



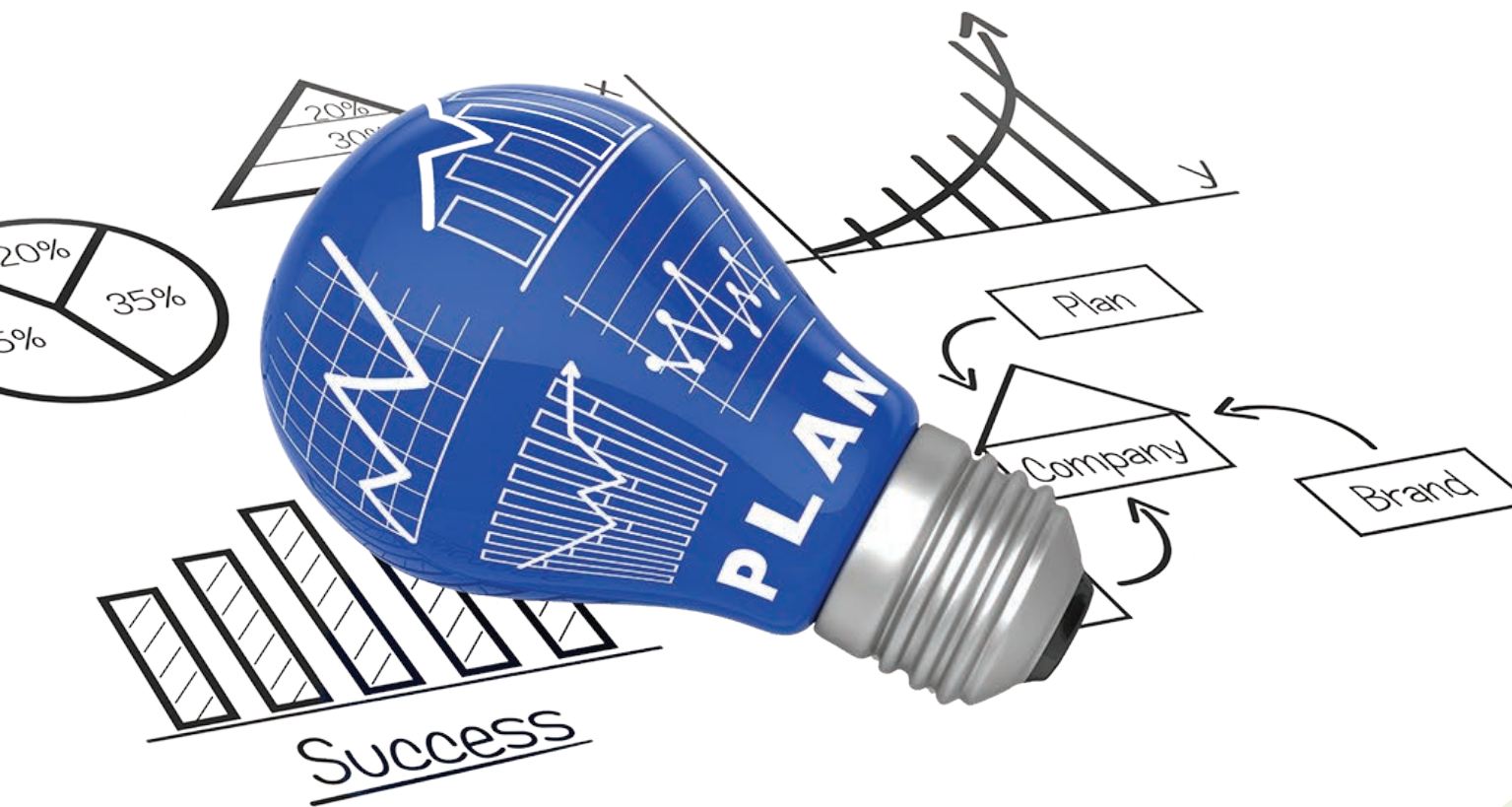
STRATEGI PERSAINGAN BANTU PERNIAGAAN KOPERASI

Frank Me-ol Abdullah
frank@mkm.edu.my
Maktab Koperasi Malaysia Zon Sarawak

Pengenalan

Kewujudan lebih banyak kedai pesaing dalam pasaran, ditambah lagi dengan keadaan ekonomi global yang tidak menentu sudah pastinya memberi impak yang signifikan kepada perniagaan koperasi. Perniagaan serupa dalam kalangan pesaing yang berbeza akan menyebabkan syer pasaran menjadi semakin mengecil. Porter (1998), menyatakan bahawa persaingan seperti harga memberikan impak yang mendalam ke atas keuntungan organisasi. Penurunan harga sudah pastinya mengecilkan margin keuntungan sesebuah organisasi dan secara tidak langsung akan melibatkan perbelanjaan operasi yang perlu dkecilkan bagi menampung keuntungan yang semakin menyusut. Dalam masa yang sama, persaingan lain seperti persaingan pengiklanan atau promosi produk akan membantu sesebuah koperasi untuk menampilkan kelebihan produk masing-masing. Persaingan ini secara tidak langsung memberi kelebihan kepada produk atau perkhidmatan yang mempunyai nilai terbaik kepada pelanggan.

Dalam proses mengatasi persaingan, koperasi memerlukan sistem pemasaran yang kukuh untuk terus kekal bersaing. Pemasaran merupakan perkara yang paling kritikal dan merupakan titik tolak kepada kejayaan sesebuah perniagaan itu. Graham et al (2004) menyatakan bahawa syarikat yang kukuh dari segi kewangan dan sentiasa dilihat mempunyai nilai yang tinggi dalam kalangan pemegang saham adalah syarikat yang berjaya di dalam pemasarannya. Secara ringkas, pemasaran dapat didefinisikan sebagai merancang dan melaksanakan konsepsi, penentuan harga, promosi dan pengedaran produk bagi memenuhi kehendak dan keperluan pengguna. Walau bagaimanapun, beberapa definisi lain turut diberi oleh para cendekiawan. Zaharah Bakar (2003) di dalam buku *Asas Pemasaran*, mentakrifkan pemasaran mempunyai dua aspek iaitu pertama sebagai satu falsafah, sikap, perspektif atau orientasi pengurusan yang menekankan kepuasan pengguna dan yang kedua ianya merupakan satu set aktiviti yang digunakan untuk melaksanakan falsafah itu.



Philip Kotler (1991), pula mentakrifkan pemasaran sebagai satu proses sosial ataupun pengurusan individu atau kumpulan memperoleh apa yang dikehendaki dan diperlukan sama ada dengan menciptakannya sendiri ataupun melalui pertukaran produk atau nilai dengan pihak lain. Manakala Persatuan Pemasaran Amerika (AMA) mendefinisikan pemasaran sebagai satu proses merancang dan melaksanakan konsep, perletakan harga, promosi dan pengedaran sesuatu idea, barangan dan perkhidmatan. Definisi tersebut menjelaskan lagi maksud pemasaran yang merujuk kepada proses merancang, menyampai, menentukan harga, mempromosi dan mengagihkan produk dan manfaat yang memenuhi kehendak pasaran dan dalam masa yang sama memenuhi objektif koperasi.

Bagi memastikan proses atau sistem pemasaran tersebut membantu koperasi mencapai sasaran atau objektif sebenar penubuhan, koperasi perlulah membangunkan pemasaran strategik masing-masing. Pemasaran strategik merupakan satu proses untuk menentukan misi, objektif, strategi dan mengimbangi portfolio produk yang ada dalam sesebuah syarikat (Lambin, 1997). Cravens & Piercy (2006) pula menyatakan bahawa pemasaran strategik adalah sebuah proses pengembangan strategi yang ada di dalam perniagaan yang sering berubah bagi membolehkan syarikat sentiasa mampu memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggannya. Terdapat beberapa perkara yang terlibat di dalam pemasaran strategik antaranya menjalankan analisis, mencari peluang baru, tindakan yang proaktif, pengurusan berteraskan jangka panjang, kakitangan yang berkebolehan dalam semua bidang, persekitaran yang dinamik dan menitikberatkan kesesuaian produk berdasarkan pasaran.

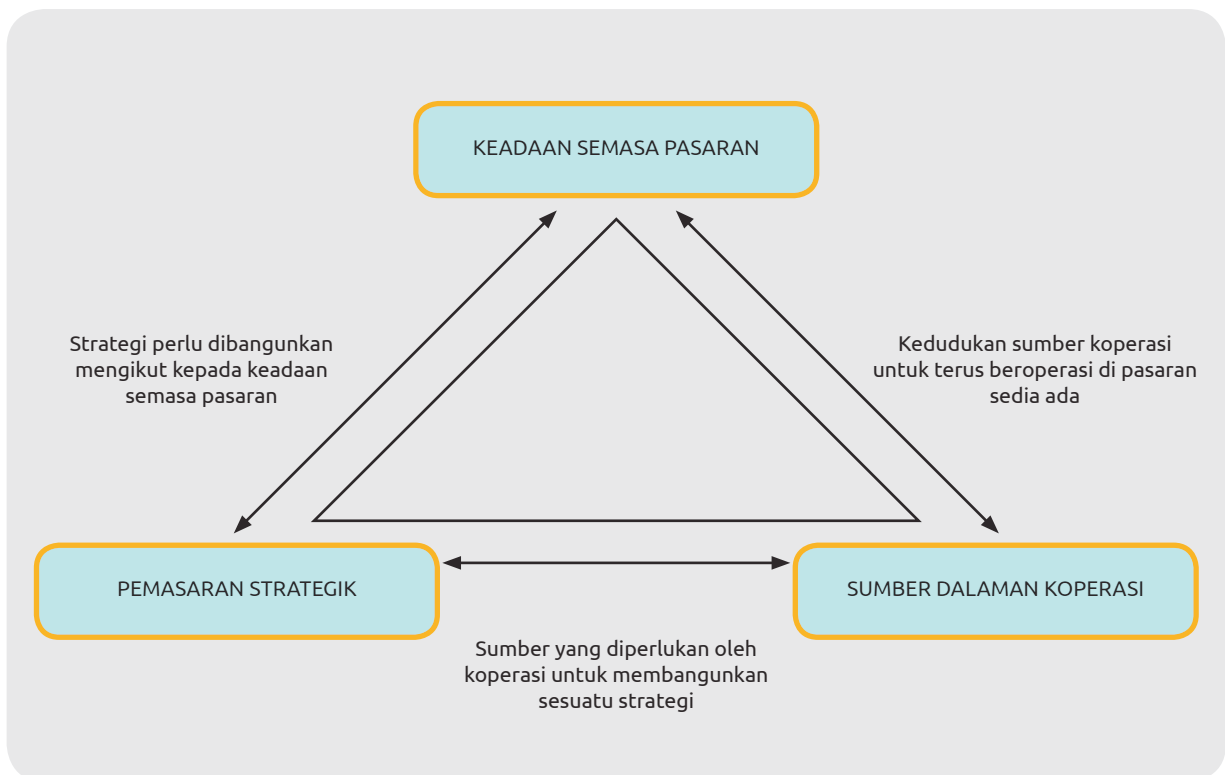
Pembangunan Strategi dalam Pemasaran Strategik

Melalui pemasaran strategik, koperasi dapat terus kompetitif dan berdaya saing dalam mengatasi persaingan. Pemasaran strategik menekankan koperasi untuk menjawab tiga persoalan dalam menjalankan operasi perniagaan seharian iaitu;

- i. Bagaimanakah keadaan perniagaan semasa koperasi ?
- ii. Bagaimanakah keadaan sekeliling semasa koperasi ?
- iii. Apa yang sepatutnya dilakukan oleh koperasi dalam menjalankan perniagaan tersebut.

Ia dapat dimudahkan dalam carta seperti berikut;

Ringkasnya pemasaran strategik memerlukan koperasi berbalik semula kepada objektif utama penubuhan koperasi pada peringkat awal dan misi perniagaan koperasi itu dijalankan. Hamel dan Prahalad (1989) menyatakan bahawa sesebuah organisasi itu perlu mempunyai niat strategik sewaktu awal penubuhan iaitu visi yang ingin dicapai dalam jangka masa panjang. Visi yang jelas akan membantu koperasi untuk lebih fokus kepada pencapaian visi dan segala bentuk strategi yang dibentuk adalah bagi memastikan visi utama dapat dicapai. Hanya dengan mengetahui objektif utama penubuhan koperasi, sesuatu pemasaran strategik itu dapat dibangunkan dengan berkesan.



Rajah 1 : Kedudukan strategik koperasi

Strategi Persaingan dalam Pemasaran Strategik

Salah satu daripada strategi yang boleh dibangunkan di dalam pemasaran strategik adalah strategi persaingan. Strategi persaingan bertujuan mencari kelebihan berbanding pesaing di dalam pasaran bagi memastikan organisasi terus berada di dalam kedudukan menguntungkan dan stabil (Porter, 1985). Graham et. Al (2004) menyatakan organisasi perlu melihat semula sama ada sumber yang mereka miliki mampu memberi tambah nilai kepada pelanggan mereka dan ini termasuklah perkhidmatan yang lebih baik, memiliki jenama yang berbeza dan penggunaan teknologi terkini. Pelanggan akan menganggap itu sebagai kelebihan sekiranya semua tambah nilai ini mampu memberi kebaikan kepada mereka.

Strategi persaingan melibatkan pembangunan dua strategi utama iaitu strategi kepimpinan kos dan juga strategi perbezaan. Ia turut dikenali sebagai strategi perniagaan memandangkan kedua-dua strategi merupakan strategi utama bagi memastikan kelangsungan sesebuah perniagaan.

Strategi Kepimpinan Kos

Bagi membolehkan koperasi terus bersaing dalam pasaran, koperasi perlu mengawal kos perniagaan mereka di mana kos tersebut secara tidak langsung akan diterjemahkan dalam penurunan harga produk dan perkhidmatan koperasi. Kebolehan koperasi menawarkan harga yang lebih rendah kepada pengguna berbanding pesaing dalam kategori produk dan perkhidmatan yang sama dikenali sebagai strategi kepimpinan kos. Porter (1985) menyatakan bahawa terdapat beberapa perkara yang boleh mempengaruhi kos sesebuah organisasi seperti berikut;



Rajah 2 : Faktor yang mempengaruhi kos perniagaan

Skala Ekonomi

Kebolehan koperasi untuk mengeluarkan ataupun membeli stok barangan dalam kuantiti yang besar membolehkan mereka untuk menjual pada harga yang lebih rendah. Koperasi yang menjalankan perniagaan pasar raya misalnya boleh membeli stok pada kuantiti pukal untuk mendapatkan harga

yang lebih rendah. Ini memudahkan mereka untuk meletak harga pasaran yang lebih rendah dan bersaing dengan pasar raya lain. Rangkaian Pasar Raya WallMart misalnya berjaya bertindak sebagai kepimpinan kos disebabkan oleh skala ekonomi perniagaannya yang besar berbanding pesaingnya.



Rajah 3 : Pasar Raya Wallmart menawarkan harga 15 peratus lebih rendah berbanding pesaing



Rajah 4 : Kecekapan penggunaan pesawat memastikan AirAsia terus mencatat perkembangan positif

DIMENSIKOOP

Pengalaman

Pengalaman memainkan peranan penting dalam memastikan koperasi dapat menguruskan kos operasi mereka. Pengalaman yang banyak membolehkan koperasi mampu mengawal kos berdasarkan pengalaman terdahulu.

Rangkaian

Kebolehan koperasi bekerjasama dengan baik dengan pembekal ataupun pemasar mampu membantu mengurangkan kos seperti kos pengangkutan dan kos bahan mentah. Ini secara tidak langsung akan diterjemahkan kepada harga barangan.

Tahap Penggunaan

Tahap penggunaan sumber yang paling maksimum membolehkan koperasi mengurangkan kos operasi dan sekali gus mengurangkan kos *per item* setiap barangan yang dijual. Pembaziran sumber berjaya dikurangkan.

Hubungan Dalaman

Keupayaan koperasi memastikan setiap unit dalam koperasi sentiasa bekerjasama, memastikan kos yang lebih rendah. Kerjasama termasuklah perkongsian pengalaman, penyelidikan dan pembangunan, kerjasama dalam membuat tempahan ataupun melakukan pemasaran.

Kerajaan dan Polisi

Dasar dan polisi kerajaan banyak menentukan kos di dalam perniagaan. Ini termasuklah pengenalan tarif ataupun cukai baharu yang mungkin berkaitan secara langsung ataupun tidak langsung dengan perniagaan koperasi.



Rajah 5: Penggunaan mesin pengimbas layan diri Koperasi NTUC Singapura yang dapat menjimatkan masa

Tahap Integrasi

Kemampuan koperasi mengintegrasikan perniagaan sedia ada dengan mengupah pihak luar untuk menjalankan aktiviti pengangkutan dan pemasaran untuk mengurangkan kos operasi. Ini membolehkan koperasi mengurangkan kos produk dan perkhidmatan.

Lokasi

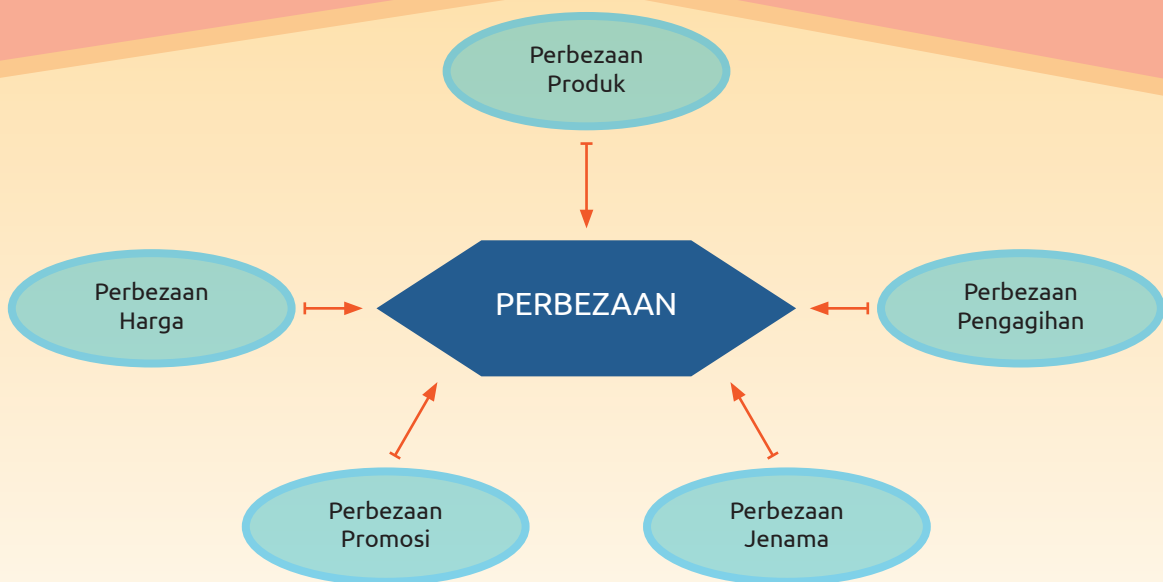
Lokasi yang strategik, mudah untuk dicapai oleh pengangkutan dan kemudahan asas akan membantu koperasi mengurangkan banyak kos. Kos operasi yang rendah secara tidak langsung mampu membantu koperasi menurunkan harga barangan yang ditawarkan.

Tempoh Masa

Keupayaan koperasi mengurangkan tempoh masa yang terlibat sama ada untuk menghasilkan produk, mengangkut, mengurus dan sebagainya membolehkan koperasi mengurangkan banyak kos. Ini termasuk penggunaan mesin yang berteknologi tinggi yang mampu menghasilkan kuantiti yang banyak ataupun dengan mempunyai pengangkutan yang efisien membolehkan barangan dibawa dengan mudah tanpa memerlukan tenaga kerja yang ramai.

Strategi Perbezaan

Dalam persaingan yang kian sengit, kepimpinan kos semata-mata tidak lagi mampu menjadikan perniagaan sesebuah koperasi itu sebagai pilihan pengguna. Koperasi dari masa ke semasa perlulah mencari titik perbezaan dengan pesaing bagi membolehkan pengguna mengenali mereka atas perbezaan yang mereka ada. Kebolehan koperasi menghasilkan sesuatu yang berbeza berbanding pesaing mereka, dikenali sebagai strategi perbezaan. Porter (1985) menyatakan bahawa terdapat beberapa perkara yang membolehkan sesebuah organisasi itu berbeza daripada pesaingnya iaitu;



Rajah 6 : Faktor yang membolehkan perbezaan di antara organisasi

Perbezaan Produk

Keupayaan untuk menghasilkan produk atau perkhidmatan yang berbeza secara tidak langsung akan meningkatkan nilainya kepada pengguna. Pengguna sanggup membayar lebih ke atas produk yang memberi kepuasan di luar jangkaan mereka. Levitt (1986) menyatakan bahawa pengguna sentiasa menginginkan sesuatu yang lebih dari yang kebiasaan. Sewaktu mengisi minyak kenderaan misalnya, pengguna berharap untuk mendapat perkhidmatan tambahan seperti perkhidmatan mencuci cermin kereta, pam tayar dan sebagainya.

Perbezaan Pengagihan

Kaedah pengagihan yang berbeza antaranya adalah melalui rangkaian pengedaran yang meluas dengan membuat kerjasama dengan kedai lain berbanding dengan hanya bergantung kepada hanya satu kedai. Selain daripada itu, koperasi juga boleh melakukan pemasaran melalui media sosial seperti Facebook sebagai saluran pengagihan. Kebanyakan daripada pengeluaran produk banyak tertumpu kepada strategi perbezaan pengagihan untuk mengatasi pesaing.

Perbezaan Jenama

Bagi memastikan jenama yang dikeluarkan oleh koperasi lebih menonjol berbanding pesaing, koperasi perlu menjalankan proses penjenamaan bagi memastikan pengguna mampu mengingati jenama keluaran mereka. Kaedah penjenamaan yang unik antaranya melalui penambahan dari segi kehebatan produk mungkin boleh digunakan. Beberapa penjual kek lapis Sarawak misalnya telah mula meletakkan kelebihan produk mereka bagi menguatkan penjenamaan mereka misalnya 'Kek Lapis Lembap Koperasi Usrati'.

Perbezaan Promosi

Kaedah promosi yang berbeza dan berkesan akan mampu menarik hati pelanggan untuk membeli produk dan perkhidmatan yang ditawarkan. Promosi ini termasuklah penggunaan media, penggunaan input pemasaran seperti *banner* dan juga khidmat pelanggan terbaik daripada kakitangan. Ada pemasar menjalankan kaedah promosi yang berbeza melalui media massa dan mampu menembusi pasaran sasaran tetapi ada juga organisasi yang masih menggunakan kaedah lama misalnya melalui jualan runtuh dan sebagainya.



VS



+



Rajah 7 : Perkhidmatan mencuci cermin sebagai tambahan daripada sekadar mengisi minyak merupakan salah satu perbezaan yang unik.

Perbezaan Harga

Kebolehan koperasi meletakkan harga yang kompetitif ataupun lebih rendah daripada pesaing membuatkan koperasi berbeza daripada pesaing mereka. Walau bagaimanapun, koperasi boleh menekankan kepada perbezaan produk terlebih dahulu dan seterusnya berpatah kepada strategi perbezaan harga iaitu menjual pada harga yang lebih tinggi sekiranya produk tersebut tiada pesaing.

Kesimpulan

Sudah tiba masanya bagi sektor koperasi membuktikan kemampuan mereka. Koperasi perlu menunjukkan bahawa kekuatan sektor dengan jumlah anggota melebihi tujuh juta orang di Malaysia mampu mengubah corak perniagaan yang ada masa kini. Kekuatan ini membolehkan koperasi menjadi pemimpin bukan sahaja dari segi kos bahkan turut mampu mengeluarkan produk dan perkhidmatan yang berbeza berbanding pesaing mereka. Di sinilah perlunya koperasi untuk menggunakan strategi persaingan untuk terus dikenali dan mendapat pengiktirafan daripada masyarakat pengguna secara keseluruhannya. Kepercayaan daripada pelanggan akan menjadi pengadil terbaik