

Lingkup Artikel Yang Dimuat Dalam Jurnal Ini Adalah Kajian Empiris dan Konseptual Kontemporer Pada Bidang Ekonomi, Bisnis & Akuntansi

Generic Competitive Strategy

Fransiska Natalia Ralahallo[✳]

Abstract

This article about the literature review of several studies on Generic Competitive Strategy are: Michael E. Porter stated that the core of the competitive Strategy is all about doing something different. The approach taken by Miles and Snow are based on the success of an organization in adapting to environmental changes that occur. Based on the compiled four generic strategies: Prospector, defender, analyzer and reactor. William K. Hall of the University of Michigan (Higgins and Vincze, 1989) states that for all practical purposes, there are only two generic strategies. In addition to Hall, Mary Coulter (2002) elaborated on the two new perspectives competitive strategy that (probably) more realistic and give a description of the broader competitive strategy what is used by the company are: A Refinement of Porter's competitive strategy and a generic strategies framework of Henry Mintberg . Other authors, namely Jauch and Glueck (1988) explains there are four generic that can be considered in the selection of the strategy, namely: stability, expansion, retrenchment, and combinations.

Key Words :

*Generic strategy,
Competitive strategy,
Generic Competitive
Strategy*

[✳] Penulis Adalah Dosen Pada Fak. Ekonomi Univ. Pattimura Ambon
e-mail: f_ralahallo@yahoo.co.id

Persaingan (*Competitiveness*) merupakan inti dari keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan. Persaingan mampu menentukan keefektifan aktifitas perusahaan guna mendukung dan meningkatkan kinerjanya seperti melakukan inovasi, membentuk budaya yang kohesif, perluasan pasar dan pelaksanaan strategi yang baik. Untuk memenangkan persaingan perlu adanya penilaian (*Assessment*) dan pemilihan strategi (*strategy choice*) yang efektif guna memantapkan posisi yang menguntungkan perusahaan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan didalam suatu industri.

Michael E. Porter menyatakan bahwa inti sesungguhnya dari *competitive strategy* adalah tentang bagaimana berbuat sesuatu yang berbeda. Yang artinya benar-benar memilih untuk melaksanakan suatu aktivitas secara berbeda atau melakukan aktivitas yang berbeda bila dibandingkan pesaing, agar dapat memberikan paduan nilai-nilai yang unik kepada pelanggan. Atau dengan kata lain, agar dapat bersaing dan unggul pada industri dimana perusahaan berada.

Untuk itu perusahaan harus mengerti terlebih dahulu bagaimana posisi relatif perusahaannya dalam industri, agar mengetahui apakah kemampulabaan perusahaan berada di bawah atau di atas rata-rata industri. Basis fundamental dari kinerja di atas rata-rata merupakan keunggulan bersaing yang tahan lama. Setiap perusahaan tentu saja akan menerapkan strategi

yang berbeda-beda, tetapi umumnya literatur yang ada mengacu pada *Porter's Generic Competitive Strategies* yang fokus pada identifikasi strategi bisnis yang pada gambar 1 (Porter, 1985) :

Miles And Snow's Adaptive Strategies

Pendekatan yang dilakukan oleh Miles dan Snow yaitu berdasarkan keberhasilan sebuah organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Berdasarkan hal tersebut disusun 4 strategi generic: prospector, defender, analyzer dan reactor. Masing – masing strategi akan dijelaskan sebagai berikut:

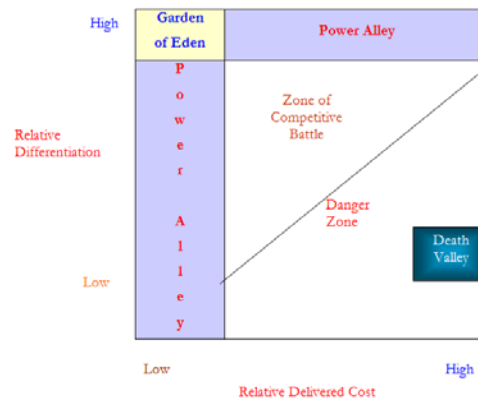
1. *The Prospector Strategy*, adalah sebuah bentuk inovasi berkelanjutan dengan menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Competitive strength dari prospector strategy yaitu kemampuan untuk melakukan pengamatan dan analisis terhadap perubahan lingkungan yang cepat, trend dan menciptakan produk baru yang sesuai dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Perusahaan yang menerapkan strategi prospector akan melakukan inovasi secara kontinu terhadap sebuah produk atau jasa, hal ini akan menyebabkan para pesaingnya mengalami kesulitan untuk memprediksi dan mengantisipasi pergerakan dari perusahaan yang menerapkan strategi prospector. Jika produk dan jasa yang dilempar ke pasar mendapat respon positif, hal ini akan menjadi sebuah keunggulan kompetitif. Salah satu contoh dari perusahaan yang menerapkan strategi prospector

- adalah Nickelodeon channel, berhasil untuk menciptakan program – program televisi yang selalu adaptif dengan perubahan lingkungan.
2. *The Defender Strategy*, adalah sebuah strategi yang mempunyai karakter untuk mencari pasar yang stabil dan hanya memproduksi produk yang terbatas untuk melayani pasar yang sempit. Defender strategi akan berusaha untuk melindungi bagian pasarnya dengan cara yang agresif. Perusahaan yang menerapkan strategi defender akan sukses apabila masih menjadi leader untuk penguasaan sebuah teknologi tertentu dan penguasaan sebuah ceruk pasar tertentu. Penguasaan ceruk dalam sebuah industri akan dipertahankan mati – matian dan berusaha untuk mempersulit pesaing untuk melakukan penetrasi pasar. Salah satu contoh dari perusahaan yang menerapkan defender strategy yaitu Union Carbide Company's, salah satu perusahaan pengolahan bahan kimia. Perusahaan tersebut melayani segmen yang bervariasi, tetapi berhasil untuk menerapkan defender strategy di tiap – tiap segment tersebut dengan keunggulan kompetitifnya dalam industri kimia dan menghalangi para pesaing untuk melakukan penetrasi.
 3. *The Analyzer Strategy*, strategi ini mempunyai karakteristik untuk menganalisis dan melakukan imitasi. Perusahaan melakukan sebuah analisa terlebih dahulu sebelum masuk dalam suatu bisnis, mengamati dan meniru ide – ide bisnis yang telah sukses di pasar dan di-endorse oleh prospectors. Analisa yang dilakukan mencakup evaluasi terhadap kompatibilitas atau kesesuaian strategi tersebut bagi perusahaan. Salah satu contoh yaitu yang terjadi dalam industri maskapai penerbangan. Banyak maskapai penerbangan yang berusaha untuk meniru strategi Southwest Airlines' yaitu short-haul dan low-fare flights, diantaranya yaitu United, Delta dan U.S. Air . Meniru sebuah strategi yang telah dianalisis kesesuaiannya untuk berusaha untuk meraih respon pasar.
 4. *Reactor Strategy*, perusahaan yang menerapkan strategi reaktor bereaksi terhadap perubahan lingkungan dengan lambat. Respon yang lambat disebabkan oleh keterbatasan sumber daya yang dibutuhkan serta ketidakmampuan untuk mengeksploitasi sumber daya dalam fungsinya beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Strategi ini bukan merupakan salah satu strategi yang direkomendasikan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Reactor strategi sering diidentikkan sebagai "default strategy". Beberapa perusahaan yang menerapkan reactor strategy yaitu Sears, Sizzler International Inc dan Digital Equipment Corporation. Perusahaan – perusahaan tersebut tidak mempunyai arahan strategi yang konsisten. Tanpa perubahan yang signifikan maka reactor akan selalu dalam posisi yang lemah dalam persaingan.
- Porter's Generic Competitive Strategies* menyarankan bahwa semua strategi

tersebut sesuai untuk semua situasi tetapi tidak berdasarkan pada basis kontingensi. Padahal sebenarnya perlu diperhitungkan kompleksitas setiap situasi yang mungkin berbeda. Walaupun banyak penelitian yang hasilnya mendukung strategi generik yang dikemukakan Porter tersebut, tetapi ada pertanyaan penelitian yang belum terjawab tentang kontingensi dari proses strategi itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh William K. Hall dari University of Michigan (Higgins dan Vincze, 1989) menyatakan bahwa untuk semua tujuan praktis, hanya ada dua strategi generik. Pertama, setiap perusahaan harus membedakan produknya dari yang lain dan kedua, perusahaan harus membangun suatu posisi biaya yang sesuai dengan kemampuannya untuk membedakan produknya. Ada dukungan terhadap pendapat Hall ini karena sulit bagi peneliti untuk mengidentifikasi strategi fokus. Kombinasi ideal dari *differentiation* dan *low cost* akan menjadi sulit sekali untuk dikalahkan. Baik paduan produk dengan *differentiation* yang tinggi dan biaya tinggi maupun sebaliknya, produk yang *low cost* dengan sedikit *differentiation*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1 berikut :

Gambar 1
Hall's Competitiveness Model



Sumber : Higgins dan Vincze (1989)

Gambar 1 tersebut menunjukkan posisi profit potensial yang dihasilkan dari kombinasi kemampuan perusahaan untuk membedakan produknya dari pesaing dan kemampuannya untuk beroperasi pada biaya yang lebih rendah daripada pesaingnya. Ditunjukkan juga bahwa perusahaan yang memiliki produk yang terdifferensiasi tinggi akan memiliki *power alley* di pasar, begitu juga dengan perusahaan yang memiliki produk yang harganya lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya dalam industri. Perusahaan yang memiliki akses ganda baik ke *power alley* baik melalui *differentiation* maupun *low cost* berada di *Garden of Eden*, yang mana hampir tidak mungkin untuk rugi. Sebaliknya adalah posisi *death valley*. Karena itu, menurut Hall, *differentiation* harus selalu diikuti oleh biaya rendah karena adanya pesaing yang akan dengan gampang meniru perbedaan yang dibuat perusahaan.

Selain Hall, Mary Coulter (2002) memaparkan tentang dua perspektif baru *competitive strategy* yang (mungkin) lebih realistis dan memberikan deskripsi yang

lebih luas tentang *competitive strategy* apa yang digunakan perusahaan. Adapun dua perspektif baru tersebut adalah :

1. *A Refinement of Porter's competitive strategy*
2. *A generic strategies framework* dari Henry Mintberg.

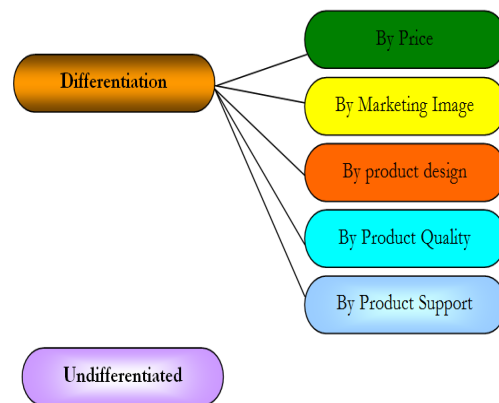
Perbaikan yang dimaksud adalah dengan menambahkan sebuah strategi baru yaitu *Integrated low cost differentiation strategy*. Sedangkan framework yang dikemukakan Mintzberg menawarkan cara yang lebih baik untuk mengetahui peningkatan kompleksitas lingkungan persaingan saat ini.

Mintzberg's Generic Competitive Strategies

Henry Mintzberg telah mengembangkan suatu alternatif tipologi dari *competitive strategies* yang dirasakannya lebih merefleksikan meningkatnya kompleksitas lingkungan persaingan. Dia mengusulkan enam kemungkinan *competitive strategies* yang dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini.

Gambar 2

Mintzberg's Generic Competitive Strategies



Sumber : Coulter (2002)

Differentiation by Price

Merupakan modifikasi dari *Porter's Cost leadership Strategy*. Mintzberg membantah bahwa memiliki biaya terendah tidak dengan sendirinya memberikan *competitive advantage* tetapi keunggulan tersebut datang dari fakta bahwa biaya terendah tersebut memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga dibawah harga rata-rata yang ada di pasar. Karena itu, organisasi yang mencapai strategi ini adalah mendiffensiasi dengan berbasis pada harga

Differentiation by Marketing Image

Strategy ini mendeskripsikan suatu *competitive strategy* yang mana organisasi berusaha untuk menciptakan citra tertentu di benak konsumen. Organisasi yang menggunakan strategi ini menggunakan *marketing image*-nyas ebagai senjata *competitive* yang potensial.

Differentiation by Product Design

Berarti organisassi memberikan konfigurasi *product feature* dan desain yang diinginkan konsumen. Organisasi yang menggunakan strategi ini akan berusaha untuk memberikan konsumen pilihan desain dan *product feature* yang luas.

Differentiation by Quality

Berarti organisasi bersaing dengan cara memberikan *reliability* dan kinerja yang lebih tinggi pada harga yang *comparable*. Pada strategi ini, kualitas produk yang superior dicapai sebagai keunggulan kompetitif organisasi.

Differentiation by product Support

Strategi ini menekankan pada bagaimana pelayanan yang diberikan

kepada konsumen. Pada strategi ini, *competitive advantage* dicapai melalui penyediaan semua pelayanan yang diinginkan oleh konsumen.

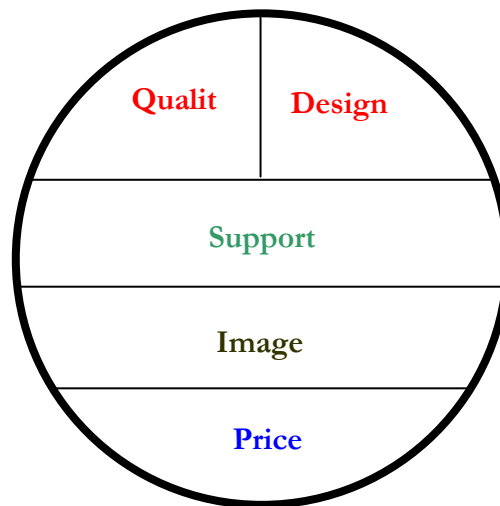
Undifferentiated strategy

Menggambarkan situasi dimana suatu organisasi tidak memiliki basis untuk differensiasi atau organisasi tersebut hanya menggunakan *copycat strategy*.

Pendekatan Mintzberg di atas juga kemukakan oleh Mintzberg *et al.*, (1996). Mintzberg *et al.*, menyatakan bahwa pendekatannya tersebut memang awalnya diambil dari Porter tetapi berbeda dalam beberapa hal. Memang dibedakan atas *scope* dan *differentiation* tapi ditambahkan dengan kepemimpinan biaya sebagai suatu bentuk dari differensiasi. Karena jika seperti yang dikatakan Porter bahwa maksud dari *generic strategies* adalah untuk mencapai dan mempertahankan *competitive advantage*, berarti tidak hanya harus memimpin di bidang efisiensi biaya tetapi menggunakan kepemimpinan biaya tersebut untuk mengalahkan pesaing dan menarik pembeli.

Dua strategi yang dikemukakan berdasarkan *differentiation* juga sama yaitu *Strategies of Differentiation* dan *Undifferentiation*. Pada *strategies of differentiation*, dinyatakan bahwa suatu organisasi dapat membedakan penawarannya dalam lima jalan dasar seperti ditunjukkan oleh gambar 3 berikut ini :

Gambar 3
Strategies of Differentiation



Sumber : Mintzberg *et al.*, (1996)

Sedangkan strategi berdasarkan *scope* dibedakan menjadi tiga yaitu *Unsegmentation Strategy*, *Segmentation Strategy*, *Niche strategy* dan *Customizing Strategies*. Bila strategi berdasarkan differensiasi mengacu pada perspektif konsumen, maka berdasarkan *scope* lebih berperspektif produsen.

Unsegmentation Strategy

Organisasi menganggap satu produknya dapat memenuhi kebutuhan seluruh konsumen (*One size fits all*). Maksudnya adalah organisasi mencoba untuk menangkap potongan besar dari pasar yang ada dengan konfigurasi produk dasar.

Segmentation Strategy

Merupakan strategi yang tidak terbatas karena bisa berupa *simple segmentation strategy* sampai pada *hyperfine segmentation strategy*. Beberapa organisasi mencoba untuk komprehensif melayani semua segmen tetapi beberapa organisasi

yang lain menyeleksi dan memiliki segmen sasaran tertentu.

Niche Strategy

Merupakan strategi yang fokus pada segmen tunggal. Yang mana perusahaan dibedakan karena faktanya mereka memiliki tawaran yang terstandarisasi tinggi pada lokasi yang unik secara geografis.

Customizing Strategies

Customizing strategies terdiri dari *Pure customization*, *tailored customization* dan *standardized customization*. *Pure customization* berarti pengembangan produk dimulai dari keinginan tiap konsumen secara individual. Sedangkan *tailored customization*, dikembangkan suatu model dasar yang dimodifikasi (biasanya pada pembuatan produk) untuk memenuhi keinginan dan spesifikasi khusus dari konsumen. Sedangkan *standardized customization* berarti bahwa produk final dirakit sesuai kebutuhan permintaan konsumen individu.

Pendekatan dari Mintzberg memang memiliki manfaat dan telah didukung oleh berbagai riset tipologi strategi yang menunjukkan bahwa pendekatan tersebut memiliki kejelasan konsep. Tetapi tampaknya pendekatan Mintzberg belum bisa menangkap esensi dari *competitive strategies* yang digunakan oleh organisasi yang berada dalam iklim yang kompleks dan dinamis seperti sekarang ini.

Mintzberg *et al.* (2002), menjelaskan juga bahwa terdapat lima generic yang dapat dipertimbangkan dalam pemilihan strategi yaitu (1) *locating the core business*, (2) *distinguishing the core*

business, (3) *elaborating the core business*, (4) *extending the core business* dan (5) *Reconceiving the core business*. Secara singkat Mintzberg menjelaskan kelima *generic strategy* tersebut sebagai berikut:

1. *Locating the core business*: suatu bisnis dapat digambarkan sebagai suatu jaringan industri yang terdiri Dari aktifitas pengolahan bahan baku (raw Material) sampai pada penjualan maupun pembelian antara satu sama lain dalam bentuk produk jasa atau jadi
2. Strategi pada tahapan operasi: pada tahapan ini aktifitas industri dibagi menjadi tiga bagian yaitu *primary* (pengolahan bahan baku), *secondary* (manufacturing) dan *tertiary* (Pengiriman atau pelayanan). Strategi ini dapat menjadi tiga yaitu:
 - *Upstream business strategy*
 - *Midstream business strategy*
 - *Downstream business strategy*

Strategi industri: berkaitan dengan peraturan yang dibuat guna menghilangkan batasan-batasan industri.

3. *Distinguishing the core business*: setelah menentukan core business perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah membedakan karakteristik core business sehingga organisasi diharapkan mampu mencapai keunggulan bersaing dan survive dalam industri yang bersangkutan. Untuk membedakan bisnis inti ini maka dapat dilakukan strategi sebagai berikut:
 - *The functional area*
 - *Strategies of differentiation*
 - *Scope strategies*

4. *Elaborating the core business*: suatu perusahaan dapat melakukan elaborasi bisnisnya dengan berbagai cara seperti mengembangkan produk dalam bisnisnya sendiri, mengembangkan pasar melalui segmen baru, saluran distribusi baru atau area geografis yang baru atau membanjiri produk yang sama kedalam pasar yang sama. Strategi ini dapat dibedakan menjadi:

- *Penetration strategy*
- *Market development strategies*
- *Geographic expansion strategies*
- *Product development strategies*

5. *Extending the core business* : strategi ini berkaitan dengan aktifitas perusahaan untuk melakukan integrasi bisnisnya secara vertical maupun horizontal. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara:

- *Chain integration strategies*
- *Diversification strategies*
- *Strategy of entry and control*
- *Combined integration-diversification strategies*
- *Withdrawal strategies*

6. *Reconceiving the core business*: setelah melakukan identifikasi, membedakan, mengelaborasi dan memperluas core business, perusahaan selanjutnya melakukan konsolidasi, mendefinisikan kembali dan melakukan reconfiguration terhadap core business yang telah berjalan. Ada tiga strategi yang digunakan untuk mengkonsepsikan kembali core business, yaitu:

- *Business redefinition strategy*
- *Business recombination strategies*

▪ *Core correlation strategies*

Penulis lain, yaitu Jauch dan Glueck (1988) menjelaskan terdapat empat *generic* yang dapat dipertimbangkan dalam pemilihan strategi, yaitu: *stability*, *expansion*, *retrenchment*, dan *combinations*. Ringkasan empat strategi yang dikemukakan oleh Jauch dan Glueck (1988) dapat dilihat pada Tabel 1 (lampiran).

Stability Strategies

Pada *stability strategies* yang efektif perusahaan akan mengkonsentrasikan sumber-sumber daya yang dimiliki. Strategi ini digunakan pada perusahaan yang berkembang di *mature stage*, atau *mature product-market evolution*. Biasanya perusahaan akan mensegmentasikan pasar atau melakukan *product differentiation* dan mengefisiensikan aset. Pada perusahaan kecil strategi ini sering dipergunakan untuk mempertahankan pasar yang ada atau mempertahankan posisi keuntungan. Strategi ini juga dapat digunakan untuk mengontrol kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan kinerja sebelumnya, serta dapat digunakan dan dikombinasikan dengan aktifitas ekspansi guna mendukung pergerakan strategis lainnya dan dapat digunakan sebagai instrument pengurang resiko.

Expansion Strategies

Perusahaan mengimplementasikan strategi ini dengan menetapkan kembali bisnis dan menambahkan batas-batas dari aktifitas atau peningkatan usaha secara substansial dari bisnis saat ini. Strategi ini biasanya digunakan untuk meningkatkan kinerja. Dan akan gagal

untuk meningkatkan produktifitas sumber daya apabila terlalu luas.

Retrenchment Strategies

Perusahaan dapat menetapkan kembali bisnisnya dengan cara melepaskan diri dari lini produk utama atau *single bussiness unit* yang dapat berakibat lepasknya wilyah pasar. *Retrenchment* sering digunakan saat perusahaan berada di *decline stage* atau saat perusahaan mempertimbangkan kemungkinan untuk meningkatkan keuntungan.

Combination Strategy

Dengan *combination strategy* pembuat keputusan dengan sengaja menggunakan beberapa *grand strategies* untuk membedakan bagian-bagian dari perusahaan atau untuk membedakan beberapa periode yang akan datang. *Combination strategy* bukan strategi yang mudah digunakan. Lebih mudah bagi perusahaan untuk menetapkan satu strategi pada satu waktu, tetapi pada saat ini perusahaan menghadapi berbagai

lingkungan persaingan yang cepat berubah, sehingga perusahaan membutuhkan *Combination strategy* untuk menghadapi hal tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- Coulter, Mary (2002), *Strategic Management In Action*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Higgins, J. M., and Vinzce J.W. (1989), *Strategic Management: Text and Cases*, 4th ed, The Dryden Press
- Jauch, Lawrence R., & Glueck, William F. (1988), *Business Policy And Strategic Management*, McGraw-Hill, Inc.
- Mintzberg, H., Lampel, Brian-Quinn, J., and Ghosal, Sumantra (1996), *The Strategy Process: Concepts Context Cases*, 4th ed, UK: Pearson Education
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.

Tabel 1.

Generic Strategy Alternatives

	Expand		Retrench		Stabilize		Combinations Definition and/ pace
	Business Definition	Pace	Business Definition	Pace	Business Definition	Pace	
Products	Add new products	Find new uses	Drop old products	Decrease product development	Maintain	Make package changes, quality improvements	Drop old while adding new products
Markets	Find new territories	Penetrate markets	Drop distribution channels	Reduce market shares	Maintain	Protect market shares, focus on market niches	Drop old customers while finding new ones
Functions	Forward vertical integration	Increase capacity	Become aptive company	Decrease process R&D	Maintain	Improve production efficiency	Increase capacity and improve efficiency

Sumber : Jauch dan Glueck (1988)