

Strategi Bersaing Perusahaan

Pendahuluan

Strategi adalah serangkaian keputusan dan atau tindakan manajerial yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi. Strategi adalah : *“Consists of the combination of competitive moves and business approaches used by managers to run the company”*

Adapun strategi bersaing perusahaan adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Jadi strategi adalah : Strategy is HOW to

1. How to please customers
2. How to respond to changing market conditions
3. How to outcompete rivals
4. How to grow the business
5. How to manage each functional piece of the business and develop needed organizational capabilities
6. How to achieve strategic and financial objectives

Munculnya persaingan dalam berusaha merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka pengusaha dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar perusahaan dan adanya kelemahan serta kekuatan dari dalam perusahaan yang akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kelangsungan hidup usaha. Untuk itu setiap pengusaha dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi di lingkungan perusahaan, dipasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta harus mengetahui berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnis sehingga mampu bersaing dengan bisnis lainnya dengan cara untuk berusaha meminimalisasi kelemahan-kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki serta meoptimalkan peluang yang ada yang menyiasati ancaman yang mungkin akan menjadi hambatan dalam berusaha.

Dengan demikian para wirausaha dituntut untuk memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Dengan adanya tekanan persaingan begitu ketat, baik secara langsung atau tidak langsung sangat mempengaruhi kinerja organisasi bisnis baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan siklus produk. Pada saat kondisi seperti itulah sangat diperlukan strategi yang tepat dalam mengambil keputusan maupun langkah-langkah tertentu untuk mempertahankan usahanya tersebut. Strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang di anut atau yang akan di anut oleh perusahaan, dan jenis atau akan menjadi apa perusahaan ini. Pokok perumusan strategi bersaing perusahaan adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas meliputi aspek utama dari lingkungan perusahaan yaitu lingkungan industri dimana perusahaan tersebut bersaing.

Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industry di mana persaingan berlangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

Perusahaan bisa memperoleh keuntungan bila :

- a. Memiliki keunggulan yang unik
- b. Tercipta dari penemuan yang dilakukan para wirausaha
- c. Dihasilkan dari proses kreatif yang dinamis
- d. Menciptakan daya saing khusus

Keunggulan Bersaing

Ada banyak strategi dalam bersaing diantaranya: strategi bagi pemimpin pasar, bagi yang bukan pemimpin pasar dan strategi lainnya. Menyangkut pengembangan keterampilan untuk menanggapi peluang yang diciptakan oleh perusahaan yang berada di pasar pertama, perubahan karakteristik produk, pasar, atau industri yang berbasis pada inovasi. Menerapkan strategi secara tepat akan berdampak pada kemampuan mereka (wirausaha) untuk bersaing dengan usaha lain serta dapat meningkatkan kemampuan dalam menghadapi persaingan dengan cara mengembangkan inovasi produknya. Dengan terus menjaga dan mengembangkan sumber keunggulan bersaingnya maka kelangsungan usaha tersebut akan tetap terjaga.

Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) apabila perusahaan memenuhi 4 kriteria :

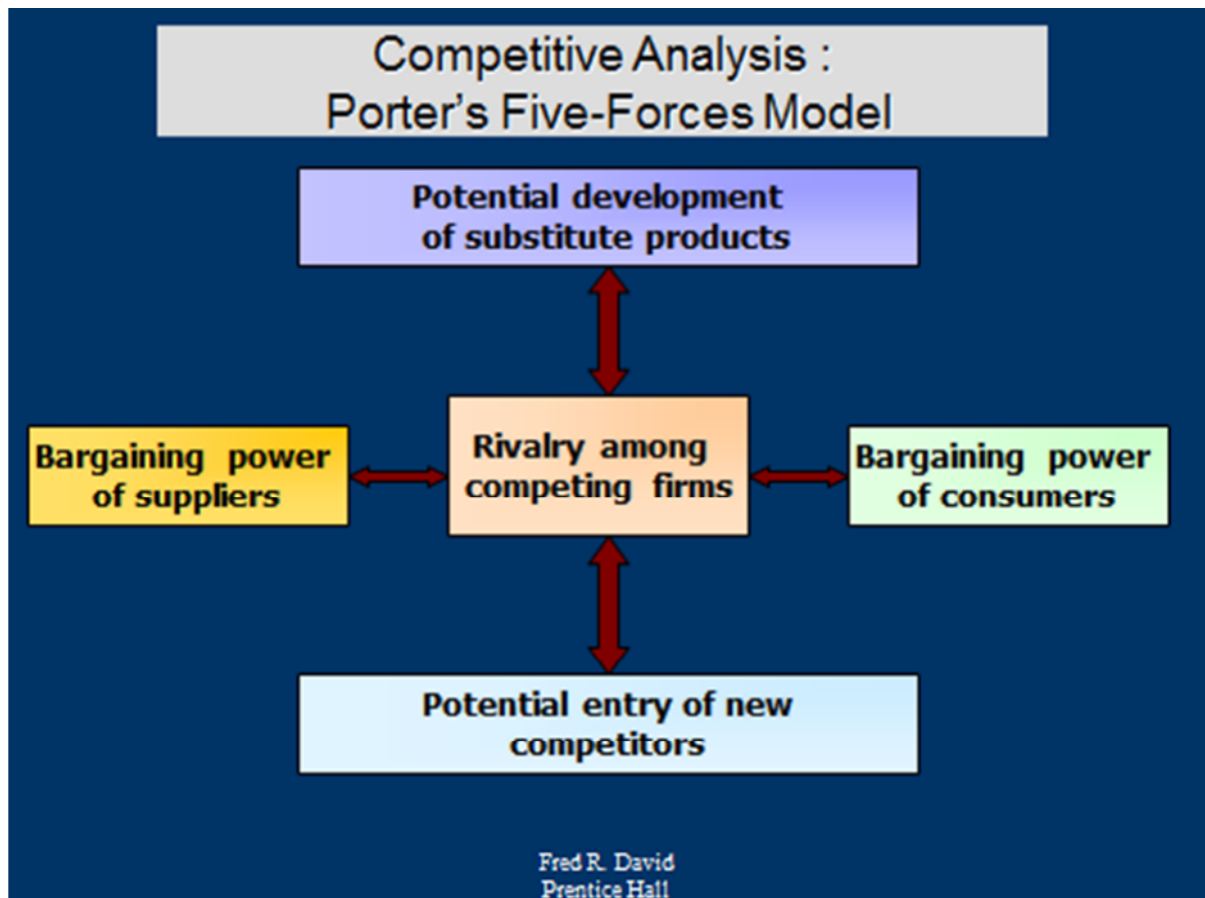
1. Bernilai (**Valuable**), yaitu perusahaan/ organisasi mempunyai kemampuan untuk mengeksploitasi peluang atau menetralkan ancaman dari lingkungan eksternalnya.
2. Langka (**Rare**), Dimiliki oleh beberapa pesaing kini & potensial.
3. Mahal untuk meniru (**Costly to Imitate**), yaitu apabila perusahaan tidak dapat memperolehnya atau harus memperoleh dengan biaya yang tinggi.
4. Tak dapat digantikan (**Non-substitutable**), yaitu pemanfaatan secara penuh sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Porter berpendapat bahwa strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif atau defensif guna menciptakan posisi yang aman (defendable position) terhadap kelima kekuatan persaingan yang disebutkan diatas. Porter (1980) menyebutkan bahwa suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (suppliers), serta persaingan di antara para pesaing yang ada.

Kekuatan-keuatan yang mempengaruhi persaingan industry (Five Forces of Competitive) M. Porter (1980)

Kekuatan-Kekuatan yg Mempengaruhi Persaingan Industri

1. Ancaman pendatang baru
2. Kekuatan Penawaran Pemasok
3. Kekuatan Penawaran Pembeli
4. Ancaman produk atau Jasa Pengganti
5. Ancaman Pesaing Industri (Pesaing diantara perusahaan yg ada)



Penjelasan Lingkungan Industri :

1. Ancaman masuknya pendatang baru (*potential entry of new competitors*):

Banyaknya pendatang baru yang masuk kedalam industri tergantung dari *Barriers of entry* industri tersebut yang meliputi :

a. Skala Ekonomi (**Economies of scale**)

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan (unit cost) suatu produk (operasi atau fungsi yang dihasilkan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut perperiode meningkat.

b. Differensiasi Produk.(**Produk differentiation**)

Perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan tertentu, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimasa yang lampau atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama. Differensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

c. Persyaratan modal.(Capital requirement)

Kebutuhan modal untuk produksi, membiayai R & D, pemasaran dan mengelola persediaan bahan baku.

d. Biaya Peralihan (Switching cost)

Biaya yang dikeluarkan oleh konsumen untuk beralih ke pemasok atau produk lain.

e. Akses ke saluran distribusi.(Access to distribution channels)

f. Keunggulan biaya tidak tergantung dari skala ekonomi (Cost Advantages Independent scale)

- a. Teknologi produk milik sendiri.
- b. Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku.
- c. Lokasi yang menguntungkan.
- d. Subsidi pemerintah dan kebijakan pemerintah.
- e. Kurva belajar atau pengalaman.

2. Rivalitas Diantara Para Pesaing (Rivalry among competing firms)

Persaingan merebut posisi melalui persaingan harga, iklan, pengenalan produk, pelayanan kepada pelanggan.

Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada dalam industri menunjukkan tingkat persaingan yang ada merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural sbb :

1. Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang.
2. Pertumbuhan industri yang lambat.
3. Biaya tetap atau biaya penyimpanan tinggi.
4. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan.
5. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
6. Pesaing yang beragam.
7. Taruhan strategis yang besar.
8. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

3. Tekanan Produk Pengganti (potential development of substitute products)

Produk substitusi dengan *Switching cost* rendah, harga murah, dan kualitas lebih baik. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang : (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.

4. Tawar Menawar Pembeli (bargaining power of consumers)

Kualitas lebih baik, pelayanan lebih baik, dan biaya murah.

Para pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli relatif dalam jumlah besar.
2. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
3. Pembeli menghadapi biaya peralihan yang kecil.
4. Pembeli mendapatkan laba kecil.
5. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
6. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jaja pembeli.
7. Pembeli mempunyai informasi lengkap.

5. Tawar Menawar Pemasok (bargaining power of supplier)

Didominasi sedikit perusahaan, produknya unik, industri bukan pelanggan penting, dapat melakukan integrasi ke hilir.

Para pemasok akan memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :

1. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.
2. Tidak ada pemasok pengganti.
3. Industri bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok.
4. Produk mereka merupakan input paling penting bagi industri.
5. Pemasok memiliki kekuatan untuk melakukan strategi *forward integration*.

Lima kekuatan persaingan diatas mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan "pesaing" bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri, dan kekuatan, atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi. Dengan demikian analisis terhadap lima faktor penentu keberhasilan industri perlu dilakukan jika suatu perusahaan ingin bersaing dalam pasar yang kompetitif.

Sedangkan cara untuk menganalisis Lingkungan Eksternal (Hit, 1999:48): dapat dilakukan sebagai berikut :

- a. **Scanning** : Mengidentifikasi tanda-tanda perubahan dan kecenderungan lingkungan sebelumnya.
- b. **Monitoring** : Mendeteksi dini dengan mengobservasi perubahan dan kecenderungan lingkungan secara terus menerus.
- c. **Forecasting** : Mengembangkan proyeksi tentang antisipasi *outcomes* berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang telah dimonitor.
- d. **Assessing** : Menentukan waktu dan kepentingan perubahan dan kecenderungan lingkungan yang diperuntukan bagi strategi perusahaan dan manajemennya.

Selain hal tersebut, Porter (1980) memberikan suatu strategi dalam menghadapi persaingan yang disebut sebagai **Strategi Generik** yang terdiri dari keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus. Menerapkan salah satu diantaranya dengan berhasil menuntut sumberdaya dan keterampilan yang berbeda.

Strategi Generik M. Porter.

Jika perusahaan menjalankan bisnis, maka prinsip dasar untuk mencapai keuntungan yang tinggi adalah : membeli dengan harga rendah dan menjualnya dengan harga tinggi.

Keunggulan Bersaing

	Posisi biaya rendah	Keunikan yg dilihat pelanggan
Sasaran Luas	Keunggulan Biaya	Diferensiasi
Segmen tertentu	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Terdiri dari :

1. Diferensiasi (Differentiation)
2. Kepemimpinan biaya menyeluruh (Overall cost leadership)
3. Fokus (Focus) : a. Diferensiasi
b. Kepemimpinan biaya menyeluruh

a. Diferensiasi (Differentiation)

Adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitik beratkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, image berat, bahan atau pelayanan.

Persyaratan untuk strategi ini adalah :

1. Ketrampilan dan Sumberdaya Umum yang di perlukan

- kemampuan pemasaran yang kuat
- bakat yang kreatif
- perekayasaan produk
- kemampuan yang kuat dalam riset dasar
- reputasi korporat untuk kepemimpinan mutu dan teknologi
- strategi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari ketrampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain
- kerjasama yang kuat dari saluran-saluran.

2. Persyaratan Organisasi Umum

- Koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi dalam riset dan pengembangan produk, dan pemasaran.
- Pengukuran dan insentif yang subyektif.
- Suka menarik tenaga yang kreatif.

b. Kepemimpinan biaya menyeluruh (Overall cost leadership)

Adalah strategi yang lebih memperhitungkan para pesaing daripada pelanggan. Perusahaan memfokuskan pada harga jual yang murah pada pembeli.

Persyaratan strategi ini adalah :

1. Keterampilan dan Sumber Daya Umum yang diperlukan

- Investasi modal yang terus menerus dan akses ke modal.
- Keterampilan perekayasaan proses
- Supervisi tenaga kerja yang ketat.
- Produk didisain untuk kemudahan dalam produksi.
- Sistem distribusi dengan biaya rendah.

2. Persyaratan organisasi umum

- Pengendalian biaya yang ketat.
- Laporan yang sering dan laporan pengendalian yang rinci.
- Insentif berdasarkan target kuantitatif yang ketat

c. Fokus

Strategi ini dipakai oleh bisnis yang ingin menghindarkan diri dari konfrontasi langsung dengan pesaingnya dengan cara mengkonsentrasikan diri pada pangsa pasar yang kecil (niches). Prinsip dasarnya dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (low cost).

Persyaratan untuk strategi ini :

- a. Keterampilan dan sumberdaya umum yang diperlukan adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan diatas yang diarahkan pada target strategik khusus
- b. Persyaratan organisasi umum adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan diatas yang di arahkan pada tarjet strategik regular

Strategi Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing menurut Porter (1986) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Studi yang dilakukan Porter selanjutnya menetapkan strategi generik yang diklasifikasikan dalam tiga kategori, yaitu cost leadership, diferensiasi, dan focus. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik di atas akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman. Menurut Tjiptono (2001), strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh perusahaan yang menerapkan strategi produk diferensiasi agar senantiasa memiliki keunggulan bersaing di pasar dapat dilakukan dengan melakukan pilihan terhadap strategi berikut ini.

a. Diferensiasi Produk

Kreativitas yang tinggi dalam menciptakan keunikan produk yang lebih menarik, sejuk, aman, nyaman, menyenangkan, karyawan yang ramah, terampil, berwawasan, dan mampu mewujudkan dalam keseharian sehingga lebih diminati oleh konsumen dibandingkan dengan produk pesaing lainnya.

b. Diferensiasi Kualitas Pelayanan

Kreativitas yang tinggi mengharmonisasikan unsur-unsur marketing mix : product, place, price, promotion, people, packaging, programming patnership sehingga kualitas jasa yang dirasakan oleh konsumen melebihi harapan.

c. Diferensiasi Citra

Citra identik dengan atribut adalah sebuah karakteristik, yang khusus atau pembeda dari penampilan seseorang atau benda. Diferensiasi citra adalah bauran yang tepat dari elemen pencitraan, yang menciptakan citra sebuah merek. Proses pencitraan harus membangun, memaksimalkan, memanfaatkan, dan mengeksploitasikan kekuatan dan kelemahan setiap elemen citra untuk memastikan bahwa merek itu memiliki prospek yang baik secara terus- menerus (Zyman, S, 2000 : 95).

Pendekatan Diferensiasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing

Pemilihan produk di antara banyaknya tawaran yang ada di pasar selalu didasarkan pada adanya perbedaan, baik secara implicit maupun eksplisit. Literatur Psikologi merujuk kepada fakta bahwa perbedaan mencolok yang terkait dengan suatu produk akan merangsang daya ingat karena perbedaan tersebut akan diapresiasi secara intelektual (Trout, J, 1999 : 14). Perusahaan jasa perlu melakukan diferensiasi melalui inovasi yang bersifat pre-emptive dalam jangka panjang. Preemptive, di sini maksudnya adalah implementasi suatu strategi yang baru bagi suatu bisnis tertentu. Karena merupakan yang pertama, maka dapat menghasilkan keterampilan atau aset yang dapat merintang, mencegah, atau menghalangi para pesaing untuk melakukan duplikasi atau membuat tandingannya (Macmillan dalam Aaker, 1992) dalam Tjiptono (2001 : 145--146). Perusahaan jasa dapat mendiferensiasikan dirinya melalui citra di mata pelanggan, misalnya melalui simbol-simbol dan merek yang digunakan. Selain itu, perusahaan dapat melakukan diferensiasi produk dalam penyampaian jasa (service delivery) melalui tiga aspek yang juga dikenal sebagai 3P dalam pemasaran jasa, yaitu:

1. orang (people)
2. lingkungan fisik (physical environment)
3. proses (process)

Keunggulan bersaing yang berkesinambungan adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan suatu produk yang pada saat pesaing berusaha untuk menirunya akan selalu mengalami kegagalan secara signifikan. Pada saat perusahaan menerapkan strategi tersebut dan perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan strategi tersebut maka perusahaan tersebut dikatakan memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan (Hit, Ireland dan Hoskisson, 1996 : 5). Di samping faktor keunikan produk, perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing juga menerapkan strategi marketing mix yang meliputi harga yang mampu bersaing, tempat atau lokasi strategis, dan promosi yang memadai.

Simpulan yang dapat ditarik dari konsep keunggulan bersaing melalui diferensiasi produk adalah bagaimana perusahaan dapat menciptakan produk unik yang memberikan tingkat keuntungan di atas rata-rata yang mampu diraih oleh industri melalui kombinasi manusia, lingkungan, dan proses.

Pendekatan Diferensiasi Kualitas Pelayanan terhadap Keunggulan Bersaing Menurut Tjiptono (2001), cara lain untuk melakukan diferensiasi adalah secara konsisten memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik daripada para pesaing. Hal ini dapat dicapai dengan memenuhi atau bahkan melampaui kualitas jasa yang diharapkan para pelanggan. Kualitas jasa sendiri dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu jasa yang dirasakan (perceived service) dan jasa yang diharapkan (expected service). Bila jasa yang dirasakan lebih kecil daripada yang diharapkan, maka para pelanggan menjadi tidak tertarik lagi pada penyedia jasa yang bersangkutan. Bila yang terjadi adalah sebaliknya (perceived > expected), maka ada kemungkinan para pelanggan akan menggunakan penyedia jasa itu lagi.

Pendekatan Diferensiasi Citra terhadap Keunggulan Bersaing

Para pemasar yang tidak menciptakan hubungan antara penciptaan citra dan penjualan produk sering kali tidak melakukan pekerjaan yang baik. Menurut Sergio Zyman (2000), banyak perusahaan yang sukses dalam menjual produk karena produk mereka memiliki citra jelas yang menentukan posisi mereka di titik yang secara potensial menarik dalam pilihan konsumen yang begitu banyak. Menurut Trout, J. (2000), kebanyakan perusahaan yang sukses adalah mereka-mereka yang “memiliki kata” yang menempati tempat spesial dalam benak konsumen. Berbagai konsep yang berkembang saat ini menyiratkan bahwa pentingnya citra sebagai sarana atau alat untuk meraih keunggulan bersaing di pasar. Begitu perusahaan telah secara jelas mendefinisikan citranya kepada pelanggan, maka langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan citra tersebut agar elemen ini menjadi sumber keunggulan bersaing yang Anda miliki dalam jangka panjang (Robert Grede, 2002 : 81). Melalui investasi pada proses pencitraan yang dilakukan secara terus-menerus, perusahaan akan menikmati tingkat pengembalian pasar dalam konsep pemasaran, yang lebih tinggi daripada yang dapat diraih oleh pesaing dalam industri yang sama.

Perumusan strategi dan pilihan strategi

Perumusan strategi seringkali ditujukan sebagai perencanaan strategis atau jangka panjang. Analisis situasi adalah awal proses perumusan strategi. Selain itu, analisis situasi juga mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal.

Untuk menganalisis situasi, digunakan cara yang sistematis, yaitu analisis SWOT. **SWOT adalah singkatan dari Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats**, dari suatu perusahaan, yang semuanya merupakan faktor-faktor strategis. Jadi, analisis SWOT harus mengidentifikasi kompetensi langka (**distinctive competence**) perusahaan, yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan. Penggunaan kompetensi langka perusahaan secara tepat (kapabilitas inti) akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Strategi perusahaan menentukan :

- a. Orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan dan
- b. Industri atau pasar yang akan dimasuki.

Untuk perusahaan multibisnis yang beroperasi di lebih dari satu industri atau pasar, strategi perusahaan meliputi keputusan-keputusan mengenai aliran keuangan dan sumber daya dari dan ke unit bisnis mereka. Keputusan-keputusan ini sangat mendasar terhadap masa depan perusahaan dan biasanya melibatkan manajemen puncak dan dewan direksi. Strategi perusahaan dapat menyediakan *strategic platform*, atau kapabilitas organisasi untuk mengatasi bisnis di dalam lingkungan yang beragam dengan sekumpulan kemampuan strategis. Semua perusahaan, mulai dari perusahaan terkecil yang hanya memproduksi satu jenis

produk dalam satu industri saja, sampai konglomerat terbesar yang memproduksi berbagai produk dalam satu industri, pada satu waktu harus memperhatikan pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam strategi perusahaan.

Pertanyaan-pertanyaan strategi perusahaan adalah :

- a. Haruskah kita melakukan ekspansi, pemotongan, atau tidak mengubah operasi kita?
- b. Haruskah kita memusatkan kegiatan hanya dalam industri yang sekarang, atau berekspansi ke industri lain?
- c. Apabila ingin tumbuh dan berkembang, haruskah kita melakukannya melalui pengembangan internal atau akuisisi eksternal, merger, atau usaha patungan?

Strategi Umum

Strategi perusahaan mewujudkan tiga orientasi umum (**grand strategies**) yaitu : **pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan, yaitu :**

Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan adalah strategi yang dirancang untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aktiva, laba atau kombinasi dari semuanya. Pertumbuhan yang berkelanjutan artinya penjualan yang meningkat, dan dengan pengalamannya akan dapat melakukan efisiensi dan akhirnya meningkatkan laba.

Alasan penggunaan strategi pertumbuhan :

- a. Perusahaan yang sedang tumbuh dapat menutupi kesalahan dan ketidak efisienan dengan mudah dibandingkan perusahaan yang stabil.
- b. Perusahaan yang sedang berkembang menawarkan banyak peluang bagi kemajuan, promosi, dan pekerjaan-pekerjaan menarik.

Ada 2 (dua) strategi dasar pertumbuhan yaitu : konsentrasi pada satu industri dan diversifikasi pada industri lain. Apabila perusahaan memilih strategi konsentrasi, maka perusahaan dapat berkembang melalui integrasi vertikal dan horizontal.

Integrasi vertikal, yaitu mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok (integrasi ke belakang/ backward integration) atau oleh distributor (integrasi ke depan/ forward integration). Strategi ini menarik untuk perusahaan yang kuat dalam posisi bersaing.

Integrasi horizontal, yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam lokasi geografis yang berbeda dan atau menambah rentang produk atau jasa yang ditawarkan kepada pasar.

Apabila perusahaan memilih strategi diversifikasi, maka perusahaan dapat berkembang melalui diversifikasi konsentris dan diversifikasi konglomerat.

Diversifikasi konsentris, strategi ini dilakukan apabila perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi daya tarik industri rendah, sehingga perusahaan dapat melakukan diversifikasi pada industri yang berkaitan.

Diversifikasi konglomerat, ini merupakan strategi perusahaan yang cocok apabila posisi kompetitif perusahaan rata-rata dan daya tarik industrinya rendah, sehingga

perusahaan melakukan diversifikasi keluar dari sebuah industri dan masuk ke dalam industri yang tidak berkaitan.

Strategi Stabilitas

Strategi ini cocok untuk perusahaan yang berada pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja, artinya industri tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan dan kekuatan-kekuatan utama dalam lingkungan tersebut berubah dan masa depannya tidak pasti.

Strategi stabilitas pertama yang dapat dilakukan adalah : berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada, artinya strategi untuk sementara waktu perusahaan melakukan konsolidasi sumber dayanya untuk menghadapi masa depan yang tidak pasti. Strategi stabilitas yang kedua, yaitu strategi tidak berubah atau stabilitas laba, hal ini karena perusahaan pada posisi di industri yang dengan daya tarik sedang-sedang saja dan perusahaan hanya memiliki posisi kompetitif rata-rata.

Strategi Pengurangan

Strategi pengurangan atau *retrenchment* dapat dilakukan perusahaan apabila memiliki posisi kompetisi yang lemah tanpa memandang daya tarik industrinya. Posisi kompetisi yang lemah biasanya mengakibatkan kinerja yang buruk, penjualan menurun dan laba berubah menjadi kerugian. Strategi pengurangan meliputi : Strategi Berputar, jual habis, kebangkrutan atau likuidasi.

Strategi berputar, adalah strategi yang menekankan peningkatan efisiensi operasional. Dua fase strategi ini adalah kontraksi dan konsolidasi.

Kontraksi adalah upaya awal untuk “menghentikan pendarahan“ dengan cepat, dengan penurunan keseluruhan terhadap ukuran dan biaya.

Konsolidasi adalah pelaksanaan sebuah program untuk menstabilkan perusahaan yang lebih ramping.

Strategi Jual Habis, strategi ini dilakukan karena posisi kompetitif perusahaan yang lemah pada industri dengan daya tarik yang sedang atau malah mungkin menurun. Strategi ini dilakukan karena untuk melakukan strategi berputar sudah tidak mampu.

Kebangkrutan, meliputi penyerahan manajemen perusahaan kepada pengadilan sebagai ganti penyelesaian kewajiban-kewajiban (hutang) perusahaan. Manajemen perusahaan berharap bahwa setelah pengadilan memutuskan tuntutan, perusahaan akan lebih kuat dan lebih mampu untuk bersaing dalam industri yang menarik dengan baik.

Likuidasi, adalah strategi untuk mengakhiri perusahaan. Strategi ini dilakukan karena industri sudah tidak menarik lagi dan perusahaan juga terlalu lemah untuk dijual, manajemen dapat memilih untuk mengubah sebanyak mungkin kekayaan yang dapat dijual ke dalam bentuk kas, yang kemudian dibagikan kepada para pemegang saham, setelah membayar hutang-hutangnya.

Manfaat likuidasi dibandingkan dengan kebangkrutan, adalah bahwa dewan komisaris sebagai perwalian pemegang saham, dan manajemen puncak, melakukan pengambilan keputusan sendiri daripada menyerahkan kepada pengadilan, yang mungkin akan mengabaikan pemegang saham sama sekali.

Strategi Bersaing dalam produk live cycle

Analisa Daur Kehidupan Produk (Product Life Cycle)

Teknik terakhir adalah analisa Daur Kehidupan Produk yang biasanya digunakan untuk membuat strategi pemasaran. Daur Kehidupan Produk, yang diperkenalkan tahun 1950, mencoba menganalisa suatu produk berdasarkan perubahan yang terjadi pada tingkat penjualannya. Prinsipnya analisa ini mengatakan bahwa suatu produk akan melalui suatu siklus kehidupan (Life Cycle) seperti halnya manusia yaitu kelahiran, pertumbuhan, dewasa dan akhirnya masa tua (meninggal). Seperti ada pada gambar 7-3, kehidupan suatu produk dibagi menjadi empat tahap yaitu Introduction (perkenalan), Growth (pertumbuhan), Mature (dewasa) dan Decline (masa menurun).

□ Tahap Perkenalan (Introduction)

Dalam masa perkenalan sebuah produk, penjualan mulai dari nol dan meningkat secara perlahan-lahan. Keuntungan pada tahap ini akan menunjukkan jumlah yang negatif karena besarnya biaya yang dikeluarkan untuk penilaian dan promosi dan tidak dapat diimbangi oleh tingkat penjualan yang masih rendah. Produk sudah didistribusikan, penjualan relatif tumbuh perlahan, keuntungan relatif kecil, resiko kegagalan cukup tinggi, promosi harus efektif.

Adapun strategi bersaing yang dapat digunakan, yaitu :

- a. Rapid Skimming Strategy : barang tidak banyak, promosi gencar
- b. Low Skimming Strategy : barang tidak banyak tetapi bagus, promosi sedang
- c. Rapid Penetrasi Strategy : barang banyak, promosi gencar
- d. Low Penetrasi Strategy : barang banyak dan bagus, promosi sedang

Adapun strategi generik yang dapat dipilih adalah fokus- diferensiasi.

□ Tahap Pertumbuhan (Growth)

Selama tahap ini penjualan meningkat secara cepat dan kemudian diikuti dengan peningkatan yang rendah. Tahap ini merupakan suatu periode selama suatu produk mempunyai tingkat penjualan yang tinggi serta menghasilkan keuntungan yang paling maksimal. Persaingan belum begitu ketat sehingga margin yang dikenakan pada produk masih tinggi. Penjualan dan laba relatif meningkat, konsumen merasa puas, timbul pesaing, saluran distribusi bertambah, harga stabil. Adapun strategi bersaingnya, yaitu :

- a. Peningkatan mutu model
- b. Membentuk segmen pasar baru
- c. Menambah saluran distribusi
- d. Merubah periklanan

Adapun strategi generik yang cocok adalah Diferensiasi.

□ Tahap Dewasa (Maturity)

Pada tahap ini penjualan mencapai titik paling maksimal dan kemudian menurun sehingga keuntungan yang diperoleh menjadi kecil. Hal ini akibat dari munculnya banyak pesaing yang menjual produk serupa. Periode ini akan berlangsung beberapa tahun, sehingga perusahaan dapat menggunakan strategi Kepemimpinan biaya menyeluruh atau Diferensiasi.

Adapun strategi bersaing generik adalah lakukan modifikasi pasar dan produk

□ Tahap Menurun (Decline)

Selama tahap ini baik penjualan maupun keuntungan akan turun terus sampai akhirnya produk tersebut ditarik dari pasar. Untuk tahap ini dapat digunakan strategi Kepemimpinan biaya menyeluruh atau Fokus-kepemimpinan biaya menyeluruh. Setelah melakukan analisa dengan menggunakan beberapa teknik analisa diatas dan membuat beberapa strategi yang dianggap cocok maka semua strategi tersebut digabungkan dalam suatu laporan yang sering disebut sebagai **Rencana Bisnis (Business Plan)**. Saat ini organisasi telah mempunyai suatu Rencana Bisnis yang terdiri dari kumpulan-kumpulan dokumen yaitu: pernyataan misi, laporan analisa lingkungan, tujuan dan sasaran perusahaan serta strategi-strategi untuk mencapainya. Kemudian, rencana tersebut harus disetujui oleh pimpinan puncak (Direksi). Hal ini penting karena persetujuan tersebut menunjukkan adanya minat dan dukungan dari atas agar rencana bisnis dapat diterapkan dalam organisasi. Tanpa adanya dukungan dari pimpinan, maka pelaksanaan rencana tersebut akan tidak efektif.

Adapun strategi bersaing generik yang cocok adalah :

- a. Mengidentifikasi produk lemah
- b. Menentukan strategi baru (Manajemen Strategik - Arasy Alimudin, SE, MM)

Strategi Bersaing dalam Berwirausaha

Para wirausaha menggunakan proses inovasi sebagai alat pemberdayaan sumber-sumber untuk menciptakan suatu nilai barang dan jasa. Dalam melakukan strategi usahanya, wirausaha biasanya menggunakan strategi sebagai berikut:

1. Menyangkut pengembangan keterampilan untuk menanggapi peluang yang diciptakan oleh perusahaan yang berada di pasar pertama. Yang sering terjadi adalah banyak peniru (*imitator*) memperbaiki atau memodifikasi barang dan jasa untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pembeli. Bila demikian, wirausaha perlu meinindahkan daya saingnya ke segmen pasar lain dengan mendoininasi segmen pasar kecil yang dipandang perusahaan besar tidak memiliki peluang.
2. Perubahan karakteristik produk, pasar, atau industri yang berbasis pada inovasi. Strategi ini dilakukan dengan mengubah produk dan jasa yang sudah ada, Strategi ini menciptakan inovasi dengan salah satu cara berikut:
 - a. Menciptakan manfaat.
 - b. Meningkatkan nilai inovasi.
 - c. Beradaptasi dengan lingkungan sosial ekonomi pelanggan.
 - d. Menyajikan apa yang dianggap bernilai oleh pelanggan.

- a. Strategi bagi Pemimpin Pasar

Apabila perusahaan telah memiliki peluang pasar yang besar seperti pada masa pertumbuhan, maka strateginya:

1. Bersikap menyerang dan agresif untuk mempertahankan pangsa pasar. Wirausaha harus siap memperbaiki strategi bersaingnya agar tetap dapat mempertahankan reputasi terbaik di mata pelanggan.
2. Bersikap bertahan dan tidak terlalu agresif. Dalam posisi ini, setiap departemen secara efektif menemukan keunggulan bersaing dan secara bertahap dapat membangun hambatan masuk ke segmen pasar yang dipilih untuk bersaing.
3. Tidak boleh ada anggapan bahwa perusahaan yang berhasil tidak memiliki tantangan. Perusahaan yang pasif mempertahankan pasarnya akan selalu mengundang pesaing untuk memasuki pasar. Kegagalan dalam mempertahankan strategi akan memperlemah perusahaan dalam menanggapi serangan dan pesaing. Bila demikian maka, pesaing akan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) yang baru.

Strategi bagi Bukan Pemimpin Pasar

Perusahaan yang memasuki tahap pertumbuhan yang memiliki posisi kuat di pasar, memiliki strategi tertentu. Akan tetapi strategi ini bukan untuk bersaing dengan *market leader*. Strategi ini dilakukan dengan cara:

1. Secara agresif menggunakan kompetensi terbaiknya untuk meraih peluang pasar sehingga tidak tertandingi oleh pesaing. Wirausaha harus memposisikan dirinya dalam segmen pasar kecil sebagai pemain yang paling dominan. Wirausaha membangun dan mempertahankan hubungan secara terbuka dengan para pelanggannya. Dalam hal wirausaha jarang mengabaikan peluang dan selalu memperkuat hubungan melalui pelayanan yang istimewa dan atas kebutuhan pelanggan.
2. Mengembangkan strategi sebagai follower *leader*. Dalam kondisi ekonomi yang baik, perusahaan yang mengikuti strategi ini bisa berhasil. Ancaman untuk strategi ini adalah jika pelanggan tidak lagi memandang perusahaan pemasok sebagai pilihan pertama. Selain itu, pasar dengan produk dan jasa sejenis (*undifferentiated*), bukanlah pasar yang menarik untuk persaingan.

Strategi yang Lain : Strategi dalam praktek (*strategic in Action*) dan variasi strategi

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri lain, dari satu perusahaan ke perusahaan dan satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi / perusahaan. Strategi tersebut dikenal dengan "Strategi generik".

Strategi Generik dari Glueck

Glueck berpendapat bahwa pada prinsipnya terdapat empat macam strategi generik. Keempatnya dikenal sebagai strategi stabilitas (*Stability strategy*), strategi

ekspansi (Expansion strategy), strategi penciutan (retrenchment strategy) dan kombinasi (Combination).

a. Strategi stabilitas

1. Tidak ada penambahan pada produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
2. Peningkatan efisiensi.
3. Resikonya kecil
4. Alasan menggunakan strategi ini :
 - a. Perusahaan telah berhasil dan menguntungkan pada saat ini.
 - b. Mudah menerapkan.
 - c. Takut ada pemborosan.

b. Strategi ekspansi

1. Menitik beratkan pada penambahan pada produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
2. Meningkatkan aktivitas perusahaan.
3. Resiko tinggi.
4. Alasan menggunakan strategi ini :
 - a. Masyarakat akan diuntungkan dengan adanya perluasan usaha.
 - b. Adanya tekanan dari pihak luar

c. Strategi penciutan

1. Pengurangan atas produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
2. Penekanan pada pengurangan bisnis.
3. Kondisi bisnis menurun
4. Karena unit-unit tertentu memerlukan penambahan untuk mengatasi masalah yang timbul (SBU).
Alasan :
 - o Adanya kesempatan yang lebih baik dibidang lain.
 - o Kekuatan yang tidak mampu menghadapi persaingan
 - o Unit bisnis merugi terus.
 - o Unit bisnis tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan.

d. Strategi kombinasi

1. Gabungan strategi diatas pada situasi dan kondisi yang berbeda.
Alasan menggunakan strategi ini :
 - o Terjadinya perubahan yang cepat.
 - o Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda dari sebuah produk

Hunger, J. Davis & Wheelen, Thomas L, Strategic Management, Addison-Wesley, 2012

<http://yeninawatl.blogspot.com/2013/01/makalah-strategi-bersaing.html>

<http://anthoposthink02.blogspot.com/2014/01/materi-strategi-bersaing.html>