Internal Scanning: Organizational Analysis

DR. HERMAN S. MBA

Magister Management Program

Universitas Komputer Indonesia

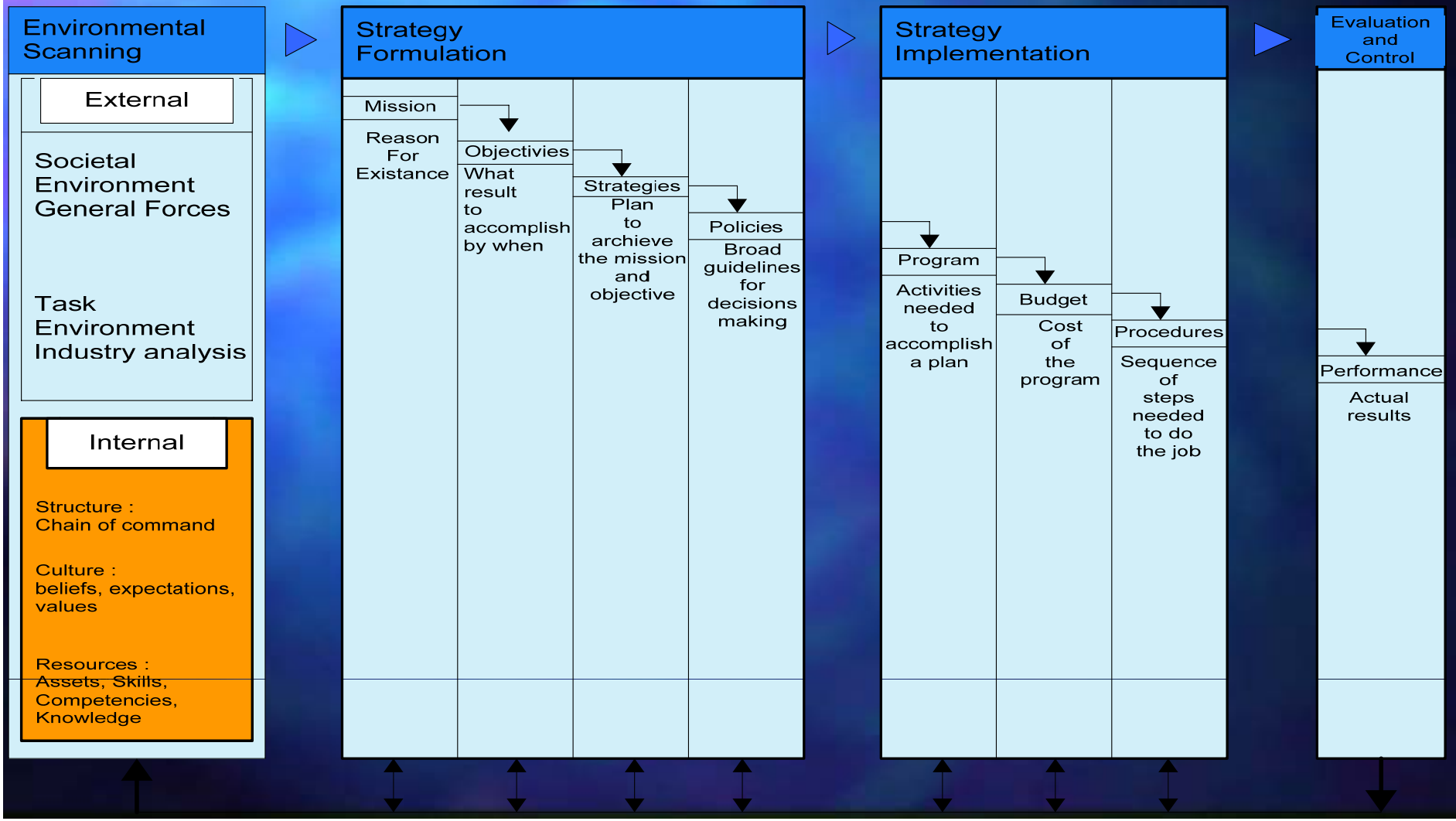
Referensi

- T.L. Wheelen and J.W. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 12th Ed., Pearson Education Ltd., 2010.
- P. Kotler and K.L. Keller, Marketing Management, 13th Ed., Pearson Education Ltd., 2009.

Model Manajemen Strategis

INTERNAL SCANNING : ORGANIZATIONAL ANALYSIS

Model Manajemen Strategis



Analisis Lingkungan

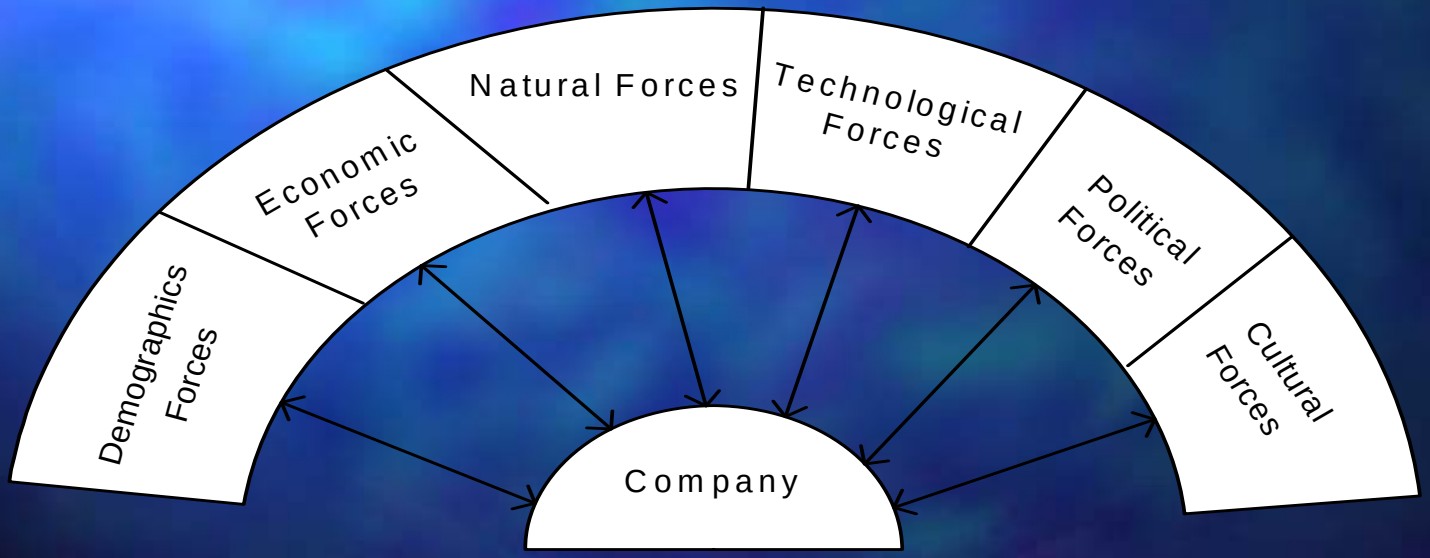
- Lingkungan adalah para pelaku dan kekuatan-kekuatan di luar perusahaan yang mempengaruhi kemampuan manajemen perusahaan untuk membangun dan menjaga hubungan yang sangat berhasil dengan target konsumen.

Lingkungan

- Lingkungan Eksternal
  - Macro environment
  - Micro environment
- Lingkungan Internal

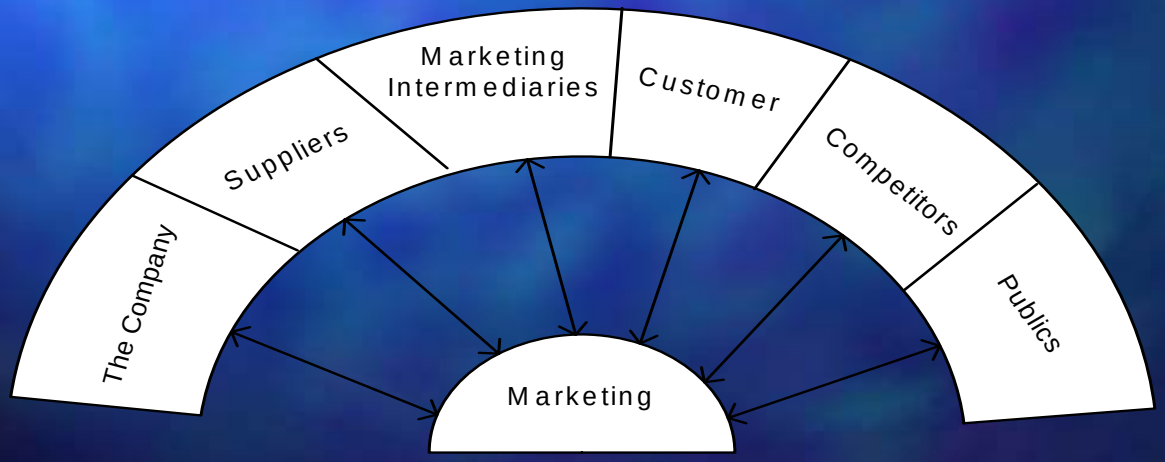
Macro Environment

- Kekuatan-kekuatan sosial yang besar yang mempengaruhi lingkungan mikro, seperti : demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik dan pengaruh budaya.



Micro Environment

- Pelaku yang dekat dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuan untuk melayani pelanggan, seperti : perusahaan, supplier, perantara pemasaran, pasar pelanggan, pesaing dan publik.



Resource Based Approach To Organizational Analysis

- Analis harus juga melihat ke dalam perusahaan untuk mengidentifikasi faktor2 strategis internal kritis, untuk melihat apakah perusahaan mampu untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari ancaman

Lingkungan Internal

- Lingkungan Internal merupakan aspek-aspek yang ada di dalam perusahaan.
- Meliputi: - Pemasaran
  - Keuangan
  - SDM
  - Operation / Manufacturing
  - Organisasi / Aspek Manajemen

Analisis Lingkungan Internal

- Internal Scanning sering disebut sebagai analisis organisasi dan terkait dengan identifikasi dan pengembangan sumber daya organisasi.
- Suatu sumber daya meliputi : asset, kompetensi, proses, keahlian atau pengetahuan yang di kontrol oleh perusahaan.

Kekuatan dan Kelemahan

- Suatu sumber daya merupakan kekuatan jika memberikan competitive advantage bagi perusahaan.
- Suatu sumber daya merupakan suatu kelemahan jika yang dimiliki perusahaan sangat kurang atau tidak memiliki kapasitas seperti yang dimiliki pesaing.

Core & Distinctive Competencies

- Resources
- Capabilities
- Competency
- Core Competency
- Distinctive Competencies

Evaluasi Sumber Daya

- Barney dengan VRIO Frameworknya menyatakan ada 4 pertanyaan untuk evaluasi sumber daya:
  1. Value
  2. Rareness
  3. Imitability
  4. Organization

Penggunaan Sumber Daya untuk Memperoleh Keunggulan Kompetitif

- Identifikasi sidan kelompokkan sumber daya perusahaan dari segi kekuatan dan kelemahan
- Gabungkan sumber daya perusahaan ke dalam kapabilitas khusus
- Evaluasi potensi laba
- Pilih strategi untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas relatif perusahaan terhadap peluang2 eksternal
- Identifikasi kesenjangan2 sumber daya dan curahkan investasi dalam memperbaiki kelemahan2.

Sumber Kompetensi

- Patent
- Didapat dari orang/perusahaan lain
- Kerjasama/aliansi
- Pengembangan

Karakteristik Penting Sumber Daya untuk Mempertahankan Keunggulan Kompetitif

- Durability
- Imitability
- Transparancy
- Transferability
- Replicability

Tingkat Ketahanan Sumber Daya

- Slow Cycle Resource:
  - Sulit ditiru
  - Perlindungan kuat
  - Paten dan Merek dagang
  - Contoh: Gillete, Sensorazor
- Standard Cycle Resource:
  - Produksi masal terstandard
  - Skala ekonomis, proses rumit
  - Contoh: Chrysler: minivan
- Fast Cycle Resource
  - Mudah ditiru
  - biasanya yang didorong oleh gagasan
  - Contoh: Sony-walkman

Business Model

- Elemen Model Bisnis:
  - Siapa konsumennya?
  - Apa yang diproduksi/dihasilkan?
  - Bagaimana menghasilkan uang?
  - Diferensiasi?
  - Bagaimana memproduksinya?

Beberapa Model Bisnis:

- Customer Solution Model
- Profit Pyramid Model
- Multi Component System
- Advertising Model
- Switch Board Model
- Time Model
- Efficiency Model
- Blockbuster Model
- Profit Multiplier Model
- Enterpreneurial Model
- Defacto Industry Standard Model

Rantai Nilai

- Suatu aktivitas penciptaan Nilai yang saling terkait
- Rantai Nilai sebagai alat untuk mengidentifikasi cara menciptakan lebih banyak nilai pelanggan.
- Rantai Nilai ini juga adalah satu cara untuk menguji sifat dan tingkat sinergi, apabila ada diantara kegiatan-kegiatan internal perusahaan. Pengujian sistematis kegiatan-kegiatan individual dapat mendorong kepada pemahaman yang lebih baik terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan.

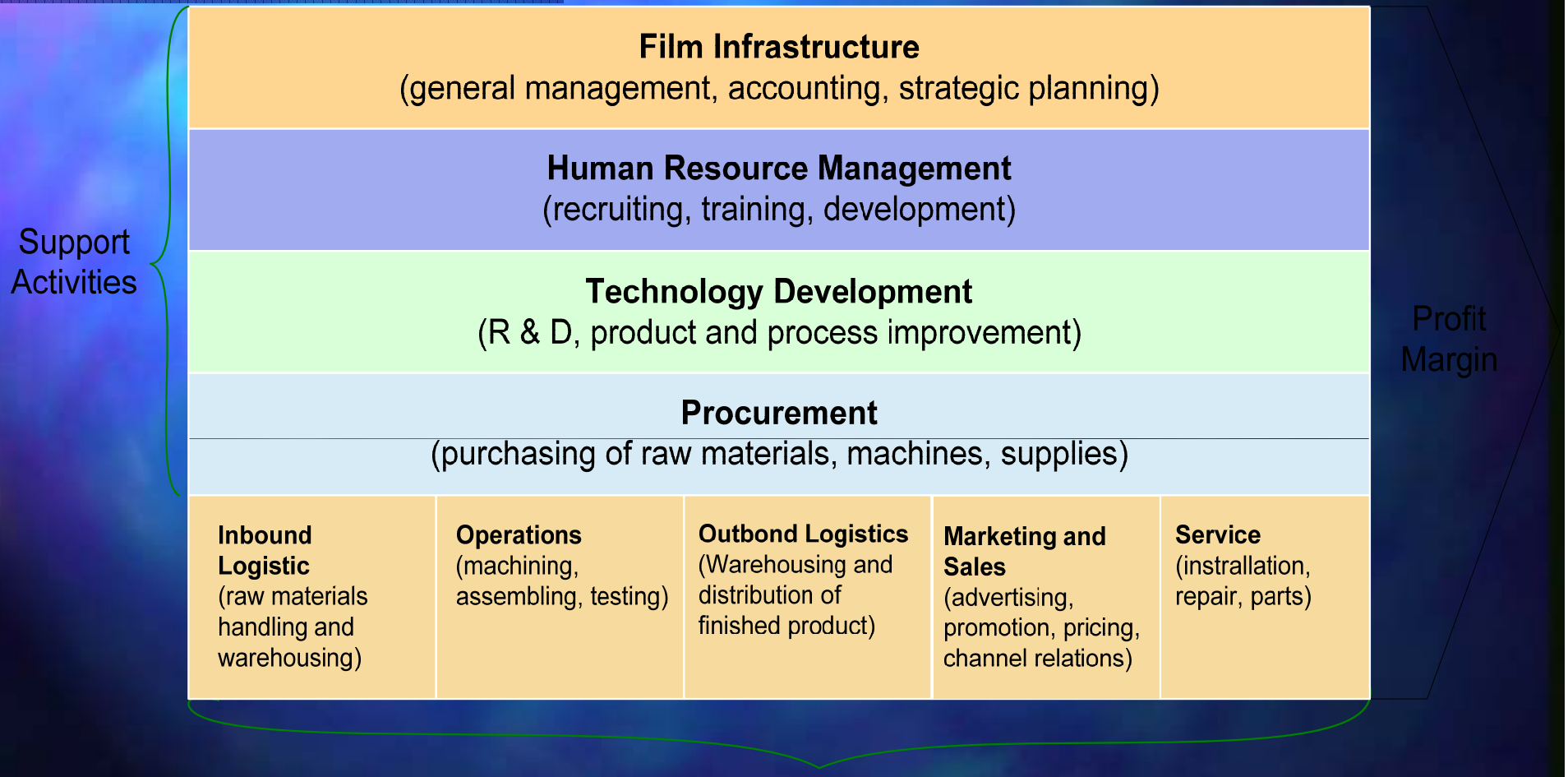
Analisis Rantai Nilai

- Analisis Rantai Nilai Industri : Suatu industri dapat dianalisis terkait dengan profit margin yang diperoleh pada setiap tahapan diantara rantai nilai.
- Analisis Rantai Nilai Corporate: Setiap perusahaan memiliki aktifitas rantai nilainya sendiri-sendiri. Perbedaan-perbedaan diantara rantai nilai para pesaing adalah sumber kunci keunggulan kompetetif

Industry Value Chain Analisys



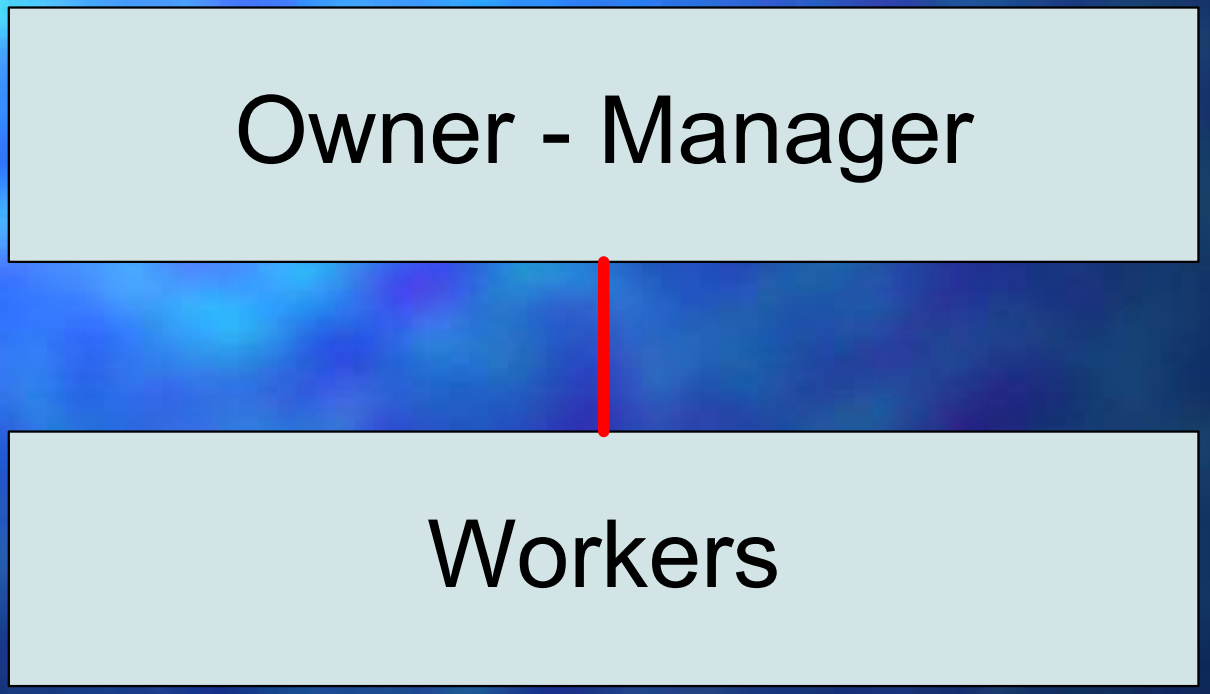
Corporate Value Chain Analysis



Struktur Perusahaan

- Simple Structure
- Functional Structure
- Divisional Structure
- Strategic Business Unit (SBU)
- Conglomerate Structure

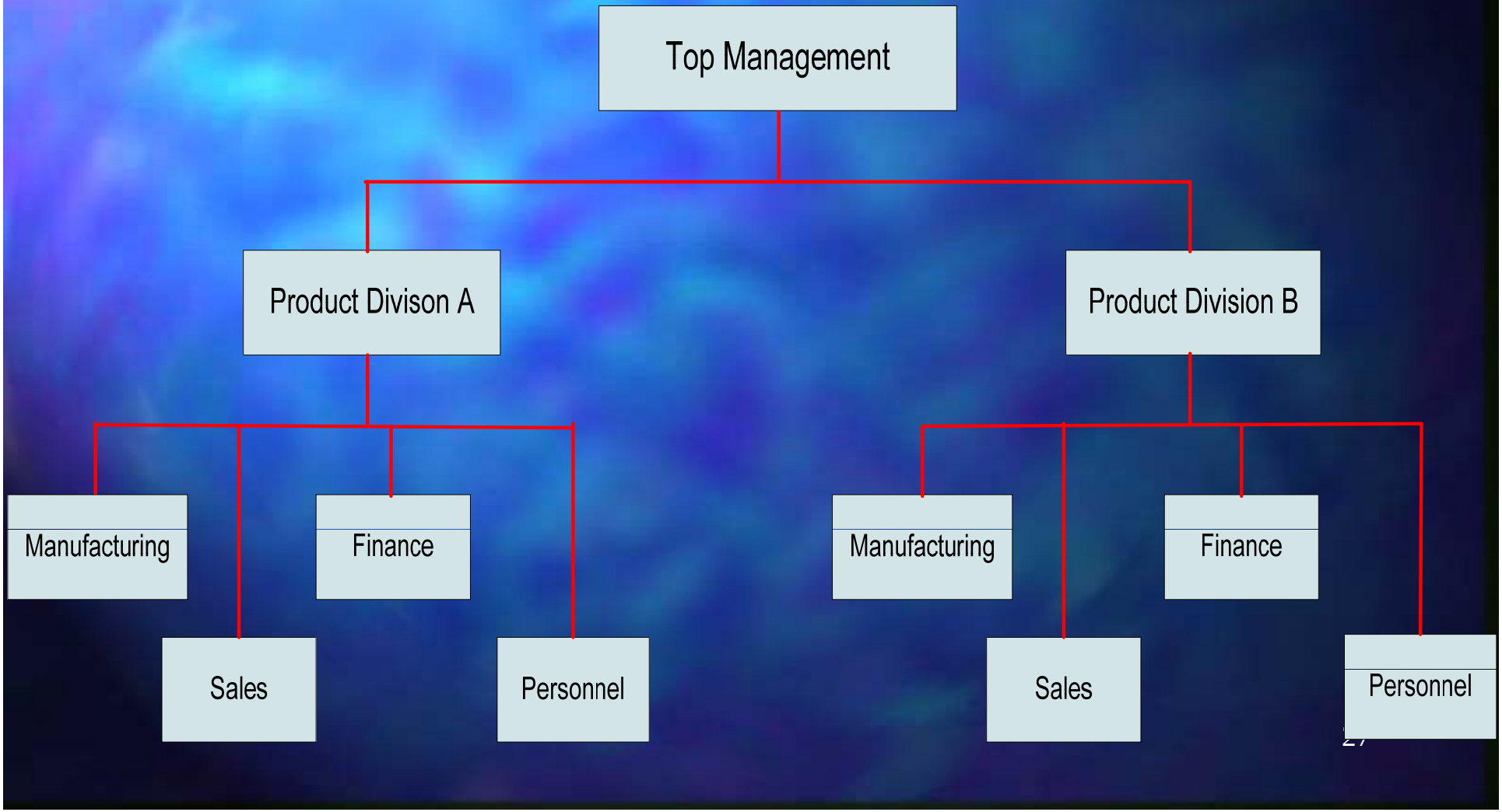
Simple Structure



Functional Structure



Divisional Structure



Strategic Business Unit

- SBU adalah modifikasi dari divisional structure
- SBU adalah divisi atau kelompok divisi yang terdiri dari product market segmen yang terpisah yang diberi tanggung jawab utama dan autorisasi untuk mengatur area fungsionalnya sendiri

Karakteristik SBU

- SBU adalah bisnis tunggal atau kumpulan bisnis yang berhubungan yang dapat direncanakan secara terpisah dari bisnis lainnya
- SBU mempunyai kelompok pesaingnya sendiri
- SBU mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas perencanaan strategis dan kinerja laba, yang mengendalikan sebagian besar faktor yang mempengaruhi laba

Corporate Culture

- Budaya perusahaan adalah sekumpulan keyakinan, harapan dan nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota-anggota organisasi dan disampaikan dari satu generasi ke genarasi berikutnya
- Budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai pendiri perusahaan dan misi perusahaan tersebut

Fungsi Budaya Perusahaan

- Memberikan nuansa identitas bagi karyawan
- Membantu menimbulkan komitmen karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
- Menambah stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
- Kerangka referensi bagi karyawan agar digunakan untuk menerima berbagai kegiatan organisasional dan juga sebagai pedoman bagi perilaku yang tepat.

Strategic Marketing Issues

- Market positioning dan segmentation
- Marketing mix
- Product life cycle

Strategic Financial Issues

- Financial Leverage
- Capital Budgeting

Strategic R & D

- R & D Intensity
- R & D Mix
- Impact of Technological Discontinuity

Strategic Operation Issues

- Experience Curve
- Flexible Manufacturing for Mass Customization

Strategic Human Resource

- Team Work
- Hubungan dengan serikat pekerja dan pekerja tidak tetap
- Kualitas kehidupan kerja

Strategic Information System

- Tugas utama manajer system informasi adalah merancang dan mengelola aliran informasi dalam organisasi dengan cara – cara yang dapat meningkatkan produktivitas dan pengambilan keputusan.
- Informasi harus dikumpulkan, disimpan, dan digabungkan dalam suatu metode tertentu sehingga nantinya akan menjadi jawaban atas pertanyaan – pertanyaan operasional dan strategis.

Model Alternatif Daftar bisnis untuk mengevaluasi Kekuatan/ Kelemahan (SW)

	Kinerja					Arti Penting		
	Kekuatan Utama	Kekuatan Kecil	Netral	Kelemahan Kecil	Kelemahan Utama	Tinggi	Sedang	Rendah

- Pemasaran :
  - Reputasi perusahaan
  - Pangsa pasar
  - Kepuasan pelanggan
  - Referensi pelanggan
  - Kualitas produk
  - Kualitas jasa
  - Efektivitas penetapan harga
  - Efektivitas distribusi
  - Efektivitas promosi
  - Efektivitas tenaga penjualan
  - Efektivitas inovasi
  - Cakupan geografis

Daftar bisnis untuk mengevaluasi Kekuatan/ Kelemahan (SW)

	Kinerja					Arti Penting		
	Kekuatan Utama	Kekuatan Kecil	Netral	Kelemahan Kecil	Kelemahan Utama	Tinggi	Sedang	Rendah

- Keuangan :
  - Biaya atau ketersediaan modal
  - Arus kas
  - Stabilitas keuangan

Daftar bisnis untuk mengevaluasi Kekuatan/ Kelemahan (SW)

	Kinerja					Arti Penting		
	Kekuatan Utama	Kekuatan Kecil	Netral	Kelemahan Kecil	Kelemahan Utama	Tinggi	Sedang	Rendah

- Operation/Manufaktur :
  - Fasilitas
  - Skala ekonomi
  - Kapasitas
  - Angkatan kerja yang mampu dan berdedikasi
  - Kemampuan untuk memproduksi pada waktunya
  - Keahlian manufaktur teknis

Daftar bisnis untuk mengevaluasi Kekuatan/ Kelemahan (SW)

	Kinerja					Arti Penting		
	Kekuatan Utama	Kekuatan Kecil	Netral	Kelemahan Kecil	Kelemahan Utama	Tinggi	Sedang	Rendah

- Organisasi
  - Kepemimpinan visioner, handal
  - Orientasi wirausaha
  - Fleksibel atau responsive

Ringkasan Analisis Faktor Stratejik Internal (IFAS)

- Setelah mengamati lingkungan organisasional internal dan mengidentifikasi factor – factor strategi bagi perusahaan, Manajer strategis dapat meringkas analis dalam bentuk tabel yang dikenal dengan Internal Strategic Factor Summary (IFAS).
- IFAS membantu para manager untuk mengatur faktor – faktor strategis kedalam kategori – kategori kekuatan dan kelemahan.

Langkah-langkah IFAS

- Pertama, Identifikasi dan daftarkan sekitar 8 sampai 10 item untuk masing – masing
- kekuatan dan kelemahan pada kolom 1.
- Kedua, Berikan bobot pada item – item tersebut mulai dari 1.0 (Paling Penting) sampai 0.0 (Paling tidak penting). Jumlah seluruh bobot harus mencapai 1.0 tanpa memandang jumlah faktor strategis perusahaan.
- Ketiga, Berikan rating pada kolom 3 untuk masing – masing faktor mulai dari 5 (Sangat Baik) Sampai 1 (Sangat Buruk), Berdasarkan respon management terhadap setiap faktor tersebut. Setiap rating adalah penilaian seberapa baik analis meyakini bahwa manajemen perusahaan sedang menghadapi faktor – faktor internal tersebut. Keempat, kalikan bobot setiap faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk mendapatkan skor terbobot pada kolom 4.
- Kelima, Gunakan kolom 5 (keterangan) utnuk menunjukan bagaimana satu faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotan peringkat dilakukan
- Keenam, Jumlahkan seluruh skor terbobot pada kolom 4 untuk memperoleh skor terbobot total untuk perusahaan tersebut. Skor terbobot total menunjukan seberapa baik perusahaan merespon faktor – faktor strategis internal perusahaan yang ada sekarang dan yang diharapkan.

Ringkasan Analisis Faktor Stratejik

Faktor-faktor Stratejik Internal	Bobot	Rating	Skor Terbobot	Keterangan
Kekuatan				
Kelemahan				
Total				

Contoh IFAS

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Terbobot	Keterangan
Kekuatan				
- Budaya	0.15	5	0.75	Kualitas - kualitas kunci sukses
- Manajemen Puncak	0.05	4	0.20	Mengerti Tentang perlengkapan
Yang Berpengalaman	0.10	4	0.40	Pabrik – pabrik yang berdedikasi
- Integrasi Vertikal	0.05	3	0.15	Baik, tapi mulai memburuk
- Hubungan Karyawan	0.15	3	0.45	Nama “Brand” pada produk
- Orientasi Internasional	0.05	2	0.1	Lambatnya Produk Baru
Kelemahan	0.05	2	0.1	Superstore menggantikan dealer
- R & D yang Berorientasi	0.15	2	0.3	kecil
Pada Proses	0.20	2	0.4	Tingginya Hutang
- Saluran distribusi	0.05	4	0.2	Lemah Di Luar Negeri
- Posisi Finansial				Sedang Berinovasi
- Posisi Secara Global				
- Fasilitas Manufacture				
Total Score	1.0		3.05	

TERIMA KASIH