



**MODUL ANALISIS PERANCANGAN PERUSAHAAN
(TKT 304)**

**MODUL 6
ANALISIS INDUSTRI DAN PERSAINGAN**

**DISUSUN OLEH
ARIEF SUWANDI, ST., MT.**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019**

Analisis Industri Dan Persaingan

Pendahuluan

Dalam modul ini akan dibahas secara terperinci tentang:

1. Apa saja lingkungan industri ?
2. Bagaimana bentuk-bentuk persaingan ?
3. Bagaimana teknik analisis pesaing ?
4. Bagaimana strategi bersaing ?
5. Analisis Industri dalam persaingan ?

Apa keunggulan bersaing ? Pemahaman materi dalam modul ini bermanfaat untuk melengkapi pengetahuan Anda dengan berbagai konsep, kedudukan, pesaing dan persaingan perusahaan industri

Sesuai dengan pembahasan yang akan dilakukan pada modul ini, maka pengetahuan dan konsep persaingan dalam dunia industri merupakan hal penting dalam pembahasan. Selain itu hal yang dicapai dalam modul ini berupa :

1. Menjelaskan apa saja lingkungan industri,
2. Mengetahui bentuk-bentuk persaingan,
3. Mengetahui teknik analisis pesaing,
4. Mengetahui bagaimana strategi bersaing,
5. Mengetahui apa keunggulan dari bersaing.
6. Menganalisis persaingan dalam dunia industri.

1. LINGKUNGAN INDUSTRI

Strategi dan tujuan perusahaan dipengaruhi oleh daya saing industri dimana mereka memilih untuk menjalani bisnis dan posisi sektor industri tersebut. Intensitas persaingan dalam suatu industri atau perusahaan berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan diluar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pesaing pokok.

Dalam bagian diatas diuraikan kelima sektor yang mempengaruhi manajemen strategi, yaitu sebagai berikut.

1) Sektor Pelanggan/Pembeli

Perencanaan strategi yang efektif menaruh perhatian pada jenis konsumen serta kebutuhan keinginan konsumen. Sektor ini membahas tiga faktor yang mencakup perencanaan strategi sebagai bagian dari analisis industri mereka atas sektor konsumen, yaitu identitas pembeli, faktor demografi, dan lokasi geografi pasar.

- **Pertama, identitas pembeli.** Konsumen yang berbeda mempunyai berbagai alasan untuk berminat untuk suatu produk atau jasa. Diantaranya kebutuhan, keinginan, atau keperluan pembeli yang harus dipenuhi. Pemasar umumnya menunjukkan tiga golongan konsumen yang berbeda, yaitu konsumen pengguna langsung (user), pedagang eceran, dan institusional. Para perencana strategi mengidentifikasi sifat konsumen ini dan kegunaan mereka guna menghindari ancaman kehilangan konsumen dan untuk menemukan atau menciptakan peluang menemukan konsumen baru atau menjual lebih banyak kepada yang sudah ada.
- **Kedua, faktor demografis.** Para ekonom dan ahli pemasaran sering menganggap kondisi penting yang menjadi faktor kebutuhan pokok dalam pemasaran barang dan jasa. Diantaranya yaitu perubahan penduduk, pergeseran usia penduduk, distribusi pendapatan di kalangan penduduk.
- **Ketiga, faktor geografi.** Perencanaan strategi yang efektif juga menelaah lingkungan geografis untuk melihat peluang dan ancaman. Pada hakikatnya perencanaan strategi mencoba menentukan apakah terdapat kondisi yang lebih baik di tempat lain untuk mencapai tujuan perusahaan atau SBU. Para perencana strategi mencari lokasi untuk menambah lokasi yang telah ada atau mencari tempat lain untuk pindah.

2) Sektor Pemasok (Supplier)

Meningkatkan harga dan mengurangi mutu produk yang dijual adalah cara potensial yang dapat dilakukan oleh pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Pemasok mempunyai kekuatan apabila kondisi seperti ini:

- 1) Didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan besar dan lebih terkonsentrasi daripada industri yang menjadi pembeli.
- 2) Tidak tersedianya produk pengganti yang berkualitas atau berharga sama.
- 3) Pembeli bukan sebagai konsumen penting bagi pemasok.
- 4) Produk pemasok merupakan komponen penting bahkan terpenting bagi pembeli dll. Yang perlu diperhatikan disini adalah:
 - a) Bargaining power pemasok menjadi rendah apabila bahan yang bisa diperoleh di pasar dengan mudah (bahan merupakan standard commodity product).
 - b) Bargaining power pemasok menjadi lemah jika industri yang mereka pasok merupakan captive supplier.

- c) Bargaining power pemasok menjadi tinggi apabila bahan yang diberikan mempunyai kualitas dan harga yang lebih baik apabila bahan tersebut dibuat sendiri oleh industri.

3) Sektor Persaingan antar Perusahaan (Rivalry Among Existing Firm)

Perebutan pangsa pasar atau pembeli merupakan suatu kegiatan bahkan suatu tujuan dari organisasi, maka antar perusahaan itu sendiri akan terjadi suatu kondisi yang tegang karena mereka akan berusaha dengan segenap pikiran dan cara untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih banyak dan mempertahankan pangsa pasarnya. Yang diperhatikan disini adalah:

- 1) Semakin banyak jumlah perusahaan dan semakin sama size mereka, maka persaingan antar perusahaan akan semakin tinggi.
- 2) Pertumbuhan permintaan yang rendah tentu akan meningkatkan persaingan.
- 3) Jika 'biaya' berganti merek yang ditanggung oleh pembeli atau konsumen adalah rendah maka persaingan akan menjadi tinggi.
- 4) Persaingan akan semakin ketat jika untuk keluar dari industri tersebut membutuhkan biaya yang lebih besar daripada tetap berada dalam industri tersebut.
- 5) Intensitas persaingan akan meningkat jika ada perusahaan di luar industri yang membeli perusahaan yang lemah dalam industri dan melakukan strategi moves besar-besaran.

4) Sektor Pendaatang Baru

Produsen baru (new entrants) dapat membahayakan perusahaan-perusahaan yang telah ada, hal ini dikarenakan dengan masuknya produsen baru maka akan menambah atau menghasilkan kapasitas produksi tambahan yang lebih banyak. Kalau permintaan pasar meningkat maka kondisi ini tidak jadi masalah namun kalau kondisi permintaan pasar sedang menurun maka akan terjadi masalah dalam pasar.

Ancaman masuknya pesaing baru ini di tentukan oleh barriers to entry dan reaksi para pesaing ada di industri. Yang perlu diperhatikan dalam faktor pendaatang baru adalah:

- 1) Skala ekonomis: semakin tinggi tingkat produksi yang diperlukan untuk mencapai skala ekonomi, semakin rendah ancaman dari pesaing baru.
- 2) Tingkat kesulitan untuk memahami teknologi dan ketrampilan khusus yang diperlukan untuk memproduksi: semakin sulit maka semakin rendah ancaman dari pesaing baru.
- 3) Pengaruh pengalaman dan belajar (experience and learning effect) terhadap struktur biaya. Semakin tinggi pengaruh pengalaman dan belajar terhadap struktur biaya, maka semakin rendah ancaman pesaing baru.
- 4) Loyalitas dan preferensi konsumen terhadap merek tertentu.
- 5) Peraturan pemerintah: semakin banyak peraturan untuk mendirikan perusahaan maka semakin rendah ancaman dari pesaing baru.
- 6) Kebutuhan modal atau investasi: semakin besar investasi awal yang diperlukan maka semakin rendah pula ancaman dari pesaing baru.

5) Sektor Produk Pengganti

Perkembangan ilmu dan teknologi maka dewasa ini makin banyak produk yang peranannya dan manfaatnya dapat diganti, sebagai contoh: gula diganti dengan pemanis sintetis. Secara umum, ancaman produk pengganti adalah besar apabila harga produk

pengganti tersebut lebih rendah dan atau mutu serta kemampuan kinerjanya sama atau lebih besar dari produk yang sudah ada. Untuk ancaman dari produk pengganti yang perlu diperhatikan adalah:

- 1) Rasio harga dan kualitas produk pengganti (nilai di mata konsumen) melawan rasio harga dan kualitas produk yang dihasilkan. Semakin tinggi 'nilai'nya, semakin tinggi ancamannya.
- 2) Loyalitas konsumen terhadap suatu merek tertentu: semakin loyal, semakin mahal 'biaya' untuk mengganti maka ancaman menjadi rendah.

2. BENTUK-BENTUK PERSAINGAN

Bentuk persaingan terbagi menjadi empat tingkatan:

1) Persaingan Merek

Persaingan merek adalah produk-produk atau jasa yang bersaing secara langsung menawarkan hal yang sama. Misalnya Teh Botol Sosro dan Fresh Tea.

2) Persaingan Industri

Persaingan industri adalah persaingan dalam satu industri, tidak hanya satu produk saja. Misalnya Teh Botol Sosro industrinya tidak hanya industri teh dalam botol, tetapi semua industri minuman. Karena itu pesaingnya adalah juga Coca Cola, Aqua, dan lain-lain.

3) Persaingan Bentuk

Persaingan bentuk adalah persaingan dalam bentuk produk yang sama. Misalnya persaingan antara Teh Botol Sosro dengan Susu Ultra, Yogurt, dan lain-lain.

4) Persaingan Generik

Persaingan generik adalah persaingan umum pada semua industri, Misalnya antara Teh Botol Sosro dengan Sari Roti, dan lain-lain.

3. TEKNIK ANALISIS PESAING

Untuk menganalisis industri dan persaingan, ada empat cara yang harus dilakukan:

1) Definisikan Pasar Sasaran (Target Market)

Mendefinisikan pasar sasaran akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui produk atau jasa mana saja yang membidik sasaran yang sama.

2) Identifikasi Pesaing Langsung

Pesaing langsung adalah perusahaan yang memberikan produk ataupun jasa yang relatif serupa dengan target market yang kurang lebih sama. Identifikasi pesaing langsung akan membantu untuk melihat peta persaingan, posisi perusahaan dibanding pesaing, dan apa yang harus dilakukan untuk memenangkan persaingan.

3) Ketahui Kondisi Persaingan

Peta persaingan bisa dilihat dengan menggunakan framework Porter Five Forces. Dari situ bisa dilihat daya tarik persaingannya apakah sudah ketat ataupun belum.

4) Penilaian Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan utama yang dimiliki oleh perusahaan yang diyakini sebagai modal untuk memenangkan persaingan.

4. PORTER FIVE FORCES

Porter Five Forces adalah alat ukur yang dikenalkan oleh Michael Porter untuk melihat daya tarik persaingan dalam suatu industri. Ada lima hal yang harus dianalisa untuk melihat daya tarik persaingan.

1) *Persaingan Dalam Industri*

Persaingan dalam industri meliputi banyaknya pesaing langsung dalam bisnis yang dijalankan. Banyaknya persaingan di sini dibandingkan dengan faktor kebutuhan masyarakat akan produk ataupun jasa yang ditawarkan. Jika supply sudah terlalu banyak dan melebihi demand yang ada, maka kondisi persaingan sudah sangat ketat.

2) *Kekuatan Tawar Menawar Pelaku Bisnis yang Baru (New Entrance)*

Kekuatan tawar menawar pelaku bisnis yang baru terkait dengan apakah memasuki industri tersebut gampang atau tidak. Apakah ada hambatan yang besar (barrier to entry), misalnya dari sisi investasi, teknologi, orang, pengetahuan, dan lain-lain. Jika hambatan masuknya kecil, kemungkinan pemain baru akan masuk juga sangat besar, artinya setiap saat dalam suatu industri akan terjadi persaingan yang sangat ketat.

3) *Kekuatan Tawar Menawar Pembeli*

Di sini adalah bagaimana pembeli mendapatkan informasi dan penawaran yang beragam dari berbagai produsen. Dengan tawaran yang begitu banyak di pasar, pembeli memang akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang lebih besar karena punya cukup banyak pilihan.

4) *Kekuatan Tawar Pemasok*

Pemasok dalam hal ini adalah perusahaan yang memberikan bahan-bahan, orang, teknologi, dan lainnya yang menjadi bahan produksi. Pemasok akan memiliki kekuatan besar jika sesuatu yang dipasok merupakan hal penting dan tidak banyak perusahaan yang menyediakan. Tetapi jika banyak perusahaan lain yang menyediakan, kekuatan pemasok menjadi tidak terlalu besar.

5) *Kekuatan Tawar Produk Pengganti*

Produk pengganti adalah produk lain di luar produk sejenis yang mempunyai fungsi hampir sama dengan produk atau jasa perusahaan yang bisa saling menggantikan. Jasa penerbangan misalnya, produk penggantinya adalah jasa transportasi darat dan laut. Kekuatan tawar produk pengganti besar jika terdapat harga yang sangat berbeda antara produk utama dengan produk pengganti.

5. STRATEGI BERSAING

Michael Porter membagi strategi bersaing menjadi 3 strategi umum:

1) *Differensiasi*

Differensiasi adalah strategi memberikan penawaran yang berbeda dibandingkan penawaran yang diberikan oleh kompetitor. Strategi differensiasi mengisyaratkan perusahaan mempunyai jasa atau produk yang mempunyai kualitas ataupun fungsi yang bisa membedakan dirinya dengan pesaing.

2) *Keunggulan Biaya (Low Cost)*

Keunggulan biaya adalah strategi mengefisienkan seluruh biaya produksi sehingga menghasilkan produk atau jasa yang bisa dijual lebih murah dibandingkan pesaing. Strategi harga murah ini fokusnya pada harga, jadi biasanya produsen tidak terlalu peduli dengan berbagai faktor pendukung dari produk ataupun harga yang penting bisa menjual produk atau jasa dengan harga murah kepada konsumen. Warung Tegal misalnya mengandalkan strategi harga. Mereka tidak peduli dengan kenyamanan orang ketika makan, bahkan juga dengan kebersihan, yang penting bisa menawarkan menu makanan lengkap dengan harga yang sangat bersaing.

3) *Fokus*

Fokus adalah strategi menggarap satu target market khusus. Strategi fokus biasanya dilakukan untuk produk ataupun jasa yang memang mempunyai karakteristik khusus. Beberapa produk misalnya hanya fokus ditargetkan untuk kaum muslim sehingga semua produknya memberikan benefit dan fungsi yang disesuaikan dengan aturan Islam. Produk yang fokus pada target market kaum muslim biasanya selalu mensyaratkan label halal, tanpa riba, dan berbagai aturan lain yang disesuaikan dengan ketentuan Islam. Perusahaan biasanya memilih salah satu dari ketiga strategi ini yang akan diterapkan, karena bagaimanapun akan sulit menjalankan ketiga strategi ini secara bersamaan. Namun demikian, jika perusahaan memilih salah satu di antara tiga strategi ini, bukan berarti sama sekali meninggalkan yang lain, tetapi dua strategi lainnya biasanya diterapkan pada level yang paling standar.

6. KEUNGGULAN BERSAING (COMPETITIVE ADVANTAGE)

Untuk bisa bertahan dalam persaingan, perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing (competitive advantage) dibandingkan dengan kompetitornya. Keunggulan bersaing akan menjadi senjata untuk menaklukkan pasar dan kompetisi. Untuk membangun keunggulan bersaing, perusahaan bisa melakukan beberapa langkah:

- 1) Mencari sumber-sumber keunggulan, misalnya keterampilan yang prima, sumber daya yang berkualitas, dan lain-lain.
- 2) Mencari keunggulan posisi dibanding pesaing, dengan mengefisienkan biaya produksi dan memberikan nilai tambah kepada konsumen.
- 3) Menghasilkan performa yang prima, dengan melihat kepuasan dan loyalitas pelanggan, pangsa pasar, dan juga kemampulabaan (profitability) dari produk ataupun jasa yang dihasilkan.

7. ANALISIS INDUSTRI DALAM PERSAINGAN

Industry adalah kelompok perusahaan yang memproduksi barang atau jasa yang serupa, pemeriksaan tentang pentingnya kelompok pemegang saham dalam lingkungan kerja perusahaan disebut analisis industry.

M. E. Porter, penggagas strategi kompetitif, berpendapat bahwa perusahaan lebih memberikan perhatian pada persaingan yang ada dalam industrinya. “kekuatan kolektif dari kekuatan tersebut menentukan laba potensial pokok dalam industry, di mana potensial laba diukur dengan tingkat pengembalian investasi modal”. Semakin kuat setiap kekuatan dalam model tersebut, semakin terbatas kemampuan perusahaan untuk menaikkan harga dan mendapatkan laba yang lebih besar.

Dalam melakukan pengamatan industry, perusahaan harus menilai pentingnya enam kekuatan untuk sukses, yaitu ancaman pendatang baru, persaingan diantara perusahaan yang telah ada, kekuatan penawaran (bargaining power) pemasok, kekuatan penawaran pembeli, dan kekuatan relative dari stakeholder lain.

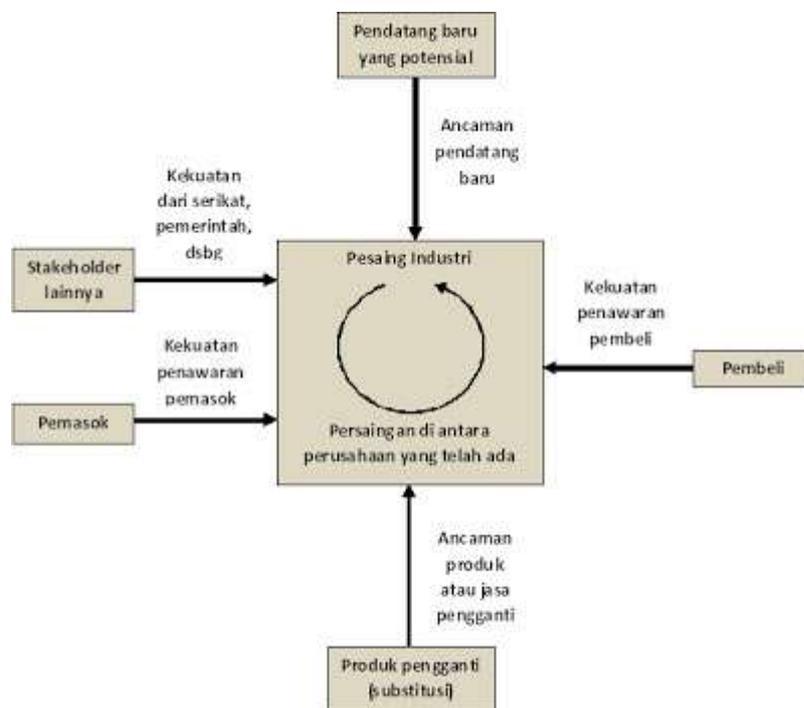
A. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru, sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar saham, dan sumber daya penting.

- Skala ekonomi: skala ekonomi adalah keunggulan biaya yang berhubungan dengan ukuran yang besar.

- Diferensiasi produk: identifikasi merek menciptakan penghalang masuk dengan memaksa pendatang untuk memberikan pengeluaran yang cukup besar untuk mengatasi loyalitas pelanggan yang sudah ada.
- Kebutuhan modal: kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya keuangan dalam jumlah yang sangat besar akan menciptakan penghalang masuk yang signifikan, terutama jika digunakan untuk menutup biaya-biaya seperti R&D.
- Biaya untuk berpindah (switching cost): switching cost adalah biaya yang dikeluarkan satu kali oleh pembeli ketika ia berpindah dari satu pemasok ke pemasok lain.
- Akses ke saluran distribusi: pendatang baru mungkin membutuhkan penghalang masuk untuk mengamankan distribusi produknya.
- Independensi ukuran kerugian biaya: perusahaan yang sudah mapan mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak mudah ditiru oleh pendatang baru.
- Kebijakan pemerintah: pemerintah dapat memberikan penghalang masuk bagi suatu industry dengan menerapkan persyaratan lisensi dan membatasi akses kepada bahan baku.

Kekuatan-kekautan yang mempengaruhi persaingan industry



B. Persaingan diantara perusahaan yang telah ada

Dalam sebagian besar industri, perusahaan saling bergantung. Persaingan yang digerakkan oleh satu perusahaan dapat dipastikan mempengaruhi para pesaingnya, dan mungkin menyebabkan pembalasan atau usaha-usaha perlawanan.

- Jumlah pesaing : pesaing sangat beraneka ragam atau tidak sama dalam ukuran dan kekuatan.
- Tingkat pertumbuhan industry: pertumbuhan industry yang cepat biasanya memberikan sejumlah kesempatan bagi banyak perusahaan untuk tumbuh di dalamnya.

- Karakteristik barang atau jasa: jika barang atau jasa secara mendasar sama – tanpa menghiraukan apa yang ditawarkan oleh perusahaan, maka barang atau jasa tersebut sama dengan komoditas.
- Jumlah biaya tetap: jika biaya tetap perusahaan tinggi, perusahaan sebaiknya memotong harga di bawah biaya total paling tidak untuk menutup biaya tetapnya.
- Kapasitas: jika satu-satunya cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan volume adalah dengan meningkatkan kapasitas dengan membangun pabrik baru, maka hal itu dapat terpenuhi jika kapasitas penuh pabrik baru mampu menjaga supaya harga unit tetap serendah mungkin.
- Tingginya penghalang untuk keluar: penghalang untuk keluar menjaga supaya perusahaan tidak keluar dari industri. Penghalang tersebut dapat berupa asset khusus atau loyalitas manajemen pada bisnis yang ada.
- Diversitas pesaing: pesaing sering memiliki banyak wilayah, strategi, dan budaya perusahaan. Mereka juga memiliki ide-ide yang sangat berbeda tentang bagaimana bersaing, dan arena itu mereka sering melakukan jalan pintas dan tidak mengetahui tantangan yang ada di setiap posisi yang berlainan.

C. Ancaman produk atau jasa pengganti

Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain. Menurut Porter, “penggantian membatasi pendapatan potensial dari suatu industry karena batas atas pada harga-harga perusahaan dalam suatu industry karena batas atas pada harga-harga perusahaan dalam suatu industry berpengaruh secara signifikan laba”.

D. Kekuatan penawaran pembeli

Pembeli mempengaruhi industry melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya. Pembeli atau kelompok pembeli kuat jika beberapa kondisi berikut ini dipenuhi.

- Pembeli membeli sebagian besar dari produk atau jasa penjual.
- Pembeli memiliki kemampuan potensial untuk mengintegrasikan ke belakang dengan memproduksi produknya sendiri.
- Pemasok alternatif sangat dimungkinkan karena produknya standar atau tidak berbeda.
- Biaya mengganti pemasok sangat rendah.
- Produk yang dibeli mewakili persentase tinggi dari harga pokok pembeli, karena itu menyediakan insentif bagi toko-toko sekitar untuk harga yang lebih rendah.
- Pembeli mendapatkan laba yang rendah dan karena itu sangat sensitif untuk harga pokok dan jasa yang berbeda.
- Produk yang dibeli tidak penting untuk kualitas akhir atau harga dari produk atau jasa pembeli, dan dengan mudah diganti tanpa mempengaruhi kerugian pada produk akhir.

E. Kekuatan Penawaran Pemasok

Pemasok atau kelompok pemasok kuat jika beberapa persyaratan berikut ini dipenuhi.

- Industri pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan, tetapi menjual kebanyakan perusahaan (misalnya, perusahaan minyak).
- Produk atau jasanya unik dan atau produk itu mempunyai biaya pengganti yang menambah kekuatan (misalnya, perangkat lunak pengolahan kata).
- Produk pengganti tidak tersedia (misalnya, barang elektronik).

- Industri pembeli membeli hanya sebagian kecil barang atau jasa dari kelompok pemasok dan itu tidak penting bagi pemasok (misal, penjualan ban mesin pemotong rumput kurang penting bagi industri ban dibanding penjualan ban mobil).

F. Kekuatan Relatif dari Stakeholder Lain

Porter berpendapat bahwa pemerintah mempengaruhi tingkat aktivitas persaingan dengan menggunakan lima kekuatan yang telah disebutkan, kita tahu bahwa pemerintah layak diperhitungkan karena kekuatan pemerintah dapat mempengaruhi semua industri.

G. Evolusi industri

Sebagian besar industri berkembang melalui serangkaian tahap dari tumbuh hingga dewasa hingga akhirnya menurun. Intensitas pada setiap kekuatan yang telah ditetapkan sebelumnya akan menentukan tahap-tahap evolusi industri. Berdasarkan daur hidup produk (dibahas pada bab.5), daur hidup industri sangat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan kekuatan dan tren keenam kekuatan yang memacu persaingan industri.

Jika industri adalah baru orang sering membeli produk tanpa mempertimbangkan harga, karena karena produk tersebut memenuhi kebutuhan unik. Jika pesaing baru masuk ke industri, harga akan turun karena terjadi persaingan.

Ketika industri memasuki kedewasaan, produk cenderung menjadi komoditas. Pembeli akan lebih pintar, mereka mendasarkan keputusan membeli pada informasi yang lebih baik. Harga menjadi perhatian dominan jika produk dalam tingkat kualitas dan keistimewaan minimum.

Kelompok-kelompok Strategis dan Pemetaan Strategis

Menurut K.J dan M.L Hatten, kelompok strategis terdiri dari unit-unit bisnis atau perusahaan-perusahaan yang “menggunakan strategi-strategi yang sama dengan sumber daya yang sama.” Penelitian menunjukkan bahwa kelompok-kelompok strategis untuk memahami lingkungan persaingan dengan lebih baik. Karena budaya dan struktur perusahaan mencerminkan jenis strategi yang digunakan, perusahaan-perusahaan atau unit-unit bisnis yang menjadi anggota suatu kelompok strategis tertentu dalam industri yang sama, cenderung menjadi musuh dan lebih serupa satu dengan yang lain dibanding pesaing-pesaing dari kelompok strategis yang lain dalam industri yang sama.

Sebagai contoh, meskipun McDonald dan Olive Garden adalah bagian dari industri rumah makan yang sama, mereka memiliki misi, tujuan, dan strategi yang berbeda, dan menjadi anggota kelompok strategis yang berbeda. Pada umumnya mereka hanya memberi sedikit perhatian antara satu sama lain ketika merencanakan tindakan-tindakan persaingan. Burger King dan Hardee's memiliki persamaan dengan McDonald's dalam hal strategi: memproduksi volume yang tinggi dari daging berharga rendah yang ditargetkan bagi keluarga-keluarga pada umumnya. Sebagai akibatnya, mereka menjadi musuh yang kuat dan diorganisir untuk beropersi dengan cara yang sama.

Penghalang Mobilitas

Menurut Porter, penghalang mobilitas adalah “faktor-faktor yang menentukan perpindahan perusahaan dari satu posisi strategis ke posisi strategis yang lain”.

Tipe-tipe strategis

Tipe-tipe umum strategis terdiri dari beberapa karakteristik:

- Defenders adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki nilai produk terbatas dan berfokus pada efisiensi kegiatan-kegiatan operasimereka yang telah ada
- Prospectors adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki lini produk luas, dan berfokus dan berfokus pada inovasi produk dan peluang-peluang pasar
- Analyzers adalah perusahaan yang beroperasi paling sedikit pada dua wilayah pasar produk yang berbeda, satu stabil dan satu variable
- Reactors adalah perusahaan-perusahaan yang kurang memiliki konsistensi hubungan antara strategi, struktur dan budaya

Contoh-contoh penghalang masuk dan penghalang mobilitas serta cara menghindari atau mengatasinya

Contoh-contoh penghalang masuk dan penghalang mobilitas dalam beberapa industry:

- Kebutuhan asset tetap yang tinggi (industry baja)
- Biaya periklanan yang tinggi (industry minuman dan bir)
- Bahan mentah yang jarang (industry perminyakan)
- Persyaratan pemerintahan yang sulit (industry listrik)
- Kebutuhan penjualan secara kredit (industry peralatan)
- Kemampuan untuk mengendalikan tukar tambah (industry otomotif dan eceran)
- Produk-produk yang dilindungi oleh hak paten merek dagang dan trade secrets (industry minuman)
- Pengendalian-pengendalian saluran distribusi yang utama (televise jaringan)
- Harga persaingan yang sangat rendah (industry elektronik konsumen)

Cara menghindari atau mengatasi penghalang masuk dan penghalang mobilitas

- Temukan ceruk yang terbuka (sabun cair Neutrogena)
- Temukan produk substitusi (computer menggantikan mesin ketik)
- Kembangkan peningkatan tekhnologikal (minyak goreng rendah lemak dari P&G)
- Beda kan produk dari bauran pemasaran (penjualan computer zenith di perguruan tinggi)
- Menekankan pada bagian yang merupakan kelemahan pesaing (Toyota menekankan produk berkualitas dengan biaya rendah)
- Ciptakan proses perbaikan atau peningkatan (proses produksi deere yang fleksibel)

Intelijen industry

Penelitian menunjukkan bahwa orang banyak melakukan pengamatan terhadap lingkungan secara informal dan individual. Mereka memperoleh informasi dari berbagai sumber, seperti pelanggan, pemasok, pegawai bank, konsultan, publikasi, pengamatan pribadi, bawahan, atasan atau rekan kerja.

Banyak orang di semua tingkat organisasi dapat memperoleh data dalam waktu singkat. Oleh karena itu, manajemen puncak harus mengembangkan system untuk mendapatkan data dari pihak-pihak yang memilikinya keorang-orang yang dapat mengintegrasikan data-data tersebut dengan informasi-informasi lain, untuk menjadi suatu bentuk pengukuran lingkungan yang komprehensif. Penelitian mengidentifikasikan bahwa kurang dari 5 persen dari perusahaan-perusahaan Di AS, secara penuh mengembangkan program intelijen

Peramalan

Sesudah mengumpulkan informasi mengenai lingkungannya, perusahaan harus menganalisis kecenderungan-kecenderungan yang ada dan berusaha menentukan arah yang akan dituju untuk masa depan. Batas perencanaan strategis bagi banyak perusahaan besar adalah sekitar 5 sampai 10 tahun kedepan. Sebagian besar perusahaan harus mendasarkan perencanaan masa depan mereka pada peramalan – seperangkat asumsi seperti apa masa depan

Asumsi yang membahayakan

Peramalan tidak lebih dari sekedar langkah yang penuh keyakinan untuk menuju masa depan. Pengamatan lingkungan menyediakan data yang masuk akal mengenai situasi pada masa sekarang, tetapi diperlukan intuisi dan keberuntungan untuk memperkirakan masa depan secara tepat. Kesalahan asumsi-asumsi dasar merupakan hal yang paling sering menimbulkan kesalahan peramalan. Meskipun demikian, banyak manajer yang memformulasikan dan mengimplementasikan perencanaan strategis sedikit menyadari atau tidak menyadari bahwa kesuksesan mereka didasarkan pada seperangkat asumsi.

Teknik-teknik

9 Brainstorming, dan model-model statistikal juga merupakan teknik-teknik peramalan yang populer. Brainstorming adalah pendekatan nonkualitatif, yang memerlukan kehadiran orang-orang dengan pengetahuan mengenai situasi yang akan diprediksi. Aturan dasar brainstorming adalah memperoleh ide-ide tanpa terlebih dahulu menyeleksi atau menyaringnya. Tidak ada kritik yang dilontarkan, dan ide-ide cenderung dibangun pada ide-ide awal sampai tercapai konsensus. Teknik tersebut bagus untuk manajer operasi yang lebih mengandalkan "perasaan mendalam" daripada teknik-teknik kuantitatif. Model statistik adalah teknik kuantitatif yang berusaha menemukan faktor-faktor penyebab atau setidaknya-tidaknya faktor-faktor penjelas yang menghubungkan dua atau lebih time series. Model statistik mencakup analisis regresi dan metode ekonometrik lainnya. Meskipun berguna untuk mengidentifikasi kecenderungan, model statistikal, seperti ekstrapolasi kecenderungan, didasarkan pada data masa lalu. Jika pola hubungan berubah, akurasi peramalan akan hilang.³⁶ Teknik peramalan yang lain, seperti cross-impact analysis (CIA) dan Trend-impact analysis (TIA), tidak begitu sering digunakan.

Penulisan skenario merupakan teknik peramalan yang paling sering digunakan setelah ekstrapolasi kecenderungan. Mula-mula dikembangkan oleh Royal Dutch Shell, penulisan skenario adalah "deskripsi terfokus mengenai masa depan yang secara mendasar berbeda, yang dihadirkan dalam naskah yang koheren atau dalam model naratif.³⁷ Oleh karena itu, skenario hanyalah deskripsi tertulis mengenai keadaan masa depan, dalam hal isu-isu dan variabel-variabel penting, atau dapat juga dibuat dengan menggabungkannya dengan teknik-teknik peramalan lainnya.³⁸ Salah satu contoh adalah metode yang digunakan oleh General Electric, seperti yang diperlihatkan pada Gambar 4.7. Metode tersebut berdasarkan panel Delphi para ahli yang tidak diketahui namanya, trend-impact analysis, dan cross-impact analysis.

Porter sangat merekomendasikan digunakannya skenario industri untuk mengadakan analisis industri. Teknik-teknik peramalan tersebut memanfaatkan berbagai variabel dari lingkungan masyarakat dan menguji penganihnya terhadap stakeholder utama dalam lingkungan ker~a perusahaan (industri). Proses tersebut dapat diterapkan dengan cara berikut ini.

1. Menguji pergeseran yang mungkin dalam variabel-variabel masyarakat:
2. Mengidentifikasi ketidakpastian pada setiap enam kekuatan lingkungan kerja (pesaing, pembeli, pemasok, kemungkinan produk substitusi, pesaing baru yang potensial, dan stakeholder utama lainnya)
3. Buatlah interval mengenai asumsi-asumsi yang mungkin terjadi mengenai kecenderungan masa depan: sebagai contoh, jika harga minyak merupakan faktor yang penting, buat asumsi yang masuk akal mengenai harga masa depan yang tinggi, rendah, dan yang paling mungkin terjadi.
4. Mengkombinasikan asumsi-asumsi mengenai kecenderungan individual ke dalam skenario yang konsisten secara internal: mengkombinasikan berbagai kecenderungan ke dalam seperangkat skenario. Karena satu kecenderungan akan berpengaruh terhadap kecenderungan yang lain, pastikan bahwa skenario konsisten secara internal. Sebagai contoh, jika skenario memasukkan asumsi harga minyak tinggi dan inflasi rendah, skenario tidak konsisten secara internal dan sebaiknya ditolak.
5. Menganalisis situasi industri yang muncul pada setiap skenario: sebagai contoh, jika satu skenario berasumsi bahwa obat generik akan lebih banyak peminatnya daripada minuman bermerek, situasi dalam industri minuman di bawah asumsi ini akan berbeda jika menggunakan asumsi bahwa permintaan obat generik tidak begitu tinggi.
6. Menentukan sumber daya keunggulan kompetitif di masing-masing skenario: sebagai contoh, dalam industri yang didominasi oleh obat generik, kombinasi harga rendah yang disebabkan oleh rendahnya biaya operasi, akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
7. Memprediksi perilaku pesaing pada setiap skenario: ketika industri bergerak pada suatu skenario, setiap pesaing akan menyesuaikan diri. Beberapa akan meninggalkan, dan pesaing baru akan masuk. Gunakan data masa lalu para pesaing dan apa yang diketahui mengenai manajemennya, estimasi apa yang kemungkinan besar akan dilakukan oleh masing-masing pesaing. Setelah hal tersebut dilakukan, tentukanlah faktor-faktor strategis eksternal yang dibutuhkan untuk sukses (peluang) serta hal-hal yang dapat menyebabkan kegagalan (ancaman-ancaman), dalam berbagai skenario masa depan.

Sintesis Faktor-faktor Strategis Eksternal —EFAS

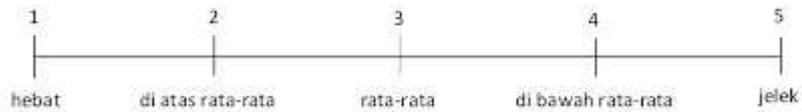
Setelah manajer strategis meneliti kondisi eksternal dan lingkungan kerja, serta mengidentifikasi faktor-faktor strategis bagi perusahaan, mereka dapat merangkum analisis mereka dalam bentuk Ringkasan Analisis Faktor-faktor Strategis Eksternal (EFAS). Bentuk tersebut membantu manajer mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman. Bentuk itu juga merupakan alat dalam analisis untuk mengukur seberapa baik manajemen (rating) menanggapi faktor tertentu dalam hal tingkat pentingnya (bobot) faktor tersebut bagi perusahaan. Penggunaan bentuk EFAS meliputi beberapa langkah:

Pertama, identifikasi dan tuliskan dalam Kolom 1 antara 5 sampai 10 peluang dan ancaman.

Kedua, tentukan bobot dalam Kolom 2 untuk setiap faktor mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting) berdasarkan faktor-faktor yang memiliki kemungkinan mem

pengaruhi posisi strategis perusahaan pada saat ini. Semakin besar bobotnya, semakin prioritas faktor tersebut bagi manajemen. (Semua bobot harus berjumlah 1.0 tanpa mempedulikan jumlah faktor-faktor" strategis.)

Ketiga, tentukan rating dalam Kolom 3 untuk setiap faktor dari 5.0 (hebat) sampai dengan 1.0 (jelek) berdasarkan respon manajemen saat ini terhadap faktor-faktor tertentu. Setiap rating adalah penilaian mengenai seberapa baik seorang analis mempercayai bahwa manajemen perusahaan mengatasi setiap faktor eksternal.



Keempat, kalikan bobot (Kolom 2) setiap faktor dengan ratingnya (Kolom 3) untuk memperoleh skor dibobotkan untuk faktor tersebut dalam Kolom 4. Kelima, gunakan Kolom 5 (komentar/keterangan) untuk menjelaskan mengapa suatu faktor dipilih dan bagaimana bobot dan rating faktor tersebut dibuat. Keenam, tambahkan skor yang dibobotkan bagi semua faktor eksternal dalam Kolom 4 untuk menentukan total skor yang dibobotkan bagi perusahaan. Total skor yang dibobotkan menunjukkan seberapa baik perusahaan menanggapi faktor-faktor strategis pada masa sekarang dan yang diharapkan dalam lingkungan eksternalnya. Total skor yang dibobotkan memiliki interval dari 5.0 (baik sekali) sampai 1.0 (jelek), dan 3.0 (rata-rata). Skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan tersebut dengan perusahaan lain dalam industri. Pada intinya, ringkasan EFAS adalah analisis Anda terhadap manajemen perusahaan terhadap faktor-faktor strategis eksternal utama berdasarkan daftar tingkat prioritas faktor-faktor tersebut (m menggunakan bobot).

Setelah manajer strategis selesai menganalisis faktor-faktor strategis eksternal perusahaan dalam hal peluang dan ancaman, mereka harus melakukan hal yang sama terhadap faktor-faktor strategis internal dalam hal kekuatan dan kelemahan.

Kesimpulan

Dunia ini semakin berubah dengan pesat, begitu pula pola pikir konsumen sehingga menuntut perusahaan untuk lebih kreatif dan kompetitif. Selain itu, masalah pesaing juga harus benar-benar diperhatikan. Beberapa hal yang perlu diketahui dari pesaing: kelengkapan mutu, desain dan bentuk produk, harga yang ditawarkan, saluran distribusi atau lokasi cabang yang dimiliki, promosi yang dijalankan, rencana kegiatan pesaing ke depan.

Untuk mengetahui informasi tersebut, maka perusahaan perlu mengadakan analisis pesaing dengan cara; mengidentifikasi pesaing, menentukan sasaran pesaing, identifikasi strategi pesaing, analisis kekuatan dan kelemahan pesaing, menentukan sasaran pesaing, identifikasi reaksi pesaing dan strategi menghadapi pesaing.

Dari kegiatan itu akan dapat diketahui: siapa pesaing kita, apa sasaran yang ingin mereka capai, bagaimana strategi yang mereka lakukan, apa dan dimana kekuatan dan kelemahan pesaing, bagaimana pola reaksi mereka, siapa saja yang perlu diserang terlebih dahulu, bagaimana cara menyerangnya, dan pesaing mana yang perlu dihindari terlebih dahulu.

Untuk menghadapi pesaing, maka kita harus mengetahui strategi dan sasaran yang diinginkan pesaing sehingga kita dapat menindaklanjutinya dengan mengeluarkan strategi-strategi yang dapat mematahkan strategi pesaing kita.

Secara umum strategi menyerang pesaing terdiri dari: strategi menyerang pesaing yang lemah lebih dahulu, pesaing langsung menyerang lawan yang kuat, strategi gerilya, dan strategi bertahan. Sedangkan strategi untuk menghadapi pesaing dapat dilakukan untuk posisi-posisi sebagai berikut: strategi pemimpin pasar, strategi penantang pasar, strategi pengikut pasar, dan strategi relung pasar.

Strategi penyerangan yang dapat dilakukan terhadap pesaing ada lima cara, yaitu : serangan frontal, serangan sampingan, serangan Pengepungan, serangan melambung dan serangan gerilya. Adapun perlindungan diri dalam bentuk pertahanan yang dapat digunakan paling tidak ada empat cara: pertahanan frontal, pertahanan samping, pertahanan menyerang lebih dulu, dan pertahanan menyerang balik.

Daftar Pustaka

<http://aliciakomputer.blogspot.co.id/2009/03/analisis-industri-dan-persaingan.html>

<http://nurmuhamadrajibddsdddsgs.blogspot.co.id/2013/05/makalah-analisis-industri-dan-persaingan.html>

<http://nusiyantijannati.blogspot.co.id/2015/02/analisis-industri-dan-persaingan.html>

https://www.academia.edu/6194335/Makalah_ANALISIS_INDUSTRI_DAN_PERSAINGAN.html

<http://freetaskatcampuss.blogspot.com/2010/05/analisis-industri-industry-adalah.html>