

## MENGHADAPI PERSAINGAN

Michael Porter mengidentifikasi 5 kekuatan yang menentukan daya tarik laba jangka panjang intrinsik pasar atau segmen tertentu yaitu : para pesaing industri (rival segment), calon pendatang baru (ancaman mobilitas), substitusi (ancaman substitusi), pembeli (kekuatan pembeli) dan pemasok (kekuatan pemasok)

Konsep persaingan industry

Industri adalah sekelompok perusahaan yang menawarkan produk atau kelas produk yang merupakan substitusi dekat satu sama lain. Industri-industri dikelompokkan menurut

a. Jumlah penjual dan tingkat differensiasi produk

Jenis-jenis struktur industri antara lain :

1. Monopoli murni

Hanya satu perusahaan yang menyediakan produk atau jasa tertentu di negara atau wilayah tertentu

2. Oligopoli

Sedikit perusahaan besar memproduksi produk mulai dari produk yang sangat terdeferensiasi hingga produk yang terstandarisasi

3. Persaingan monopolistik

Banyak pesaing yang mampu mendiferensiasikan tawaran mereka secara keseluruhan atau sebagian

4. Persaingan murni

Banyak pesaing menawarkan produk dan jasa yang sama

b. Ada atau tidaknya hambatan masuk; hambatan mobilitas; hambatan keluar

Hambatan masuk yang utama mencakup persyaratan modal; skala ekonomis; persyaratan hak paten dan lisensi; kelangkaan lokasi; bahan baku dan distributor; persyaratan reputasi

Hambatan keluar seperti tanggung jawab hukum dan moral terhadap pelanggan; kreditor dan karyawan; pembatasan pemerintah; nilai sisa assets yang rendah akibat terlalu spesialisasi atau usang; kekurangan peluang alternative; integrasi vertical yang tinggi; dan hambatan emosional

c. Struktur biaya; tingkat integrasi vertical; dan tingkat globalisasi.

Menganalisis Pesaing

a. Strategi

Kelompok-kelompok strategis di industri perlengkapan utama

Kelompok A : Lini sempit; biaya manufaktur rendah; servis amat baik; harga tinggi

Kelompok B : Lini sedang ; biaya manufaktur sedang; servis sedang; harga sedang

Kelompok C : Lini penuh; biaya manufaktur rendah; servis baik; harga sedang

Kelompok D: Lini luas; biaya manufaktur sedang; servis kurang; harga rendah

b. Tujuan

c. Kekuatan dan Kelemahan

Tiga variable yang dipantau untuk menganalisis para pesaing yaitu : pangsa pasar (share of market); pangsa ingatan (share of mind); pangsa hati (share of heart)

d. Menyeleksi pesaing

### Strategi Bersaing untuk Para Pemimpin Pasar

Struktur pasar hipotesis terdiri dari : pemimpin pasar (market leader); penantang pasar (market challenger); pengikut pasar (market follower); dan pengisi relung pasar (market nichers).

Untuk dapat bertahan sebagai nomor satu, perusahaan dituntut untuk melakukan tindakan di tiga bidang. Pertama, perusahaan tersebut harus mencari cara untuk memperbesar permintaan pasar secara keseluruhan. Kedua, perusahaan tersebut harus melindungi pangsa pasarnya sekarang melalui tindakan defensive dan ofensif yang tepat. Ketiga, perusahaan tersebut harus berusaha meningkatkan pangsa pasarnya lebih jauh, walaupun ukuran pasarnya tetap sama.

#### Memperluas Pasar Keseluruhan

- Pelanggan baru
- Lebih banyak penggunaan

### Mempertahankan Pangsa Pasar

Tipe Strategi Pertahanan terdiri dari : Posisi Pertahanan ; sayap, mendahului; serangan balik; bergerak; mundur

Enam strategi pertahanan yaitu : Pertahanan posisi; pertahanan rusuk; pertahanan mendahului; pertahanan serangan balik; pertahanan bergerak, dan pertahanan mundur

#### Strategi Bersaing Lainnya

#### Strategi penantang pasar

#### Mendefinisikan Tujuan dan Lawan Strategis

- Menyerang pemimpin pasar
- Menyerang perusahaan seukuran yang tidak bekerja dengan baik dan yang kekurangan dana
- Menyerang perusahaan kecil local dan regional

#### Memilih Strategi Penyerangan Umum

- Serangan Frontal
- Serangan Rusuk
- Serangan Pengepung
- Serangan Menghindar
- Perang Gerilya

#### Memilih Strategi Penyerangan Khusus

- Strategi diskon harga
- Strategi barang yang lebih murah
- Strategi barang dan jasa diberi harga tinggi
- Strategi barang yang bergengsi
- Strategi penganekaragaman produk
- Strategi inovasi produk
- Strategi perbaikan pelayanan
- Strategi inovasi distribusi
- Strategi penurunan biaya manufaktur
- Promosi periklanan intensif

**Strategi Pengikut Pasar**

1. Pemalsu (counterfeiter)
2. Pengklon (cloner)
3. Peniru (imitator)
4. Pengadopsi (adapter)

**Strategi Pengisi Relung Pasar**

Beberapa kemungkinan relung pasar :

1. Spesialis pengguna-akhir
2. Spesialis tingkat-vertikal
3. Spesialis ukuran-pelanggan
4. Spesialis pelanggan-spesifik
5. Spesialis geografis
6. Spesialis produk atau lini produk
7. Spesialis cirri-produk
8. Spesialis job-shop
9. Spesialis harga-bermutu
10. Spesialis jasa
11. Spesialis saluran