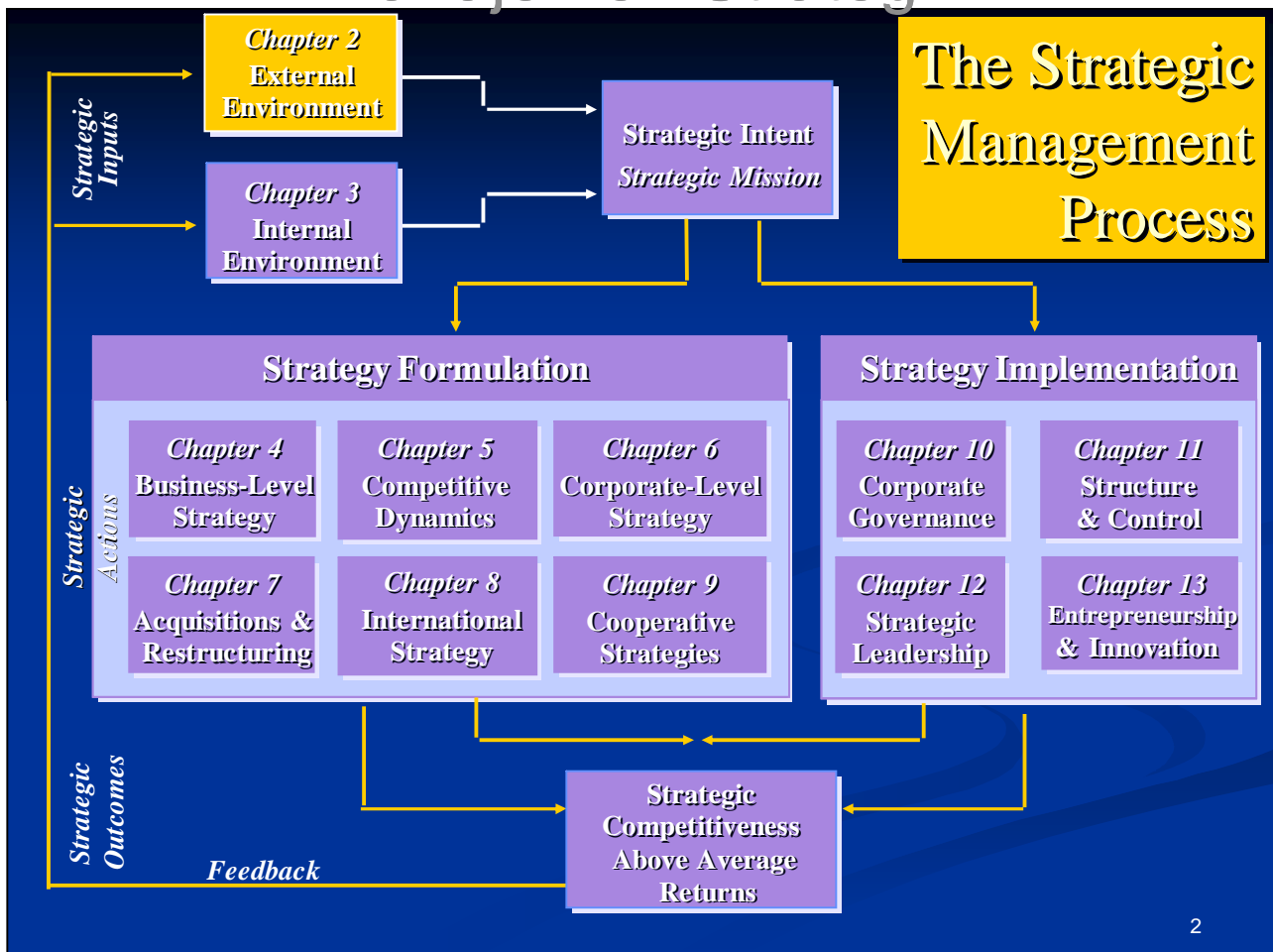


Bab 2

Lingkungan Eksternal: Peluang, Tantangan, Kompetisi Industri, dan Analisis Pesaing

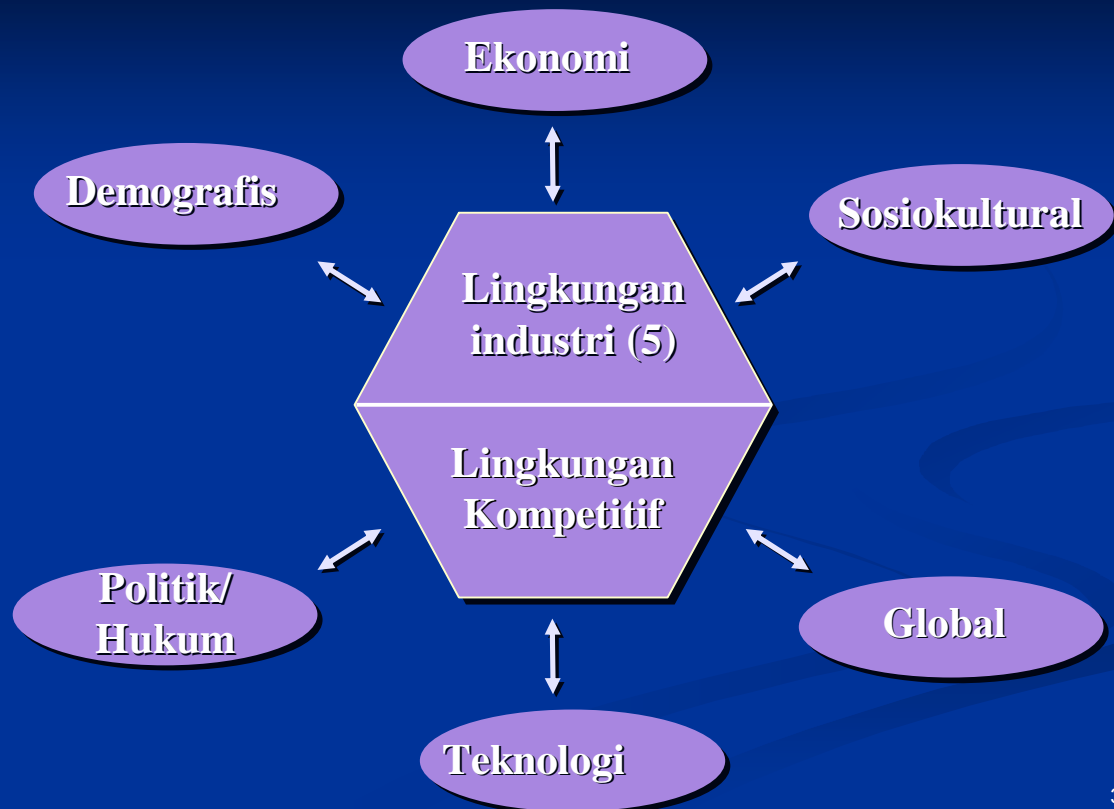
1

Manajemen Strategik



2

Segmen Lingkungan Umum



3

Manajemen Strategik

Lingkungan Eksternal Perusahaan



4

LINGKUNGAN BISNIS:

-cerita tak pernah tamat mengenai

-Tantangan:

monitor & adaptasi terhadap lingkungan yang berubah terus menerus

- Peluang, kenali:

Trend (arah/urutan kejadian yg memiliki momentum)

Megatrend (perubahan besar yang berlangsung & berdampak lama)

Tugas pelaku bisnis:

Trend trackers

Opportunity seekers

5

Manajemen Strategik

LINGKUNGAN BISNIS

Ada 6 Lingkungan makro:

1. *Demografi*: pertumbuhan penduduk, perubahan komposisi umur & etnis, pendidikan, migrasi, perubahan menuju pemasaran mikro
2. *Ekonomi*: pertumbuhan, distribusi Y, tabungan, utang, kredit
3. *Alam*: bahan baku, biaya energi, polusi, proteksi lingkungan
4. *Teknologi*: perubahan teknologi, peluang inovasi, anggaran litbang
5. *Politis-legal*: aturan main bisnis, kelompok kepentingan
6. *Sosial-budaya*: nilai-nilai masyarakat, perbedaan budaya

6

Analisis Lingkungan Eksternal

Proses analisis lingkungan eksternal harus dilakukan dengan dasar yang berkelanjutan. Proses ini meliputi empat kegiatan:

- Scanning** Mengidentifikasi tanda-tanda awal perubahan lingkungan dan tren
- Monitoring** Menemukan arti melalui observasi secara terus menerus terhadap perubahan lingkungan & tren
- Forecasting** Membuat proyeksi perkiraan hasil berdasarkan perubahan & tren yang dimonitor
- Assessing** Menentukan waktu dan arti penting perubahan lingkungan & tren terhadap strategi dan manajemen perusahaan

7

Manajemen Strategik

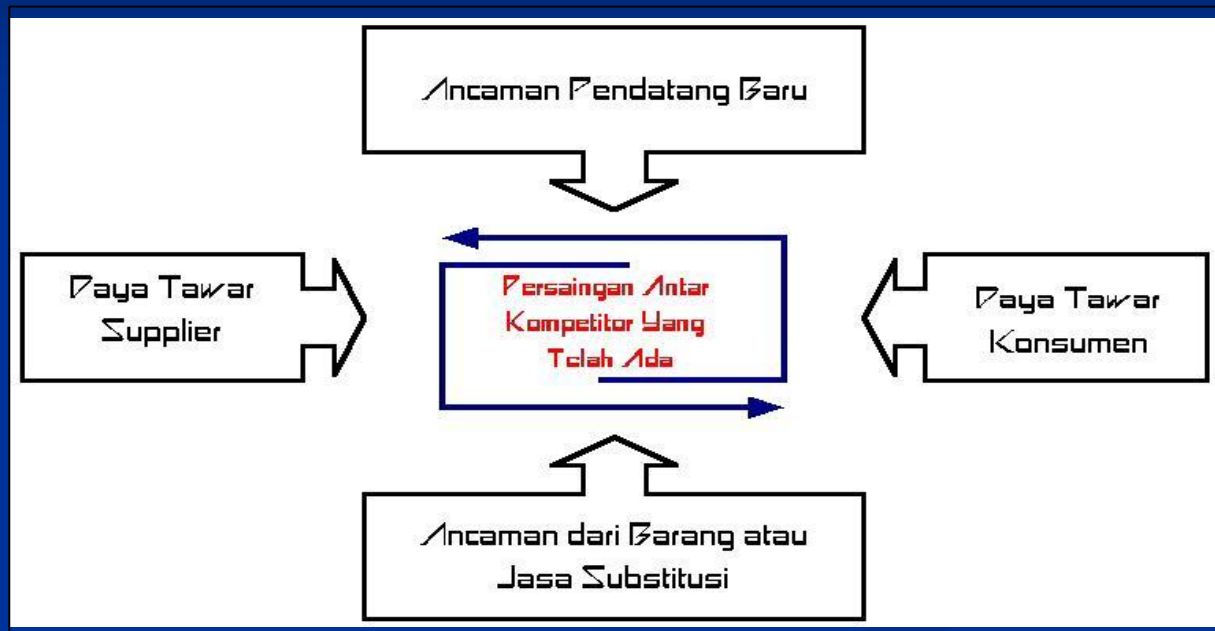
ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS



8

Analisa struktural dari Industri

Dalam ruang lingkup domestik maupun internasional, sifat dari persaingan dibentuk dari lima kekuatan kompetitif



9

Manajemen Strategik

Tantangan dari Pendatang Baru

**Halangan
Masuk
(barrier to
entry)**

- **Skala Ekonomis (biaya murah)**
- **Diferensiasi (keunikan) Produk**
- **Persyaratan Modal**
- **Switching Costs (biaya beralih produk atau perusahaan lain)**
- **Akses ke Jalur Distribusi**
- **Cost Disadvantages Independent of Scale (keunggulan biaya selain skala ekonomis: lokasi, subsidi, bahan baku)**
- **Kebijakan Pemerintah: lisensi, tata niaga**
- **Expected Retaliation: reaksi pesaing yang diantisipasi**

10

Kekuatan Tawar Pemasok

Pemasok menggunakan kekuatannya dalam industri dengan cara:

***Mengancam menaikkan harga atau menurunkan kuantitas**

Pemasok yang kuat dapat menekan profitabilitas industri jika perusahaan tidak mampu mengatasi kenaikan biaya

Pemasok menjadi sangat kuat jika:

- Industri pemasok didominasi hanya oleh sedikit perusahaan
- Produk pemasok hanya memiliki sedikit pengganti/substitutes
- Pembeli bukan merupakan pelanggan yang penting bagi si pemasok
- Produk si pemasok merupakan input yang penting bagi produk pembeli
- Produk pemasok didiferensiasikan
- Produk pemasok memiliki “switching costs” yang tinggi
- Pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat

11

Manajemen Strategik

Kekuatan Tawar Pembeli

Pembeli bisa menjadi kuat jika:

- Pembeli mempunyai pangsa yang besar dalam total produksi industri
- Produk tidak didiferensiasi (tidak ada standarisasi produk)
- Pembeli hanya menghadapi *switching costs* yang kecil

Pembeli bersaing dengan industri pemasok dengan:

*** Menawar dgn harga rendah**

*** Menekankan kualitas yang tinggi**

12

Tantangan dari Produk Pengganti

Produk substitusi di luar suatu industri dengan fungsi yang sama

Kunci untuk mengevaluasi produk pengganti:

Produk dengan harga/kinerja yang lebih baik dibanding produk industri saat ini

- **Sistem keamanan elektronik vs penjaga keamanan**
- **Teh vs kopi**

13

Manajemen Strategik

Rivalitas Antar Pesaing dalam industri yang sama

Rivalitas yang kuat sering terjadi dengan jalan:

- Menjaga posisi stratejik
- Menggunakan kompetisi harga
- Melancarkan perang iklan
- Meningkatkan jaminan/pelayanan pelanggan
- Membuat pengenalan produk baru

Terjadi ketika perusahaan tertekan/melihat peluang

- Persaingan harga sering memperburuk keseluruhan industri
- Perang iklan dapat meningkatkan permintaan total industri, tapi dapat menjadi sangat mahal bagi pesaing yang lebih kecil

14

Rivalitas Antar Kompetitor yang Ada

Persaingan yang sangat tajam bisa terjadi ketika:

- Banyak kompetitor yang seimbang
- Pertumbuhan Industri lambat
- Biaya tetap yang tinggi
- Biaya penyimpanan tinggi
- Kurang diferensiasi atau switching costs
- Penambahan kapasitas yang besar
- Pesaing yang beraneka macam
- Resiko Stratejik yang tinggi
- Halangan keluar yang tinggi

15

Manajemen Strategik

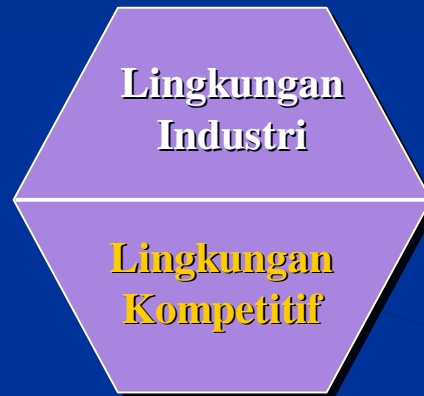
Efek Halangan Masuk & Halangan Keluar Terhadap Keuntungan Industri

		Halangan Keluar	
		Rendah	Tinggi
Halangan Masuk	Rendah	Returns Stabil & rendah	Rendah, Returns beresiko
	Tinggi	Returns Tinggi & Stabil	Tinggi, Returns beresiko

16

Analisis Pesaing

Tindak lanjut analisis industri adalah analisis yang efektif mengenai Pesaing (*Competitors*)



17

Manajemen Strategik

Analisis Pesaing

Asumsi

Asumsi apa yang dipegang pesaing mengenai masa depan industri dan perusahaan mereka?

Strategi Saat ini

Apakah strategi kita sekarang mendukung perubahan lingkungan kompetitif?

Tujuan Mendatang

Bagaimana tujuan kita jika dibandingkan dengan tujuan pesaing?

Kapabilitas

Bagaimana kapabilitas kita jika dibandingkan dengan pesaing?

Respon

- Apa yang akan dilakukan pesaing di masa mendatang?
- Pada sisi apa kita memiliki keunggulan kompetitif?
- Bagaimana hal tersebut mengubah hubungan kita dengan pesaing?

18

Analisis Pesaing

Tujuan mendatang

- ★ Bagaimana tujuan kita dibanding pesaing?
- ★ Di mana perhatian akan diletakkan di masa mendatang?
- ★ Bagaimana sikap terhadap resiko?

Apa yang mendorong kompetitor?

19

Manajemen Strategik

Analisis Pesaing

Future Objectives

- ★ Bagaimana tujuan kita dibanding kompetitor?
- ★ Di mana perhatian akan diletakkan di masa mendatang?
- ★ Bagaimana kita mendataber? kompetisi saat ini?
- ★ Bagaimana Apakan strategi ini mendukung perubahan dalam struktur kompetisi?

Strategi Saat ini

Apa yang dilakukan pesaing?

Apa yang bisa dilakukan pesaing?

20

Analisis Kompetitor

Future Objectives

☆ Bagaimana tujuan kita dibanding kompetitor?

☆ Di mana perhatian akan diletakkan?

☆ Bagaimana sikap terhadap resiko?

Strategi saat ini

☆ Bagaimana kita mendatangi kompetisi?

☆ Apakah strategi ini mendukung perubahan struktur kompetisi?

☆ Asumsi apa yang dipegang pesaing tentang industri dan diri mereka?

☆ Apakah kita asumsikan kondisi kompetisi yang stabil?

Apa yang diyakini para pesaing tentang diri mereka dan industri?

21

Manajemen Strategik

Analisis Kompetitor

Future Objectives

☆ Bagaimana tujuan kita dibandingkan kompetitor?

☆ Di mana perhatian kita letakkan di masa mendatang?

☆ Bagaimana sikap terhadap resiko? Apakah strategi ini mendukung perubahan struktur kompetisi?

Strategi saat ini

☆ Bagaimana kita mendatangi kompetisi saat ini?

☆ Apakah strategi ini mendukung perubahan struktur kompetisi? Apakah kita asumsikan kondisi kompetisi yang volatile?

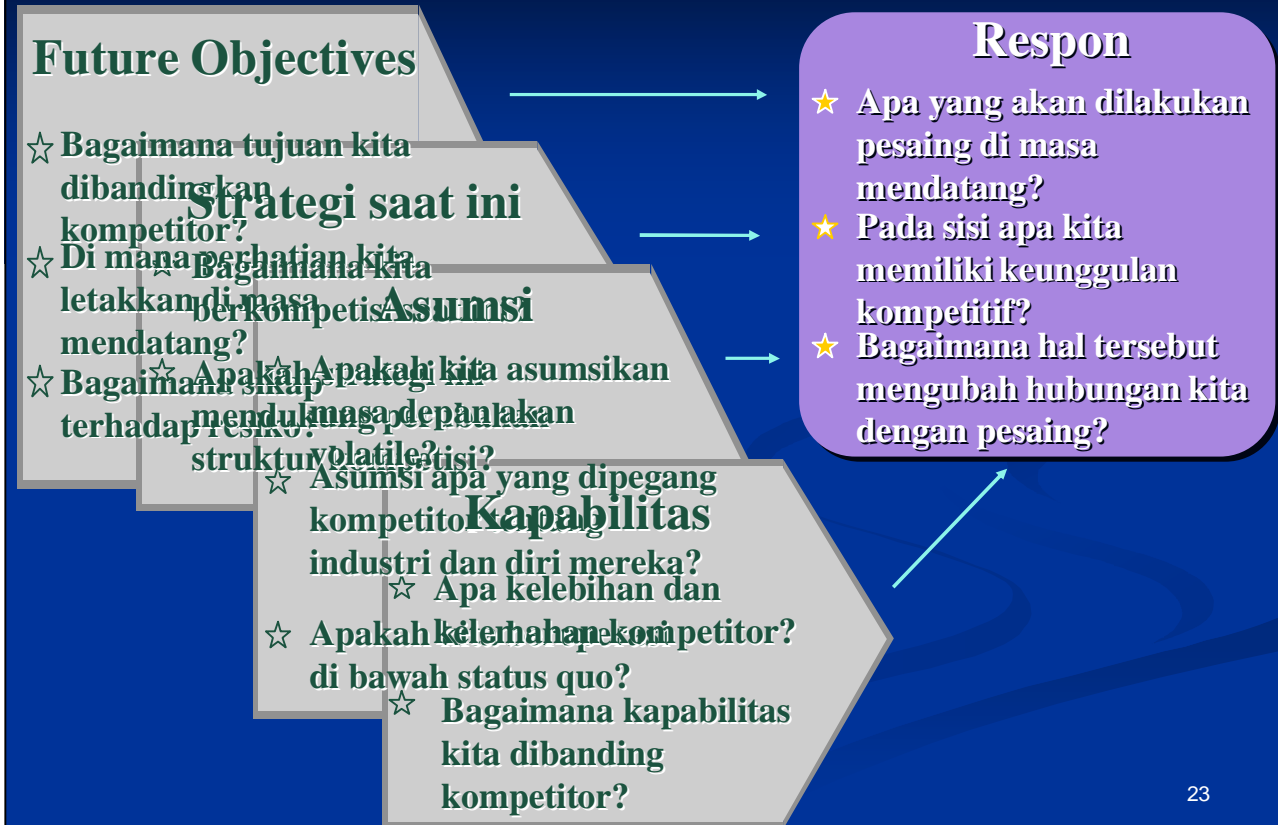
☆ Asumsi apa yang dipegang pesaing tentang industri dan diri mereka? Apa kelebihan dan kelemahan kompetitor?

☆ Apakah kita beroperasi di bawah status quo? Bagaimana kapabilitas kita dibanding pesaing?

Apa kapabilitas pesaing?

22

Analisis Kompetitor



23

Manajemen Strategik

BERPIKIR STRATEGIS UNTUK BERSAING

ü Kehnichi Ohmae dalam *The Mind of Strategist* menekankan:

- Company : strength, weakness
- Competitor
- Customer
- Plus Change (Hermawan Kartajaya)

ü Change drivers:

- Teknologi
- Ekonomi: pemerintah, industri
- Pasar:
 - aturan main internasional
 - globalisasi vs lokalisasi
 - struktur

24

BERPIKIR STRATEGIS UNTUK BERSAING

Ü Customers?

- *Enlightened*: punya visi ke depan, berpendidikan & bisa mempengaruhi orang lain
- *Informationalised*: punya banyak pilihan
- *Empowered*: punya kekuatan untuk merealisasikan pengambilan keputusan yang diambilnya
- So, perlu memuaskan konsumen dalam:
 - *need*: teori Maslow
 - *want*: berubah dari waktu ke waktu (dari koteka hingga *branded clothes*)
 - *expectation*

25

Manajemen Strategik

SITUASI PERSAINGAN

5 kekuatan persaingan (Porter)

Pendatang baru

Pemasok

Produk Pengganti

Pembeli/pelanggan

Antar perusahaan dalam industri yang sama

Key questions:

Berapa banyak?

Agresif?

Kapabilitas?

Posisi tawar?

26

SITUASI PERSAINGAN

Competitive setting

1. **Stabil**: 2C (Customer-Company); PLN, PDAM
2. **Interrupted**: 2,5C (2C+ mild competitors); Garuda dg pesaing yg masih diikat
3. **Complicated**: 3C (Company, Consumer, Competitor); pesaing kuat, customer sbg pelanggan
4. **Sophisticated**: 3,5C (3C+ discontinuous change); pesaing makin liar; pelanggan sbg klien; Makro, IndoGrosir
5. **Chaos (hypercompetition)**: 4C; tele-shopping

27

Manajemen Strategik