
Bab 4 Evaluasi Peluang Usaha Baru

Pokok Bahasan:

- Penetapan Kelayakan Usaha Baru
- Analisa Kelayakan Teknis
- Penilaian Peluang-peluang Pasar
- Analisa Kelayakan Finansial
- Penilaian Kemampuan Organisasional
- Analisa Persaingan

Yang pertama kali harus dilakukan dalam memulai usaha baru adalah analisa kelayakan usaha tersebut. Tingginya biaya kegagalan menjadikan perlunya penelitian secara komprehensif dan sistematis variabel strategis yang menentukan kelayakan dan kemampuan memperoleh laba dari usaha baru tersebut dalam jangka panjang .

A. PENETAPAN KELAYAKAN USAHA BARU

Banyak dana telah dikeluarkan didalam memulai usaha baru. Banyak pula ventura baru yang mengalami kebangkrutan dalam satu atau dua tahun, dan hanya sedikit saja yang berhasil dalam usahanya. Salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan usaha baru adalah kendali wirausahawan.

Alasan utama kegagalan usaha baru adalah:

1. *Pengetahuan pasar yang tidak memadai* Kelemahan ini termasuk juga kurangnya informasi mengenai potensi permintaan untuk produk, ukuran pasar sekarang dan masa yang akan datang, pangsa pasar yang bisa diharapkan secara realistis, dan metode distribusi yang memadai.
2. *Kinerja produk yang salah* Seringkali produk baru tidak berfungsi seperti yang disebutkan yang disebabkan terlalu cepatnya pengembangan produksi dan uji coba produk, atau kendali mutu yang tidak memadai.
3. *Usaha pemasaran dan penjualan yang tidak efektif* Hasil yang buruk sering menunjukkan usaha promosi yang salah arah dan tidak memadai dan kurangnya kemampuan memecahkan masalah yang ada dalam penjualan, pelayanan, atau kedekatan dengan pasar.

4. *Tidak disadarinya tekanan persaingan* Usaha baru sering gagal karena wirausahawan tidak memperhitungkan reaksi yang mungkin dilakukan pesaing, seperti potongan harga yang tinggi dan diskon khusus kepada pengecer.
5. *Keusangan produk yang terlalu cepat* Daur hidup dari produk baru cenderung menjadi semakin pendek; pada banyak industri kemajuan teknologi demikian cepat sehingga produk baru cepat menjadi usang sesudah ia diluncurkan.
6. *Waktu memulai usaha baru yang tidak tepat* Pemilihan waktu yang salah untuk meluncurkan usaha baru sering menyebabkan kegagalan komersial. Produk baru mungkin diperkenalkan sebelum adanya keinginan riil pasar dan teknologi baru, atau produk tersebut mungkin terlambat diperkenalkan dipasar, ketika minat dari konsumen mulai menurun.
7. *Kapitalisasi yang tidak memadai, pengeluaran operasi yang tidak diprediksi, investasi yang berlebih-lebihan pada asset tetap, dan kesulitan keuangan yang berkaitan* Masalah finansial tersebut merupakan salah satu penyebab kegagalan usaha baru.

Suatu analisa kelayakan yang komprehensif dan sistematis hendaknya mampu mengidentifikasi masalah diatas, jika ada, dan menunjukkan cara untuk mengendalikannya. Rangkuman diatas menyatakan syarat-syarat yang penting bagi keberhasilan ventura baru dimasa depan; Pengetahuan pasar yang memadai, produk yang kompetitif yang menjalankan fungsinya dengan baik, kesadaran akan situasi persaingan, basis finansial yang memadai dengan strategi investasi yang tepat, serta waktu memulai usaha yang tepat. Persyaratan tersebut akan bisa dilakukan oleh manajemen yang kompeten. Hakikat dari analisa kelayakan bagi usaha baru yang dimaksudkan adalah menemukan jawaban bagi pertanyaan mendasar yang juga sangat sulit: Apa yang akan dilakukan untuk mengimplementasikan gagasan ventura baru (produk)? Bisakah dijual? Berapakah biayanya? Mampukah produk tersebut mendatangkan laba?

B. ANALISA KELAYAKAN TEKNIS

Setiap gagasan kewirausahawanan-apakah produksi barang atautkah penyediaan jasa-mempunyai aspek teknis yang harus dianalisa sebelum usaha implementasi gagasan dilaksanakan. Dua langkah penting didalam proses ini adalah 1) identifikasi spesifikasi teknis penting, dan 2) uji coba produk atau jasa untuk menemukan apakah ia memenuhi spesifikasi kinerja.

Identifikasi Spesifikasi Teknis Penting

Evaluasi gagasan ventura baru hendaknya dimulai dengan identifikasi persyaratan teknis yang kritis terhadap pasar dan karenanya perlu untuk memenuhi harapan dari pelanggan potensial. Persyaratan teknis yang paling penting adalah:

- disain fungsional dari produk dan daya tarik penampilannya
- fleksibilitas, memungkinkan adanya modifikasi ciri luar dari produk untuk memenuhi permintaan konsumen atau perubahan teknologi dan persaingan
- daya tahan bahan baku produk

-
- bisa diandalkan, kinerja produk seperti yang diharapkan pada kondisi operasi normal
 - keamanan produk, tidak menimbulkan bahaya pada kondisi operasi normal
 - daya guna yang bisa diterima
 - kemudahan dan biaya pemeliharaan yang rendah
 - standardisasi melalui dihilangkannya suku cadang yang tidak perlu
 - kemudahan untuk diproduksi, dan diproses
 - kemudahan untuk ditangani.

Pengembangan dan Uji Coba Produk

Pengembangan dan uji coba produk termasuk juga studi rekayasa, uji laboratorium, evaluasi bahan baku alternatif, dan fabrikasi model dan prototip untuk uji lapangan. Untuk setiap tahap pengujian hasil negatif dan positif harus ditimbang dan dilakukan penyesuaian yang perlu.

Langkah pertama didalam menetapkan kelayakan teknis gagasan ventura baru adalah identifikasi persyaratan teknis penting dan perumusan spesifikasi kinerja. Pada tiap langkah berikutnya hasil-hasil harus dievaluasi terhadap persyaratan dan spesifikasi tersebut. Wirausahawan yang mengimplementasikan gagasan dengan cara ini menetapkan kelayakan teknisnya dan mendapatkan jaminan bahwa produk atau jasa tersebut akan bisa memenuhi gagasan pelanggan potensial.

C. PENILAIAN PELUANG-PELUANG PASAR

Para wirausahawan selalu membutuhkan informasi dan pengetahuan tentang pasar mereka. Tujuan dari pemasaran adalah memnuhi permintaan pelanggan. Riset pasar adalah pengumpulan, pencatatan dan analisis secara sistematis, atas informasi yang berkaitan dengan pemasaran dan jasa. Riset pasar dapat membuat keputusan pemasaran yang lebih baik. Riset pasar juga dapat membantu keputusan pemasaran yang lebih baik. Riset pasar dapat membantu

1. menemukan pasar yang menguntungkan
2. memilih produk yang dapat dijual
3. menentukan perubahan dalam perilaku konsumen
4. meningkatkan teknik-teknik pemasaran yang lebih baik
5. merencanakan sasaran yang realistik.

Tujuan riset pasar adalah mengumpulkan informasi untuk pengambilan keputusan pada perasaan dan pendapatnya sendiri.

Perakitan, penyaringan, dan analisa informasi yang relevan mengenai pasar dan kemampuan dari produk untuk dipasarkan merupakan landasan untuk menilai potensi keberhasilan dari usaha baru yang dimaksudkan. Tiga aspek utama bagi prosedur ini adalah:

1. penelitian potensi pasar dan identifikasi pelanggan (pemakai) potensial
2. analisa seberapa besar perusahaan baru tersebut bisa memanfaatkan potensi pasar
3. penentuan peluang nyata pasar dan resiko-resiko melalui uji coba pasar.

Analisa Potensi Pasar

Penentuan dan evaluasi potensi pasar dari ventura bisnis baru yang direncanakan hendaknya dimulai dengan pengumpulan data-data yang relevan dengan pasar mengenai pelanggan potensial, motivasi pembeliannya, kebiasaan membeli, dan dampak perubahan dalam karakteristik produk pada potensi pasar. Penelitian mengenai potensi pasar bagi usaha baru mungkin melibatkan penilaian subyektif dan pribadi; dan tidak selalu ilmiah.

Wirausahawan hendaknya menggunakan pendekatan ilmiah; mereka hendaknya bertumpu pada informasi obyektif mengenai pelanggan potensial, bisa memilah-milah informasi. Banyak wirausahawan yang mengabaikan keberadaan pasar, atau mereka hanya melakukan penelitian pasar untuk membenarkan keyakinan mereka. Wirausahawan yang bijak akan menggunakan sebagian besar waktu mereka untuk mengidentifikasi pasar potensial.

Identifikasi Pasar Potensial

Potensi pasar adalah ungkapan mengenai peluang penjualan maksimum untuk produk atau jasa tertentu selama periode waktu yang ditentukan, misalnya satu tahun. Estimasi potensi pasar melibatkan permintaan sekarang terhadap produk dan proyeksi kecenderungan pasar dimasa mendatang. Langkah-langkah untuk mengidentifikasi dan mengestimasi potensi pasar adalah sebagai berikut:

1. identifikasi pemakai akhir tertentu dari produk atau jasa
2. identifikasi segmen pasar pokok, yaitu, kategori pelanggan yang relatif homogen
3. menentukan atau memperkirakan volume pembelian potensial dalam tiap-tiap segmen pasar dan volume total dari semua segmen.

Identifikasi pelanggan potensial mungkin sangat mudah, karena produk tersebut akan menunjukkan siapa yang akan menggunakannya. Jawaban bagi pertanyaan berikut ini akan memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi pemakai potensial

- *Siapa yang merupakan pembeli potensial dari produk?*
- *Dimanakah pemakai potensial bertempat?*
- *Mengapa pelanggan potensial ingin membeli produk ini? Apa kebiasaan membeli mereka? Seberapa sering mereka membeli produk ini? Berapa jumlah rata-rata tiap pesanan?*
- *Berapa jumlah total permintaan produk ini setiap bulannya atau setiap tahunnya?*
- *Bagaimana siklus permintaan?*
- *Bagaimana potensi pertumbuhan dari pasar ini?*

Sekali pelanggan potensial bisa diidentifikasi, langkah kedua adalah mengklasifikasikan pelanggan kedalam kategori homogen—masing-masing mempunyai karakteristik yang sama dan bisa diidentifikasi. Karakteristik penting tersebut adalah lokasi pelanggan, karakteristik demografi, saluran distribusi dimana mereka bisa dicapai dengan baik, dan media periklanan yang mana mereka paling responsif. Kategorisasi pelanggan potensial adalah penting karena ia memungkinkan organisasi ventura baru untuk memilih kategori tertentu, atau segmen

pasar, dengan menyesuaikan kemampuan organisasi tersebut terhadap apa yang diperlukan untuk menarik dan mendapatkan loyalitas dari pelanggan tersebut.

Langkah ketiga melibatkan estimasi konsumsi potensial dari produk atau jasa baru oleh tiap-tiap segmen pasar pada periode sekarang dan yang akan datang. Satu cara untuk mendapatkan informasi ini adalah dengan memilih perwakilan untuk menguji pasar, daerah pasar yang secara geografis terbatas dimana produk tersebut sesungguhnya dipasarkan.

Estimasi Hubungan Harga (Biaya)-Volume

Sekali potensi pasar total dari produk baru ditetapkan dengan menjumlah volume pembelian potensial per segmen pasar, dampak faktor strategis seperti penentuan harga dan promosi pada volume total pendapatan penjualan harus dipertimbangkan. Wirausahawan tentunya ingin mengetahui, misalnya bagaimana berbagai tingkat harga atau perbedaan pada jumlah dukungan promosi mempengaruhi volume penjualan total. Volume total penjualan pada gilirannya akan mempengaruhi struktur biaya. Dengan skala ekonomi tertentu, biaya unit akan berkurang dengan meningkatnya volume output total. Akan tetapi, tingkat output yang lebih tinggi hanya akan menghasilkan tingkat harga yang lebih rendah. Untuk alasan ini adalah penting untuk menemukan berapa banyak calon konsumen mau membayar produk atau jasa baru. Jangan diabaikan bahwa harga hendaknya mewakili nilai produk dimata konsumen dan bukan semata-mata jumlah biaya total ditambah margin keuntungan yang diinginkan. Strategi penentuan harga tidak bisa mengabaikan konsep nilai dari pelanggan. Oleh karena itu wirausahawan hendaknya menemukan bagaimana kelompok pelanggan tertentu akan merespon tingkat harga tertentu. Akibatnya, perusahaan baru mungkin mempunyai struktur harga yang tidak seragam bagi produknya. Perusahaan mungkin membedakan ukuran keluarga dan ukuran ekonomi pada produknya atau menetapkan harga yang berbeda untuk jenis pelanggan yang berbeda dengan memberikan diskon atau potongan kuantitas.

Konsep teoritis mengenai hubungan antara tingkat harga tertentu dan tingkat penjualannya dikenal sebagai *elastisitas harga permintaan*. Elastisitas ini mengukur kepekaan pembeli terhadap perubahan harga. Jika penurunan kecil pada harga menyebabkan peningkatan besar pada volume produk yang dijual, elastisitas harga permintaan adalah tinggi. Jika perubahan besar pada harga hanya menyebabkan perubahan kecil pada volume penjualan, permintaan dikatakan sebagai tidak elastis (inelastis).

Skala ekonomi juga harus ditentukan; Bagaimana biaya per unit akan berubah dengan semakin tinggi atau rendahnya tingkat produksi? Untuk menjawab pertanyaan ini wirausahawan hendaknya menentukan biaya total dari berbagai tingkat produksi dan biaya perunit keseluruhannya. Selanjutnya mungkin bisa diperoleh ukuran optimum dari perusahaan. Ukuran optimum didefinisikan sebagai ukuran yang dengan tingkat teknologi tertentu mempunyai biaya unit rata-rata produksi dan distribusi terendah.

Sumber Informasi Pasar

Informasi yang diperlukan disini adalah informasi untuk mengevaluasi peluang pasar dimasa sekarang dan yang akan datang dari ventura baru. Dua pendekatan untuk memperoleh

data-data bagi informasi tersebut adalah: 1) mengadakan survei yang secara spesifik dirancang untuk mengumpulkan informasi pada proyek tertentu. Informasi yang dihasilkan dengan cara ini dinamakan *data primer*. 2) menemukan data-data relevan yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah, seperti Biro Pusat Statistik, perbankan, Kadin, dan biro penelitian lainnya. Jenis informasi ini dinamakan *data sekunder*.

Peranan Uji Coba Pasar

Penilaian sistematis dari peluang pasar dan evaluasi kemungkinan keberhasilan dari ventura baru biasanya membutuhkan uji coba pasar. Uji coba pasar cenderung menjadi teknik riset pamungkas untuk mengurangi resiko yang ada pada usaha baru dan menilai keberhasilannya.

Uji coba pasar mensyaratkan penelitian secara seksama dan evaluasi oleh pelanggan potensial terhadap produk yang ditawarkan. Metode yang digunakan dalam uji coba pasar adalah dipamerkan pada pameran perdagangan, menjual pada sejumlah konsumen terbatas, dan menggunakan uji coba pasar dimana penerimaan calon pembeli bisa diamati dan dianalisa dari dekat. Uji coba pasar bisa memberikan informasi penting berikut: 1) volume penjualan kemampuan mendatangkan laba yang mungkin ketika produk baru dipasarkan secara besar-besaran, 2) Indikasi volume penjualan pada tingkat harga yang berbeda, 3) indikasi berhasilnya strategi pemasaran tertentu, dan 4) informasi mengenai pengaruh penting yang membuat konsumen ingin membeli produk tersebut. Uji coba pasar juga memberikan kemungkinan peluang dalam pemasaran, distribusi, dan pelayanan. Proses uji coba mungkin juga mengungkapkan kelemahan atau kekurangan yang memerlukan perubahan drastis atau bahkan munculnya gagasan ventura baru. Pada kasus tersebut, uji coba pasar merupakan cara untuk mengurangi kerugian dan hutang-hutang.

Wirausahawan hendaknya menyadari kerugian dan keuntungan dari uji coba pasar. Waktu yang digunakan untuk prosedur mungkin menyebabkan penundaan dalam realisasi gagasan ventura baru. Produk atau jasa baru mungkin terlalu cepat ditampilkan kepada pesaing, yang mungkin memberikan waktu kepada pesaing untuk melakukan strategi serangan balik. Uji coba pasar relatif sangat mahal. Pemilik usaha kecil hendaknya menggunakan program uji coba pasar secara memadai tanpa menimbulkan kesulitan pada sumber daya finansial yang sangat terbatas.

Arti Penting Studi Kelayakan Pasar

Walaupun penilaian peluang pasar bagi usaha baru cenderung memakan waktu, tugas yang rumit, adalah perlu bagi wirausahawan untuk melakukan studi kelayakan pasar daripada terjun kedalam usaha baru tanpa persiapan terlebih dahulu.

D. ANALISA KELAYAKAN FINANSIAL

Analisa kelayakan finansial adalah landasan untuk menentukan sumber daya finansial yang diperlukan untuk tingkat kegiatan tertentu dan laba yang bisa diharapkan. Kebutuhan finansial dan pengembalian (*return*) bisa sangat berbeda, tergantung pada pemilihan alternatif yang ada bagi sebagian besar ventura baru. Contohnya, komponen produk baru mungkin

perlu dibuat dalam ruangan, yang mana hal ini memerlukan investasi pada mesin produksi dan mungkin juga bangunan. Sebaliknya, pembuatan produk baru bisa disubkontrakkan kepada pemasok diluar; disini perusahaan pada dasarnya menjadi gudang penyimpanan dan operasi pemasaran bisa dilakukan dengan investasi kecil dalam asset tetap. Pada kasus ini mungkin margin laba dari perusahaan sangat kecil. Akan tetapi, pengembalian total dari modal yang diinvestasikan bisa lebih tinggi dibandingkan kasus operasi terintegrasi penuh diatas. Contoh diatas menunjukkan perbedaan kelayakan finansial dari usaha baru. Diagram Pulang pokok menunjukkan alternatif A (membeli dari sumber luar) dengan biaya tetap rendah tetapi biaya variabel yang relatif tinggi dan alternatif B (dibuat dipabrik sendiri) dengan biaya tetap yang tinggi dan biaya variabel yang rendah.

Seperti yang ditunjukkan diatas, alternatif A mempunyai titi pulang-pokok yang lebih rendah, sampai volume penjualan kurang dari 138,000 unit, keuntungan total yang lebih tinggi. Jika penjualan lebih dari 138.000 unit, alternatif B akan memberikan tingkat keuntungan yang lebih tinggi. Keuntungan utama dari alternatif A adalah rendahnya tingkat investasi pada asset tetap, yang mungkin merupakan pertimbangan penting didalam memulai usaha baru.

Faktor lain yang bisa merubah kelayakan finansial dari usaha baru yang dimaksudkan adalah jangkauan operasi. Produksi secara besar-besaran dari produk baru mungkin membutuhkan investasi asset tetap yang besar dan mungkin biaya unit yang relatif tinggi. Operasi skala kecil akan memerlukan investasi asset tetap yang rendah. Walaupun biaya unit dari operasi skala kecil mungkin lebih tinggi, konsentrasi usaha pemasaran pada pelanggan yang mau membayar harga yang lebih tinggi juga akan memberikan tingkat pengembalian investasi (*rate of return on investment*) yang memuaskan; tingkat pengembalian investasi dari operasi skala besar mungkin kurang daripada yang bisa diterima. Contoh-contoh tersebut menunjukkan bahwa kelayakan ventura baru bergantung pada alternatif yang dipilih untuk memulai usaha tersebut.

Analisa kelayakan finansial dari ventura baru memerlukan pemilihan alternatif untuk diterapkan. Pendekatan analitis bagi masalah ini dipusatkan pada empat langkah dasar:

1. Penentuan kebutuhan finansial total dengan dana-dana yang diperlukan untuk operasional
2. Penentuan sumber daya finansial yang tersedia serta biaya-biayanya, yaitu berupa pencarian sumber dana dan biaya modal.
3. Penentuan aliran kas dimasa depan yang bisa diharapkan dari operasi dengan cara analisa aliran kas pada selang waktu yang relatif singkat, biasanya bulanan.
4. Penentuan pengembalian yang diharapkan melalui analisa pengembalian dari investasi.

Kebutuhan Finansial Total

Langkah pertama dalam perhitungan kelayakan finansial adalah analisa semua kewajiban finansial dan kebutuhan pengeluaran secara mendetail yang harus dipenuhi usaha baru dimasa depan.

Perkiraan untuk tiap kategori pengeluaran hendaknya semendetail mungkin untuk tiap periode dan hendaknya diperhitungkan secara seksama ketika tiba waktunya pembayaran

tersebut. Didalam membuat peramalan kebutuhan finansial yang diharapkan tersebut, harus diingat bahwa kondisi dinamis seperti perubahan harga mungkin akan sangat meningkatkan pengeluaran permulaan dan operasional. Demikian pula, ketika perusahaan berkembang mungkin memerlukan lebih banyak kas untuk menutupi investasi persediaan dan aset tetap dan mengalami kesenjangan dalam mengumpulkan piutang yang semakin besar.

Variabel paling penting yang mempengaruhi kebutuhan finansial perusahaan adalah proyeksi volume penjualan. Peramalan penjualan biasanya cenderung dibesarkan angkanya dalam proyeksi kebutuhan finansial. Oleh karena itu, peramalan penjualan yang dibuat dengan hati-hati menjadi dasar bagi proyeksi kebutuhan finansial. Untuk tujuan ini perlu menetapkan rasio antara tingkat penjualan dan jenis-jenis pengeluaran yang dibutuhkan. Contoh, mungkin bisa ditetapkan bahwa investasi tetap yang diperlukan adalah 30 persen dari penjualan. Karena rasio tersebut stabil, rasio tersebut mungkin bisa digunakan untuk memproyeksikan kebutuhan finansial.

Perlu juga diperhitungkan penjualan musiman dan fluktuasi penjualan. Oleh karena itu metode peramalan kebutuhan finansial tidak hanya memperhitungkan jumlah penjualan tetapi juga variabel lainnya seperti tingkat pengeluaran periklanan atau variabel ekonomi makro seperti perubahan pendapatan siap konsumsi dari konsumen.

Kebutuhan finansial hendaknya diproyeksikan tiap bulan, atau bahkan mingguan sekurang-kurangnya untuk operasi tahun pertama dari ventura baru. Permintaan kredit jangka menengah kepada bank mungkin memerlukan proyeksi kebutuhan keuangan tiga sampai lima tahun, dengan angka-angka kuartalan.

Sumber Daya Finansial yang Tersedia dan Biaya-biayanya

Langkah kedua dalam analisa kelayakan finansial adalah proyeksi sumber daya finansial yang tersedia, dan dana-dana yang akan dihasilkan dalam operasi perusahaan.

Didalam menentukan sumber daya finansial potensial yang tersedia, harus dibedakan sumber finansial jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Sumber dana jangka pendek umumnya adalah sumber dana yang dijadwalkan untuk dilunasi dalam jangka satu tahun. Dua sumber pokok adalah kredit perdagangan dari pemasok dan digambarkan sebagai hutang dagang, dan pinjaman jangka pendek dari bank atau lembaga keuangan lainnya. (*Factoring*, penjualan piutang dagang, juga merupakan sumber dana jangka pendek. Anjak piutang cenderung mahal untuk perusahaan baru dan tidak dipertimbangkan dalam analisa kelayakan finansial).

Suku bunga pinjaman jangka pendek dari bank-bank komersil tergantung pada jenis keamanan yang bisa diberikan penjamin dan suku bunga umum yang berlaku dipasar. Bank-bank berbeda sikapnya terhadap resiko. Sebagai akibatnya, mereka menettapkan suku bunga yang berbeda sesuai dengan resiko yang diperhitungkan oleh bank.

Sumber keuangan jangka menengah adalah dana-dana yang tersedia untuk satu atau tiga tahun, atau dalam beberapa kasus lima tahun. Yang termasuk sumber keuangan jangka menengah adalah pinjaman bersyarat dari bank komersial atau perusahaan asuransi, kontrak penjualan, dan pembiayaan leasing.

Sumber keuangan jangka panjang adalah pinjaman jangka panjang dari bank atau lembaga investasi, saham yang bisa dijual, dan pendapatan (*earning*) yang diinvestasikan kembali. Biaya pinjaman jangka panjang adalah suku bunga yang harus dibayar. Biaya saham lebih sulit ditentukan; pada hakikatnya adalah tingkat pengembalian dari saham yang diharapkan oleh investor. Pendapatan yang diinvestasikan kembali bisa disejajarkan dengan modal saham.

Aliran Kas yang Diantisipasi

Ketika proyeksi penjualan, kebutuhan modal yang berkaitan, dan sumber daya finansial yang tersedia diketahui, bisa ditentukan aliran kas yang diantisipasi dan cara mengatasi aliran kas negatif.

Adalah penting untuk menentukan secara sistematis aliran masuk, aliran keluar operasional yang diantisipasi dan aliran kas netto untuk periode waktu tertentu. Setiap perusahaan membutuhkan saldo kas minimum untuk keadaan darurat. Aliran kas negatif ditambah saldo kas minimum memberikan jumlah yang harus dibiayai. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi sumber dana untuk memenuhi kebutuhan finansial setiap periode.

Aliran kas netto dari ventura baru cenderung sangat negatif pada awal tahun. Pada akhirnya aliran kas tersebut harus positif dan menghasilkan laba sehingga ventura tersebut berhasil.

Pengembalian Investasi yang Diantisipasi

Analisa kelayakan ventura baru terakhir adalah apakah ia akan menghasilkan pengembalian pada modal yang diinvestasikan yang memuaskan. Cara menghitung tingkat pengembalian adalah dengan menghubungkan pendapatan rata-rata yang diharapkan selama periode waktu tertentu dengan jumlah investasi total (pengembalian dari investasi), atau nilai bersih dari perusahaan (hasil dari saham (*return on equity*)). Kedua rasio tersebut kemudian dibandingkan dengan hasil potensial dari peluang investasi alternatif. Dari perbandingan ini wirausahawan bisa menilai apakah hasil yang diharapkan dari usaha baru bisa diterima.

Cara lainnya adalah dengan menghitung nilai sekarang dari aliran kas netto yang diharapkan dengan menggunakan biaya modal sebagai tingkat diskonto, menghubungkan jumlah dari aliran kas netto yang didiskonto dengan investasi total selama periode waktu tertentu yang menghasilkan rasio pengembalian investasi yang merupakan nilai sekarang dari profitabilitas yang diantisipasi.

Cara ketiga untuk menghitung rasio pengembalian dari investasi adalah dengan menggunakan apa yang dinamakan sistem Du Pont dari analisa finansial. Pendekatan ini memberikan beberapa rasio dan menunjukkan bagaimana rasio tersebut berinteraksi untuk menentukan kemampuan menghasilkan laba dari investasi

Metode ini bisa digunakan untuk menganalisa situasi keuangan untuk setiap periode dimana peramalan dibuat. Proyeksi hasil-hasil finansial dari ventura yang direncanakan memerlukan asumsi-asumsi tertentu mengenai perilaku pasar dan biaya. Setiap asumsi mencerminkan tingkatan ketidakpastian dan resiko.

E. PENILAIAN KEMAMPUAN ORGANISASIONAL

Setiap bisnis usaha membutuhkan orang-orang dengan berbagai jenis ketrampilan dan bakat untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasional. Bahkan jika produk baru yang dihasilkan perusahaan sangat baik dan sumber daya finansial melimpah, adalah orang-orang yang merupakan sumber keberhasilan organisasi. Evaluasi kebutuhan personalia total dan ketrampilan manajerial yang dibutuhkan adalah syarat analisa usaha baru. Analisa ini mensyaratkan dijawabnya tiga pertanyaan berikut:

1. Jenis ketrampilan dan bakat personalia yang bagaimana yang tersedia dan struktur organisasi apa yang ada?
2. Jenis organisasi apa dan ketrampilan apa yang pada akhirnya dibutuhkan dalam penerapan usaha baru yang efektif?
3. Ketrampilan dan bakat apa yang akan dibutuhkan jika usaha baru tersebut mulai berhasil dan tumbuh?

Jawaban pertanyaan tersebut akan memberitahukan apakah perlu mencari bakat-bakat baru kedalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan personalia.

Penentuan Kebutuhan Personalia dan Perancangan Struktur Organisasi Awal

Langkah pertama dalam menentukan kebutuhan personalia adalah analisa beban kerja yang diantisipasi dan berbagai aktivitas yang perlu. Langkah kedua adalah mengelompokkan aktivitas tersebut kedalam seperangkat tugas yang bisa ditangani individu secara efektif. Langkah ketiga, berbagai tugas dikategorisasikan untuk membentuk dasar dari struktur organisasi.

Sekali kisaran (*range*) dari aktivitas total yang diperlukan dan tingkat ketrampilan telah diidentifikasi, berbagai aktivitas dikelompokkan kedalam tugas yang akan dilaksanakan pada posisi individu-individu. Selanjutnya, tingkat kemampuan profesional, latar belakang pendidikan, dan kualifikasi lainnya dispesifikasi bagi masing-masing posisi.

Saling hubungan dari berbagai posisi, pada susunan hirarkis, bisa ditentukan dari deskripsi posisi. Perlu diperhatikan juga aspek-aspek perancangan organisasional seperti rentang pengendalian manajemen yang bisa diterima dan pemilahan fungsi lini dan staf.

Perbandingan Kebutuhan dan Ketersediaan Personalia

Perbandingan personalia yang dibutuhkan dan orang-orang kualified yang tersedia bagi ventura baru menentukan kebutuhan staf. Pertanyaan yang harus dijawab adalah: Seberapa sulitkah menarik dan menyewa orang-orang dengan ketrampilan yang dibutuhkan pada kondisi organisasi baru yang ada? Kondisi tersebut termasuk kurangnya "catatan-catatan", dan keterbatasan finansial. Untuk menjawab pertanyaan ini harus dievaluasi kebutuhan ventura baru untuk menyewa dari luar. Evaluasi ini hendaknya memperhitungkan bahwa kebutuhan personalia mungkin berubah *ketika ventura baru telah tumbuh dan mencapai tingkat kedewasaannya*. Adalah penting untuk memungkinkan adanya fleksibilitas organisasional dari

Wirausahawan juga menghadapi masalah dalam penempatan staff bisnis baru. Kemampuan dari orang-orang yang telah ada pada perusahaan tersebut cenderung terlalu diperhatikan dan kesulitan menarik orang-orang baru dengan ketrampilan yang dibutuhkan cenderung diabaikan. Orang-orang berkemampuan yang telah menunjukkan kemampuan mereka tidak mudah dibujuk untuk bergabung dengan organisasi baru dengan masa depan yang tidak pasti. Wirausahawan mungkin tidak menyadari bahwa karyawan-karyawan sering tidak mempunyai komitmen yang sama kepada perusahaan sebagaimana halnya para pemilik. Mereka mungkin tidak ingin terlibat dalam jam-jam panjang dan kerja diakhir minggu yang merupakan bagian normal dari kehidupan wirausahawan. Lebih banyak orang yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan organisasi daripada yang ditunjukkan dalam perencanaan personalia.

F. ANALISA PERSAINGAN

Praktis semua bisnis usaha dalam perekonomian akan menghadapi persaingan. Perusahaan baru tidak akan bisa bertahan jika ia tidak memberikan dan mempertahankan keuntungan persaingan seperti produk yang bermutu tinggi, pelayanan yang lebih baik, waktu penyerahan yang lebih singkat, atau harga yang relatif lebih rendah. Jenis keuntungan tersebut merupakan sebab mengapa para pelanggan membeli suatu jenis barang keperusahaan tertentu. Banyak perusahaan baru yang kurang memperhatikan pemanfaatan dan pengembangan produk yang kompetitif. Studi kelayakan ventura baru harus memasukkan analisa tekanan persaingan dan tindakan yang akan diambil oleh pesaing terhadap tekanan tersebut. Analisa ini hendaknya dilakukan secara terpisah dari analisa kelayakan pasar, walaupun masalah-masalah yang dihadapi saling berhubungan.

Setiap bisnis usaha umumnya cenderung menghadapi dua jenis tekanan persaingan: 1) persaingan langsung dari produk atau jasa yang identik dengan produk perusahaan itu pada pasar yang sama, 2) tekanan tidak langsung dari barang substitusi (pengganti).

Pendekatan pragmatis untuk menganalisa tekanan persaingan dipusatkan pada tiga tugas:

1. Identifikasi pesaing besar potensial
2. Identifikasi berbagai strategi dan taktik yang digunakan pesaing dan dampak potensialnya terhadap operasi ventura yang direncanakan.
3. Identifikasi keuntungan persaingan tertentu dari ventura yang direncanakan dan pengembangan strategi yang didasarkan pada penekanan pada keuntungan tersebut.

Analisa ini mengungkapkkan apakah ventura baru yang direncanakan memberikan keuntungan persaingan yang memadai pada produknya sehingga mampu menghadapi tekanan persaingan dari pesaing langsung maupun tidak langsung.

UJI PEMAHAMAN

1. Apa yang harus dilakukan ketika memulai usaha baru? Mengapa hal tersebut harus dilakukan?

2. Mengapa banyak usaha baru yang dilakukan oleh wirausahawan mengalami kegagalan sebelum ia berkembang?
3. Apa yang harus dilakukan dalam melakukan analisa kelayakan teknis? Uraikan langkah-langkah tersebut?
4. Persyaratan teknis apa saja yang penting dari suatu produk?
5. Sebutkan tiga aspek utama dalam penilaian peluang-peluang pasar oleh produsen?
6. Bagaimana menilai potensi pasar total dari produk baru?
7. Sebutkan dua pendekatan didalam mengumpulkan data-data bagi informasi pasar?
8. Informasi apa yang bisa diberikan dari uji coba pasar?
9. Apa yang harus dilakukan dalam analisa kemampuan organisasional?
10. Tekanan persaingan apa yang biasanya dihadapi oleh wirausahawan didalam memulai usaha baru?
11. Sebutkan pendekatan pragmatis didalam menganalisa persaingan?

IKHTISAR

1. Yang pertama kali harus dilakukan dalam memulai usaha baru adalah analisa kelayakan usaha tersebut.
2. Banyak pula ventura baru yang mengalami kebangkrutan dalam satu atau dua tahun, dan hanya sedikit saja yang berhasil dalam usahanya. Salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan usaha baru adalah kendali wirausahawan.
3. Alasan utama kegagalan usaha baru adalah: 1. **Pengetahuan** pasar yang tidak memadai, 2. kinerja produk yang salah, 3. Usaha pemasaran dan **penjualan** yang tidak efektif, 4. Tidak disadarinya tekanan persaingan, 5. Keusangan **produk** yang terlalu cepat, 6. Waktu memulai usaha baru yang tidak tepat, 7. **Kapitalisasi** yang tidak memadai, pengeluaran operasi yang tidak diprediksi, investasi yang berlebih-lebihan pada asset tetap, dan kesulitan keuangan yang berkaitan.
4. Syarat-syarat yang penting bagi keberhasilan ventura baru dimasa depan; Pengetahuan pasar yang memadai, produk yang kompetitif yang menjalankan fungsinya dengan baik, kesadaran akan situasi persaingan, basis finansial yang memadai dengan strategi investasi yang tepat, serta waktu memulai usaha yang tepat.
5. Dua langkah penting didalam analisa kelayakan teknis adalah 1) **identifikasi spesifikasi** teknis penting, dan 2) uji coba produk atau jasa untuk **menemukan apakah ia memenuhi spesifikasi** kinerja.
6. Persyaratan teknis yang paling penting adalah: **disain fungsional** dari produk dan daya tarik penampilannya, fleksibilitas, memungkinkan adanya modifikasi **ciri luar** dari produk untuk memenuhi permintaan konsumen atau perubahan teknologi dan persaingan, daya tahan bahan baku produk, bisa dipercaya, kinerja produk seperti yang diharapkan pada kondisi operasi normal, keamanan produk, tidak menimbulkan **bahaya** pada kondisi operasi normal, daya guna yang bisa diterima, kemudahan dan biaya **pemeliharaan** yang rendah, standardisasi melalui dihilangkannya suku cadang yang **tidak perlu**, kemudahan untuk diproduksi, dan diproses, kemudahan untuk ditangani.

7. Tiga aspek utama bagi analisa informasi yang relevan mengenai pasar dan kemampuan dari produk untuk dipasarkan adalah: 1. penelitian potensi pasar dan identifikasi pelanggan (pemakai) potensial, 2. analisa seberapa besar perusahaan baru tersebut bisa memanfaatkan potensi pasar, 3. penentuan peluang nyata pasar dan resiko-resiko melalui uji coba pasar.
8. Penentuan dan evaluasi potensi pasar dari usaha bisnis baru yang direncanakan hendaknya dimulai dengan pengumpulan data-data yang relevan dengan pasar mengenai pelanggan potensial, motivasi pembeliannya, kebiasaan membeli, dan dampak perubahan dalam karakteristik produk pada potensi pasar.
9. Langkah-langkah untuk mengidentifikasi dan mengestimasi potensi pasar adalah sebagai berikut: 1. identifikasi pemakai akhir tertentu dari produk atau jasa, 2. identifikasi segmen pasar pokok, yaitu, kategori pelanggan yang relatif homogen, 3. menentukan atau memperkirakan volume pembelian potensial dalam tiap-tiap segmen pasar dan volume total dari semua segmen.
10. Analisa kelayakan finansial dari usaha baru memerlukan pemilihan alternatif untuk diterapkan. Pendekatan analitis bagi masalah ini dipusatkan pada empat langkah dasar: 1. Penentuan kebutuhan finansial total dengan dana-dana yang diperlukan untuk operasional, 2. Penentuan sumber daya finansial yang tersedia serta biaya-biayanya, yaitu berupa pencarian sumber dana dan biaya modal, 3. Penentuan aliran kas dimasa depan yang bisa diharapkan dari operasi dengan cara analisa aliran kas pada selang waktu yang relatif singkat, biasanya bulanan, 4. Penentuan pengembalian yang diharapkan melalui analisa pengembalian dari investasi.
11. Analisa kemampuan organisasional mensyaratkan dijawabnya tiga pertanyaan berikut: 1. Jenis ketrampilan dan bakat personalia yang bagaimana yang tersedia dan struktur organisasi apa yang ada?, 2. Jenis organisasi apa dan ketrampilan apa yang pada akhirnya dibutuhkan dalam penerapan usaha baru yang efektif?, 3. Ketrampilan dan bakat apa yang akan dibutuhkan jika usaha baru tersebut mulai berhasil dan tumbuh?
12. Setiap bisnis usaha umumnya cenderung menghadapi dua jenis tekanan persaingan: 1) persaingan langsung dari produk atau jasa yang identik dengan produk perusahaan itu pada pasar yang sama, 2) tekanan tidak langsung dari barang substitusi (pengganti).
13. Pendekatan pragmatis untuk menganalisa tekanan persaingan dipusatkan pada tiga tugas: 1. Identifikasi pesaing besar potensial, 2. identifikasi berbagai strategi dan taktik yang digunakan pesaing dan dampak potensialnya terhadap operasi usaha yang direncanakan, 3. identifikasi keuntungan persaingan tertentu dari usaha yang direncanakan dan pengembangan strategi yang didasarkan pada penekanan pada keuntungan tersebut.