

## INTISARI

Perkembangan teknologi yang cepat dan dinamis mendorong pasar di dalam industri *document solution* mudah berubah dan memiliki keragamannya masing-masing. Hal ini perlu diwaspadai dan dicermati dengan baik oleh pelaku usaha di dalam industri *document solution*. Kondisi ekonomi, politik serta sosial di Indonesia yang masih belum stabil mendorong pasar di dalam industri *document solution* di Indonesia mengadopsi strategi biaya murah untuk mendapatkan penghematan biaya secara optimal tanpa mengurangi *value* yang ingin didapatkan. Keunggulan suatu produk maupun jasa tidak lagi menjadi faktor yang utama melainkan kemampuan perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan *value added*. PT Astra Graphia Tbk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di dalam industri *document solution* dan merupakan *market leader* dengan kemampuan untuk memberikan solusi perdokumenan secara *end-to-end*.

Analisis dilakukan untuk memformulasikan strategi bersaing Astragraphia dengan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas unggul yang dimiliki sehingga dapat terus memenangkan persaingan dalam kondisi pasar yang mudah berubah. Untuk itu, penelitian dilakukan dengan cara menganalisis kondisi eksternal dan internal perusahaan. Kondisi eksternal dilakukan dengan menganalisis kondisi lingkungan secara umum dengan menggunakan pendekatan PESTEL dan lingkungan industri dengan menggunakan pendekatan analisis Porter's Five Forces. Selain itu dilakukan juga analisis dengan pendekatan *strategic group map* untuk dapat mengetahui posisi Astragraphia di dalam industri. Analisis internal dilakukan dengan menganalisa kondisi internal Astragraphia menggunakan metode analisis rantai nilai (*value chain*) terhadap sumber daya dan kapabilitas unggul yang dimiliki serta menggunakan analisis VRIO untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki oleh Astragraphia.

Dengan pendekatan strategi kompetitif generik Porter, dapat diformulasikan strategi bisnis Astragraphia yang paling sesuai untuk bersaing dalam industri *document solution* berdasarkan hasil analisa internal dan eksternal adalah strategi *Broad Differentiation Strategy*. Dengan fokus dan mengedepankan kualitas sumber daya manusia, sistem dan proses yang berdaya saing dan berkompetensi Astragraphia terus melakukan inovasi secara konstan untuk dapat memberikan solusi yang inovatif, berkualitas dan berbeda dibandingkan para pesaingnya. Dengan ini di dalam industri *document solution* yang mudah berubah dan berkembang kualitas produk dan jasa yang dihasilkan dari sumber daya manusia, sistem dan proses yang berkualitas di Astragraphia menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Kata kunci: PESTEL, Porter's Five Forces, *Strategic Group Map*, *Value Chain Analysis*, VRIO, keunggulan kompetitif berkelanjutan, formulasi strategi

## **ABSTRACT**

*Rapid and dynamic technological development has encouraged markets in the document solutions industry to easily change and diversify. Business players in the document solutions industry should be aware of and examine this properly. Economic, political, and social conditions in Indonesia that are relatively not stable have driven the market in the document solutions industry in the country to adopt a low cost strategy for the sake of optimal cost savings without reducing the value to be obtained. It is not the advantage of a product or service that becomes a major factor, but rather it is the ability of the company to meet customer needs and to provide value added. PT Astragraphia Tbk's is the market leader in the document solutions industry with the ability to provide end-to-end document solutions.*

*Analysis in this thesis is made to formulate Astragraphia's competitive strategy by leveraging its best resources and capabilities to enable the company to continue to win the competition within the volatile market conditions. A research is then made to analyze both internal and external conditions of the company. External conditions involving general environmental conditions are analyzed using PESTEL approach, while industrial environment is analyzed using Porter's Five Forces analytical approach. The research also applies strategic group map approach to identify Astragraphia's position in the industry. Internal analysis is done by analyzing the internal condition of Astragraphia using both value chain analytical method towards the company's superior resources and capabilities, and VRIO analysis to identify its sustainable competitive advantage.*

*Using Porter's generic competitive strategy approach, based on internal and external analysis it is found that the most suitable business strategy for Astragraphia to compete in the document solutions industry is the Broad Differentiation Strategy. With focus and priority on the quality of human resources as well as competitive and competent system and process, Astragraphia continues to make innovation to provide innovative and quality solutions above its competitors. In the document solutions industry that is rapidly changing and developing, quality products and services resulting from quality human resources, systems, and processes have become Astragraphia's sustainable competitive advantages.*

*Keywords: PESTEL, Porter's Five Forces, Strategic Group Map, Value Chain Analysis, VRIO, sustainable competitive advantages, strategy formulation*