

BAB 6

PENILAIAN EKSTERNAL

MENJALANKAN AUDIT MANAJEMEN STRATEGIS

- Audit eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada diluar kendali perusahaan, seperti meningkatnya persaingan luar negeri, pergeseran populasi, semakin meningkatnya persentase masyarakat berusia tua, ketakutan konsumen untuk bepergian, dan fluktuasi pasar saham.
- Audit eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan sehingga manajer dapat memformulasi strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman.
- Tujuan **audit eksternal** (external audit) adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Seperti yang dijelaskan oleh istilah *terbatas*, audit eksternal tidak ditujukan untuk mengembangkan daftar yang sangat panjang tentang semua faktor yang mungkin memengaruhi sutau bisnis; sebaliknya, ia ditujukan untuk mengidentifikasi variabel kunci yang menawarkan respons yang dapat dijalankan.

KEKUATAN EKSTERNAL KUNCI

- **Kekuatan eksternal** (external forces) dapat dibagi menjadi lima kategori besar :
 1. Kekuatan ekonomi
 2. Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan
 3. Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum
 4. Kekuatan teknologi, dan
 5. Kekuatan kompetitif

* Perubahan dalam kekuatan eksternal mengakibatkan perubahan dalam permintaan konsumen untuk barang industri dan konsumsi jasa. Kekuatan eksternal memengaruhi tipe produk yang dikembangkan, karakteristik dari strategi segmentasi pasar dan *positioning*, tipe jasa yang ditawarkan, dan pilihan bisnis yang ingin diakuisi atau dijual. Kekuatan eksternal secara langsung memengaruhi pemasok dan distribusi.

1. KEKUATAN EKONOMI

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi strategi.

Contoh : ketika suku bunga meningkat, dana yang dibutuhkan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia. Juga ketika suku bunga naik, pendapatan yang dapat dibelanjakan maupun permintaan terhadap barang, menurun. Ketika harga saham meningkat, ketertarikan atas saham sebagai sumber modal untuk pengembangan pasar meningkat. Begitu juga ketika pasar meningkat, kekayaan konsumen dan bisnis bertambah

Rendahnya nilai dolar memberikan keuntungan pada ekonomi AS dalam banyak hal. Pertama, hal ini membantu menghindari risiko deflasi di AS dan juga mengurangi defisit perdagangan AS. Selain itu, rendahnya nilai dolar meningkatkan penjualan luar negeri dan laba perusahaan domestik, terima kasih atas keuntungan yang disebabkan oleh dolar, dan mendorong negara asing untuk menurunkan suku bunga dan mengendurkan kebijakan fiskal mereka, yang memacu ekspansi ekonomi dunia.

2. KEKUATAN SOSIAL, BUDAYA, DEMOGRAFI, DAN LINGKUNGAN

Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Organisasi kecil, besar, berorientasi laba dan nirlaba dalam semua industri telah dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang berasal dari perubahan variable sosial, budaya, demografi, dan lingkungan.

Tren sosial, budaya, demografi, dan lingkungan membentuk orang Amerika hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi. Tren baru menciptakan tipe konsumen yang berbeda dan akibatnya, kebutuhan akan barang yang berbeda, jasa yang berbeda, dan strategi yang berbeda.

Tren tentang orang Amerika yang semakin tua adalah berita baik bagi restoran, hotel, maskapai penerbangan, kapal pesiar, tur, tempat peristirahatan, taman hiburan, produk dan jasa mewah, kendaraan rekreasi, pembangun rumah, dll. Orang Amerika yang lebih tua tertarik khususnya kepada pelayanan kesehatan, jasa keuangan, travel, pencegahan kriminal dan hiburan.

3. KEKUATAN POLITIK, PEMERINTAH, DAN HUKUM

Pemerintah negara federal, bagian, lokal, dan asing adalah pembuat peraturan utama, deregulator, pemberi subsidi, pemilik, dan pelanggan organisasi. Faktor politik, pemerintah, dan hukum, oleh karenanya, dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk perusahaan kecil maupun besar.

Untuk perusahaan dan industri baru yang bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi, ramalan politik dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal. Perubahan dalam undang-undang paten, peraturan antimonopoli (antitrust), tarif pajak, dan aktivitas lobi dapat memengaruhi perusahaan secara signifikan.

Meningkatnya keterkaitan global antara ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi mengharuskan perusahaan untuk memikirkan pengaruh variabel politik terhadap formulasi dan implementasi strategi yang kompetitif.

Peramalan politik dapat menjadi penting dan kompleks untuk perusahaan multinasional yang mengandalkan negara lain untuk sumber daya alam, fasilitas, distribusi produk, bantuan khusus, atau pelanggan. Penyusun strategi harus memiliki keterampilan yang memungkinkan untuk menghadapi lebih banyak masalah menyangkut hukum dan politik dibanding penyusun strategi masa sebelumnya.

4. KEKUATAN TEKNOLOGI

- Internat berperan sebagai mesin ekonomi nasional dan bahkan global yang mendorong produktivitas, suatu faktor penting dalam kemampuan suatu negara dalam meningkatkan standar hidup; dan ia menghemat miliaran dolar uang perusahaan untuk biaya distribusi dan transaksi dari penjualan langsung menjadi sistem mandiri (self-service system).
- Internet menubah sifat dasar peluang dan ancaman dengan mengubah siklus hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, menciptakan produk dan jasa baru, menghapus keterbatasan dari pasar geografis tradisional, dan mengubah sejarah trade-off antara standarisasi dan fleksibilitas produksi.
- Untuk memanfaatkan e-commerce secara efektif, sejumlah organisasi menciptakan dua posisi baru dalam perusahaannya: direktur informasi (chief information officer—CIO) dan direktur teknologi (chief technology officer—CTO).

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat memengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis.

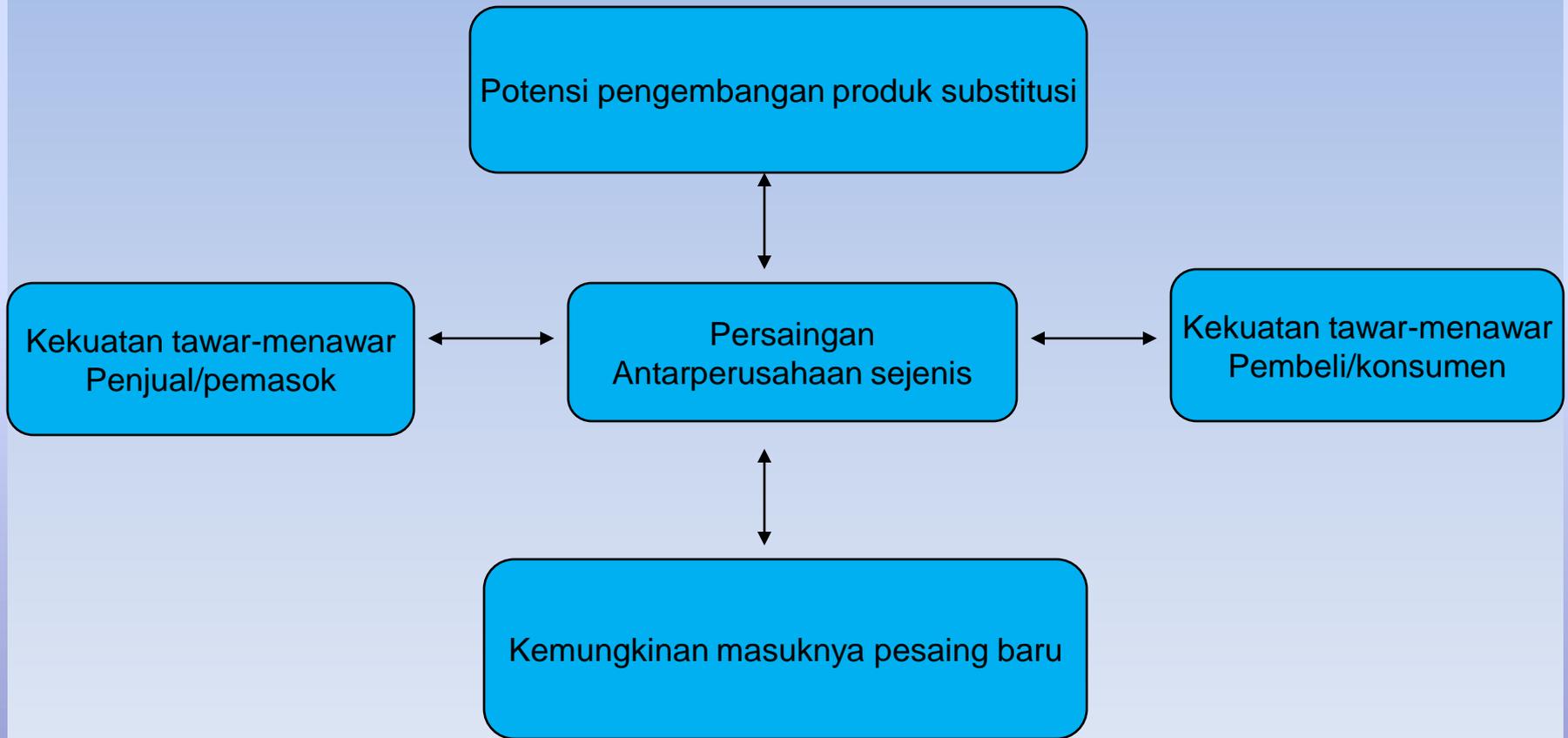
Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru yang menghasilkan penciptaan produk baru dan produk yang lebih baik, perubahan posisi biaya kompetitif dalam suatu industri, dan membuat produk dan jasa saat ini menjadi ketinggalan zaman. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antarperusahaan, menciptakan siklus produksi yang lebih pendek, menciptakan kekuarangan dalam keterampilan teknis, serta menghasilkan perubahan dalam nilai-nilai dan harapan karyawan, manajer dan pelanggan.

5. KEKUATAN KOMPETITIF

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi strategi. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetisi dalam industri yang berbeda.

ANALISIS KOMPETITIF: MODEL LIMA KEKUATAN PORTER

- Analisis Kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri.
- Persaingan antarperusahaan sejenis sangatlah tajam, pesaing baru dapat masuk ke industri dengan relatif mudah, serta pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan kekuatan tawar-menawar mereka.
- Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan:
 1. Persaingan antarperusahaan sejenis
 2. Kemungkinan masuknya pesaing baru
 3. Potensi pengembangan produk substitusi
 4. Kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok
 5. Kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen



SUMBER – SUMBER UTAMA INFORMASI EKSTERNAL

- Untuk menjalankan audit eksternal, perusahaan harus mendapat informasi tentang tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi. Individu dapat diminta untuk memonitor berbagai sumber informasi, seperti majalah, jurnal perdagangan, dan koran utama.
- Internet menyediakan sumber lain untuk mengumpulkan informasi strategis begitu juga perpustakaan perusahaan, universitas dan umum. Pemasok, distributor, tenaga penjualan, pelanggan, dan pesaing merupakan sumber informasi penting lainnya.

ALAT PERAMALAN YANG DIGUNAKAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

- Peramalan (forecasting) adalah aktivitas yang kompleks karena faktor-faktor seperti inovasi teknologi, perubahan budaya, produk baru, jasa yang telah diperbaharui, pesaing yang semakin kuat, pergeseran prioritas, pemerintah, perubahan nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi yang tidak stabil, dan kejadian yang tidak diperkirakan.

Manager sering kali mengandalkan ramalan yang dipublikasikan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal secara efektif.

- Alat peramal secara umum dapat dikategorikan menjadi dua kelompok : **Teknik Kuantitatif** (quantitative technique) dan **Teknik Kualitatif** (qualitative technique).
- Ramalan kuantitatif sangat cocok bila data historis tersedia dan bila ada hubungan antarvariabel kunci yang diharapkan tetap sama dimasa depan.

MATRIKS EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL (Eksternal Factor Evaluation EFE)

- Matriks Evaluasi Faktor Eksternal memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks EFE dapat dibuat dengan lima tahapan :

1. Buat daftar lima faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0(palingpenting)
3. Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut.
4. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatny untuk menentukan nilai tertimbang
5. Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbangbagiorganisasi

MATRIKS PROFIL KOMPETITIF (Kompetitive Profile Matrix—CPM)

Matriks Profil Kompetitif mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dengan kelemahan mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan contoh. Bobot dan total nilai tertimbang untuk CPM dan EFE memiliki arti yang sama. Tetapi, faktor penentu keberhasilan (critical success factor-CSF) dalam CPM mencakup isu eksternal dan internal; dengan demikian, peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 = kekuatan utama, 3= kekuatan minor, 2= kelemahan minor, 1= kelemahan utama.

Ada beberapa perbedaan penting antara EFE dan CPM. Pertama-tama, faktor penentu keberhasilan dalam CPM lebih luas, mereka tidak memasukkan data yang spesifik dan faktual, bahkan berfokus pada isu internal. Faktor penentu keberhasilan dalam CPM juga tidak dikelompokkan dalam peluang dan ancaman seperti dalam EFE dalam CPM, peringkat dan total nilai tertimbang untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan contoh. Analisis komparatif ini memberikan informasi strategis internal yang penting.

MENGUMPULKAN INFORMASI

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan informasi strategi. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetensi dalam industri yang berbeda. Kebanyakan perusahaan multidivisi biasanya tidak memberikan informasi penjualan dan laba yang basis divisi untuk alasan kompetitif. Selain itu, perusahaan milik pribadi tidak mempublikasikan informasi keuangan dan pemasaran apa pun.

KERJA SAMA DIANTARA PESAING

- Strategi yang menekankan kerja sama diantara para pesaing semakin banyak digunakan.
- Persetujuan kerjasama antara pesaing menjadi semakin populer, sebagai contoh, Boeing dan Lockheed bekerjasama untuk memodernisasi sistem pengendalian lalu lintas udara AS yang terlalu padat. Agar kolaborasi antar pesaing dapat berhasil, kedua perusahaan harus menyumbangkan sesuatu yang unik, seperti teknologi, distribusi, penelitian dasar, atau kapasitas manufaktur. Tetapi resiko utama adalah transfer keterampilan atau teknologi penting yang dapat terjadi di tingkat organisasi diluar perjanjian yang telah ditandatangani.
- Informasi yang tidak tercakup dalam persetujuan formal sering kali dipertukarkan dalam interaksi sehari-hari dan kesepakatan antar insinyur pemasar dan pengembang produk. Perusahaan sering kali memberikan terlalu banyak informasi kepada perusahaan pesaing ketika beroperasi dibawah persetujuan antar perusahaan.

KONDISI KEUANGAN DI RUSIA

- Pada tahun 2004 ekonomi Rusia tidak pernah sekuat ini. Produk domestik bruto tumbuh 6 persen per tahun, investasi tumbuh 14 persen per tahun, inflasi menurun, utang luar negeri rendah, cadangan devisa asing meningkat, dan keuangan pemerintah dalam kondisi surplus. Harga yang lebih tinggi untuk minyak Rusia menciptakan surplus perdagangan sebesar \$30 miliar per tahun, yang meningkatkan pasokan uang negara sebesar 40% per tahun.
- Walaupun Rusia belum menjadi anggota World Trade Organization (WTO), Presiden Putin telah menjadikan keikutsertaan dalam kelompok global partner dagang sebagai satu tujuan utama ekonominya.
- Rusia tetap membatasi akses luar negeri terhadap pasar perbankan, asuransi, serta telekomunikasi dan juga sangat ketat dalam mengatur harga ekspor gas alam dan bahan bakar.

KONDISI EKONOMI EROPA DAN JEPANG

- Di Eropa, pemulihan ekonomi menjadi semakin menjauh sejak akhir tahun 2003. meningkatnya orang yang tidak bekerja dan kekhawatiran tentang euro digabung dengan tingginya tingkat pengangguran masih menekan pengeluaran konsumen
- Di Jepang, ekonomi berada pada kondisi tersehat dalam tiga tahun terlepas dari menurunnya laba perusahaan karena meningkatnya nilai yen. Pemerintah Jepang mengharapkan PDB meningkat 2,1 persen di tahun 2004 dengan perbaikan ekonomi yang lamban namun pasti. Tingkat suku bunga rendah tetapi diharapkan meningkat ketika ekonomi membaik.