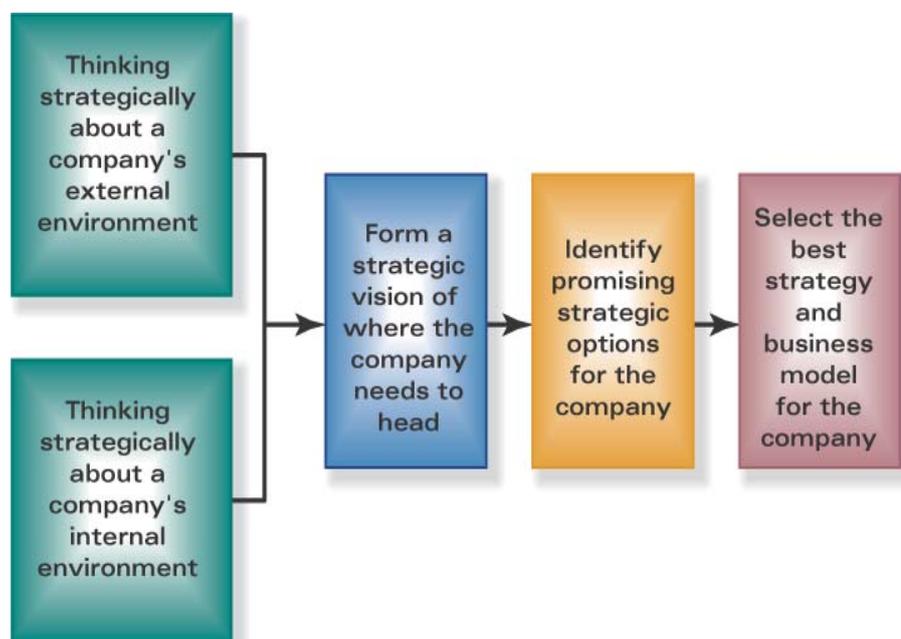


BAB XI ANALISIS INDUSTRI DAN PERSAINGAN

11.1. Analisis Situasi Untuk Pembuatan Strategi

Analisis situasi bertujuan untuk mempertimbangkan keadaan baik situasi internal perusahaan maupun lingkungan eksternal, yang langsung mempengaruhi peluang dan pilihan strategi. Analisis industri dan persaingan menekankan pada pengaruh lingkungan eksternal sedangkan analisis situasi perusahaan berdasarkan pada pengaruh lingkungan internal. Termasuk dalam lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang lebih luas di luar perusahaan seperti situasi politik, hukum, sosial, ekonomi, kependudukan dan lain-lain. Sedangkan yang tergolong lingkungan internal adalah faktor-faktor yang lebih sempit dan dekat dengan perusahaan seperti faktor internal perusahaan, pesaing, supplier, distributor, konsumen dan lain-lain. Industri merupakan suatu kelompok usaha, dimana produknya mempunyai kesamaan atribut dan bersaing untuk pembeli yang sama. Persaingan antar perusahaan bank disebut industri perbankan ; perusahaan motor/mobil disebut industri otomotif dan lain-lain.



Menurut pendapat Certo dan Peter, maka ada tiga peran utama dalam analisis lingkungan yakni :

1. Policy-Oriented Role

Peran yang dimaksud disini adalah peran analisis yang berorientasi pada kebijakan manajemen tingkatan atas dan bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan.

2. Integrated Strategic Planning Role

Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari segala isu yang terjadi di lingkungan perusahaan yang memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan.

3. Function-Oriented Role

Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan menyediakan informasi lingkungan yang memberi perhatian pada efektivitas kinerja fungsi organisasi tertentu.

11.2 . Struktur Lingkungan

Secara umum, lingkungan organisasi dapat dikategorikan ke dalam 2 bagian,yaitu :

11.2.1. *Lingkungan Eksternal*

Tingkatan eksternal terdiri dari lingkungan umum dan industri,berikut perinciannya :

1. lingkungan Umum

Lingkungan umum adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya di luar dan terlepas dari operasi perusahaan.Faktor-faktor tersebut di antaranya :

a) Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi mengacu kepada sifat, cara dan arah dari perekonomian di mana suatu perusahaan akan atau sedang berkompetisi. Indikator dari kesehatan perekonomian suatu Negara antara lain adalah tingkat inflasi, tingkat suku bunga, deficit atau surplus perdagangan, tingkat tabungan pribadi dan bisnis, serta produk domestik bruto.

b) Faktor Sosial

Faktor-faktor social yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan di mana perusahaan beroperasi.

c) Faktor Politik dan Hukum

Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi. Beberapa tindakan politik dan hukum juga didisain untuk memberi manfaat dan melindungi perusahaan.

d) Faktor Teknologi

Faktor teknologi dalam lingkungan umum untuk merefleksikan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan. Kemajuan teknologi secara dramatis telah mengubah produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses persaingan.

e) Faktor Demografi

Faktor demografi ini adalah ukuran populasi, percampuran etnis serta distribusi pendapatan. Perusahaan harus menganalisis perubahan faktor ini dalam konteks yang global, bukan hanya secara domestik

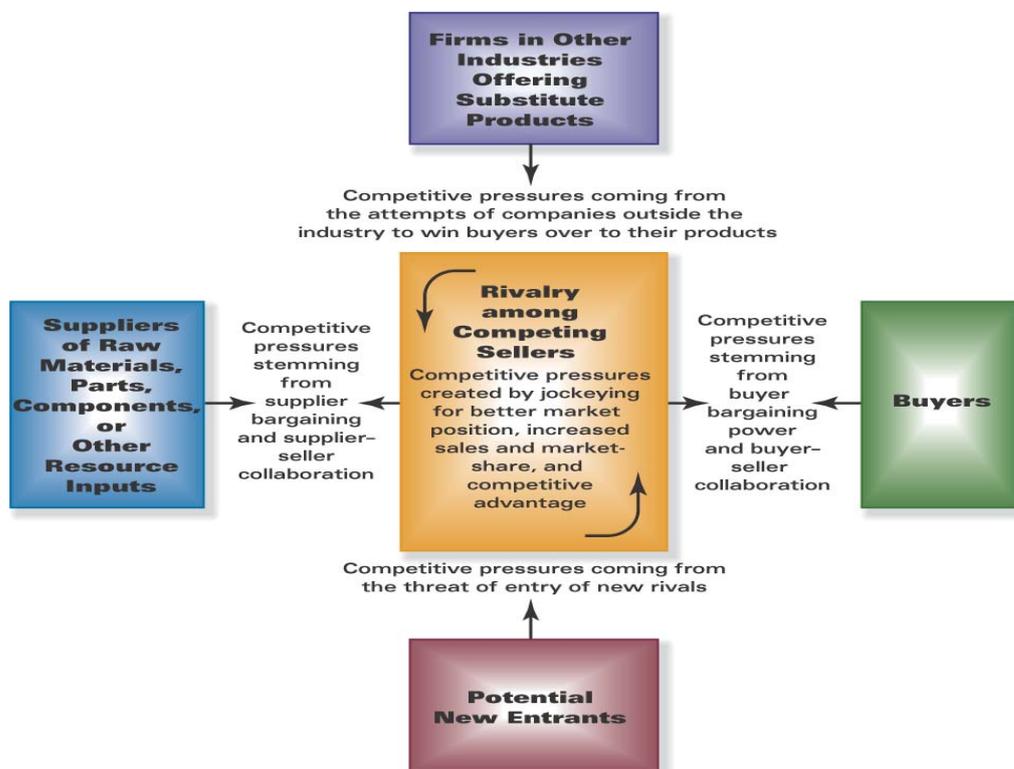
2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan.

Lima kekuatan persaingan masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar

pemasok, serta persaingan konvensional di antara para pesaing yang ada – merefleksikan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada pemain konvensional yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan ‘pesaing’ bagi perusahaan-perusahaan dalam industri. Persaingan dalam arti yang lebih luas ini dapat disebut sebagai *extended rivalry*, sebuah pengertian persaingan yang diperluas.

Kelima kekuatan persaingan diatas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan laba dalam industri, dan kekuatan yang paling besar akan sangat menentukan serta menjadi sesuatu yang sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.



Gambar 11.2. five forces, model of competition

Thompson Jr, Strickland and Gamble, 2005, *Crafting and Executing Strategy, Concept & Cases*, Mc Graw-Hill International Edition, New York.

a) Ancaman Masuknya Pendatang baru

Pendatang baru dalam industri biasanya dapat mengancam pesaing yang ada. Karena pendatang baru seringkali membawa kapasitas baru, keinginan

untuk merebut pangsa pasar, serta seringkali pula memiliki sumberdaya yang besar. Beberapa hambatan untuk memasuki industri adalah :

1. Skala Ekonomi (Economies of Scale)

Skala ekonomi adalah bertambahnya jumlah barang yang diproduksi dalam suatu periode sehingga mengakibatkan biaya produksi per unit menjadi turun. Hal ini memaksa pendatang baru untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dengan konsekuensi akan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

2. Diferensiasi Produk (Product Differentiation)

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan loyalitas pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimasa lampau, atau sekedar merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

3. Persyaratan Modal (Capital Requirement)

Modal yang besar menjadi salah satu hambatan yang masuk, khususnya apabila modal yang diperlukan untuk pengeluaran tidak dapat diterima kembali.

4. Biaya Peralihan Pemasok (Switching Cost)

Biaya Peralihan Pemasok yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Jika biaya peralihan tinggi, maka pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

5. Akses ke Saluran Distribusi

Bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga,

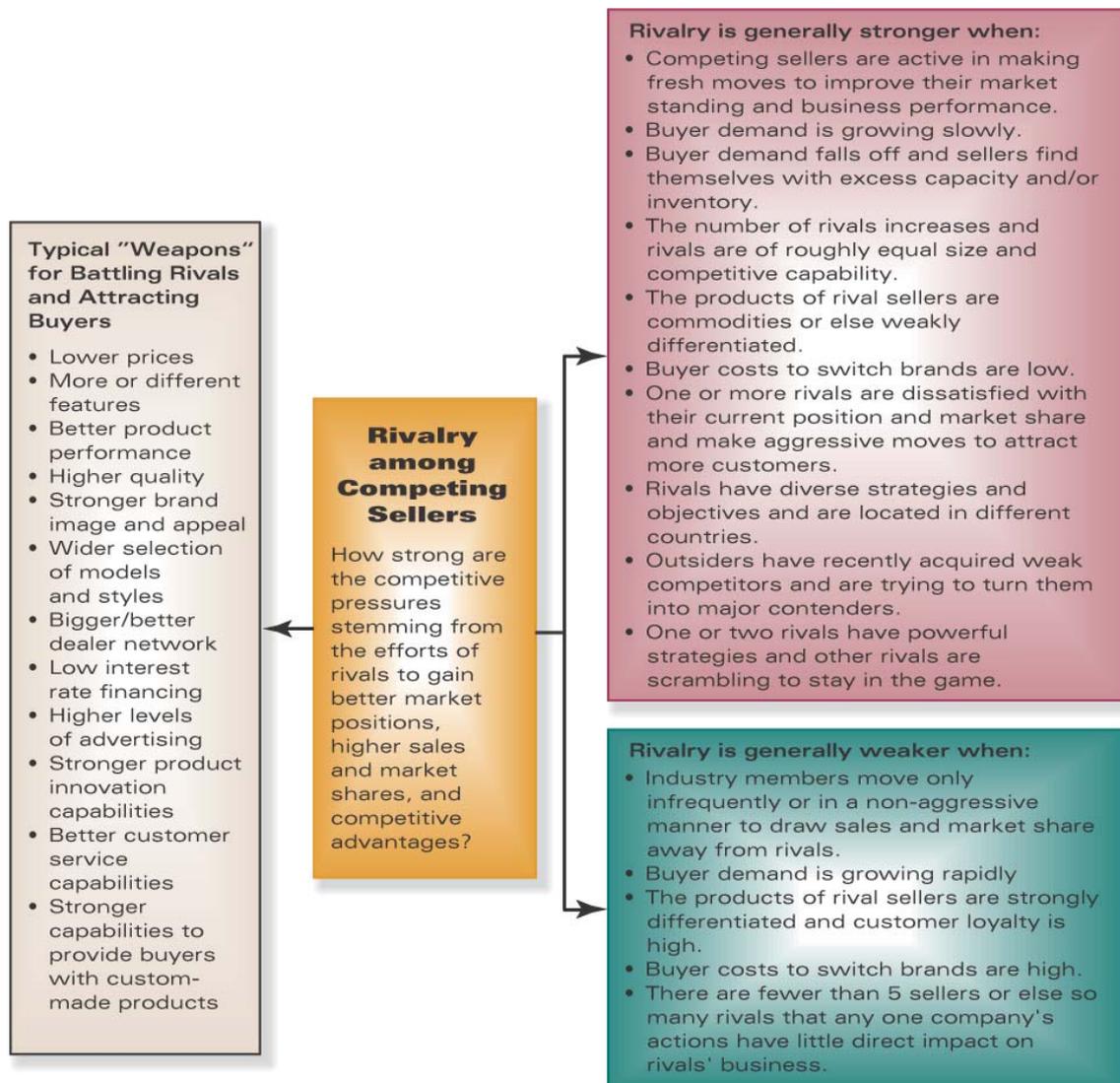
kerjasama periklanan dan sebagainya yang tentu saja berimplikasi terhadap turunnya laba, hal ini termasuk hambatan masuk.

6. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri dengan melakukan pengendalian dan pengawasan.

Persaingan tidak hanya terjadi antar perusahaan yang sejenis, tetapi lebih jauh persaingan muncul dengan banyaknya para pendatang baru, para pengusaha barang substitusi, daya tawar supplier dan dengan para pembeli.

Persaingan yang paling sengit biasanya terjadi antar perusahaan yang sejenis (rival). Masing-masing perusahaan ingin memenangkan persaingan dan memperoleh posisi pasar yang lebih kuat. Alat-alat persaingan yang dipakai menyangkut harga, kualitas, bentuk, pelayanan, garansi, periklanan, distribusi, inovasi dan lain-lain. Pendatang baru/pesaing baru masuk ke pasar dengan membawa produk baru. Mereka ingin merebut pasar yang sudah ada. Berhasil tidaknya pendatang baru masuk pasar, tergantung juga dari kesulitan masuk (entry barrier) dan reaksi dari pemain lama. Persaingan juga muncul dari barang-barang substitusi (substitute product). Apalagi barang ini dapat menggantikan dengan lebih baik, seperti contohnya mesin tik dengan komputer, kompor sumbu dengan kompor gas dan lain-lain. Persaingan dari supplier dan buyer dapat berupa pengaruh dan kekuatan tawar-menawar (bargaining power).



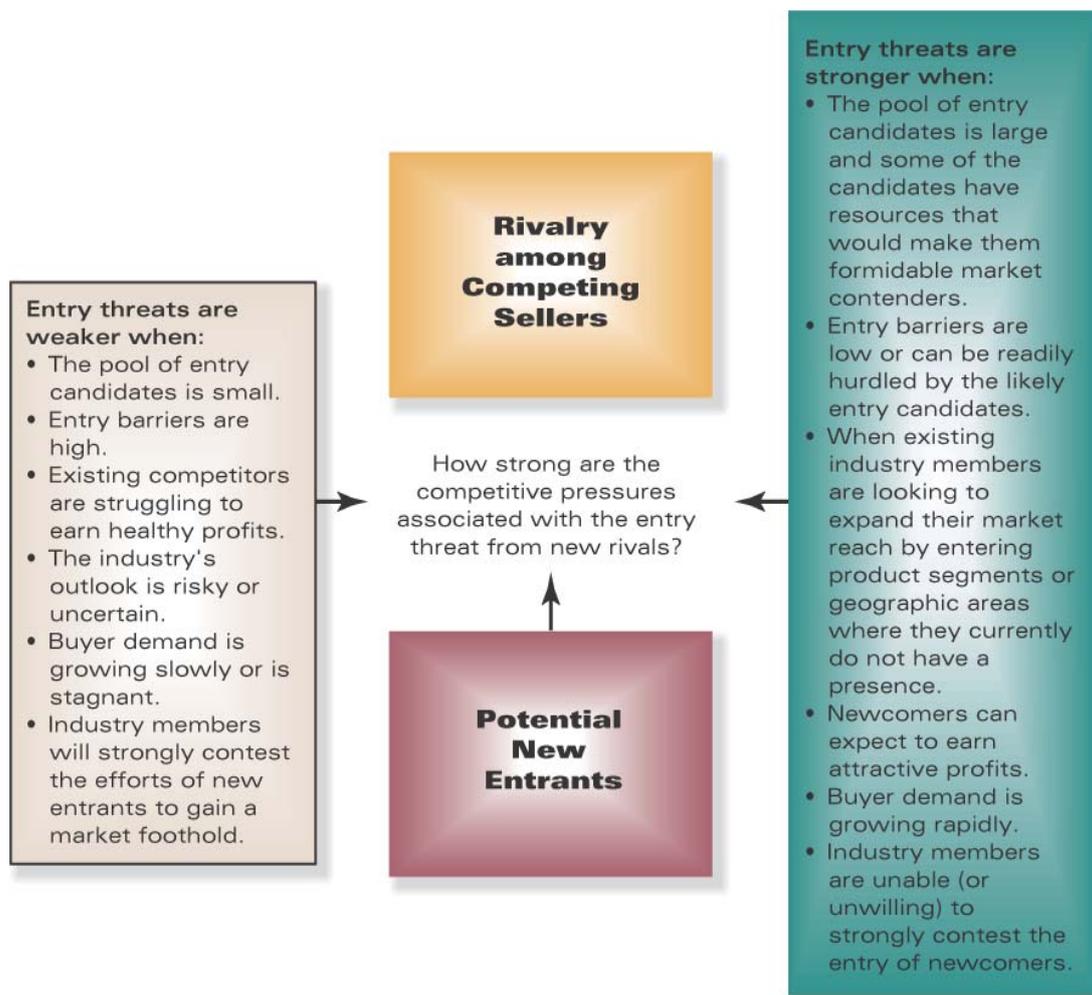
Gbr 11.3. Ancaman masuknya pendatang baru
Thompson Jr, Strickland and Gamble, 2005, *Crafting and Executing Strategy, Concept & Cases*, Mc Graw-Hill International Edition, New York.

b) Tingkat Rivalitas Di antara Para Pesaing Yang ada

Rivalitas (rivalry) di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan.

Intensitas persaingan antar perusahaan merupakan fungsi dari beberapa faktor seperti :

- Adanya beberapa pesaing yang seimbang
- Pertumbuhan industri yang lambat
- Kurangnya diferensiasi atau switching cost
- Pertambahan kapasitas yang tinggi
- Pesaing yang berbeda-beda
- Hambatan pengunduran diri yang tinggi



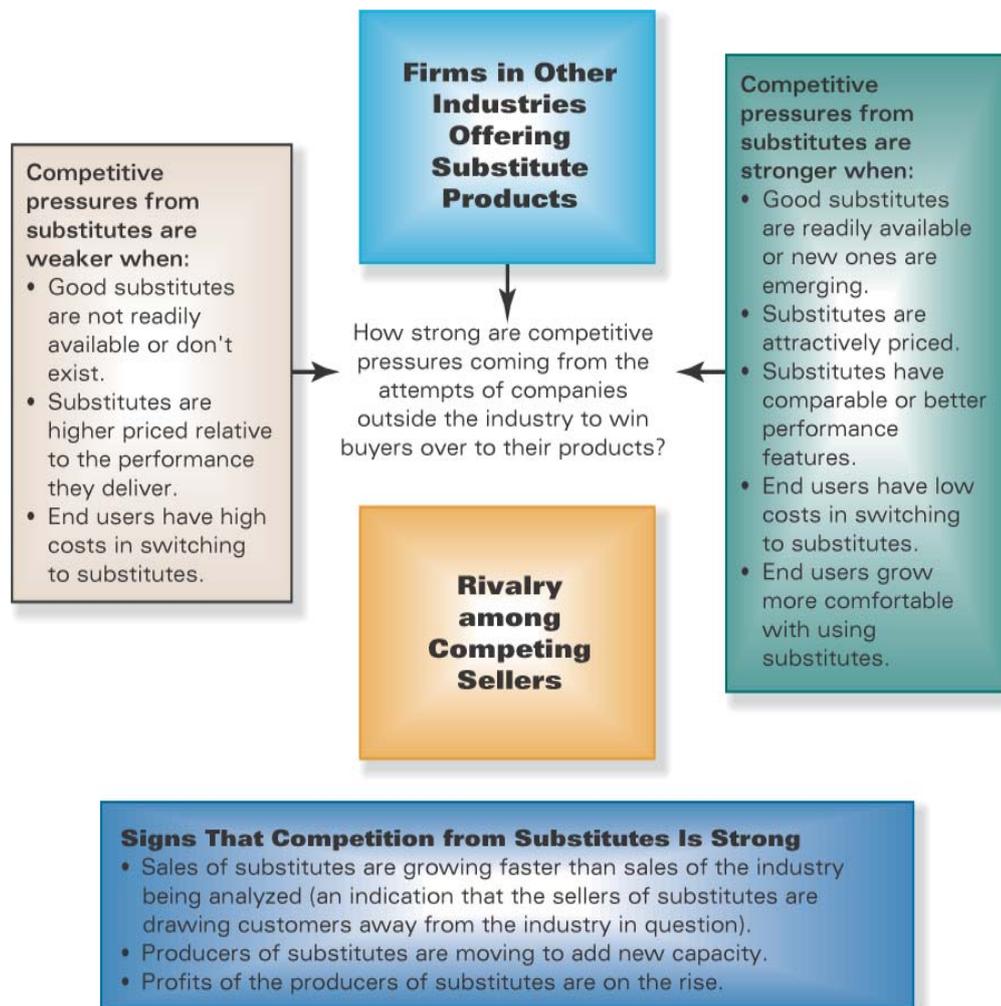
Gbr 11.4. rivalitas diantara pesaing

Thompson Jr, Strickland and Gamble, 2005, *Crafting and Executing Strategy, Concept & Cases*, Mc Graw-Hill International Edition, New York.

C. Tekanan Dari Produk Pengganti

Produk pengganti/ barang substitusi merupakan salah satu persaingan dari perusahaan-perusahaan. Ancaman dari produk substitusi ini kuat jika konsumen

dihadapkan pada sedikitnya switching cost dan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.



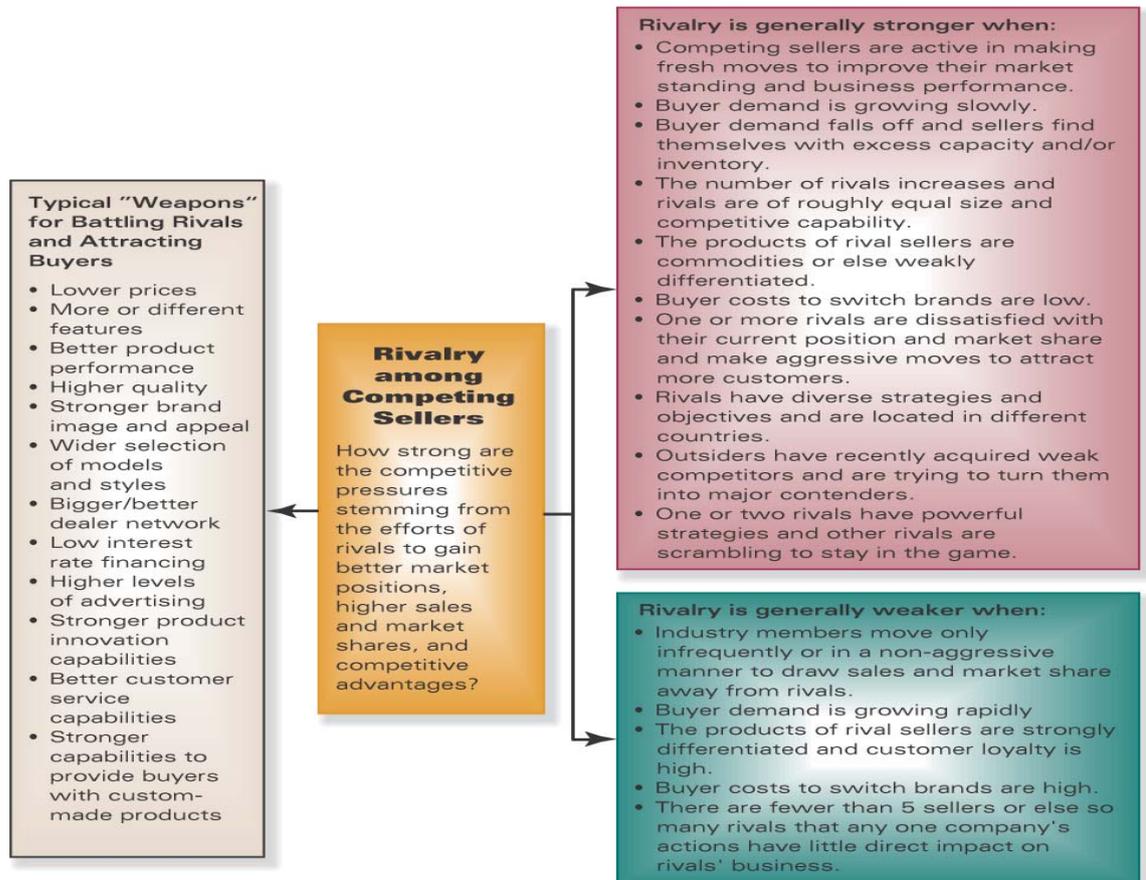
Gbr 11.5. Tekanan Dari produk Pengganti

Thompson Jr, Strickland and Gamble, 2005, *Crafting and Executing Strategy, Concept & Cases*, Mc Graw-Hill International Edition, New York.

D) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli biasanya membeli barang dengan harga yang termurah dengan meminta kualitas yang tinggi dan pelayanan yang lebih baik. Hal ini membuat persaingan antara perusahaan dalam industri yang sama. Biasanya kekuatan tawar menawar pembeli meningkat jika situasi berikut terjadi :

- Pembeli membeli dalam jumlah besar.
- Produk yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi.
- Pembeli memperoleh laba yang rendah.
- Produk industri tidak penting untuk produk atau jasa pembeli.
- Pembeli menempatkan suatu ancaman melakukan integrasi ke Hulu untuk membuat produk industri.



Gbr 11.6. Bargaining Power Dari Pembeli

Thompson Jr, Strickland and Gamble, 2005, *Crafting and Executing Strategy, Concept & Cases*, Mc Graw-Hill International Edition, New York.

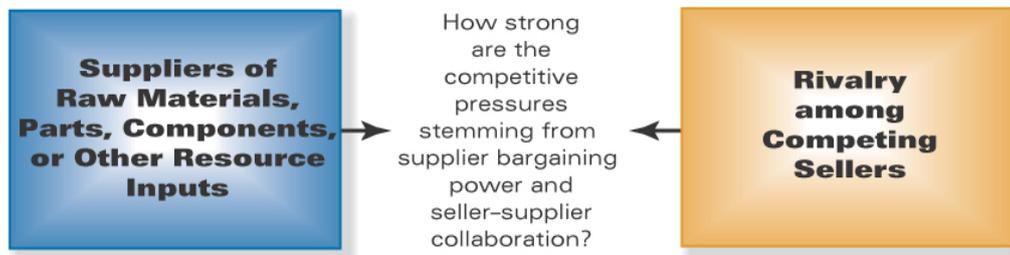
e) Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijualnya.

Pemasok memiliki tawar menawar jika :

- Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- Produknya adalah unik dan istimewa.

- Industri tersebut bukanlah pelanggan yang penting dari pemasok.
- Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.



Supplier bargaining power is stronger when:

- Industry members incur high costs in switching their purchases to alternative suppliers.
- Needed inputs are in short supply (which gives suppliers more leverage in setting prices).
- A supplier has a differentiated input that enhances the quality or performance of sellers' products or is a valuable or critical part of sellers' production process.
- There are only a few suppliers of a particular input.
- Some suppliers threaten to integrate forward into the business of industry members and perhaps become a powerful rival.

Supplier bargaining power is weaker when:

- The item being supplied is a commodity that is readily available from many suppliers at the going market price.
- Seller switching costs to alternative suppliers are low.
- Good substitute inputs exist or new ones emerge.
- There is a surge in the availability of supplies (thus greatly weakening supplier pricing power).
- Industry members account for a big fraction of suppliers' total sales and continued high volume purchases are important to the well-being of suppliers.
- Industry members are a threat to integrate backward into the business of suppliers and to self-manufacture their own requirements.
- Seller collaboration or partnering with selected suppliers provides attractive win-win opportunities.

Gbr 11.7. Bargaining Power dari Pemasok

Thompson Jr, Strickland and Gamble, 2005, *Crafting and Executing Strategy, Concept & Cases*, Mc Graw-Hill International Edition, New York.

11.2.2. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal akan mencakup analisis mengenai sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan.

1. Sumberdaya (Resources)

Sumber daya manusia sengaja dipisah karena sifatnya yang spesifik. Namun sumberdaya yang mereka sumbangkan kepada perusahaan adalah ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan dalam mengambil keputusan.

2. Kapabilitas (Capability)

Kapabilitas adalah suatu kumpulan sumberdaya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif. Menentukan kapabilitas suatu perusahaan didasarkan dua pendekatan yaitu pendekatan fungsional dan pendekatan rantai nilai (value chain).

3. Kompetensi Inti (Core Competence)

Kompetensi Inti merupakan sekumpulan ketrampilan dan teknologi yang memungkinkan suatu perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan.

11.3. Prosedur Pelaksanaan Analisis Lingkungan

Dalam menganalisis lingkungan organisasi, manajemen perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal yang mendukung terciptanya daya saing secara efektif dan efisien antara lain :

a. Menentukan Relevansi Dari Tingkatan Lingkungan

Metode yang dibutuhkan untuk menyesuaikan tingkatan lingkungan adalah dengan memperhatikan dan mempertimbangkan besarnya perusahaan dan tingkat keterlibatannya dengan bisnis .

b. Menentukan Tingkat Relevansi Dari Strategic Issues

Strategic Issues adalah faktor lingkungan, baik faktor di dalam atau luar perusahaan yang memiliki pengaruh pada kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

c. Menerapkan Teknik-Teknik Analisis Lingkungan

Ada berbagai macam teknik untuk melakukan analisis lingkungan yaitu :

1. *External Factor Evaluation (EFE) Matrix dan Internal Factor Evaluation (IFE matrix)*

Untuk lingkungan eksternal, matrik yang digunakan adalah EFE sedang IFE sebagaimana namanya digunakan untuk lingkungan internal.

2. Environmental Scanning

Teknik analissi ini merupakan proses pengumpulan informasi tentang berbagai peristiwa dan hubungannya dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dalam perusahaan environmental scanning ini terjadi dalam banyak bentuk,tiga bentuk utama yaitu :

a. Irregular Scanning Systems

sistem ini digunakan ketika terjadi lingkungan di mana focus utamanya ditujukan pada hal-hal yang sudah terjadi.

b. Regular scanning Systems

Sistem ini menjalankan analisis regular atas lingkungan yang signifikan.

c. Continuous Scanning Systems

Sistem ini secara konstan memonitor berbagai komponen lingkungan.

3. Environmental Forecasting

Teknik ini merupakan proses penentuan kondisi-kondisi apa yang mungkin muncul dalam lingkungan organisasi pada masa yang akan datang.Teknik yang digunakan dapat berupa meminta pendapat para ahli, ekstrapolasi trend dan lain sebagainya.

11.4. Evaluasi Proses Analisis Lingkungan

Kegiatan analisis lingkungan biasanya digunakan untuk membantu organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efesien. Jika analisis lingkungan sudah dilakukan, maka perusahaan diharapkan sudah mampu mendapatkan gambaran yang utuh tentang keadaannya.

Faktor-Faktor Kunci Sukses (Key Success Factors)

Faktor-faktor kunci sukses merupakan determinan terbesar sukses persaingan dan keuangan dalam industri tertentu. Faktor kunci sukses

menunjukkan hasil spesifik yang sangat krusial untuk sukses di pasar, dan merupakan kompetensi serta kapabilitas untuk memperoleh keuntungan. Untuk bersaing di pasar, tiap-tiap perusahaan mempunyai faktor kunci sukses. Faktor kunci sukses ini merupakan keunggulan dan keunikan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan, agar dapat hidup dan bersaing. Ada banyak toko di pasar, tetapi ada yang senang berbelanja di toko "A", ada juga yang senang di toko "B". Hal ini menunjukkan bahwa tiap-tiap toko mempunyai faktor kunci sukses.

Contoh faktor-faktor kunci sukses :

- oKemampuan inovasi produk (*product innovation capability*)
- oProdusen biaya rendah (*low cost*)
- oJaringan yang kuat (*strong network*)
- oKaryawan penjualan yang efektif (*effective sales force*)
- oCitra dan reputasi yang baik (*image and reputation*)
- oPelayanan yang menyenangkan (*pleasant service*)

BAB XII

ANALISIS PROFIL PERUSAHAAN

Seberapa baik strategi yang sedang dijalankan? Apa kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan perusahaan? Apakah perusahaan kompetitif dalam biaya? Bagaimana posisi perusahaan di pasar? Semua pertanyaan ini mencerminkan profil suatu perusahaan. Untuk menganalisis profil suatu perusahaan akan digunakan tiga pendekatan yaitu analisis *SWOT*, *strategic cost analysis* dan *competitive strength assessment*.

12.1. ANALISIS SWOT

SWOT singkatan dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), *Threat* (Tantangan). Analisis SWOT berisi evaluasi faktor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahannya dan faktor eksternal berupa peluang dan tantangan. Strategi yang dipilih harus sesuai dan cocok dengan kapabilitas internal perusahaan dengan situasi eksternalnya.

A. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan (*strength*) segala sesuatu yang bagus yang dapat diperbuat oleh perusahaan, atau suatu karakteristik yang memiliki kapabilitas penting. Kekuatan itu dapat berupa keahlian (*skill*), keunggulan/kompetensi inti (*core competence*), sumberdaya, kemampuan bersaing, teknologi superior dan lain-lain. **Kelemahan** (*weakness*) adalah segala sesuatu yang merupakan kekurangan perusahaan, atau suatu kondisi yang tidak menguntungkan perusahaan.

Contoh kekuatan dan kelemahan :