

B A B   I I  
L A N D A S A N   T E O R I

A. Pengertian Pemasaran dan Strategi Bersaing.

Membahas mengenai strategi bersaing dan pangsa pasar, tentu tidak terlepas dari pemasaran. Karena itu penulis akan menguraikan pengertian pemasaran terlebih dahulu menurut Philip Kotler dan William J. Stanton.

Pengertian pemasaran menurut Philip Kotler adalah sebagai berikut:

Pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran.<sup>2)</sup>

Sedangkan pengertian pemasaran menurut William J. Stanton adalah sebagai berikut:

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.<sup>3)</sup>

Setelah pengertian pemasaran kemudian perlu diketahui pengertian dari manajemen strategi. Karena

---

2) Philip Kotler, Marketing, Jilid 1 (Jakarta: Erlangga, 1994), hal. 2.

3) Basu Swastha, Azas-Azas Marketing (Yogyakarta: Liberty, 1984), hal. 10.

manajemen strategi merupakan dasar untuk menyusun strategi bersaing.

Pengertian manajemen strategi menurut Lawrence dan William adalah sebagai berikut:

Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.<sup>4)</sup>

Setelah pengertian manajemen strategis berikut adalah pengertian strategi bersaing menurut Michael E. Porter:

Strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) di mana perusahaan berusaha sampai ke sana.<sup>5)</sup>

Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.<sup>6)</sup>

Untuk menjelaskan pengertian pangsa pasar, terlebih dahulu dijelaskan pengertian pasar menurut Basu Swastha sebagai berikut:

---

4) Lawrence R. Jauch and William F. Glueck, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Edisi Ketiga (Jakarta: Erlangga, 1995), hal. 6.

5) Michael E. Porter, Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing (Jakarta: Erlangga, 1995), hal. xvi.

6) Michael E. Porter, Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul (Jakarta: Binarupa Aksara, 1994), hal. 1.

Pengertian pasar adalah jumlah seluruh permintaan barang atau jasa oleh pembeli-pembeli potensial.<sup>7)</sup>

Sedangkan pangsa atau share ini berarti bagian, jadi bila disatukan dengan pengertian pasar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pangsa pasar adalah bagian dari jumlah seluruh permintaan barang atau jasa oleh pembeli-pembeli potensial.

#### B. Lima Kekuatan Pokok Dalam Persaingan.

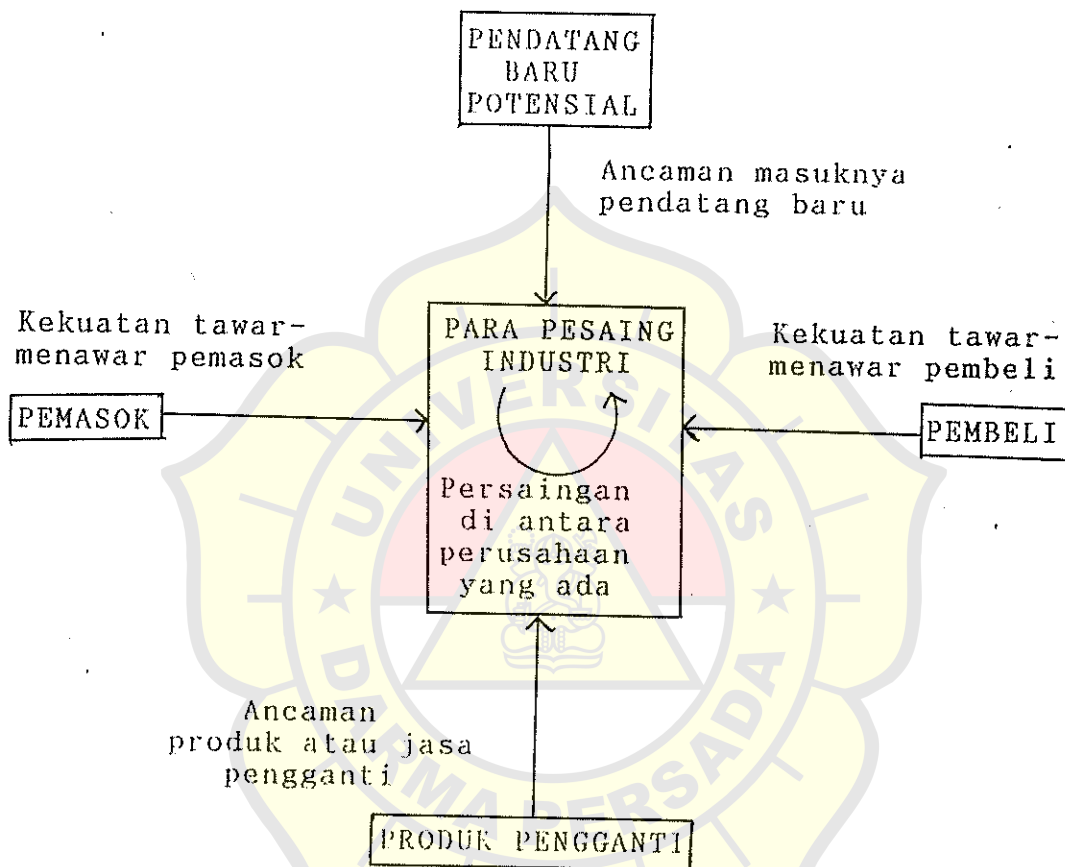
Pokok dari perumusan strategi bersaing ialah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi. Sedangkan aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri di sekitar perusahaan itu sendiri atau industri-industri yang bersaing dengan perusahaan itu.

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yaitu ancaman pendatang baru, tingkat rivalitas di antara para pesaing yang ada, tekanan dari produk pengganti (substitute product), kekuatan tawar menawar pembeli,

7) Basu Swastha, Azas-Azas Marketing, Edisi Ketiga (Yogyakarta: Liberty, 1984), hal. 50.

dan kekuatan tawar menawar pemasok.

Bagan kelima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri tersebut adalah sebagai berikut:



BAGAN 2.1. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri.

Sumber: Porter (1995).8)

8) Michael E. Porter, Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing (Jakarta: Erlangga, 1995), hal. 4.

Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Karena kekuatan kolektif dari tekanan (gaya) tersebut mungkin juga tampak oleh semua pesaing, maka kunci untuk mengembangkan strategi adalah menyelidiki di bawah permukaan dan menganalisis sumber masing-masing gaya tersebut.

Informasi mengenai sumber-sumber yang mendasari tekanan persaingan ini memperlihatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang penting, menghidupkan posisinya dalam industri, menegaskan bidang-bidang di mana perubahan strategis dapat menghasilkan manfaat terbesar, serta menyoroti bidang-bidang di mana kecenderungan industri menjanjikan adanya peluang atau ancaman yang terbesar.

Lima kekuatan persaingan, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (suppliers), serta persaingan di antara para pesaing yang ada 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.

Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga dapat mengurangi laba perusahaan-perusahaan yang telah lama beroperasi.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan/atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari perusahaan-perusahaan yang lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Ada tujuh sumber utama rintangan masuk, yaitu sebagai berikut:

1. Skala Ekonomis (Economies of Scale).

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan (unit cost) suatu produk apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya

pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil risiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Keduanya merupakan pilihan yang tidak disukai.

Skala ekonomis dapat terjadi pada hampir semua fungsi bisnis, meliputi manufaktur, pembelian, penelitian dan pengembangan (litbang), pemasaran, jaringan pelayanan, penggunaan armada wiraniaga serta distribusi.

## 2. Diferensiasi Produk.

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri.

Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Usaha ini biasanya menyebabkan kerugian di saat awal dan seringkali bertahan untuk waktu yang cukup panjang.

Investasi sedemikian untuk membina nama merek khususnya sangat riskan karena investasi ini tidak mempunyai

nilai sisa jika usaha masuk tersebut gagal.

### 3. Kebutuhan Modal.

Kebutuhan modal untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh risiko. Modal mungkin diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk hal-hal seperti kredit pelanggan, persediaan, atau untuk menutup kerugian di saat awal.

Meskipun seandainya modal tersedia di pasar modal, memasuki jenis industri ini mempunyai risiko yang besar terhadap modal yang tercermin dari tingginya tingkat bunga yang dikenakan kepada calon pendatang baru, ini menguntungkan bagi perusahaan-perusahaan yang telah ada dalam industri tersebut.

### 4. Biaya Beralih Pemasok (Switching Cost).

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali (one time cost) yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.

Biaya peralihan ini dapat meliputi biaya melatih

kembali karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, biaya dan waktu untuk menguji atau menerima sumber baru, kebutuhan akan bantuan teknis sebagai akibat dari ketergantungan pada bantuan rekayasa penjual, disain ulang produk, atau bahkan biaya psikis karena merusak hubungan.

Bila biaya peralihan ini tinggi maka pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

#### 5. Akses ke Saluran Distribusi.

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara antara lain penurunan harga, dan kerja sama periklanan yang akan mengurangi laba.

Makin terbatas saluran pedagang besar atau pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini, jelas akan makin berat usaha untuk masuk ke dalam industri. Pesaing yang ada mungkin telah mempunyai ikatan dengan saluran distribusi

tertentu karena hubungan yang telah lama, pelayanan bermutu tinggi, atau bahkan hubungan eksklusif di mana saluran distribusi itu terikat pada produsen tertentu.

6. Biaya Tak Menguntungkan Terlepas dari Skala.

Perusahaan yang telah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk, tidak peduli berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomis dari pendatang baru ini. Keunggulan-keunggulan yang paling penting adalah faktor-faktor seperti berikut:

- a. Teknologi produk milik sendiri, pengetahuan produk atau karakteristik rancangan yang dilindungi kepemilikannya melalui hak paten atau kerahasiaan.
- b. Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku, perusahaan yang telah mapan mungkin telah menguasai sumber-sumber yang paling menguntungkan dan/atau mengikat kebutuhan yang dapat diramalkan secara dini dengan harga yang menggambarkan tingkat permintaan akan bahan tersebut yang lebih rendah daripada yang sekarang ada.
- c. Lokasi yang menguntungkan, perusahaan-perusahaan yang telah mapan mungkin telah memonopoli lokasi yang menguntungkan sebelum kekuatan pasar mendorong kenaikan harga untuk memanfaatkan nilai lokasi itu

sepenuhnya.

- d. Subsidi pemerintah, subsidi istimewa pemerintah dapat memberikan kepada perusahaan yang telah ada keunggulan yang tahan lama dalam bisnis-bisnis tertentu.
- e. Kurva belajar atau pengalaman, pada beberapa bisnis, ada kecendrungan bahwa biaya satuan (unit cost) akan menurun sejalan dengan diperolehnya pengalaman kumulatif dalam menghasilkan produk oleh perusahaan.

Biaya menurun karena para pekerja menyempurnakan metode mereka dan menjadi lebih efisien, penyempurnaan tata letak, dikembangkannya peralatan dan proses khusus, prestasi yang lebih baik didapat dari peralatan, perubahan rancangan produk membuat produksi lebih mudah, teknik-teknik untuk pengukuran dan pengendalian operasi bertambah baik, dan sebagainya.

Pengalaman adalah sekedar sebutan untuk jenis tertentu perubahan teknologi dan bisa beriak tidak hanya pada produksi tetapi juga pada fungsi-fungsi distribusi, logistik dan lain-lain. Seperti halnya skala ekonomis, biaya yang menurun dengan bertambahnya pengalaman tidaklah berkaitan dengan keseluruhan perusahaan melainkan muncul dari

operasi-operasi atau fungsi-fungsi tertentu yang membentuk perusahaan.

Pengalaman dapat menurunkan biaya di bidang pemasaran, distribusi dan bidang-bidang lain selain juga di bidang produksi atau pada operasi-operasi dalam bidang produksi, dan tiap-tiap komponen biaya harus diteliti untuk mengetahui pengaruh dari pengalaman terhadap komponen tersebut.

Menurunnya biaya dengan pengalaman tampaknya paling berarti dalam usaha-usaha yang melibatkan banyak tenaga kerja yang mengerjakan tugas-tugas yang ruwet dan/atau operasi perakitan yang kompleks. Penurunan biaya hampir selalu paling nyata pada tahap awal dan pertumbuhan dari pengembangan suatu produk, dan akhirnya sampai pada peningkatan yang berkurang secara proporsional.

Jika biaya menurun dengan bertambahnya pengalaman pada suatu industri, dan jika pengalaman dapat dijaga kerahasiaannya oleh perusahaan yang telah ada, maka pengaruh ini akan mengakibatkan timbul hambatan masuk. Perusahaan yang baru mulai, tanpa pengalaman, akan memikul biaya yang lebih tinggi ketimbang perusahaan yang telah mapan dan harus menanggung kerugian awal yang besar akibat penetapan harga yang di bawah atau mendekati biaya agar memperoleh pengalaman untuk mencapai tingkat biaya yang setara dengan perusahaan

yang telah mapan.

Perusahaan yang telah mapan, khususnya pemimpin bagian pasar yang pengalaman akumulatifnya paling cepat, akan mempunyai arus kas yang lebih baik karena biaya yang lebih rendah yang harus ditanamkan pada peralatan dan teknik-teknik baru. Tetapi, penting untuk disadari bahwa mengejar penurunan biaya karena kurva pengalaman mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan dan kerugian awal. Jika biaya terus menurun dengan penambahan volume meskipun volume kumulatif menjadi sangat besar, pendatang baru mungkin tidak akan pernah memperolehnya.

#### 7. Kebijakan Pemerintah.

Sumber utama hambatan masuk yang terakhir adalah kebijakan pemerintah. Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

Industri yang diatur seperti pengangkutan dengan truk, kereta api, pengeceran minuman keras, dan ekspedisi muatan merupakan contoh yang jelas. Pembatasan masuk oleh pemerintah yang lebih tidak kentara dapat berasal dari peraturan seperti peraturan mengenai standar pencemaran udara dan air serta peraturan keamanan dan

khasiat produk.

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain.

Pola aksi dan reaksi ini mungkin juga tidak membuat perusahaan pemrakarsa dan industri secara keseluruhan menjadi lebih baik. Jika gerakan dan kontra gerakan meningkat, maka seluruh perusahaan dalam industri akan menderita dan menjadi lebih buruk daripada sebelumnya.

Beberapa bentuk persaingan, khususnya persaingan harga, sangat tidak stabil dan sangat mungkin membuat keadaan industri memburuk dari sudut pandang kemampuan. Penurunan harga dengan mudah dan cepat

ditandingi oleh lawan, dan sekali ditandingi maka turunlah pendapatan bagi semua perusahaan, kecuali jika elastisitas permintaan terhadap harga pada industri cukup tinggi.

Perang iklan, di pihak lain, mungkin dapat memperluas permintaan atau memperkuat tingkat diferensiasi produk dalam industri yang menguntungkan semua perusahaan.

Bilamana jumlah pesaing besar, kemungkinan akan persaingan menjadi besar dan beberapa perusahaan mungkin beranggapan bahwa mereka dapat bergerak tanpa diketahui lawan. Bahkan bilamana hanya terdapat sedikit perusahaan, jika mereka relatif seimbang dalam arti ukuran dan sumber daya, akan tercipta ketidakstabilan karena mereka mungkin cenderung saling bertarung dan mempunyai sumber daya untuk pertarungan yang lama dan keras.

Dipihak lain, bilamana industri sangat terkonsentrasi atau didominasi oleh satu atau beberapa perusahaan saja, maka kekuatan relatif hanya sedikit saja, dan para pemimpin pasar dapat memaksakan disiplin selain juga memainkan peran koordinatif dalam industri melalui cara-cara seperti kepeloporan harga.

Pada banyak industri, pesaing-pesaing asing sering mengeksport produknya ke negara yang dituju atau

turut serta secara langsung melalui investasi modal asing, memainkan peranan yang penting dalam persaingan industri.

Pertumbuhan industri yang lambat mengubah persaingan menjadi ajang perebutan bagian pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi. Persaingan bagian pasar jauh lebih tidak stabil daripada situasi dalam industri di mana pertumbuhannya cepat yang menjamin bahwa perusahaan dapat meningkatkan hasil semata-mata hanya dengan mengikuti kecepatan pertumbuhan industri, dan di mana seluruh sumber daya keuangan dan manajerial dapat digunakan dengan melakukan perluasan mengikuti perkembangan industri.

Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang seringkali membawa kepada penurunan harga yang cepat bilamana terjadi kapasitas berlebih. Karakteristik penting dari biaya adalah biaya tetap relatif terhadap pertambahan nilai, dan bukan biaya tetap sebagai bagian dari biaya total.

Perusahaan yang membelanjakan sebagian besar dari biayanya untuk input dari luar (pertambahan nilainya kecil) mungkin merasakan tekanan yang berat untuk memenuhi kapasitas sampai ke titik impas, meskipun proporsi biaya tetap secara absolut adalah

rendah.

Situasi yang berkaitan dengan biaya tetap yang tinggi adalah di mana produk, sekali dihasilkan, sangat sukar atau mahal untuk disimpan. Di sini perusahaan juga akan rawan terhadap godaan untuk memotong harga guna menjamin penjualan. Bentuk tekanan ini membuat laba rendah.

Bilamana produk atau jasa dipandang sebagai komoditas atau hampir seperti komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.

Bentuk persaingan ini sangat tidak stabil, dipihak lain, diferensiasi produk, menciptakan lapisan pelindung terhadap perang persaingan karena pembeli mempunyai preferensi dan kesetiaan kepada penjual tertentu. Biaya peralihan mempunyai pengaruh yang sama.

Para pesaing yang berbeda dalam strategi, asal-usul, kepribadian serta hubungan mereka dengan perusahaan induk, mempunyai tujuan yang berbeda dan strategi yang berlainan untuk bersaing dan akan terus-menerus berhadapan satu sama lain dalam proses. Mereka mungkin mengalami kesulitan untuk menerka keinginan pihak lain secara akurat dan bersepakat untuk membuat aturan main dalam industri. Pemilihan strategi yang

tepat bagi satu pesaing bisa salah untuk yang lain.

Pesaing asing seringkali menambah keragaman dalam industri karena situasi mereka yang berbeda dan seringkali juga karena tujuan mereka berbeda. Demikian pula halnya dengan pengusaha pemilik pabrik atau perusahaan jasa kecil, karena mereka mungkin sudah cukup puas dengan tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan yang di bawah normal guna mempertahankan kebebasan dalam kepemilikan, sedangkan tingkat pengembalian seperti itu tidak wajar dan dirasakan tidak rasional oleh perusahaan pesaing yang sahamnya dimiliki umum.

Dalam industri seperti ini, sosok perusahaan kecil dapat membatasi kemampuan perusahaan yang lebih besar. Begitu juga, perusahaan yang memandang suatu pasar sebagai saluran untuk kelebihan kapasitas akan menerapkan kebijakan yang bertentangan dengan perusahaan yang memandang pasar sebagai saluran utama.

Akhirnya perbedaan dalam tata hubungan dari unit-unit usaha yang bersaing dengan perusahaan induk mereka merupakan sumber yang penting pula dari keragaman dalam industri.

Persaingan dalam suatu industri menjadi makin tidak menentu jika sejumlah perusahaan mempunyai taruhan yang besar untuk mencapai sukses di situ. Dalam

situasi seperti ini untuk mencapai sukses tersebut, mereka bersedia mengorbankan kemampulabaan.

Hambatan pengunduran diri adalah faktor-faktor ekonomis, strategis dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun mereka mungkin memperoleh laba atas investasi yang rendah atau bahkan negatif. Sumber-sumber utama hambatan pengunduran diri adalah seperti berikut:

1. Harta khusus, harta yang sangat khusus untuk bisnis atau lokasi tertentu mempunyai nilai tunai yang rendah atau biaya yang tinggi untuk dialihkan atau dikonversikan.
2. Biaya tetap pengunduran diri, ini meliputi persetujuan dengan tenaga kerja, biaya pemindahan, dan lain-lain.
3. Tata hubungan strategis, tata hubungan antara unit usaha dengan unit lain dalam perusahaan dalam arti citra, kemampuan pemasaran, akses ke pasar dana, fasilitas bersama, dan lain-lain. Ini menyebabkan perusahaan secara strategis sangat berkepentingan untuk tetap berada dalam bisnis tersebut.
4. Hambatan emosional, ketidaksediaan manajemen untuk membuat pertimbangan-pertimbangan ekonomis dalam keputusan untuk keluar dari bisnis yang disebabkan oleh keterikatannya dengan bisnis tertentu,

kesetiaan kepada karyawan, kecemasan akan masa depan karirnya, kebanggaan, dan alasan-alasan lain.

5. Pembatasan oleh pemerintah dan sosial, ini meliputi larangan atau pencegahan dari pemerintah untuk mengundurkan diri dari bisnis karena kekuatiran akan kehilangan kesempatan kerja dan akibat-akibat ekonomis regional.

Bila hambatan pengunduran diri tinggi, kelebihan kapasitas tidak akan keluar dari industri, dan perusahaan-perusahaan yang kalah dalam persaingan tidak akan menyerah kalah. Sebaliknya mereka akan bertahan dengan teguh dan karena kelemahannya harus menerapkan taktik yang ekstrim. Kemampulabaan keseluruhan industri dapat menjadi rendah karenanya.

Dari sudut pandang laba industri, keadaan yang terbaik adalah di mana hambatan masuk tinggi tetapi hambatan pengunduran diri rendah. Di sini masuknya pendatang baru akan terhambat, dan pesaing yang gagal akan keluar dari industri.

Bilamana baik hambatan masuk maupun hambatan pengunduran diri tinggi, potensi laba juga tinggi tetapi biasanya disertai dengan risiko yang lebih besar. Walaupun masuknya pendatang baru terhalang, perusahaan yang gagal akan tetap bertahan dan berjuang dalam industri.

Berikut ini adalah bagan tentang hubungan antara hambatan masuk dan hambatan pengunduran diri serta kemampulabaan:

		Hambatan Pengunduran Diri	
		Rendah	Tinggi
Hambatan Masuk	Rendah	Laba stabil, rendah	Laba penuh risiko rendah
	Tinggi	Laba stabil, tinggi	Laba penuh risiko tinggi

BAGAN 2-2. Hambatan dan Kemampulabaan.

Sumber: Porter (1995).9)

Keadaan di mana hambatan masuk dan hambatan pengunduran diri rendah memang tidak menarik, tetapi keadaan yang paling buruk adalah bilamana hambatan masuk rendah dan hambatan pengunduran diri tinggi.

Dalam keadaan ini perusahaan mudah masuk ke dalam industri dan mereka akan terpicat oleh kemajuan kondisi ekonomi atau keuntungan yang tidak disangka-sangka yang sifatnya sementara saja. Tetapi, kapasitas industri tidak meninggalkan industri yang bersangkutan

9) Porter, *Op.Cit.*, hal. 20

bilamana keadaan memburuk.

Akibatnya kapasitas tertimbun dalam industri dan kemampulabaan biasanya terus-menerus buruk. Suatu industri dapat berada pada posisi yang tidak menyenangkan ini, misalnya, jika pemasok atau pemodal akan bersedia membiayai usaha masuk, tetapi sekali sudah masuk, perusahaan menghadapi biaya pendanaan tetap yang besar.

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, berarti bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga terendah yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

Mengenali produk-produk substitusi (pengganti) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Kadangkala melakukan hal ini dapat merupakan tugas yang pelik, dan merupakan tugas yang membawa analis kepada bisnis-bisnis yang seolah-olah sangat jauh terpisah dari industrinya.

Posisi menghadapi produk pengganti mungkin merupakan persoalan tindakan industri secara kolektif.

Misalnya, meskipun periklanan yang dilakukan oleh satu perusahaan mungkin tidak cukup untuk mendukung posisi industri dalam melawan produk pengganti, periklanan yang gencar dan terus-menerus oleh seluruh peserta industri akan dapat memperbaiki posisi kolektif industri.

Argumentasi yang sama juga berlaku untuk tanggapan kolektif dalam bidang-bidang seperti peningkatan mutu produk, usaha pemasaran, meningkatkan kemudahan mendapatkan produk dan sebagainya.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri, atau dihasilkan oleh industri yang ber laba tinggi. Dalam hal yang terakhir, produk pengganti seringkali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi.

Analisis terhadap kecenderungan seperti itu dapat menjadi penting dalam memutuskan apakah akan mencoba untuk menghadang produk pengganti secara strategis atau merencanakan strategi dengan menganggap produk pengganti sebagai kekuatan penting yang tak terhindarkan.

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, semuanya dengan mengorbankan kemampuan industri.

Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi:

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari satu pembeli tertentu maka ini akan mempertinggi pentingnya posisi pembeli.
2. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli. Dalam hal ini pembeli cenderung untuk mencari harga yang menguntungkan dan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
3. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
4. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.

5. Pembeli mendapatkan laba kecil. Laba yang rendah menimbulkan rangsangan yang besar untuk menekan biaya.
6. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
7. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli. Bilamana mutu produk pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, pembeli umumnya akan kurang peka harga.
8. Pembeli mempunyai informasi lengkap. Bila pembeli mempunyai informasi lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan bahkan biaya pemasok, biasanya posisi tawar-menawar mereka lebih kuat daripada bilamana informasi yang mereka miliki tidak lengkap.

Kebanyakan dari sumber kekuatan pembeli ini dapat dikaitkan dengan konsumen selain juga dengan pembeli industrial ataupun komersial, untuk ini hanya diperlukan pengubahan kerangka referensi saja.

Misalnya, konsumen cenderung untuk lebih peka harga jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, mahal relatif terhadap penghasilan mereka, atau produk yang mutunya tidak terlalu penting bagi mereka.

Kekuatan pedagang besar dan pengecer sebagai

pembeli ditentukan dengan aturan yang sama, dengan satu tambahan penting. Pengecer dapat memperoleh kekuatan tawar-menawar yang besar atas produsen bilamana mereka dapat mempengaruhi keputusan pembelian dari konsumen, demikian pula, pedagang besar dapat memperoleh kekuatan tawar-menawar jika mereka dapat mempengaruhi keputusan pembelian dari pengecer atau perusahaan yang kepada siapa mereka menjual.

Dengan berubahnya faktor-faktor yang diuraikan di atas sepanjang waktu atau sebagai hasil dari keputusan strategis perusahaan, secara wajar kekuatan pembeli akan bertambah atau berkurang.

Pilihan perusahaan mengenai kepada kelompok pembeli mana perusahaan akan menjual perlu dilihat sebagai keputusan strategis yang sangat penting. Perusahaan dapat memperbaiki posisi strategisnya dengan mendapatkan pembeli yang memiliki kekuatan paling kecil untuk mempunyai pengaruh yang merugikannya dengan lain perkataan, seleksi pembeli.

Jarang sekali kelompok-kelompok pembeli kepada siapa perusahaan menjual mempunyai kekuatan yang sama. Bahkan seandainyaupun perusahaan hanya menjual kepada satu jenis industri, biasanya selalu ada segmen-segmen tertentu dalam industri tersebut yang mempunyai kekuatan kurang (dan karenanya juga kurang peka harga)

daripada yang lain.

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harga.

Kelompok pemasok dikatakan kuat jika keadaannya sebagai berikut:

1. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri di mana mereka menjual.
2. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
3. Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok. Biasanya hal ini dapat dilaksanakan kepada pembelian dalam jumlah kecil.
4. Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.
5. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.
6. Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

Tenaga kerja juga haruslah dipandang sebagai pemasok, bahkan merupakan pemasok yang mempunyai

kekuatan besar pada banyak industri. Bila tenaga kerja terorganisasi dengan kuat atau sumber tenaga kerja terbatas maka kekuatan tenaga kerja dapat besar.

Terhadap hal-hal di atas, di antaranya perusahaan dapat membalasnya melalui strategi mengancam untuk melakukan integrasi balik, mencoba menghilangkan biaya peralihan dan lain-lain.

Setelah kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri serta sebab-sebab pokoknya dianalisa, perusahaan berada dalam posisi untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya serta ancaman dan peluangnya relatif terhadap industri. Kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang sangat penting adalah sosok perusahaan dalam menghadapi kekuatan-kekuatan pokok dalam suatu persaingan.

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang aman terhadap kelima kekuatan persaingan, yang berarti: menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian rupa, hingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada; mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis, dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan; atau mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang

menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi, sehingga karenanya memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru, sebelum lawan menyadarinya.

Strategi merupakan pembangunan pertahanan terhadap kekuatan-kekuatan persaingan sehingga perusahaan mampu bertahan melawan pesaing-pesaingnya atau pencarian posisi dalam industri yang mana kekuatan-kekuatan tersebut paling lemah, dan dengan demikian perusahaan mampu menghancurkan kekuatan pesaing yang paling lemah tersebut.

#### C. Strategi Bersaing Generik.

Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan di atas, ada tiga strategi generik yang dapat mengungguli perusahaan pesaing, yaitu:

1. Keunggulan biaya menyeluruh.
2. Diferensiasi.
3. Fokus.<sup>10)</sup>

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marginal serta meminimalkan

---

10) Porter, *Op.Cit.*, hal. 32

biaya dalam bidang-bidang seperti pelatihan dan pengembangan, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain. Perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan.

Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai ke tingkat harga dari pesaing paling efisien berikutnya. Biaya rendah memberikan perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan biaya input (masukan).

Faktor-faktor yang membawa kepada posisi biaya

rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala ekonomis atau keunggulan biaya. Akhirnya, posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti relatif terhadap posisi para pesaingnya dalam industri.

Jadi posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar-menawar hanya akan terus mengurangi laba sampai para pesaing yang kurang efisien berikutnya gugur, dan pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan yang pertama menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

Pencapaian posisi biaya keseluruhan yang rendah seringkali menuntut pangsa pasar yang tinggi atau kelebihan lain, seperti akses yang menguntungkan kepada bahan baku. Selain itu juga perlu untuk merancang produk agar mudah dibuat, menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menebarkan biaya, serta melayani semua kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume.

Pada akhirnya, menerapkan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina pangsa pasar.

Pangsa pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomis dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya. Jika tercapai, posisi biaya rendah memberikan keuntungan tinggi yang dapat diinvestasikan kembali untuk peralatan baru dan fasilitas yang modern guna mempertahankan keunggulan biaya. Investasi kembali seperti itu juga merupakan prasyarat untuk mempertahankan posisi biaya rendah.

Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan yang melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya: citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau hal-hal lain. Strategi diferensiasi tidaklah berarti memungkinkan perusahaan untuk mengabaikan biaya, tetapi biaya bukanlah target strategi yang utama.

Diferensiasi, jika tercapai merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan

penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk.

Diferensiasi menghasilkan margin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga oleh karena itu menjadi kurang peka harga. Akhirnya, perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan akan berada pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti ketimbang pesaingnya.

Mencapai diferensiasi kadang-kadang dapat menghambat pencapaian pangsa pasar yang tinggi. Hal ini juga sering mengharuskan persepsi sesuatu yang eksklusif, yang tidak sejalan dengan pangsa pasar yang tinggi. Tetapi yang lebih lazim, mencapai diferensiasi akan berarti mengorbankan posisi biaya jika kegiatan yang diperlukan untuk menciptakan mahal, seperti riset yang ekstensif, disain (rancangan) produk, bahan bermutu tinggi, atau dukungan pelanggan yang intensif.

Meskipun para pelanggan dalam industri mengetahui keunggulan perusahaan yang bersangkutan, tidak semua pelanggan mau atau mampu membayar harga yang lebih tinggi.

Strategi generik terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibuat untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini.

Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Sebagai akibatnya perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target

pasarnya yang lebih sempit.

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata untuk industrinya. Strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strateginya, diferensiasi, atau keduanya. Seperti telah di uraikan dalam keunggulan biaya dan diferensiasi, posisi-posisi ini memberikan perlindungan terhadap setiap kekuatan persaingan. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau di mana pesaing adalah yang paling lemah.

Strategi fokus selalu mengandung beberapa keterbatasan dalam pencapaian pangsa pasar secara keseluruhan. Strategi ini perlu memilih antara kemampuan dengan volume penjualan. Seperti strategi diferensiasi, strategi ini mungkin, tetapi mungkin juga tidak, memerlukan pengorbanan posisi biaya keseluruhan.

Ketiga strategi generik berbeda dalam dimensi selain juga mempunyai perbedaan fungsional seperti yang telah diuraikan di atas. Menerapkan salah satu di antaranya dengan berhasil menuntut sumber daya dan keterampilan yang berbeda. Strategi generik juga membutuhkan penataan organisasi, prosedur pengendalian

dan sistem insentif yang berbeda. Sebagai akibatnya komitmen yang teguh terhadap salah satu strategi tersebut sebagai target utama, sangat diperlukan untuk mencapai sukses.

Berikut ini adalah bagan tiga strategi generik:

#### KEUNGGULAN STRATEGIS

Kekhasan yang Dirasakan Pelanggan      Posisi Biaya Rendah

Seluruh Industri	DIFERENSIASI	KEUNGGULAN BIAYA MENYELURUH
Hanya Segmen Tertentu	FOKUS	

BAGAN 2-3. Tiga Strategi Generik.

Sumber: Porter (1995).11)

Ketiga strategi generik di atas merupakan pendekatan alternatif yang dapat digunakan untuk menanggulangi kekuatan-kekuatan persaingan. Kebalikan dari uraian di atas adalah perusahaan yang gagal mengembangkan strateginya dalam setidaknya-tidaknya salah satu dari ketiga arah tersebut. Sebagai perusahaan yang terjepit di tengah-tengah, perusahaan ini berada dalam

11) Porter, *Op.Cit.*, hal. 35

situasi strategis yang sangat buruk. Perusahaan ini tidak mempunyai pangsa pasar, investasi modal, dan memutuskan untuk bermain di arena biaya rendah, melakukan diferensiasi dalam industri yang jelas tidak memerlukan posisi biaya rendah, atau memilih fokus untuk menciptakan diferensiasi atau posisi biaya rendah dalam ruangan yang lebih terbatas.

Perusahaan yang terjepit di tengah-tengah hampir dipastikan akan mempunyai kemampuan yang rendah. Perusahaan ini akan kehilangan pelanggan volume tinggi yang menginginkan harga rendah atau harus mengorbankan labanya untuk mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang berbiaya rendah. Namun dapat pula perusahaan ini kehilangan bisnis laba tinggi, yang direbut oleh perusahaan-perusahaan yang memusatkan perhatian pada target laba tinggi atau telah mencapai diferensiasi menyeluruh. Perusahaan yang terjepit di tengah-tengah barangkali juga akan menderita akibat ketidakjelasan kultur perusahaan dan perangkat penataan organisasi serta sistem motivasi yang bertentangan.

Perusahaan yang terjepit ditengah-tengah harus mengambil keputusan strategis yang mendasar. Perusahaan ini harus mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai keunggulan biaya atau setidaknya menyamai biaya pesaing, yang biasanya membutuhkan

investasi yang agresif untuk melakukan modernisasi dan mungkin juga untuk merebut pangsa pasar, atau dapat juga perusahaan mengarahkan dirinya kepada target tertentu (fokus) atau mencapai kekhasan tertentu (diferensiasi). Dua pilihan yang terakhir mungkin dapat menciutkan pangsa pasar dan bahkan juga penjualan absolut. Pemilihan di antara ketiga hal tersebut haruslah didasarkan pada kemampuan dan keterbatasan perusahaan. Untuk menerapkan masing-masing strategi generik dengan berhasil diperlukan sumber daya, kekuatan, susunan organisasi, dan gaya manajerial yang berbeda. Jarang sekali ada perusahaan yang cocok untuk sekaligus ketiga strategi tersebut.

Jika sudah terjepit di tengah-tengah biasanya membutuhkan waktu dan usaha yang tekun agar perusahaan dapat lepas dari posisi yang tidak menguntungkan ini. Namun demikian, ada kecenderungan bagi perusahaan yang sedang dalam kesukaran untuk berputar-putar terus di antara ketiga strategi generik. Karena ketidakkonsistenan yang ada dalam menerapkan ketiga strategi ini, pendekatan seperti itu hampir selalu berakhir dengan kegagalan.

Pada dasarnya resiko dalam menerapkan strategi generik ada dua, yang pertama adalah gagal untuk menerapkan atau mempertahankan strategi, yang kedua

adalah nilai keunggulan strategis yang diberikan oleh suatu strategi berkurang dengan evolusi industri. Secara lebih khusus lagi, ketiga strategi ini didasarkan atas pembangunan jenis pertahanan yang berbeda terhadap kekuatan-kekuatan persaingan, dan tidaklah mengherankan jika ini melibatkan macam-macam resiko yang berbeda.

Keunggulan biaya mendesakkan beban yang berat pada perusahaan untuk mempertahankan posisinya, yang berarti penanaman kembali modal untuk peralatan yang modern, pembuangan tak kenal kasihan kekayaan yang telah usang, penghindaran terialu banyaknya lini produk dan kewaspadaan akan penyempurnaan teknologi. Penurunan biaya dengan meningkatnya volume akumulatif tidak terjadi dengan sendirinya, juga skala ekonomis tidak dapat dicapai tanpa perhatian yang cukup.

Keunggulan biaya rawan terhadap resiko-resiko sebagai berikut:

1. Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu.
2. Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri, melalui penjiplakan atau melalui kemampuan mereka untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang moderat.
3. Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan

produk atau pemasaran karena perhatian dicurahkan kepada biaya.

4. Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing.

Diferensiasi juga memiliki resiko-resiko sebagai berikut:

1. Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar.
2. Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi bila pembeli menjadi makin modern.
3. Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasa bila industri telah dewasa.

Resiko pertama begitu penting, karena perusahaan mungkin mencapai diferensiasi, namun diferensiasi ini biasanya hanya akan bertahan sampai tingkat perbedaan harga tertentu. Dengan demikian, jika suatu perusahaan

yang terdiferensiasi tertinggal terlalu jauh dalam biaya akibat perubahan teknologi atau sekedar karena kurangnya perhatian kepada biaya, perusahaan biaya rendah mungkin dapat mengambil alih kekuasaan.

Fokus pun memiliki resiko-resiko seperti sebagai berikut ini:

1. Perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus.
2. Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit.
3. Pesaing menemukan subpasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.