

ANALISIS SITUASI



“The general who wins the battle makes many calculations in his temple before the battle is fought. The general who loses makes but few calculations beforehand.”

“Hence the saying: If you know the enemy and you know yourself, your victory will not stand in doubt; if you know Heaven and you know Earth, you may make your victory complete.”

Sunt Tzu – The Art of War



“Siapa anak muda tadi? Panggil dulu dia ke sini, saya ingin bertukar salam, ada yang istimewa dengannya”, pinta Kagenori, guru besar perguruan militer Obata kepada murid kesayangannya Shinzo dari pembaringan di dekat jendela sebuah puri perguruan militer Obata.

“Oh, anak muda berpakaian rombeng tadi? Apa istimewanya?” sahut Shinzo datar.

“Memang aku tidak mendengar dia tadi berbicara. Tidak juga jelas wajahnya karena aku memandang dari jauh. Tetapi, cara dia masuk gerbang sangat mengesankan. Sebelum masuk, dia berhenti sebentar di mulut gerbang. Dia tampak mengamati keadaan di dalam perguruan. Tata letak bangunan. Ketinggian tanah. Sepertinya dia membayangkan, jika ada, dari mana datangnya serangan dan ke mana harus berkelit. Kemampuan menilai situasi, itulah intinya Shinzo. Dia memiliki sesuatu yang tidak dimiliki samurai biasa?”

“Apa yang istimewa dalam dirinya?” gumam Shinzo dalam hati waktu berlari ke luar gerbang menyusul Musashi yang baru saja pergi, “Tetapi mungkin guru bisa melihat yang tidak bisa saya lihat”.

Cara pandang guru dan murid kesayangannya itu berbeda. Sinzho terpaku pada penampilan fisik, sang guru melihat kedalaman jiwa. Kecermatan Musashi menilai situasi, sebuah kelebihan yang berkontribusi bagi kemenangannya dalam setiap pertarungan selama ini, mengesankannya.

Kepandaian membaca situasi menjadi kunci kemenangan kerajaan Wu melawan pasukan Cao Cao. Kisah nyata pada zaman tiga kerajaan yang diangkat dalam film *Red Cliff* memperlihatkan bagaimana Zhuge Liang, ahli strategi kerajaan Wu membaca keadaan dan perilaku alam untuk menghancurkan pasukan Cao Cao.

Cao Cao yang membawa pasukan besar berencana menyerang pada malam hari karena angin barat daya yang mengarah ke pasukan Wu akan menguntungkannya. Dengan meluncurkan

kapal-kapal terbakar pikirnya pusat pertahanan Wu yang diapit karang terjal akan terbakar habis dan jatuh dengan sendirinya.

Di sisi lain Zhuge Liang dan jenderal Zhou Yu, yang memiliki kekuatan lebih kecil, pun berpikir yang sama, yakni menyerang dengan api. Tetapi angin masih mengarah ke mereka. Serangan dengan api justru akan menghancurkan mereka sendiri. Namun, Zhuge Liang tahu tepat tengah malam, arah angin akan berubah. Itulah saat yang tepat bagi pasukan Shu untuk meluncurkan kapal-kapal terbakar ke kerumunan kapal-kapal Cao Cao. Singkat cerita, arah angin berubah seperti Zhuge Liang perkirakan. Pasukan Shu pun langsung menyerbu pasukan Cao Cao bak kawan belalang menyerbu ladang. Cao Cao menyerah. Pasukannya habis. Kapal-kapalnya juga hangus.

Mari kita simak satu kisah lagi sebelum berbicara teori. Dalam perang dunia kedua, Italia berniat mengulang kejayaan kerajaan Romawi dengan mendirikan Italia Raya. Wilayah yang diinginkan mencakup Eropa Selatan dan Afrika Utara. Untuk menguasai Afrika Utara ada ganjalan yang harus disingkirkan, yaitu Inggris yang bercokol di Mesir. Untuk menyingkirkan Inggris, Italia mengerahkan armada laut dan tentara darat berkekuatan 200.000 orang. Pasukan Italia menembaki Alexandria, Mesir. Namun, apa daya, dengan pasukan 30.000 orang, Inggris dapat memukul mundur, bahkan memburu pasukan Italia sampai ke Libya.

Melihat kekalahan telak Italia ini, Hitler turun tangan membantu sohibnya. Ia menerjunkan pasukan Jerman, lengkap dengan jenderal yang paling bersinar saat itu: Erwin Rommel. Bersama gabungan tentara Jerman dan sisa-sisa pasukan Italia, Erwin membentuk Afrika Korps.

Pasukan gabungan ini dengan cepat memukul mundur Inggris dari Libya. Kali ini gantian pasukan Inggris yang diuber sampai perbatasan Mesir. Kaburnya tentara Inggris adalah sebuah kesengajaan setelah melalui penilaian situasi. Jenderal Auchinleck, pemimpin pasukan Inggris, merasa mustahil mengalahkan Jerman di gurun yang luas. Ia merasa bahwa El Alamein adalah lokasi tepat untuk bertahan. Keuntungannya, lokasi ini hanya berjarak 90 km dari Mesir, sehingga jalur suplai dekat bagi pasukan Inggris. Lokasi itu berjarak 1500 km dari Libya. Ini merupakan kerugian bagi Afrika Korps. Untungnya lagi bagi pasukan Inggris, di El Alamein, gurun relatif sempit karena hanya selebar 60 km. Di utara ada laut Mediterania dan selatan adalah cekungan berpasir tebal *Qattara Depression* yang. Tank-tank Rommel tidak mungkin melewati cekungan ini, sehingga Auchinleck tidak perlu khawatir akan serangan sisi (*flanking attack*).

Tentara gabungan Jerman-Italia dapat ditahan di tempat itu. Dalam istilah militer Afrika Korps menghadapi *stalemate*. Maju tidak bisa, mundur memalukan. Dengan tambahan pasukan, suplai dan senjata, dua bulan setelah pertempuran El Alamaein, Afrika Korps dapat dipukul mundur dan akhirnya disapu bersih dari Afrika Utara.

Inti dari semua cerita ini adalah pentingnya analisis situasi dalam peperangan. Situasi menentukan strategi perang. Karena diibaratkan sebagai peperangan, maka analisis situasi juga sangat diperlukan sebagai bagian dari persiapan untuk merumuskan strategi pemasaran (Pifield, 2007). Ini berangkat dari petuah Sun Tzu di atas: “*If you know your self and your enemy, if know heaven and earth*” dan anda akan memenangkan perang.

Tabel 2.1. Komponen-komponen Analisis Situasi

<p>Lingkungan Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> Review Sasaran, strategi, dan kinerja saat ini Ketersediaan sumberdaya Struktur dan budaya organisasi <p>Lingkungan Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> Siapa pelanggan saat ini dan pelanggan potensial? Apa yang dilakukan para pelanggan dengan produk-produk kita? Di mana para pelanggan membeli produk-produk kita? Kapan pelanggan membeli produk-produk kita? Mengapa (dan bagaimana) pelanggan menyeleksi produk-produk kita? Mengapa pelanggan potensial tidak membeli produk-produk kita? <p>Lingkungan Eksternal</p> <ul style="list-style-type: none"> Tekanan persaingan Pertumbuhan dan stabilitas ekonomi Tren politik Isu-isu hukum dan peraturan Perubahan teknologi Tren budaya
--

Sumber: Ferrel, Hartline, dan Lucas (2010)

Secara garis besar, analisis situasi mencakup analisis internal dan analisis eksternal (Jain, 1999; Craven and Piercy, 2012). Wilson dan Gilligan (2005) menyatakannya sebagai audit pemasaran (*marketing audit*), yang mencakup audit internal dan audit eksternal. Ferrel, Harline dan Lucas (2010) juga menyatakan bahwa analisis lingkungan pemasaran dapat dibedakan

menjadi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal (Tabel 2.1). Untuk mempelajari analisis situasi, modul 2 ini dibagi ke dalam dua kegiatan belajar (KB), yaitu:

1. KB 1: Analisis Situasi Internal
2. KB 2: Analisis Situasi Eksternal



ANALISIS SITUASI INTERNAL

Analisis ini menjawab pertanyaan-pertanyaan: "Di mana kita sekarang? Apa yang telah kita capai selama ini? Apa kekuatan dan kelemahan kita?" (Wilson dan Gilligan, 2005). Analisis ini menghasilkan kesimpulan tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan atau produknya (Farris et al. 2006; Craven dan Piercy, 2012). Secara lebih terperinci, Ferrel, Hartline dan Lucas (2010) mendaftar elemen-elemen apa saja yang dianalisis dalam analisis internal (Tabel 2.2).

1. Review Sasaran, Strategi, dan Kinerja Saat Ini.

Secara berkala manajer perlu memeriksa kinerja pemasaran saat ini dalam hal volume penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, dan ukuran-ukuran lain yang relevan. Informasi lebih kaya diperoleh apabila analisis kinerja dilakukan per merek, lini produk, segmen pasar, unit bisnis, divisi, dan seterusnya. Pertanyaan yang perlu diajukan adalah apakah kinerja perusahaan telah mencapai sasaran yang ditetapkan. Kalau sudah mencapai sasaran, apakah perlu ditetapkan sasaran baru yang lebih tinggi untuk meningkatkan produktifitas. Kalau belum mencapai sasaran perlu dipikirkan apakah sasaran perlu ditetapkan ulang dan apakah strategi perlu dirumuskan kembali.

Menurut Wilson dan Gilligan (2005), pada dasarnya tahap ini menyangkut evaluasi atas keefektifan pemasaran selama ini. Adapun aspek-aspek yang diperiksa, yang disebut *marketing metrics*, menurut Farris et a. (2006) adalah: (1) pangsa pasar, pangsa pikiran, dan pangsa hati, (2) margin dan keuntungan, (3) manajemen produk dan portofolio produk, (4) profitabilitas konsumen, (5) manajemen saluran dan tenaga penjualan, (6) strategi penetapan harga, (7) promosi, (8) ukuran keefektifan media dan situs, (9) keefektifan jangkauan, dan (10) indikator-indikator kinerja keuangan pemasaran. Mereka memecahkan aspek-aspek tersebut ke dalam 109 indikator yang lebih terperinci (Tabel 2.4). Ini tentu tidak berarti bahwa seluruh aspek atau indikator setiap aspek digunakan, cukup yang dianggap relevan saja.

Farris et al. (2006) mengartikan *marketing metrics* sebagai sistem pengukuran yang dapat meng-kuantifikasi tren, dinamika maupun karakteristik pemasaran. Tren berbicara pola dasar perubahan suatu indikator. Untuk mudahnya, kita ambil contoh dari bidang lain, yakni harga emas. Tren harga emas adalah meningkat dari tahun ke tahun. Namun, apabila kita lihat perubahan harga harian, mingguan, atau bulanan, harga emas naik turun. Nah, ini yang dinamakan dinamika. Karakteristik adalah sifat, ciri atau atribut. Artinya, *marketing metric* menggambarkan bagaimana ciri-ciri pemasaran yang sudah dilakukan. Sederhananya, apakah pemasaran selama ini sudah berjalan efektif dan efisien? *Marketing metrics* dapat menjawab pertanyaan ini.

Dalam semua disiplin, kata Ferrel et al. (2010), para praktisi menggunakan metrik untuk menjelaskan fenomena, mendiagnosa penyebab, membagikan temuan, dan memroyeksikan hasil even yang akan datang. Yang perlu diperhatikan menurut mereka adalah metrik pemasaran dari waktu ke waktu serta perbandingan relatifnya dengan pesaing. Menurut Farris et al. (2006), indikator-indikator ini mencerminkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi sebelumnya. Strategi yang gagal tentu perlu diperbaiki. Strategi yang berhasil dapat dipertahankan kalau pada masa yang akan datang situasi pemasaran masih sama dan dimodifikasi atau dirubah kalau situasi pemasaran ke depan dianggap berbeda.

2. Review Sumber Daya Saat Ini dan Akan Datang

Manejer pemasaran perlu *me-review* sumberdaya organisasi saat ini maupun akan datang. Apa saja yang *di-review*? Menurut Ferrel et al. (2010), yang *di-review* adalah keadaan sumberdaya-sumberdaya organisasi saat ini, seperti keuangan, SDM, pengalaman perusahaan, hubungan dengan pemasok atau pelanggan kunci. Menurut Hooley, Saunders dan Piercy (2004), sumberdaya organisasi memang perlu *di-review* karena merupakan dasar perumusan strategi pemasaran. Mereka mencatat dua resiko yang dihadapi perusahaan apabila mengabaikan langkah ini. Pertama, perusahaan dapat kehilangan kesempatan memberikan nilai unik konsumen yang mungkin dapat disumbangkan sumberdaya perusahaan. Kedua, ada kemungkinan ditetapkan strategi yang membutuhkan sumberdaya yang notabene tidak dimiliki perusahaan, sehingga implementasinya gagal.

Tabel 2.2. Kerangka untuk Menganalisis Lingkungan Internal

1. Review Sasaran, Strategy, dan Kinerja Saat Ini

-
- a. Apa sasaran dan tujuan pemasaran kita saat ini?
 - b. Apakah sasaran dan tujuan pemasaran kita konsisten dengan misi, tujuan, dan sasaran perusahaan?
 - c. Bagaimana kinerja strategi pemasaran kita dalam hal volume penjualan, pangsa pasar, profitabilitas, dan komunikasi (misalnya kesadaran merek)?
 - d. Bagaimana kinerja kita saat ini apabila dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama? Apakah kinerja industri secara keseluruhan meningkat ataukah menurun? Mengapa?
 - e. Apakah performa kita menurun? Apa penyebab utamanya? Apakah sasaran pemasaran kita tidak konsisten? Apakah strategi kita gagal? Apakah penerapan strategi bermasalah?
 - f. Kalau kinerja kita meningkat, tindakan apa yang perlu dilakukan untuk memastikan kinerja meningkat terus? Apakah meningkatkan kinerja berkaitan dengan lingkungan yang lebih baik daripada yang diperkirakan sebelumnya ataukah perencanaan dan penerapan yang baik?

2. Review Sumberdaya Saat Ini dan Akan Datang

- a. Bagaimana keadaan sumberdaya-sumberdaya organisasi saat ini (misalnya keuangan, SDM, pengalaman perusahaan, hubungan dengan pemasok atau pelanggan kunci).
- b. Apakah sumberdaya-sumberdaya tersebut berkembang ke arah yang lebih baik ataukah lebih buruk dalam waktu dekat.
- c. Kalau berkembang lebih baik, bagaimana kita memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya tambahan tersebut menjadi keunggulan kita dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang lebih baik dibanding pesaing.
- d. Kalau berkembang lebih buruk, apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan baru sumberdaya kita?

3. Review Isu-isu Struktural dan Budaya Saat Ini dan Akan Datang

- a. Apa aspek-aspek positif dan negatif budaya perusahaan saat ini dan mendatang?
- b. Isu-isu apa yang berkaitan dengan politik dan perebutan kekuasaan internal yang mungkin mempengaruhi aktifitas-aktifitas pemasaran kita?
- c. Bagaimana posisi pemasaran sebagai fungsi di mata fungsi-fungsi lain? Apakah posisi eksekutif kunci kemungkinan berubah pada masa yang akan datang?
- d. Bagaimana orientasi pemasaran perusahaan mempengaruhi kegiatan-kegiatan pemasaran kita?
- e. Apakah perusahaan menekankan perencanaan jangka panjang ataukah jangka pendek? Bagaimana penekanan ini mempengaruhi kegiatan-kegiatan pemasaran kita?
- f. Adakah isu-isu positif ataupun negatif yang mempengaruhi motivasi karyawan, khususnya yang berada pada garis depan (*front-line*)?

Sumber: Ferrel, Hartline dan Lucas (2010)

Tabel 2.3. Ukuran-ukuran Kinerja Pemasaran

NO. METRIK	NO. METRIK
A. Market share, mind share, heart share	
1	<i>Market share</i>
2	<i>Unit share</i>
3	<i>Relative market share</i>
4	<i>Brand development index</i>
5	<i>Category development index</i>
6	<i>Market penetration</i>
7	<i>Penetration share</i>
8	<i>Share of requirement</i>
9	<i>Heavy usage index</i>
10	<i>Hierarchy of effect</i>
11	<i>Awareness</i>
13	<i>Top of mind</i>
14	<i>Ad awareness</i>
15	<i>Knowledge</i>
16	<i>Belief</i>
17	<i>Intentions</i>
18	<i>Purchase habits</i>
19	<i>Loyalty</i>
20	<i>Likeability</i>
21	<i>Willingness to recommend</i>
22	<i>Customer satisfaction</i>
23	<i>Willingness to search</i>
B. Margins and Profit	
24	<i>Unit margin</i>
25	<i>Margin (%)</i>
26	<i>Channel margins</i>
27	<i>Average price per unit</i>
28	<i>Price per statistical unit</i>
29	<i>Variable and fixed cost</i>
30	<i>Marketing spending</i>
31	<i>Contribution per unit</i>
32	<i>Contribution margins (%)</i>
33	<i>Break-even sales</i>
34	<i>Target volume</i>
35	<i>Target revenue</i>
C. Product and portfolio management	
36	<i>Trial</i>
37	<i>Repeat volume</i>
38	<i>Penetration</i>
39	<i>Volume projections</i>
40	<i>Growth-percentage</i>
41	<i>Growth CAGR</i>
42	<i>Cannibalization rate</i>
43	<i>Fair share draw rate</i>
44	<i>Brand equity metrics</i>
45	<i>Conjoint utilities and consumer preferences</i>
46	<i>Segment utilities</i>
47	<i>Conjoint utilities and volume projections</i>
D. Customer Profitability	
48	<i>Customers base</i>
49	<i>Customer retention rate</i>
50	<i>Customer profitability</i>
51	<i>Customer lifetime value</i>
52	<i>Prospect lifetime value</i>
53	<i>Average retention cost</i>
54	<i>Average acquisition cost</i>
E. Sales force and channel management	
55	<i>Workload</i>
56	<i>Sales potential forecast</i>
57	<i>Sales total</i>
58	<i>Salesforce effectiveness</i>
59	<i>Compensation</i>
60	<i>Break-even number of employes</i>
61	<i>Sales funnel, sales pipeline</i>
62	<i>Numeric distribution %</i>
63	<i>All commodity volume</i>
64	<i>Product category volume</i>
65	<i>Total distribution %</i>
66	<i>Facings</i>
67	<i>Out of stock %</i>
68	<i>Inventories</i>

(Bersambung)

Tabel 2.3 (Lanjutan)

NO.	METRIK	NO.	METRIK
69	Markdowns	89	Cost per thousand impression (CPM)
70	Direct product profitability (DPP)	90	Net reach
71	Gross margin return on investment management	91	Average frequency
F. Pricing Strategy		92	Frequency response
72	Price premium	93	I. Effective reach
73	Reservation price	94	Effective frequency
74	Percent good value	95	Share of voice
75	Price elasticity of demand	96	Pageviews
76	Optimal price	97	Clickthrough rate
77	Residual elasticity	98	Cost per click
G. Promotion		99	Cost per order
78	Baseline sales	100	Visits
79	Incremental sales/promotion lift	101	Visitors
80	Redemption rates	J. Marketing and finance	
81	Cost for coupons and rebates	102	Net profit
82	Percent sales on deal	103	Return on sales
83	Percent time on deal	104	Return on investment
84	Average deal depth	105	Economic profit - EVA
85	Pass-through	106	Payback
86	Price waterfall	107	Net present value (NPV)
H. Advertising media and web metrics		108	Internal rate of return
87	Impressions	109	Return on marketing investment - ROMI
88	Gross rating points (GRPs)		

Sumber: Farris et al. (2006)

Menurut Hooley et al. (2004) dan sumberdaya organisasi bisa bersifat nyata (*tangibles*) dan tidak nyata (*intangibles*), seperti:

- Aset fisik: tanah dan fasilitas yang dimiliki atau penggunaannya dikontrol organisasi (*tangibles*).
- Aset finansial: kas dan asset lancar lainnya (*tangibles*) dan kepercayaan pihak lain akan komitmen dan kemampuan finansial organisasi (*intangibles*).
- Aset operasional: pabrik dan mesin-mesin (*tangibles*) serta system dan prosedur (*intangibles*).
- Sumberdaya manusia: karyawan perusahaan (*tangibles*) dan kualitas, sifat dan kemampuan karyawan (*intangibles*).

- Aset pemasaran umumnya *intangibles*, seperti hubungan dengan pelanggan dan perantara yang sudah terjalin, nama dan reputasi merek, loyalitas konsumen dan posisi merek (*brand position*).
- Aset legal: hak paten dan *copyright* (*intangibles*)
- Sistem: database dan sistem informasi manajemen (*tangibles*) serta *decision support system* (*intangibles*).

Review atas pencapaian dan aset perusahaan dapat memberikan gambaran atas kompetensi perusahaan. Dari gambaran ini disimpulkan kekuatan (kompetensi tinggi) dan kelemahan perusahaan (kompetensi rendah) perusahaan.

3. Review Budaya Organisasi

Sampai tahun 2008-an, Suzuki masih tercatat sebagai menjadi anggota *The Big Three* sepeda motor di Indonesia dengan pangsa pasar sekitar 15%. Posisi tertinggi tahun itu adalah Honda (44%) dan Yamaha (40%) (Azdi, 2012). Tahun 2016, untuk penjualan Januari sampai Mei, pangsa pasar Suzuki tinggal 1.12%. Honda makin mendominasi dengan pangsa pasar 72.76%. Walaupun menurun dibanding tahun 2008, Yamaha tetap pada posisi kedua dengan pangsa pasar 24.22%.

Terhadap kenyataan ini sangat baik bagi kita meminjam pertanyaan Yarbrough, Morgan dan Vorhis (2011): ” *Why do some businesses in an industry outperform others?*” Kenapa dalam industri sepeda motor Honda mengungguli Yamaha dan Suzuki di Indonesia? Kenapa Suzuki semakin lemah pada dekade kedua tahun 2000-an?

Tidak ada jawaban tunggal atas kenyataan itu. Namun, menurut Yarbrough et al. (2011), struktur organisasi (*organization structure*), dan budaya organisasi (*organizational culture*) ada di antara faktor-faktor penyebab yang mungkin.

Menurut Yarbrough et al. (2011), budaya organisasi adalah sistem yang berisikan nilai, keyakinan dan asumsi bersama, yang membantu individu atau grup melakukan fungsinya dalam organisasi. Menurut Jain (2000) budaya organisasi memberi karyawan rasa arah (*sense of direction*), rasa bagaimana berperilaku (*sense of how to behave*) dan rasa melakukan apa (*sense of what they ought to be doing*).

Menurut Yarbrough et al. (2011) serta Acar et al. (2011), keberhasilan strategi membutuhkan budaya organisasi yang sesuai. Pada tahun 2011, Acar et al. menemukan bahwa

para manajer yang berasal dari masyarakat individualistik cenderung memilih strategi diferensiasi dan fokus dibanding strategi pemasaran massal. Sedangkan mereka yang berasal dari Asia cenderung menyukai situasi persaingan rendah dibanding persaingan ketat. Secara lebih terperinci, Yarbrough et al. (2011) menyatakan bahwa kesesuaian strategi pemasaran dengan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen dan tingkat pengembalian pada aset (*return on asset, ROA*).

Bagi Jain (1999), syarat bagi kesesuaian budaya (*cultural fit*) adalah kepaduan budaya (*culture solidity*). Menurutnya, apabila nilai-nilai karyawan konflik satu sama lain, strategi yang dipilih akan kurang didukung oleh para karyawan dan eksekutif. Karena itu, budaya perusahaan harus dikuatkan dan disesuaikan dengan strategi.

Hal-hal lain yang perlu dipertanyakan menurut Ferrel et al. (2010) adalah: Apa aspek-aspek positif dan negatif budaya perusahaan saat ini dan waktu yang akan datang? Isu-isu apa yang berkaitan dengan politik dan perebutan kekuasaan internal yang mungkin mempengaruhi aktifitas-aktifitas pemasaran kita? Dengan menjawab kedua pertanyaan ini perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan terkait budaya.

4. Review Struktur Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2015), salah satu faktor yang mempengaruhi keefektifan implementasi strategi adalah struktur organisasi. Dibutuhkan struktur organisasi yang sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Keduanya juga menyatakan bahwa strategi dapat disimpulkan ke dalam tiga strategi dasar, yaitu: inovasi, efisiensi, dan imitasi. Apabila strateginya adalah inovasi, dibutuhkan struktur yang fleksibel, di mana informasi mengalir bebas di dalam struktur. Untuk efisiensi dibutuhkan struktur mekanistik, dengan mana efisiensi dan stabilitas diperoleh. Untuk imitator dibutuhkan karakteristik keduanya, struktur mekanistik untuk efisiensi dan struktur organik untuk meniru secara kreatif.

Menurut Kotler dan Armstrong (2012), dalam merumuskan rencana pemasaran, manajemen pemasaran perlu melibatkan manajemen puncak, keuangan, riset dan pengembangan, pembelian, operasi, dan akunting. Menurut mereka, sering terjadi konflik kepentingan antara pemasaran dengan bagian-bagian tersebut. Sebagai contoh. Dalam menanggapi pengeluaran pemasaran, bagian keuangan sering bertanya pada bagian pemasaran: “Apakah uang yang kita keluarkan akan kembali?” Bagian pemasaran sering meminta beragam model produk. Tetapi, bagian produksi

lebih menyukai lebih sedikit model dan tidak sering dirubah karena dengan model terbatas, proses produksi lebih mudah.

Selengkapnya, Ferrel et al. (2010) mengajukan empat pertanyaan dalam mereview struktur organisasi, yaitu: (1) Bagaimana posisi pemasaran sebagai fungsi di mata fungsi-fungsi lain? (2) Apakah posisi eksekutif kunci kemungkinan berubah pada masa yang akan datang? (3) Bagaimana orientasi pemasaran perusahaan mempengaruhi kegiatan-kegiatan pemasaran kita? (4) Apakah perusahaan menekankan perencanaan jangka panjang ataukah jangka pendek? (5) Bagaimana penekanan ini mempengaruhi kegiatan-kegiatan pemasaran kita? (6) Adakah isu-isu positif ataupun negatif yang mempengaruhi motivasi karyawan, khususnya yang berada pada garis depan (*front-line*)? Berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan terkait struktur organisasi.

5. Inventarisasi Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Umumnya para praktisi dan akademisi menganjurkan agar analisis internal diakhiri dengan inventarisasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Lihat daftar SWOT di bagian akhir kegiatan belajar (KB) 2.

Kekuatan adalah sesuatu yang baik dari perusahaan baik atau karakteristik yang memberikan kemampuan penting yang dibutuhkan perusahaan. Kekuatan dapat berupa keahlian, kompetensi, sumberdaya yang bernilai tinggi, kemampuan bersaing atau pencapaian yang memberikan keuntungan pemasaran (*market advantage*) bagi perusahaan (seperti produk yang lebih baik, merek yang lebih kuat, superioritas teknologi dan layanan pelanggan yang lebih baik).

Kelemahan adalah kekurangan-kekurangan perusahaan, sesuatu yang dilakukan perusahaan dengan buruk atau keadaan yang menempatkan perusahaan pada situasi yang tidak menguntungkan. Kelemahan bisa membahayakan, bisa pula tidak, tergantung pada apakah kelemahan itu menjadi hambatan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Apa yang dilakukan perusahaan sehubungan dengan kekuatan dan kelemahannya? Menurut Wilson dan Gilligan (2005), tindakan perusahaan tergantung pada seberapa penting aspek yang dinilai bagi keberhasilan perusahaan, seperti ditampilkan pada Gambar 2.1.

KEMAMPUAN

		Rendah	Tinggi
		1	2
KEPENTINGAN	Tidak Penting	Kompetensi pada area ini memperoleh prioritas rendah	Pertimbangkan usaha saat ini terkait kompetensi, apakah diperlukan?
	Penting	3	4
		Perlu upaya untuk meningkatkan kompetensi	Teruskan usaha saat ini agar kompetensi tidak menurun

Gambar 2.1. Matrik Kepentingan-Kinerja

Sumber: Diadaptasi dari Wilson dan Gilligan 2005

Kemampuan yang tinggi (kekuatan) yang penting bagi keberhasilan bisnis perlu dimanfaatkan secara maksimal dan diusahakan agar tidak menurun (kwadran 4). Apabila perusahaan lemah pada suatu aspek akan tetapi aspek tersebut penting bagi keberhasilan, maka aspek tersebut perlu ditingkatkan (kwadran 3). Suatu kemampuan yang tinggi tetapi tidak penting bagi keberhasilan perlu dipertanyakan apakah diperlukan (kwadran 2). Kemampuan rendah yang disertai tingkat kepentingan rendah, dapat dibelakangkan (kwadran 1). Intinya adalah setiap perusahaan harus menyesuaikan strategi dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya. Strategi harus dibangun pada sekitar apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan baik. Perusahaan perlu menghindari strategi yang dikaitkan dengan area yang merupakan kelemahan perusahaan.

Kompetensi Inti Menurut Hamel dan Prahalad (1990), yang lebih penting bagi perusahaan bukan sekedar menemukan kekuatan, akan tetapi membangun kompetensi inti (*core competencies*). Konsep ini diartikan sebagai aspek-aspek dalam mana perusahaan melakukan praktek yang lebih baik dibanding pesaing (*the best within an industry a company can do*). Ada beberapa sumber kompetensi inti yang mungkin, yaitu: manufaktur yang mumpuni, kendali kualitas yang tiada duanya, kemampuan memberikan layanan ekselen, kemampuan produksi berbiaya rendah, kemampuan desain superior, ke-inovatif-an mendesain produk baru dan lain-lain.

Mana kala kualitasnya tinggi dan penting bagi keberhasilan bisnis, sebuah kompetensi dapat dijadikan sebagai kompetensi inti, dengan dua syarat tambahan untuk memenuhi ketentuan Hamel dan Prahalad (1990), yaitu: (1) sulit ditiru oleh pesaing dan (2) dapat diaplikasikan pada berbagai bidang industri. Sebagai contoh, menurut Wilson dan Gilligan (2005), kompetensi inti Honda adalah membuat mesin kecil. Selain pada sepeda motor, mesin Honda juga dipakai untuk *boat*, pembangkit listrik dan mesin pemangkas rumput.

Kompetensi inti penting manakala (1) memberikan kemampuan lebih bagi perusahaan untuk memanfaatkan kesempatan pasar, (2) menghasilkan *competitive advantage* dan (3) berpotensi menjadi tumpuan (*cornerstone*) strategi. Perusahaan dimudahkan untuk membangun *competitive advantage* apabila memiliki kompetensi inti, terutama bila pesaing lemah pada aspek itu, mahal atau pesaing butuh waktu untuk membangun kompetensi inti pada aspek yang sama.

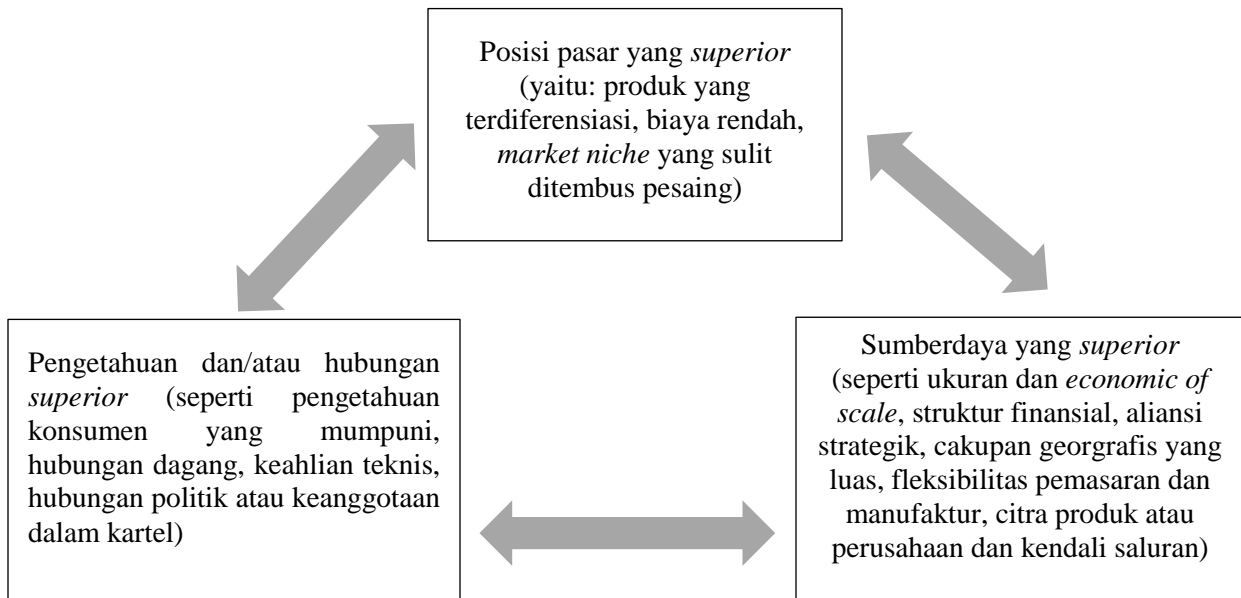
Competitive Advertising Deontay Wilder, juara dunia tinju kelas berat versi WBC tahun sejak 2015, memukul KO 33 dari 34 orang lawan yang pernah dihadapinya dan belum pernah kalah. Kompetensi intinya adalah tinggi badan yang 205 cm yang berarti jangkauan yang lebih panjang dari lawannya dan pukulan *straight* kanan yang sangat keras, yang menjadikannya menjadi petinju yang sangat hebat.

‘Menjadi petinju hebat’ adalah totalitas kemampuan bertinju Wilder yang terbentuk melalui kompetensi inti dan kompetensi lain yang bukan kompetensi inti. Artinya, selain kompetensi inti, Wilder juga masih memiliki kompetensi lain yang sama dengan atau dimiliki juga oleh petinju lain, seperti stamina prima, *foot-work* yang lincah, kemampuan menghindari pukulan dan lain-lain. Namun, gabungan semua kompetensi itu menjadikan Wilder sebagai petinju unggul. Begitu jugalah dengan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) adalah totalitas kemampuan yang memberi keuntungan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Menurut Hooley et al. (2004) dalam dunia bisnis *competitive advantage* lebih banyak berasal dari aset tidak nyata (*intangibles asset*) dibanding aset nyata (*intangibles*). Pernyataan ini sejalan dengan gambaran Wilson dan Gilligan (2005) tentang sumber-sumber *competitive advantage* (Gambar 2.2). Dalam gambar tersebut, citra perusahaan, pengetahuan dan posisi pasar adalah aspek-aspek yang bersifat *intangibles*.

Kalau ‘keunggulan bertinju’ Wilder dapat dinilai dari prestasi, dari mana *competitive advantage* dapat dinilai? Menurut Porter (1985) *competitive advantage* dapat dinilai dari nilai pelanggan (*customer value*). Intinya, seperti dikatakan Craven dan Piercy (2012), perusahaan yang

memiliki *competitive advantage* adalah yang memberikan nilai pelanggan yang superior. Oh ya, topik ini dibahas lebih lanjut pada KB 2.



Gambar 2.2. Sumber-sumber *Competitive advantage*

Sumber: Wilson dan Gilligan (2005)

RINGKASAN

Analisis internal berkaitan dengan pertanyaan bagaimana keadaan kita saat ini' dan 'apa yang sudah kita perbuat?' Pertanyaan ini dijawab melalui analisis kinerja bisnis, analisis sumberdaya perusahaan, serta review atas budaya dan struktur organisasi. Analisis ini diakhiri dengan inventarisasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan. Kekuatan yang penting bagi keberhasilan bisnis harus dipertahankan. Area di mana perusahaan lemah tetapi penting bagi keberhasilan bisnis harus ditingkatkan.

Area di mana perusahaan dan penting bagi keberhasilan bisnis menjadi sumber kompetensi inti. Idealnya, kompetensi inti adalah area di mana perusahaan lebih kuat dibanding pesaing, dapat diaplikasikan ke berbagai bidang industri dan sulit ditiru pesaing. Kompetensi inti menjadi sumber *competitive advantage* yang penting. *Competitive advantage* berasal dari aset *tangibles* dan aset *intangibles*, tetapi porsi aset *intangibles* lebih besar.