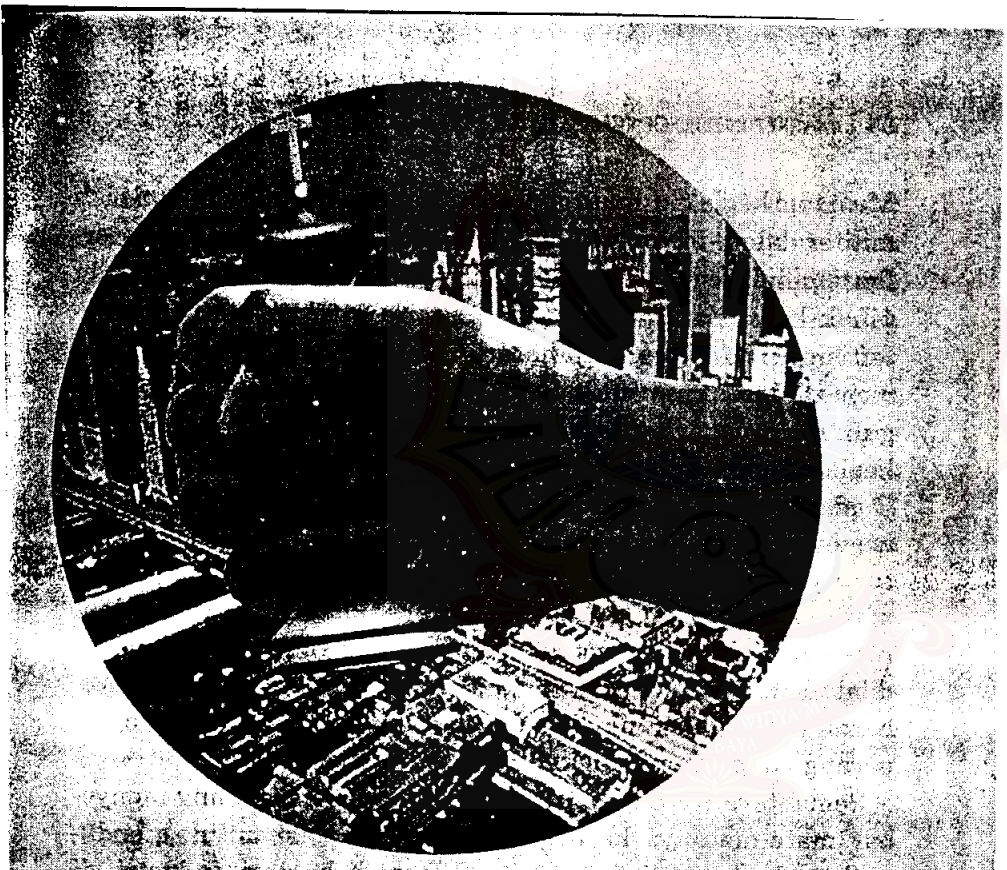


# 5

# MARKET INTELLEGENCE BAGI PERUSAHAAN

"Mata-mata merupakan elemen yang sangat penting dalam perang, karena bergantung pada merekalah kemampuan suatu tentara untuk maju." (Sun Tzu)

"Langkah memata-matai merupakan langkah yang tidak mahal namun penuh dengan informasi. Seperti halnya dengan taktik-taktik pemasaran yang lain, langkah memata-matai ini harus diperaktikan secara teratur." (Jay Conrad Levinson)

Memang kegiatan mata-mata ini sering kali digunakan oleh militer dalam mempertahankan negara dari kekacauan, interfensi pihak asing dan keamanan dalam negeri. Begitu pula pihak kepolisian akan menyebar para intelnya untuk mengantisipasi adanya kejahatan, pemburuan penjahat dan memata-matai musuh-musuh yang ditengarai akan menggulingkan negara. Ketika perang dingin Rusia dan Amerika, kegiatan mata-mata ini juga dilakukan dengan gencar. Pihak Rusia berusaha keras untuk mengetahui alat pertahanan negara, penemuan senjata mutahir, dan perjalanan kenegaraan presiden yang berhubungan dengan politik. Sebaliknya mata-mata Amerika berusaha keras mengetahui recana-rencana Rusia dalam politiknya, mengetahui apa yang dilakukan Rusia untuk menghancurkan Amerika, dan penyebaran paham komunis ke seluruh dunia, serta senjata-senjata perang yang dikembangkan.

Sementara itu dalam pengembangan bisnis, Jepang menyebar mata-matanya ke negara-negara industri untuk mendapatkan berbagai informasi mengenai teknologi industri di berbagai bidang, baik itu otomotif, pengembangan dan pengelolaan sumber daya alam, dan pengenalan kultur budaya negara-negara yang menjadi sasaran pemasaran produknya. Begitu pula dengan perusahaan-perusahaan multi nasional yang mulai mencari berbagai informasi di negara-negara tujuan pemasaran produknya. Semua itu dilakukan melalui kegiatan mata-mata. Jadi, benarlah menurut Sun Tzu "jika ingin memenangkan suatu peperangan ketahuilah terlebih dahulu kelemahan dan kekuatan musuhmu. Untuk melakukan itu menyusuplah ke kota berbenteng sebagai mata-mata."

Pada bagian ini seorang pembisnis perlu menyadari bahwa kegiatan mata-mata dalam pemasaran sangatlah penting perannya. Seorang pemasar tentunya akan mengalami kesulitan ketika berencana memproduksi produk baru, jika tidak mengetahui produk apa yang akan diproduksinya, harga yang akan diberikan itu berapa, ke mana produk akan didistribusikan dan bagaimana cara mempromosikan produk tersebut. Melalui *market intellegence* seorang pemasar akan dibukakan, akan membuat produk apa kelak. Apakah produk yang dibuatnya adalah produk inovasi, apakah produk yang dibuatnya adalah produk *me too*, atau apakah produk yang dibuatnya adalah produk kreatif? Bagaimana penentuan harga bagi produk-produk itu. Metode distribusi yang mana yang akan digunakan. Serta promosi yang mana yang cocok digunakan pada produk tersebut. Tentunya untuk mengetahui hal ini diperlukan seorang *market intellegence* yang akan menyumbangkan berbagai informasi mengenai hal-hal tersebut di atas. Sementara itu informasi dari *market intellegence* akan ditinjau dalam tiga kaca mata yang berbeda, antara lain yaitu bagi produsen market leader, produsen *follower* dan produsen pendatang baru. Lebih detailnya sebaiknya mengikuti uraian di bawah ini.

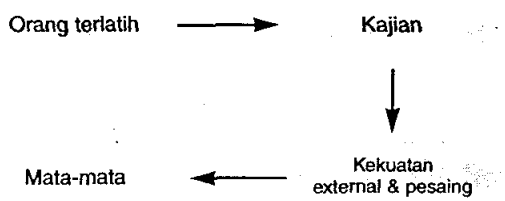
## Produsen Produk Market Leader

Unilever, P&G, Coca Cola, Pepsi, Sony, GE, Danone, Arnott, dan lain sebagainya adalah produsen-produsen yang memiliki *brand market leader*. Mereka tidak akan bertahan dalam jangka waktu yang lama jika tidak memiliki divisi khusus dalam penyediaan informasi mengenai pergerakan pesaing.

Unilever dan P&G terang-terangan bersaing ketat satu sama lainnya. Ketika salah satu meluncurkan suatu produk baru, tidak lama kemudian yang lain juga meluncurkan produk baru. Ini adalah pergerakan yang didahului oleh kegiatan mata-mata. Begitu pula dengan produsen produk *market leader* lain akan selalu melakukan persaingan ketat yang didahului oleh kegiatan mata-mata. Bukan saja P&G dan Unilever, Coca Cola dan Pepsi Cola juga melakukan hal yang sama. Ketika Coca Cola menggunakan *endorser* bintang film terkenal, Christina Aquilera tidak lama kemudian pesaingnya Pepsi Cola juga lebih hebat lagi menggunakan *endorser* Britney Spears. Segala pergerakan yang berhubungan dengan

pemasaran begitu cepat diikuti oleh pesaingnya. Semua itu seperti sudah terjadwal dan terkoordinasi. Anda tahu mengapa? Ternyata dibalik semuanya ada pekerjaan yang sangat penting yang dilakukan oleh team mata-mata.

Jim Underwood menyerukan bahwa "mata-mata itu adalah team yang anggotanya adalah orang-orang terlatih, diserahi tugas mengkaji kekuatan eksternal dan kekuatan para pesaing untuk menyiapkan perusahaan menghadapi situasi dan kondisi persaingan di masa kini dan masa depan melalui kegiatan mata-mata." Ia juga menggambarkan secara rinci dalam bulatan-bulatan kata-kata di bawah ini:




Sementara itu produsen *market leader* sangat membutuhkan orang-orang terlatih tersebut untuk mempertahankan, menciptakan, melakukan gerakan mendahului dan memutuskan sesuatu melalui berbagai informasi yang di bawah oleh orang terlatihnya. Tanpa berbagai informasi mengenai pesaingnya baik pendatang baru, pemain lama maupun produsen *follower* lainnya, perusahaan akan kehilangan keunggulan bersaingnya. Sebab-sebab itu antara lain: 1) produsen akan dirugikan oleh pergerakan produk baru pesaing yang muncul belakangan jika tidak cepat melakukan aksi perlawanan. 2) Hadirnya produk baru pengekor akan mempercepat berakhirnya *life cycle* pada titik decline produk jika produsen tidak mendapatkan berbagai informasi kegiatan pesaing seperti keunggulan produk pesaing yang ditambahkan, harga produk pesaing yang kompetitif, pendistribusian produk yang menyentuh lapisan paling bawah di bagian channel distribusi, seperti produsen melayani secara langsung retailer. 3) Produsen tidak dalam kondisi *profitable* jika terjadi penurunan penjualan akibat hadirnya pesaing. Tanpa informasi dari seorang *market intellegence,* perusahaan tidak dapat mengantisipasi kerugian-kerugian yang timbul. 4) Produsen tidak dapat menetapkan strategi pemasaran yang baru untuk menghadapi agresivitas pesaing-pesaingnya.

Untuk menanggapi hal ini penulis teringat dengan kasus IBM yang begitu yakin dengan gerak langkahnya sebagai produk market leader. Dengan kemantapannya lupa bahwa ternyata ada perusahaan lain yang sedang menguntitnya. Di produk PC-nya ternyata sejak tahun 1980-an IBM tak lagi menjadi pemain paling inovatif. Di sisi ini ia telah digantikan oleh Compaq. Padahal sebelumnya IBM dikenal sebagai produsen PC *clone* yang paling bagus. Oleh karena IBM tidak kunjung mengejar ketinggalannya, tak mengherankan Compaq semakin menguat di pasar. Kunci Compaq mengejar posisi IBM sederhana saja yaitu mencontoh, memperbaiki experimen, serta melakukan inovasi.

Mengetahui kondisi tersebut di atas maka sangat perlu dipertimbangkan adanya seorang *market intellegence* untuk mempertahankan brand produk *market leader.* Brand produk *market leader* akan menjadi sasaran produsen pengikut dan pendatang baru. Produsen pengikut akan selalu menciptakan produk-produk baru dengan cara meniru produk-produk yang saat ini sedang laku di pasar. Caranya dengan mengorek semua informasi tentang produk market leader yang akan ditirunya, seperti mutu produk, komposisi produk, harga produk, cara pendistribusian dan teknik-teknik promosi yang digunakan. Bahkan bagi produsen baru tak segan-segan untuk mengirimkan mata-mata untuk mendapatkan informasi tentang produk market leader tersebut. Mulai dari produk itu dimunculkan, historis mengapa produk itu dimunculkan: apakah segmen pasarnya semakin tumbuh atau tidak. Jika

menurut riset yang dilakukan produk *market leader* ternyata segmen pasarnya tumbuh maka pertimbangan untuk memunculkan produk baru akan dilanjutkan. Informasi-informasi ini sangat penting bagi produsen *market leader* dan siapa yang akan mendapatkan informasi-informasi ini jika bukan seorang *market intellegence.*

## Produsen Pendatang Baru

Produsen pendatang baru sebelum memproduksi barangnya tentunya akan meneliti sejauh mana volume penjualan produk sejenis tersebut. Jika produk yang sama memiliki volume cukup memadai untuk ukuran bisnis maka pembuatan produk akan dilanjutkan. Sebaliknya jika volume penjualan produk yang akan diikutinya tidak memenuhi keinginan maka produk tidak akan diproduksi. Nah, informasi-informasi mengenai keberadaan produk sejenis tentunya sulit didapat jika tidak berasal dari sumbernya langsung. Oleh sebab itu, peran seorang *market intellegence* akan sangat membantu sebelum proses studi kelayakan bisnis dilakukan.

Informasi yang diperoleh seorang *market intellegence* seputar volume penjualan, pangsa pasar produk tersebut, harga bahan baku, *supplier*, data *customer* dan semua yang berkaitan dengan pemasaran merupakan data dalam pengambilan keputusan apakah sebuah bisnis baru akan terbentuk. *Market intellegence* akan memberikan peran yang besar dalam pembuatan produk baru bagi pendatang baru.

Informasi yang telah diolah sebagai data dapat digunakan sebagai informasi untuk meyakinkan partner kerja jika berhubungan dengan pihak lain sebagai penyandang dana. Tidak mungkin seorang investor menaruh uangnya untuk bisnis yang tidak profit, justru dengan adanya berbagai data mengenai pemasaran produk market leader maka seorang produsen akan diyakinkan jika produk yang akan dibuatnya bisa memberikan keuntungan yang cukup baik. Jadi seorang mencari data akan mengetahui secara pasti kedudukan pesaing. Berapa volume pejualannya secara nasional bahkan secara internasional jika produk itu di-export ke negara lain. Misalnya saja ketika pembisnis ingin berusaha di bidang tepung terigu, ia bisa mengintip data Bogasari di akhir tahun 2004 yang mengumumkan bahwa ia akan mengekspor produk tepungnya berjenis *premium high quality* dan *premix* sebanyak 1,35 juta ton pertahun ke negara Singapura, Vietnam, Thailand, Hongkong, dan Korea. Dengan mengetahui kapasitas pesaingnya maka seorang investor bisa diyakinkan kalau usaha tersebut sangat menguntungkan karena pasar ekspor akan menyerap tepung sangat banyak.

Atau sebelum melakukan kerja sama, produsen akan mengutus seorang mata-mata untuk mengetahui total bisnis dari mitra kerja. Apa saja yang dikerjakan seorang mitra bisnis, termasuk kemampuan dalam segi keuangan, dan berapa banyak mitra kerja yang akan menjadi pasangan bisnis tersebut. Bagaimana selama ini bermitra kerja dengan orang lain? Untuk mendapatkan berbagai informasi tentunya seorang *market intellegence* sangat penting perannya.

## Produsen Follower

Ingat dengan produk Mie Sedap yang lakunya luar biasa? Tentunya sebelum membuat produk ini produsen sabun merek Wing ini melakukan riset tentang produk pesaingnya. Meskipun tidak disampaikan secara nyata sebelum membuat produk ini tentunya ada berbagai ketertarikan memproduksi produk ini. Misalnya yang pertama adalah volume penjualan produk Indomie yang sangat luar biasa. Dicatat memiliki *market share* sebanyak 65% dan kontribusi penyerap tepung Bogasari sebanyak 20%.

Kedua, Indomie ternyata produsen mie terbesar di Indonesia yang belum terkalahkan meskipun awal mulanya produknya sulit diterima pasar (bahkan dijual dengan cara konsinyasi) ketika diluncurkan pertama kali. Tetapi kini telah mendapatkan berbagai penghargaan seperti Best brand dan

Superbrand, mendapat empat kali *Customer* Satisfaction Award (ICSA), yang terakhir tahun 2004 dari Frontier Marketing&Research Consultant. Pengolahannya menggunakan standar SSOP (*Sanition Standart Operating Procedures*) dan standar GMP (*Goos Manufacturing Practices*). Memiliki sertifikat halal dari LP POM MUI (Lembaga pengkajian pangan obat-obatan dan kosmetika Majelis Ulama Indonesia). Pabrik sesuai standar ISO 9001:2000 series Revision. Mendapatkan sertifikat HACCP (*Hazard Analysis Crotical Control Point*) dan selalu mengeluarkan produk baru, misalnya Indomie goreng plus kacang dan memiliki berbagai rasa dari berbagai makanan khas di seluruh tanah air. Misalnya Indomie rasa rawon, Indomie rasa soto banjar limau kuit serta yang lain. Serta yang terakhir masuk Guiness Book atas reputasinya.

Ketiga, adanya kesempatan untuk mendapatkan bahan baku secara bebas, di mana sebelumnya bahan baku hanya dimonopoli oleh group perusahaan Indomie. Atau ketika itu pemerintah melarang mendatangkan tepung terigu dari negara lain. Keempat, diketahui bahwa di Indonesia ternyata masyarakatnya gemar terhadap makanan instan yang sangat praktis dalam memasaknya. Keempat informasi ini bisa jadi adalah dasar produsen Wing Surya meluncurkan produk mie Sedap tersebut.

Pertanyaannya dari mana semua informasi tersebut? Tentunya dari *market intellegence* yang disewanya. Ada lembaga tertentu seperti CIC Consulting Group, Pusat Data business Indonesia, dan Data Consult inc, yang sering membantu para klien yang membutuhkan berbagai informasi penting ketika seorang produsen akan memproduksi produk baru. Informasi yang dilayani seputar survey pasar, investigasi binis, mencarikan mitra binis dan membuat studi kelayakan bisnis. Selain itu, lembaga di atas juga melayani bagi kliennya yang ingin mempertahankan produk dari gempuran pesaing, misalnya yang menggunakan jasa tersebut di atas adalah PT. Helios Food (HF), produk biskuit bermerek Good Time, sempat melanggani CIC sejak tahun 1992.

Beberapa perusahaan ada yang secara independen membentuk divisi *market intellegence* untuk mempertahankan pemasaran produknya. Misalnya saja Unilever Indonesia dan P&G. Kalaupun tidak bisa menyediakan tenaga ini secara independen, beberapa perusahaan juga akan menggunakan jasa dari penyedia data informasi-informasi yang dibutuhkan. Bagi perusahaan *follower* tentunya informasi yang banyak diinginkan adalah data mengenai produk pesaing, harga yang diberikan pesaing, strategi distribusi yang dilakukan oleh pesaing, serta teknik promosi yang dilakukan pesaingnya.

Selain data di atas, produsen *follower* juga menginginkan informasi tentang produk yang sedang laku di pasar. Sejauh mana pertumbuhan segmen pasar dari produk fast moving tersebut, apakah pasarnya semakin tumbuh dari tahun ke tahun. Atau pasarnya akan stagnan karena diprediksikan akan banyak sekali produsen yang masuk dalam segmen pasar yang sama. Berapa profit yang akan didapat jika bisa merebut 25% saja dari *market share* pesaing? Serta berapa lama *life cycle* produk tersebut jika diproduksi. Seperti yang kita ketahui beberapa jenis produk hanya mengenal *moment* tertentu saja agar booming di pasar, sementara itu di luar *moment* tersebut *trend* penjualan produk menurun drastis. Misalnya produk snack yang cepat sekali berganti brand, model dan rasa.

Selain ingin profit ternyata produsen pengekor ingin mengurangi beban biaya yang harus ditanggung jika menjadi pioner. Sebab tidak semua produk yang ketika lounching langsung diterima konsumen, tetapi memerlukan beberapa waktu untuk edukasi. Nah, dengan banyaknya informasi tentang produk *fast moving* yang diinformasikan kepada produsen pengekor, produsen tidak perlu mengedukasi para konsumen. Contoh yang paling nyata adalah produk energy drink yang sebelumnya sulit diterima pasar di Indonesia. Awalnya Lipovitan dan

Nutra Sweet sangat sulit menembus pasar minuman energy drink di Indonesia, setelah ia berlelah-lelah mengedukasi pasarnya, Extra Joss dengan mudah masuk dalam segmen pasar yang telah diedukasi oleh pesaing tersebut. Selain terakhir diketahui bahwa Lipovitan ternyata rasanya asam, sedangkan rasa asam ini kurang disukai oleh konsumen Indonesia. Sehingga bukan hanya Extra Joss yang mampu masuk dalam segmen energy drink ini, Kerating Daeng pun juga telah menggeser keberadaan Lipovitan.

Informasi dari *market intellegence* merupakan bagian strategi untuk mengambil untung dari produk market leader, baik fitur produk, harga, cara distribusi maupun berpromosi. Kalau sebelumnya produsen pengekor menginginkan biaya rendah ketika memproduksi produknya, kini yang berhubungan dengan penetapan harga, cara distribusi dan berpromosipun kalau bisa diduplikasi. Namanya produsen pengekor, mau tidak mau apa saja yang dilakukan oleh produsen *market leader* akan diikutinya. Sedangkan pemandunya adalah *market intellegence.* Tanpa *market intellegence* tentunya tidak ada data ataupun informasi yang bisa digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan dalam menetapkan langkah-langkah pemasaran produk. Jadi benarlah apa yang dituturkan oleh *father of intellegence* Sun Tzu bahwa *" Mata-mata merupakan elemen yang sangat penting dalam perang, karena bergantung pada merekalah kemampuan suatu tentara untuk maju."* Demikian pula dengan perusahaan masa kini yang akan bergantung dengan *market intellegence* jika ingin bertahan maupun berkembang dalam pemasaran masa kini.

1. Manajer harus menetapkan tujuan spesifik yang akan dicapai di dalam pasar sasaran, seperti volume penjualan, pangsa pasar, dan sasaran kemampulabaan *(profitability goal)*. Tujuan itu harus konsisten dengan tujuan strategis korporasi dan unit-bisnis perusahaan, selain cukup jelas bagi manajemen untuk memantau dan mengevaluasi kinerja produk-pasar sepanjang waktu.
2. Manajer harus memutuskan strategi pemasaran secara menyeluruh untuk menarik pelanggan—dan untuk memperoleh keunggulan kompetitif—dalam pasar sasaran. Strategi itu harus konsisten dengan kemampuan perusahaan, strategi korporasi dan unit-bisnisnya, dan tujuan produk-pasarnya.
3. Manajer kemudian harus membuat keputusan tentang setiap elemen dari program pemasaran taktis yang digunakan untuk menjalankan strategi itu. Keputusan- keputusan ini secara internal harus konsisten dan terpadu dengan seluruh elemen dari program pemasaran.

MENJELASKAN TUJUAN DAN STRATEGI PEMASARAN Langkah awal dalam mengembangkan program-program pemasaran strategis adalah menspesifikasi tujuan-tujuan yang akan dicapai dan seluruh strategi pemasaran yang digunakan untuk setiap produk-pasar. Namun demikian, hal ini secara terpisah ditentukan oleh tujuan, strategi, dan pengerahan sumber daya korporasi dan unit-bisnis. Di Whirlpool, misalnya, tujuan penjualan dan laba untuk produk tertentu seperti oven microwave—berikut harga, mutu produk, dan pengeluaran promosi yang menyertainya—semuanya dipengaruhi oleh tujuan perusahaan dalam mencapai 10 persen marjin laba di seluruh dunia dan oleh strategi persaingan harga premium berkualitas tingginya. Bab 10 membahas strategi persaingan tingkat-bisnis generik dan bagaimana strategi itu mempengaruhi keputusan-keputusan tujuan dan program pemasaran untuk produk di dalam unit bisnis.

## UNSUR-UNSUR PROGRAM PEMASARAN

Lusinan dari keputusan-keputusan taktis tertentu harus dibuat dalam mendesain program pemasaran strategis untuk bagian produk-pasar (*product-market entry*). Keputusan-keputusan ini berada pada empat kategori dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan manajer dalam jangka pendek. Unsur-unsur yang dapat dikendalikan dari program pemasaran ini, sering disebut 4P,yaitu **tawaran produk** atau *product offer* (termasuk keluasan dari lini produk, tingkat mutu, dan pelayanan pelanggan); **harga** atau *price*; **promosi** atau *promotion* (keputusan periklanan, promosi penjualan, dan armada penjualan); dan **tempat** atau *place* (atau distribusi). Karena keputusan-keputusan tentang setiap unsur seharusnya konsisten dan terpadu dengan keputusan pada tiga unsur yang lain, keempat komponen ini sering disebut sebagai bauran pemasaran *(marketing mix)*.

> **Bauran pemasaran** (*marketing mix*) adalah kombinasi dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan oleh manajer untuk menjalankan strategi pemasaran dalam upaya mencapai tujuan perusahaan di dalam pasar sasaran tertentu.

Peraga 1.9 menunjukkan sebagian dari keputusan-keputusan yang harus dibuat di dalam setiap unsur bauran pemasaran. Bab 11 sampai 16 secara lebih detil menguraikan bermacam-macam metode dan kriteria untuk membuat keputusan tentang setiap komponen program ini.

**PERAGA 1.9**
KEPUTUSAN-KEPUTUSAN DI DALAM EMPAT UNSUR BAURAN PEMASARAN

## MERUMUSKAN PROGRAM-PROGRAM PEMASARAN STRATEGIS UNTUK SITUASI KHUSUS

Program pemasaran strategis untuk produk tertentu seharusnya mencerminkan permintaan pasar dan situasi persaingan di dalam pasar sasaran. Namun kondisi permintaan dan persaingan berubah setiap saat ketika produk bergerak melalui daur-hidupnya. Oleh karena itu, strategi pemasaran yang berbeda biasanya lebih tepat dan berhasil pada tahap-tahap daur hidup yang berbeda. Bab 17 membahas strategi-strategi pemasaran untuk memperkenalkan produk baru dan untuk memperkuat posisi kompetitif produk tersebut ketika pasarnya sedang tumbuh. Bab 18 kemudian membahas strategi-strategi pemasaran yang bisa diadopsi perusahaan untuk bagian produk pasar (*product-market entry*) yang sudah jenuh atau yang sedang menurun.

## MENERAPKAN DAN MENGENDALIKAN PROGRAM PEMASARAN

Determinan penting terakhir dari keberhasilan strategi adalah kemampuan perusahaan untuk menerapkannya secara efektif. Dan ini, sebaliknya, bergantung pada apakah strategi itu konsisten dengan sumber daya, struktur organisasi, sistem koordinasi dan pengendalian, serta keahlian dan pengalaman dari personil perusa-

haan.[16] Dengan kata lain, para manajer harus merancang strategi untuk mencocokkan sumber daya, kompetensi, dan prosedur perusahaan sekarang—atau mencoba membangun struktur dan sistem baru untuk mencocokkan strategi yang telah dipilih. Perhatian Whirlpool pada pengembangan produk baru tidak akan begitu sukses, misalnya, tanpa pengeluaran yang besar pada riset pemasaran dan struktur organisasi yang mendorong komunikasi dan kerjasama lintas bidang fungsional melalui proses perkembangan. Bab 19 membahas variabel-variabel struktural, proses perencanaan dan koordinasi, dan karakteristik budaya personil dan korporasi yang berkaitan dengan implementasi strategi pemasaran yang sukses.

Tugas akhir dalam proses manajemen pemasaran adalah menentukan apakah program strategis pemasaran mencapai tujuan dan menyesuaikan program ketika kinerja sedang mengecewakan. Proses evaluasi dan pengendalian ini memberikan umpan-balik kepada manajer dan menjadi dasar untuk analisis peluang pasar dalam periode perencanaan berikutnya. Bab 20 membahas cara mengevaluasi kinerja pemasaran dan mengembangkan rencana kontingensi ketika terjadi kesalahan.

## (HTISAR

etika masyarakat berkembang secara ekonomi, me-ngkatnya spesialisasi dan pembagian kerja memerlukan ·rtukaran barang dan jasa di antara anggota-anggotanya. ıjuan pemasaran adalah mendukung pertukaran itu. 'oses sosial itu melibatkan kegiatan-kegiatan yang me-ungkinan individu dan organisasi untuk meraih apa yang ·reka butuhkan dan inginkan melalui pertukaran dengan hak lain.

Setiap organisasi atau individu dengan kelebihan ri apapun membutuhkan kegiatan pemasaran yang rtujuan mengidentifikasi, mengkomunikasikan, dan rnegosiasi dengan calon mitra pertukaran. Jadi, perusa-an jasa dan nirlaba membutuhkan pemasaran, sebagai-ına halnya dengan perusahaan manufaktur.

Konsumen akhir dan pelanggan organisasi mencari rang dan jasa melalui transaksi pertukaran. Pembelian ri kedua pelanggan ini dimotivasi oleh kebutuhan dan inginan mereka. Kebutuhan yang tidak terpuaskan alah jurang antara kondisi aktual dan hasrat seseorang s sebagian dimensi fisik atau psikologis. Kebutuhan ncerminkan keinginan atau preferensi seseorang ter-lap cara-cara spesifik untuk memuaskan kebutuhan ıarnya.

Apapun yang memuaskan kebutuhan pelanggan ika 'barang' itu didapatkan, digunakan, atau dikonsum-lidefinisikan sebagai produk. Jadi, produk mencakup ek fisik, jasa, tempat, organisasi, orang, kegiatan, dan ;asan. Ketika orang membeli produk untuk memuas-ı kebutuhan mereka, mereka sesungguhnya membeli nfaat yang mereka percaya dapat diberikan produk itu. ›aliknya, derajat dari manfaat yang diharapkan yang benar-benar diberikan produk itu membantu menentukan kepuasan puncak bagi pelanggan terhadap pembelian.

Kebanyakan barang dan jasa diproduksi dalam jumlah besar tetapi kemudian dikonsumsi dalam bagian-bagian kecil oleh banyak pelanggan di lokasi yang ber-beda. Oleh karena itu, produk fisik, informasi, dan uang harus mengalir kembali serta melintasi ruang dan waktu agar terjadi pertukaran. Seseorang harus menjalankan fungsi-fungsi pemasaran—seperti kegiatan transportasi, pergudangan, pembelian, penjualan, komunikasi pe-masaran, riset pemasaran, keuangan, dan pelayanan pelanggan—untuk mendukung aliran ini. Kegiatan-ke-giatan pemasaran ini mungkin dikerjakan oleh pelanggan, tetapi kegiatan-kegiatan itu biasanya dilakukan oleh produsen dengan bantuan dari berbagai institusi spesialis, seperti pengecer, grosir perdagangan, agen perantara, dan/ atau biro-biro pendukung, yang membentuk saluran distri-busi untuk suatu produk. Pelanggan membayar spesialisasi dari kegiatan pemasaran ini dengan harga yang lebih tinggi. Sebaliknya, sistem pemasaran meningkatkan efisiensi transaksional dan fungsional serta mempertinggi kegunaan waktu, tempat, dan kepemilikan yang diper-oleh pelanggan dari transaksi.

Manajemen pemasaran adalah proses menganalisis, merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan program-program yang mencakup pembuatan konsep, penetapan harga, promosi, dan distribusi dari produk, jasa, dan gagasan yang dirancang untuk menciptakan dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran. Jadi, proses manajemen pemasaran meliputi langkah-langkah berikut ini:

1. Memantau dan mengevaluasi tantangan dan peluang potensial di dalam lingkungan eksternal, termasuk tantangan dan peluang yang dibentuk oleh kekuatan pasar, persaingan, sosial, ekonomi, dan politik/hukum.
2. Membantu perkembangan strategi korporasi dan unit-bisnis.
3. Mengembangkan tujuan pemasaran dan program pemasaran strategis—termasuk spesifikasi dari komponen-komponen yang dapat diukur dari produk, harga, promosi, dan tempat (distribusi)—untuk bagian produk-pasar (*product-market entry*) tertentu. Ini harus cocok dengan batasan-batasan dari strategi tingkat korporasi dan bisnis.
4. Menerapkan, memantau, dan mengendalikan program pemasaran sepanjang waktu, membuat penyesuaian-penyesuaian ketika kinerja melenceng dari tujuan.

Langkah-langkah di dalam manajemen pemasaran ini menjadi kerangka sebagai sarana pengingat kembali buku ini.

## PERTANYAAN

1. Whirlpool telah mencapai posisi sebagai pabrikan peralatan rumah-tangga Nomor 1 di Amerika Serikat dan pemasok yang kuat ke Masyarakat Eropa. Kegiatan-kegiatan apakah yang telah dilakukan perusahaan itu untuk meraih sukses ini dengan minat terhadap perkembangan produk yang lebih baik ketimbang perkembangan produk pesaing, membuat produk-produknya siap sedia, mengembangkan kesadaran pelanggan akan kemampuan memecahkan-masalah dari lini produknya, dan memperoleh umpan-balik dari pasar berkenaan dengan keberhasilan produk dan programnya?
2. Anda baru saja membuat kontribusi moneter penting untuk sebuah perusahaan terkemuka. Apakah ini merupakan transaksi pertukaran? Jika begitu, apa yang dipertukarkan? Kebutuhan dan keinginan apakah yang Anda puaskan dengan membuat kontribusi itu? Kegiatan-kegiatan pemasaran apakah yang perlu dilakukan para manajer perusahaan itu untuk mendukung transaksi?
3. Apakah perbedaan antara kebutuhan pelanggan dan keinginan pelanggan? Nyatakanlah kebutuhan (atau manfaat) manakah yang dipenuhi oleh hal-hal berikut:
   a. Parfum Toujours Moi.
   b. Mobil BMW.
   c. Pengujian fisik di rumah sakit lokal.
   d. Komputer *mainframe*.
4. Keluarga Jones, yang terdiri dari dua orang dewasa dan seorang remaja tinggal di sebuah kota besar, membeli produk grosir dan rumah-tangga kemasannya di pasar swalayan diskon *cash-and-carry* yang berlokasi di gudang tua agak ke luar kota—kira-kira 15 mil jauhnya. Nyonya Jones membeli buah-buahan dan sayur-sayuran segar, daging, gandum, dan ikan di mana saja. Aliran pemasaran apakah yang perlu bagi keluarga Jones agar bisa menjadi pelanggan pasar swalayan itu? Fungsi-fungsi pemasaran apakah yang terlibat? Siapakah yang umumnya melakukan setiap fungsi itu?
5. Keluarga Smith, juga terdiri dari dua orang dewasa dan satu remaja, tinggal dekat keluarga Jones, membeli seluruh makanannya (termasuk buah-buahan, sayur-sayuran, dan daging segar) dan barang-barang keperluan rumah-tangga di pasar swalayan terdekat. Ini adalah toko baru yang menjual merek-merek yang sama seperti di pasar swalayan diskon, tapi dalam berbagai ukuran kemasan yang lebih besar—dan kadang-kadang harganya lebih mahal. Pasar swalayan itu juga menerima cek dan kartu kredit selain uang tunai. Apakah harga pembelian mencerminkan biaya total yang ditanggung oleh keluarga Smith dan Jones dalam memperoleh makanan dan produk-produk rumah-tangga mereka? Mengapa? Apakah keluarga Smith mendapatkan kegunaan tambahan dengan berlangganan di toko ketimbang di pasar swalayan diskon? Kegunaan yang mana?
6. Jelaskanlah *strategi korporasi* dari perusahaan pesanan lewat pos Hanna Andersson (lihat Peraga 1.4). Arahan apakah yang diberikan strategi itu bagi perusahaan berkaitan dengan dan bisnis apa seharusnya perusahaan itu berada? Apakah *strategi tingkat bisnis* perusahaan itu? Akhirnya, subjek penting apakah yang seharusnya ditekankan perusahaan dalam merumuskan *strategi pemasarannya*?
7. Beberapa anggota dewan direksi Hanna Andersson sangat menaruh perhatian pada misi perusahaan ter-

## PENGERTIAN DAN KONSEP STRATEGI

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategeia* (*stratos* = militer; dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dulu yang sering diwarnai perang, di mana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi militer didasarkan pada pemahaman akan kekuatan dan penempatan posisi lawan, karakteristik fisik medan perang, kekuatan dan karakter sumber daya yang tersedia, sikap orang-orang yang menempati teritorial tertentu, serta antisipasi terhadap setiap perubahan yang mungkin terjadi.

Konsep strategi militer seringkali diadaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis, misalnya konsep Sun Tzu, Hannibal, dan Carl von Clausewitz. Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut (Jain, 1990):

1. Sumber daya yang dimiliki terbatas.
2. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi.
3. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi.
4. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu.
5. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr. (1995), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan *(intends to do)*, dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan *(eventually does)*.

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua

anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain.

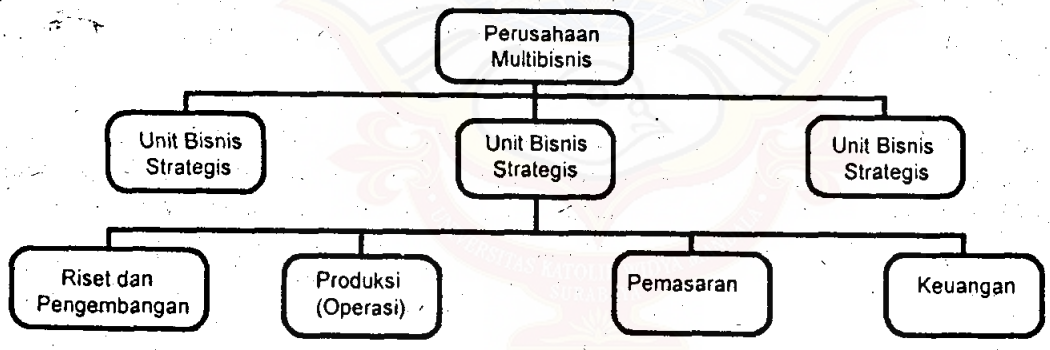
Dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis, dan level fungsional (Hayes dan Wheelwright, 1984 dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr., 1995).

**Strategi Level Korporasi**

Strategi level korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Pertanyaan-pertanyaan pokok yang muncul pada level korporasi adalah bisnis apa yang seharusnya digeluti perusahaan? Apa sasaran dan harapan atas masing-masing bisnis? Bagaimana mengalokasikan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut? Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, setiap perusahaan perlu menentukan salah satu dari beberapa alternatif berikut:

1. Kedudukan dalam pasar
2. Inovasi
3. Produktivitas
4. Sumber daya fisik dan finansial
5. Profitabilitas
6. Prestasi dan pengembangan manajerial
7. Prestasi dan sikap karyawan
8. Tanggung jawab sosial.

Contoh strategi yang termasuk dalam kategori ini adalah Matriks BCG (Boston Consulting Group) dan Matriks General Electric.




**Gambar 1.1** *Tiga Level Strategi*

Sumber: Hayes and Wheelwright dalam Stoner, Freeman, and Gilbert, Jr. (1995), *Management*, 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc., p. 271.

**Strategi Level Unit Bisnis**

Strategi level unit bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagai-

mana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan dalam kondisi pasar tertentu. Pertanyaan-pertanyaan pokok dalam strategi ini antara lain: Bagaimana bisnis perusahaan bersaing dalam pasarnya? Produk atau jasa apa yang harus ditawarkan? Pelanggan sasaran mana yang ingin dilayani? Bagaimana mendistribusikan sumber daya dalam bisnis tersebut? Salah satu contoh strategi level unit bisnis adalah model yang dikemukakan oleh Porter (1980), di mana ada tiga strategi generik yang dapat dipilih, yaitu diferensiasi, fokus, dan *cost leadership*.

**Strategi Level Fungsional**

Strategi level fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (secara tradisional terdiri atas riset dan pengembangan, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, personalia/sumber daya manusia) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Sebagai contoh, bila strategi level unit bisnis menghendaki agar diadakan pengembangan produk baru, maka departemen riset dan pengembangan berupaya menyusun rencana mengenai cara mengembangkan produk baru tersebut.

Strategi fungsional umumnya lebih terperinci dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek daripada strategi organisasi. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut. Strategi fungsional perlu dikoordinasikan satu sama lain untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam organisasi. Sebagai contoh konflik yang kerapkali terjadi, pemasaran berkeinginan untuk memberikan fasilitas kredit sebesar mungkin kepada semua pelanggan, namun departemen keuangan menghendaki kredit yang diberikan dibatasi karena bisa menimbulkan biaya pengumpulan piutang yang besar.

Pandangan tradisional menempatkan pemasaran sebagai salah satu 'anggota tubuh' (baca: fungsi manajemen) perusahaan. Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan, hal itu perlu dikaji ulang atau menurut istilahnya Kartajaya (1996) diredefinisi. Pemasaran kini harus dijadikan sebagai 'jiwa', sehingga setiap orang dalam perusahaan adalah pemasar. Dengan demikian, pemasaran bukan hanya monopoli fungsi pemasaran, tetapi menjiwai setiap orang dalam mengambil keputusan. Berkenaan dengan hal itu, maka fokus buku ini ditujukan pada pembahasan berbagai macam strategi pemasaran yang diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan daya saing perusahaan untuk menghadapi era globalisasi dan liberalisasi.

## KONSEP STRATEGI PEMASARAN

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi.

DPH? Bila digunakan DPH sebagai strategi, maka urutan urutan pemikirannya adalah sebagai berikut:

- ★ Bila produk berada pada tahap perkenalan, maka dipakai media promosi.
- ★ Bila produk berada pada produk tahap pertumbuhan, maka dipakai media distribusi.
- ★ Bila produk berada pada produk tahap kedewasaan, maka dipakai media strategi harga.
- ★ Bila produk berada pada produk tahap penurunan, maka dipakai media diferensiasi produk.

Atau sebaliknya, strategi akan menentukan DHP?

- ★ Kita melakukan promosi, karena produk berada pada tahap perkenalan.
- ★ Kita melakukan distribusi, karena produk berada pada tahap sedang tumbuh.
- ★ Kita melakukan strategi harga, karena produk berada pada tahap kedewasaan.
- ★ Kita melakukan modifikasi produk, karena produk berada pada tahap mulai menurun.

Kapan kita lakukan kedua strategi itu? Harus dilihat dulu konsumennya tahu atau tidak pada produk kita. Jika konsumen tidak tahu produk kita, maka dikenalkan dengan menggunakan promosi (sebagai strategi). Jika konsumen sudah tahu produk kita, maka gunakan daur hidup produk.

## 5.3. STRATEGI BERSAING DI PASAR

Strategi ini cenderung digunakan untuk produk lama - konsumen lama. Strategi bersaing ada 4 cara sebagai berikut:

Apakah kita sebagai pemimpin yang dominan dan kuat, sebagai penantang, sebagai pengikut, atau sebagai ceruk/relung.

## ıtrategi Pemimpin Pasar

Kebanyakan industri memiliki satu perusahaan yang dikenal ɜbagai pemimpin pasar. Ia memiliki pangsa pasar terbesar dalam pa-ar produk yang relevan. Keunggulannya dari perusahaan lainnya pada mumnya mencakup perubahan harga, pengenalan produk baru, encakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi. Kehidupan erusahaan kuat sesungguhnya tidak mudah kecuali bila memang ıenikmati monopoli resmi. Perusahaan harus terus menerus memper-ıggi kewaspadaannya karena perusahaan lain yang selalu menantang ɜkuatannya atau mencoba memanfaatkan kelemahannya.

Perusahaan yang dominan selalu ingin tetap menjadi nomor satu. ikap ini mendorongnya untuk mengambil beberapa tindakan, yaitu ıenemukan cara untuk mengembangkan jumlah permintaan kese-ruhan, perusahaan harus menjaga tingkat pangsa pasar yang dikuasai ɜngan cara bertahan maupun menyerang.

Mengembangkan pasar keseluruhan. Bila pasar berkembang, asanya perusahaan dominan yang memperoleh manfaat banyak. ıda dasarnya perusahaan yang memimpin akan mencari pemakai ıru, kegunaan baru, dan penggunaan lebih banyak atas produknya.

Pemakai baru. Setiap kelas-produk mempunyai peluang untuk menarik pembeli yang belum mengenal produknya atau yang menolaknya karena masalah harga atau kurangnya ciri tertentu pada produk.

Kegunaan baru. Pasar bisa diperluas juga dengan jalan mene-mukan dan mengenalkan kegunaan baru suatu produk.

Penggunaan lebih banyak. Strategi ketiga untuk mengembang-kan pasar adalah meyakinkan masyarakat konsumen agar menggunakan produk lebih banyak pada setiap kesempatan.

*elindungi pangsa pasar.* Apa yang dapat dilakukan suatu pemimpin ısar untuk mempertahankan penguasaannya? Jawaban yang benar ah bahwa pemimpin pasar harus melihat secara cermat wilayah ana yang penting dipertahankan walaupun dengan mengorbankan ıya dan wilayah mana yang perlu dikorbankan dengan menanggung iko kecil. Pemimpin pasar tidak akan mampu mempertahankan

semua posisi dikeseluruhan pasar. Perusahaan harus mengkonsentrasikan sumber daya ke daerah yang mendatangkan manfaat. Dalam kenyataannya, terdapat enam strategi pertahanan militer yang dapat di gunakan oleh perusahaan:

* Kedudukan bertahan. Sistim pertahanan yang paling mendasar adalah membangun benteng yang kokoh dan sulit direbut di sekitar daerahnya. Jelas sangat bodoh apabila perusahaan dominan yang sedang diserang justru menaruh sumber daya pada kubu-kubu pertahanan disekitar produk yang sekarang.
* Pertahanan sisi. Perusahaan yang merupakan pemimpin pasar seharusnya tidak hanya menjaga daerah kekuasaannya, tetapi juga membangun beberapa sayap atau pos-pos di luar daerahnya. Pertahanan sisi kurang ada artinya jika dilakukan terlalu ringan hingga musuh dapat menindasnya dengan jumlah armada penjualan yang sedikit sementara formasi utamanya tetap tidak terganggu.
* Pertahanan aktif mendahului. Manuver pertahanan yang lebih agresif ialah benar-benar menyerang lawan sebelum diserangnya. Atau dapat juga perusahaan melakukan kegiatan gerilya di pasar yaitu memukul satu pesaing di sini, pesaing lain di tempat lain dan seterusnya, serta membiarkan masing-masing kehilangan keseimbangan.
* Pertahanan serang balas. Perusahaan pemimpin pasar memiliki pilihan strategis untuk menghadapi serangan frontal dengan manuver balasan untuk menyerang lambung lawan. Kadang-kadang pangsa pasar menyusut dengan sangat cepat hingga memang diperlukan tindakan balasan langsung.
* Pertahanan mobil. Pertahanan semacam ini dilakukan dengan jalan memperluas daerah penjualan yang dimasa depan bisa dimanfaatkan sebagai pusat pertahanan maupun penyerangan. Strategi ini menciptakan kekuatan strategis bagi perusahaan yang membuatnya mampu menangkal serangan rutin serta melancarkan tindakan balasan.
* Aksi penciutan. Pengunduran diri yang terencana bukan merupakan tindakan menyerah pada pasar tetapi lebih bisa dikatakan sebagai melepaskan daerah penjualan yang kurus dan mengatur kembali kekuatan bagi daerah yang gemuk.

## ıtegi Penantang Pasar

Langkah awal yang harus dilakukan penantang pasar adalah ıetapkan sasaran strategis. Sasaran strategis dari kebanyakan ıntang di pasar ialah peningkatan pangsa pasar. Mereka menuju ran tersebut dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan ampulabaan yang lebih tinggi. Pada dasarnya, penyerang dapat ıilih untuk menyerang salah satu dari tiga jenis perusahaan yaitu:

Perusahaan menyerang pemimpin pasar. Pilihan ini membawa risiko tinggi tetapi dapat merupakan strategi yang akan banyak menghasilkan dan menang bila si pemimpin pasar bukanlah merupakan pemimpin sejati dan ternyata tidak memenuhi kebutuhan pasar dengan sempurna.

Perusahaan menyerang perusahaan-perusahaan yang besarnya sama, yang kurang berhasil, dan kekurangan dana. Baik kepuasan konsumen maupun potensi perusahaan perlu diteliti dengan mendalam. Bahkan serangan frontal bisa berhasil bila memang sumber daya perusahaan lain terbatas.

Perusahaan menyerang perusahaan-perusahaan regional yang lebih kecil, kurang berhasil, dan yang kekurangan dana. Beberapa perusahaan tumbuh menjadi kuat tidak hanya dengan merebut konsumen dari pesaing namun lebih-lebih dengan melahap perusahaan-perusahaan kecil.

Memilih Strategi Penyerangan. Misalkan ada lawan yang ıduduki daerah pemasaran tertentu maka terdapat lima strategi erangan yang bisa dilakukan oleh penantang pasar.

Serangan frontal. Penyerang dikatakan melakukan serangan frontal bila mereka mengerahkan massa dan kekuatannya tepat berhadapan dengan lawan. Agar bisa berhasil dalam serangan frontal penantang pasar memerlukan kekuatan yang melebihi pasar.

Serangan sisi. Daerah yang akan diserang adalah daerah sayap dan belakang yang sering lebih lemah. Serangan sisi memang merupakan tindakan pemasaran yang cemerlang terutama bagi perusahaan penantang yang kurang memiliki sumber daya

sebesar yang dimiliki lawan. Ada dua dimensi strategis yang bisa dibidik dalam serangan sisi yaitu geografis dan segmen.

* Serangan mengepung. Serangan mengepung akan berhasil sebagai suatu strategi ofensif bila pihak penyerang memiliki sumber daya yang lebih besar dibandingkan dengan yang dipunyai oleh lawan, dan bila pihak penyerang yakin bahwa pengepungan akan sempurna serta cukup cepat untuk mematahkan pertahanan lawan.
* Serangan lintas. Serangan ini dilakukan dengan cara melintasi lawan dan menyerang pasar yang lebih lemah agar basis sumber daya dapat di perluas. Ada tiga macam pendekatan yaitu diversifikasi ke produk-produk yang tidak berkaitan, diversikasi ke pasar geografis yang baru bagi produk yang ada, jauh meloncat ke teknologi baru untuk menggantikan produk yang sudah ada.
* Serangan gerilya. Perang gerilya dilancarkan dengan serangan kecil dan terputus-putus pada berbagai wilayah lawan. Tujuannya adalah mengganggu dan megacau lawan dan akhirnya memperoleh tempat berpijak yang tepat. Pada umumnya, perang gerilya dilakukan oleh perusahaan yang lebih kecil melawan perusahaan yang lebih besar.

## Strategi Pengikut Pasar

Tidak semua perusahaan nomer dua berniat menantang perusahaan pemimpin pasar. Mereka lebih suka menawarkan hal-hal yang serupa biasanya dengan meniru produk. Perusahaan pengikut menjalankan usaha tanpa strategi. Memang harus ada strategi pertumbuhan perusahaan dan berusaha agar upayanya tidak mengundang pembalasan dari perusahaan lain. Berikut ini ada tiga strategi umum yang bisa di manfaatkan yaitu:

- Mengikuti dari dekat. Perusahaan pengikut berusaha menyamai perusahaan pemimpin pada sebanyak mungkin segmen pasar dalam wilayah dan bauran pemasarannya.
- Mengikuti dari jauh. Perusahaan pengikut membuat beberapa diferensiasi namun tetap mengikuti pemimpin pasar dalam ha

pembaharuan pasar yang pokok dan juga bauran pemasarannya.

- *Mengikuti secara selektif.* Perusahaan mengikuti secara dekat beberapa hal yang dilakukan pemimpin pasar namun pada hal-hal yang lain perusahaan berjalan sendiri.

**Strategi Menggarap Relung Pasar**

Dalam hampir setiap industri, selalu terdapat perusahaan-perusahaan kecil yang mengkhususkan diri pada sebagian pasar dan menghindari bentrok dengan perusahaan-perusahaan besar. Mereka menempati relung-relung pasar yang mereka layani dengan efektif melalui spesialisasi yang cenderung diabaikan perusahaan-perusahaan besar. Berikut ini beberapa jenis spesialisasi yang dapat dipilih yaitu:

- *Spesialis pemakai akhir.* Perusahaan mengkhususkan dalam memenuhi kebutuhan konsumen akhir.
- *Spesialis tingkat vertikal.* Perusahaan mengkhususkan pada beberapa lini vertikal pada siklus distribusi.
- *Speliaslis ukuran pelanggan tertentu.* Perusahaan mengkonsentrasikan pada penjualan hanya pada konsumen berskala kecil, sedang, atau besar saja.
- *Melayani pelanggan khusus.* Perusahaan membatasi penjualannya pada satu atau sedikit konsumen pokok.
- *Melayani daerah geografi tertentu.* Perusahaan hanya menjual didaerah atau wilayah tertentu.
- *Spesialis produk atau lini produk tertentu.* Perusahaan hanya membuat satu produk atau satu lini produk saja.
- *Spesialis produk dengan sifat khusus.* Perusahaan membatasi diri untuk memproduksi jenis produk tertentu.
- *Spesialis kerja pesanan.* Perusahaan membuat produk khusus berdasar pesanan.

c. Produk Komplementer
Produk komplementer merupakan salah satu bentuk strategi yang sering dirancang dan dipasarkan perusahaan dalam rangka mempertahankan pelanggan. Menambah jumlah relasi antara perusahaan dan pelanggan dapat menyebabkan peralihan (*switching*) ke pemasok atau merek lain menjadi lebih mahal (baik secara ekonomis maupun psikologis) bagi pelanggan. Secara teoritis, jika konsumen mengkonsentrasikan berbagai bisnisnya pada satu penyedia jasa atau produsen, maka ia akan cenderung enggan beralih ke produk atau perusahaan lain. Ini banyak dijumpai dalam industri perbankan, otomotif, komputer dan perlengkapannya, peralatan elektronik, pusat perbelanjaan *(one stop shopping center)* dan lain-lain. Strategi produk komplementer juga dimaksudkan untuk meningkatkan hubungan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini agar membeli produk tambahan. Ada 2 bentuk strategi produk komplementer:

(i) *Bundling* (sistem penjualan paket), di mana perusahaan menawarkan kombinasi spesifik dari berbagai produk yang dijual secara bersama-sama, dengan harga yang lebih murah daripada bila produk dijual secara terpisah. Contohnya, Paket Hemat di McDonald's, paket tur wisata, paket pesta pernikahan, dan seterusnya. Strategi ini akan sangat efektif jika dalam paket tersebut terdapat satu atau beberapa produk yang lebih populer dibandingkan yang lain. Dengan demikian, jika konsumen bersedia membeli paket penuh dengan tujuan mendapatkan harga yang lebih murah, maka penjualan produk yang kurang populer dapat terangkat.

(ii) *Systems Selling,* yaitu merancang produk-produk yang saling kompatibel satu sama lain, sehingga kinerjanya dapat lebih bagus jika digunakan bersama. Sebagai contoh, IBM merancang perangkat lunak untuk jaringan antar komputer IBM yang kinerjanya lebih baik dibandingkan perangkat lunak pesaing.

## 6.4 PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN

Proses pemilihan strategi pemasaran membutuhkan pertimbangan cermat atas sejumlah tipe informasi (lihat Gambar 6.2):

1. Tujuan atau sasaran produk.
Tujuan produk harus dijadikan pedoman dalam menentukan tipe dasar strategi yang dibutuhkan. Sebagai contoh, jika tujuan utama produk adalah meningkatkan volume penjualan atau pertumbuhan pangsa pasar, maka biasanya alternatif utama yang dipertimbangkan adalah strategi permintaan selektif yang berfokus pada upaya merebut pelanggan dari pesaing atau memperluas

pasar yang dilayani. Sebaliknya, apabila tujuan produk lebih menekankan pada aliran kas dan profitabilitas, maka strategi pemasarannya difokuskan pada mempertahankan atau meningkatkan permintaan dari basis pelanggan saat ini.

2. Peluang pasar.
   Karakteristik dan besarnya peluang pasar harus ditetapkan secara jelas berdasarkan analisis pasar dan pengukuran pasar. Analisis pasar memberikan informasi mengenai siapa yang membeli bentuk produk (dan siapa yang tidak membelinya), berbagai situasi pemakaian produk (dan juga situasi yang tidak menggunakan produk), dan faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan dan kemampuan untuk membeli. Informasi seperti ini bermanfaat bagi para manajer dalam memilih strategi dan program guna meningkatkan jumlah pemakai atau tingkat pemakaian. Melalui analisis permintaan selektif, para manajer dapat mendapatkan pemahaman atas berbagai alternatif peluang segmentasi yang ada dan faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan konsumen. Sementara itu, pengukuran pasar memberikan informasi mengenai besarnya gap permintaan primer *(primary-demand gap)* di antara potensi pasar dan penjualan industri. Semakin besar gap yang ada, semakin besar pula peluang untuk meningkatkan permintaan primer atas bentuk atau kelas produk. Semakin lambat pertumbuhan penjualan industri, maka semakin penting upaya-upaya meningkatkan permintaan primer.

3. Kesuksesan pasar *(market success)*
   Manajer pemasaran harus memahami jenis keunggulan bersaing dan tingkat pengeluaran pemasaran yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan pasar. Melalui analisis persaingan, perusahaan dapat memahami siapa pesaingnya, seberapa besar tingkat intensitas persaingan yang ada, dan keunggulan apa yang harus dikembangkan dalam rangka bersaing secara efektif menghadapi para pesaing merek langsung (strategi permintaan selektif) atau para pesaing kelas produk yang tidak langsung (strategi permintaan primer). Sedangkan analisis profitabilitas dan produktivitas bermanfaat dalam mengidentifikasi konsekuensi laba dari berbagai strategi dan program yang diperlukan untuk mencapai sasaran pangsa pasar.

PERPUSTAKAAN
Universitas Katolik Widya Mandala
SURABAYA