

Bab 3

Lingkungan Internal (Resource-Based View): Sumber Daya, Kapabilitas dan Kompetensi Inti

1

Manajemen Strategik

Bab 2

Lingkungan Eksternal

Apa yang *Mungkin*
dipilih untuk dikerjakan
oleh perusahaan



**Sustainable
Competitive
Advantage**

Bab 3

Lingkungan Internal

Apa yang *Bisa*
dilakukan perusahaan

2

Apa yang dimaksud dengan Sudut pandang berdasarkan Sumber daya Perusahaan (Resource-Based View)?

Secara fundamental perusahaan berbeda-beda karena memiliki sumber daya yang khas berupa aset yang terlihat maupun tidak terlihat dan kapabilitas organisasi untuk memanfaatkan aset-aset tersebut

3

Manajemen Strategik

Pertanyaan Kunci Bagi Manajer dalam Analisis Internal

Bagaimana kita mengumpulkan ikatan (**bundles**) Sumber daya, Kapabilitas dan Kompetensi Inti untuk menciptakan **NILAI** untuk pelanggan?

Dan...

- Akankah perubahan lingkungan menyebabkan kompetensi inti kita menjadi usang?
- Apakah tersedia pengganti untuk kompetensi inti kita?
- Apakah kompetensi inti kita mudah ditiru?

4

Kondisi yang Mempengaruhi Keputusan Manajerial Tentang Sumber daya, Kapabilitas dan Kompetensi Inti

▶ Ketidakpastian

Berkaitan dengan karakteristik lingkungan umum dan industri, tindakan para pesaing, dan preferensi pelanggan.

▶ Kompleksitas

Berhubungan dengan saling keterkaitan yang membentuk lingkungan perusahaan *dan* persepsi terhadap lingkungan.

▶ Konflik Intraorganisasi

Di antara pembuat keputusan manajerial dan yang dipengaruhi oleh keputusan tsb

5

Manajemen Strategik

Sumber daya Apa yang *Dimiliki* perusahaan

Dengan apa perusahaan harus bekerja:

Aset-nya, termasuk orang dan nilai dari brand name-nya

Sumber daya menunjukkan input untuk proses produksi perusahaan...

Seperti peralatan modal, ketrampilan tenaga kerja, merek/brand names, manajer berbakat

“Some genius invented the Oreo. We’re just living off the inheritance.”

F. Ross Johnson,
Former President & CEO,
RJR Nabisco

Tiga Sumberdaya Dasar

I **Aset yang Terlihat**

- I Paling mudah diidentifikasi dan sering kali ditemukan dalam neraca perusahaan
- I Meliputi aset fisik dan finansial
- I Contoh: fasilitas produksi, bahan mentah, sumber daya keuangan

I **Aset yang Tak Terlihat**

- I Tidak bisa dilihat atau disentuh
- I Sering kali sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif
- I Contoh: Merek, reputasi perusahaan, moral perusahaan

I **Kapabilitas Organisasi**

- I Meliputi ketrampilan – kemampuan menggabungkan aset, orang, dan proses – digunakan untuk mengubah input menjadi output

Manajemen Strategik

Sumber daya yang Berbeda

Aset Terlihat	Aset Tak Terlihat	Kapabilitas Organisasi
Sistem reservasi Hampton Inn	Merek Nike	Pelayanan pelanggan Dell Computer
Cadangan kas Ford Motor	Reputasi Dell Computer	Wal-mart's purchasing and inbound logistics
Hak Paten 3M	Iklan Wendy menampilkan Dave Thomas	Proses pengembangan produk Sony
Aset tanah Georgia Pacific	Jack Welch sebagai pimpinan GE	Koordinasi distribusi global Coke

Menemukan Kompetensi Inti

Kapabilitas

Apa yang *Dilakukan* perusahaan...

Kapabilitas mewakili:

Kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud.

Kapabilitas

Tim
Sumberdaya

Sumber daya

- * Tampak
- * Tidak tampak

9

Manajemen Strategik

Kapabilitas

Apa yang *Dilakukan* perusahaan..

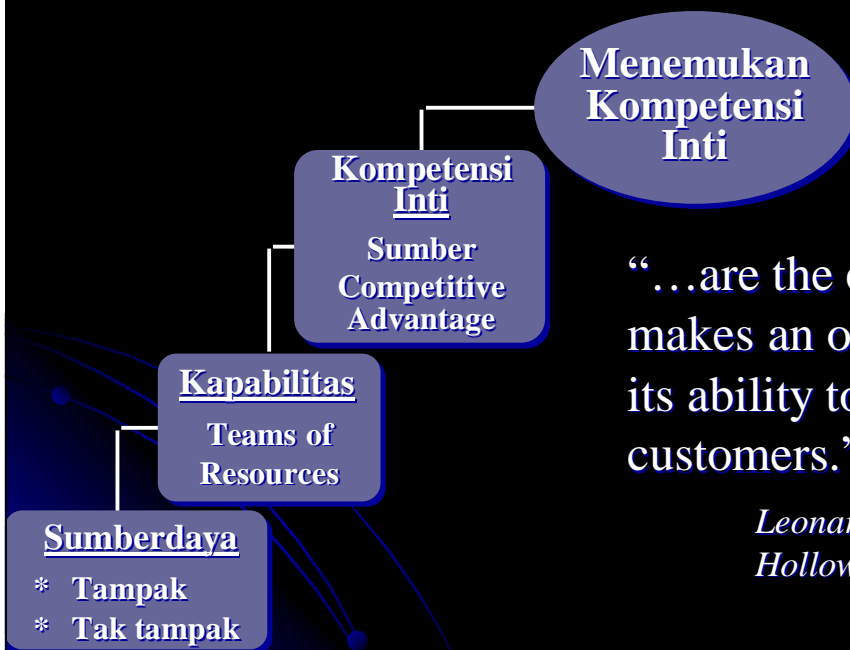
Kapabilitas terus dikembangkan sebagai hasil dari interaksi kompleks yang menguntungkan dari saling keterkaitan antara sumber daya yang tampak dan tidak tampak berdasarkan perkembangan, transmisi dan pertukaran atau berbagi informasi dan pengetahuan.

Kapabilitas menjadi penting ketika dikombinasikan dalam kombinasi yang unik untuk menciptakan kompetensi inti yang memiliki nilai stratejik dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

10

Menemukan Kompetensi Inti

Apa yang *Dilakukan* perusahaan yang **Bernilai Secara Strategik**



“...are the essence of what makes an organization unique in its ability to provide value to customers.”

Leonard-Barton, Bowen, Clark, Holloway & Wheelwright

11

Manajemen Strategik

Kompetensi Inti

Agar kapabilitas stratejik menjadi Kompetensi Inti, maka harus:

▶ **Berharga**

Kapabilitas yang membantu perusahaan dalam memanfaatkan peluang untuk menciptakan nilai bagi pelanggan atau untuk menetralisasi tantangan dalam lingkungan

▶ **Langka**

Kapabilitas yang hanya sedikit dimiliki oleh pesaing yang ada atau oleh calon pesaing

▶ **Sukar untuk Ditiru**

Kapabilitas yang tidak dapat dikembangkan dengan mudah oleh perusahaan lain, biasanya karena kondisi historis khusus, sebab-sebab ambiguitas, atau kompleksitas sosial

▶ **Tidak Tergantikan**

Kapabilitas yang tidak memiliki persamaan stratejik, seperti pengetahuan khusus perusahaan atau kepercayaan karena relasi

12

Apa yang Membuat Sumber daya Berharga?

- | **Superioritas Kompetitif:** Apakah dengan sumber daya yang ada dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibanding pesaing?
- | **Kelangkaan Sumber daya:** Apakah pasokan sumber daya terbatas?
- | **Kemudahan ditiru:** Apakah sumber daya mudah ditiru atau didapatkan?
- | **Appropriability:** Siapa sebenarnya yang memperoleh keuntungan yang diciptakan oleh sumber daya?
- | **Daya tahan:** Seberapa cepat sumber daya akan menyusut?
- | **Substitutability?** Apakah tersedia alternatif lain?

13

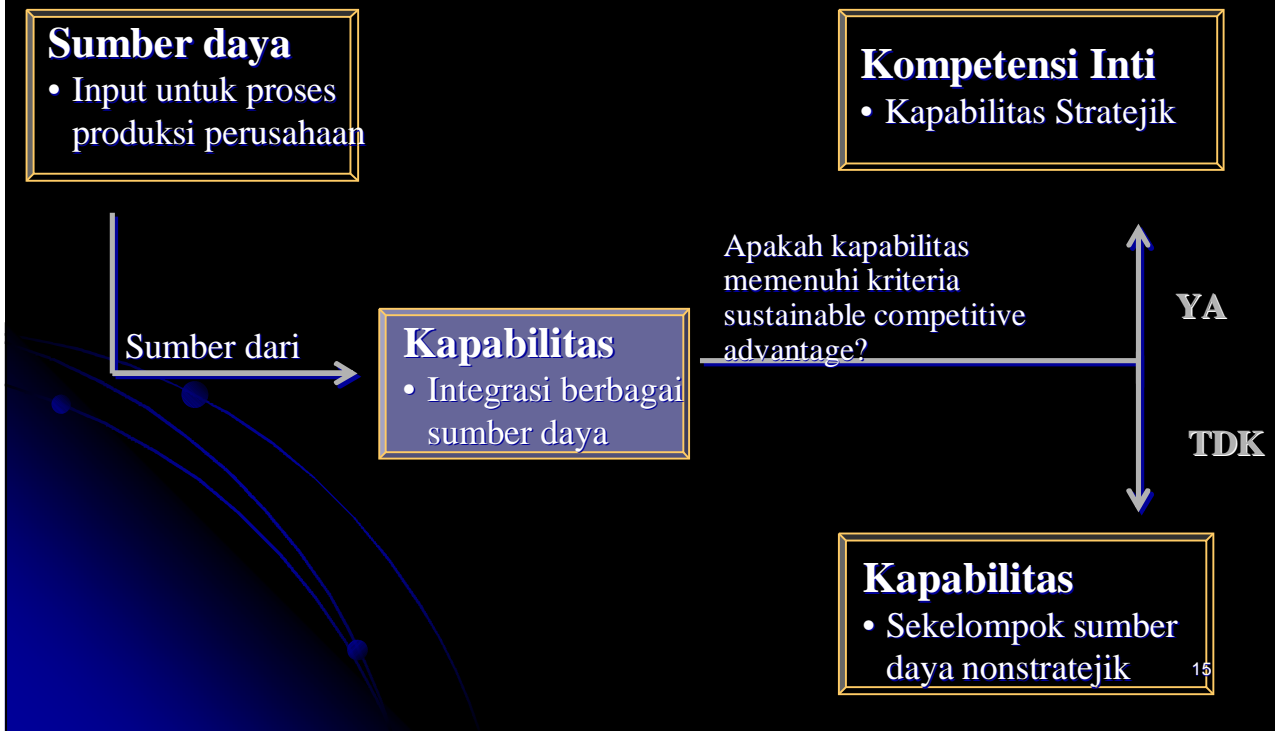
Manajemen Strategik

Kemudahan Meniru Sumber daya

- | Mudah ditiru
 - | Uang tunai
 - | Komoditas
- | Dapat ditiru (tapi banyak yang tidak dapat)
 - | Kemampuan mengantisipasi
 - | skala ekonomis
- | Sukar ditiru
 - | loyalitas merek, kepuasan pekerja, reputasi kejujuran
- | Tidak dapat ditiru
 - | Hak paten, lokasi khusus, aset khusus

14

Kompetensi Inti

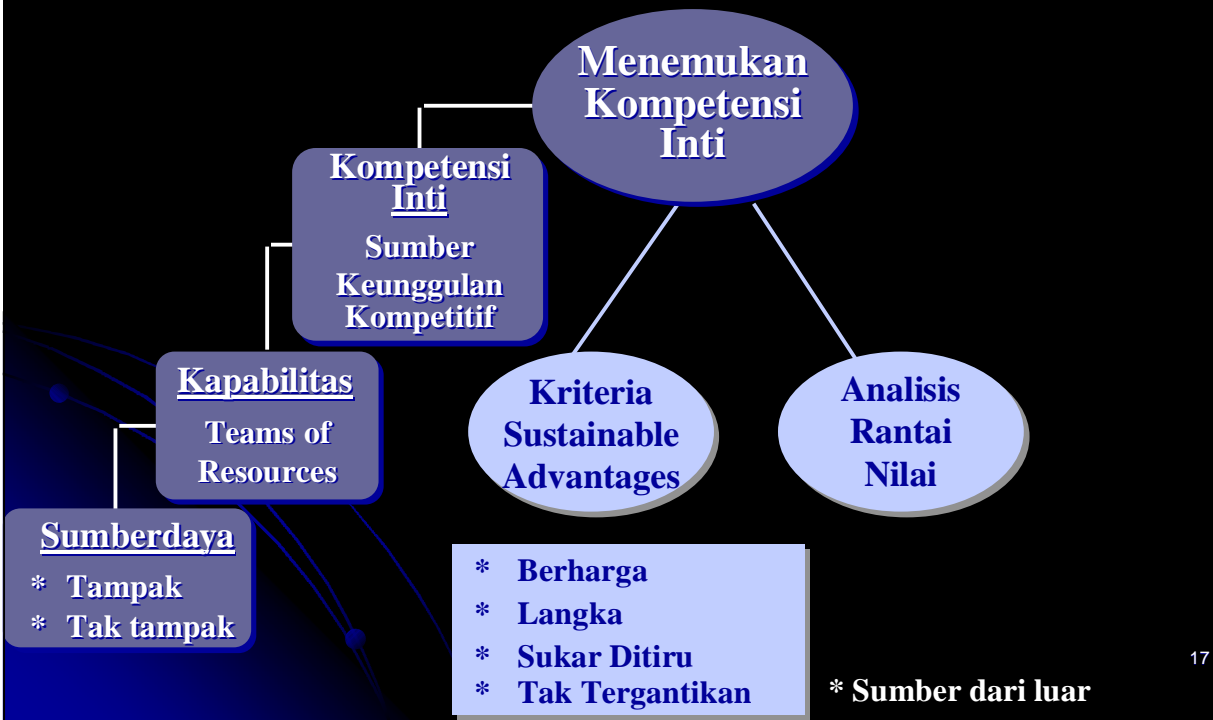


Manajemen Strategik

Hasil dari Kombinasi Kriteria untuk Sustainable Competitive Advantage

Berharga		Langka		Sukar ditiru	Tidak tergantikan	Konsekuensi	Implikasi kinerja
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Competitive Disadvantage	Di bawah Average Returns
Ya	Tidak	Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Competitive Parity	Average Returns
Ya	Ya	Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Temporary Competitive Advantage	Rata2/Di atas Average Returns
Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Sustainable Competitive Advantage	Di atas Average Returns

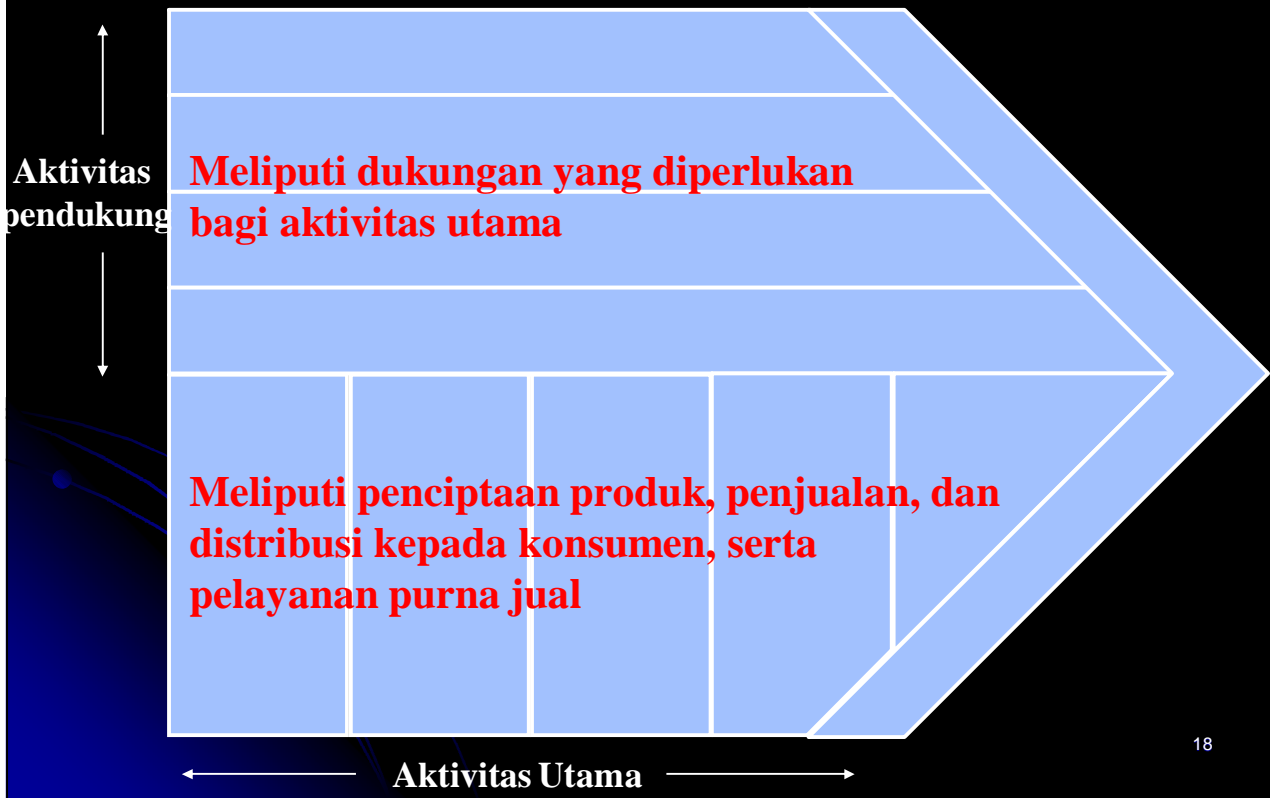
Menemukan Kompetensi Inti



Manajemen Strategik

Analisis Rantai Nilai (Value Chain)

Identifikasi Sumber daya dan Kapabilitas Yang Dapat Menambah Nilai



Analisis Rantai Nilai (Value Chain)

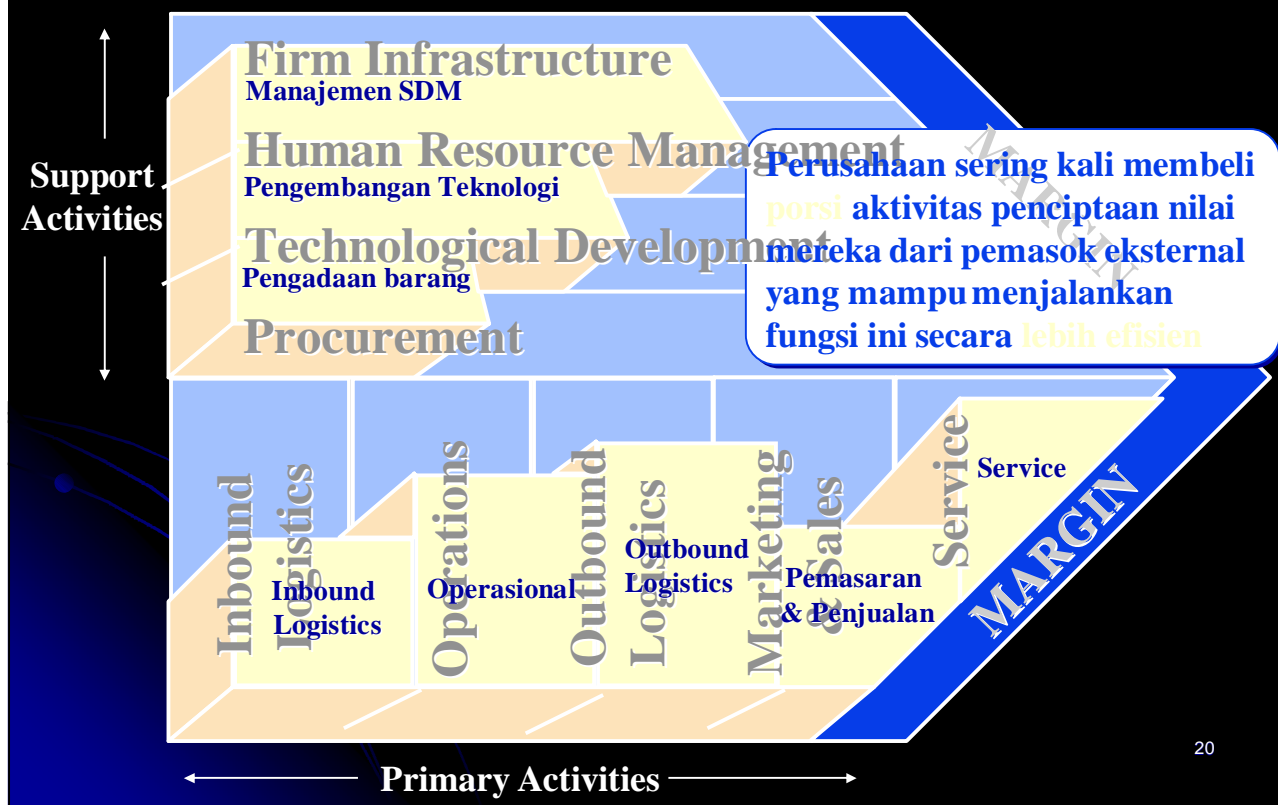


19

Manajemen Strategik

Outsourcing

Pilihan Stratejik untuk Membeli Beberapa Aktivitas Dari Pemasok Luar



20

Alasan Strategik Untuk Outsourcing

- **Meningkatkan Fokus Bisnis**
Agar perusahaan dapat fokus pada masalah bisnis yang lebih luas dengan memiliki ahli dari luar yang menangani berbagai macam operasional
- **Memberi Akses Kepada Kapabilitas Kelas Dunia**
Pemberi outsourcing membuat kapabilitas tingkat dunia tersedia bagi perusahaan
- **Mempercepat Manfaat Business Re-Engineering**
Manfaat rekayasa ulang dapat dicapai lebih cepat dengan merangkul pihak luar (yang telah memiliki standar dunia) untuk mengambil alih proses

21

Manajemen Strategik

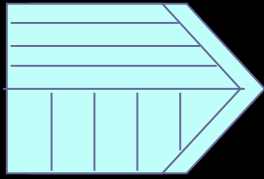
Alasan Strategik Untuk Outsourcing

- **Membagi Resiko**
Mengurangi persyaratan investasi dan membuat perusahaan lebih fleksibel, dinamis dan lebih mampu beradaptasi pada peluang yang terus berubah
- **Sumber daya Bebas untuk Tujuan Yang Lain**
Memungkinkan perusahaan untuk mengalihkan usaha dari kegiatan non-inti kepada kegiatan yang dapat melayani pelanggan dengan lebih efektif

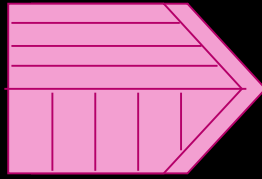
22

Value Chains merupakan bagian dari *Total Value System*

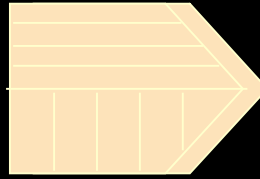
Supplier Value Chain



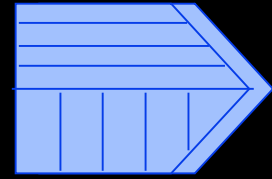
Firm Value Chain



Channel Value Chain



Buyer Value Chain



Nilai Hulu

Memainkan kegiatan yang melengkapi kegiatan perusahaan

Tiap perusahaan pada akhirnya harus menemukan jalan untuk menjadi bagian dari *sebagian* buyer's value chain

Dasar pokok untuk **diferensiasi** adalah kemampuan untuk memainkan peran dalam **buyer's value chain**

Hal inilah yang menciptakan **NILAI!!**

Value chains bervariasi untuk perusahaan dalam sebuah industri, merefleksikan kualitas khusus tiap perusahaan:

- Sejarah
- Strategi
- Berhasil dalam Implementasi

23

Manajemen Strategik

Kompetensi Inti--Perhatian & Peringatan

- Jangan pernah menyepelekan bahwa kompetensi inti akan terus memberikan sumber keunggulan kompetitif
- Semua kompetensi inti memiliki potensi untuk menjadi *Kekakuan Inti (Core Rigidities)*
- *Core Rigidities* adalah bentuk lampau kompetensi inti yang menebarkan benih kelambanan, *inertia* organisasi, *strategic myopia*, dan menghalangi perusahaan merespon perubahan lingkungan eksternal secara layak
- Ketidakjelasan Strategi dan kekakuan dapat mengekang kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan atau tantangan kompetisi

24

Soal-Soal Latihan

1. Jelaskan mengenai lingkungan eksternal perusahaan (lingkungan umum dan industri) !
2. Jelaskan empat aktivitas dan proses analisis lingkungan eksternal !
3. Jelaskan enam segmen lingkungan umum !
4. Jelaskan mengenai lima kekuatan kompetitif !
5. Jelaskan mengenai kelompok-kelompok strategis dan pengaruh mereka terhadap tindakan-tindakan kompetitif perusahaan !

25

Manajemen Strategik