

Jangan Sekadar Bereaksi, Pakai Strategi!

Bisnis adalah belantara yang penuh persaingan. Jangan berbisnis kalau takut bersaing”, adalah sebuah nasehat. Dalam bisnis apapun hal tersebut bisa terjadi, tak terkecuali, termasuk dalam bisnis yang terkait dengan properti. Apabila Anda pengembang properti, broker properti, penilai properti, konsultan properti, pengamat properti atau apapun yang terkait dengan properti, bahkan juga majalah properti yang Anda baca ini, semuanya tak lepas dari persaingan. Persaingan dapat terjadi antar pemain langsung yang sudah ada di pasar, pemain-pemain yang menyediakan substitusi terhadap barang atau jasa yang ada, atau munculnya pemain-pemain baru yang sudah atau akan ikut bertarung di pasar, dan banyak varian pesaing lain lagi.

Nasehat tersebut tentu sudah banyak yang tahu. Yang banyak orang tidak tahu adalah bagaimana menciptakan strategi untuk merespon persaingan yang dikobarkan oleh pesaing-pesaing kita. Membiarkan pesaing melakukan banyak hal tanpa kita bereaksi apa-apa adalah tindakan bunuh diri, tapi melakukan reaksi salah terhadap apa yang dilakukan pesaing adalah tindakan bunuh diri pula. Sebuah *chapter* yang ditulis Gatignon & Ribstein di buku klasik yang menarik, berjudul Wharton on Dynamic Competitive Strategy, mungkin dapat memberikan gambaran, bagaimana kita secara kreatif merespon aksi dari pesaing dengan mempertimbangkan sejumlah unsur dan elemen.

Competitive Stance, bagaimana posisi kita berdiri dalam persaingan yang ada. Dengan mengetahui itu maka kita bisa mempunyai banyak pilihan, apakah kita mau membiarkan saja apa yang dilakukan pesaing, mengakomodasi, membuang pasarnya, atau menyerang balik.

Kita bisa diam saja saat pesaing melakukan aksi, karena mungkin kita melihat apa yang dilakukan berdampak kecil atau bisa juga sebagai strategi kita untuk *'wait and see'*, agar kita dapat melihat perkembangan lebih jauh untuk menyusun strategi yang lebih baik. Melakukan akomodasi adalah langkah lain, di mana kita membiarkan pesaing masuk dengan pemikiran masih cukup bisnis untuk berbagi dan bahkan dapat secara bersama-sama memperbesar pasar. Dalam kasus ekstrim bahkan bisa saja pada saat pesaing masuk malahan kita keluar dari pasar, tentu saja dengan pertimbangan-pertimbangan seperti: pasar sudah tidak menarik lagi atau mungkin pesaingnya terlalu kuat.

Yang mungkin paling banyak dilakukan dalam strategi bersaing adalah menyerang balik, tapi ini bukan selalu yang terbaik. Karena yang pasti akan meningkatkan pengeluaran (biaya pemasaran, penambahan investasi baru, dll) di satu sisi, sementara di sisi lain terjadi penurunan penghasilan (penurunan harga, pemberian hadiah, skema diskon, dll), sehingga dapat berakibat pada penurunan keuntungan.

Magnitude, seberapa agresif kita akan bereaksi. Dalam menghadapi gerakan pesaing, kita bisa memilih kekuatan yang sama dengan apa yang dilakukan oleh pesaing atau melakukan lebih dari apa yang dilakukan oleh pesaing.

Melakukan reaksi terhadap aksi pesaing merupakan signal bagi pesaing yang kurang lebih menyatakan bahwa Anda siap untuk mempertahankan apa yang Anda miliki dan dengan demikian pesaing akan berhitung. Bahkan apabila perlu, kita melakukan reaksi yang radikal untuk menunjukkan kekuatan bersaing kita. Hasilnya bisa macam-macam, ada kemungkinan pesaing takut untuk menyerang balik (paling tidak secara langsung), atau hanya sekedar pengikut bukan pesaing langsung, atau mungkin saja akan keluar dari pasar.

Speed, bagaimana cepat kita bereaksi. Ada tiga pilihan utama, yaitu bereaksi langsung, melakukan reaksi yang tertunda, dan melakukan tindakan lebih dulu sebelum pesaing bertindak atau yang dikenal dengan *preemptive move*.

Bila reaksi cepat bahkan sangat cepat dibutuhkan untuk memberikan signal kepada pesaing bahwa kita sadar dengan apa yang mereka lakukan, maka lakukanlah reaksi dengan cepat. Tapi bila kita tahu bahwa aksi kompetitor hanya untuk memancing reaksi kita, maka pilihan menunggu dan melihat merupakan pilihan yang terbaik. Yang ideal sebenarnya dalam persaingan adalah apabila kita dapat melakukan aksi sebelum kompetitor beraksi. Untuk ini dibutuhkan *marketing intelligence* dan analisa perilaku pesaing canggih, sehingga kita dapat memperkirakan apa yang akan pesaing lakukan di masa datang.

Domain, memilih di mana akan bereaksi. Ada banyak pilihan arena untuk bersaing: pada pasar atau segmen tertentu di mana persaingan terjadi, pada pasar lain atau segmen pasar pesaing, atau bahkan bersaing di pasar atau segmen yang netral.

Paling banyak terjadi adalah bersaing di pasar yang diserang, dan yang akan terjadi biasanya adalah perang persaingan di pasar sasaran tersebut. Persaingan jenis ini adalah yang paling lazim terjadi. Kadang-kadang ini bukan merupakan bagian dari strategi, tetapi lebih karena tidak ada pilihan lain yang bisa dilakukan. Alternatif lain adalah menggeser arena persaingan, bukan di tempat pesaing menyerang, tetapi ke tempat di mana pesaing relatif lebih lemah. Hasilnya, ada kemungkinan pesaing akan membatalkan serangan di tempat di mana kita tidak ingin diserang. Tapi bisa juga, karena banyak pertimbangan, justru kita mencari daerah lain yang tidak dijamah oleh pesaing kita.

Weapon, bagaimana bereaksi. Banyak orang berpikir sederhana bahwa bereaksi terhadap aksi pesaing adalah menyamai aksi yang dilakukan atau lebih kuat lagi. Pikiran tersebut tidak sepenuhnya benar, terutama bila kita menyadari bahwa melakukan reaksi memiliki banyak pilihan, misalnya: harga, promosi, strategi distribusi, produk, dan banyak sekali alternatif lain.

Melakukan reaksi terhadap aksi pesaing dengan elemen yang berbeda adalah satu pilihan. Tentu saja tidak dengan rumus sederhana asalkan berbeda, tetapi dengan pertimbangan strategis bahwa reaksi dengan elemen yang berbeda tadi dapat memberikan manfaat yang lebih besar bagi kita. Dalam bereaksi juga tidak harus merupakan reaksi dengan elemen tunggal. Dengan perhitungan yang benar, kombinasi beberapa elemen dapat menghasilkan reaksi yang bermanfaat atas aksi pesaing.

Dari sekian banyak strategi, sebaiknya kita memiliki sejumlah pilihan. Tanpa pilihan strategi, kita akan menggunakan strategi yang sama dan mudah ditebak oleh pesaing. Dengan adanya pilihan strategi yang kita harus lakukan adalah kalau kita yang memilih sendiri strategi yang tepat dengan alasan yang tepat dan pada saat yang tepat pula. Kita harus menentukan strategi dengan benar, jangan sampai strategi yang diambil adalah strategi yang sebetulnya sudah diperkirakan oleh pesaing, sehingga pesaing sudah siap melakukan aksi barunya lagi. Dengan demikian secara tidak sadar kita telah didikte oleh pesaing kita yang konsekuensinya tentu saja kemenangan praktis ada di tangannya.

Satu lagi yang penting dalam strategi adalah kita bisa melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Apapun pilihan kita, haruslah ada alasan kuat di belakangnya!

Handoko Wignjowargo
Consultant-Coach-Communicator on People and Business Development
Managing Partner MAESTRO Consulting-Coaching-Communicating
Properti Indonesia, Agustus 2005