

CHAPTER 4

# environmental scanning and Industry Analysis

Rita Tri Yusnita

SUMBER : STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY  
13<sup>TH</sup> EDITION

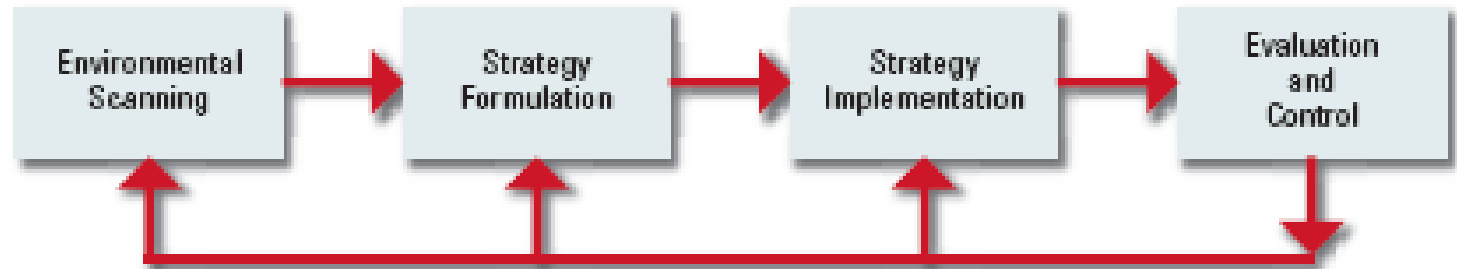
THOMAS L. WHEELEN

J. DAVID HUNGER



# Basic Elements of Strategic Management

FIGURE 1-1  
Basic Elements of  
the Strategic  
Management  
Process



## 4.1 Environmental Scanning

---

### **Pengamatan Lingkungan →**

pemantauan/pengamatan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang kunci di dalam perusahaan



## 4.1 Environmental Scanning

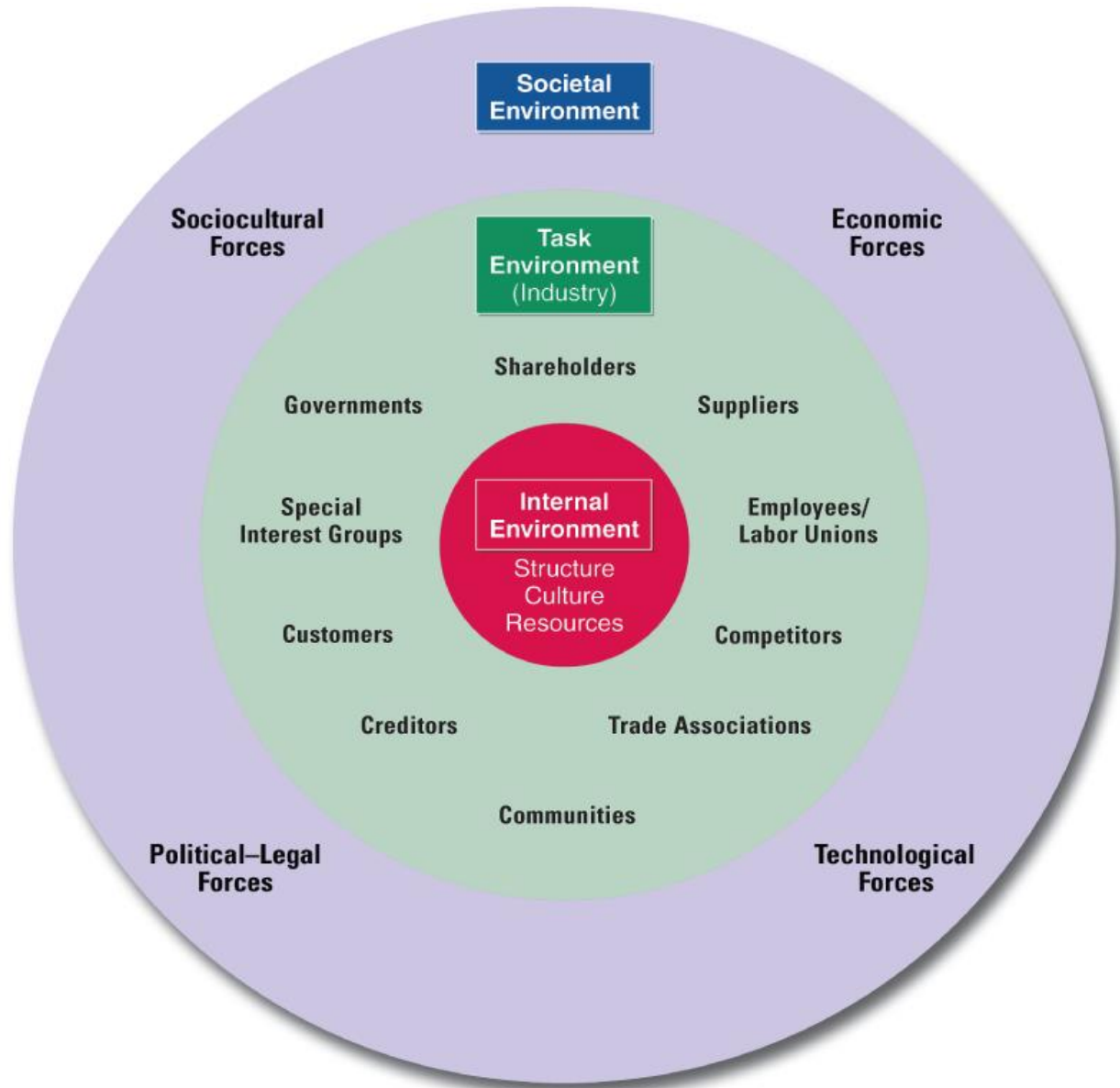
---

### **Mengidentifikasi Variabel Lingkungan Eksternal**

- Lingkungan alam
- Lingkungan sosial
- Lingkungan tugas/industri



# ENVIRONMENTAL VARIABLES



## 4.1 Environmental Scanning

---

### **Mengidentifikasi Variabel Lingkungan Eksternal**

#### **Lingkungan alam**

1. Sumber daya fisik
2. Margasatwa
3. Iklim



## 4.1 Environmental Scanning

---

### Mengidentifikasi Variabel Lingkungan Eksternal

**Lingkungan sosial**- sistem sosial yang mempengaruhi keputusan jangka panjang

- Kekuatan-kekuatan ekonomi
- Kekuatan teknologi
- Kekuatan politik-hukum
- Kekuatan sosial budaya



## 4.1 Environmental Scanning

---

### **Mengidentifikasi Variabel Lingkungan Eksternal**

**Lingkungan tugas/industry-** kelompok yang secara langsung mempengaruhi korporasi dan dipengaruhi oleh korporasi

- Pemerintah
- Masyarakat sekitar
- Pemasok
- Pesaing
- Pelanggan
- Kreditur
- Serikat pekerja
- Kelompok kepentingan khusus / asosiasi perdagangan





## 4.1 Environmental Scanning

---

# Mengidentifikasi Variabel Lingkungan Eksternal

**Analisis industri-** pemeriksaan mendalam tentang faktor-faktor kunci dalam lingkungan tugas/industri perusahaan



## 4.1 Environmental Scanning

---

### **Mengidentifikasi Variabel Lingkungan Eksternal**

**Analisis STEEP-** memantau tren dalam lingkungan masyarakat dan alam

- **Sociocultural-** Sosial Budaya
- **Technological-** Teknologi
- **Economic-** Ekonomi
- **Ecological-** Ekologis
- **Political-legal forces** – Politik dan Hukum



# KEKUATAN SOSIAL, BUDAYA, DEMOGRAFIS DAN LINGKUNGAN

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba disemua industri ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan.



## 4.1 Environmental Scanning

---

### Trends in Sociocultural Forces:

- Demografi dan Budaya
- Meningkatnya kesadaran lingkungan
- Meningkatnya kesadaran kesehatan
- Angka Pernikahan, perceraian, kelahiran, kematian
- Dampak Gen Y
- Pasar massal menurun
- Lokasi manufaktur dan retail
- Gaya Hidup
- Level pendidikan
- Manajemen Limbah



# KEKUATAN TEKNOLOGI

Kemajuan teknologi dapat secara drastis mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pelanggan, pesaing, pemasaran dan posisi bersaing. Perubahan teknologi dapat pula mengurangi *cost* antar bisnis, menciptakan rangkaian produksi yang lebih pendek, mengurangi keterampilan teknis, dan menghasilkan perubahan nilai, serta harapan karyawan, manajer, dan pelanggan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih berdaya dari yang sebelumnya.



## 4.1 Environmental Scanning

---

### Trends in Technological Forces:

- Perangkat informasi portabel dan jaringan elektronik
- Sumber energi alternatif
- Pertanian presisi
- Asisten pribadi virtual/Virtual personal assistants
- Robot seluler yang cerdas



# KEKUATAN TEKNOLOGI

- Internet telah mengubah sifat peluang dan ancaman dengan mengubah daur hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, membuat produk dan jasa yang baru, menghapus pembatasan pasar tradisional geografis, dll.
- Adanya e-commerce, membentuk 2 posisi baru dalam perusahaan, CIO (Chief Information Officer) dan CTO (Chief Technology Officer) dalam manajemen stratejik.



## 4.1 Environmental Scanning

---

### **Tren Kekuatan Ekonomi:**

- Suku bunga/tingkat bunga
- Harga minyak dunia
- Tingkat Inflasi
- Pasar negara berkembang
- Defisit Anggaran Pemerintah
- Pasar Uang
- PDB (Pendapatan Domestik Bruto)
- Tren Pengangguran
- Pola Konsumsi Masyarakat
- Nilai Dolar di Pasar Dunia
- Dll.





# KEKUATAN EKONOMI

Faktor-faktor ekonomi mempunyai dampak langsung terhadap potensi daya tarik berbagai strategi. Misalnya jika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk penambahan modal, menjadi sangat mahal atau bahkan tidak tersedia.



# KEKUATAN POLITIK, PEMERINTAHAN, DAN HUKUM

- Regulasi atau deregulasi pemerintah
- Perubahan dalam Undang-Undang
- Perubahan pajak (UU)
- Tarif khusus
- Komite tindakan politik
- APBD/APBN pemerintah
- Tingkat subsidi pemerintah
- Peraturan ekspor-impor
- Kebijakan fiskal dan moneter
- Sikap terorisme



# 4.1 Environmental Scanning

**TABLE 4-1** Some Important Variables in the Societal Environment

| Economic                            | Technological   | Political–Legal                    | Sociocultural                  |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|--------------------------------|
| GDP trends                          | Total government spending for R&D                               | Antitrust regulations              | Lifestyle changes              |
| Interest rates                      | Total industry spending for R&D                                 | Environmental protection laws      | Career expectations            |
| Money supply                        | Focus of technological efforts                                  | Global warming legislation         | Consumer activism              |
| Inflation rates                     | Patent protection   | Immigration laws                   | Rate of family formation       |
| Unemployment levels                 | New products  | Tax laws                           | Growth rate of population      |
| Wage/price controls                 | New developments in technology transfer from lab to marketplace | Special incentives                 | Age distribution of population |
| Devaluation/revaluation             | Productivity improvements through automation                    | Foreign trade regulations          | Regional shifts in population  |
| Energy alternatives                 | Internet availability   | Attitudes toward foreign companies | Life expectancies              |
| Energy availability and cost        | Telecommunication infrastructure                                | Laws on hiring and promotion       | Birthrates                     |
| Disposable and discretionary income | Computer hacking activity                                       | Stability of government            | Pension plans                  |
| Currency markets                    |   | Outsourcing regulation             | Health care                    |
| Global financial system             |   | Foreign “sweat shops”              | Level of education             |
|                                     |   |                                    | Living wage                    |
|                                     |   |                                    | Unionization                   |



# 4.1 Environmental Scanning

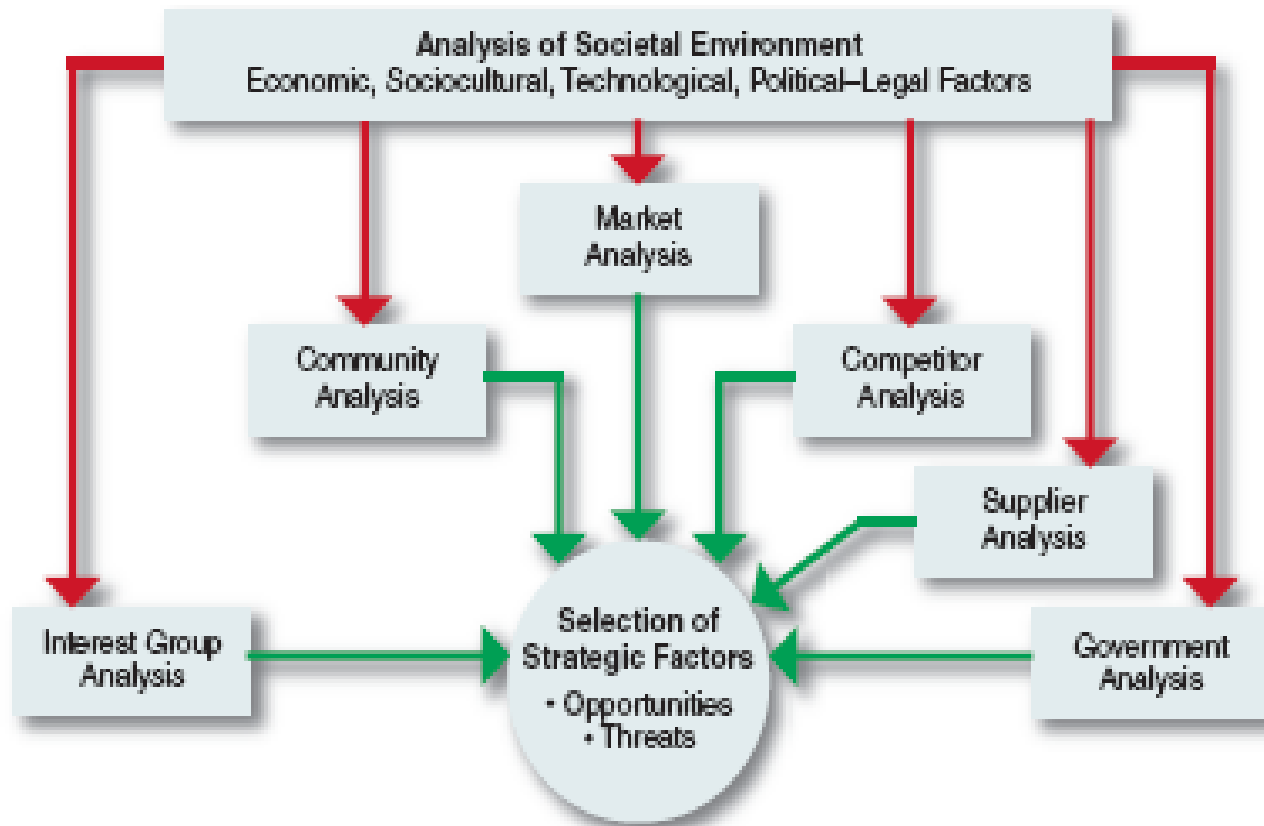
**TABLE 4-3** Some Important Variables in *International Societal Environments*

| Economic   | Technological                      | Political–Legal                              | Sociocultural               |
|--|------------------------------------|--|-----------------------------|
| Economic development   | Regulations on technology transfer | Form of government                           | Customs, norms, values      |
| Per capita income  | Energy availability/cost           | Political ideology                           | Language                    |
| Climate  | Natural resource availability      | Tax laws                                     | Demographics                |
| GDP trends   | Transportation network             | Stability of government                      | Life expectancies           |
| Monetary and fiscal policies   | Skill level of workforce           | Government attitude toward foreign companies | Social institutions         |
| Unemployment levels  | Patent-trademark protection        | Regulations on foreign ownership of assets   | Status symbols              |
| Currency convertibility  | Internet availability              | Strength of opposition groups                | Lifestyle                   |
| Wage levels  | Telecommunication infrastructure   | Trade regulations                            | Religious beliefs           |
| Nature of competition  | Computer hacking technology        | Protectionist sentiment                      | Attitudes toward foreigners |
| Membership in regional economic associations, e.g., EU, NAFTA, ASEAN | New energy sources                 | Foreign policies                             | Literacy level              |
| Membership in World Trade Organization (WTO)                         |                                    | Terrorist activity                           | Human rights                |
| Outsourcing capability   |                                    | Legal system                                 | Environmentalism            |
| Global financial system  |                                    | Global warming laws                          | “Sweat shops”               |
|  |                                    | Immigration laws                             | Pension plans               |
|  |                                    |  | Health care                 |
|  |                                    |  | Slavery                     |



# 4.1 Environmental Scanning

FIGURE 4-1  
Scanning External Environment



## 4.1 Environmental Scanning

---

### **Mengidentifikasi Faktor Strategis Eksternal:**

**Matriks Prioritas Masalah** - digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis perkembangan di lingkungan eksternal

**Faktor strategis eksternal**- tren lingkungan utama yang dinilai memiliki probabilitas kejadian menengah hingga tinggi dan probabilitas dampak menengah hingga tinggi pada korporasi



# 4.1 Environmental Scanning

FIGURE 4-2  
Issues Priority  
Matrix

|                           |        | Probable Impact on Corporation |                 |                 |
|---------------------------|--------|--------------------------------|-----------------|-----------------|
|                           |        | High                           | Medium          | Low             |
| Probability of Occurrence | High   | High Priority                  | High Priority   | Medium Priority |
|                           | Medium | High Priority                  | Medium Priority | Low Priority    |
|                           | Low    | Medium Priority                | Low Priority    | Low Priority    |

SOURCE: Reprinted from *Long-Range Planning*, Vol. 17, No. 3, 1984, Campbell, "Foresight Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?" pp. 46. Copyright © 1984 with permission from Elsevier.



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

Industri- sekelompok perusahaan yang menghasilkan produk atau jasa serupa

### Porter's 5 forces:

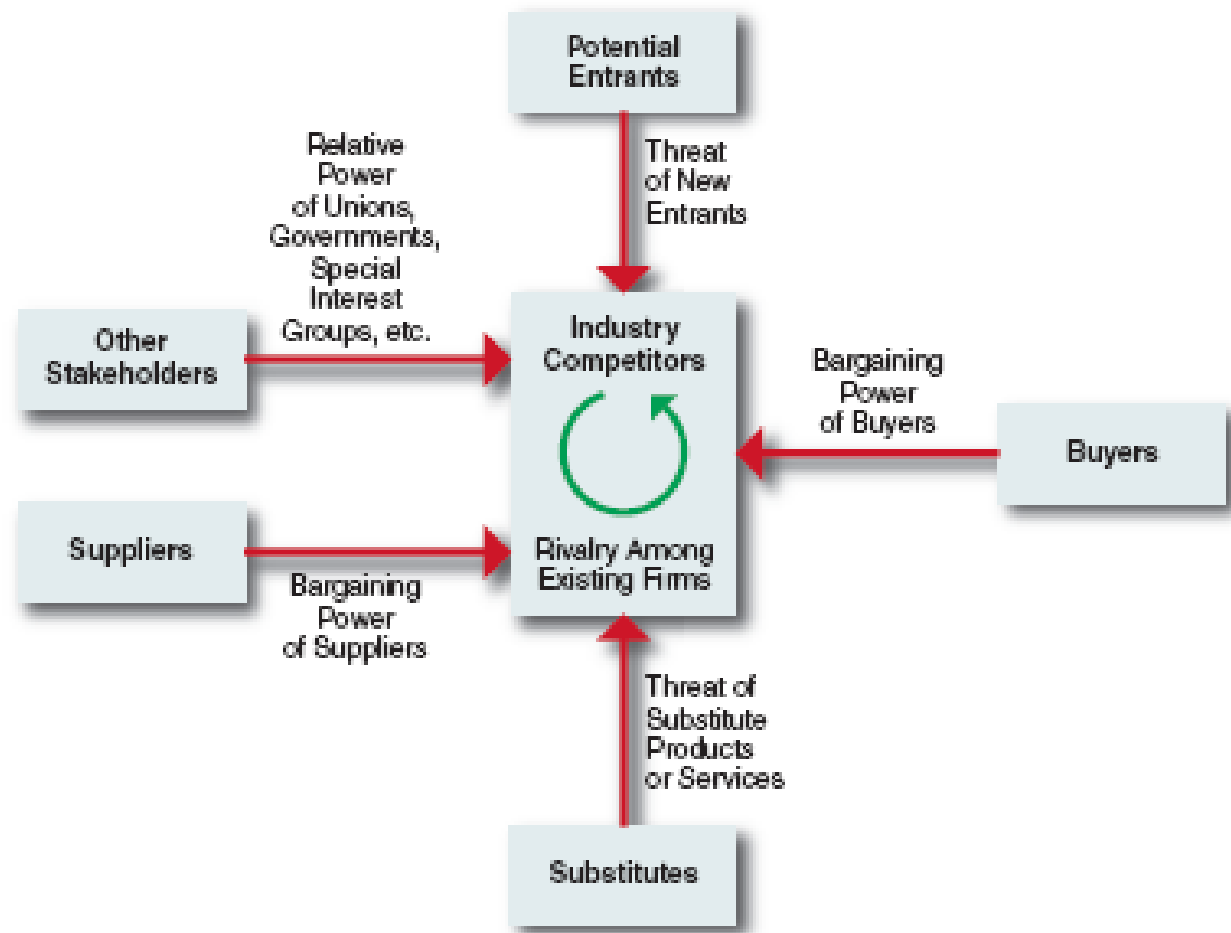
- Ancaman pendatang baru
- Persaingan di antara perusahaan yang ada
- Ancaman produk pengganti/substitusi
- Daya tawar pembeli
- Kekuatan tawar-menawar pemasok
- Kekuatan relatif dari pemangku kepentingan lainnya (ditambahkan)





## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

FIGURE 4-3  
Forces Driving  
Industry  
Competition



.....  
SOURCE: Reprinted with the permission of The Free Press, A Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* by Michael E. Porter. Copyright © 1980, 1988 by The Free Press. All rights reserved.



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

**Ancaman pendatang baru** - pendatang baru ke suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar dan sumber daya yang substansial



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

### **Penghalang masuk-** penghalang yang membuat perusahaan sulit memasuki suatu industri

- Skala ekonomi
  - Diferensiasi produk
  - Persyaratan modal
  - Biaya pengalihan
- Akses ke saluran distribusi
  - Ukuran Kerugian biaya
  - Kebijakan Pemerintah



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

### **Persaingan di antara Perusahaan yang Ada**

pendatang baru ke suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar dan sumber daya yang substansial

- Jumlah Pesaing
- Tingkat Pertumbuhan Industry
- Karakteristik Produk atau Jasa
- Jumlah Biaya Tetap
- Kapasitas
- Tingginya Penghalang untuk Keluar
- Diversity of rivals/Diversitas Pesaing



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

**Ancaman Produk**  
**atau Jasa**  
**Pengganti-**  
produk yang tampak berbeda tetapi dapat memenuhi kebutuhan yang sama seperti produk lain



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

**Daya Tawar Pembeli-** kemampuan pembeli untuk memaksa harga turun, menawar untuk kualitas yang lebih tinggi, memainkan peran pesaing satu melawan pesaing lain

- Pembeli membeli sebagian besar produk
- Pembeli memiliki kemampuan potensial mengintegrasikan ke belakang dengan memproduksi produknya sendiri
- Pemasok alternatif sangat dimungkinkan krn produknya standar atau tdk berbeda
- Biaya mengganti pemasok sangat rendah
- Produk yang dibeli mewakili persentase tinggi dari harga pokok pembeli, krn itu menyediakan insentif bagi toko-toko sekitar utk harga yg lbh rendah
- Pembeli mendapatkan laba yg rendah
- Produk yang dibeli tidak penting



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

**Kekuatan Tawar Pemasok**- kemampuan pemasok untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas

- Industri didominasi oleh beberapa perusahaan
- Industri pemasok didominasi sedikit perusahaan, tapi menjual ke banyak perusahaan
- Produk atau jasa unik
- Produk Pengganti tidak tersedia
- Pemasok memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan ke depan
- Tidak pentingnya produk atau jasa bagi industri



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

### Kekuatan Relatif dari Stakeholders lainnya

- Pemerintah
- Masyarakat sekitar
- Kreditur
- Asosiasi perdagangan
- Kelompok minat khusus
- Serikat pekerja
- Pemegang saham
- Pelengkap- produk yang bekerja dengan baik dengan produk perusahaan





## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

### Evolusi Industri

- Industri terfragmentasi- tidak ada perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang besar dan setiap perusahaan hanya melayani sebagian kecil dari total pasar dalam persaingan dengan perusahaan lain
- Industri yang terkonsolidasi- didominasi oleh beberapa perusahaan besar, masing-masing berjuang untuk membedakan produk dari pesaingnya



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

### **Mengkategorikan Industri Internasional**

- Industri Multi-Domestik- khusus untuk setiap negara atau kelompok negara
- Industri Global - beroperasi di seluruh dunia dengan perusahaan multinasional membuat hanya sedikit penyesuaian untuk keadaan khusus negara
- Industri regional - perusahaan multinasional terutama mengoordinasikan aktivitas mereka di dalam wilayah



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

FIGURE 4-4  
Continuum  
of International  
Industries



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

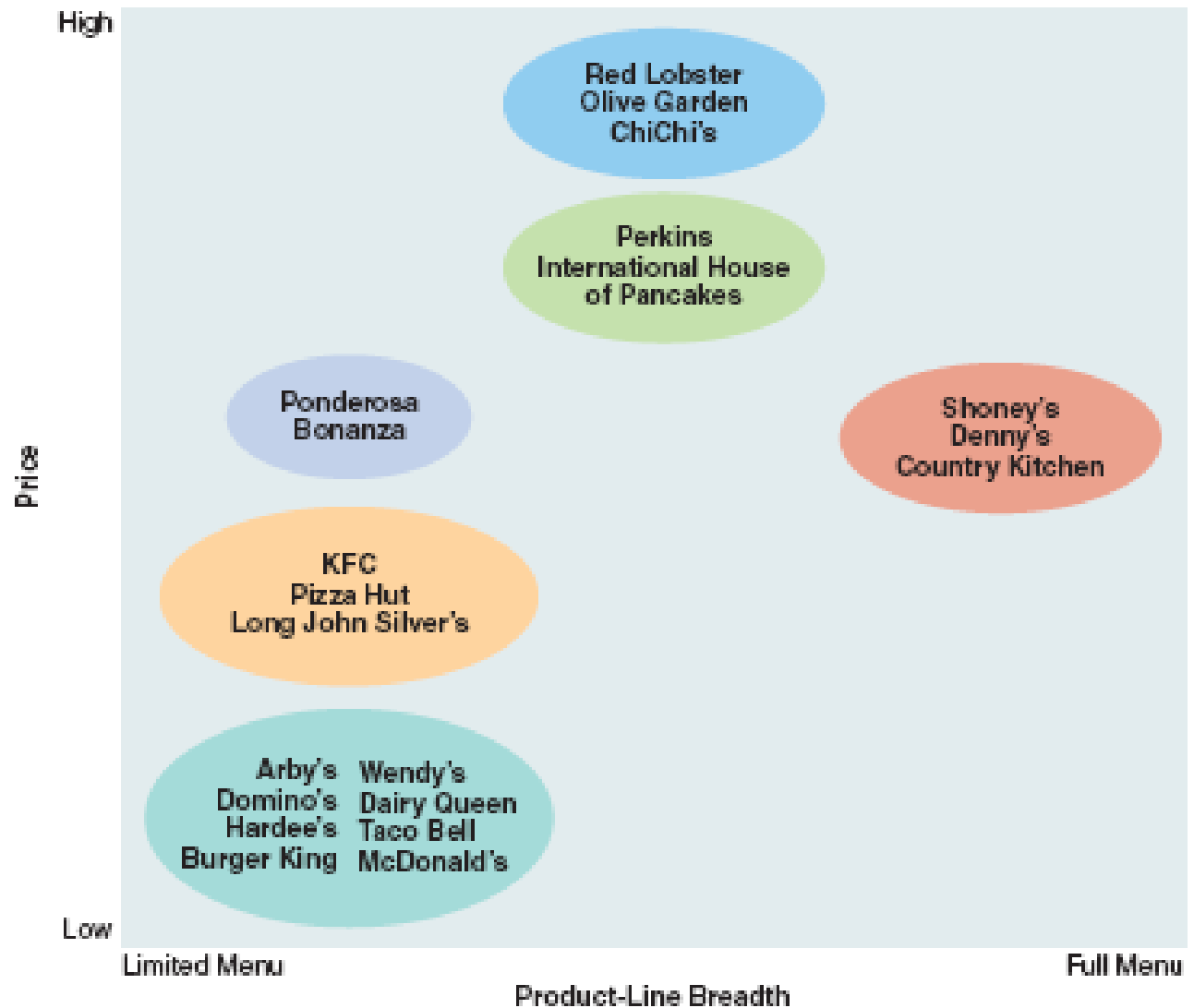
Kelompok strategis - sekumpulan unit bisnis atau perusahaan yang menggunakan strategi serupa dengan sumber daya serupa

Penelitian menunjukkan bahwa kelompok-kelompok strategis sangat berguna bagi para Manajer Strategis untuk memahami lingkungan persaingan dengan lebih baik



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

FIGURE 4-5  
Mapping Strategic  
Groups in the  
U.S. Restaurant  
Chain Industry



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

### Jenis Strategis

- Defenders- fokus pada peningkatan efisiensi
- Prospectors- fokus pada inovasi produk dan peluang pasar
- Analyzers- fokus pada setidaknya dua area pasar produk yang berbeda
- Reactors- kurang memiliki konsistensi hubungan antara strategi-struktur-budaya.

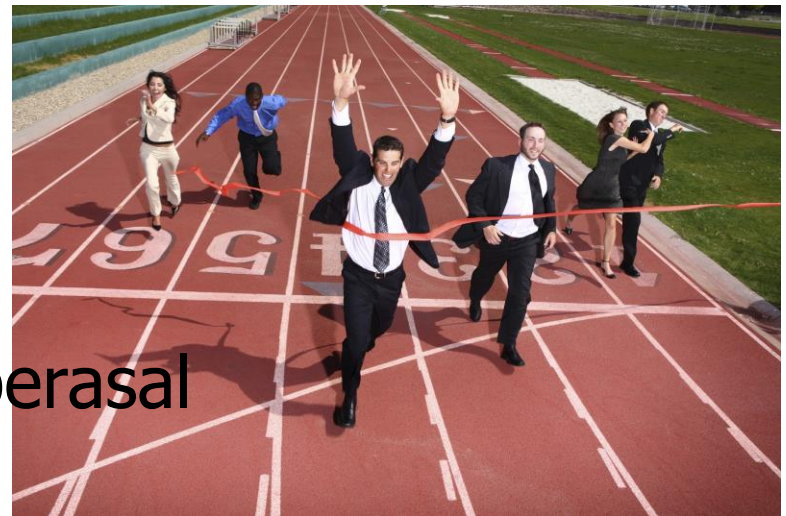


## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

### Hypercompetition

Menciptakan kondisi ketidakseimbangan dan perubahan

- Keunggulan kompetitif berasal dari:
  - pengetahuan tentang lingkungan
  - kemauan untuk mengambil resiko
  - Kanibalisasi produk sendiri



## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

---

**Faktor Kunci Sukses-** variabel yang secara signifikan dapat mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan secara keseluruhan dalam suatu industri

**Matriks Industri-** merangkum faktor-faktor kunci keberhasilan dalam industri tertentu





## 4.2 Industry Analysis: Analyzing the Task Environment

**TABLE 4-4** Industry Matrix

| Key Success Factors | Weight      |   | Company A Rating |    | Company A Weighted Score |    | Company B Rating |  | Company B Weighted Score |  |
|---------------------|-------------|---|------------------|----|--------------------------|----|------------------|--|--------------------------|--|
|                     | 1           | 2 | 3                | 4  | 5                        | 6  |                  |  |                          |  |
|                     |             |   |                  |    |                          |    |                  |  |                          |  |
| Total               | <u>1.00</u> |   |                  | == |                          | == |                  |  |                          |  |

SOURCE: T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Industry Matrix*. Copyright © 1997, 2001, and 2005 by Wheelen & Hunger Associates. Reprinted with permission.



## 4.3 Competitive Intelligence

---

Menggunakan Faktor Kunci Sukses untuk  
Membuat Matriks Industri

Intelijen kompetitif (intelijen bisnis) - program formal untuk mengumpulkan informasi tentang pesaing perusahaan

Sumber competitive intelligence:

- Makelar informasi
- Internet
- Spionase industri
- Layanan investigasi



## 4.3 Competitive Intelligence

---

### **Memantau Pesaing untuk Perencanaan Strategis**

Aktivitas utama dari intelijen kompetitif adalah memantau pesaing

Pesaing, organisasi yang menawarkan produk atau layanan yang sama, serupa, atau pengganti di area bisnis tempat perusahaan tertentu beroperasi



## 4.4 Forecasting

---

- Peramalan didasarkan pada sekumpulan asumsi
- Asumsi mendasar yang salah adalah penyebab paling sering dari kesalahan perkiraan

### Teknik peramalan yang berguna

- Ekstrapolasi
  - Brainstorming
  - Pendapat ahli
  - Skenario Industri
- Teknik Delphi
  - Pemodelan statistik
  - Pasar prediksi
  - Analisis dampak silang



## 4.6 Synthesis of External Factors—EFAS

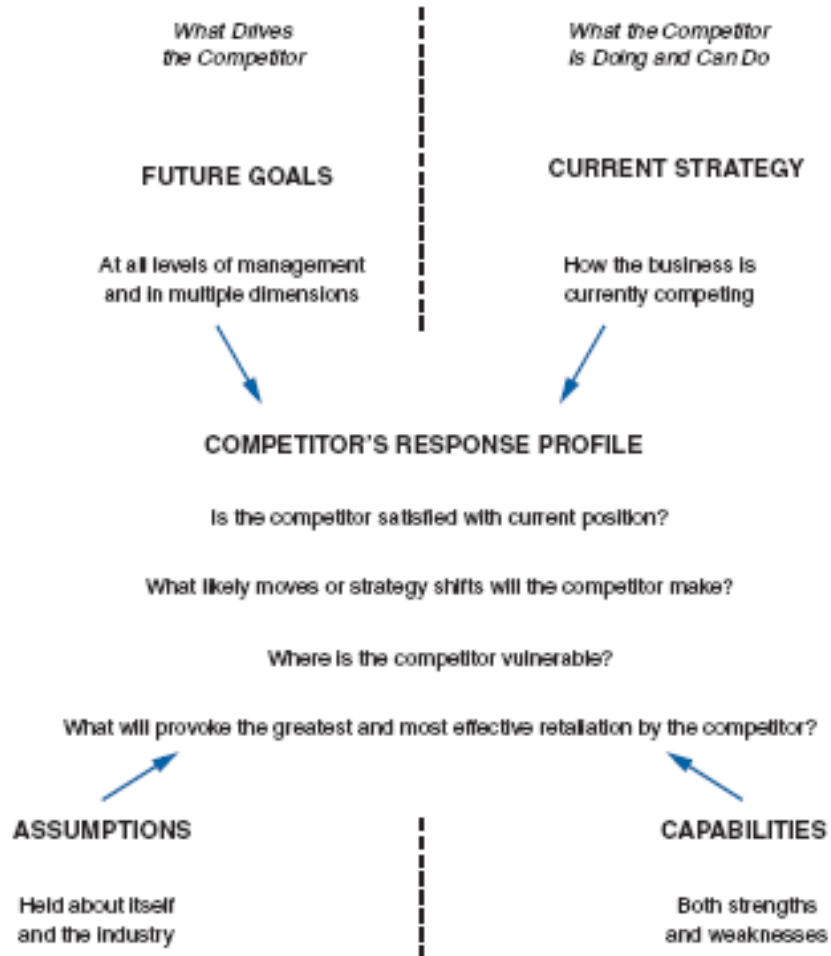
**TABLE 4-5** External Factor Analysis Summary (EFAS Table): Maytag as Example

| External Factors                             | Weight             |   | Rating |   | Weighted Score     |  | Comments                         |
|--|--------------------|---|--------|---|--------------------|--|----------------------------------|
|  | 1                  | 2 | 3      | 4 | 5                  |  |                                  |
| <b>Opportunities</b>                         |                    |   |        |   |                    |  |                                  |
| ■ Economic integration of European Community | .20                |   | 4.1    |   | .82                |  | Acquisition of Hoover            |
| ■ Demographics favor quality appliances      | .10                |   | 5.0    |   | .50                |  | Maytag quality                   |
| ■ Economic development of Asia               | .05                |   | 1.0    |   | .05                |  | Low Maytag presence              |
| ■ Opening of Eastern Europe                  | .05                |   | 2.0    |   | .10                |  | Will take time                   |
| ■ Trend to "Super Stores"                    | .10                |   | 1.8    |   | .18                |  | Maytag weak in this channel      |
| <b>Threats</b>                               |                    |   |        |   |                    |  |                                  |
| ■ Increasing government regulations          | .10                |   | 4.3    |   | .43                |  | Well positioned                  |
| ■ Strong U.S. competition                    | .10                |   | 4.0    |   | .40                |  | Well positioned                  |
| ■ Whirlpool and Electrolux strong globally   | .15                |   | 3.0    |   | .45                |  | Hoover weak globally             |
| ■ New product advances                       | .05                |   | 1.2    |   | .06                |  | Questionable                     |
| ■ Japanese appliance companies               | .10                |   | 1.6    |   | .16                |  | Only Asian presence in Australia |
| <b>Total Scores</b>                          | <b><u>1.00</u></b> |   |        |   | <b><u>3.15</u></b> |  |                                  |



# Competitive Analysis Techniques

FIGURE 4-6  
Four-Corner Exercise: Porter's Components of Competitor Analysis



SOURCE: Reprinted with the permission of The Free Press, A Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *COMPETITIVE ADVANTAGE: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* by Michael Porter. Copyright © 1980, 1998 by advantage the Free Press. All rights reserved.





THANK  
YOU!