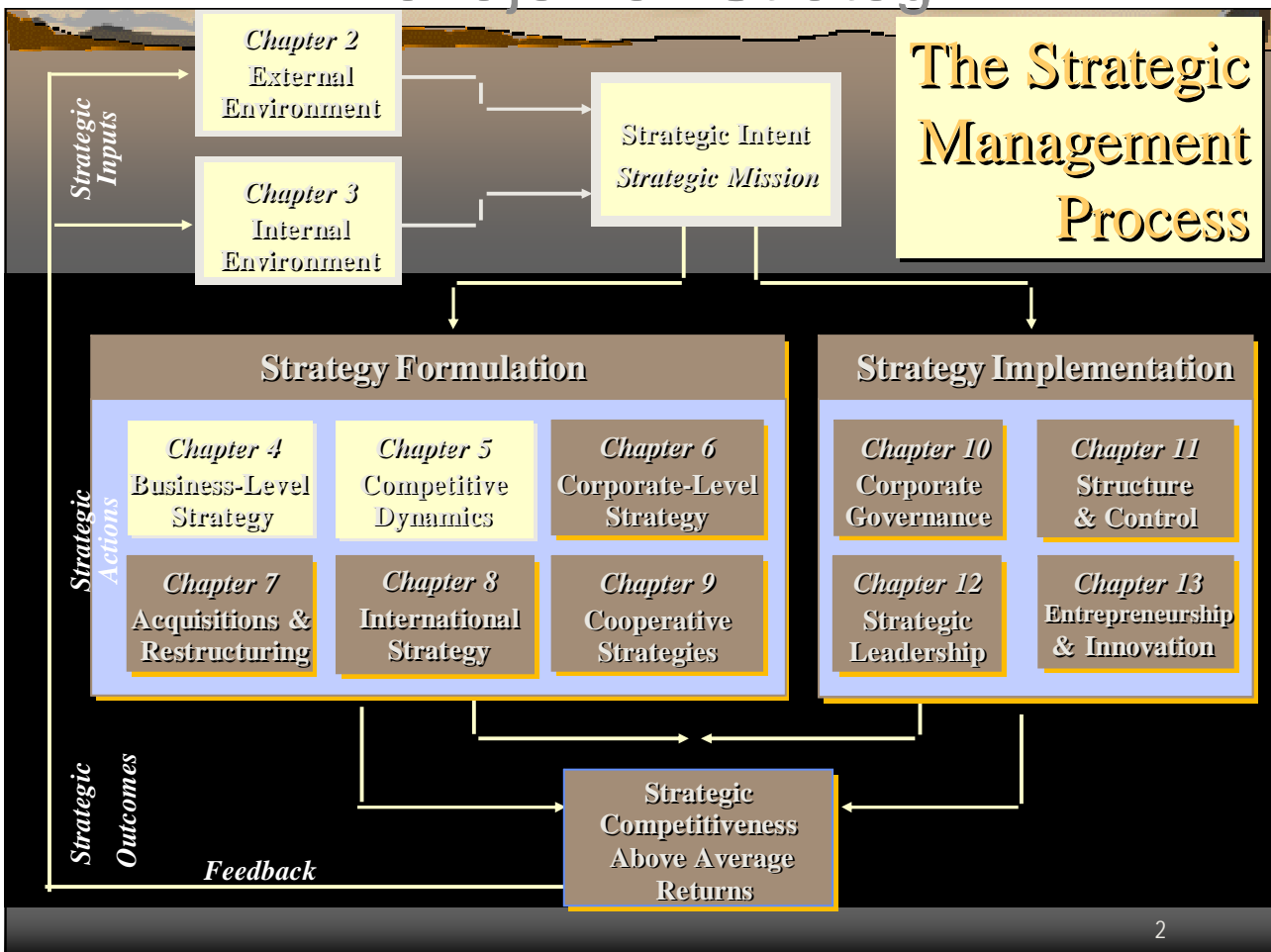


BAB 5

DINAMIKA PERSAINGAN

Manajemen Strategik



Faktor Penyebab Persaingan yang Lebih Kompleks

- Menurunnya perhatian terhadap pasar tunggal domestik dan naiknya perhatian terhadap pasar global
- Kemajuan teknologi informasi membuat koordinasi antar pasar menjadi semakin mudah
- Kemajuan teknologi dan inovasi meningkatkan daya saing perusahaan berukuran kecil dan menengah
- Tidak ada lagi batas-batas negara karena adanya perjanjian perdagangan (GATT, NAFTA, EEC)

3

Manajemen Strategik

Dinamika Persaingan

Merupakan hasil dari serangkaian kegiatan dan respon kompetisi antar perusahaan yang bersaing dalam suatu industri tertentu

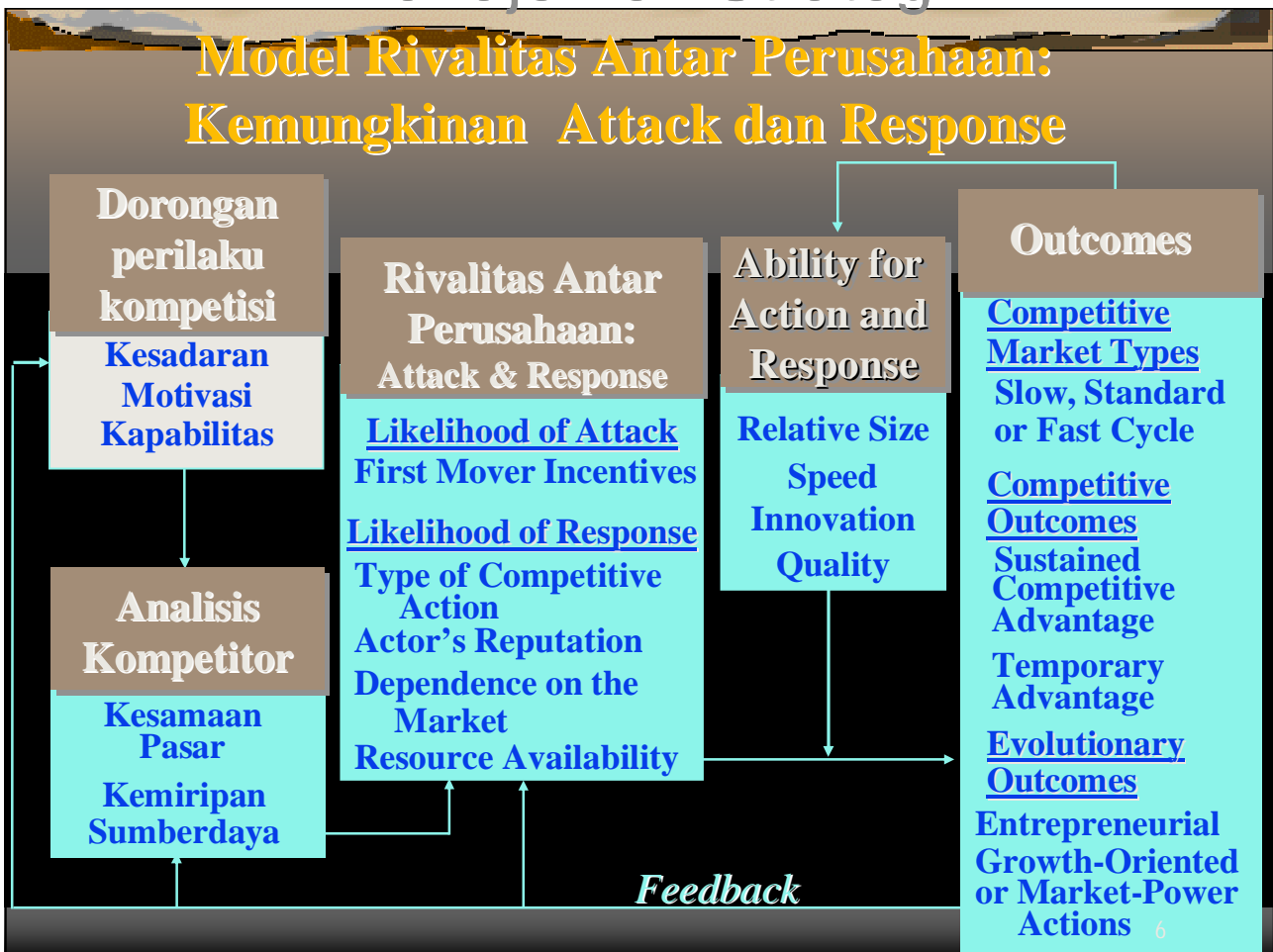
Rivalitas Persaingan

Terjadi ketika dua atau lebih perusahaan saling berebut untuk memperoleh posisi pasar yang lebih baik

4



Manajemen Strategik



Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Dorongan
Perilaku
Kompetisi

Kesadaran

Motivasi

Kapabilitas

Apakah manajer
memahami karakteristik
kunci pesaing

7

Manajemen Strategik

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Dorongan
Perilaku
Kompetisi

Kesadaran

Motivasi

Kapabilitas

Apakah perusahaan
memiliki pendorong yang
pantas untuk menyerang
atau merespon?

8

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Dorongan
Perilaku
Kompetisi

Kesadaran

Motivasi

Kapabilitas

Apakah perusahaan memiliki sumber daya yang diperlukan untuk *attack* atau *respond*?

9

Manajemen Strategik

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Analisis

~~Pesaing~~
~~Pasar~~
Kesamaan
Market
Commonality

Kemiripan
Sumber
daya

Apakah perusahaan saling bersaing dalam pasar ganda?

- Kompetisi multipoint cenderung mengurangi interaksi kompetisi, tetapi meningkatkan kemungkinan respon di mana interaksi terjadi
- Contoh, harga penerbangan sama tetapi merespon dengan cepat ketika pesaing memberikan harga promosi

10

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Analisis
Pesaing

Kesamaan
Pasar

Kemiripan
Sumber
daya

- Perusahaan dengan sumber daya yang tidak sama cenderung untuk menyerang

- Perusahaan kurang cenderung menyerang perusahaan yang dirasa akan membalas

Apakah pesaing memiliki sumber daya dalam jenis dan jumlah yang sama?

- Perusahaan dengan sumber daya yang sama cenderung lebih memperhatikan tindakan kompetisi masing-masing

11

Manajemen Strategik

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Interfirm Rivalry:
Attack & Response

Kemungkinan Attack

First Mover Advantage

Kemungkinan Response

Jenis Tindakan Kompetitif
Reputasi Actor


Ketergantungan pada

Pasar
Ketersediaan Sumber
daya

Keunggulan First
Mover bisa substansial

12


First Mover

- ★ Perusahaan yang pertama kali melakukan tindakan kompetisi
 - ★ Umumnya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang memungkinkannya menjadi pelopor produk baru, pasar baru atau teknologi baru
- 
- ★ Bisa memperoleh keuntungan di atas rata-rata sampai adanya respon dari pesaing
 - ★ Mendapatkan loyalitas pelanggan, yang membantu menciptakan halangan masuk bagi pesaing
 - ★ Keuntungan tergantung pada tingkat kesulitan untuk meniru

13

Manajemen Strategik

Second Mover

- ★ Perusahaan yang merespon tindakan First Mover
 - ★ Second Movers sering kali meniru First Movers
 - ★ Kecepatan respon sering kali menentukan keberhasilan
- 
- ★ Harus menguji respon pelanggan sebelum bergerak
 - ★ Second Movers yang “cepat” dapat merebut pelanggan dan mengembangkan loyalitas merek
 - ★ Menghindari beberapa resiko seperti yang dialami First Move
 - ★ Harus memiliki kapabilitas yang diperlukan untuk meniru

14

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Interfirm Rivalry: Attack & Response

Kemungkinan Attack

Insentif First Mover

Kemungkinan Response

Jenis Tindakan Kompetitif
Reputasi Pelakur
Ketergantungan
pada Pasar
Ketersediaan Sumber
daya

Apakah pesaing akan merespon tergantung pada beberapa faktor kunci

15

Manajemen Strategik

Jenis Tindakan Kompetitif

Tindakan Stratejik

- ◆ Tanggung jawab atas sumber daya organisasi yang spesifik & khusus
- ◆ Sulit untuk dilaksanakan
- ◆ Sulit mundur

Contoh → Major Acquisition

Tindakan Teknis

- ◆ Diusahakan untuk “fine tune” strategi
- ◆ Relatif mudah dilaksanakan
- ◆ Relatif mudah mundur

Contoh → Potongan harga

16

Mengukur Kemungkinan Respon

Jenis Tindakan Kompetitif -Taktis atau Stratejik

- ◆ Lebih mudah untuk merespon
- ◆ Membutuhkan lebih sedikit sumber daya untuk menyusun respon

Reputasi Pelaku

- ◆ Market leader lebih mungkin untuk ditiru
- ◆ “Risk taking” firms tidak banyak ditiru
- ◆ “Price Predators” tidak banyak ditiru

17

Manajemen Strategik

Mengukur Kemungkinan Respon

Ketergantungan Pasar

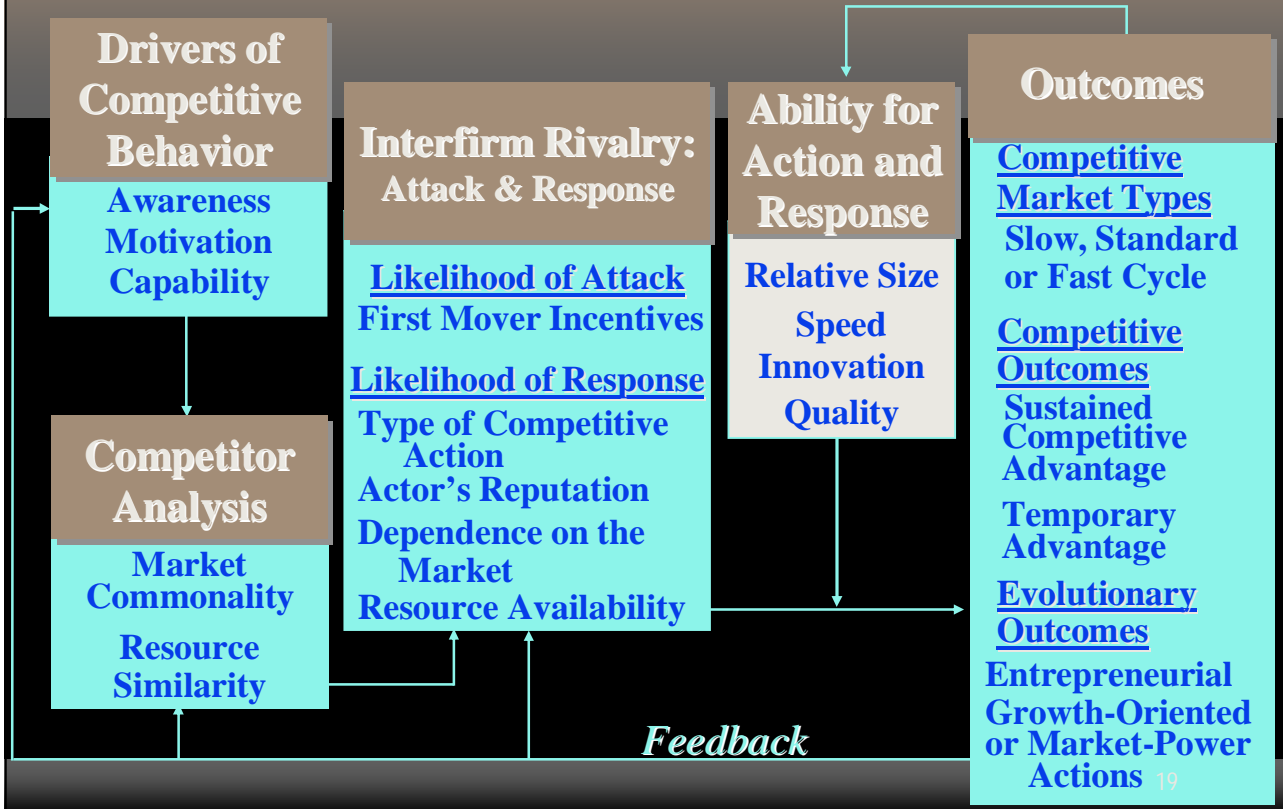
- ◆ Perusahaan yang lebih tergantung pada satu industri lebih mungkin merespon dari pada perusahaan yang melakukan diversifikasi
- ◆ Perusahaan yang tergantung pada industri lebih mungkin merespon tindakan stratejik maupun taktis

Sumber daya Pesaing

- ◆ Perusahaan yang lebih kecil lebih mungkin untuk merespon tindakan taktis
- ◆ Sumber daya yang terbatas dapat menyebabkan timbulnya tindakan alternatif seperti Aliansi Stratejik

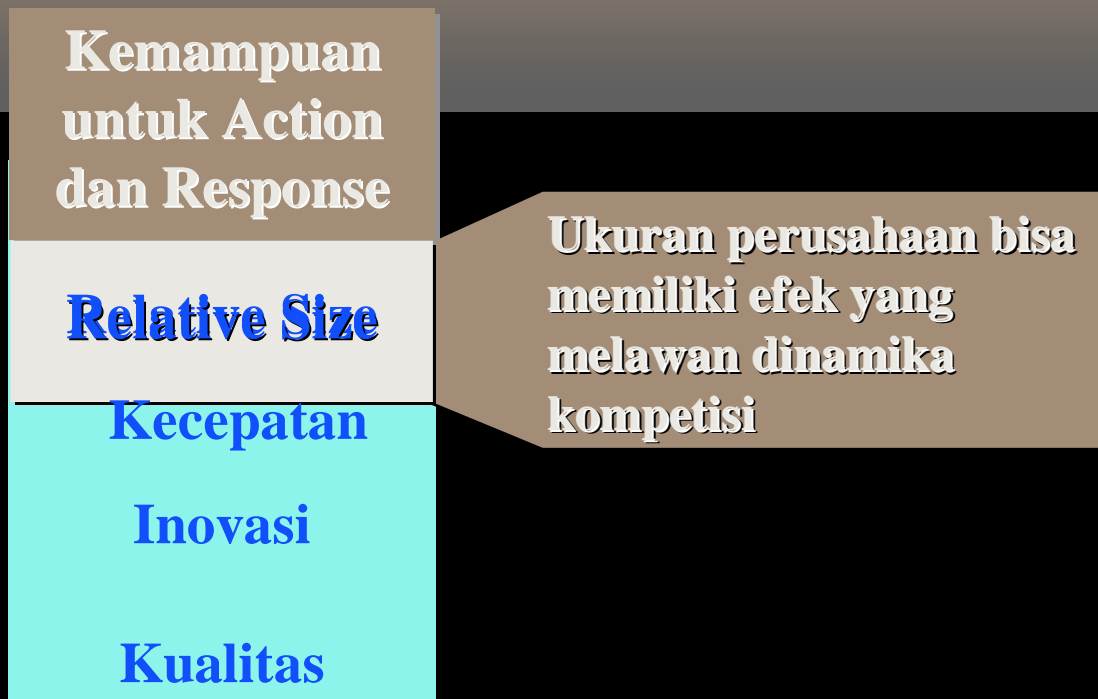
18

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response



Manajemen Strategik

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response



Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Kemampuan
untuk Action
dan Response

Relative Size

Kecepatan

Inovasi

Kualitas

Perusahaan besar bisa mempengaruhi kekuatan pasar terhadap rival dan menciptakan halangan masuk untuk pesaing yang lebih kecil

Akan tetapi, pesaing yang lebih kecil bisa lebih gesit dan inovatif

“Think and act big and we’ll get smaller. Think and act small and we’ll get bigger.”

-- Herb Kelleher,
CEO, Southwest Airlines

21

Manajemen Strategik

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Kemampuan
untuk Action
dan Response

Relative Size

Kecepatan

Inovasi

Kualitas

Respon yang cepat penting untuk first mover dan second mover yang cepat

22

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Kemampuan
untuk Action
dan Response

Relative Size

Kecepatan

Inovasi

Kualitas

Inovasi yang konsisten
diperlukan untuk
kepemimpinan pasar
di industri dinamis

23

Manajemen Strategik

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Kemampuan
untuk Action
dan Response

Relative Size

Kecepatan

Inovasi

Kualitas

Melampaui pengharapan
pelanggan merupakan
kebutuhan untuk bersaing
dalam abad ke-21

24

Dimensi Kualitas Barang & Jasa

Dimensi Kualitas *Produk* :

Kinerja	Karakteristik Operasional
Ciri	Karakteristik khusus yang penting
Fleksibilitas	Memenuhi spesifikasi operasi
Daya tahan	Lama pakai sebelum kinerja menurun
Kesesuaian	Sesuai dengan standar
Serviceability	Kemudahan & kecepatan memperbaiki; pelayanan normal
Estetika	Bagaimana tampilan & rasa sebuah produk
Perceived quality	Penilaian subjektif karakteristik (image produk)

25

Manajemen Strategik

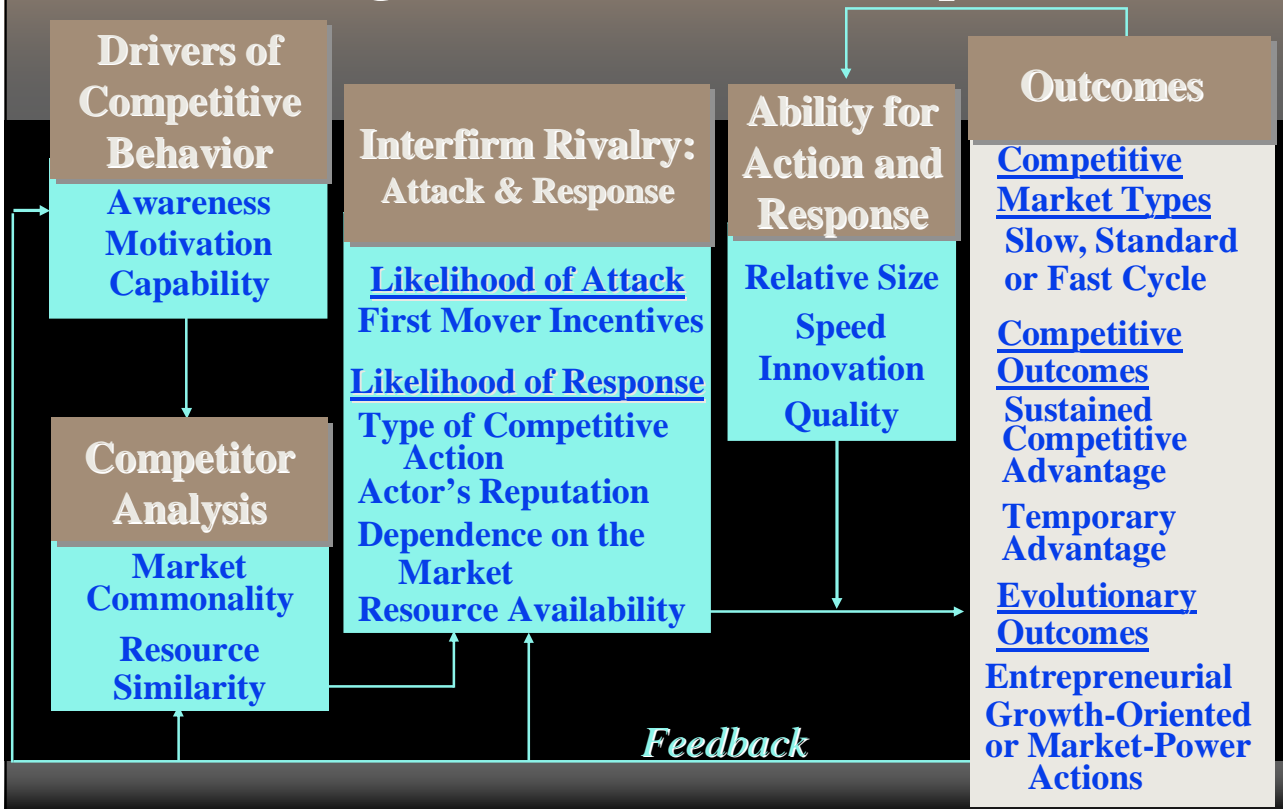
Dimensi Kualitas Barang & Jasa

Dimensi Kualitas *Jasa* :

Ketepatan waktu	Dilayani sesuai waktu yang dijanjikan
Kesopanan	Dilayani dengan ramah
Konsistensi	Layanan yang sama untuk semua pelanggan
Convenience	Aksesibilitas pelanggan
Kelengkapan	Semua terlayani, seperti yang diminta
Akurasi	Dilayani dengan benar setiap waktu

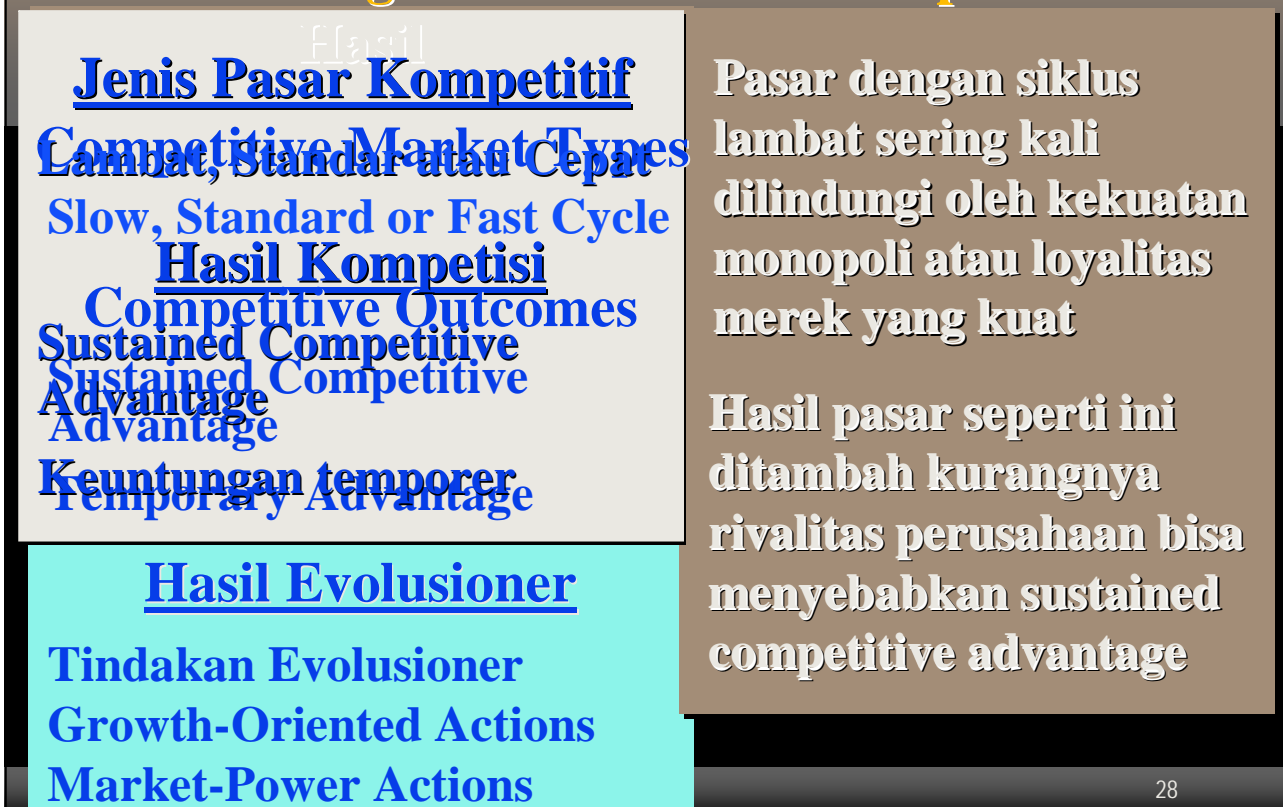
26

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response



Manajemen Strategik

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response



Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Hasil

Jenis Pasar Kompetitif

Lambat, Standar atau Cepat

Hasil Kompetisi

Sustained Competitive Advantage

Keuntungan temporer

Hasil Evolusioner

Evolutionary Actions

Growth-Oriented Actions

Market-Power Actions

Pasar dengan siklus standar sering kali menyebabkan tekanan kompetisi tinggi selain produk berkelas dunia. Perusahaan dengan kompetisi multi pasar bisa mengurangi rivalitas. Sustained competitive advantage adalah hasil yang mungkin diperoleh dalam situasi ini.

29

Manajemen Strategik

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Hasil

Jenis Pasar Kompetitif

Lambat, Standar atau Cepat

Hasil Kompetisi

Sustained Competitive Advantage

Keuntungan temporer

Hasil Evolusioner

Evolutionary Actions

Growth-Oriented Actions

Market-Power Actions

Pasar dengan siklus cepat sangat dinamis dan keuntungan first mover sering tidak berkelanjutan.

Perusahaan bisa “memakan” produk lama ketika memperkenalkan produk baru yang lebih inovatif.

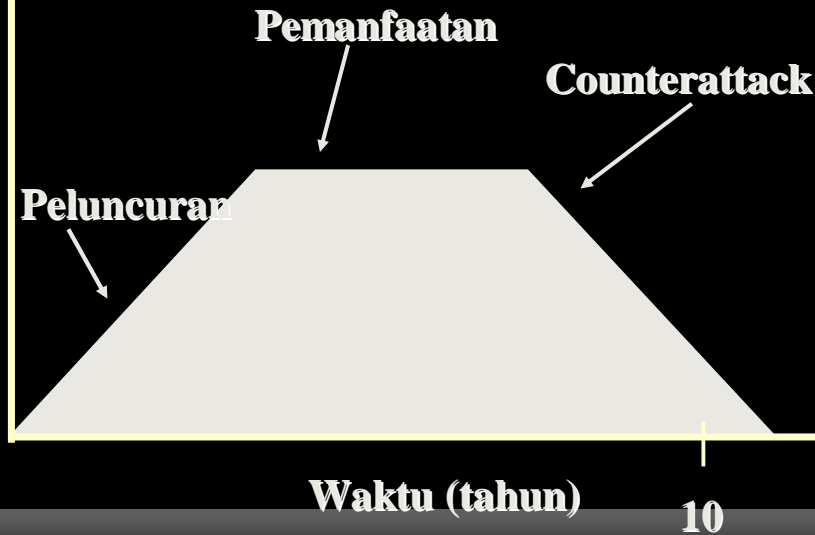
Sustainable competitive advantage bisa tidak dapat bertahan.

30

Erosi Bertahap

Sustained Competitive Advantage

Returns dari Sustained Competitive Advantage



31

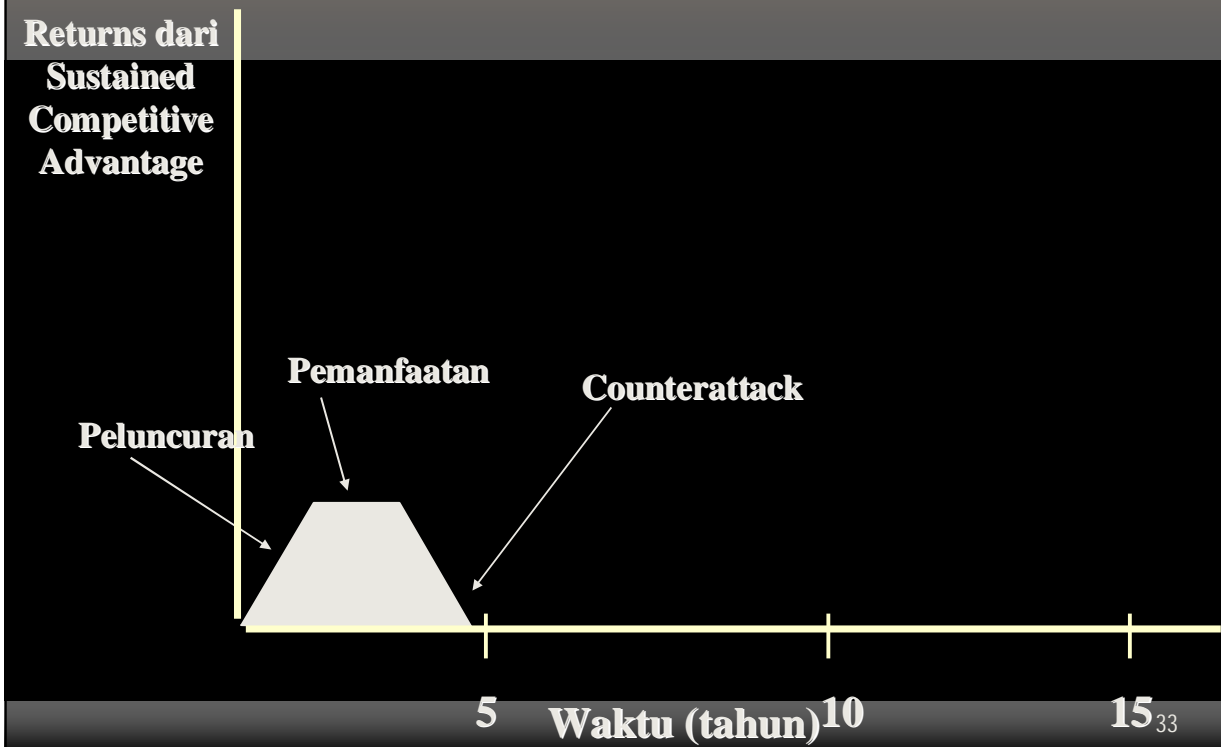
Manajemen Strategik

Sebagian Perusahaan Mempertahankan Keunggulan Kompetitif dalam Fast-Cycle Markets dengan Menggunakan Inisiatif

- 1 Mengganggu Status Quo**
Identifikasi peluang baru untuk melayani pelanggan dengan merubah kebiasaan kompetisi dengan menggunakan kecepatan dan keanekaragaman
- 2 Menciptakan Keunggulan Temporer**
Menggunakan pengetahuan lebih akan pelanggan, teknologi, dan masa depan untuk mendapatkan orientasi pelanggan dan memberdayakan pekerja
- 3 Menggunakan Inisiatif**
Bergerak secara agresif ke dalam area baru kompetisi untuk menciptakan keunggulan baru dan meruntuhkan keunggulan pesaing
- 4 Sustaining the Momentum**
Terus-menerus mengambil tindakan tertentu untuk memanfaatkan inisiatif dan menciptakan momentum untuk mengembangkan keunggulan baru

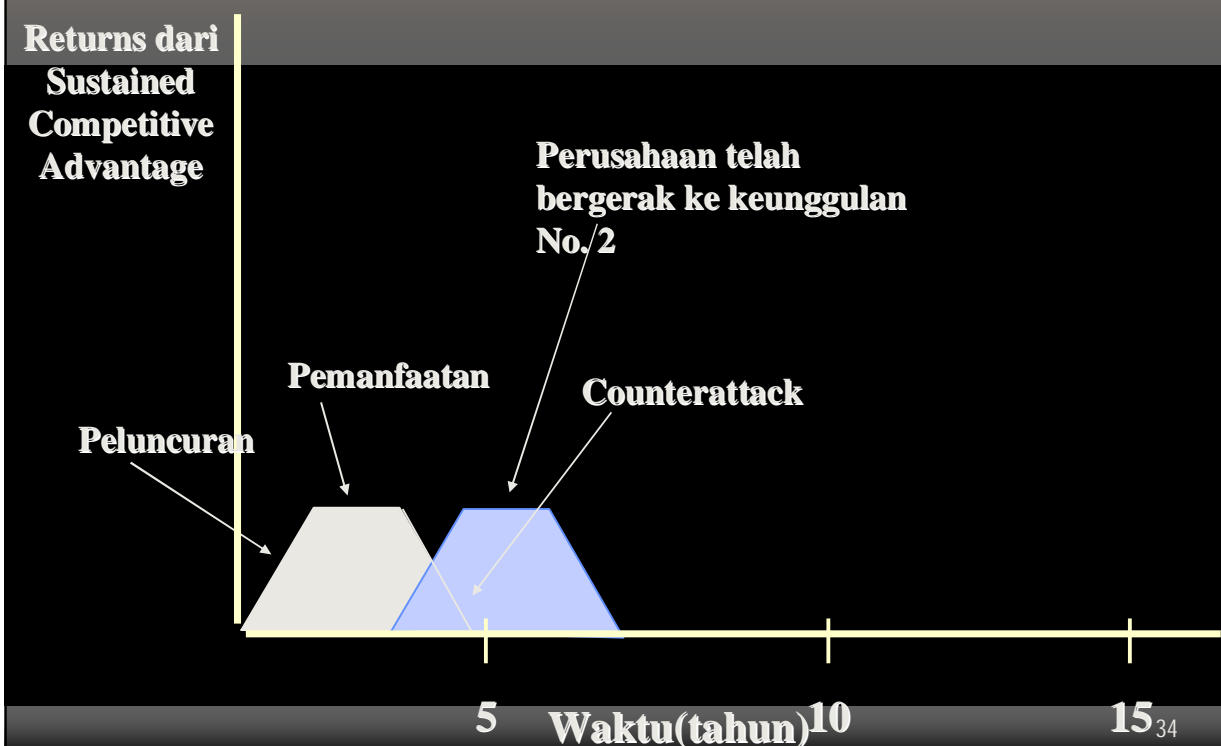
32

Memperoleh Keunggulan Temporer untuk Menciptakan Keunggulan yang Berkelanjutan

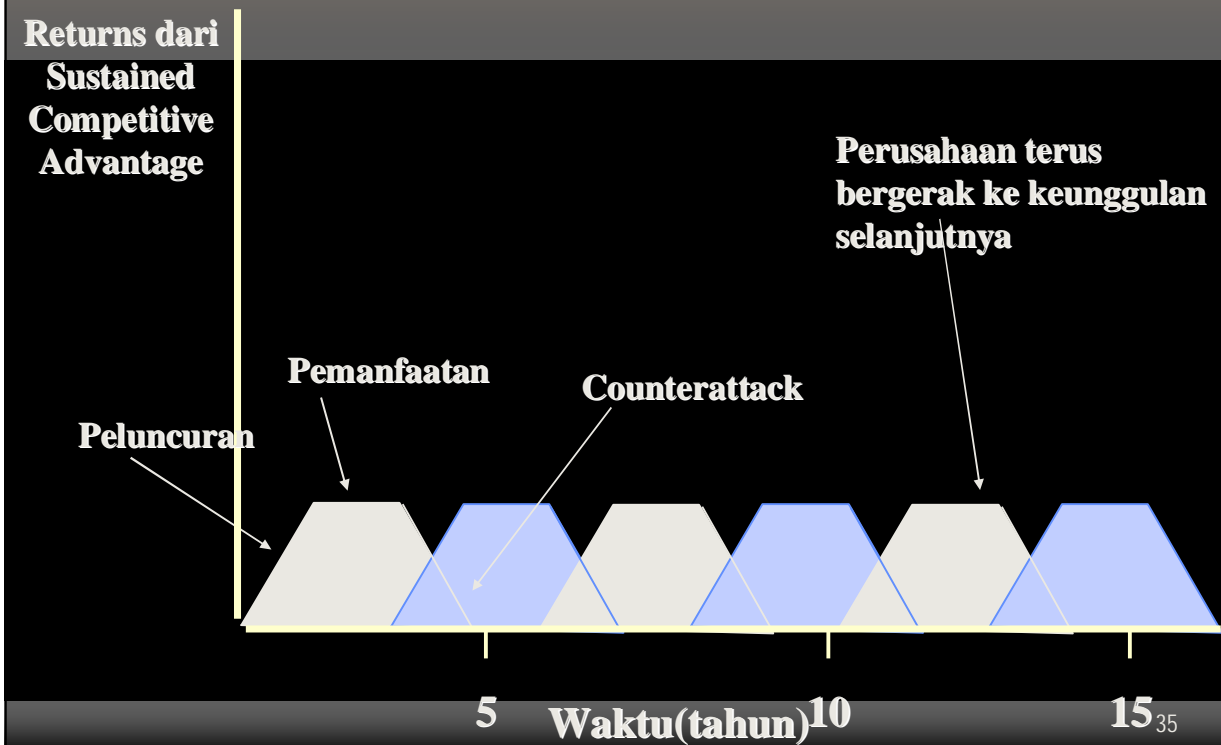


Manajemen Strategik

Memperoleh Keunggulan Temporer untuk Menciptakan Keunggulan yang Berkelanjutan



Memperoleh Keunggulan Temporer untuk Menciptakan Keunggulan yang Berkelanjutan



Manajemen Strategik

Model Rivalitas Antar Perusahaan: Kemungkinan Attack dan Response

Hasil

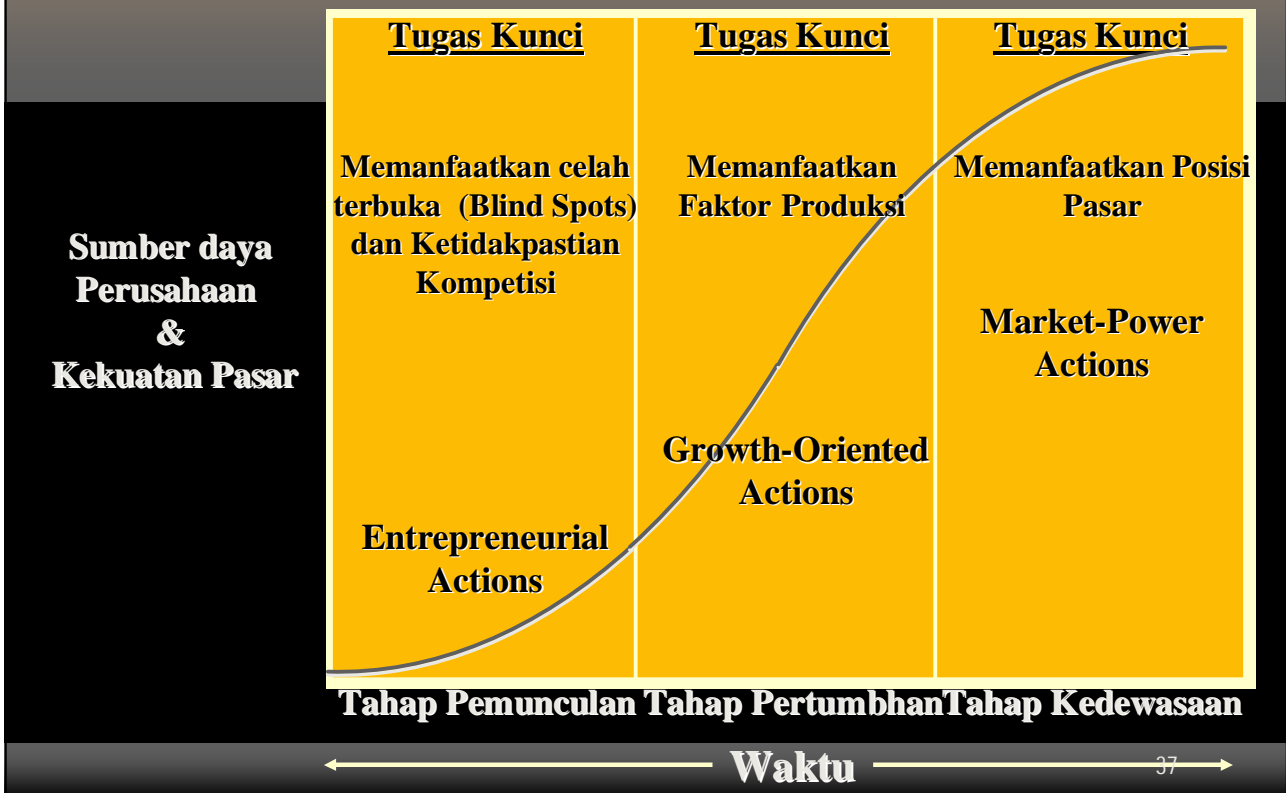
Jenis Pasar Kompetitif
Lambat, Standar atau Cepat

Hasil Kompetisi
Sustained Competitive Advantage
Keuntungan temporer

Hasil Evolusioner
Evolutionary Actions
Growth-Oriented Actions
Market-Power Actions

Strategi ditentukan oleh siklus hidup industri
Perusahaan yang lebih muda dan industri yang baru muncul secara umum digolongkan oleh tindakan pengusaha
Orientasi pertumbuhan dan strategi kekuatan pasar mendominasi industri yang sudah mapan atau dewasa

Model Berdasarkan Tindakan Siklus Hidup Industri



Manajemen Strategik