

APAKAH ANDA BENAR-BENAR MENGENALI PESAING ANDA?

Oleh : Setiadi Umar

Abstract

Paying attention to competitor is as important as caring your customers. By giving full attention ONLY to customers and not aware of what your competitors doing will create a very fragile condition. Since, as we know, what we called satisfaction, expectation, and customer value is very relative to competitors offering. Their values are not absolute. There are many companies who have lack information about their competitor. Many do not even know, whether they have competitor or not. It is because they are the only one of their kind or because they are market nicher. According to Levitt, these enterprises are suffering what he called marketing myopia. Actually (in the real situation) they do have competitor in the greater context. Even though their products are not similar, however they do serve similar need.

Dia yang mengenali diri sendiri dan juga mengenali pesaingnya, akan memenangkan setiap pertempuran. – Sun tzu –¹

Mengenali pesaing ditengah medan perebutan pangsa pasar sangat penting. Hal ini telah disadari bahkan sejak lebih dari 2000 tahun silam oleh pakar peperangan yang terkenal dengan 13 treatise nya, Sun Tzu. Menurut Sun Tzu, kepastian akan kemenangan ditentukan oleh sejauh apa kita mengenali pesaing kita. Pada masa kini, salah satu pakar manajemen, Michael Porter, yang terkenal dengan *industry analysis* dan *value chainnya* juga menyatakan bahwa sebuah keunggulan kompetisi (*competitive advantage*) ditentukan oleh keunggulan strategy perusahaan dibandingkan dengan strategy perusahaan pesaing. Menurut M.Porter², perbedaan dengan pesainglah yang menentukan segalanya/kemenangan. Baik itu mengenai cara melakukan suatu kegiatan atau proses, ataupun mengenai melakukan hal yang tidak dilakukan oleh pesaing atau justru tidak melakukan kegiatan yang dilakukan oleh pesaing lainnya. Dengan kata lain, menurut Michael porter, Perhatikanlah pesaingmu!
Bukan pelangganlah yang patut mendapatkan perhatian utama, melainkan apa yang dilakukan oleh para pesaing anda!

¹ Ong, Hean – Tatt. Beyond Sun Tzu's Art Of War, The Confucian way, Malaysia: S.Abdul Majeed & Co, 1994.

² Porter, Michael E. "What is Strategy". Harvard Business Review, November – December 1996, h. 61-78. southern airlines, strategy

Sebenarnya kita pun telah sadar bahwa memperhatikan pesaing sangat penting. Kata "persaingan" kerap muncul dalam berbagai artikel. Hanya saja sedikit sekali artikel yang benar-benar membahas arti dari persaingan itu sendiri. Trend yang terjadi saat ini adalah kebanyakan artikel (dan eksekutif) berfokus kepada pemanjaan pelanggan, dan kurang memberikan perhatian pada persaingan. Suatu kondisi yang sangat fragile sebenarnya, karena yang namanya kepuasan, ekspektasi, dan nilai pelanggan sangat tergantung dari apa yang ditawarkan oleh pesaing dan tidak pernah bersifat permanen. Lebih dari itu, program pemanjaan konsumen sangat mahal dan perlu waktu untuk pengaplikasiannya. Program loyalitas baru ada gunanya apabila penawaran dan produk kita kurang lebih sama / sulit dibedakan dengan produk dan penawaran pesaing, atau mungkin karena dipersepsikan sama oleh konsumen. Selain itu, segala sesuatunya akan bersifat relatif terhadap apa yang dilakukan oleh pesaing dan bagaimana penawarannya. Di negeri paman Sam sono, ada perusahaan yang memenangkan persaingan karena dia memberikan pelayanan konsumen yang lebih sedikit ketimbang pesaingnya. Southern Airlines memenangkan persaingan dengan cara tidak memberikan makanan pada waktu terbang, tidak menggunakan travel agen, tidak menyediakan pemindahan bagasi, tidak memberikan nomor tempat duduk dan juga tidak menyediakan koneksi penerbangan dengan perusahaan penerbangan lain, sehingga Southern Airlines dapat memberikan harga yang jauh lebih murah, dan memenangkan persaingan dan keuntungan sekaligus.

Ketidak-tahuan atau kurangnya perhatian perusahaan pada pesaing - pesaingnya sangat kentara. Bahkan ada beberapa perusahaan yang berani menyatakan bahwa perusahaannya tidak memiliki pesaing, karena bidang usaha mereka yang unik atau karena monopoli. Ambil contoh seperti OPEC, satu-satunya pen-supplier minyak di seluruh dunia, ataupun PJKA, satu-satunya perusahaan yang bergerak dibidang perkereta apian di Indonesia. Namun pertanyaannya adalah apakah mereka sungguh-sungguh tidak memiliki pesaing? Apakah OPEC sungguh tidak memiliki pesaing? bagaimana dengan perusahaan penyedia energi lainnya? seperti perusahaan gas, batubara, listrik, bahkan dengan panas bumi dan matahari. Apakah mereka tidak bersaing dengan OPEC sebagai penyedia energi? Apa penjelasan yang dapat diberikan PJKA yang terkena imbas dari pemunculan kapal terbang bertiket murah? Selain kapal terbang, apakah mobil, bus, motor, dll. pun bukan merupakan pesaing PJKA, sebagai penyedia sarana transportasi?

Tidak ada satupun perusahaan yang luput dari yang namanya persaingan, bahkan market-nicher pun mempunyai pesaing. Yang perlu kita lakukan hanyalah berpikir dalam ruang lingkup yang lebih luas, memperhatikan pelanggan dan pesaing kita dengan lebih seksama dan segalanya akan terlihat lebih jelas.

Cara berpikir seperti ini sebenarnya telah dibahas sejak 44 tahun yang lalu oleh Theodore Levitt³ dalam artikelnya yang berjudul "Marketing Myopia". Dalam artikel tersebut diperlihatkan bagaimana sebuah perusahaan dapat terkena "penyakit" rabun pemasaran/*marketing myopia*. Dimana menurut Levitt, Myopia dalam perusahaan terjadi karena perusahaan, atau eksekutif perusahaan terlalu berfokus atau membatasi ruang lingkup pemikiran mereka pada persaingan atribut, merek, produk, teknologi tertentu, ataupun industri dimana perusahaan tersebut bergerak dan tidak melihat persaingan dalam konteks yang lebih luas. Hal inilah yang menyebabkan banyak perusahaan berhenti berkembang, bahkan bangkrut. Penyebabnya bukanlah perubahan demand, atau perubahan kebutuhan, bukan juga karena pasarnya berhenti tumbuh karena telah menjadi dewasa / *mature*, akan tetapi, karena munculnya pesaing baru yang juga dapat memenuhi kebutuhan tersebut dengan baik atau bahkan lebih baik, dan atau menyediakan pilihan lain yang mungkin lebih disukai bagi customer. Persaingan dari barang substitusi.

Sepertinya mudah untuk mengidentifikasi siapa pesaing kita. RCTI tahu bahwa SCTV, Indosiar, Lativi, TV7, MetroTV, dan AnTevé adalah pesaingnya, Sony juga mengetahui LG dan Samsung adalah pesaingnya, akan tetapi persaingan yang terjadi sesungguhnya jauh lebih luas. Kita dapat mengklasifikasikan persaingan ini ke dalam 4 tingkatan⁴ :

1. **Persaingan Merk** : adalah bentuk persaingan yang paling dasar, tempat persaingan "utama" terjadi. Konsumen yang ingin membeli tv 21" akan dihadapkan dengan pilihan merek dari Philips, Samsung, sony ataupun konka dengan berbagai macam harga, kualitas dan atribut yang bersaing. Pembeli yang ingin membeli mobil mewah, akan dihadapkan pada merek – merek seperti BMW, Jaguar, atau Volvo. Persaingan terjadi terutama pada harga, kualitas dan atribut dari produk yang kurang lebih sama/ se-type.
2. **Persaingan Industri** : Pada persaingan tingkat ke dua ini, konsumen yang akan membeli tv, akan mempertimbangkan pilihannya antara tv 21", 9", 14", 39" dengan berbagai kelebihan dan kekurangannya.

³ Levitt, Theodore, "Marketing Myopia". Harvard Business Review, July- Agustus 1960, h. 24 – 47

⁴ Kotler, Philip. Marketing Management, 11th ed. Upper Saddle River, N.J : Pearson education, Prentice-Hall, 2003.

Contoh lainnya adalah: bila kita hendak membeli mobil, apakah kita akan membeli SUV (special utility vehicle), MPV (multi purpose vehicle), ataupun saloon (sejenis sedan). Persaingan terjadi diantara kelebihan dan kekurangan dari jenis - jenis/ type - type produk yang berbeda.

3. Persaingan Bentuk : Disini persaingan terjadi antar perusahaan yang mencoba untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang sama dengan berbagai macam bentuk produk. Contoh: bila konsumen hendak memenuhi kebutuhannya akan entertainment / hiburan, maka akan mempertimbangkan pilihannya antara Tv, stereo set, atau karcis david copperfield, karena semuanya memenuhi kebutuhan akan entertainment. Demikian pula bila konsumen hendak memenuhi kebutuhannya akan sarana transportasi, mereka akan mempertimbangkan pilihan mereka antara mobil, motor, sepeda truk, helicopter, bis ataupun berjalan kaki.

4. Persaingan Umum (generic) : Pada tingkat yang paling akhir ini, perusahaan bersaing dengan semua perusahaan. Semua perusahaan? Ya, semua perusahaan. Semuanya memperebutkan uang yang akan dibelanjakan/ dikonsumsi oleh konsumen. Disini konsumen akan mempertimbangkan apakah mereka lebih baik menggunakan uangnya untuk membeli rumah (tempat tinggal)? Atau mobil (transportasi)? atau lebih baik digunakan untuk jalan - jalan (entertainment)? Disini terlihatlah bahwa industri entertainment bersaing pula dengan industri real estate dan transportasi.

Kita dapat melihat bahwa tidak ada satu perusahaanpun yang dapat lolos dari yang namanya persaingan. Dengan mengetahui secara jelas siapa pesaing kita, perusahaan dapat mengukur posisi dan kekuatan dirinya dengan lebih baik sekaligus menghindari terjadinya rabun pemasaran pada waktu yang bersamaan. Teori *benchmarking* pun⁵ menganjurkan untuk membandingkan proses perusahaan dengan perusahaan manapun, meskipun perusahaan yang diperbandingkan berada dalam ruang lingkup industri yang sama sekali berbeda untuk meningkatkan dan menemukan proses terbaik yang pernah ada. Pada tingkat tertinggi, perusahaan sebenarnya bersaing dengan semua perusahaan, memperebutkan yang akan dibelanjakan oleh konsumen.

⁵ Camp, Robert C.; Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, White Plains, NY: Quality Resources, 1989

Daftar Pustaka

- Camp, Robert C., **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance**, White Plains, NY: Quality Resources, 1989
- Jones, Thomas O. and Sasser, W. Earl, Jr, "Why Satisfied Customers Defect", **Harvard Business Review**, November – December 1995, h. 88 – 99.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P, " Putting the Balance Scorecard to work", **Harvard Business Review**, September – October 1993, h. 134 – 147.
- Kotler, Philip. **Marketing Management**, 11th ed. Upper Saddle River, N.J : Pearson education, Prentice-Hall, 2003. (teori substitusi)
- Levitt, Theodore, " Marketing Myopia". **Harvard Business Review**, July-Agustus 1960, h. 24 – 47
- Ong, Hean – Tatt. **Beyond Sun Tzu's Art Of War, The Confucian way**, Malaysia: S.Abdul Majeed & Co, 1994.
- Porter, Michael E. "What is Strategy". **Harvard Business Review**, November – December 1996, h. 61-78. southern airlines, strategy.
- Porter, Michael E. "How Competitive Forces shape Strategy". **Harvard Business Review**, Maret – April 1979, h. 137-145. Competitive Forces
- Porter, Michael E. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York : The Free Press, 1985. **Value Chain**