



**OFFENSIVE AND DEFENSIVE
COMPETITIVE STRATEGIES**



Buku :
Marketing Strategy and Competitive Positioning
bab 14

COMPANIES FAIL ON THE MARKET-PLACES BECAUSE THEIR STRATEGIES ARE ILLCONCEIVED, POORLY PREPARED AND BADLY EXECUTED IN RELATION TO THOSE OF THEIR COMPETITOR.

PERUSAHAAN-PERUSAHAAN GAGAL DI PASAR KARENA STRATEGI MEREKA TIDAK DAPAT TERVISUALISASIKAN, DIPERSIAPKAN TIDAK BAIK, DAN DILAKSANAKAN SECARA BURUK HUBUNGANNYA DENGAN PESAINGNYA.

STRATEGI PERUSAHAAN GAGAL DIBANDING
DENGAN
PERUSAHAAN PESAING

Build strategies:



Membangun strategi, memperbaiki kinerja organisasi melalui perluasan kegiatan. Strategi pemasaran bisa perluasan (expansion) pertumbuhan (growth). Strategi ini biasanya mahal, karena berhadap-hadapan langsung dengan pesaing

1. Market expansion :

- new users
- new uses
- increased frequency of use


2. Market share gain through competitor confrontation

- Frontal attack
- Flanking attack
- Encirclement attack
- Bypass strategy
- Guerrilla tactics

1. Market expansion :


- ❖ **New users.** Sesuai dg daur produk, perluasan dapat dilakukan dengan mencari pemakai baru. Pemakai baru berarti pemasar menyeberang dari pelanggan yg sekarang ada di tangan ke pelanggan baru.
- ❖ **New Uses.** Memperkenalkan produk untuk digunakan kepada kebutuhan baru. Misalnya, Salad yg biasa digunakan sebelum makan (pelengkap), diperkenalkan sebagai pengganti makanan utama.
- ❖ **Increased frequency of Use.** Mendorong pelanggan untuk lebih sering menggunakan. Hal ini lebih tepat bilamana produk kita disegemkan melalui volume pemakaian.



PANGSA PASAR: KONFRONTASI DENGAN PESAING

STRATEGI KONFRONTASI (Kotler and Singh, 1981).

1. Frontal attack
2. Flanking attack
3. Encirclement attack
4. Bypass strategy
5. Guerilla tactics



Frontal attack


Challenger

→

Defender

Taklukkan dimana pesaing kuat, dan **berperan penting** dimana mereka akan menang.

Strategi akan berhasil bilamana perusahaan mempunya kekuatan superior dan cadangan yg cukup, selanjutnya perusahaan harus terbiasa dg upaya amenaklukkan pesaing. Contoh Klasik adalah IBM menaklukkan Apple sebagai pioner untuk komputer.



Flanking attack

Challenger Defender

Menyerang pesaing dimana pertahanan mereka lemah. Dapat melalui di segemen mana mereka lemah, atau di wilayah mana mereka lemah.

Encirclement attack

Challenger Defender

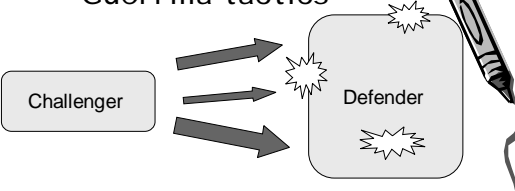
Memotong pesaing dari sumberdaya kritis, dukungan, dan akses ke pemasok, dan ke pasar. Cara ini dilakukan untuk mengisolasi pesaing dari berbagai sumberdaya kritisnya.

Bypass strategy

Challenger Defender

Menghindari posisi dimana pesaing kuat, pergi ke sekitar tempat dimana posisinya baru. Biasanya menggunakan muatan teknologi, Casio berupaya memotong kehebatan jam tangan Swis dg menghasilkan Jam digital. Sebutkan contoh lain.

Guerrilla tactics



Melemahkan posisi pesaing dengan menaklukkan dan menyerang secara tiba-tiba.

MEMPERKUAT STRATEGI DAN STRATEGI BERTAHAN



Atasi kesenjangan dan tutup lobang, sehingga pesaing tidak bisa masuk ke pasar.

Holding and Defensive Strategy

SIX BASIC HOLDING STRATEGIES

- Position defence. Melindungi perusahaan dari musuh, sehingga pesaing tidak bisa masuk, membangun tembok. Perusahaan melakukannya melalui diferensiasi.
- Flanking defence. Melindungi perusahaan dari serangan dg memperkuat dimana perusahaan lemah.
- Pre-emptive strike. Menyerang pesaing kuat kita sebelum mereka melakukan serangan

Holding and Defensive Strategy

SIX BASIC HOLDING STRATEGIES: LANJUT

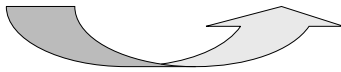
- Counter-offensive. Sebelum serangan potensial dari pesaing terjadi, perusahaan terlebih dahulu melakukan serangan. Substansinya adalah menunjukkan dimana kelemahan pesaing.
- Mobile defence. Membuat cara bersaing fleksibel, senantiasa dapat berubah, untuk membuat perusahaan dapat bertahan pada posisi kita sesungguhnya.
- Contraction defence. Berpindah ke posisi dimana perusahaan dapat bertahan. Perusahaan yang sudah melakukan diversifikasi yang terlalu jauh, satu ketika harus memilih posisi mana yg harus dipertahankan.



Flanking defence

Challenger

Defender



- Defend the flanks against attack by extending the defences to cover peripheral weaknesses



Pre-emptive defence

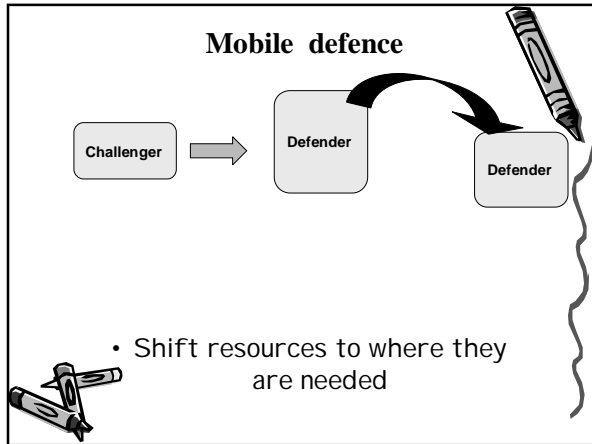
Challenger

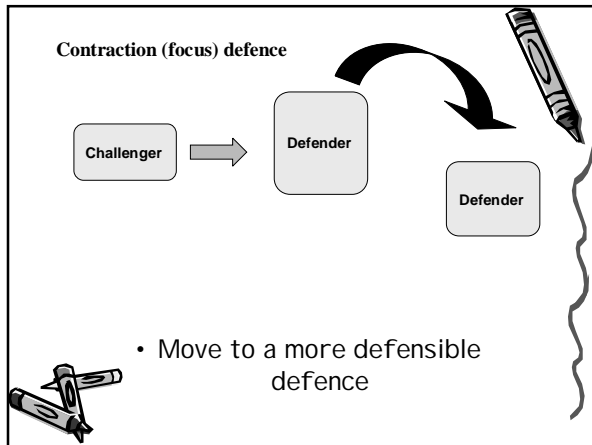
Defender

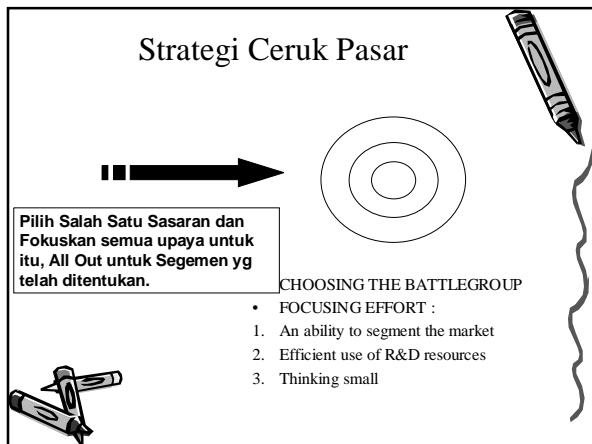


- Attack the competition before they attack you



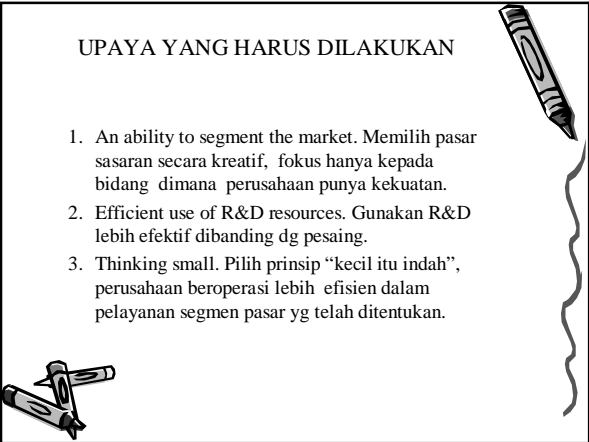




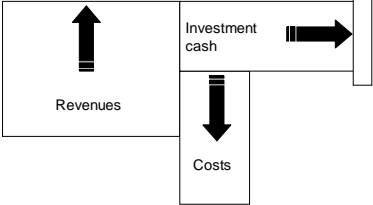


UPAYA YANG HARUS DILAKUKAN

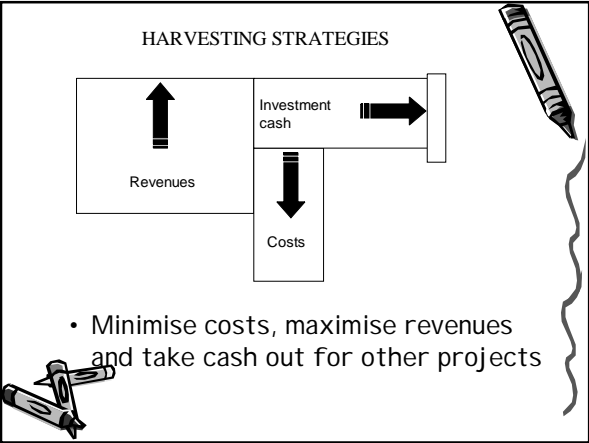
1. An ability to segment the market. Memilih pasar sasaran secara kreatif, fokus hanya kepada bidang dimana perusahaan punya kekuatan.
2. Efficient use of R&D resources. Gunakan R&D lebih efektif dibanding dg pesaing.
3. Thinking small. Pilih prinsip “kecil itu indah”, perusahaan beroperasi lebih efisien dalam pelayanan segmen pasar yg telah ditentukan.




HARVESTING STRATEGIES



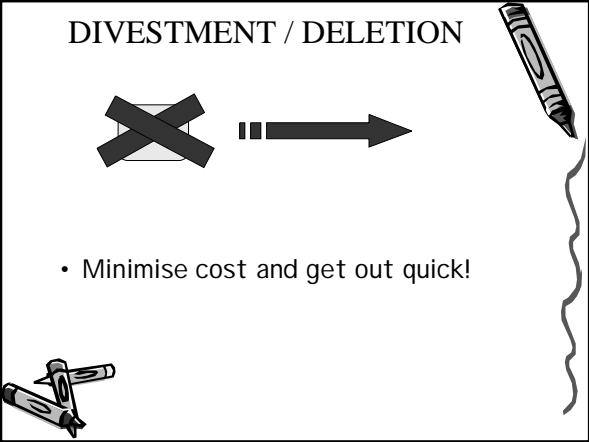
• Minimise costs, maximise revenues and take cash out for other projects



DIVESTMENT / DELETION



• Minimise cost and get out quick!



MATCHING MANAGERIAL SKILL TO
STRATEGIC TASKS

- Pioneers and conquerors for build strategies
- Administrators to hold position
- Focused creators to niche
- Economisers for divestment