



External Situation Analysis

Bilson Simamora, 21 Januari 2018

Analisis situasi internal dapat diumpamakan seperti saat jenderal memeriksa kesiapan pasukannya. Untuk menentukan strategi, selain mengetahui kesiapan pasukan, sang jenderal masih perlu mengetahui keadaan medan perang, seperti topografi dan geografi wilayah serta kekuatan, kelemahan dan posisi musuh, termasuk keadaan cuaca. Inilah yang disebut analisis eksternal.

Dalam pemasaran strategik analisis eksternal mencakup komponen-komponen lingkungan mikro (pelanggan dan pesaing) dan analisis lingkungan makro (ekonomi, teknologi, dan budaya). Berikut ini uraiannya.

A. Analisis Situasi Pelanggan

Para manajer perlu mengetahui siapa pelanggan saat ini dan pelanggan potensial, apa saja kebutuhan mereka, persepsi kualitas produk perusahaan dan pesaing di mata konsumen, dan perubahan apa yang mungkin terjadi pada kebutuhan konsumen.

Informasi yang dibutuhkan tentang konsumen sebenarnya tidak terbatas. Maksudnya, informasi apa pun tentang mereka

diperlukan sepanjang berkaitan dengan preferensi merek atau produk mereka. Salah satu metoda untuk memperoleh informasi secara sistematis adalah model 5 W: *who*, *what*, *where*, *when*, dan *why*. Pertanyaan-pertanyaan menyangkut model tersebut disajikan pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4. Model 5W untuk Menganalisis Konsumen

<p>1. Siapa (<i>Who</i>) Konsumen Saat ini dan Pelanggan Potensial?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana karakteristik demografi, geografi, dan psikografi konsumen? b. Siapa yang sebenarnya membeli produk kita? c. Apakah pembeli berbeda dari pemakai produk kita? d. Siapa yang paling berpengaruh terhadap pembelian? e. Siapa penyandang dana dalam pembelian produk kita? <p>2. Apa (<i>What</i>) yang dilakukan konsumen terhadap produk kita?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Berapa kuantitas pembelian? Produk dibeli bersama produk apa? b. Bagaimana perbedaan antara pemakai berat dan pemakai ringan? c. Adakah produk pelengkap selama pemakaian produk kita? d. Apa yang dilakukan konsumen setelah mengkonsumsi (memakai) produk kita? e. Apakah konsumen mendaur ulang produk atau kemasan produk kita? <p>3. Di mana (<i>Where</i>) konsumen membeli produk kita?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dari perantara tipe apa konsumen membeli produk kita? b. Apakah electronic commerce berpengaruh pada penjualan produk kita? c. Apakah konsumen meningkatkan pembelian mereka melalui jalur bukan toko, seperti internet, MLM, atau katalog? <p>4. Kapan (<i>When</i>) konsumen membeli produk kita?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Apakah pembelian produk kita bersifat musiman? b. Bagaimana pengaruh even-even promosi terhadap pembelian dan konsumsi produk kita? c. Apakah pembelian produk kita terkait dengan perubahan lingkungan fisik, waktu, maupun tugas pembelian? <p>5. Kenapa (<i>Why</i>) dan bagaimana (<i>How</i>) konsumen memilih produk kita?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Apa fitur-fitur dasar produk kita dan produk pesaing? b. Apa kebutuhan konsumen yang dipenuhi produk kita dan produk pesaing? c. Seberapa baik produk kita dan produk pesaing memenuhi kebutuhan konsumen? d. Bagaimana perubahan kebutuhan konsumen pada masa yang akan datang? e. Bagaimana cara pembayaran yang diinginkan konsumen? f. Apakah konsumen ingin membina hubungan dengan kita atau pesaing ataukah hubungan sebatas pembelian saja (dan terutama didasarkan pada harga)? <p>6. (<i>Why</i>) Mengapa pelanggan potensial tidak membeli produk kita?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kebutuhan dasar apa dari non-konsumen yang tidak dipenuhi oleh produk kita? b. Apa fitur, benefit, maupun keunggulan produk pesaing yang menarik bagi non-konsumen? c. Adakah isu-isu distribusi, promosi, dan harga yang menyebabkan non-konsumen tidak membeli produk kita? d. Adakah potensi untuk mengkonversi non-konsumen menjadi konsumen?

1. *Siapa Pelanggan Saat Ini dan Pelanggan Potensial (WHO)?*

Yang perlu diketahui adalah karakteristik pelanggan kita saat ini maupun pelanggan potensial. Untuk pasar konsumen perlu dilakukan segmentasi berdasarkan variabel-variabel demografi (jenis kelamin, usia, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, etnisitas, dan lain-lain), geografi (tempat tinggal, kota, pulau, kepadatan penduduk, dan lain-lain), psikografi (sikap, opini, minat, motivasi, gaya hidup, dan lain-lain), dan perilaku konsumsi (tingkat pemakaian, tipe produk yang dibeli, frekuensi pembelian, lama berlangganan, dan seterusnya).

Untuk pasar bisnis perlu dilakukan segmentasi berdasarkan

karakteristik bisnis (jenis usaha, skala usaha, pertumbuhan usaha, lama berlangganan, dan lain-lain). Selain itu, perlu juga diketahui unit pengambil keputusan atau siapa yang berwenang mengambil keputusan dalam perusahaan pelanggan.

Profitabilitas setiap segmen, bahkan setiap konsumen kalau mungkin, sangat berguna bagi perusahaan. Karena pada prinsipnya, layanan yang baik harus diprioritaskan pada konsumen yang *profitable*, konsumen yang merugikan dapat diabaikan. Oleh karena itu, perhitungan rugi laba atas setiap segmen atau konsumen individu, kalau memungkinkan, sangat penting dilakukan.

Apabila data lengkap segmentasi pasar dapat dilakukan dengan *cluster analysis*. Dengan analisis ini kita dapat memperoleh profil setiap segmen. Apabila dikombinasi dengan analisis diskriminan, kita dapat membuat model tentang faktor-faktor apa yang mempengaruhi profitabilitas konsumen saat ini. Model ini dapat diterapkan untuk memprediksi profitabilitas setiap pelanggan potensial.

2. Apa yang Dilakukan Konsumen terhadap Produk Kita? (WHAT).

Bagian ini merupakan perilaku konsumen setelah pembelian (*post-purchase behavior*). Setelah pembelian perusahaan perlu mengetahui kepuasan konsumen dan bagaimana konsumen memperlakukan produk. Untuk pasar bisnis setelah pembelian produk tentu masuk dalam proses produksi perusahaan. Untuk pasar konsumen, perilaku pembeli setelah penjualan menyangkut perlakuan atas produk, perawatan produk, pembuangan produk (apabila sudah tidak terpakai) dan seterusnya.

Perusahaan yang menggunakan kemasan botol perlu mengetahui bagaimana konsumen memperlakukan kemasan setelah isi produk habis. Apakah dibuang atau dipakai untuk menyimpan barang-barang lain? Sebagian besar pembeli Nutrisari menggunakan kembali kemasan botol untuk menyimpan berbagai barang, seperti gula, garam, bumbu dapur, dan lain-lain. Karena fungsi

kemasan baik itu, pihak produsen dapat memasarkan Nutrisari isi ulang (*refill*).

Contoh lain, banyak pemilik sepeda motor *sport-touring* (seperti Honda Tiger, Yamaha Scorpio, Suzuki Thunder) yang menempelkan *box* pada bagian belakang maupun samping sepeda motornya. Sudah sepantasnya produsen mendesainudukan braket yang baik untuk *box* karena aspek tersebut dapat menjadi pertimbangan bagi pembeli dalam mengambil keputusan.

3. Di mana Konsumen Membeli Produk Kita (WHERE)

Pertanyaan ini berkaitan dengan distribusi. Tempat pembelian produk dapat dibagi menjadi *non-store retailing* (*MLM, door-to-door selling, personal selling, electronic commercial*, dan lain-lain) maupun *store retailing*. Eceran toko sendiri dapat dibagi menjadi eceran tradisional dan eceran modern.

Eceran yang berkembang saat ini adalah eceran internet. Banyak produk konsumen maupun bisnis yang dipasarkan melalui jalur distribusi ini. Bahkan, produk-produk yang sebelumnya dijual di toko, banyak yang sudah beralih ke internet, misalnya *soft-ware*.

Jalur lain yang perlu diantisipasi adalah *short-message-service* (SMS). Berbagai produser musik sudah melakukan penjualan lagu lewat SMS dengan kedok *ring-tone*.

Yang perlu diketahui dari saluran distribusi tidak hanya kondisi saat ini, namun perkembangan dari waktu ke waktu juga sangat penting. Sebab, dengan mencermati perkembangan tersebut, kita dapat memprediksi keadaan di masa depan. Sebagai contoh, kembali pada penjualan lagu tadi. Tahun 1990-an penjualan kaset, CD, atau VCD murni dilakukan melalui toko khusus. Sejak tahun 2000-an ini lagu sudah bisa disebarakan melalui SMS. Dengan teknologi yang semakin berkembang, kualitas lagu yang disebarakan melalui SMS akan semakin baik. Dengan teknologi digital pula lagu tersebut dapat direkam dari hand phone ke komputer. Kemudian, dengan komputer lagu

tersebut dapat disimpan ke dalam CD.

Bagaimana ke depan? Konsumen tidak lagi membeli CD, tetapi lagu. Sebab, dalam satu CD yang berisikan sepuluh atau lebih lagu, yang disukai konsumen hanya beberapa. Konsumen akan memilih lagu demi lagu yang disukai lalu mengumpulkannya dalam satu CD. Dengan kata lain, konsumen dapat membuat album kompilasi sendiri.

4. Kapan Pelanggan Membeli Produk? (WHEN)

Pertanyaan ini berkaitan dengan waktu (*timing*) konsumen membeli produk. Banyak produk yang penjualannya bersifat musiman. Musim dimaksud bisa bersifat bulanan, mingguan, maupun harian. Payung dan sepatu lumpur adalah produk yang memiliki siklus penjualan bulanan. Keduanya mencapai puncak penjualan pada musim hujan. Pusat-pusat wisata umumnya memiliki siklus mingguan. Hari Sabtu dan Minggu adalah puncak kunjungan.

5. Mengapa dan Bagaimana Konsumen Memilih Produk Kita (WHY and HOW)

Pertanyaan 'WHY' berkaitan dengan benefit apa alasan konsumen (disebut *point of selling*) memilih produk kita. Agar lebih akurat perlu juga diketahui kenapa konsumen tidak memilih pesaing. Pertanyaan ini perlu diajukan karena kadang-kadang perusahaan tidak tahu kenapa pelanggan memilih produknya. Dengan mengetahui atribut-atribut yang menjadi bahan pertimbangan konsumen, perusahaan dapat mengetahui *competitive advantage* produknya, sehingga dapat memberi prioritas untuk mengelola atribut-atribut tersebut.

Pertanyaan HOW berkaitan dengan cara pembayaran yang diinginkan atau mampu dilakukan konsumen, apakah kas, kredit, ataukah kartu kredit. Sebagai contoh, sebanyak 80% pembayaran sepeda motor, mobil maupun rumah baru di Indonesia dilakukan dengan kredit. Transaksi *on-line* umumnya dilakukan dengan kartu kredit. Pertanyaannya, dapatkah cara pembayaran kita

jadikan sebagai *point of selling*? Adakah cara-cara pembayaran baru yang memudahkan konsumen membeli produk kita?

6. Kenapa (WHY) Konsumen Potensial Tidak Membeli Produk Kita?

Di Indonesia, ada satu merek skutik (skuter otomatis) yang dibuat dua tipe, satu untuk perempuan satu lagi untuk laki-laki. Anehnya, 60% pembeli skutik perempuan justru laki-laki. Skutik laki-laki sendiri kurang berhasil karena tidak dibeli laki-laki, apalagi perempuan. Seringkali perusahaan sudah membuat produk yang berkualitas tetapi tidak dibeli pelanggan potensial. Kalau yang tidak membeli sedikit, katakanlah kira-kira 10% dari pasar potensial, masalahnya tidak serius bagi perusahaan. Masalah ini baru serius kalau sebagian besar pelanggan potensial justru beralih pada produk lain.

Banyak alasan kenapa pelanggan potensial tidak membeli produk kita. Beberapa alasan yang umum ditemukan adalah (Ferrel et al., 2010):

- Kebutuhan dasar konsumen tidak dipenuhi produk.
- Produk tidak memenuhi gaya hidup maupun citra diri (image) pelanggan potensial.
- Produk pesaing memiliki fitur atau *benefit* yang lebih baik.
- Produk terlalu mahal untuk sebagian pelanggan potensial.
- Pelanggan potensial memiliki biaya peralihan yang tinggi.
- Pelanggan potensial tidak mengetahui keberadaan produk.
- Pelanggan potensial memiliki anggapan salah tentang produk.
- Distribusi yang buruk menyebabkan produk sulit ditemukan.

B. Analisis Situasi Persaingan

Analisis situasi persaingan dimulai dengan penetapan pengertian persaingan. Kemudian, dari antara sekian banyak pemain industri, perusahaan harus menetapkan pemain mana saja

yang menjadi pesaingnya. Setelah identitas pesaing jelas barulah perusahaan meng-analisis situasi persaingan untuk menghasilkan informasi yang diperlukan dalam merumuskan strategi pemasaran.

1. Pengertian Persaingan

Tidak ada pengertian baku tentang persaingan karena adanya perbedaan pandangan antar berbagai kalangan, seperti ahli hukum, ahli ekonomi, aparat pemerintah, dan para pebisnis. Namun, berbagai pandangan yang ada tentang dapat dipadatkan ke dalam tiga sudut pandang utama, yaitu ekonomi, organisasi industri, dan bisnis (Jain, 1999).

2. Pandangan Ekonomi

Para ahli ekonomi mengembangkan pandangan tentang berbagai struktur pasar, seperti persaingan sempurna, oligopoli, monopoli, oligopsonik, dan monopsonik. Struktur pasar terutama ditentukan oleh jumlah penjual, jumlah pembeli, dan keanekaragaman produk.

Dalam pandangan ini persaingan dianggap sebagai usaha setiap perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara permintaan dan suplai yang memberi keuntungan terbesar bagi perusahaan.

Keadaan ekonomi yang ideal terjadi pada persaingan sempurna, di mana setiap perusahaan tidak lagi memiliki kemampuan untuk menciptakan harga dan produk sendiri. Pengaturan kedua komponen dilakukan oleh pasar melalui 'tangan-tangan yang tidak kelihatan' (*invisible hand*).

3. Sudut Pandang Industrial Organisasi

Pandangan ini menganggap bahwa sebuah perusahaan perlu melihat persaingan secara makro. Sebab, kinerja sebuah perusahaan ditentukan oleh faktor-faktor terkait industri, seperti struktur pasar atau industri, pengarahan pasar (*market conduct*), dan kinerja pasar (*market performance*). Struktur

industri meliputi: (1) konsentrasi industri (yaitu jumlah dan ukuran perusahaan-perusahaan dalam industri, (2) hambatan masuk (*barrier to entry*) dalam industri, dan (3) differensiasi di antara produk-produk yang dihasilkan industri. Pengarahan pasar, yang pada dasarnya merupakan strategi, menggambarkan perilaku perusahaan dalam membuat keputusan-keputusan, seperti pengembangan produk, penetapan harga, distribusi, dan promosi. Kinerja pasar diindikasikan oleh kemampulabaan (*profitability*), efisiensi, dan keinovatifan (*innovativeness*).

4. Sudut Pandang Bisnis

Dari sudut pandang bisnis persaingan diartikan sebagai pertarungan (*rivalry*) di antara perusahaan-perusahaan yang memperebutkan konsumen yang sama (Kotler dan Keller, 2006) atau memenuhi kebutuhan konsumen yang sama (Jain, 1999). Setiap perusahaan menginginkan bagian terbanyak dari konsumen untuk dirinya sendiri.

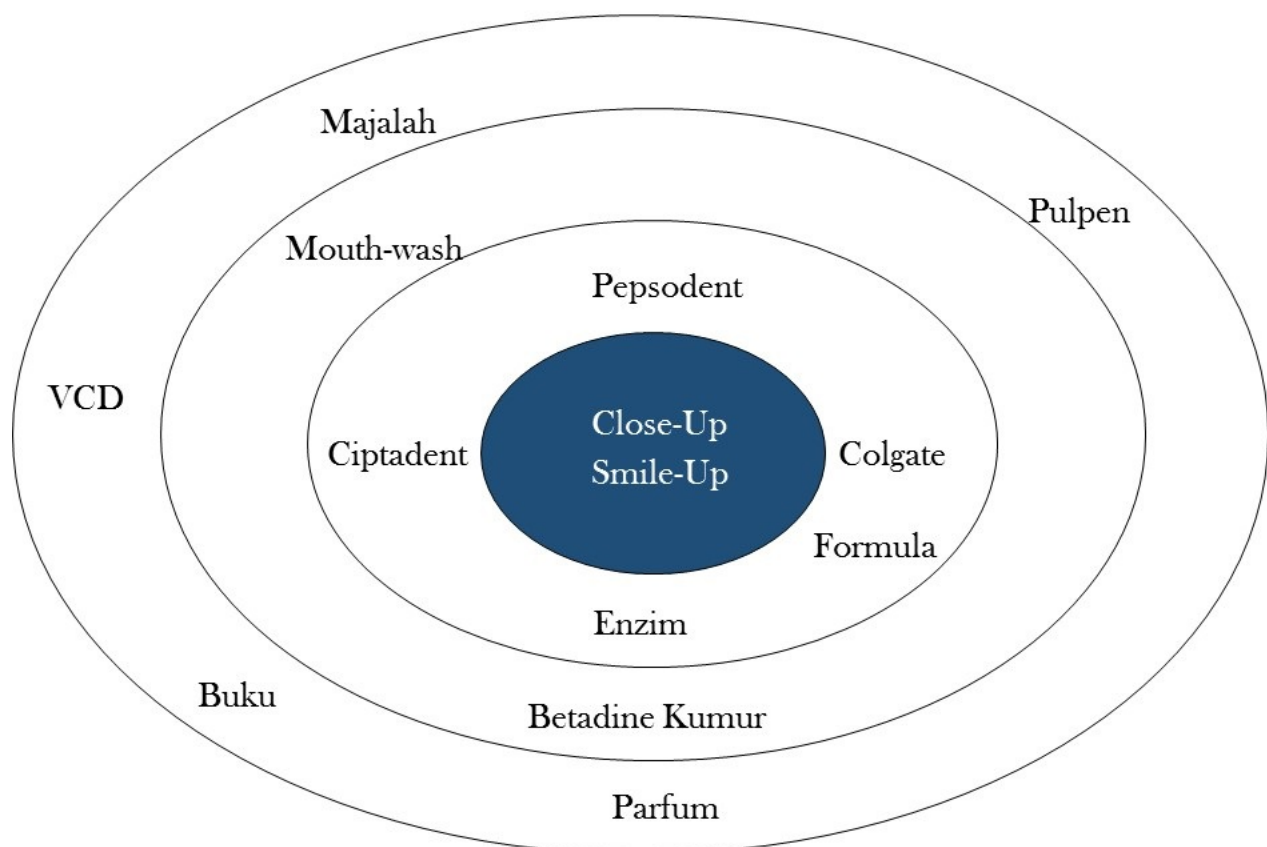
Pertanyaannya, kalau kriteria bersaing adalah memenuhi kebutuhan yang sama, apakah persaingan bisa terjadi antara produk yang berbeda? Bisa. Kategorisasi persaingan yang diberikan Kotler dan Keller (2006) memberi penjelasan jawaban yang baik tentang pertanyaan itu. Ia membagi persaingan ke dalam empat tingkatan (Gambar 2.4), yaitu:

- Persaingan merek (*brand competition*), yaitu persaingan antara produk setipe dan sekelas, yang hanya dibedakan oleh merek. Misalnya, persaingan antara Honda City, Suzuki Baleno, dan Toyota Vios untuk kategori sedan mini atau antara *Close-up* dan *Smile-up*.
- Persaingan industri (*industry competition*), yaitu persaingan antara produk tidak setipe atau tidak sekelas, tetapi masih dalam industri yang sama. Misalnya, persaingan antara Daihatsu Terios (*low SUV*) dengan Honda Jazz (*mini MPV*).
- Persaingan manfaat (*benefit competition*). Ini terjadi antar produk dari industri berbeda tetapi memberikan

manfaat yang sama. Contoh, kebutuhan transportasi Jakarta-Surabaya bisa dipenuhi oleh bus, kereta api, dan pesawat terbang. Oleh karena itu, untuk jalur tersebut, ketiga moda transportasi tersebut bersaing satu sama lain.

- Persaingan generik (*generic competition*), merupakan persaingan antar-produk yang memberikan manfaat yang sama sekali berbeda, tetapi memperebutkan uang konsumen yang sama. Misalnya, pada sebuah keluarga muda muncul pilihan apakah uang yang tersedia saat ini dipakai untuk membeli rumah ataukah membiayai kuliah lanjutan suami. Dalam konteks ini, rumah dan perguruan tinggi bersaing memperebutkan uang keluarga muda tersebut.

Gambar 2.4. Ilustrasi Tingkat-tingkat Persaingan yang Dihadapi *Close-Up*



2. Intensitas Persaingan

Semua perusahaan menginginkan tekanan pesaing yang rendah. Dalam *Blue Ocean Strategy*, Kim dan Manborgne (2005) menyatakan situasi ideal bagi sebuah perusahaan memiliki bisnis yang

berada dalam laut biru (**blue ocean**). Istilah ini merupakan metafora situasi bisnis di mana persaingan menjadi tak relevan. Yang harus dihindari adalah *red ocean*, yaitu situasi bisnis diwarnai oleh 'pertarungan berdarah-darah'. Persaingan pada industri eceran modern dapat digolongkan dalam situasi ini. Pada industri ini gerakan sebuah eceran modern dapat berdampak mematikan bagi eceran modern lainnya.

Apa yang menyebabkan terjadinya **red ocean**? Tingkat persaingan tergantung pada gerakan (**moves**) dan kontra-gerakan (**countermoves**) berbagai perusahaan yang terdapat dalam industri. Secara lebih terperinci, faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan terdiri dari potensi kesempatan, hambatan masuk, hambatan keluar, sifat produk, homogenitas pasar, struktur industri atau posisi bersaing perusahaan, komitmen terhadap industri, kelayakan inovasi teknologi, skala ekonomi, iklim ekonomi, dan keanekaragaman perusahaan (Jain, 1999).

Potensi Kesempatan. Kesempatan bisnis yang menarik cenderung menarik banyak 'pemain' juga, sehingga persaingan (*rivalry*) antar pemain menjadi tinggi.

Hambatan Masuk. Pada setiap industri yang mudah dimasuki (hambatan masuk rendah), jumlah pemain akan banyak. Dengan pasar yang terbatas maka persaingan tinggi antar pemain tidak terhindarkan.

Sifat produk. Apabila produk-produk yang ada di pasaran dianggap sama oleh konsumen akan muncul persaingan harga. Persaingan demikian umumnya sangat merugikan perusahaan-perusahaan yang bersaing, sebaliknya menguntungkan konsumen.

Hambatan keluar. Banyak alasan yang membuat perusahaan sulit keluar dari persaingan (menutup usaha), misalnya komitmen dengan pemasok atau pembeli, investasi yang telah ditanamkan, perjanjian kerja dengan karyawan tetap, dan peraturan

pemerintah yang melarang penutupan usaha. Dalam situasi demikian, perusahaan-perusahaan yang ada akan berusaha mempertahankan diri sekuat tenaga. Dampaknya adalah persaingan antarperusahaan yang ketat.

Homogenitas Pasar. Apabila pasar homogen atau sulit disegmentasi, maka persaingan akan berlangsung ketat karena semua pemain memperebutkan segmen yang sama.

Struktur Industri. Apabila jumlah pemain dalam industri banyak, maka terbuka kesempatan bagi setiap pemain untuk mencari posisi yang bagus (*comfortable*). Sebab, dalam situasi demikian, gerakan setiap pemain tidak diperhatikan secara seksama oleh pemain lain. Hasilnya adalah persaingan yang ketat. Lain halnya kalau jumlah pemain sedikit (dalam ekonomi diistilahkan oligopoli). Gerakan satu pemain mendapat perhatian besar dari pemain-pemain lain. Karena itu, setiap pemain tidak sembarangan membuat gerakan bersaing. Sebaliknya, para pemain memiliki kepentingan untuk tidak saling menjatuhkan. Akibatnya, sering terjadi kerjasama antar pemain. Apabila para pemain membuat kerjasama demikian terbentuklah apa yang disebut kartel.

Komitmen pada Industri. Sebuah perusahaan yang berbisnis sepenuh hati dalam industri akan berusaha mati-matian untuk mempertahankan diri. Apabila semua atau banyak perusahaan yang memiliki sikap demikian, maka persaingan industri akan tinggi.

Fisibilitas Inovasi Teknologi. Apabila dalam suatu industri inovasi sering dilakukan, para pemain di dalamnya akan berusaha memperoleh teknologi terakhir. Hal ini menyebabkan tingkat persaingan yang tinggi.

Skala ekonomi. Apabila dalam suatu industri dibutuhkan skala ekonomi yang tinggi untuk mencapai efisiensi, maka para pemain di dalamnya akan melakukan apa saja untuk memperoleh sebesar mungkin pangsa pasar. Hal yang sama terjadi apabila biaya

tetap tinggi. Perusahaan akan berusaha memperoleh volume penjualan tinggi untuk menyebarkan biaya tetap tersebut agar biaya rata-rata lebih rendah. Hasilnya adalah persaingan industri yang tinggi.

Iklim Ekonomi. Persaingan umumnya lebih tinggi dalam situasi ekonomi yang lesu dibanding bergairah. Sebab, dalam situasi demikian, permintaan konsumen menurun. Akibatnya, persaingan para pemain untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih tinggi semakin ketat.

Keanekaragaman perusahaan. Apabila industri diisi oleh pemain-pemain lama, maka perilaku-perilaku para pemain cenderung terpola menjadi semacam 'aturan' yang diikuti bersama. Para pemain baru umumnya tidak terikat dengan 'aturan' yang sudah ada atau malah dapat menjadikan pengubahan aturan (*changing the rules*) (Hamel dan Prahalad, 1990: 79-91) sebagai strategi bersaing. Apabila industri diisi oleh pemain-pemain dengan pendekatan bisnis yang berbeda-beda, persaingan industri akan tinggi.

3. Analisis Persaingan

Menurut Craven dan Piercy (2012), analisis persaingan memerlukan lima langkah, yaitu:

1. Mendefenisikan arena persaingan.
2. Mengidentifikasi dan menggambarkan pesaing-pesaing kunci.
3. Mengevaluasi pesaing-pesaing kunci.
4. Mengantisipasi aksi pesaing-pesaing.
5. Mengidentifikasi pesaing potensial.

a. Mendefenisikan Pesaing

Arena persaingan dapat dibayangkan sebagai 'panggung pertandingan virtual', di mana lawan bisa berasal dari tingkat persaingan merek, industri, benefit, maupun generik. Dalam arena tersebut diidentifikasi pesaing-pesaing dari setiap

tingkat persaingan. Dengan mengetahui arena persaingan, perusahaan dapat menentukan pada bidang apa ia bersaing. Sebagai contoh, PT. POS INDONESIA. Sampai saat ini PT. POS INDONESIA masih memonopoli surat dan wesel pos. Namun, apakah posisi sebagai monopolis ini lantas memberikan posisi menguntungkan bagi PT. POS INDONESIA?

Sebelum menganalisis pesaing tentu sudah ditetapkan dulu 'siapa' pesaing kita. Jumlahnya bisa satu, dua, atau beberapa pemain. Asalnya bisa dari persaingan merek, industri, benefit, ataupun generik.

Tujuan analisis pesaing adalah untuk mengetahui: (1) kekuatan dan kelemahan pesaing, dan (2) perilaku masa depan pesaing. Kekuatan dan kelemahan pesaing dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan kita. Situasi yang berbahaya terjadi pada dimensi di mana pesaing kuat dan kita lemah. Sebaliknya, apabila kita kuat dan pesaing lemah pada suatu dimensi, maka dimensi tersebut menjadi *competitive advantage* kita. Kalau sama-sama kuat pada suatu dimensi, maka kekuatan perusahaan kita pada dimensi tersebut memiliki nilai strategis yang rendah. Kelemahan perusahaan kita pada suatu dimensi tidak menjadi masalah besar apabila pada dimensi yang sama pesaing juga lemah.

Gambar 2.5.
Rerangka Analisis Pesaing



Sumber: Diadaptasi dari Alsem (2007)

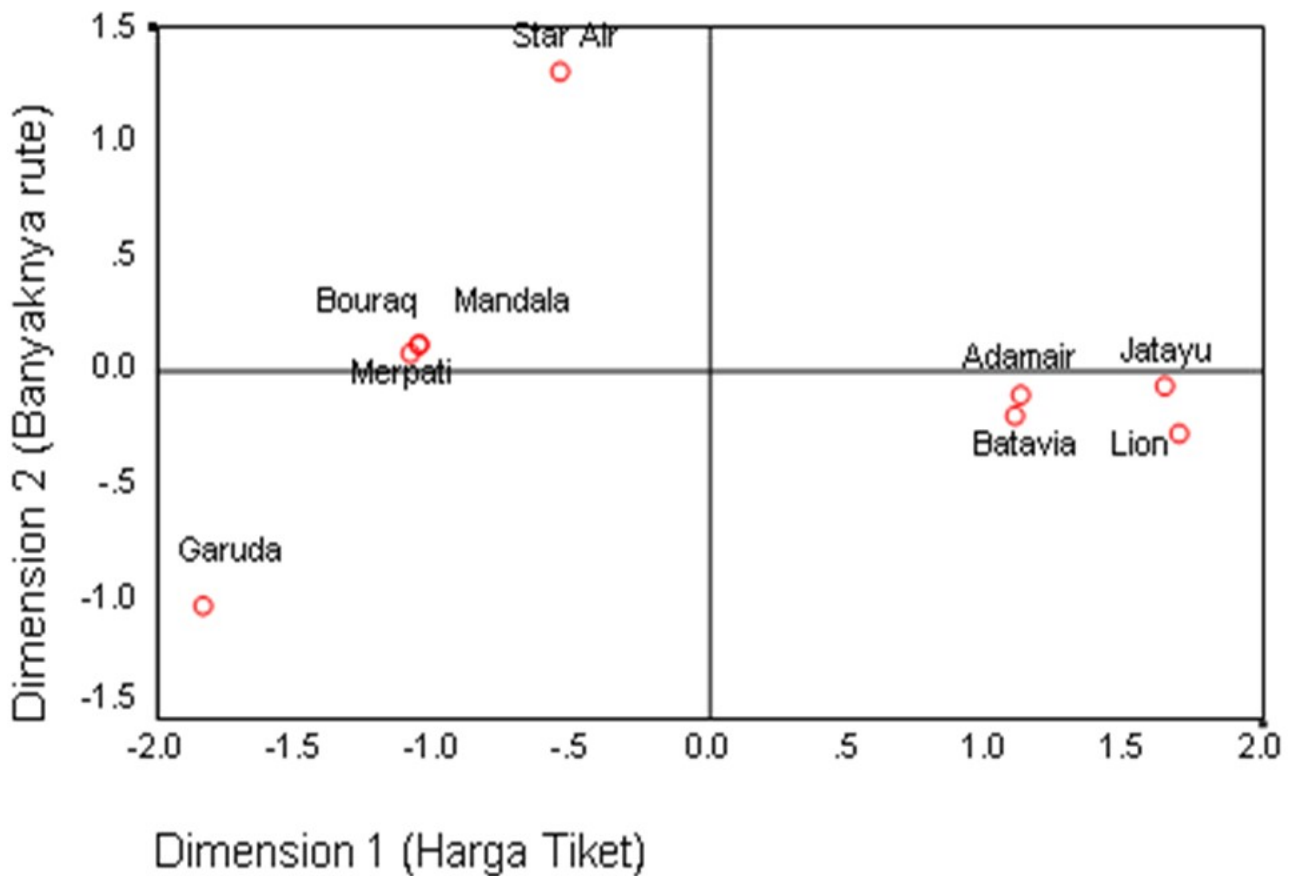
Penentuan 'siapa pesaing kita' dapat dilakukan berdasarkan pendapat konsumen, maupun perusahaan sendiri. Dalam penentuan pesaing berdasarkan pendapat konsumen, ada jenis informasi yang dapat digali dari konsumen, yaitu pertama, persepsi tentang kesamaan merek-merek. Kedua, preferensi merek yang tersedia di pasaran. Dari sisi kesamaan, merek-merek yang memiliki kesamaan adalah yang bersaing. Semakin banyak kesamaan semakin tinggi persaingan antar merek.

Dari sisi preferensi, persaingan terjadi antar merek yang tingkat preferensi konsumen pada mereka berdekatan. Sebab, menurut pengertian dari sudut bisnis, persaingan adalah perlombaan antar merek untuk dipilih konsumen dalam pembelian.

Aspek kesamaan dan preferensi dapat diolah untuk menghasilkan peta persepsi (*perceptual map*) yang menggambarkan persaingan secara visual. Pengolahan dilakukan dengan menggunakan multidimension scaling. Dengan semakin majunya teknologi

komputer teknik ini tidak sulit dilakukan saat ini.

Gambar 2.6. Peta Persaingan Maskapai Penerbangan Lokal



Gambar 2.6 diperoleh berdasarkan data preferensi konsumen terhadap maskapai-maskapai penerbangan nasional. Dalam peta tersebut, semakin dekat posisi antar-merek, semakin tinggi persaingan antar-mereka. Berdasarkan kedekatan jarak, maka pesaing terdekat Adam Air adalah Batavia Air, setelah itu barulah Jatayu dan Lion Air. Posisi Bouraq, Mandala, dan Merpati hampir berimpit. Artinya, ketiganya bersaing dekat.

Dari peta persaingan terlihat adanya kelompok-kelompok persaingan. Adam Air, Jatayu, Batavia, dan Lion berada dalam satu kluster yang dapat dikategorikan sebagai pemain berbasis harga. Merpati, Bouraq, dan Mandala yang berada dalam satu kluster merupakan pemain-pemain lama lapis kedua setelah Garuda. Garuda sendiri berada dalam posisi sendiri. Artinya, maskapai ini tidak memiliki pesaing langsung (*brand*

competition) dalam industri, demikian pula Star Air.

Tidak memiliki *brand competition* tidak berarti perusahaan unggul atau memiliki posisi persaingan yang menyenangkan (*favorable*). Untuk berbagai perusahaan ketiadaan pesaing langsung memang dikarenakan posisi yang unggul dan unik seperti yang dimiliki Garuda. Namun, bisa pula ketiadaan pesaing langsung disebabkan posisi perusahaan yang lemah, sehingga oleh konsumen dipersepsikan tidak setara dengan pemain-pemain lain, seperti yang terjadi pada Star Air.

Selain berdasarkan persepsi konsumen, persaingan juga ditentukan pendapat perusahaan sendiri. Pendapat perusahaan dipengaruhi oleh penilaian (*judgment*) para manajer dalam perusahaan. Dasar pertimbangan yang digunakan adalah pengalaman dalam berbisnis. Para manajer tentu mengetahui pemain mana yang mempersulit perusahaan mencapai tujuannya.

Persaingan dari perpektif perusahaan lebih luas. Pesaing adalah perusahaan yang berkompetisi dengan perusahaan dalam memperebutkan pemasok, perantara, maupun konsumen akhir.

b. Mengevaluasi Pemain-pemain Kunci.

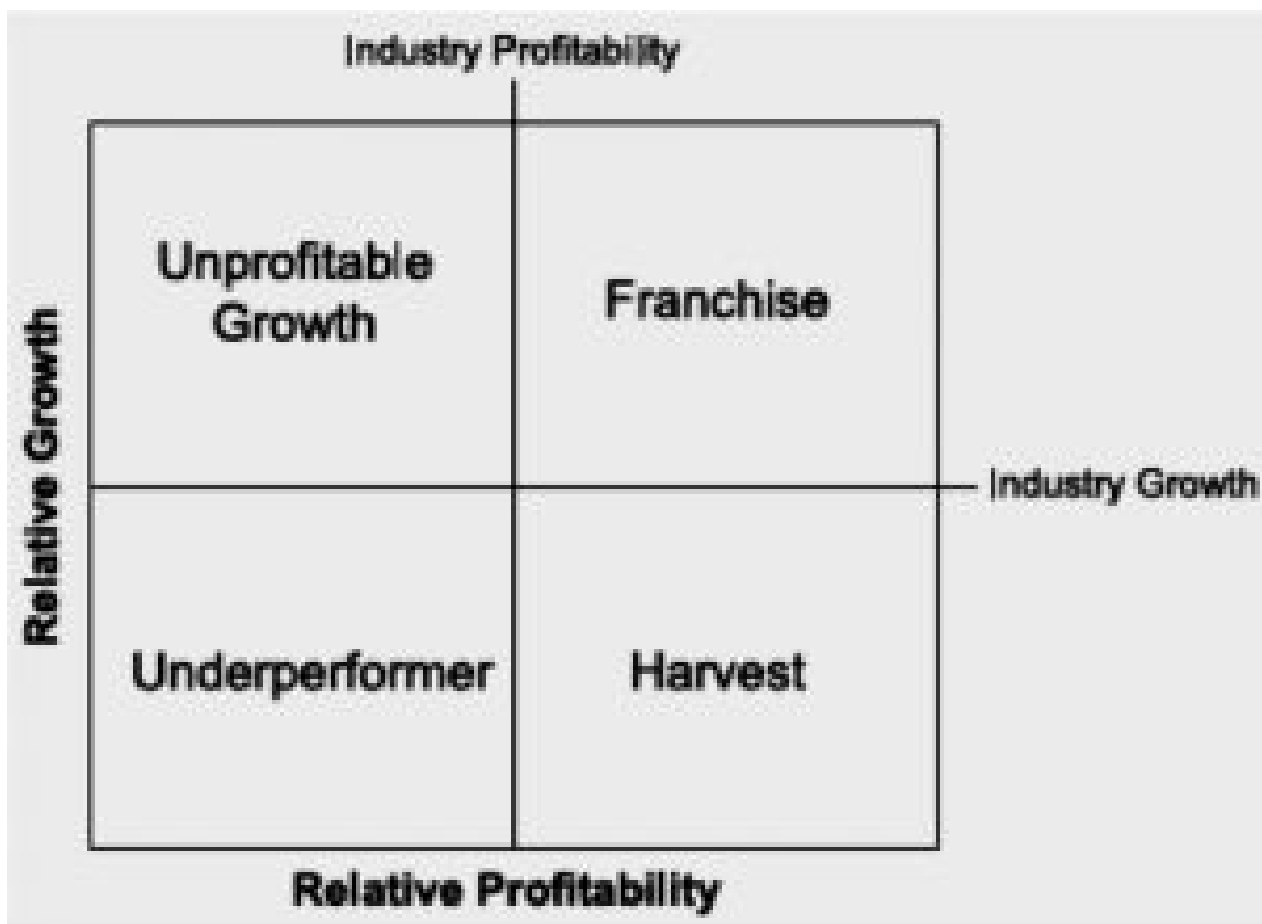
Setelah diidentifikasi, perusahaan harus mengevaluasi pemain-pemain kunci untuk mengetahui:

- **Kinerja.** Bagaimana penjualan, pertumbuhan penjualan, dan profitabilitas, yang merefleksikan kesehatan pesaing?
- **Citra dan kepribadian.** Bagaimana publik mempersepsikan dan memosisikan pesaing?
- Apakah pesaing berkomitmen terhadap bisnis? Apakah pesaing ini bermaksud memperoleh pangsa pasar dan pertumbuhan yang tinggi?
- **Budaya.** Apa yang paling penting bagi perusahaan? Apakah pengendalian biaya, kewirausahaan, atautkah konsumen?
- **Stuktur biaya.** Apakah pesaing memiliki keunggulan biaya?
- **Kekuatan dan kelemahan.** Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan pesaing dan bagaimana perkembangannya dari

waktu ke waktu?

Bagaimana mengelompokkan para pesaing? Kotler dan Keller (2012) membagi para pesaing ke dalam empat kategori berdasarkan pangsa pasar, yaitu *market leader* (pangsa pasar \pm 40%), *market challenger* (pangsa pasar \pm 30%), *market follower* (pangsa pasar \pm 20%), dan *market nicher* (pangsa pasar \pm 10%).

Empat kategori pesaing juga diberikan berdasarkan matrik 2 X 2. Metoda yang diusulkan Calandro dan Lane (2007), menggunakan dimensi pertumbuhan dan profitabilitas untuk mengelompokkan, sekaligus memetakan para pesaing (Gambar 2.7).



Gambar 2.7. Matrik Pertumbuhan Relatif dan Profitabilitas Relatif

Kombinasi kedua dimensi menghasilkan empat kategori pesaing, yaitu:

- Perusahaan yang masuk pada tipe ini memiliki

profitabilitas dan pertumbuhan lebih tinggi dari rata-rata industri.

- Perusahaan-perusahaan pada tipe ini memiliki profitabilitas di atas rata-rata industri tetapi bertumbuh dengan tingkat pertumbuhan di bawah rata-rata industri.
- **Unprofitable growth.** Merupakan kategori, di mana perusahaan memiliki profitabilitas di bawah rata-rata industri, tetapi dengan pertumbuhan di atas rata-rata industri.
- **Under-performer.** Perusahaan demikian memiliki profitabilitas maupun pertumbuhan di bawah rata-rata industri.

b. Mengantisipasi Aksi-aksi Pesaing

Aksi-aksi pesaing diperoleh dari komunikasi-komunikasi personal maupun pemberitaan-pemberitaan media massa. Ada empat tindakan yang dapat dipilih menghadapi aksi-aksi mendatang pesaing, yaitu: (1) tidak melakukan tindakan apapun, (2) melihat dan menunggu apa yang terjadi sebelum bertindak, (3) mengirimkan sinyal tandingan (**counter signal**), dan (4) mengambil tindakan.

Tindakan yang diambil tergantung pada tingkat permusuhan (*hostility*) sinyal, kredibilitas sinyal, dan komitmen penerima sinyal (Robertson, Eliashberg, dan Raymond, 1995). Semakin tinggi tingkat permusuhan atau semakin berbahaya aksi pesaing, semakin kredibel atau dipercaya sinyal, dan semakin tinggi komitmen penerima sinyal (perusahaan) pada bisnisnya, semakin agresif penerima sinyal terhadap aksi pesaing.

c. Mengidentifikasi Pesaing Potensial

Secara global para praktisi bisnis tahu bahwa pesaing utama Toyota adalah General Motor. Namun, menurut pengakuan petinggi Toyota pesaing mereka adalah Hyundai. Alasannya, Hyundai yang mampu membuat mobil berkualitas dengan harga masuk akal

(*reasonable*) sudah diterima pasar global dan pangsa pasarnya menunjukkan tren meningkat (Tabloid *OTOMOTIF*, 26 November 2007).

Dari segi penguasaan pasar Toyota masih jauh di atas Hyundai. Namun, yang dimaksud petinggi Toyota adalah Hyundai sebagai pesaing potensial.

Ada empat sumber utama pesaing baru yang perlu diwaspadai. Pertama, perusahaan yang bersaing pada produk terkait. Betadin termasuk merek terkait dengan kesehatan rongga mulut, namun sampai saat ini merek tersebut baru membuat antiseptik rongga mulut. Tak mustahil bila suatu saat juga Betadin membuat pasta gigi. Kedua, perusahaan dengan teknologi terkait. Saat ini, Hewlett-Packard sudah membuat *palm-top*. Alat ini memiliki teknologi serupa ponsel. Karena itu tak mustahil jika suatu saat Hewlett-Packard juga membuat ponsel. Ketiga, perusahaan sudah menarget kelompok konsumen yang sama. Sebuah merek yang diasosiasikan dengan pemakai (*user*) tertentu sangat mungkin membuat berbagai ragam produk bagi target pasarnya. Contohnya, majalah Kartini yang selama ini diasosiasikan dengan pembaca wanita dewasa dan berumah tangga (ibu-ibu), sangat mungkin membuat produk baru untuk target pasarnya apabila dinilai memungkinkan, misalnya tas, parfum, bedak, dan lain-lain. Keempat, perusahaan yang beroperasi pada wilayah geografis yang berbeda tetapi memasarkan produk yang sama. Langkah ini semakin mungkin dilakukan kalau pemakai dari daerah asal banyak berpindah ke daerah baru. Misalnya, kopi Luwak yang sangat populer di Jawa Tengah, masuk ke Jakarta karena orang Jawa Tengah banyak di Jakarta.

Menurut Craven dan Piercy (2012), masuknya pendatang baru dipicu oleh:

- Marjin industri yang tinggi.
- Pertumbuhan industri yang tinggi.
- Hambatan masuk rendah.

- Pemain di dalam industri masih sedikit.
- *Competitive advantage* atas pemain-pemain yang sudah dapat diperoleh.

C. Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro adalah pelaku-pelaku atau kekuatan-kekuatan eksternal yang selain mempengaruhi perusahaan juga mempengaruhi komponen-komponen lingkungan mikro lainnya. Termasuk di dalamnya adalah ekonomi, politik, hukum dan peraturan, teknologi, dan tren industri. Aspek-aspek apa saja yang perlu diketahui tentang komponen-komponen tersebut disajikan pada Tabel 2.5.

Yang perlu dicermati pada lingkungan makro ini bukan hanya pengaruh langsungnya terhadap perusahaan, akan tetapi juga komponen lingkungan mikro yang lain, yang pada akhirnya berpengaruh pada perusahaan secara tidak langsung.

Tabel 2.5. Kerangka Analisis Lingkungan Makro

Tabel 2.5. Kerangka Analisis Lingkungan Makro	
EKONOMI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana keadaan umum ekonomi negara, provinsi, kotamadya, kabupaten, atau kecamatan, di mana perusahaan beroperasi? 2. Secara keseluruhan, apakah konsumen optimis atakuh pesimis tentang keadaan ekonomi? 3. Bagaimana daya beli pasar individu-individu konsumen pada sasaran kita? 4. Bagaimana pola pengeluaran konsumen pada pasar sasaran kita? Apakah mereka membeli lebih banyak atau lebih sedikit produk kita? Kenapa?
TREN POLITIK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah pergantian pemerintahan berpengaruh pada bisnis dan ekonomi? 2. Bagaimana suhu politik nasional dan daerah setiap pemilihan umum? 3. Apakah ada usaha kita menjalin relasi dengan pemerintahan terpilih?
ISU HUKUM DAN PERATURAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan regulasi apa yang mungkin terjadi? 2. Adakah insentif pajak yang akan diberlakukan yang mungkin mempengaruhi strategi? 3. Perubahan regulasi apa secara internasional, nasional, dan local yang dapat mempengaruhi kegiatan-kegiatan pemasaran kita? 4. Adakah tuntutan hukum yang mengharuskan kita mengubah kegiatan-kegiatan pemasaran kita? 5. Apa efek dari kerjasama global maupun regional (WTO, APEC) terhadap kesempatan pemasaran internasional kita?
TEKNOLOGI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana tingkat kedewasaan teknologi saat ini? 2. Perkembangan teknologi bagaimana yang mempengaruhi industri? 3. Apa dampak perkembangan teknologi pada konsumen? 4. Adakah perubahan teknologi yang mengubah sistem operasi atau pengolahan produk kita? 5. Perubahan teknologi apa yang akan mempengaruhi kegiatan pemasaran kita, misalnya distribusi dan promosi? 6. Adakah perkembangan teknologi yang membuat produk kita ketinggalan jaman? Apakah teknologi baru dapat memenuhi konsumen potensial atau kebutuhan yang belum terpenuhi?
TREN BUDAYA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana tren gaya hidup, fashion, dan komponen budaya lainnya, saat ini maupun mendatang? 2. Bagaimana perubahan demografi dan nilai-nilai masyarakat? Bagaimana pengaruh perubahan tersebut pada produk, harga, promosi, distribusi, dan orang-orang kita? 3. Masalah dan kesempatan apa yang muncul akibat keanekaragaman konsumen dan personil perusahaan kita? 4. Bagaimana sikap masyarakat secara umum terhadap industri, perusahaan kita, dan produk kita? Dapatkah sikap tersebut ditingkatkan? 5. Adakah kelompok pecinta lingkungan atau lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang mampu mengintervensi industri atau perusahaan kita? 6. Isu-isu etika apa yang perlu kita perhatikan?

Tabel 2.5 (Lanjutan)

TREN DEMOGRAFI	
1.	Bagaimana struktur keluarga, apakah masih didominasi oleh keluarga tradisional (suami, istri, dan anak) atukah sudah bergeser pada single parent dan anak?
2.	Bagaimana komposisi penduduk berdasarkan usia? Apakah penduduk berusia tua semakin banyak?
3.	Bagaimana distribusi penduduk, apakah lebih dari separuh berdiam di pulau Jawa dan apakah penduduk pedesaan masih lebih banyak dibanding penduduk perkotaan?
TREN LINGKUNGAN ALAM	
1.	Lingkungan alam ditandai oleh pemerosotan kualitas. Hutan telah berkurang, gurun bertambah, air tanah tercemar, danau dan sungai terpolusi, udara tercemari karbon dioksida, yang selain mengurangi kualitas udara, juga menyebabkan pemanasan global. Pertanyaannya, adalah apakah di antara tren tersebut yang menjadi isu penting dan menonjol belakangan ini?
2.	Adakah tren baru lingkungan alam selain yang sudah ada selama ini?

Sumber: Yang dicetak tegak dikutip dari Ferrel et al. (2010), kecuali pertanyaan-pertanyaan komponen politik yang dibuat penulis. Yang dicetak miring dikutip dari Aaker (2001). Tren budaya dan lingkungan alam diadaptasi dari Walker et al. (2003).

D. Analisis Potensi Pasar

Bagaimana mengetahui potensi pasar? Bagi Walker, Boyd, Mullins, dan Larreche (2003), setiap tren, dapat menghasilkan kesempatan bagi sebagian pelaku bisnis dan menjadi ancaman bagi pelaku bisnis lain. Pemanasan global dapat memberikan kesempatan pada produk-produk yang bersahabat lingkungan, seperti sepeda.

Pada sisi lain, tren ini juga menjadi ancaman bagi produk-produk yang tidak bersahabat lingkungan, seperti sepeda motor dua tak. Kenaikan harga minyak bumi, sebagai sebuah tren, juga menjadi kesempatan bisnis bagi produk-produk penghemat pemakaian bahan bakar pada kendaraan bermotor, bahan bakar nabati dan produk-produk tanpa bahan bakar, seperti sepeda (Tabel 2.6).

Ketergantungan yang semakin besar pada bahan bakar nabati menyebabkan alokasi sumberdaya pertanian yang semakin besar untuk menghasilkannya, sehingga alokasi untuk memproduksi bahan pangan berkurang. Bahan pangan yang berkurang pada satu sisi dan populasi dunia yang terus bertumbuh, merupakan dua tren yang menyebabkan kenaikan harga bahan pangan. Dengan sendirinya, kenaikan ini menjadi kesempatan bagi usaha pertanian pangan.

Tabel 2.6. Contoh Dampak Lingkungan Makro terhadap Perilaku Konsumen

HEMAT ENERGI

Naiknya Harga BBM Picu Pembelian Sepeda

BISMARCK, ND, MINGGU – Akibat kenaikan harga bahan bakar minyak global, sementara di AS harga bahan bakar minyak mencapai 4 dolar AS atau sekitar Rp 36.000 per galon (3.8 liter), jumlah pembelian sepeda dan reparasi sepeda di Bismarck, North Dakota, meningkat.

Warga di pinggiran kota besar mulai mengeluarkan sepeda dari gudang atau membeli sepeda baru untuk menghadapi kenaikan harga BBM tersebut.

“Setiap orang yang datang ke toko selalu berbicara tentang harga BBM,” ujar Barry Dahl, pemilik toko Barry’s Bikes di Bismarck. Dia telah menjual lebih dari 50 sepeda pada April dan Januari lalu di atas target penjualannya.

Joyce McCusker, guru dari Hemdon, Virginia, baru pertama kali memiliki sepeda yang dibelinya bulan lalu. Dia naik sepeda ke kantor yang jarak dari rumahnya sekitar 12,6 km. Dia menggunakan mobil untuk menjemput anaknya. “Saya masih menggunakan bahan bakar fossil,” ujarnya. Target saya, dalam dua tahun, adalah mengendarai dua jenis kendaraan itu sepanjang tahun ini.

Fed Clements, Direktur Eksekutif Asosiasi Pedagang Sepeda Nasional di Costa Mesa, California, menyebutkan, setiap tahun sekitar 18 juta sepeda terjual pada beberapa tahun terakhir dengan jumlah transaksi mencapai 6 milyar dolar AS (sekitar 5,4 trilyun). Tahun ini jumlah tersebut meningkat pesat.

“Sekarang orang lebih sering bersepeda. Alasannya beragam, di antaranya meningkatnya harga BBM,” ujar Bill Nesper, juru bicara Liga Sepeda AS yang berbasis di Washington DC. “Jumlah telepon yang kami terima meningkat. Mereka menanyakan tips bagaimana menggunakan sepeda untuk kerja bolak-balik dari pinggiran kota.”

Liga sepeda AS pekan ini mempromosikan gerakan “Pekan Bike to Work” pada Jumat (16/5). Nesper berharap tercapai rekor dalam jumlah orang bersepeda.

Mark Krenz (48), warga Bismarck, saat ini berlatih untuk menyiapkan diri bersepeda ke kantor dari desanya yang agak berbukit-bukit. “Sekarang setiap orang berbicara tentang bagaimana menghemat bahan bakar,” ujarnya. (AP/ISW).

Sumber: Harian Kompas

Tren selalu ada. Komponen-komponen lingkungan makro yang telah dibahas di depan menghasilkan tren makro yang patut dianalisis untuk mengetahui kesempatan-kesempatan pasar, selain ancaman bisnis yang datang dari lingkungan.

Pertanyaannya, perusahaan apa saja yang patut mencermati perkembangan lingkungan makro? Apakah kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) perlu dicermati Bank Tabungan Negara? Bank ini tentu tidak memiliki hubungan langsung dengan BBM, kecuali memiliki debitur yang bergerak di bidang perminyakan. Namun, saat harga BBM dunia mencapai US \$100 per barrel, bank ini tentu perlu melakukan analisis. Soalnya, apabila kenaikan harga BBM terlalu tinggi, beban subsidi pemerintah terlalu besar. Untuk menguranginya, pemerintah terpaksa menaikkan bahan bakar minyak, walaupun dilakukan secara selektif.

Kenaikan harga BBM akan diikuti oleh inflasi, yang berdampak negatif terhadap konsumen dengan dua cara. Pertama, dengan harga-harga yang semakin mahal daya beli konsumen semakin rendah. Kedua, untuk menekankan inflasi pemerintah lewat Bank Indonesia (BI) menaikkan suku pinjaman antar bank. Kenaikan ini memicu kenaikan suku bunga pinjaman konsumen, misalnya suku bunga kredit perumahan. Kenaikan ini menyulitkan pembayaran konsumen, sehingga tunggakan meningkat. Peningkatan tunggakan akan mengurangi likuiditas bank. Jadi, logikanya BTN perlu mengantisipasi kenaikan harga BBM walaupun tidak termasuk dalam komponen biayanya.

1. Mengestimasi Ukuran Pasar

Ukuran pasar penting diketahui baik untuk produk yang sudah jalan (**settle up**) maupun yang akan diluncurkan. Ukuran pasar umumnya dinyatakan dalam penjualan per tahun, bisa nilai rupiah bisa pula dalam unit. Ukuran lain meliputi jumlah pembeli, rata-rata pembelian, dan frekuensi pembelian.

Ada tiga ukuran penting sehubungan dengan ukuran pasar, yaitu potensi pasar (*market potential*), prakiraan penjualan (*sales forecast*), dan pangsa pasar (*market share*).

Prakiraan penjualan mengindikasikan berapa penjualan suatu produk pada periode waktu tertentu. Prakiraan penjualan dapat mencakup seluruh industri atau spesifik menurut tipe, tingkat harga, maupun varian produk. Prakiraan penjualan menggambarkan permintaan pasar (*market demand*).

Permintaan pasar adalah estimasi kuantitas produk yang akan dibeli pelanggan sasaran pada area pasar tertentu, pada suatu periode, dalam lingkungan pemasaran tertentu, dan program pemasaran tertentu. Mengingat perilaku konsumen dapat distimulasi, maka permintaan pasar dipengaruhi oleh kondisi-kondisi pemasaran.

Pangsa pasar adalah perbandingan penjualan perusahaan dibanding penjualan industri secara keseluruhan untuk suatu produk. Umumnya satuan penjualan yang dipakai adalah volume (unit) penjualan dan nilai rupiah penjualan. Katakanlah di dalam industri sepeda motor ada empat perusahaan dengan informasi penjualan sebagai berikut: A=100.000 unit, B=50.000 unit, C=200.000 unit, dan D=150.000 unit. Berdasarkan data penjualan tersebut, maka pangsa pasar adalah sebagai berikut: A=20%, B=10%, C=40% dan D=30%.

Pangsa pasar menyatakan banyak hal. Pertama, menunjukkan dominasi atau kekuatan sebuah perusahaan dibanding pesaing. Semakin tinggi pangsa pasar kekuatan bersaing sebuah perusahaan tentu semakin tinggi pula. Pada empat perusahaan di atas tentu C adalah perusahaan terkuat.

Kedua, data pangsa pasar dapat dipakai untuk memprakirakan penjualan di masa depan. Misalnya, berdasarkan tren selama ini, perusahaan D menargetkan pangsa pasar dari 30% menjadi 35%. Tahun depan penjualan total industri diperkirakan mencapai 600.000 unit sepeda motor. Maka, prakiraan penjualan

perusahaan D tahun depan adalah 210.000 unit sepeda motor. Potensi pasar adalah penjualan maksimum yang dapat dicapai suatu produk pada suatu waktu. Potensi pasar sepeda motor Indonesia tahun 2008 adalah jumlah maksimum sepeda motor yang dapat terjual di Indonesia tahun 2008.

Potensi pasar adalah untuk semua produk (misalnya semua tipe dan merek sepeda motor) dan untuk semua perusahaan. Produk yang sebenarnya terjual umumnya selalu di bawah potensi pasar. Misalnya, potensi pasar sepeda motor Indonesia tahun 2015 adalah 8 juta unit. Penjualan pada tahun itu adalah 7 juta unit. Kekurangan penjualan dibanding potensi pasar terjadi karena masalah produksi, distribusi ataupun aksesibilitas calon pembeli ke tempat pembelian produk. Pertanyaannya, bagaimana mengukur potensi pasar?

Tidak ada rumus baku dan sederhana untuk mengukur potensi pasar dan permintaan pasar aktual. Yang dapat kita dilakukan adalah membuat pendekatan-pendekatan. Ada sejumlah metoda yang dapat digunakan, seperti dijelaskan berikut ini.

Judgment. Pendekatan paling mudah dan murah adalah judgment dan intuisi. Karena sifatnya yang bersifat subjektif, metoda ini tidak ilmiah dan juga beresiko, sekalipun dilakukan oleh orang yang sangat berpengalaman. Sekalipun demikian, metoda ini sangat umum dilakukan.

Judgment dapat dilakukan oleh satu orang dapat pula dilakukan oleh sekelompok orang. Apabila dilakukan sekelompok orang, maka teknik yang tersedia adalah teknik Delphi dan wawancara mendalam (*depth interview*).

Dalam teknik Delphi, sumber informasi adalah sejumlah orang yang dinilai berkompeten. Setiap orang memberi perkiraan sendiri-sendiri secara tertutup. Hasil perkiraan kemudian diolah untuk mengetahui rata-rata dan penyimpangan (standar deviasi). Apabila penyimpangan kecil atau dalam batas yang ditoleransi, maka hasil perkiraan dianggap selesai. Apabila

penyimpangan tinggi, maka hasil perkiraan ronde pertama disampaikan kepada para nara sumber. Kemudian, pada ronde kedua, para nara sumber kembali melakukan estimasi. Hasilnya diolah lagi. Apabila hasil estimasi dianggap seragam (standar deviasi dapat diterima), proses dihentikan. Sebaliknya, apabila penyimpangan masih tinggi, proses estimasi diulang terus sampai diperoleh hasil yang seragam.

Wawancara mendalam juga dilakukan kepada beberapa orang yang dianggap berkompeten. Namun, pendekatan ini lebih bersifat mendasar. Kepada setiap nara sumber, selain estimasi potensi pasar dan permintaan aktual, juga diminta alasan-alasan dibalik angka yang diberikan. Dengan demikian dapat diperoleh hasil estimasi yang paling masuk akal. Apabila pendapat para nara sumber sama, hasil estimasi lebih dapat dipercaya. Namun, apabila terdapat perbedaan pendapat, maka perusahaan dapat menggunakan pendapat yang paling masuk akal.

Survai. Metoda ini dilakukan dengan mewawancarai pelanggan aktual dan potensial tentang rencana pembelian mereka pada periode yang akan datang. Data yang diperlukan adalah berapa yang merencanakan pembelian, berapa banyak yang akan dibeli, dan tipe produk apa yang akan dibeli.

Misalkan sebuah perusahaan tekstil ingin mengetahui potensi penjualan celana tahun 2009. Katakanlah responden yang diwawancarai adalah 1000 orang responden yang memiliki kualifikasi sebagai pasar celana jins. Dari 1000 orang tersebut 150 orang (n) menyatakan pembeli dan rata-rata jumlah pembelian () adalah 3 potong. Kemudian, preferensi harga rata-rata adalah Rp 120.000. Maka, potensi penjualan (PD) adalah tahun 2009 adalah 450 celana jins. Nilai rupiahnya mencapai Rp 54.000.000.

Apabila para responden dianggap mewakili populasi, maka perhitungan potensi permintaan (dalam kuantitas dan rupiah) dapat dilakukan dengan mengkonversi persentase responden yang membeli (15%) ke dalam populasi.

Ada beberapa kelemahan metoda ini. Pertama, responden tidak dapat memprediksi pembelian mereka pada masa yang akan datang secara akurat, terutama menyangkut jumlah dan harga pembelian. Pembelian sering dipengaruhi oleh situasi. Faktor ini luput dari survai. Kedua, wawancara tidak luput dari bias subjektif. Maksudnya, untuk mengangkat harga diri, responden cenderung memberi respon yang lebih tinggi dari yang sebenarnya, terutama menyangkut kuantitas dan harga pembelian. Adalah lebih menyenangkan bagi responden menyatakan kuantitas dan harga pembelian tinggi dibanding rendah. Ketiga, apabila populasi tidak terbatas (*infinite*), keterwakilan sampel terhadap populasi diragukan.

Time Series Analysis. Metoda ini menggunakan data-data penjualan masa lalu untuk mengestimasi penjualan yang datang. Ada empat pola data yang dipertimbangkan, yaitu: tren, siklus, musim, dan pola acak. Ada berbagai teknik yang dikembangkan dalam metoda ini tetapi tidak dibahas dalam buku ini. Para pembaca diharapkan mempelajarinya dari buku-buku manajemen operasional atau teknik kuantitatif bisnis.

Statistical Demand Analysis. Metoda ini memberi perhatian pada faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan. Permintaan ditempatkan sebagai variabel dependen dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sebagai variabel independen. Keberadaan komputer amat metoda ini sebab data yang banyak dan pola hubungan yang rumit antara variabel independen dan dependen dapat dimodelkan. Metoda ini bermanfaat dalam keadaan stabil. Apabila keadaan cepat berubah metoda tidak bermanfaat.