

Situation Analysis and **Business** **Strategy**

DR. HERMAN S. MBA

Magister Management Program

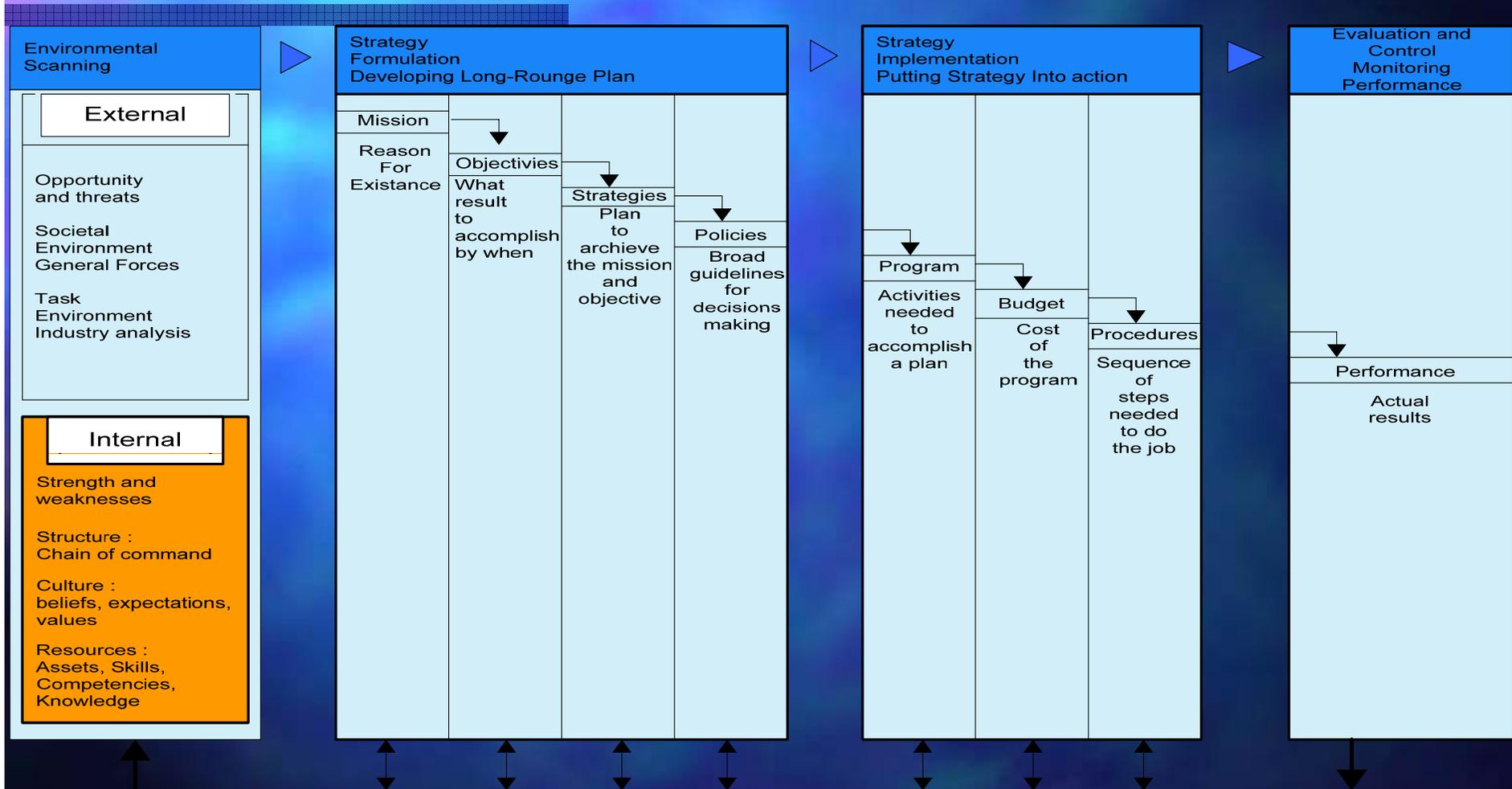
Universitas Komputer Indonesia

Referensi

- T.L. Wheelen and J.W. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 12th Ed., Pearson Education Ltd., 2010.

Model Manajemen Strategis

Model Manajemen Strategis



Feedback / Learning : Make Correction as needed

Formulasi Strategy

- Formulasi strategi sering dikaitkan kepada perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang dan keterkaitannya dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan.

SWOT Analysis

- Analisis situasi sebagai proses untuk mendapatkan suatu strategi yang sesuai dengan peluang eksternal dan kekuatan internal saat menghadapi ancaman eksternal dan kelemahan internal.
- SWOT Analysis adalah teknik analisis yang paling banyak digunakan.

Analisis SWOT

Matriks SWOT (TOWS)

Faktor-faktor Internal (IFAS) Faktor-faktor Eksternal (EFAS)	Kekuatan (S) Daftarkan 5-10 kekuatan internal disini	Kelemahan (W) Daftarkan 5-10 kelemahan internal disini
Peluang (O) Daftarkan 5-10 peluang eksternal disini	Strategi : Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi : Manfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
Ancaman (T) Daftarkan 5-10 ancaman eksternal disini	Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Analisis SWOT

IFAS (Internal Strategic Factors Summary) :

Maytag Sebagai Contoh

Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang	Keterangan
Kekuatan :				
• Budaya Maytag	.15	5	.75	Kualitas = Kunci Sukses Mengerti Pelanggan
• Manajemen Puncak Berpengalaman	.05	4	.20	
• Integrasi Vertikal	.10	4	.40	
• Hubungan Karyawan	.05	3	.15	
• Orientasi Internasional dan Hoover	.15	3	.45	
• Fabrik Berdidikasi Baik, tapi mulai memburuk				Lambatnya produk baru
Kelurahan :				
• R&D yang berorientasi pada proses	.05	2	.10	
• Saluran distribusi	.05	2	.10	
• Posisi Finansial	.15	2	.30	
• Posisi Secara Global	.20	2	.40	Tingginya Utang Hoover lemah diluar UK & Australia
• Fasilitas Pemanufakturan	.05	4	.20	Sedang Berinvestasi
Total	1.00		4.00	

Gambar 5.8 Miripnya NWOT - Maytag

Faktor Internal	Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> Budaya Maytag Manajemen Puncak Berpengalaman Integrasi Vertikal Hubungan Karyawan Orientasi Internasional dan Hoover 	Kelurahan	<ul style="list-style-type: none"> R&D yang berorientasi pada proses Saluran distribusi Posisi Finansial Fasilitas Pemanufakturan
	Faktor Eksternal	Peluang	<ul style="list-style-type: none"> Integrasi ekonomi Komunitas orang Eropa Demografi yang mendukung peralatan berkualitas Perkembangan ekonomi di Asia Terbukanya Eropa Timur Kemungkinan "Superstore" 	Strategi SO
	Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> PP yang semakin ketat dan banyak Persaingan ketat di AS Whirlpool dan Electrolux kuat secara global Kemajuan produk Perusahaan peralatan Jepang 	Strategi ST	Strategi WT
			<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan Saluran distribusi Hoover di seluruh dunia untuk menjadi Hoover dan Maytag Mencari mitra usaha bersama di Eropa Timur dan Asia 	<ul style="list-style-type: none"> Mempertahai kehadiran Hoover di Eropa dengan meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya pemanufakturan dan distribusi Mencari mitra untuk seluruh superstore untuk seluruh merek Maytag
			<ul style="list-style-type: none"> Menciptak bisnis Raytheon untuk meningkatkan pangsa pasar di AS Bergabung dengan perusahaan Jepang Jual habis semua merek selain Maytag dan melindungi merek pasar Maytag di AS 	<ul style="list-style-type: none"> Jual habis Divisi Dobs untuk mengurangi utang Fokus pada pengurangan biaya untuk mengahangi SEP Jual habis Raytheon atau perusahaan Jepang

EFAS (External Strategic Factors Summary) :

Maytag Sebagai Contoh

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang	Keterangan
Peluang :				
• Integrasi ekonomi Komunitas orang Eropa	.20	4	.80	Akuisisi Hoover
• Demografi yang mendukung peralatan berkualitas	.10	3	.30	Kualitas Maytag
• Perkembangan ekonomi di Asia	.05	1	.05	Kehadiran yang lambat dari Maytag
• Terbukanya Eropa Timur	.05	2	.10	Akan memakan waktu Maytag lama dalam saluran ini
• Kemungkinan "Superstore"	.10	2	.20	
Ancaman :				
• P P yang semakin ketat dan banyak	.10	4	.40	Toposisi dengan baik
• Persaingan ketat di AS	.10	4	.40	Toposisi dengan baik Hoover lemah secara global
• Whirlpool dan Electrolux kuat secara global	.15	3	.45	
• Kemajuan produk	.05	1	.05	Masih dipertanyakan Hanya produk Asia yang hadir di Australia
• Perusahaan peralatan Jepang	.10	2	.20	
Total	1.00		4.00	

Kekurangan SWOT Analysis

- Menghasilkan daftar yang panjang.
- Tidak menggunakan pembobotan untuk merefleksikan prioritas.
- Menggunakan kata atau kalimat yang bermakna ganda.
- Faktor yang sama dapat ditempatkan pada dua katagori (contohnya : kekuatan bisa jadi juga merupakan kelemahan).
- Tidak ada kewajiban memverifikasi pendapat dengan data atau analisis.
- Hanya membutuhkan analisis level pertama.
- Tidak ada keterkaitan secara logis dengan implementasi strategi.

Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) Matrix

- Tabel EFAS, IFAS dan Matrix SFAS dikembangkan untuk memperbaiki kritikan terhadap analisis SWOT.
- SFAS meringkas faktor-faktor strategic organisasi dengan mengkombinasikan factor-faktor eksternal dari tabel EFAS dengan faktor-faktor internal dari tabel IFAS.

Langkah SFAS Matrix

- Kolom 1 (Strategic Factor), daftarkan item-item EFAS dan IFAS yang paling penting. Setelah masing-masing factor di indikasikan sebagai kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), atau ancaman (T).
- Kolom 2 (Weight), Lakukan pembobotan. Total bobot harus 1. Pembobotan awal EFAS & IFAS mungkin saja berubah.
- Kolom 3 (Rating), Bagaimana manajemen perusahaan merespon masing-masing faktor strategis. Rating yang diberikan bisa saja (tetapi tidak selalu) sama dengan yang diberikan pada EFAS & IFAS.
- Kolom 4 (Weighted Score), Skor terbobot, kalikan rating kolom 2 & 3.
- Kolom 5 (Duration), tandai kolom yang sesuai yang mengidentifikasi short-term (kurang dari 1 tahun), intermediate-term (1 s/d 3 tahun), long-term (diatas 3 tahun).
- Kolom 6 (Comments), ulangi atau revisi komentar pada masing-masing faktor startegis dari EFAS dan IFAS.

MATRIKS SFAS

IFAS (Internal Strategic Factors Summary)
Maytag Sampo, Contoh

Faktor Strategis Internal	Bobot	Penilaian	Tingkat	Kategori
	1	2	3	4
Solusikan:				
• Budaya Maytag	.15	5	.75	Qualitas budaya akan mempengaruhi keberhasilan teknik produksi
• Manajemen sumber daya manusia	.05	4	.20	Belum terdapat
• Inovasi teknologi	.10	4	.40	Manajemen
• Kemampuan keuangan	.05	5	.25	nama "Hoover" akan sangat membantu
• Operasi internasional Hoover	.15	5	.75	
Kelemahan:				
• R&D yang berlebihan pada Eropa	.05	2	.10	terlalu banyak biaya
• Biaya distribusi	.05	2	.10	keuntungan menurun dan dealer lokal
• Biaya operasi	.15	2	.30	keuntungan sangat Hoover (tidak dijual UK & Australia)
• Biaya operasi global	.20	2	.40	Salah beroperasi
• Kualitas produk Hoover	.05	4	.20	
Total	1.00		3.05	

EFAS (External Strategic Factors Summary)
Maytag Sampo, Contoh

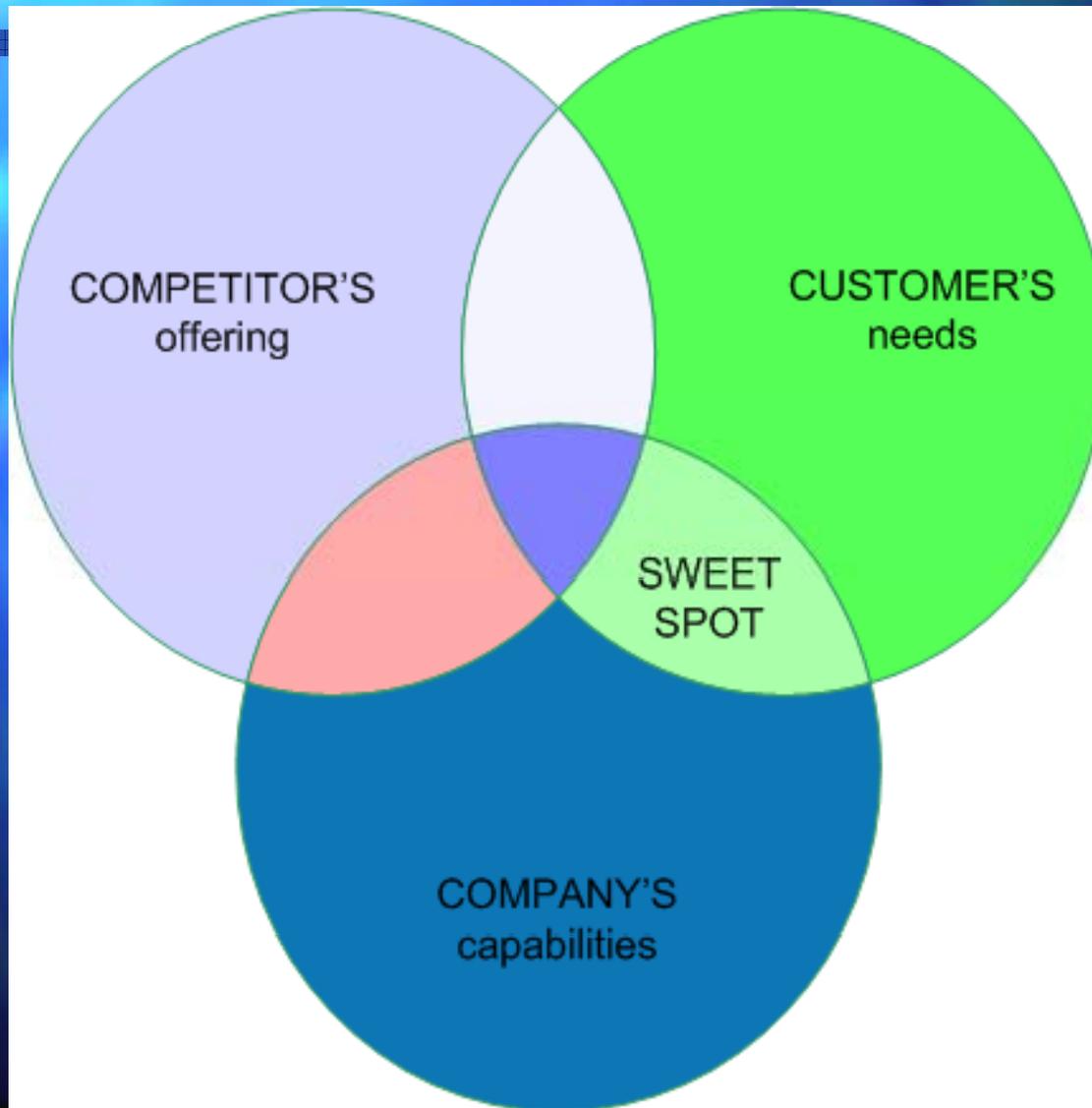
Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Penilaian	Tingkat	Kategori
	1	2	3	4
Kelebihan:				
• Inovasi teknologi produksi Eropa Eropa	.20	4	.80	di Jepang/Hoover
• Operasi yang mendukung kegiatan produksi	.10	5	.50	Qualitas Maytag
• Kemampuan operasi di Asia	.05	1	.05	Qualitas yang rendah dan Maytag
• Teknologi Eropa Eropa	.05	2	.10	akan membantu ketika Maytag (tidak dijual) di Eropa
• Kemampuan dukungan	.10	2	.20	di Eropa
Kelemahan:				
• ... yang semakin tinggi dan biaya	.10	4	.40	keuntungan sangat baik
• Operasi di AS	.10	4	.40	keuntungan sangat baik Hoover (tidak operasi global)
• Operasi dan distribusi yang operasi global	.15	5	.75	
• Operasi produk baru	.05	1	.05	tidak diperkenalkan
• Penjualan operasi operasi	.10	2	.20	nama produk Asia (di Jepang & Australia)
Total	1.00		3.15	

	1	2	3	4	Bobot			5	6
					Kelebihan	Kelemahan			
Faktor Strategis Eksternal									
(Pilih faktor yang paling dan tabel 3.2 dan 4.3)		Bobot	Penilaian	Skor Tertimbang					Kategori
• Budaya budaya Maytag (B)	.10	5	.5				X		Qualitas sangat
• Operasi internasional Hoover (B)	.10	5	.5			X			nama dan distribusi
• Kemampuan operasi global (W)	.15	2	.3				X		di AS, UK, Eropa
• Biaya operasi (W)	.10	3	.3			X			biaya sangat
• Inovasi teknologi EC (O)	.10	4	.4				X		di Jepang/Hoover
• Operasi yang mendukung kegiatan (O)	.10	5	.5			X			Qualitas Maytag
• Kemampuan teknologi mesin dukungan (O+T)	.10	2	.2		X				nama dan
• Operasi dan distribusi (T)	.15	5	.75		X				keuntungan industry
• Penjualan operasi (T)	.10	2	.2				X		keuntungan Asia
Total	1.00		3.05						

NICHE MARKET

- *Niche* adalah suatu kebutuhan yang ada di pasar yang belum terpuaskan.
- Strategi *Sweet Spot* dari suatu perusahaan adalah strategi perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen yang tidak dapat diberikan oleh pesaing, dalam suatu konteks persaingan.
- *Niche* dapat berubah-ubah kadang lebih cepat dari adaptasi perusahaan terhadap perubahan tersebut

NICHE MARKET



Review Misi dan Tujuan

- Peninjauan ulang misi dan tujuan organisasi perlu dilakukan sebelum alternatif strategi dapat dihasilkan dan dievaluasi
- Permasalahan dalam kinerja dapat berawal dari pernyataan misi yang tidak sesuai, yang mungkin saja terlalu luas atau terlalu sempit.
- Ketika terjadi gap perlu dilakukan adjustment, apakah strategi perlu dirubah untuk meningkatkan kinerja atau tujuan perlu di adjust agar lebih realistik.

MISI

- Ringkasan *belief* organisasi dan apa yang dilakukan perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang

SYARAT MISI YANG BAIK

- Fokus pada jumlah tujuan yang terbatas
- Menekankan pada kebijakan dan nilai-nilai utama perusahaan
- Menggambarkan bidang bisnis utama yang dimasuki
- Berorientasi jangka panjang
- Sempel, mudah dimengerti, memiliki arti
- Unik
- Lebih berorientasi pasar dari pada berorientasi produk atau perusahaan

TUJUAN

- Apa yang ingin dicapai dan Kapan?
- Tujuan adalah sasaran yang spesifik menyangkut besaran dan waktu.
- Sebagian besar unit bisnis mengejar sasaran, termasuk profitabilitas, pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, kandungan resiko, inovasi dan reputasi.

Kriteria Penetapan Tujuan :

- Diatur berurutan, mulai dari yang paling penting sampai yang paling tidak penting
- Sebisa mungkin tujuan harus bersifat kuantitatif. Misal meningkatkan ROI sampai 15% dalam dua tahun.
- Tujuan harus realistis. Tujuan harus timbul dari analisis peluang dan kekuatan unit bisnis, bukan dari harapan.
- Tujuan harus konsisten. Memaksimalkan penjualan dan laba sekaligus adalah sesuatu yang mustahil.

STRATEGI

- Rencana untuk mencapai misi dan tujuan. Setiap bisnis harus merancang sebuah strategi untuk mencapai tujuannya yang terdiri dari strategi pemasaran, strategi teknologi, dan strategi pengadaan yang kompatibel, dll.

STRATEGI BISNIS

- Bagaimana perusahaan atau unit-unitnya harus bersaing atau bekerja sama dalam tiap industri
- Fokus pada peningkatan posisi kompetitif dari suatu perusahaan atau produk unit atau jasa pada industry tertentu atau segmen pasar yang dilayani oleh perusahaan atau unit bisnis.

STRATEGI GENERIK PORTER

- Michael Porter mengajukan tiga strategi generik yang memberikan titik awal yang baik untuk berpikir strategis :
 - Kepemimpinan biaya
 - Diferensiasi
 - Fokus

STRATEGI GENERIK PORTER

* Porter's Competitive Strategies

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
	Narrow Target	Cost Focus	Differentiation Focus

Cost Leadership

- Strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan pada mass market yang luas.
- Cost Leader dapat memberikan harga yang lebih rendah terhadap produknya dibandingkan pesaing tetapi tetap memberi profit yang memuaskan.
- Beberapa perusahaan yang sukses dengan strategi ini adalah : Wal-Mart (discount retailing), Mc.Donald (fast-food restaurant), Dell (computers), Alamo (rental cars), Aldy (grocery stores), Southwest Airlines, dan Timex (watches).

Differentiation

- Ditujukan pada pasar masal yang luas dan melibatkan penciptaan produk atau jasa yang unik. Perusahaan selanjutnya dapat menetapkan harga premium terhadap produk tersebut. Kekhususan ini dapat dicapai melalui brand image, teknologi, model, jaringan distribusi atau pelayanan pelanggan.
- Contoh perusahaan yang sukses dengan strategi differensiasi adalah Walt Disney (entertainment), BMW (automobiles), Nike (athletic shoes), Apple Computer (computer & cell phones) and Pacal (trucks).

Cost Focus

- Strategi bersaing biaya rendah yang focus pada kelompok pembeli tertentu atau pasar geografis tertentu dan usaha untuk melayani hanya ceruk pasar ini.
- Dengan menggunakan *cost focus*, perusahaan berusaha memperoleh keunggulan biaya pada target segmennya.

Differentiation Focus

- Konsentrasi pada kelompok pembeli tertentu, segmen produk, atau pasar geografis.
- Contoh : Nickelodeon (saluran TV untuk anak-anak), Ospragonix (farmasi), Morgan Motor Car Company (pembuat mobil sport klasik Inggris), Midamal Corporation (halal food).

Resiko Strategi Generik

Resiko Kepemimpinan Biaya	Risk of Differentiation	Risk of Focus
Cost Leadership tidak bertahan:	Differentiation tidak bertahan	Strategi Fokus diimitasi
<ul style="list-style-type: none"> - Pesaing meniru - Teknologi Berubah - Basis lain untuk kepemimpinan biaya melapuk 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesaing meniru - Basis diferensiasi menjadi tidak penting oleh pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> -Segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktur - Struktur tergerus -Permintaan menghilang
Kedekatan dalam diferensiasi menghilang	Kedekatan biaya menghilang	

Dimensi Kualitas

- Performance
- Features
- Reliability
- Conformance
- Durability
- Service ability
- Aesthetics
- Perceived quality

Requirements for Generic Competitive Strategies

Generic Strategy	Commonly Required Skills and Resources	Common Organizational Requirements
Overall Cost Leadership	Sustained capital investment and access to capital. Process engineering skills Intensive supervision of labor Product design for low cost manufacture Low cost distribution system	Tight Cost Control Frequent, detailed control report Structured organization responsibilities. Incentives based on meeting strict quantitative target.
Differentiation	Strong market abilities Product engineering Creative flair Strong capability in basic research Corporate reputation for quality or technological leadership.	Strong coordination among function R & D, product development, and marketing. Subjective measurement and incentives instead of quantitative measures Amenities to attract highly skilled labor, scientists, or

Taktik Bersaing

- Rencana operasi tertentu yang berisi detail/ bagaimana suatu strategi di implementasikan terkait kapan dan dimana tindakan dilakukan, yaitu:
 - Taktik Ofensif
 - Taktik Defensif

Taktik Ofensif

- Frontal assault
- Flanking maneuver
- Bypass attack
- Encirclement
- Guerilla Warfare

Taktik Defensif

- Raise structural Barriers
- Increase Expected Retaliation
- Lower the inducement for attack
- Joint Venture

Cooperative strategies

- Collusion
- Strategic Alliances
- Mutual Service Consortia partnership

Tujuan Strategic Alliance

- Untuk memiliki kemampuan teknologi/manufaktur
- Untuk mendapatkan akses terhadap pasar tertentu
- Untuk mengurangi resiko keuangan
- Untuk mengurangi resiko politik
- Untuk mencapai competitive advantage



TERIMA KASIH