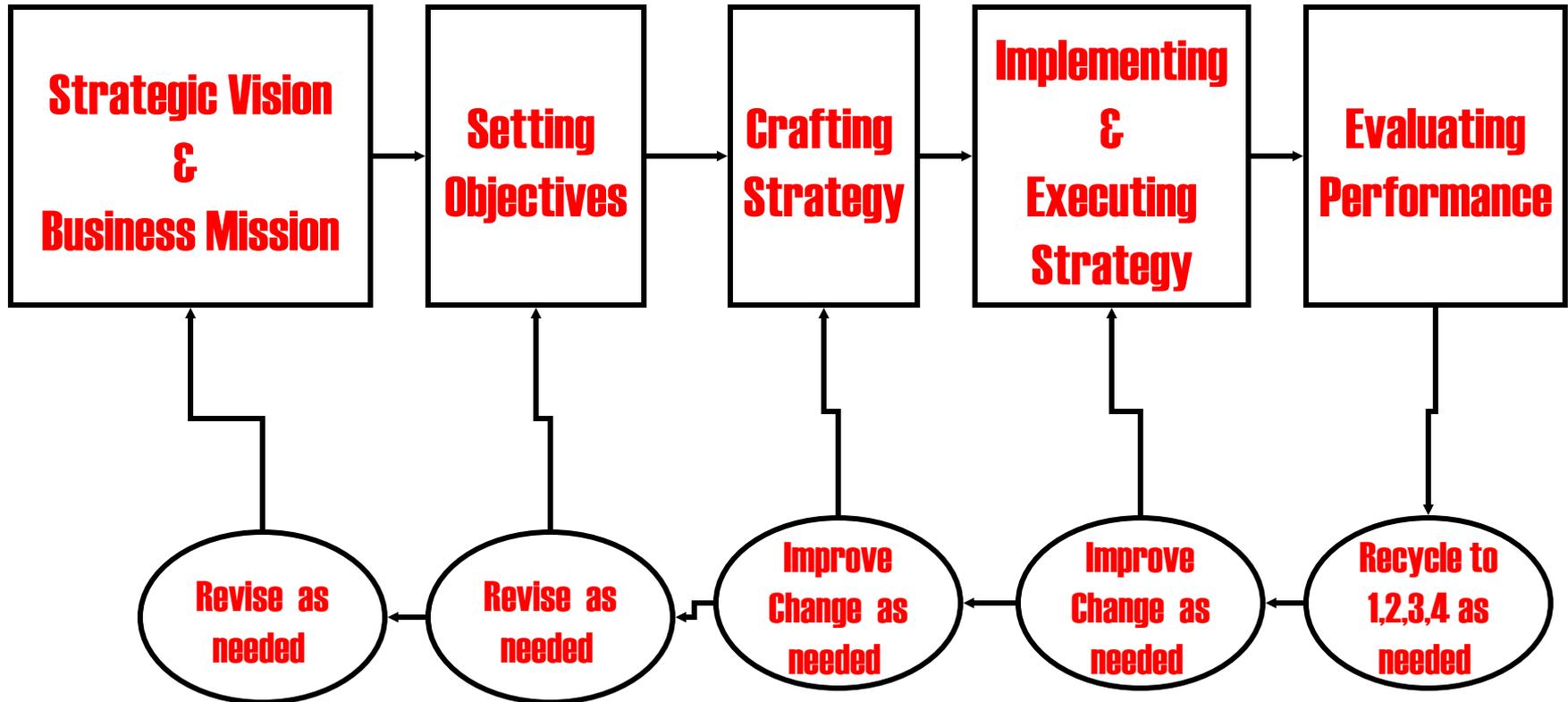
081319434370

<http://kuwatriy.wordpress.com>

MODEL MANAJEMEN STRATEGIS



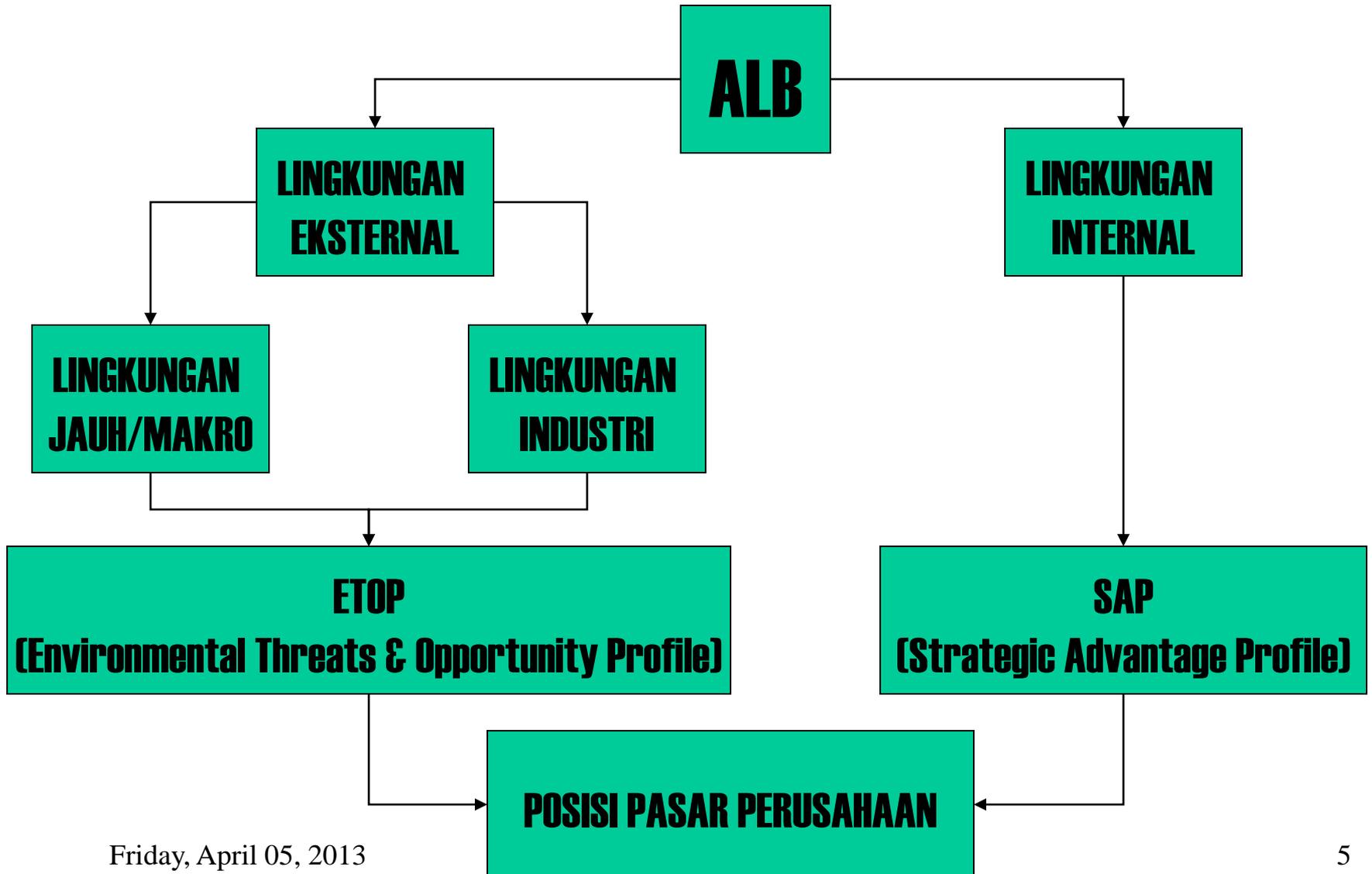
Proses Manajemen Strategik: 5 Tugas/Kegiatan

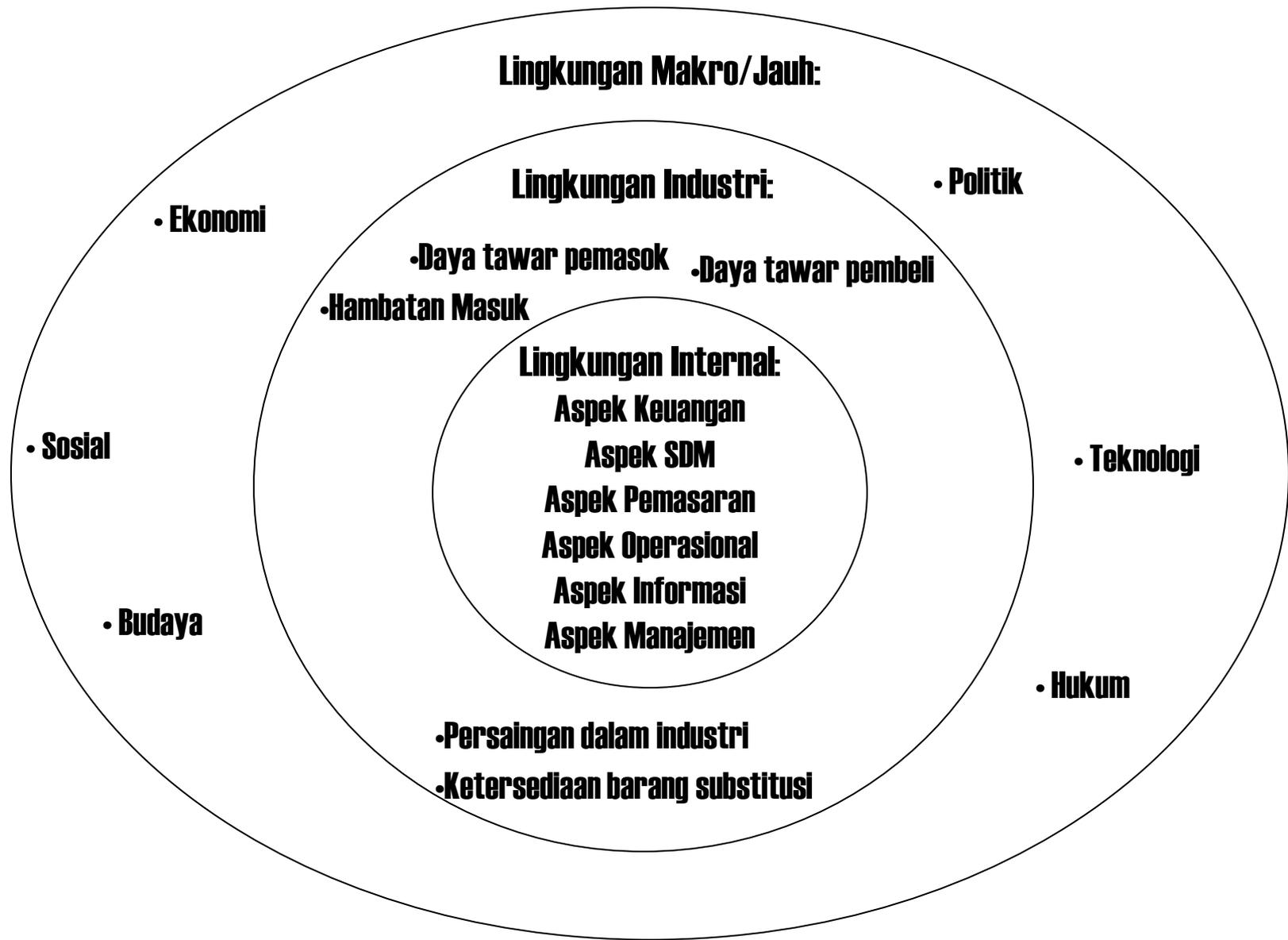


LINGKUNGAN

- SEGALA SESUATU YANG BERADA DI LUAR ORGANISASI YANG DAPAT BERPENGARUH TERHADAP ARAH DAN KEBIJAKAN ORGANISASI DALAM MENGELOLA BISNISNYA, BAIK SECARA LANGSUNG MAUPUN TIDAK LANGSUNG
- PROSES DAN USAHA UNTUK MENGIDENTIFIKASI DAN MEMAHAMI FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI DISEBUT ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS (ALB).

SISTEMATIKA PEMBAHASAN





ANALISIS LINGKUNGAN MAKRO

- ANALISIS LINGKUNGAN EKONOMI
- ANALISIS LINGKUNGAN TEKNOLOGI
- ANALISIS LINGKUNGAN POLITIK & HUKUM
- ANALISIS LINGKUNGAN SOSIAL-
BUDAYA
- ANALISIS LINGKUNGAN DEMOGRAFIS

#1: ANALISIS LINGKUNGAN EKONOMI

- **SUMBER DAYA ALAM**

- **KONTRIBUSI**
- **KETERSEDIAAN**
- **TINGKAT PENGOLAHAN**

- **SUMBER DAYA MANUSIA**

- **JUMLAH**
- **TERDIDIK**
- **TAK TERDIDIK**
- **PENGALAMAN**

- **PRASARANA DASAR**

- **Prasarana transportasi**
- **Prasaranan komunikasi**
- **informasi**

- **MODAL**

- **MODAL DOMESTIK**

- **TINGKAT PENDAPATAN**
- **TINGKAT TABUNGAN MASYARAKAT**
- **KETIMPANGAN PENDAPATAN**
- **LEMBAGA KEUANGAN**
- **INFLASI**
- **PELARIAN MODAL**

- **CADANGAN DEvisa**

- **NERACA PERDAGANGAN**
- **NERACA TRANSAKSI BERJALAN**
- **JENIS PRODUK EKSPOR**
- **PERUBAHAN KURS**
- **UTANG LUAR NEGERI**
- **RASIO UTANG DAN EKSPOR**
- **DEVALUASI**

#2: ANALISIS LINGKUNGAN TEKNOLOGI

- **KECEPATAN PERUBAHAN TEKNOLOGI**
- **PELUANG TANPA BATAS UNTUK INOVASI**
- **TEMA-TEMA UTAMA:**
 - **KOMPUTERISASI**
 - **MOLEKULISASI**
 - **REKAYASA GENETIKA**
 - **INFORMASI DAN KOMUNIKASI**

- **10 PERUBAHAN TEKNOLOGI**
 - **ANALOG KE DIGITAL**
 - **SEMIKONDUKTOR KE MIKRO PROSESOR**
 - **HOST KE CLIENT-SERVER**
 - **GARDEN PATH BANDWIDTH KE INFORMATION HIGHWAY**
 - **SARANA AKSES LAMBAN KE SARANA INFORMASI**
 - **MULTIMEDIA**
 - **SISTEM TERTUTUP KE TERBUKA**
 - **JARINGAN DUNGU KE CERDAS**
 - **DARI GUI KE MUI, MOLE, MUD, MOO DAN VR**

#3: ANALISIS LINGKUNGAN POLITIK (ALP) & HUKUM (ALH)

- **ALP:**

- **IDEOLOGI NEGARA**
- **STABILITAS POLITIK**
- **LEMBAGA POLITIK**
- **HUBUNGAN INTERNASIONAL**
- **PERAN PEMERINTAH**

- **ALH:**

- **KELENGKAPAN REGULASI**
- **UPAYA PENEGAKAN HUKUM**
- **KEPASTIAN HUKUM**

#4: ANALISIS LINGKUNGAN SOSIAL-BUDAYA

- **STRUKTUR DAN DINAMIKA SOSIAL**

- Hierarkis-egaliter
- Vertikal-horisontal

- **HUBUNGAN DAN INTERAKSI SOSIAL**

- Otoriter-demokratis
- Paternalistik-mandiri
- Tertutup-terbuka

- **PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

- Otoktarif-partisipatif
- Satu arah-konsultatif

- **ORIENTASI ANTAR PRIBADI**

- Kolektifisme-individualisme
- Kelompok-pribadi

- **PERAN GENDER**

- **AGAMA**

- **MOTIVASI**

- Ekonomis-non ekonomis
- Loyalitas-kompetensi

- **PERSEPSI TENTANG KEMANUSIAAN**

- Baik-jahat
- Dapat dipercaya-tidak dapat dipercaya
- Kerja sama-konflik
- Fatalistik-berkemampuan

- **PERSEPSI TENTANG WAKTU**

- Terbatas-tak terbatas
- Kekinian-masa depan
- Tak tepat-tepat

- **BAHASA**

#5: ANALISIS LINGKUNGAN KEPENDUDUKAN

- **TINGKAT PERTUMBUHAN
PENDUDUK**
- **STRUKTUR USIA & GENDER**
- **URBANISASI**
- **MIGRASI**
- **STATUS KESEHATAN**
- **POLA KELUARGA**
- **TINGKAT PENDIDIKAN**

ANALISIS LINGKUNGAN INDUSTRI

APAKAH ITU?

- **Industri adalah sekelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang sama atau mendekati sama atau sebagai barang pengganti atau mendekati pengganti, yang ditawarkan untuk target pasar yang kurang lebih sama dengan harga yang tidak terlalu jauh.**
- **Analisis Lingkungan Industri mencoba mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis dalam persaingan industri (pesaing industri)**

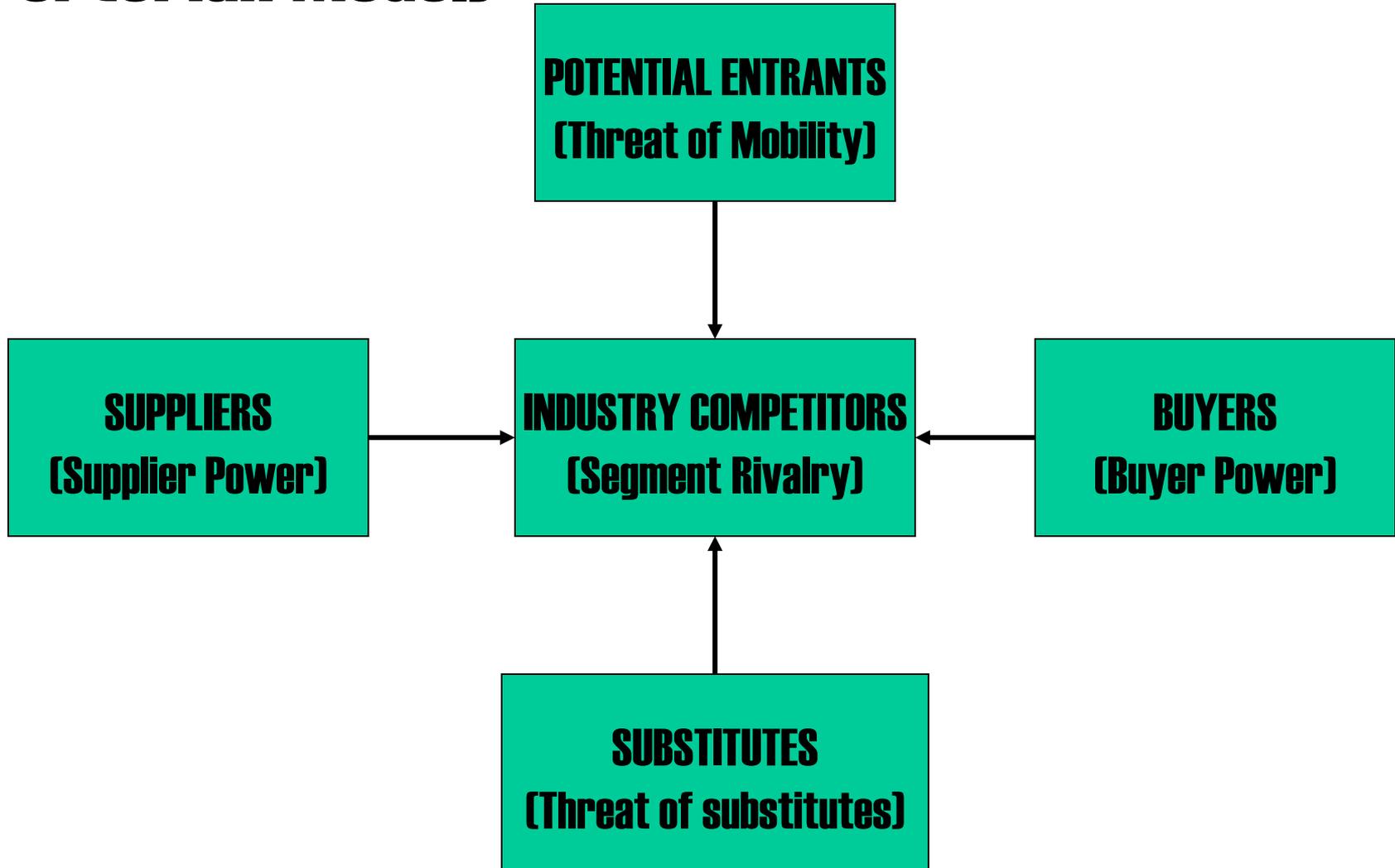
MENGAPA PERLU?

- **MEMBANTU PERUSAHAAN MERUMUSKAN STRATEGI BISNIS YANG AKAN DIJALANKAN, DAN PADA SAAT YANG SAMA DAPAT MENGANTISIPASI STRATEGI BISNIS YANG DIJALANKAN OLEH PESAING**
- **MEMBANTU PERUSAHAAN UNTUK MEMBANGUN SIKAP PROAKTIF, TIDAK SEKEDAR REAKTIF TERHADAP PARA PESAINGNYA.**

PENDEKATAN ANALISIS INDUSTRI

- **PENDEKATAN STRUKTURAL**
 - **STRUKTUR PASAR & FAKTOR DETERMINANNYA**
 - **HALANGAN MEMASUKI PASAR STRUKTURAL**
- **Pendekatan ini dikembangkan lebih populer oleh Michael Porter dengan Five Force of Competition Model (Porterian Model)**
- **PENDEKATAN LAINNYA**
 - **MODEL MATRIKS**
 - **MATRIKS PERTUMBUHAN-PANGSA PASAR**
 - **MATRIKS DAYA TARIK INDUSTRI-KEKUATAN PERUSAHAAN**
 - **MATRIKS DAUR KEHIDUPAN INDUSTRI**
 - **ANALISIS LAPORAN KEUANGAN**

Five Forces of Competition (Porterian Model)



5 KEKUATAN PERSAINGAN (1)

- **ANCAMAN MASUK PENDATANG BARU**
 - **HAMBATAN MASUK**
 - **SKALA EKONOMI**
 - **DIFERENSIASI PRODUK**
 - **KECUKUPAN MODAL**
 - **BIAYA PERALIHAN**
 - **AKSES KE SALURAN DISTRIBUSI**
 - **KETIDAKUNGGULAN BIAYA INDEPENDEN**
 - **PERATURAN PEMERINTAH**
- **PERSAINGAN SESAMA PERUSAHAAN DALAM INDUSTRI**
 - **JUMLAH PESAING**
 - **TINGKAT PERTUMBUHAN**
 - **KARAKTERISTIK PRODUK**
 - **BIAYA TETAP YANG BESAR**
 - **KAPASITAS**
 - **HAMBATAN KELUAR**
- **ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI**
 - **Konsumen memperoleh switching cost yang rendah/sedikit**

5 KEKUATAN PERSAINGAN (2)

- **KEKUATAN TAWAR PEMBELI**

- Pembeli mampu memproduksi produk yang diperlukan
- Sifat produk tidak unik dan banyak pemasok
- Biaya ganti pemasok adalah kecil
- Pembeli yang sensitif terhadap harga dan diferensiasi layanan
- Produk perusahaan tidak terlalu penting, sehingga pembeli mudah mencari substitusinya

- **KEKUATAN TAWAR PEMASOK**

- Jumlah pemasok sedikit
- Produk bersifat unik dan menciptakan switching cost yang besar
- Tidak tersedia produk substitusi
- Pemasok melakukan integrasi ke depan, sehingga menghasilkan produk yang sama dengan produk perusahaan

SUMBER DATA

- **DATA PRIMER:** perusahaan melakukan sendiri proses pengumpulan data melalui riset
- **DATA SEKUNDER:** memanfaatkan data yang telah dikumpulkan dan diolah oleh pihak ketiga
 - **Sumber data pemerintah (APBN, Biro Pusat Statistik, Laporan berkala Bank Indonesia)**
 - **Jurnal, Majalah, Artikel, dan penerbitan ilmiah lainnya**
 - **Direktori, Manual,**
 - **Laporan-laporan**
 - **Dan lain-lain**

PROFIL PELUANG DAN ANCAMAN LINGKUNGAN

ASPEK LINGKUNGAN	DESKRIPSI

ANALISIS INTERNAL PERUSAHAAN

APAKAH ITU?

- **Usaha disagregasi perusahaan menjadi berbagai variabel dan atau aktifitas yang seolah-olah terpisah, dengan tujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan.**
- **Disebut KEKUATAN jika variabel tersebut mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan bersaing untuk, paling tidak, mempertahankan kinerja masa lalu.**
- **Disebut KELEMAHAN jika variabel tersebut tidak mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan bersaing, sehingga menjadi sebab penurunan kinerja.**

ANALISIS INTERNAL PERUSAHAAN

- **IDENTIFIKASI VARIABEL INTERNAL**
 - **PENDEKATAN FUNGSIONAL**
 - **PENDEKATAN RANTAI NILAI (VALUE CHAIN)**
 - **PENDEKATAN PIMS**
 - **PENDEKATAN 7-S**
- **EVALUASI VARIABEL INTERNAL**
 - **PERBANDINGAN DENGAN KINERJA DAN KOMPETENSI MASA LALU**
 - **PENDEKATAN EVOLUSI PRODUK**
 - **PERBANDINGAN DENGAN PESAING**
 - **FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN INDUSTRI**
- **MATRIKS PROFIL PERUSAHAAN**

I. IDENTIFIKASI VARIABEL INTERNAL

BERBAGAI PENDEKATAN

#1: PENDEKATAN FUNGSIONAL

- **FUNGSI OPERASIONAL BISNIS**
 - **FUNGSI PEMASARAN**
 - **FUNGSI KEUANGAN**
 - **FUNGSI OPERASI & PRODUKSI**
 - **FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA**
 - **FUNGSI RISET DAN PENGEMBANGAN**
 - **SISTEM INFORMASI MANAJEMEN**
 - **BUDAYA PERUSAHAAN**
- **Setiap fungsi biasanya dijabarkan dalam komponen-komponen yang lebih rinci (lihat contoh)**
- **Harus diidentifikasi komponen-komponen kunci saja, supaya tidak terlalu banyak.**

#2: PENDEKATAN RANTAI NILAI

- **Value Chain (VC) dirumuskan oleh Michael Porter (1985). Intinya adalah proses disagregasi perusahaan.**
- **VC menyatakan bahwa perusahaan harus dilihat sebagai kumpulan aktifitas yang saling terkait untuk menghasilkan dan menjual produk dengan harapan mampu memberikan kepuasan kepada konsumen**
- **3 langkah analisis VC:**
 - **IDENTIFIKASI AKTIFITAS**
 - **ANALISIS KETERKAITAN (LINKAGE) AKTIFITAS**
 - **MENCARI SINERGI POTENSIAL ANTAR BERBAGAI PRODUK ATAU SBU YANG DIMILIKI PERUSAHAAN**

#a: Identifikasi Kegiatan

- **CORE ACTIVITIES**

- **LOGISTIK KEDALAM**
- **OPERASI**
- **LOGISTIK KELUAR**
- **PEMASARAN DAN PENJUALAN**
- **LAYANAN PURNA JUAL**

- **SUPPORTING ACTIVITIES:**

- **PRASARANA DASAR PERUSAHAAN**
- **MANAJEMEN SDM**
- **PENGEMBANGAN TEKNOLOGI**
- **PROCUREMENT (PENGADAAN)**

#b: Keterkaitan Aktifitas

- **Mencari keterkaitan dari berbagai aktifitas rantai nilai tersebut, baik antar aktifitas inti maupun antara aktifitas pokok dengan aktifitas penunjang**
- **Langkah ini mencari tahu pengaruh suatu kegiatan terhadap kegiatan yang lainnya, agar dapat dilakukan koordinasi antar aktifitas dan optimalisasi biaya dan output**
- **Contoh keterkaitan aktifitas:**
 - **Desain barang berpengaruh terhadap proses dan biaya produksi**
 - **Efektifitas penagihan utang berpengaruh terhadap besarnya piutang ragu-ragu arus kas masuk**
 - **Persyuaratan kualitas barang berpengaruh erhadap jumlah bahan tak terpakai dan mekanisme pengawasan kualitas bahan baku**

#c: Sinergi Potensial

- **Mencoba mencari sinergi potensial yang mungkin dapat ditemukan diantara berbagai produk dan unit usaha strategis yang dimiliki oleh perusahaan.**

#3: PENDEKATAN PIMS

(PROFIT IMPACT OF MARKETING STRATEGY)

- **Pendekatan ini mengkaji faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi 2 (dua) indikator utama kinerja organisasi, yaitu:**
 - **kas masuk (cash inflow)**
 - **ROI (return on investment)**

- **Faktor-faktor determinan Cash inflow adalah:**
 - **Intensitas Investasi**
 - **Penguasaan Pangsa pasar**
- **Faktor-faktor determinan ROI adalah:**
 - **Pertumbuhan pasar**
 - **Daur kehidupan barang**
 - **Rasio biaya pemasaran dan besarnya penjualan.**

#5: PENDEKATAN 7-S

- **Dirumuskan oleh McKinsey-konsultan bisnis di USA, semula model ini digunakan untuk menguji efektifitas organisasi.**
- **Dalam In Search of Excellence, Peter & Waterman menggunakannya sebagai alat analisis untuk menjelaskan perusahaan di USA yang berkinerja unggul.**
- **Untuk mengetahui profil perusahaan, maka harus diketahui dan dievaluasi 7 variabel organisasi**

Friday, April 05, 2013

- **7-S variabel organisasi:**
 - **“HARDWARE”**
 - **Structure**
 - **Strategy**
 - **System**
 - **“SOFTWARE”**
 - **Staff**
 - **Style**
 - **Skills**
 - **Shared value**

II. EVALUASI KINERJA INTERNAL

- **PERBANDINGAN DENGAN KINERJA DAN KOMPETENSI MASA LALU;** kinerja masa lalu (dalam sejumlah aspek kunci) dapat dijadikan tolok ukur untuk menentukan apakah suatu variabel itu dikategorikan sebagai kekuatan atau kelemahan.
- **PERBANDINGAN DENGAN PESAING;** kekuatan dan kelemahan harus ditentukan melalui perbandingan faktor-faktor internal yang dimiliki perusahaan dengan para pesaing.
- **PERBANDINGAN DENGAN INDUSTRI;** pada pendekatan ini yang dipelajari sebagai pembanding bukan hanya perusahaan pesaing saja, tetapi industri secara keseluruhan, sehingga dapat diketahui kinerja perusahaan apakah diatas, dibawah atau sama dengan rata-rata industri

III. MATRIKS PROFIL PERUSAHAAN

FAKTOR INTERNAL KUNCI	BOBOT	NILAI	TERTIMBANG
Moral Karyawan	0.22	2	0.44
Kualitas barang	0.18	4	0.72
Marjin laba	0.10	3	0.30
Modal kerja tersedia	0.15	3	0.45
Saluran distribusi	0.30	1	0.30
Struktur organisasi	0.05	2	0.10
	1.00		2.32

POSISI PASAR PERUSAHAAN

- **Setelah melakukan analisis lingkungan dan analisis internal, maka perusahaan dapat melakukan analisis untuk mengidentifikasi posisi pasar perusahaan dalam persaingan.**
- **3 (tiga) model pendekatan posisi pasar perusahaan:**
 - **Matriks BCG (Pangsa Pasar-Pertumbuhan)**
 - **Matriks McKinsey-GE (Daya Tarik Industri)**
 - **Matriks Organizational Life Cycle**

#1: MATRIKS PERTUMBUHAN-PANGSA PASAR (MATRIKS BCG)

Tingkat Pertumbuhan pasar	Tinggi	Bintang [***]	Tanda tanya [???)
	Rendah	Cashcow (Rp Rp Rp)	Dog (XXX)
		Tinggi	Rendah
		Pangsa pasar	

PENGUKURAN VARIABEL

- **TINGKAT PERTUMBUHAN PASAR:**

- **PANGSA PASAR:**

IMPLIKASI STRATEGIS MATRIKS BCG

POSISI BISNIS	STRATEGI PANGSA PASAR
???	

Rp Rp Rp	
XXX	

#2: MATRIKS DAYA TARIK INDUSTRI

Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi			
	Medium			
	Rendah			

TEKNIK PENYUSUNAN MATRIKS DI

POSISI SEKARANG

- **#1: Identifikasi Variabel internal dan eksternal yang signifikan**
- **#2: Penilaian Variabel Eksternal**
- **#3: Penilaian Variabel Internal**
- **#4: Penentuan Posisi Bisnis**

POSISI MASA DEPAN

- **#1: Prediksi Variabel internal dan eksternal yang signifikan**
- **#2: Prakiraan kecenderungan Variabel Eksternal**
- **#3: Prakiraan Variabel Internal**
- **#4: Prakiraan Posisi Bisnis**
- **#5: Perumusan Strategi**

IDENTIFIKASI VARIABEL EKSTERNAL & INTERNAL

(kasus perusahaan otomotif)

VARIABEL EKSTERNAL:

- **Depresiasi mata uang**
- **Inflasi**
- **Daya beli konsumen**
- **Regulasi pemerintah**
- **Perubahan teknologi**
- **Besarnya pasar**
- **Pertumbuhan pasar**
- **Struktur persaingan**

VARIABEL INTERNAL:

- **Pangsa pasar**
- **Variasi produk**
- **Efektifitas saluran distribusi**
- **Harga barang**
- **Efisiensi produk**
- **Lokasi perusahaan**
- **Kualitas barang**
- **Citra barang**

IMPLIKASI STRATEGIS

Daya Tarik Industri

		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	V

#3: MATRIKS DAUR KEHIDUPAN INDUSTRI

Daur Kehidupan Industri

		Perkenalan	Pertumbuhan	Kedewasaan	Penurunan
Posisi Persaingan	dominan				
	kuat				
	baik				
	bertahan				
	lemah				
	Tak dikenali				

PENYUSUNAN MATRIKS DKI

- **#1: Penentuan kedudukan Unit Usaha Strategis (UUS) ke dalam salah satu dari empat tahapan daur kehidupan.**
- **#2: Penentuan kedudukan unit usaha strategis (UUS) kedalam salah satu dari 5 posisi persaingan**
- **#3: Penentuan posisi bisnis dari UUS**

IMPLIKASI STRATEGIS

- **MENGELOMPOKKAN UUS KEDALAM EMPAT KELOMPOK KELUARGA BISNIS:**
 - **TUMBUH ALAMI**
 - **TUMBUH SELEKTIF**
 - **BUKTI EKSISTENSI**
 - **MENARIK DIRI**
- **MENYEDIAKAN PILIHAN SPESIFIK UNTUK SETIAP KELUARGA BISNIS**
- **MENYEDIAKAN RAGAM PILIHAN STRATEGI (DARI A SAMPAI DENGAN X ATAU TERSEDIA 24 RAGAM PILIHAN)**

DEMIKIAN

TERIMA KASIH