



## **BAB IX. MENGHADAPI PERSAINGAN**

### **A. Tujuan pembelajaran:**

Setelah menyelesaikan bab ini mahasiswa akan mampu

1. Menjelaskan konsep kekuatan kompetitif
2. Menjelaskan metode identifikasi pesaing
3. Menjelaskan strategi strategi kompetitif
4. Menganalisis persaingan strategis untuk pemimpin pasar

### **B. Materi**

#### **1. Pengertian Konsep 5 Kekuatan Porter**

Pemasaran merupakan proses menarik lebih banyak orang/manusia untuk tertarik kepada produk perusahaan dalam rangka meningkatkan keuntungan. Banyak faktor yang sangat berpengaruh terhadap banyaknya orang yang tertarik dengan produk/layanan perusahaan diantaranya adalah semakin meningkatnya persaingan. Persaingan dalam pemasaran adalah pertarungan antar perusahaan yang menjual barang dan jasa serupa untuk meningkatkan keuntungan dan perluasan pangsa pasar. Peningkatan jumlah pelaku pasar menyebabkan pasar

semakin meningkat persaingannya yang dapat berakibat menurunnya pangsa pasar dan tingkat keuntungan perusahaan. Inovasi dan teknologi yang sangat cepat berada di pasar menyebabkan meningkatnya jenis produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Kondisi demikian menyebabkan persaingan produk di pasar semakin meningkat dan dapat menyebabkan siklus hidup produk berlangsung lebih cepat. Produk/jasa yang ditawarkan perusahaan tidak memiliki kemampuan bertahan yang lebih lama di pasar. Zagorsek (2020) menyatakan bahwa persaingan pasar dipengaruhi oleh meningkatnya jumlah penyedia, globalisasi, ketersediaan informasi, lokasi, dan fitur produk.

Perubahan perubahan lingkungan eksternal seperti teknologi, peraturan pemerintah, perubahan politik, ekonomi memberikan dampak pada permasalahan pemasaran yang dihadapi perusahaan dan strategi yang harus dilakukannya. Demikian halnya dengan perubahan tuntutan konsumen dan hadirnya lebih banyak penjual/supplier akan menentukan perubahan peta kompetisi pemasaran. Kompetisi tidak dapat dilepaskan dari perusahaan dan harus direspon dengan cermat dan efektif oleh perusahaan agar tetap mampu bertahan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik. Perusahaan sebagai institusi bisnis harus memiliki kemampuan bersaing yang kuat agar mampu bertahap di pasar dengan tingkat keuntungan dan pangsa pasar yang memadai.

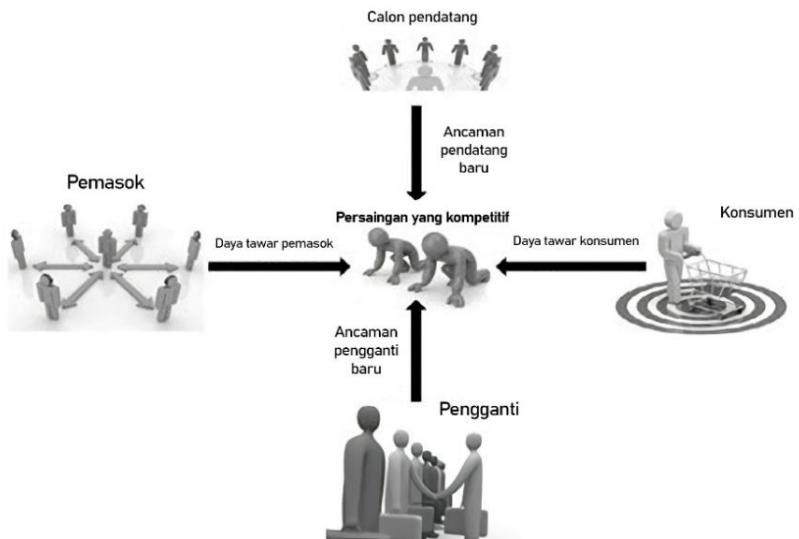
Kompetisi merupakan proses persaingan yang kompleks antara perusahaan sejenis untuk mendapatkan pangsa pasar dan tingkat keuntungan yang memadai. Perusahaan yang lebih efisien, fokus, dan diferensiatif akan lebih mampu bertahan di pasar. Pasar sangat kompetitif ketika saingan cukup mengancam

untuk memberi insentif kepada konsumen (kualitas lebih baik, harga lebih rendah, layanan baru, lebih banyak inovasi) untuk mempertahankan daya saing dan keuntungannya. Calle Piedrahita et al (2020) menyatakan bahwa kemampuan pemasaran perusahaan sangat diperlukan untuk merespon perubahan perubahan eksternal perusahaan. Kemampuan perusahaan merupakan ketrampilan perusahaan dalam mengelola sumber daya, penjualan, dan pemasaran untuk memposisikan diri dengan produk dan layanan agar sesuai dengan keinginan pelanggan.

Kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam pemasaran menjadi kunci keberlanjutan perusahaan untuk melayani kebutuhan konsumen. Demikian halnya pada industri peternakan/pertanian sebagai contoh, persaingan juga semakin ketat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang selalu berubah. Perusahaan pada industri peternakan harus mampu menganalisis industri untuk merumuskan strategi bersaing yang efektif. Penggunaan *Porter's 5 Forces Model Industry Analysis* sangat efektif untuk menganalisis industri sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi bersaing yang efektif. Bruijl (2018) menyatakan bahwa *Porter's 5 Forces Model* (persaingan pesaing yang ada, ancaman pendatang baru, kekuatan pemasok dan pembeli, produk dan jasa pengganti) didasarkan pada asumsi bahwa organisasi harus memiliki strategi kompetitif dalam menghadapi persaingan dan perubahan eksternal (peluang dan ancaman) yang bertumpu pada pemahaman tentang struktur industri dan cara perusahaan berubah.

Porter's 5 Forces Model merupakan kerangka yang sangat menarik untuk menganalisis suatu industri dari aspek persaingan

para pesaing yang ada, ancaman pendatang baru, kekuatan pemasok dan pembeli, produk dan jasa pengganti. Kelima aspek tersebut akan menjadi penentu untuk menyimpulkan apakah bisnis ataupun pemasaran pada industri tersebut masih menarik ataukah sudah jenuh/tidak menarik lagi. Perubahan-perubahan eksternal akan sangat mempengaruhi struktur industri sehingga berpengaruh pada menarik/tidaknya suatu industri.



**Gambar 9.1. Porter's Five Forces Model yang menentukan strategi (Porter, 2008)**

*Ancaman pendatang baru (Threat of new entrance)*

Ancaman pendatang baru ke suatu industri atau pasar tertentu berarti potensi persaingan akan meningkat. Pesaing baru akan mencoba untuk mendapatkan pangsa pasar dan kapasitas di pasar tersebut. Tingkat ancaman pendatang baru didasarkan pada tingkat hambatan bagi pendatang baru. Hambatan masuk yang lebih tinggi berarti akan sulit untuk pendatang baru untuk segera memaksakan keuntungan atas pesaing mereka.

#### *Kekuatan pemasok (Bargaining power of supplier)*

Kekuatan pemasok dapat berdampak pada profitabilitas suatu industri dengan menaikkan biaya atau mengurangi kualitas barang dan jasa yang dibeli. Jika suatu pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan harga atau kualitas barang yang dibeli perusahaan, maka pemasok dikatakan memiliki kekuatan yang lebih. Karena perusahaan sangat bergantung pada pemasok, pemasok akan kuat jika pemasok didominasi oleh segelintir orang perusahaan, jika telah membangun biaya peralihan, jika tidak bersaing dengan produk lain untuk dijual ke industri, jika ada bukan pengganti dari apa yang ditawarkan pemasok, jika pemasok dapat mengancam untuk berintegrasi ke depan ke dalam industri dan mampu melihat persyaratan yang dibeli industri dan terakhir jika pemasok tidak tergantung pada industri untuk pendapatan menghasilkan (Porter, 2008).

#### *Kekuatan pembeli (Bargaining power of buyer)*

Kekuatan pembeli dilakukan dengan menekan harga, menginginkan kualitas dan layanan yang lebih baik dan membiarkan pemasok bersaing satu sama lain. Dengan cara ini

pembeli akan mencoba mendapatkan lebih banyak keuntungan. Dalam hal ini pemasok tergantung pada pembeli dan pembeli mengambil keuntungan dari posisinya dengan menerapkan tekanan harga untuk pemasok.

### *Ancaman produk dan jasa pengganti*

Jika ancaman dari produk/jasa pengganti tinggi, profitabilitas industri akan rendah karena keberadaan barang pengganti akan membatasi harga. Pertumbuhan industri dan profitabilitas akan kurang menarik jika industri tidak dapat menjauhkan diri dari pengganti. Oleh karena itu ancaman produk pengganti akan tinggi jika produk pengganti menawarkan *trade-off* harga-kualitas yang menarik bagi produk industri dan juga biaya pengalihan pembeli ke produk pengganti rendah.

### *Persaingan antar rival bisnis/pemasaran*

Persaingan yang tinggi akan membatasi profitabilitas suatu industri karena kompetisi. Persaingan antara kompetitor tinggi ketika jumlah kompetitor dalam industri sangat banyak dengan ukuran dan kekuatan yang sama. Juga jika pertumbuhan industri lambat akan menimbulkan tantangan untuk merebut pasar. Persaingan antar pesaing juga tinggi jika hambatan keluar dari industri tinggi.

Secara keseluruhan, Porter menekankan dalam karyanya bahwa satu-satunya tujuan memanfaatkan kerangka kerja/model tersebut tidak hanya untuk mendefinisikan karakter industri dan daya tarik. Porter juga menyebutkan bahwa kerangka tersebut berguna untuk membantu membuat keputusan penting dan memahami faktor-faktor yang menyebabkan persaingan dan keuntungan finansial dari suatu

industri. Strategi strategi yang timbul dari kerangka tersebut untuk menghadapi persaingan akan mampu menyebabkan kesuksesan pasar suatu perusahaan. Keberhasilan pasar akan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Pemasaran tidak dapat dilepaskan dari persaingan/kompetisi, dan Porter's 5 Forces Model dapat membantu manajer dalam menyusun keputusan keputusan bisnis (pemasaran) agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat.

## **2. Identifikasi Pesaing**

Model tradisional tentang daya saing (Porter, 1998) membatasi fokus analisis pada faktor-faktor yang terkait dengan persaingan di antara perusahaan-perusahaan dalam industri tertentu. Persaingan antar perusahaan dalam industri tertentu menuntut manajer agar mampu mengidentifikasi pesaing. Keberhasilan mengidentifikasi pesaing akan dapat memunculkan strategi bersaing yang efektif dan mendapatkan lebih banyak pangsa pasar. Kelemahan pesaing dapat menjadi item penting untuk perusahaan menemukan keunggulannya dan menemukan lebih banyak konsumen.

Identifikasi pesaing adalah tugas utama manajer untuk untuk memindai persaingan di industri tertentu, menyusun pertahanan yang efektif terhadap kemungkinan serbuan kompetitor, dan perencanaan strategi serangan untuk merespon persaingan yang lebih ketat. Hal tersebut memerlukan tugas pendahuluan untuk menganalisis pesaing dan selanjutnya untuk menganalisis dinamika strategi bersaing (Bergen & Peteraf, 2002). Identifikasi pesaing berfungsi penting berfungsi dalam beberapa bidang. Dalam organisasi industri dan ekonomi, analisis pesaing terkait dengan tugas mendefinisikan pasar dan kebijakan pasar. Dalam pemasaran, analisis pesaing akan mendukung

analisis kebijakan penetapan harga, desain produk, pengembangan dan memposisikan perusahaan, strategi komunikasi, dan saluran distribusi. Dalam manajemen strategis, analisis pesaing memberikan landasan untuk analisis struktur industri, kondisi persaingan, dan keunggulan kompetitif.

Salah satu tujuan penting dari identifikasi pesaing adalah untuk meningkatkan kesadaran manajerial terkait ancaman dan peluang persaingan. Untuk memaksimalkan kesadaran, penting untuk mensurvei peta kompetisi secara luas pada tahap awal analisis. Hal ini dapat membantu manajer menghindari pandangan yang bias terhadap kompetisi di industri. Hal ini dapat mengurangi kerentanan perusahaan buat terhadap kompetisi di industri.

Sebagai contoh di industri peternakan khususnya pakan ternak, persaingan yang semakin ketat dengan bertambahnya pelaku pemasaran industri menyebabkan perusahaan harus mampu memposisikan diri dengan tepat. Keberhasilan memahami kekuatan dan kelemahan pesaing akan membuat perusahaan mengambil keputusan yang tepat terkait dengan penetapan harga, model produk pakan ternaknya, cara mendistribusikan pakan ternak, dan strategi komunikasi yang efektif kepada konsumen. Keberhasilan perusahaan pakan ternak untuk memahami kelemahan dan keunggulan pesaingnya akan menjadikan perusahaan dapat mendapatkan lebih banyak pangsa pasar di industri pakan ternak.

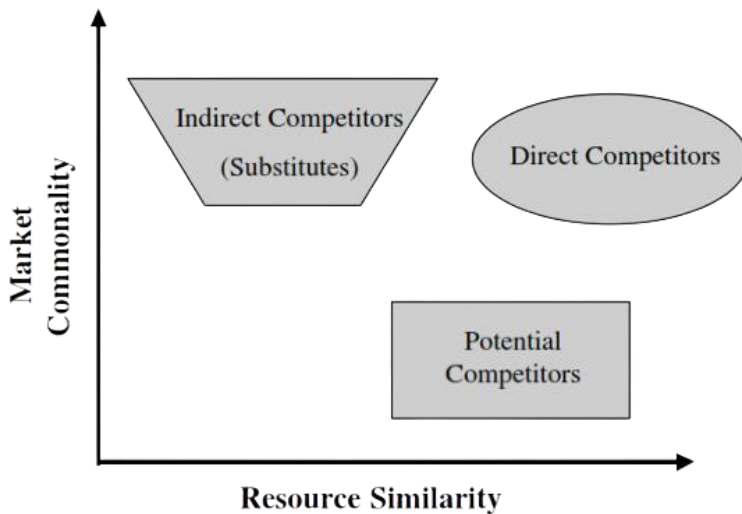
Tahapan identifikasi pesaing dilakukan melalui 2 pendekatan yaitu (1) mengklasifikasikan kandidat pesaing atas dasar kesamaan dalam hal kekayaan sumber daya dan kebutuhan pasar yang dilayani, (2) pendekatan evaluative tentang seberapa baik dua perusahaan melayani kebutuhan yang sama atau bagaimana membandingkan kemampuan mereka.

*Tahap 1: Mengenali dan Mengklasifikasikan Kompetisi*

Di bawah kategori kesamaan pasar (*market commonality*), manajer melakukan pengurutan pesaing berdasarkan derajat di mana perusahaan perusahaan menangani kebutuhan pelanggan yang serupa. Sedangkan kesamaan sumberdaya (*resource similarity*) manajer melakukan pengurutan pesaing berdasarkan sejauh mana sumber daya perusahaan perusahaan serupa dalam hal jenis atau komposisinya. Pada industri pakan ternak konsumen membutuhkan pakan ternak yang murah dan berkualitas. Di Indonesia banyak perusahaan pakan ternak seperti Cargil Indonesia, Charoen Pokhand Indonesia, Cheil Jedang Superfeed, Gold Coin, Japfa Comfeed Ind, New Hope Indonesia, Sierad Produce Tbk, Wonokoyo Jaya, Malindo Feed, Sierad Produce. Masing masing perusahaan melakukan identifikasi pesaing dengan mengenali siapa pesaing langsung, pesaing tidak langsung, dan pesaing potensial.

Pesaing langsung (*direct competitor*) merupakan sekumpulan perusahaan perusahaan yang memiliki tingkatan yang tinggi dalam memberikan layanan pemenuhan kebutuhan konsumen yang sama dan kesamaan sumberdaya yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.. Pesaing tidak langsung (*indirect competitor*) merupakan sekumpulan perusahaan yang memiliki tingkatan yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan konsumen, namun sumberdaya yang digunakan terbatas. Pesaing pada kategori ini cenderung memberikan layanan pengganti kepada konsumen dalam memenuhi kebutuhannya. Sedangkan pesaing potensial (*potential competitor*) merupakan sekelompok perusahaan yang maksimal memiliki sumberdaya sejenis yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, namun jumlah konsumen yang dilayani kebutuhannya masih terbatas.

Berdasarkan matrik tersebut, manajer akan mampu memilah pesaing dan menentukan tindakan tindakan yang memadai terhadap masing masing kelompok pesaing tersebut. Masing masing kelompok pesaing memiliki karakteristik yang berbeda beda dan membutuhkan perlakuan atau tindakan yang berbeda. Kemampuan pemasaran (*marketing capabilities*) perusahaan dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi strategi yang efektif untuk mempromosikan dan menjual produk perusahaan yang berdampak pada kinerja pemasaran produk perusahaan (Calle Piedrahita et al., 2020).



**Gambar 9.2. Peta kompetitor dalam persaingan pemasaran (Bergen & Peteraf, 2002)**

*Tahap 2: Mengevaluasi dan Memprediksi Rivalitas*

Untuk mengevaluasi persaingan dan memprediksi keketatan rivalitas, menjadi sangat penting mengedepankan sumber daya yang dimiliki para perusahaan pesaing.

Membandingkan sumberdaya perusahaan dengan para pesaing akan dapat memprediksi bagaimana kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen. Jika dua perusahaan memiliki kesetaraan sumber daya, mereka berada pada kelompok yang sama mampu untuk memuaskan pelanggan yang sama kebutuhannya. Kemampuan yang setara menyiratkan bahwa mereka dapat melakukan/menangani kebutuhan pasar yang sama dengan cara yang sama.

Kompetitor Tidak Langsung		
Kompetitor Potensial		
Kompetitor Langsung		
	Rendah	Tinggi
	Kesamaan Sumber Daya	

**Gambar 9.3. Kerangka kerja untuk analisis pesaing (Bergen & Peteraf, 2002)**

Pada sumbu horizontal, manajer mengurutkan perusahaan menurut apakah mereka memiliki kesetaraan sumber daya tinggi atau relatif rendah terhadap perusahaannya. Pada sumbu vertikal, manajer menyortir perusahaan menurut tiga kategori dasar kompetisi yang diidentifikasi sebagai pesaing langsung, pesaing potensial, dan pesaing tidak langsung. Perilaku bersaing suatu perusahaan ditentukan oleh pemahaman perusahaan terkait dengan para pesaingnya dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumennya (Bergen & Peteraf, 2002; Yu et al., 2016).

### **3. Strategi Strategi Kompetitif**

Menghadapi persaingan merupakan hal yang wajar dan harus dilakukan dengan langkah langkah sistematis agar perusahaan mampu mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Cara cara berkompetisi akan menyebabkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dan selanjutnya mendapatkan keuntungan atau tidak. Secara umum keunggulan kompetitif perusahaan diperoleh dari biaya rendah dan diferensiasi. Dua tipe dasar keunggulan bersaing digabungkan dengan ruang lingkup aktivitas yang ingin dicapai oleh perusahaan, menghasilkan tiga strategi umum untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi fokus memiliki dua varian, fokus biaya dan fokus diferensiasi

KEUNTUNGAN STRATEGIS

		Keunikan yang dirasakan Pelanggan	Posisi Biaya Rendah
TARGET STRATEGIS	Industrywide	DIFERENSIASI	KEPEMIMPINAN BIAYA KESELURUHAN
	Segmen Tertentu	FOKUS	

Gambar 9.4. Strategi bersaing menurut Porter (Islami et al., 2020; Porter, 1998)

*Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership)*

Dalam kepemimpinan biaya, perusahaan atau organisasi bisnis menetapkan untuk menjadi produsen berbiaya rendah di industrinya. Produsen berbiaya rendah senantiasa terus mengeksplorasi proses bisnisnya untuk menghasilkan produk/jasa dengan biaya yang sangat efisien. Produk/jasa yang dihasilkan dengan biaya rendah akan mampu dipasarkan dengan harga yang kompetitif. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Perusahaan berpacu untuk mencapai skala ekonomi usaha, hak milik teknologi, akses istimewa ke bahan baku dan faktor lainnya. Perusahaan berbiaya rendah harus mampu menemukan dan mengeksplorasi semua sumber keunggulan biaya. Jika sebuah perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan biaya secara

keseluruhan, maka perusahaan tersebut akan menjadi pemain dengan kinerja di atas rata-rata dalam industrinya.

Pada industri pakan ternak, perusahaan yang menerapkan strategi kepemimpinan biaya dalam persaingan pasar terus mencari sumber sumber proses produksi yang mampu menekan biaya input dan proses produksi. Melalui cara tersebut, perusahaan pakan ternak dapat memproduksi pakan ternak dengan biaya rendah namun pada standard protein yang dibutuhkan konsumen peternak. Melalui strategi kepemimpinan biaya tersebut, perusahaan pakan ternak lebih menargetkan produknya pada segmen konsumen yang mengutamakan pakan ternak dengan harga murah.

#### *Diferensiasi (Differentiation)*

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya di beberapa dimensi yang secara luas diapresiasi oleh konsumen. Perusahaan memfokuskan/memilih satu atau lebih atribut yang dianggap penting oleh banyak konsumen dalam suatu industri, dan secara unik memosisikan dirinya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Strategi ini dihargai karena keunikannya dengan menetapkan harga premium.

Pada industri pakan ternak, dimensi/aspek yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya diantaranya kualitas protein, kemudahan pembayaran, kemudahan konsultasi pakan ternak, pendampingan penggunaan pakan ternak. Beberapa aspek tersebut menjadi pilihan untuk perusahaan pakan ternak agar mampu tetap bertahan di pasar dan memberikan layanan yang premium kepada konsumen. Sebagai contoh, PT Malindo Pakan Ternak lebih memilih kualitas protein sebagai atribut yang membedakan perusahaan tersebut dengan lainnya. Pemilihan strategi tersebut terkait dengan bagaimana perusahaan mencari bahan baku berkualitas untuk

menghasilkan produk dengan protein yang tinggi. Dampak strategi tersebut adalah harga jual produk pakan ternak tersebut cukup premium.

### *Fokus (Focus)*

Strategi generik “*fokus*” merupakan salah satu strategi menghadapi persaingan yang bertumpu pada pilihan ruang lingkup kompetitif yang sempit dalam suatu industri. Perusahaan dengan pilihan strategi ini memilih segmen atau kelompok segmen dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan orang lain.

Strategi fokus memiliki dua varian.

(a) Fokus biaya, perusahaan mencari keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan (b) fokus diferensiasi, perusahaan mencari diferensiasi dalam segmen sasarannya. Kedua varian strategi fokus tersebut bertumpu pada perbedaan antara segmen target perusahaan dan segmen perusahaan lainnya dalam industri. Segmen sasaran harus memiliki konsumen dengan kebutuhan yang tidak biasa. Selain itu, perusahaan harus memiliki sistem produksi atau sistem pengiriman yang paling baik dalam melayani segmen sasaran yang berbeda dari segmen industri lainnya. Fokus biaya mengeksploitasi perbedaan perilaku biaya di beberapa segmen, sementara fokus diferensiasi mengeksploitasi kebutuhan khusus pembeli di segmen tertentu.

Secara umum, strategi fokus dilakukan pada segmen sasaran yang sempit atau terbatas sebagai contoh segmen peternak dengan skala usaha lebih dari 100.000 ekor ayam broiler. Konsumen pakan ternak dengan skala usaha lebih dari 100.000 ekor ayam broiler jumlahnya terbatas dan strategi fokus dapat diimplementasikan. Apabila perusahaan tertuju ada segmen sasaran dengan skala usaha yang besar, konsumen yang dituju cenderung memiliki profil seperti modal tinggi, memiliki

akses produksi dan pemasaran yang luas, memiliki teknologi, sehingga perusahaan pakan ternak hendaknya lebih memprioritaskan strategi fokus differensiasi.

#### 4. Strategi Bersaing Untuk Pemimpin Pasar

Strategi bersaing merujuk pada strategi pemasaran atau cara perusahaan menjalankan bisnis atau organisasi untuk bersaing di pasar tanpa menghadapi kendala. Pemimpin pasar selalu didiskusikan oleh banyak manajer pemasaran. Banyak pertanyaan manajer pemasaran terkait pemimpin pasar yaitu bagaimana menjadi pemimpin pasar dan bagaimana bertahan menjadi pemimpin pasar. Pemimpin pasar Tiga strategi kompetitif pemimpin pasar adalah perluasan ukuran pasar, perlindungan pangsa pasar, dan perluasan pangsa pasar. Sukotjo (2010) menyatakan bahwa kunci sukses menjadi '*the real market leader*' adalah dengan mempertimbangkan hal-hal seperti inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, melakukan pengujian pasar, disiplin dan mampu memetakan masa depan.

Kebanyakan pemimpin pasar (*market leader*) dalam industri tertentu dicirikan dengan penguasaan pangsa pasar yang lebih besar dibandingkan perusahaan lainnya. Menjadi pemimpin pasar tidak mudah dan lebih tidak mudah untuk mempertahankan sebagai pemimpin pasar. Banyak perusahaan perusahaan kecil yang melakukan perlawanan pasar untuk merebut pangsa pasar pemimpin pasar melalui berbagai cara diantaranya merubah harga produk, memperkenalkan produk baru, atau memperluas jaringan distribusi.

Perusahaan tidak selalu menikmati posisinya sebagai *market leader* dikarenakan ancaman pasar dapat datang kapan pun, dari sudut mana pun, dengan bentuk apa pun, dan dalam intensitas apa pun. Untuk mengatasinya hal tersebut, pemimpin pasar harus selalu membuka mata dan telinganya serta

memahami kekuatan dan kelemahan. Oleh karena itu, perusahaan pemimpin pasar harus mampu memperkirakan inovasi yang mungkin akan dilakukan oleh para pesaingnya, membelanjakan modal secara proporsional untuk meningkatkan produk dan layanan terkait upaya mempertahankan posisi pasarnya, tidak boleh meremehkan kekuatan dan kemampuan pesaing, dan melakukan yang terbaik untuk menjadi yang paling murah dan efektif. Perusahaan pemimpin pasar, jika ingin mempertahankan posisinya dapat mengambil tindakan seperti memperluas total pasar, mempertahankan pasar dan memperluas pangsa pasar.

### C. Rangkuman

Pemasaran merupakan proses komprehensif yang dilakukan perusahaan bisnis untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan target meningkatkan keuntungan, volume penjualan, pangsa pasar dan mengalahkan kompetitor. Rivalitas di dalam industri, potensi masukan pendatang baru, kehadiran pengganti (substitusi), kekuatan pembeli, dan kekuatan pemasok mempengaruhi menarik tidak suatu industri. Manajer pemasaran harus peka dan jeli menganalisis industri. Demikian halnya, manajer pemasaran harus mampu mengidentifikasi dan menganalisis pesaing. Pesaing dapat dikategorikan sebagai pesaing langsung, pesaing potensial, dan pesaing tidak langsung. Apabila perusahaan dalam posisi sebagai pemimpin pasar, maka manajer pemasaran harus mampu berpikir kreatif dan inovatif untuk mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar. Pemimpin pasar harus mampu memperluas total pasar, mengembangkan pangsa pasar perusahaan atau setidaknya mempertahankan pangsa pasar.

#### D. Tugas

Untuk meningkatkan pemahaman mahasiswa terkait konsep kekuatan kompetitif, identifikasi pesaing, dan strategi kompetitif, mohon pertanyaan berikut dapat dijawab dan diberikan penjelasan yang sistematis

1. Sebutkan lima faktor yang menentukan intensitas persaingan dalam suatu industri (25 point)
2. Jelaskan cara dan metode menganalisis pesaing (15 point)
3. Apabila perusahaan pakan ternak akan memilih dan mengimplementasikan strategi diferensiasi, jelaskan langkah langkah strategis yang harus dilakukan perusahaan untuk mendukung strategi tersebut (30 point)
4. Apabila perusahaan saudara menjadi market leader, jelaskan strategi strategi yang efektif untuk mempertahankan pasar (30 point)

#### E.Referensi

- Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach. *Managerial and Decision Economics*, 23, 157-169.
- Bruijl, G. H. T. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*, December. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Calle Piedrahita, J. S., Isaza Zapata, A. I., Isaza Zapata, G. M., & Portilla Rosero, B. E. (2020). Marketing capabilities to grant a competitive advantage to engineering. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra11), 96-110. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278330>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance.