Strategi Pemasaran

Strategi Pemasaran

Dini Turipanam Alamanda
Abdullah Ramdhani

Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi
Universitas Garut
Garut, 2018

Strategi Pemasaran

Oleh

Dini Turipanam Alamanda
Abdullah Ramdhani

Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi
Universitas Garut
Jl. Cimanuk No. 285A Garut 44151

Desain sampul: tcmild

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit LPFE Universitas Garut
© 2018

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ALAMANDA, Dini Turipanam
Strategi Pemasaran/
Dini Turipanam Alamanda, Abdullah Ramdhani.
- -
Garut: LPFE Uniga, 2018.
228 hlm. ; 23 cm

ISBN 978-602-53585-7-9

1. Pemasaran I. Judul.
II. Ramdhani, Abdullah

658.802

Kata Pengantar

Alhamdulillah, segala puji hanyalah bagi Allah, Tuhan Pengatur semesta alam, yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Pemilik Hari Kemudian. Hanya atas perkenan, rahmat dan karunia-Nya, serta berkat bantuan semua pihak dan pribadi-pribadi yang berhati mulia, buku ini dapat diselesaikan.

Buku ini disusun atas suatu pandangan bahwa diperlukan suatu buku yang melengkapi wacana tentang strategi pemasaran. Dasar untuk mengetahui dan memahami keberhasilan suatu program pemasaran adalah mengerti disiplin ilmu pemasaran. Pemasaran adalah suatu proses pemusatan sumberdaya dan tujuan organisasi dalam rangka pemenuhan kebutuhan dan mengambil peluang yang ada di lingkungan sekitar. Karena disiplin pemasaran bersifat universal maka disiplin ini dapat diterapkan dimana-mana. Selain itu, pemasaran merupakan sekumpulan konsep, teori, alat praktik serta prosedur dan pengalaman yang berupa pengetahuan untuk dapat dipelajari dan diajarkan. Meskipun disiplin pemasaran merupakan displin universal dalam praktiknya terdapat variasi berbeda pada pemasaran di berbagai lingkungan. Setiap individu berikut lingkungannya mempunyai nilai yang unik yang telah menjadi kebiasaan mereka. Untuk penerapan disiplin pemasaran di suatu lingkungan, terdapat konsumen, pesaing saluran distribusi serta medianya yang berbeda. Oleh karena pemasaran untuk setiap lingkungan berbeda maka diperlukan penyesuaian serta pengembangan dalam rencana strategi pemasaran.

Konsep pemasaran lama lebih menitikberatkan pada produk yaitu pemusatan perhatian pada kemampuan membuat suatu produk yang lebih baik dari standar yang telah ditetapkan perusahaan. Tujuannya meraih keuntungan melalui penjualan dengan membujuk konsumen potensial untuk menukarkan uang mereka dengan produk perusahaan. Sedangkan konsep pemasaran baru tidak lagi menitikberatkan pada produk melainkan pada konsumen. Walaupun tujuan utamanya masih tetap pada perolehan keuntungan, alat untuk mencapai tujuan ini adalah melalui bauran pemasaran yang meliputi produk, harga, promosi serta saluran distribusi. Buku ini mengetengahkan konsep pemasaran strategis, tidak sekedar

menitikberatkan pada produk maupun pelanggan, tetapi juga melakukan evaluasi atas di lingkungan perusahaan.

Buku ini berkeinginan agar pemasar harus mempunyai pengetahuan tentang konsumen dalam konteks yang lebih luas, meliputi: persaingan, kebijakan dan peraturan pemerintah, kekuatan sosial politik dan ekonomi secara makro yang turut menentukan perubahan dalam pasar. Ciri utama konsep pemasaran strategis yaitu tujuan pemasaran tidak lagi diprioritaskan pada pencapaian keuntungan, tetapi pada kepentingan kesinambungan.

Buku ini mengupas esensi stategi pemasaran berdasarkan tiga prinsip utama, yaitu pengidentifikasian tujuan dan tugas pemasaran, pemasaran yang kompetitif, dan gabungan dari terakhir adalah hasil penggabungan dua prinsip sebelumnya: (1) tujuan dan tugas pemasaran adalah menciptakan nilai bagi pelanggan. Nilai yang diciptakan lebih besar dari nilai produk yang dihasilkan pesaing. Tujuannya adalah agar didapat rasa puas atas terpenuhinya kebutuhan dan keinginan serta mendapat nilai tambah yang berbeda dari sekedar nilai fungsi produk; (2) mencapai keunggulan differensiasi atau bersaing. Keunggulan differensiasi produk adalah untuk mendapatkan nilai tambah bagi pelanggan. Cara lain yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat menarik pelanggan adalah mengadakan pengenalan untuk produk yang sudah didiversifikasikan seperti melalui iklan atau penjualan dalam promosi serta distribusi produk yang merata. Salah satu keuntungan perusahaan apabila masuk ke suatu pasar baru dimana produk yang ditawarkan sangat bersifat superior (hasil dari differensiasi dan dibutuhkan) dengan harga murah maka penerapan strategis pemasaran secara penuh di pasar baru akan sangat menarik pelanggan sekaligus mendapat kesan pertama dari pelanggan tentang produk baru tersebut; dan (3) Fokus. Prinsip pemasaran yang terakhir adalah mengkombinasikan kedua prinsip di atas dengan cara memusatkan dan mengkonsentrasikan tujuan, sumber daya dan usaha.

Pada kesempatan ini, sekalipun sulit bagi penulis untuk mengungkapkan satu persatu, namun tanpa mengurangi yang lain, tak terbendung getar-getar perasaan yang lahir dari lubuk hati yang paling dalam untuk menyampaikan rasa terima kasih kepada mereka yang menjadi bagian dalam penyelesaian proses pembuatan buku ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat serta karunia-Nya.

Garut, Maret 2018

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar..... i

Daftar Isi..... iii

Bab 1 Strategi Pengendali Pasar..... 1
1.1 Strategi Market Driven..... 1
1.2 Orientasi Pasar..... 2
1.3 Kapabilitas Khas..... 5
1.4 Menciptakan Nilai bagi Pelanggan..... 7
1.5 Menjadi Market-Driven..... 8

Bab 2 Strategi Bisnis dan Pemasaran..... 11
2.1 Strategi Perusahaan..... 11
2.2 Strategi Bisnis dan Pemasaran..... 17
2.3 Proses Strategi Pemasaran..... 19
2.4 Strategi Internet..... 25
2.5 Mempersiapkan Perencanaan Pemasaran..... 26

Bab 3 Visi Pasar, Struktur, dan Analisis..... 29
3.1 Pasar dan Strategi..... 29
3.2 Memetakan Pasar Produk..... 31
3.3. Menguraikan dan Meneliti Para Pemakai..... 36
3.4 Meneliti Kompetisi..... 38
3.5 Mengembangkan Visi Strategis Masa Depan. 42
3.6 Penilaian Ukuran Pasar..... 44

Bab 4 Segmentasi Pasar..... 47
4.1 Mengidentifikasi Segmen Pasar..... 50
4.2 Karakteristik Masyarakat dan Organisasi..... 51
4.3 Segmentasi Situasi Penggunaan Produk..... 52
4.4 Kebutuhan dan Keinginan Pembeli..... 52
4.5 Membentuk Segmen..... 54
4.6 Membentuk Segmen Berdasarkan Atas Respon yang Berbeda..... 57
4.7 Strategi Memperbaiki Segmen..... 58
4.8 Logika Segmen yang Kecil..... 58
4.9 Strategi Segmentasi yang Kecil..... 59
4.10 Memilih Strategi Segmentasi..... 60
4.11 Analisis Strategi Segmen Pasar..... 60

Bab 5 Pembelajaran Pasar..... 63
5.1 Orientasi Pasar dan Organisasi Belajar..... 63
5.2 Informasi Riset Pemasaran..... 65
5.3 Marketing Intelligence Systems dan Knowledge Management..... 69
5.4 Permasalahan dalam Pengumpulan dan Pengolahan Informasi..... 70

Bab 6 Target Pasar dan Strategi Positioning..... 71
6.1 Strategi Penetapan Target..... 71
6.2 Strategi Positioning..... 75

Bab 7 Strategi Relationship..... 81
7.1 Dasar Pemikiran untuk Hubungan Antar Organisasi..... 82
7.2 Jenis Hubungan Organisatoris..... 86
7.3 Pengembangan Hubungan Efektif Antar Organisasi..... 90
7.4 Hubungan Global Antar Organisasi..... 92

Bab 8 Perencanaan Produk Baru..... 95
8.1 Perencanaan Produk Sebagai Proses *Customer-Driven*..... 95
8.2 Tahapan Perencanaan Produk..... 98
8.3 Membangkitkan Ide..... 100
8.4 Penyaringan, Evaluasi dan Analisis Bisnis..... 102
8.5 Pengembangan Produk dan Proses..... 104
8.6 Pengembangan Strategi Pemasaran dan Pengujian Pasar..... 105
8.7 Komersialisasi..... 109
8.8 Variasi dari Proses Generik Pengembangan Produk Baru..... 109

Bab 9 Strategi Manajemen Merek..... 113
9.1 Isu Manajemen Merek..... 113
9.2 Analisis Kinerja Produk..... 115
9.3 Strategi Produk/ Merek..... 118
9.4 Strategi Manajemen Merek..... 120

Bab 10 Pengelolaan Hubungan Rantai Nilai..... 127
10.1 Peranan Strategi Distribusi..... 128
10.2 Strategi Saluran Distribusi..... 131
10.3 Pengelolaan Saluran..... 134
10.4 Saluran-saluran Internasional..... 137
10.5 Strategi Pengelolaan Rantai Nilai..... 139

Bab 11 Strategi Penetapan Harga..... 143
11.1 Peran Harga yang Strategis..... 143
11.2 Analisis Situasi Penetapan Harga..... 149
11.3 Memilih Strategi Penetapan Harga..... 154
11.4 Menentukan Harga Spesifik dan Kebijakan.... 155

Bab 12 Strategi Komunikasi Pemasaran..... 159
12.1 Strategi Promosi..... 159
12.2 Strategi Iklan..... 162
12.3 Strategi Promosi Penjualan..... 164

Bab 13 Strategi Penjualan..... 167
13.1 Pengembangan dan Implementasi Strategi Penjualan..... 167
13.2 Mendesain Organisasi Penjualan..... 171
13.3 Strategi Internet..... 175
13.4 Strategi Pemasaran Langsung..... 178

Bab 14 Desain Organisasi Market-Driven..... 183
14.1 Strategi dan Organisasi..... 183
14.2 Pilihan Desain Organisasi..... 186
14.3 Bentuk Baru Organisasi Pemasaran..... 189
14.4 Dimensi Global Organisasi..... 193

Bab 15 Implementasi dan Pengendalian Strategi Pemasaran 197
15.1 Kriteria Performansi dan Informasi..... 206
15.2 Tindakan dan Penilaian Performansi..... 208

Daftar Pustaka..... 211

Daftar Isi

Kata Pengantar..... i

Daftar Isi..... iii

Bab 1 Pendahuluan..... 1
1.1 Pendahuluan..... 1
1.2 Kecenderungan Dunia Bisnis..... 3
1.3 Pergeseran Paradigma dalam Pemasaran..... 3
1.4 Tanggapan terhadap Paradigma yang Muncul..... 5
1.5 Implikasi Teori dan Riset Pemasaran..... 6

Bab 2 Strategi Market Driven..... 9
2.1 Pendahuluan..... 9
2.2 Strategi Market Driven..... 10
2.3 Orientasi Pasar..... 11
2.4 Menciptakan Nilai bagi Pelanggan..... 19
2.5 Memahami Pasar dan menghubungkan dengan Pelanggan..... 21

Bab 3 Strategi Bisnis dan Pemasaran..... 23
3.1 Pendahuluan..... 23
3.2 Strategi Perusahaan..... 24
3.3 Strategi Bisnis dan Pemasaran..... 29
3.4 Proses Strategi Pemasaran..... 31
3.5 Strategi Internet..... 37
3.6 Mempersiapkan Rencana Pemasaran..... 36

Bab 4 Visi Pasar, Struktur, dan Analisis..... 41
4.1 Pendahuluan..... 41
4.2 Pasar dan Strategi..... 41
4.3 Pemetaan Pasar Produk..... 43
4.4. Menguraikan dan Meneliti Para Pemakai..... 47
4.5 Analisis Daya Saing..... 49
4.6 Mengembangkan Visi Strategis Masa Depan..... 54
4.7 Penilaian Ukuran Pasar..... 55

Bab 5 Segmentasi Pasar..... 47
5.1 Pendahuluan..... 59
5.2 Mengidentifikasi Segmen Pasar..... 64
5.3 Karakteristik Masyarakat dan Organisasi..... 65
5.4 Kebutuhan dan Keinginan Pembeli..... 66
5.5 Membentuk Segmen..... 68
5.6 Membentuk Segmen Berdasarkan Atas Respon yang Berbeda..... 70
5.7 Segmen Kecil..... 72
5.8 Memilih Strategi Segmentasi..... 73
5.9 Analisis Strategi Segmen Pasar..... 74

Bab 6 Pembelajaran Berkelanjutan..... 77
6.1 Pendahuluan..... 77
6.2 Orientasi Pasar dan Pembelajaran..... 77
6.3 Informasi Riset Pemasaran..... 80
6.4 Marketing Intelligence Systems dan Knowledge Management..... 83
6.5 Permasalahan dalam Pengumpulan dan Pengolahan Informasi..... 84

Bab 7 Target Pasar dan Strategi Positioning..... 85
7.1 Pendahuluan..... 85
7.2 Strategi Penetapan Target..... 85
7.3 Strategi Positioning..... 88

Bab 8 Strategi Hubungan..... 95
8.1 Pendahuluan..... 95
8.2 Dasar Pemikiran untuk Hubungan Antar Organisasi..... 96
8.3 Jenis Hubungan Organisatoris..... 100
8.4 Pengembangan Hubungan Efektif Antar Organisasi..... 104
8.5 Hubungan Global Antar Organisasi..... 106

Bab 9 Perencanaan Produk Baru..... 107
9.1 Pendahuluan..... 107
9.2 Perencanaan Produk Sebagai Proses Customer-Driven..... 107
9.3 Tahapan Perencanaan Produk..... 112
9.4 Membangkitkan Ide..... 114
9.5 Penyaringan, Evaluasi dan Analisis Bisnis..... 116
9.6 Pengembangan Produk dan Proses..... 118
9.7 Pengembangan Strategi Pemasaran dan Pengujian Pasar..... 119
9.8 Komersialisasi..... 122
9.9 Variasi dari Proses Generik Pengembangan Produk Baru..... 123

Bab 10 Strategi Manajemen Merek..... 125
10.1 Isu Manajemen Merek..... 125
10.2 Analisis Kinerja Produk..... 127
10.3 Strategi Produk/ Merek..... 130
10.4 Strategi Manajemen Merek..... 133

Bab 11 Pengelolaan Hubungan Rantai Nilai..... 139
11.1 Pendahuluan..... 139
11.2 Peranan Strategi Distribusi..... 140
11.3 Strategi Saluran Distribusi..... 143
11.4 Pengelolaan Saluran..... 146
11.5 Saluran Internasional..... 149
11.6 Strategi Pengelolaan Rantai Nilai..... 151

Bab 12 Strategi Penetapan Harga..... 155
12.1 Pendahuluan..... 155
12.2 Peran Harga yang Strategis..... 156
12.3 Analisis Situasi Penetapan Harga..... 161
12.4 Memilih Strategi Penetapan Harga..... 165
12.5 Menentukan Harga Spesifik dan Kebijakan..... 167

Bab 13 Strategi Komunikasi Pemasaran..... 171
13.1 Strategi Promosi..... 171
13.2 Strategi Iklan..... 176
13.3 Strategi Promosi Penjualan..... 178

Bab 14 Strategi Penjualan..... 181
14.1 Pengembangan dan Implementasi Strategi Penjualan..... 181
14.2 Mendesain Organisasi Penjualan..... 185
14.3 Strategi Internet..... 189
14.4 Strategi Pemasaran Langsung..... 192

Bab 15 Desain Organisasi Market-Driven..... 195
15.1 Strategi dan Organisasi..... 195
15.2 Pilihan Desain Organisasi..... 198
15.3 Bentuk Baru Organisasi Pemasaran..... 201
15.4 Dimensi Global Organisasi..... 205

Bab 16 Implementasi dan Pengendalian Strategi Pemasaran..... 209
16.1 Pendahuluan..... 209
16.2 Kriteria Performansi dan Informasi..... 219
16.3 Tindakan dan Penilaian Performansi..... 221

Daftar Pustaka 223

TEORI PEMASARAN BERORIENTASI STRATEGI

Artikel ini mengidentifikasi tekanan perubahan dan implikasinya terhadap pengembangan teori. Dari analisis ini terdapat sejumlah prioritas riset khusus untuk dicapai berdasar pertimbangan mengenai keuntungan-keuntungan riset tersebut dalam pemasaran berhubungan dengan disiplin yang juga mengarah pada isu-isu strategis .

KECENDENRUNGAN-KECENDERUNGAN DALAM LINGKUNGAN BISNIS

Tahun 1960-an merupakan era pengaruh dan harapan terbesar pemasaran. Karena kurangnya perencanaan jangka panjang, selama tahun 1970-an pengaruh ini semakin menurun, sementara itu strategi perencanaan pemasaran meningkat. Pertama, tekanan perubahan lingkungan memaksa banyak perusahaan ke arah suatu *financially driven portfolio logic*. Kedua, konsep pemasaran semakin diragukan dengan argumen bahwa penekanan konsep pemasaran bergeser dari *R&D* dan inovasi produk ke arah elemen pendukung *marketing mix* yang tidak menawarkan dasar keunggulan kompetitif jangka panjang. Ketiga, meningkatnya proteksi dalam perdagangan internasional proporsi pertumbuhan pasar mengarah pada perdagangan bebas. Diestimasi 25-30% total perdagangan dunia tunduk pada persyaratan *countertrade,* misalnya *counterpurchases* dan *buyback*.

Menuju Manajemen Strategis

Esensi manajemen strategis tahun 1980-an adalah organisasi terintegrasi yang menekankan pada menjamin dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam pasar yang dilayani oleh unit bisnis individual. Terdapat dua pola respon yang penting dalam persaingan, yaitu: “menjinakkan” pasar dengan menekan atau mengontrol persaingan dan mencari mekanisme berbasis pasar khusus sebagai keunggulan dalam menghadapi kompetisi langsung.

PERGESERAN PARADIGMA DALAM PEMASARAN

Paradigma yang diterima secara umum bagi pemasaran adalah terlalu sederhana dan terlalu tidak lengkap dalam mempertimbangkan elemen-elemen utama baik praktik maupun disiplin pemasaran. Kesadaran terhadap kekurangan tersebut memberikan landasan kerja bagi paradigma integratif yang dapat mempedomani pengembangan teori kelak secara efektif. Setiap hal dibawah ini akan memberikan salah satu tantangan utama pada paradigma tradisional dan menyumbangkan elemen khusus pada munculnya paradigma integratif.

Paradigma Pertukaran Dyadic

Menurut paradigma tradisional, mekanisme stimulus respon implisit yang searah untuk menjelaskan reaksi konsumen dan pasar terhadap tindakan manajemen. Sebaliknya paradigma pertukaran dyadic fokus pada dua arah atau hubungan transaksional antara penjual dan pembeli. Hasilnya bergantung pada tawar menawar, negosiasi, keseimbangan kekuatan, dan sumber konflik diantara kedua belah pihak.

Orientasi Konsumen Dengan Pesaing

Paradigma tradisonal memberikan sedikit perhatian yang eksplisit terhadap kekuatan persaingan meskipun keuntungan dari pertukaran pemasaran bergantung pada kemampuan setiap supplier yang prospektif untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif terhadap semua pesaing.

Menurut Oxenfeldt dan Moore, orientasi konsumen menunjukkan perjuangan untuk konsumen utama yang dimenangkan dengan menarik langsung konsumen tersebut. Bagaimanapun hal ini berasal dari dasar pikiran yang menurut mereka meragukan, meliputi asumsi-asumsi: (1) konsumen tahu apa yang mereka inginkan; (2) riset pemasaran dapat memastikan apa yang diinginkan konsumen potensial; (3) konsumen yang terpuaskan akan melakukan pembelian yang berulang kali; dan (4) persaingan menawarkan perbedaan yang cukup besar dan penting bagi konsumen. Sebaliknya orientasi pesaing memandang konsumen sebagai ‘hadiah” utama yang didapat dengan mengorbankan lawan dalam berbagai cara (dari persaingan

distribusi yang kuat, perlakuan istimewa oleh suplier dan biaya yang rendah), tidak sekedar menawarkan kesesuaian produk yang lebih baik terhadap keinginan konsumen. Teori pemasaran tidak selalu membiarkan kebutuhan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Marketing sebagai Inovasi

Menurut Simmonds (1982), inovasi dikenal sebagai konsep inti yang ada dalam teori pemasaran. Disini orientasi konsumen mengarah pada fokus myopic yang mungkin terjadi pada inovasi konsumen dalam mengadopsi produk, sementara mengabaikan peran fungsional pemasaran sebagai"……terorganisir, inovasi, rasional"

Teori Berbasis Konstituensi Dari Perusahaan

Implisit di dalam konsep pemasaran merupakan penerimaan terhadap teori ekonomi neoklasik yang memandang perusahaan yang semata-mata sebagai unit yang memaksimumkan profit. Anderson (1982) berpendapat bahwa teori berorientasi keperilakuan dari perusahaan unggul dalam menangkap realitas hubungan internal dan eksternal pemasaran. Dasar teori berbasis konstituensinya adalah pemikiran bahwa tugas organisasi adalah untuk mengatur dirinya sendiri dengan merundingkan pertukaran sumber daya dengan kepentingan eksternal, sepanjang waktu koalisi internal dalam organisasi telah menyesuaikan diri untuk meningkatkan efisiensi dan keefisiensian fungsi negosiasi.

Menuju Suatu Paradigma Integratif

Implikasi dari beberapa tema sebelumnya dapat diwujudkan menjadi suatu paradigma pemasaran yang integratif dengan menumbuhkan dukungan teoritif dan juga dinyatakan secara langsung ke peran marketing dalam proses perumusan strategi. Oleh karena itu diramalkan konsensus yang berkembang diseputar ide atau gagasan bahwa fungsi marketing adalah: inisiasi, negosiasi, mengatur hubungan pertukaran yang dapat diterima oleh kelompok-kelompok yang berkepentingan atau konstituensi, pencapaian keuntungan kompetitif yang dapat bertahan, pasar khusus berbasis pada konsumen jangka panjang dan canel waralaba.

TANGGAPAN TERHADAP PARADIGMA YANG MUNCUL

Bagian ini bertujuan mengklasifikasi sifat bidang-bidang teori dan riset yang terkait sebagai pembuka untuk menentukan peran yang tepat bagi pemasaran yang mengarah pada isu-isu strategis.

Manajemen Strategis Dan Reinvensi Strategi Pemasaran

Dikotomi antara manajemen strategi dan operasi memerlukan pemikiran strategis pada tingkat pasar produk perusahaan. Suatu ada perspektif alternatif bahwa perhatian utama manajemen strategi seharusnya formulasi dan implementasi pada strategi tingkat korporat. Pemasar dapat menyumbang teori dan praktik diantara bidang-bidang ini dan khususnya proses keputusan dan masalah alokasi sumber daya. Ada kesempatan yang sama bagi teori pemasaran untuk membuat terhadap isu-isu teoritikal dalam manajemen strategi, disamping itu juga memperluas pemahaman terhadap paradigma integratif.

Kemajuan dalam ekonomi organisasi industrial

Pemikiran utama yang mendasari teori ekonomi adalah bahwa keunggulan kompetitif pada dasarnya bersifat sementara tetapi dapat lebih lama jika perusahaan menghadapi sedikit pesaing langsung. Dua pengembangan dalam ekonomi industrial yang dibangun dari pemikiran ini adalah kepentingan khusus terhadap teoritisi pemasaran, adalah: generalisasi dari konsep hambatan masuk pasar dan pemikiran bahwa industri-industri dapat terpecah menjadi kelompok-kelompok strategis perusahaan yang mengikuti strategi yang sama.

IMPLIKASI TEORI DAN RISET PEMASARAN

Pengembangan teori dan riset yang produktif dalam pemasaran strategis dicirikan oleh sensitifitas baik terhadap isu-isu signifikan dalam lingkungan dan kesempatan untuk “cross fertilization” dengan disiplin lainnya.

Membangun Kekuatan

Terdapat tiga aspek dalam kontek strategi yang perspekif pemasaran lebih dikhususkan jika tidak dipandang lebih dominan. Termasuk analisis perilaku pasar yang kompetitif (mempertimbangkan empat faktor: measurability, accessability, substantiality, durability) pengertian batas-batas organisasi yang nyata, dan proses sumber-sumber daya yang menyertainya.

Prioritas Untuk Bidang Pengembangan Teori "Mid-Range"

Teori mid-range ini memasukkan teori kemungkinan yang sederhana di dalam kebenaran suatu hubungan yang diawasi oleh presensi atau absensi pada variabel bebas yang khusus, yang mana model ini lebih kompleks daripada variabel bebas yang mempunyai sifat saling mempengaruhi dalam suatu hubungan.

Sifat Dalam Perkembangan Industri Dan Pasar

Teori dan riset sekarang ini cenderung untuk lebih fokus pada sifat supplier seperti pada organisasi ekonomi industrial atau sifat pembeli seperti pada riset proses pilihan konsumen dan penyebaran. Dalam kenyataannya, perkembangan industri merupakan suatu proses penyesuaian pada respon konsumen untuk pilihan yang ada dan pelaksanaannya, pemberian tanda pada respon supplier oleh perubahan pilihan yang mereka tawarkan. Pengertian yang lebih baik di dalam proses perkembangan ini didapatkan dari analisis sejarah dan waktu yang panjang dalam berbagai macam industri.

Riset Terhadap Hasil

Titik awal yang paling jelas bagi riset ini adalah dampak berbagai variabel bebas terhadap hubungan antara strategi tertentu dan hasil. Prasyaratnya adalah taksonomi yang kuat dari strategi dan pengukuran hasil yang memadai. Kesulitan selanjutnya adalah keragaman kandidat variabel bebas yang penting meliputi: parameter daur hidup produk, pengaruh pengalaman, kualitas produk yang relatif bagus dan kepuasan konsumen, serta posisi pasar. Model gabungan dari determinan yang menguntungkan perlu dikembangkan dan diuji. Ada tiga kelas determinan yang

diidentifikasi, yaitu: kekuatan industri dan keanggotaan kelompok strategis, keunggulan kompetitif serta produktivitas kerja.

Riset Dalam Proses Perencanaan Strategi Pasar Perusahaan

Salah satu hal yang utama dalam riset strategi pemasaran melalui penilaian konsumen yang digambarkan pada proses pilihan strategi perusahaan. Hal ini juga mendukung beberapa bidang khusus untuk riset, terdapatnya hubungan antara proses pembuatan keputusan dalam hal perspektif *top down* dan *bottom up*, dan sifat pada strategi keputusan yang diakibatkan. Terdapat dua hal yang perlu dikhawatirkan, yaitu: kita tidak perlu bingung dan proses sistem prosedur yang lebih baik.

Teori pemasaran cenderung fokus pada masalah operasional yang berhubungan dengan pengambilan keputusan konsumen dalam menerapkan konsep pemasaran. Dalam prektek pemasaran muncul serangkaian prioritas yang menekankan pada pengembangan posisi kompetitif yang dapat bertahan dalam pasar produk. Teori pemasaran hanya mengatasi isu-isu tersebut secara tidak langsung tetapi dapat diarahkan kembali untuk menggali sejumlah konsekuensi yang penting. Berdasarkan usaha tersebut, dimungkinkan bagi pemasaran untuk menegaskan kembali perannya dalam dialog strategis dalam perusahaan. Seperti suatu peran yang didasarkan pada tanggung jawab fungsional yang jelas bagi pemeliharaan dan pengembangan aset-aset komersil pokok dalam hal canel waralaba konsumen dan distribusi.

1 Pendahuluan

1.1 Pendahuluan

Sederhana saja, jika perusahaan telah membuat konsumen tidak lagi tertarik dengan apa yang anda berikan, maka tidak berarti bahwa setiap orang akan membeli lagi.

Perusahaan yang ingin dapat berkembang dengan pesat dalam proses binsisnya, maka perusahaan tersebut harus mendapatkan dan mempertahankan konsumen. Karena, hal ini adalah satu-satunya fungsi bisnis yang berhubungan langsung dengan konsumen sehingga, pemasaran dan penjualan menjadi sarana pusat perhatian bagi perusahaan manapun.

Bagaimana seharusnya perusahaan menjalani proses pemasaran barang dan jasa? Proses pemasaran dilakukan dalam lima langkah (Clancy, 2000):

Langkah 1: Memahami iklim pasar dan kekuatan serta kelemahan pemasaran
Langkah 2: Mengembangkan strategi pemasaran
Langkah 3: Membangun rencana pemasaran
Langkah 4: Menjalankan rencana
Langkah 5: Memonitor kesuksesan rencana.

Dari kelima langkah di atas, terlihatlah jelas bahwa banyak perusahaan mengalami kebingunan tentang bagaimana mengembangkan strategi pemasaran.

Kenyataannya, memang banyak yang keliru dengan strategi pemasaran yang baik tetapi dilakukan dengan taktik yang masih bersifat teori, atau apa yang kita kenal dengan, “jus bermerek.” Identifikasi visual, manajemen puncak yang pintar,

iklan “pesan” kreatif, nama-nama yang menyentuh, situs dengan rancangan yang menarik, promosi tiket gratis, publisitas yang luas, semuanya merupakan bahan campuran dari elemen-elemen pemasaran dalam jus bermerek, tetapi unsur-unsur itu semua tetaplah sebagai elemen pendukung.

Agar efektif, elemen-elemen pendukung itu harus menjadi bagian rencana yang lebih luas dan menyeluruh.

Strategi pemasaran yang sesungguhnya biasanya memberikan petunjuk bagaimana menciptakan dan menyebarkan nilai yang benar untuk membedakan kelompok-kelompok konsumen. Semua strategi pemasaran yang sukses biasanya dimulai dan diakhiri oleh konsumen—mereka tidak bisa dipikirkan nanti atau dianggap sebagai pemberian— jadi, orang pemasaran harus menguji asumsi-asumsi mereka mengenai konsumennya secara konstan.

Apa yang bisa dikategorikan dalam strategi pemasaran? Sebuah kombinasi terpadu antara:

- Penetapan target—kepada siapakah Anda akan memasarkan barang dan jasa?
- Penempatan posisi—bagaimana Anda akan membedakan diri Anda dari pesaing lain?
- Atribut Produk atau Jasa—atribut/hal apa yang dimiliki oleh produk atau jasa Anda?
- Komunikasi Pemasaran—bagaimana Anda akan mencapai target dan dengan cara yang seperti apa?
- Harga—berapa harga yang Anda tetapkan untuk mencapai target?
- Distribusi—jaringan apa yang akan Anda gunakan dalam menjual produk atau jasa?
- Jasa Konsumen—bagaimana caranya agar Anda bisa mengatur kebutuhan konsumen yang lain?

Di antara komponen-komponen di atas, penetapan target dan penempatan posisi merupakan dua elemen kunci. Untuk menekankan kedua elemen pemasaran ini, Kotler mengatakan bahwa jika Anda bisa mengatur target dan posisi, maka semua hal lain akan berada pada tempatnya.

1.2 Kecenderungan dalam Dunia Bisnis

Tahun 1960-an merupakan era pengaruh dan harapan terbesar pemasaran. Karena kurangnya perencanaan jangka panjang, selama tahun 1970-an pengaruh ini semakin menurun, sementara itu strategi perencanaan pemasaran meningkat. *Pertama*, tekanan perubahan lingkungan memaksa banyak perusahaan ke arah suatu *financially driven portfolio logic*. *Kedua*, konsep pemasaran semakin diragukan dengan argumen bahwa penekanan konsep pemasaran bergeser dari *R&D* dan inovasi produk ke arah elemen pendukung *marketing mix* yang tidak menawarkan dasar keunggulan kompetitif jangka panjang. *Ketiga*, meningkatnya proteksi dalam perdagangan internasional proporsi pertumbuhan pasar mengarah pada perdagangan bebas. Diestimasi 25-30% total perdagangan dunia mengikuti persyaratan *countertrade,* misalnya *counterpurchases* dan *buyback*.

Menuju Manajemen Strategis

Esensi manajemen strategis tahun 1980-an adalah organisasi terintegrasi yang menekankan pada menjamin dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam pasar yang dilayani oleh unit bisnis individual. Terdapat dua pola respon yang penting dalam persaingan, yaitu: pertama, “menjinakkan” pasar dengan menekan atau mengontrol persaingan dan kedua, mencari mekanisme berbasis pasar khusus sebagai keunggulan dalam menghadapi kompetisi langsung.

1.3 Pergeseran Paradigma dalam Pemasaran

Paradigma yang diterima secara umum bagi pemasaran adalah terlalu sederhana dan terlalu tidak lengkap dalam mempertimbangkan elemen-elemen utama baik praktik, maupun disiplin pemasaran. Kesadaran terhadap adanya kekurangan tersebut memberikan landasan kerangka kerja bagi paradigma integratif yang dapat memberikan pedoman dalam pengembangan teori kelak secara efektif. Setiap hal dibawah ini akan memberikan salah satu tantangan utama pada paradigma tradisional dan menyumbangkan elemen khusus pada munculnya paradigma integratif.

Paradigma Pertukaran Dyadic

Menurut paradigma tradisional, mekanisme stimulus respon implisit yang searah untuk menjelaskan reaksi konsumen dan pasar terhadap tindakan manajemen. Sebaliknya paradigma pertukaran dyadic fokus pada dua arah atau hubungan transaksional antara penjual dan pembeli. Hasilnya bergantung pada tawar-menawar, negosiasi, keseimbangan kekuatan, dan sumber konflik diantara kedua belah pihak.

Orientasi Konsumen dan Pesaing

Paradigma tradisonal memberikan sedikit perhatian yang eksplisit terhadap kekuatan persaingan meskipun keuntungan dari pertukaran pemasaran bergantung pada kemampuan setiap supplier yang prospektif untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif terhadap semua pesaing.

Menurut Oxenfeldt dan Moore, orientasi konsumen menunjukkan perjuangan untuk konsumen utama yang dimenangkan dengan menarik langsung konsumen tersebut. Bagaimanapun, hal ini berasal dari dasar pemikiran yang meliputi asumsi-asumsi:

(1) Konsumen tahu apa yang mereka inginkan;
(2) Riset pemasaran dapat memastikan apa yang diinginkan konsumen potensial;
(3) Konsumen yang terpuaskan akan melakukan pembelian yang berulang kali; dan
(4) Persaingan menawarkan perbedaan yang cukup besar dan penting bagi konsumen.

Sebaliknya orientasi pesaing memandang konsumen sebagai “hadiah” utama yang didapat dengan mengorbankan lawan dengan berbagai cara (dari persaingan distribusi yang kuat, perlakuan istimewa oleh suplier dan biaya yang rendah), tidak sekedar menawarkan kesesuaian produk yang lebih baik terhadap keinginan konsumen. Teori pemasaran tidak selalu membiarkan kebutuhan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Marketing sebagai Inovasi

Menurut Simmonds (1982), inovasi dikenal sebagai konsep inti yang ada dalam teori pemasaran. Disini orientasi konsumen mengarah pada fokus myopic yang mungkin terjadi pada inovasi konsumen dalam mengadopsi produk, sementara

mengabaikan peran fungsional pemasaran sebagai"……terorganisir, inovasi, rasional"

Teori Berbasis Konstituensi dari Perusahaan

Implisit di dalam konsep pemasaran merupakan penerimaan terhadap teori ekonomi neo-klasik yang memandang perusahaan yang semata-mata sebagai unit yang memaksimumkan profit. Anderson (1982) berpendapat bahwa teori berorientasi keperilakuan dari perusahaan unggul dalam menangkap realitas hubungan internal dan eksternal pemasaran. Dasar teori berbasis konstituensinya adalah pemikiran bahwa tugas organisasi adalah untuk mengatur dirinya sendiri dengan merundingkan pertukaran sumber daya dengan kepentingan eksternal, sepanjang waktu koalisi internal dalam organisasi telah menyesuaikan diri untuk meningkatkan efisiensi dan keefisiensian fungsi negosiasi.

Menuju Paradigma yang Integratif

Implikasi dari beberapa tema sebelumnya dapat diwujudkan menjadi suatu paradigma pemasaran yang integratif dengan menumbuhkan dukungan teoritis dan juga dinyatakan secara langsung ke peran Pemasaran dalam proses perumusan strategi. Oleh karena itu, diramalkan konsensus yang berkembang diseputar ide atau gagasan bahwa fungsi pemasaran adalah: inisiasi, negosiasi, mengatur hubungan pertukaran yang dapat diterima oleh kelompok-kelompok yang berkepentingan atau konstituensi, pencapaian keuntungan kompetitif yang dapat bertahan, pasar khusus berbasis pada konsumen jangka panjang dan canel waralaba.

1.4 Tanggapan terhadap Paradigma yang Muncul

Bagian ini bertujuan mengklasifikasi sifat bidang-bidang teori dan riset yang terkait sebagai pembuka untuk menentukan peran yang tepat bagi pemasaran yang mengarah pada isu-isu strategis.

Manajemen Strategis dan Reinvensi Strategi Pemasaran

Dikotomi antara manajemen strategi dan operasi memerlukan pemikiran strategis pada tingkat pasar produk perusahaan. Suatu ada perspektif alternatif bahwa perhatian utama manajemen strategi seharusnya formulasi dan implementasi pada strategi tingkat korporat. Pemasar dapat menyumbang teori

dan praktik diantara bidang-bidang ini dan khususnya proses keputusan dan masalah alokasi sumber daya. Ada kesempatan yang sama bagi teori pemasaran untuk membuat terhadap isu-isu teoritikal dalam manajemen strategi, disamping itu juga memperluas pemahaman terhadap paradigma integratif.

Kemajuan dalam Ekonomi Organisasi Industrial

Pemikiran utama yang mendasari teori ekonomi adalah bahwa keunggulan kompetitif pada dasarnya bersifat sementara tetapi dapat lebih lama jika perusahaan menghadapi sedikit pesaing langsung. Dua pengembangan dalam ekonomi industrial yang dibangun dari pemikiran ini adalah kepentingan khusus terhadap teoritisi pemasaran, adalah: generalisasi dari konsep hambatan masuk pasar dan pemikiran bahwa industri-industri dapat terpecah menjadi kelompok-kelompok strategis perusahaan yang mengikuti strategi yang sama.

1.5 Implikasi Teori dan Riset Pemasaran

Pengembangan teori dan riset yang produktif dalam pemasaran strategis dicirikan oleh sensitifitas baik terhadap isu-isu signifikan dalam lingkungan dan kesempatan untuk “cross fertilization” dengan disiplin lainnya.

Membangun Kekuatan

Terdapat tiga aspek dalam kontek strategi yang perspekif pemasaran lebih dikhususkan jika tidak dipandang lebih dominan. Termasuk analisis perilaku pasar yang kompetitif (mempertimbangkan empat faktor: *measurability*, *accessability*, *substantiality*, *durability*) pengertian batas-batas organisasi yang nyata, dan proses sumber-sumber daya yang menyertainya.

Prioritas Untuk Bidang Pengembangan Teori “Mid-Range”

Teori *mid-range* ini memasukkan teori kemungkinan yang sederhana di dalam kebenaran suatu hubungan yang diawasi oleh presensi atau absensi pada variabel bebas yang khusus, yang mana model ini lebih kompleks daripada variabel bebas yang mempunyai sifat saling mempengaruhi dalam suatu hubungan.

Sifat Dalam Perkembangan Industri Dan Pasar

Teori dan riset sekarang ini cenderung untuk lebih fokus pada sifat *supplier* seperti pada organisasi ekonomi industrial atau sifat pembeli seperti pada riset proses pilihan konsumen dan penyebaran. Dalam kenyataannya, perkembangan industri merupakan suatu proses penyesuaian pada respon konsumen untuk pilihan yang ada dan pelaksanaannya, pemberian tanda pada respon supplier oleh perubahan pilihan yang mereka tawarkan. Pengertian yang lebih baik di dalam proses perkembangan ini didapatkan dari analisis sejarah dan waktu yang panjang dalam berbagai macam industri.

Riset Terhadap Hasil

Titik awal yang paling jelas bagi riset ini adalah dampak berbagai variabel bebas terhadap hubungan antara strategi tertentu dan hasil. Prasyaratnya adalah taksonomi yang kuat dari strategi dan pengukuran hasil yang memadai. Kesulitan selanjutnya adalah keragaman kandidat variabel bebas yang penting meliputi: parameter daur hidup produk, pengaruh pengalaman, kualitas produk yang relatif bagus dan kepuasan konsumen, serta posisi pasar. Model gabungan dari determinan yang menguntungkan perlu dikembangkan dan diuji. Ada tiga kelas determinan yang diidentifikasi, yaitu: kekuatan industri dan keanggotaan kelompok strategis, keunggulan kompetitif serta produktivitas kerja.

Riset Dalam Proses Perencanaan Strategi Pasar Perusahaan

Salah satu hal yang utama dalam riset strategi pemasaran melalui penilaian konsumen yang digambarkan pada proses pilihan strategi perusahaan. Hal ini juga mendukung beberapa bidang khusus untuk riset, terdapatnya hubungan antara proses pembuatan keputusan dalam hal perspektif *top down* dan *bottom up*, dan sifat pada strategi keputusan yang diakibatkan. Terdapat dua hal yang perlu dikhawatirkan, yaitu: kita tidak perlu bingung dan proses sistem prosedur yang lebih baik.

Teori pemasaran cenderung fokus pada masalah operasional yang berhubungan dengan pengambilan keputusan konsumen dalam menerapkan konsep pemasaran. Dalam prektek pemasaran muncul serangkaian prioritas yang menekankan pada pengembangan posisi kompetitif yang dapat bertahan dalam pasar produk. Teori pemasaran hanya mengatasi isu-isu tersebut secara tidak langsung tetapi dapat diarahkan kembali untuk menggali sejumlah konsekuensi yang penting. Berdasarkan usaha tersebut, dimungkinkan bagi pemasaran untuk

menegaskan kembali perannya dalam dialog strategis dalam perusahaan. Seperti suatu peran yang didasarkan pada tanggung jawab fungsional yang jelas bagi pemeliharaan dan pengembangan aset-aset komersil pokok dalam hal canel waralaba konsumen dan distribusi.

2 Strategi Market Driven

2.1 Pendahuluan

Pada saat sekarang, hampir seluruh eksekutif di dunia menghadapi tantangan pasar serta persaingan yang berubah dengan cepat (semakin dinamis). Sama halnya dengan di Indonesia. Para pengusaha, eksekutif, dan manajer kini menghadapi tantangan untuk dalam menentukan posisi mereka di pasar. Globalisasi yang telah membawa begitu banyak perubahan telah merubah pandangan mereka tentang pasar. Saat ini, konsumen semakin pandai dalam membuat penilaian dari produk dan jasa yang ditawarkan. Kebutuhan konsumen akan nilai dari produk dan jasa semakin tinggi.

Perusahaan yang ingin tetap *survive* tentunya harus merubah strategi pemasaran perusahaan mereka. Strategi tersebut tentunya harus dipandang secara holistik (menyeluruh) sebagai sebuah sistem, tidak dalam satu fragmen yang terpisah-pisah. Sebab, inti dari konsep strategi meliputi cara memformulasikan tujuan jangka panjang perusahaan serta cara-cara bagaimana mencapai tujuan tersebut. Dalam konsep strategi, yang menggunakan prinsip "sebab akibat", tujuan jangka panjang ditempatkan sebagai "akibat" yang hendak dicapai dengan mengimplementasikan "penyebabnya". Oleh karena itu, berdasarkan tujuan-tujuan jangka panjang, harus dirancang perubahan-perubahan yang bersifat proaktif.

Saat ini strategi pengendalian pasar (*market-driven strategy*) telah mendapat perhatian dari kalangan praktisi dan akademisi. Strategi pengendalian pasar (*market-driven*) menggunakan landasan berpikir bahwa semua keputusan strategi bisnis harus berawal dari pemahaman yang jelas mengenai pasar, pelanggan, dan pesaing.

Pada bab ini akan dibahas mengenai bagaimana merancang dan menerapkan strategi bisnis dan strategi pemasaran. Selanjutnya akan dibahas mengenai proses untuk berorientasi ke pasar (*market orientation*), kapabilitas organisasi yang bersifat *market-driven*, serta diakhiri dengan pembahasan tentang proses penciptaan nilai bagi pelanggan.

2.2 Strategi Market Driven

Dalam strategi *market-driven* digunakan landasan berpikir bahwa pasar serta pelanggan yang membentuk pasar merupakan acuan untuk merumuskan strategi bisnis suatu organisasi atau perusahaan.

Kunci keberhasilan untuk menjadi organisasi yang berorientasi ke pasar adalah adanya pemahaman mengenai pasar dan perubahannya di masa mendatang. Pemahaman tersebut selanjutnya menjadi dasar untuk merancang strategi *market-driven*. Mengembangkan visi tentang pasar akan membutuhkan informasi tentang pelanggan, pesaing dan pasar. Informasi dilihat dari perspektif total bisnis yang selanjutnya digunakan untuk menentukan tindakan bagaimana menyampaikan nilai kepada pelanggan.

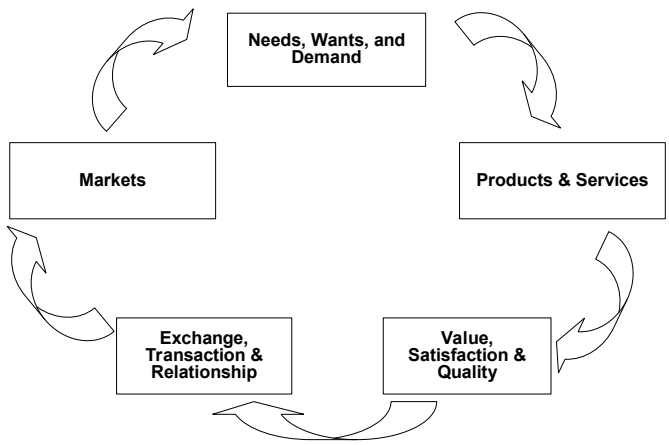
Gambar 2.1 Karakteristik strategi *market-driven*

Cravens (2000) menggambarkan karakteristik utama dari strategi *market-driven* pada Gambar 2.1. Organisasi yang memiliki orientasi ke pasar akan membantu

pihak manajemen untuk mengidentifikasi pelanggan yang mana yang memiliki kebutuhan nilai yang sesuai dengan kapabilitas khas (kompetensi) yang dimiliki organisasi. Banyak perusahaan yang meraih sukses dengan menerapkan strategi *market-driven*. Salah satu contoh adalah Dell's Computer dengan *direct selling*-nya.

2.3 Orientasi Pasar

Pada prinsipnya, orientasi pasar (*market orientation*) merupakan perwujudan yang didasarkan pada *marketing concept*. Dengan demikian, upaya pemasaran merupakan tanggung jawab semua departemen dan fungsi perusahaan. Terdapat banyak pandangan tentang *marketing concept*, antara lain, Felton (1959) menyebutkan bahwa ***marketing concept*** adalah suatu pemikiran *corporate* yang menekankan pada pengintegrasian dan pengkoordinasian seluruh fungsi pemasaran yang selanjutnya digabungkan dengan seluruh fungsi perusahaan lain dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang. Definisi lain dari McNamara (1972) mengatakan bahwa ***marketing concept*** adalah suatu filosofi manajemen bisnis, didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam menerima kebutuhan akan orientasi pelanggan, orientasi laba, dan pengakuan akan pentingnya pemasaran dalam mengkomunikasikan kebutuhan seluruh pasar ke seluruh departemen-departemen utama perusahaan. Kotler (2000) menggambarkan diagram tentang *marketing concept* sebagai berikut:



Gambar 2.2 *Marketing Concept*

Dari beberapa pendapat tersebut, maka secara garis besar terdapat 3 hal utama yang mendasari konsep pemasaran :

1. **Customer focus**; seluruh manajer yang diwawancarai menyatakan bahwa fokus pada pelanggan adalah elemen utama konsep ini. Lebih jauh lagi konsep ini memuat masalah intelijen pasar yang mencakup (1) faktor eksogen pasar (persaingan, peraturan-peraturan), (2) kebutuhan pelanggan baik saat ini maupun di masa yang akan datang.
2. **Coordinated marketing**; *market orientation* bukan hanya tanggung jawab departemen pemasaran saja melainkan seluruh departemen yang ada di perusahaan.
3. **Profitability**; seluruh manajer yang diwawancari lebih memandang profitabilitas sebagai konsekuensi dari *market orientation* daripada sebagai bagian dari *market orientation*.

Menurut Kohli dan Jaworski (1990) konsep *market orientation* pada intinya merupakan suatu pandangan operasional dari 2 pilar utama konsep, yaitu, ***customer focus*** dan ***coordination***. Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa *market orientation* meliputi: Pertama satu departemen atau lebih yang bergabung dalam aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk mengembangkan dan memahami kebutuhan konsumen saat ini dan masa mendatang serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kedua, *sharing* pemahaman antar departemen. Ketiga, sejumlah departemen yang bergabung dalam aktivitas yang didesain untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Maka, dengan kata lain *market orientation* adalah pembentukan, penyebaran informasi dan tingkat responsif suatu intelijen pasar.

Titik tolak *market orientation* adalah intelijen pasar, yaitu konsep yang lebih luas daripada sekedar pengungkapan kebutuhan dan preferensi konsumen, namun mencakup analisis faktor-faktor eksogen yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen. Elemen kedua, adalah penyebaran informasi intelijen pasar. Hal ini sangat penting karena menjadi dasar bagi aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara bersama oleh departemen-departemen yang berbeda. Elemen ketiga, adalah tingkat responsif intelijen pasar. Suatu organisasi dapat membentuk intelijen dan menyebarkannya secara internal, tetapi jika intelijen itu tidak merespon kebutuhan pasar maka sangat kecil kemungkinan untuk berhasil.

Bisnis yang berorientasi ke pasar adalah bisnis yang secara terus-menerus menciptakan nilai yang unggul (*superior*) bagi pelanggannya. Menjadi organisasi yang memiliki orientasi pada pasar memerlukan dukungan dari seluruh pegawai. Selain itu organisasi harus pula memantau:

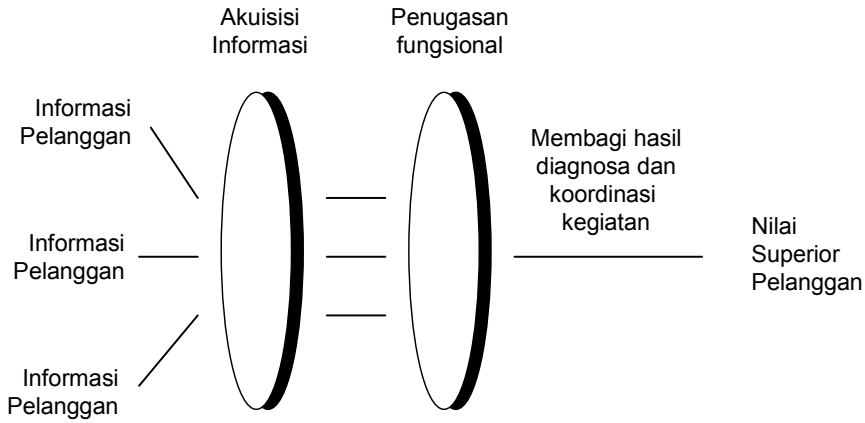
- Perubahan kebutuhan dan keinginan dari pelanggan
- Menentukan pengaruh perubahan tersebut terhadap kepuasan pelanggan
- Meningkatkan jumlah inovasi produk
- Menerapkan strategi berdasarkan keunggulan bersaing perusahaan

Market orientation membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi kapabilitas unik dan pelanggan yang tuntutan nilainya bisa selaras dengan kapabilitas tersebut. Strategi *market orientation* yang sukses akan mengarah pada kinerja yang memberikan *superior customer value*.

Karakteristik Orientasi Pasar

Karakteristik dari organisasi yang memiliki orientasi ke pasar dapat dilihat pada Gambar 2.3. Organisasi yang berorientasi pada pasar memiliki komitmen terhadap nilai yang akan disampaikan bagi pelanggan. Selain itu juga memiliki proses penciptaan nilai yang unggul bagi pelanggannya. Cravens (2000) menguraikan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar memerlukan:

1. **Fokus ke pelanggan**, memerlukan pengetahuan tentang nilai yang diinginkan oleh pelanggan. Selanjutnya berdasarkan pengetahuan tersebut organisasi berupaya memuaskan pelanggannya. Perlu pula diperhatikan bahwa keputusan untuk membeli yang dilakukan pelanggan tergantung dari atribut serta *feature* dari produk.
2. **Memantau pesaing**, meliputi aktivitas yang menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini:
   - Siapa saja yang menjadi pesaing?
   - Siapa pesaing utama?
   - Teknologi apa yang digunakan pesaing?
   - Apakah kebutuhan nilai target pasar dapat dipenuhi oleh pesaing?
   - Apa kekuatan dan kelemahan pesaing jangka pendek?
   - Strategi dan kapabilitas pesaing jangka panjang?
3. **Kerja sama lintas fungsi**
   Untuk dapat berhasil menyediakan nilai yang unggul bagi pelanggan diperlukan kerja sama yang baik antar fungsi-fungsi bisnis yang ada di organisasi



Gambar 2.3 Komponen Orientasi Pasar

Nilai Pelanggan
Nilai bagi pelanggan merupakan pertukaran dari keuntungan dengan biaya yang timbul untuk memperoleh produk atau jasa. Keuntungan yang dirasakan pelanggan meliputi produk, layanan pendukung yang melekat pada produk, tenaga penjual serta kesan atau citra akan produk yang dirasakan pelanggan. Biaya di lain pihak merupakan harga yang dibayar oleh pelanggan, waktu dan energi yang dikeluarkan serta resiko yang dirasakan.

Memperoleh Informasi
Untuk memahami pasar serta pelanggan diperlukan upaya untuk mendapatkan informasi serta upaya untuk menganalisisnya. Tantangan utama adalah membuat pendekatan yang efektif untuk mengumpulkan informasi yang relevan serta melibatkan partisipasi dari seluruh fungsi bisnis yang ada dalam organisasi/ perusahaan.

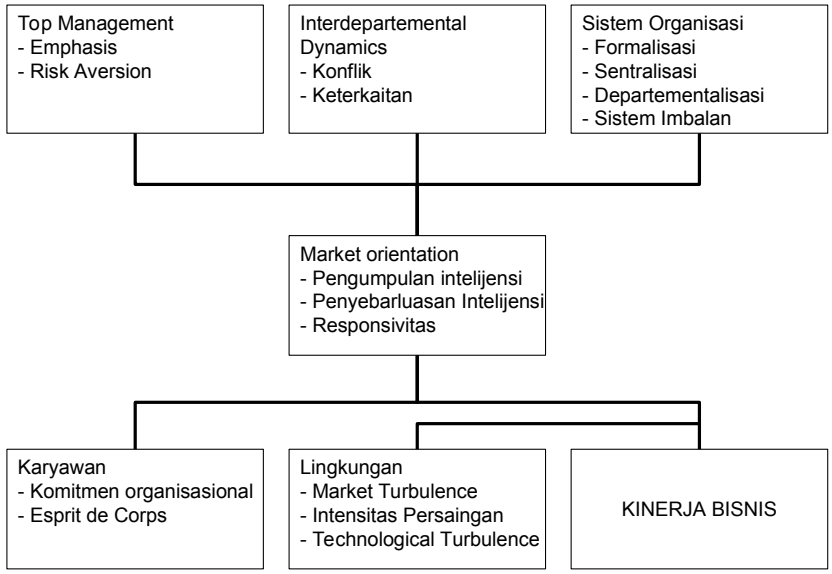
Lintas Fungsi
Diperlukan kerja sama yang baik dari seluruh fungsi-fungsi yang ada seperti pemasaran, *engineering*, manufaktur, keuangan dan lain sebagainya. Kerja sama yang baik tersebut diharapkan akan menghasilkan nilai tambah (*value added*) yang unggul bagi pelanggan.

Diagnosis dan tindakan bersama
Dalam menentukan tindakan apa yang diperlukan untuk menyampaikan nilai ke pelanggan, perusahaan perlu melakukan diskusi bersama seluruh personil. Hal ini karena untuk dapat berorientasi ke pasar seringkali diperlukan perubahan budaya, proses serta struktur organisasi.

Anteseden dan Konsekuensi Orientasi Pasar

Jaworski dan Kohli (1993) menyusun model anteseden dan konsekuensi orientasi pasar sebagaimana tersaji dalam gambar 2.4. Menurut mereka anteseden bagi orientasi pasar meliputi tiga faktor utama, yaitu manajemen puncak organisasi, dinamika antar departemen, dan sistem organisasi. Manajemen puncak diyakini memainkan peran penting dalam membentuk nilai dan orientasi organisasi. Apabila manajer puncak tidak menekankan pentingnya bersikap responsif terhadap kebutuhan pelanggan, maka organisasi bersangkutan akan sulit berubah menjadi *market oriented*. Penguatan (*reinforcement*) dari manajemen puncak akan pentingnya orientasi pasar akan memotivasi setiap individu dalam organisasi untuk memantau setiap perubahan pasar, berbagai intelejensi pasar dengan anggota organisasi lainnya, dan bersikap responsif terhadap kebutuhan pasar. Selain itu, *risk* posture manajemen puncak juga berpengaruh terhadap orientasi pasar. Resonsivitas terhadap perubahan kebutuhan pelanggan sering menuntut introduski produk dan jasa baru untuk memenuhi harapan dan kebutuhan baru. Padahal, produk, jasa, maupun program pemasaran baru tidak bisa lepas dari risiko kegagalan yang sering jauh lebih besar dibandingkan produk yang sudah mapan. Oleh karena itu, kesediaan dan keberanian manajemen puncak dalam mengambil risiko dan menerima kegagalan yang bersifat *occasional* sebagai sesuatu yang alamiah akan berdampak pada kemampuan mewujudkan orientasi pasar (*market orientation*) dalam organisasi yang dipimpinnya.

Anteseden berikutnya adalah dinamika antar departemen yang meliputi konflik dan keterkaitan antar departemen. Meskipun tidak berdampak pada pengumpulan intelegensi pasar, konflik antar departemen berpotensi menghambat proses komunikasi internal yang pada gilirannya mengganggu kelancaran aktivitas penyebarluasan intelegensi pasar dan responsivitas organisasi. Semetara itu, keterkaitan antar departemen (*interdepartement connectedness*) menunjukkan tingkat kontak langsung formal dan informal antar karyawan dari departemen yang berbeda. Keterkaitan seperti ini memfasilitasi interaksi dan pertukaran informasi serta pemanfaatan aktual terhadap informasi yang tersedia. Oleh sebab itu, semakin besar tingkat keterkaitan antar departemen, maka semakin besar pula kemungkinan terwujudnya penyebarluasan intelegensi pasar dan responsivitas organisasi.



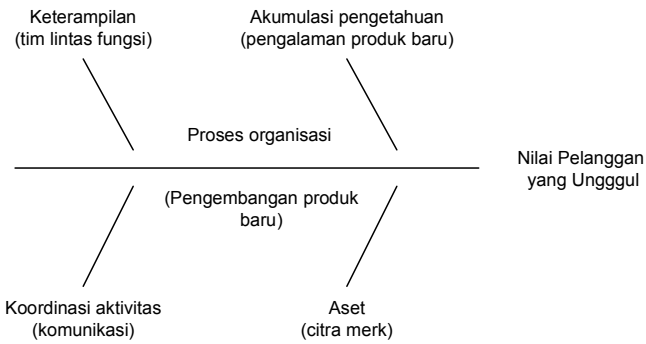
Gambar 2.4 Anteseden dan Konsekuensi Orientasi Pasar

Anteseden yang lain adalah struktur dan sistem organisasi. Ketiga variabel sistem organisasi (formalisasi, sentralisasi, dan departementalisasi) berdampak positif pada implementasi respon. Formalisasi menunjukkan sejauh mana aturan (*rules*) merumuskan peran (*roles*) hubungan antar wewenang, komunikasi, norma, sanksi, dan prosedur organisasi. Sentralisasi mengacu pada tingkat pendelegasian wewenang dalam organisasi dan tingkat partisipasi anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Departementalisasi merujuk pada jumlah departemen dimana aktivitas organisasi dikelompokkan. Sementara itu, sistem imbalan yang menekankan *market-based factors* (seperti kepuasan pelanggan) untuk mengevaluasi dan menentukan kompensasi karyawan berdampak positif bagi proses pengumpulan dan penyebarluasan intelegensi pasar serta responsivitas organisasi.

Identifikasi Kapabilitas Khas

Kapabilitas merupakan kesatuan utuh dan kompleks yang meliputi keterampilan dan pengetahuan akumulatif yang dilaksanakan melalui proses organisasional dan memungkinkan perusahaan mengkoordinasi berbagai aktivitas dan memanfaatkan assetnya. Kapabilitas khas/ unik memiliki beberapa persayaratan, diantaranya:

1. Memberikan kontribusi disproporsional (lebih besar) bagi nilai superior;
2. Memungkinkan organisasi menawarkan nilai kepada para pelanggan secara efektif;
3. Lebih superior dibandingkan para pesaing;
4. Sulit diduplikasi pesaing; dan
5. Dapat diterapkan pada berbagai situasi kompetitif.



Gambar 2.5 Komponen Kapabilitas Organisasi

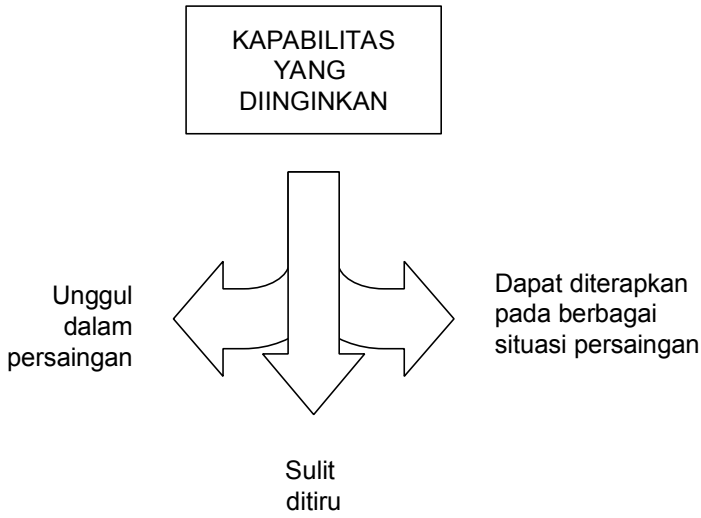
Kapabilitas bukan merupakan fungsi bisnis tertentu, individu maupun aset. Kapabilitas lebih merupakan proses bisnis yang dilakukan oleh organisasi. Sehingga proses tersebut tidak akan sama antar industri. Bahkan untuk perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama.

Mengetahui kapabilitas khas yang dimiliki organisasi serta hubungannya dengan kebutuhan nilai pelanggan merupakan pertimbangan penting dalam

perancangan strategi pemasaran. Pihak manajemen perlu memfokuskan strategi bisnisnya pada kapabilitas khas yang dimilikinya. Kapabilitas inilah yang memungkinkan perusahaan untuk:

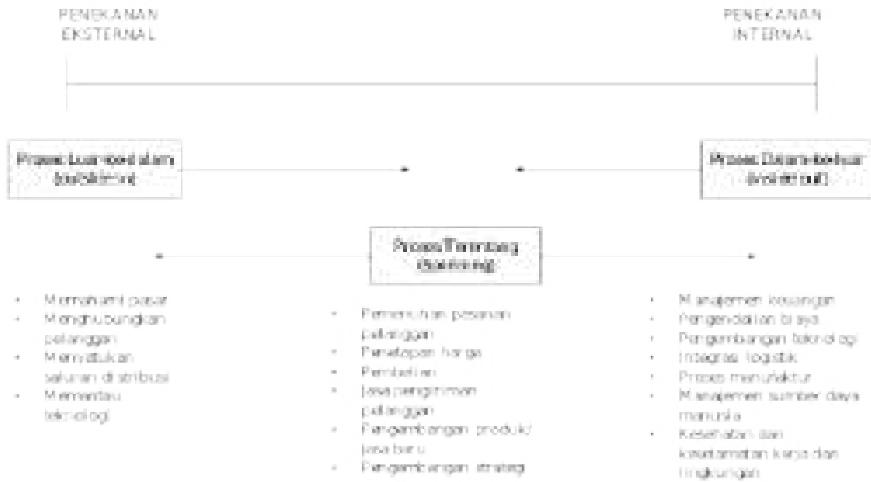
- Barsaing di pasar baru
- Menyediakan nilai yang unggul bagi perusahaan
- Menciptakan hambatan masuk bagi pesaing

Evaluasi kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi saat ini dapat dilihat pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6 Kapabilitas yang Diinginkan

Pada Gambar 2.7 ditunjukkan metode klasifikasi untuk menentukan suatu proses bersifat luar-ke-dalam (*outside in*), dalam-ke-luar (*inside out*) atau proses terentang (*spinning*). Proses-proses tersebut berguna untuk menentukan kapabilitas unik dari suatu organisasi.



Gambar 2.7 Klasifikasi Kapabilitas

2.4 Menciptakan Nilai Bagi Pelanggan

Woodruff, R.B. (1997) menyebutkan bahwa *customer value* merupakan preferensi yang dirasakan pelanggan atas atribut produk, kinerja, dan konsekuensi yang muncul dari pemakaian produk atau jasa. Dewasa ini telah berkembang konsep-konsep *relationship marketing*, *customer retention*, *customer loyalty*, *customer relationship management*, dan lain sebagainya, yang kesemuanya menggunakan pendekatan berbasis *customer value*. Perbedaannya terletak pada bagaimana memposisikan diri terhadap pelanggan meskipun tujuan akhirnya sama, yaitu mempertahankan pelanggan terbaik, serta meningkatkan *value* dari sebagian besar pelanggan.

Perlu diingat bahwa kepuasan pelanggan saja belum cukup untuk menjamin pelanggan akan loyal. Sebab, seperti yang dilaporkan Harvard Business Review, tiap tahun 15 – 40% dari pelanggan yang semula puas kemudian beralih ke pesaing. Dengan kata lain, kepuasan tidak langtas berarti loyalitas. Loyalitas lebih ditunjukkan oleh aksi yang dilakukan pelanggan. Untuk itu, diperlukan

upaya *lifelong customer retention* berupa *customer value creation* dan bersifat *relationship-driven*, diantaranya melalui terciptanya *zero customer defection*.
Customer value atau nilai bagi pelanggan merupakan hasil dari proses yang dimulai dengan memfokuskan strategi bisnis pada pemahaman tentang kebutuhan pelanggan.

Dalam upaya menciptakan nilai bagi pelanggan, perlu dilakukan *value chain analysis* untuk membantu perusahaan mengidentifikasi sumber dan kapabilitas potensialnya yang kompetitif. Perusahaan perlu menganalisis *value chain*-nya, termasuk keterkaitan antar tahapan dan kemungkinan dibangunnya informasi *value chain* secara terpadu. Analisis *value chain* biasanya diawali dengan memperhatikan *customer needs* dan pada akhirnya mencapai *customer delight*. Menurut Sweeney dan Soutar (2001), dimensi nilai terdiri dari 4 aspek utama, yaitu:

1. *Emotional value*, yaitu utilitas yang berasal dari kegunaan atau afektif/ empsi positif yang ditimbulkan dari menggunakan atau mengkonsumsi produk.
2. *Social value*, yaitu utilitas yang didapatkan dari kemampuan produk untuk meningkatkan konsep diri-sosial konsumen.
3. *Quality/ performance value*, yaitu utilitas yang didapatkan dari produk dikarenakan reduksi biaya jangka pendek dan biaya jangka panjang.
4. *Price/ value for money*, yaitu utilitas yang diperoleh dari persepsi terhadap kualitas dan kinerja yang diharapkan atas produk.

Nilai bagi Pelanggan

Pelanggan membentuk ekspektasi nilai dan memutuskan untuk membeli berdasarkan persepsi terhadap keuntungan yang akan diperoleh dikurangi dengan biaya yang timbul. Kepuasan pelanggan merupakan kondisi dimana pengalaman dalam pemakaian suatu produk (*customer experience*) melebihi ekspektasi nilainya. Nilai yang unggul bagi pelanggan merupakan pengalaman pemakaian produk yang lebih baik relatif dibandingkan dengan biaya yang timbul ataupun penawaran nilai lain yang diberikan pesaing.

Menyediakan Nilai bagi Pelanggan

Proses penyampaian nilai ke pelanggan dapat berupa salah satu bentuk di bawah ini:

1. Penawaran produk yang beragam (diferensiasi)
2. Penawaran harga yang relatif murah dibandingkan dengan merek pesaing
3. Kombinasi dari diferensiasi produk maupun harga murah

Inisiatif Nilai

Inisiatif nilai sama dengan inovasi nilai yang menawarkan nilai baru yang dapat meningkatkan:
- Kepuasan pelanggan
- Kesetiaan pelanggan
- Kelangsungan hidup perusahaan
- Pertumbuhan laba

2.5 Memahami Pasar dan Menghubungkan dengan Pelanggan

Menurut Cravens (2000) untuk dapat menerapkan strategi *market-driven* dengan sukses diperlukan kapabilitas-kapabilitas berikut:

1. **Kapabilitas memahami pasar**
   Diperlukan cara yang efektif untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi-informasi yang relevan dalam upaya memahami pasar. Pemanfaatan teknologi informasi dalam aktivitas pemahaman pasar memiliki peran yang penting. Selain itu juga, diperlukan untuk melibatkan fungsi-fungsi bisnis yang ada dalam perusahaan
2. **Kapabilitas menghubungkan pelanggan**
   Hubungan antara perusahaan dengan pelanggan yang baik akan memberikan keuntungan bagi pembeli maupun bagi perusahaan sebagai penyedia produk atau jasa. Hubungan dengan pelanggan yang baik dapat memperkecil berkurangnya pelanggan karena berpindah ke pemasok/ perusahaan lain. Disini juga diperlukan pandangan baru yang menganggap pelanggan sebagai salah satu asset perusahaan.

Menyesuaikan Struktur dan Proses

Untuk menerapkan strategi *market-driven* seringkali diperlukan perubahan dalam rancangan struktur organisasi serta proses bisnis yang dijalankan. Perubahan tersebut seperti perbaikan proses yang sedang berjalan saat ini yang meliputi

proses penjualan dan pemasaran, manajemen pelanggan, distribusi, pemenuhan pesanan dan lainnya.

Tujuan dari perubahan proses bisnis adalah:

- Peningkatan kualitas produk
- Pengurangan biaya
- Perbaikan pelayanan pengiriman.

3 Strategi Bisnis dan Pemasaran

3.1 Pendahuluan

Kompetisi dan tantangan pasar dalam bisnis merupakan suatu kajian industri sangat kompleks. Pengembangan strategi efektif di lingkungan yang selalu berubah (*turbulence*) adalah suatu kunci kesuksesan perusahaan. Organisasi yang digerakan pasar berkembang lekat dengan koordinasi strategi bisnis dan pemasaran.

Para eksekutif di banyak perusahaan telah menemukan kembali model bisnis mereka dengan sasaran meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Perubahan ini meliputi perubahan dalam fokus pasar, mengembangkan lingkup produk, bekerjasama dengan organisasi lain, *outsourcing* pabrikasi, dan memodifikasi struktur internal (*corporate governance*).

Strategi perusahaan terdiri dari pengambilan keputusan pada lingkup dan tujuan bisnis, apa yang ingin diraih, inisiatif apa dan sumberdaya mana yang diperlukan untuk mencapai sasarannya. Strategi pemasaran berpedoman kepada keputusan manajemen puncak, apa yang akan dibuat, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing. Oleh karena hubungan erat ini, adalah penting untuk menguji aspek utama dari perancangan dan penerapan strategi bisnis.

Bab ini dimulai dengan melihat alam dan lingkup dari strategi perusahaan. Suatu diskusi tentang hubungan yang mengikuti strategi bisnis dan pemasaran.

3.2 Strategi Perusahaan

Adalah sesuatu yang penting untuk mencapai suatu konsensus yang layak mengenai alam dan lingkup strategi perusahaan. Michael Porter, menunjukkan bahwa suatu strategi efektif harus disajikan dengan karakteristik sebagai berikut:

- Posisi kompetitif unik perusahaan
- Aktivitas yang dikhususkan ke strategi
- Penjualan bersih dan lebih banyak pilihan dibanding pesaing
- Manfaat kompetisi yang dibangun dengan mencocokkan aktivitas-aktivitas silang
- Ketahanan yang diperoleh dari aktivitas sistem, bukan sebagian-sebagian
- Efektivitas operasional

Pandangan strategi ini untuk menunjukan perbedaan kemampuan yang dibangun dengan aktivitas bisnis dan bentuk proses. Contohnya adalah sistem distribusi Wal-Mart's terdiri atas berbagai arus bolak-balik aktivitas, seperti mengambil masing-masing item persediaan.

Strategi perusahaan terdiri dari keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dan memutuskan tindakan yang diambil untuk mencapai sasaran yang dimaksud. Komponen strategi yang utama dan beberapa hal-hal penting, berhubungan dengan komponen masing-masing ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Isu yang berkembang menyoroti pertanyaan penting bagi manajemen, dan harus bisa menjawab tabel keadaan perusahaan. Visi dan keterampilan manajemen harus menunjukkan performansi kritis perusahaan. Yang penting kesuksesan perusahaan cocok dengan kamampuan organisasi meraih peluang untuk mencapai kepuasan pelanggan jangka panjang.

Tabel 3.1 Isu-isu kunci dalam penetapan strategi

Komponen Strategi	Isu-isu Kunci
Lingkup, misi, dan tujuan	• Bisnis apa yang harus digeluti?
	• Apa yang pelanggan butuhkan, segmentasi pasar, dan/ atau teknologi harus fokus dimana?
	• Apa yang menjadi tujuan perusahaan?
	• Dimensi-dimensi performansi apa yang seharusnya difokuskan oleh unit bisnis perusahaan dan pekerjanya?
	• Apa yang menjadi target dalam tingkatan performansi yang harus dicapai untuk masing-masing dimensi?
	• Berapa jangka waktu yang dibutuhkan untuk mencapai masing-masing target?
Strategi pengembangan	• Bagaimana perusahaan agar mampu mencapai level pertumbuhan yang diinginkan tepat waktu?
	• Dapatkah pertumbuhan yang diinginkan diperoleh dengan mengembangkan bisnis yang telah ada?
	• Akankah perusahaan melakukan diversivikasi ke bisnis atau pasar-pasar produk baru untuk mencapai tujuan pertumbuhan
Alokasi sumber daya	• Bagaimana seharusnya perusahaan membatasi sumber daya finansial yang dialokasikan dibisnis tersebut untuk menghasilkan pengembalian tertinggi?
	• Dari alternatif-alternatif strategi untuk tiap bisnis yang diikuti, mana yang akan memberikan pengembalian terbesar dari uang yang diinvestasikan?
Sumberdaya dari energi	• Apa dari kompetensi, pengetahuan, asset tak berwujud dari pelanggan (pengenalan merk, reputasi) yang akan dikembangkan dan dibagi silang dalam bisnis perusahaan?
	• Bagaimana operasional dari sumber daya, fasilitas, atau fungsi (gedung, R&D penjualan) yang akan dibagi oleh bisnis perusahaan untuk meningkatkan efisiensinya

Pada awal abad 21 perusahaan-perusahaan secara drastis mengubah strategi bisnis dan pemasaran mereka untuk semakin mendekatkan diri kepada pelanggannya, ancaman kompetitifnya dan memperkuat keunggulan daya saing. Diilustrasikan dalam strategi Siemen's. Tantangan ke manajemen meliputi memperluas kompetisi internasional, politis dan pergolakan ekonomi, dominasi pelanggan, dan peningkatan aktivitas pemasaran yang semakin kompleks.

Perubahan Pengorganisasian

Sepanjang dekade terakhir, perubahan yang sangat besar telah terjadi dalam ukuran dan struktur dari banyak perusahaan bisnis. Perubahan ini diuraikan sebagai pengukuran kembali, perekayasaan, dan pencarian organisasi kembali. Pembaruan (perbaikan ulang) dari organisasi yang tradisional secara khas berpindah melalui tiga fasa: disagregasi vertical (*vertical desegregation*), desain internal kembali, dan bentuk jaringan (*new organization forms*).

Vertical Desegregation

Desegregation mengurangi ukuran organisasi dengan penghapusan pekerjaan dan lapisan dari manajer-manajer tingkat menengah dan level hirarki. Lembaga konferensi internasional melaporkan bahwa 90% anggotanya dikurangi sepanjang 1990, dan sekitar dua pertiga para eksekutip perwakilan luar negeri akan diturunkan secara berkelanjutan. Hasil dari flat dapat mengorganisir aktivitasnya ke dalam sejumlah kecil proses kunci (perencanaan produksi baru, regenerasi penjualan, dan pelayanan pelanggan). Alternatifnya, organisasi dapat mempertahankan departemen fungsional, melapisinya dengan proses.Fungsi silang regu mengatur proses, dan menyediakan nilai yang baik dihadapan pelanggan sebagai suatu sasaran kunci dan ukuran performansinya. Karyawan didukung untuk membuat kontak reguler dengan para penyalur dan pelanggan.

Internal Redesign

Pembaruan organisatoris tidak hanya dengan mengurangi staf, menghapuskan lapisan manajemen, dan memberikan wewenang proses kepada pekerja. Tahap yang kedua mengubah perancangan internal organisasi. Format organisasi yang baru adalah bersandar, fleksibel, adaptip, dan mau mendengarkan keinginan pelanggan dan kebutuhan pasar. Disain Bisnis yang diubah melibatkan inovasi dalam perancangan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, mengatur persediaan dan distribusi jaringan kerja, dan secara konstan senantiasa bersentuhan dengan pasar. Prioritas dari organisasi ini adalah pemahaman kebutuhan pelanggan, menawarkan nilai ke pelanggan, dan menahan pelanggan.

New Organization Forms

Tahap perubahan keorganisasian yang ketiga melibatkan pembentukan hubungan dengan organisasi lain dan penggunaan proses sebagai dasar konsep organisasi. Walaupun hubungan antar organisasi sering disajikan dalam organisasi tradisional, perusahaan-perusahaan mengembangkan hubungannya dengan para penyalur, pelanggan, dan bahkan pesaing. Format Organisasi yang baru ini dinyatakan sebagai jaringan kerja karena mereka melibatkan beberapa susunan kolaborasi.

Komponen Strategi

Strategi perusahaan adalah cara suatu perusahaan dalam menciptakan nilai melalui bentuk wujud dan koordinasi dari aktivitas-aktivitas multimarket. Definisi ini menekankan penciptaan nilai, mempertimbangkan lingkup multimarket dari perusahaan (produk, geografis, dan nilai vertikal dari rantai batasan-batasan), dan menunjukan bagaimana mengatur organisasi tersebut menjadi suatu aktivitas dan bisnis di bawah payung perusahaan. Dasar pikiran kunci dari pandangan strategi adalah suatu perusahaan multi-bisnis harus dapat mengkontribusikan keunggulan bersaing dalam masing-masing unit. Hal tersebut memerlukan hubungan erat antara korporasi dan bisnis sebagai bagian dari perusahaan.

Kegunaan dari kerangka kerja untuk menguji strategi perusahaan yang konsisten dengan definisi yang lebih awal, isinya adalah (l) visi manajemen jangka panjang untuk perusahaan, (2) sasaran yang ingin diperoleh sebagai tonggak menuju visi, (3) asset, ketrampilan, dan kemampuan, (4) bisnis di mana perusahaan bersaing, (5) struktur, sistem, dan proses, dan (6) pembentukan nilai melalui aktivitas multimarket.

Memutuskan Visi Perusahaan

Visi manajemen menggambarkan perusahaan yang seperti apa dan apa yang dikerjakannya dan menyediakan petunjuk penting untuk mengatur dan meningkatkan perusahaan.

Faktor yang menjadi awal dalam strategi proses pegembangan manajemen harus menggambarkan visi dari perusahaan. Meninjau dan memperbaharui pergeseran arah strategis yang terjadi dari waktu ke waktu. Penetapan visi terdiri dari beberapa petunjuk penting untuk operasi bisnis:

1. Alasan dari keberadaan perusahaan dan tanggung-jawabnya ke pemegang saham, karyawan, masyarakat, dan bagian lain yang terlibat.
2. Pelanggan perusahaan dan kebutuhan/manfaat yang diharapkan dari produk atau jasa perusahaan (area produk dan keterlibatan pasar).
3. Tingkat spesialisasi di dalam masing-masing wilayah pasar produk dan lingkup geografis operasinya.
4. Jumlah dan jenis penganeka-ragaman pasar produk yang diinginkan oleh manajemen.
5. Tingkatan dalam rantai penambahan nilai dimana bisnis itu bersaing dari bahan baku sampai dengan pemakai akhir.
6. Harapan performansi manajemen untuk perusahaan.
7. Petunjuk umum lain untuk keseluruhan strategi bisnis, seperti teknologi yang digunakan dan peran dari riset dan pengembangan di dalam perusahaan.

Sasaran Hasil

Sasaran harus disusun sedemikian rupa sehingga performansi perusahaan dapat diukur. Tujuan perusahaan dapat dibangun sebagai berikut: pemasaran, inovasi, sumber daya, produktivitas, tangung jawab sosial. dan keuangan. Contohnya meliputi peramalan pertumbuhan dan pembagian pasar, peningkatan dalam kualitas produk, pelatihan dan pengembangan karyawan, target produk baru, pengembalian atas modal yang ditanamkan, laju pertumbuhan laba, batas hutang, sasaran hasil pengurangan energi, dan standar polusi.

Kemampuan

Adalah penting untuk menempatkan suatu fokus strategi perusahaan pada kemampuan khusus. Kemampuan ini akan menawarkan sesuatu yang potensial bagi organisasi untuk bersaing dalam pasar berbeda, memberikan nilai yang signifikan ke pelanggan akhir (*end user*), dan menciptakan penghalang dari kemungkinan adanya duplikasi oleh pesaing.

Komposisi Bisnis

Definisi komposisi bisnis menyediakan arah untuk perusahaan dan rancangan strategi pemasaran. Dalam perusahaan dengan satu jenis produk dan melayani satu pasar, adalah mudah untuk menentukan komposisi bisnisnya. Di dalam banyak perusahaan lain, diperlukan pemisahan bisnis ke dalam berbagai bagian

untuk memudahkan perencanaan dan analisis strategis. Kapan perusahaan melayani berbagai pasar dengan berbagai produk berbeda, pengelompokan wilayah bisnis yang sama untuk membantu pengambilan keputusan.

Segmen Bisnis, Kelompok, atau tujuan divisi digunakan untuk mengidentifikasi area bisnis yang utama dari diversifikasi perusahaan. Suatu segmen bisnis, kelompok, atau divisi cakupannya sering terlalu luas untuk produk dan komposisi pasar dengan menggunakan perencanaan dan analisis strategis, oleh karena itu maka dibagi menjadi unit strategis lebih spesifik. Suatu nama populer untuk unit ini adalah strategi bisnis unit (SBU). Strategi unit bisnis adalah merek atau produk tunggal, satu baris produk, atau suatu campuran dari produk yang berkaitan untuk memenuhi kebutuhan pasar umum atau suatu kelompok.

Struktur, Sistem, dan Proses

Aspek strategi ini mempertimbangkan bagaimana mengendalikan organisasi dan mengkoordinir aktivitas dari berbagai unit bisnis dan fungsi-fungsi staf. Menentukan struktur komposisi dari perusahaan. Sistem adalah kebijakan formal dan prosedur yang memungkinkan perusahaan untuk beroperasi. Proses mempertimbangkan aspek informal dari aktivitas-aktivitas organisasi.

Dalam menetapkan suatu infrastruktur perusahaan, Manajer perusahaan mempunyai susunan yang luas mekanisme organisasi pada bagiannya, dari kotak formal dalam suatu struktur organisasi kepada unsur-unsur gaya dan kultur perusahaan yang sulit dipisahkan. Sebab ke bagian yang lebih halus dari budaya dan gaya perusahaan. Karena strategi tiap perusahaan berbeda, maka tidak ada satupun susunan struktur, system dan proses yang optimal.

Keuntungan Kompetitif Perusahaan

Strategi perusahaan bagian ini meneliti apakah komponen strategi menciptakan nilai melalui aktivitas multi pasar. Isu yang strategis meliputi pengevaluasian tingkat mana suatu bisnis yang memberikan kontribusi positif dalam perusahaan dan apakah perusahaan menciptakan nilai lebih untuk bisnis dibanding kekuatan yang diciptakan oleh pemilik lain.

3.3 Strategi Bisnis dan Pemasaran

Sepanjang tahun 1990-an banyak panduan strategi telah ditawarkan oleh konsultan, para eksekutif, dan akademis untuk memandu perumusan strategi bisnis. Paradigma strategi ini mengusulkan suatu cakupan tindakan-tindakan, mencakup perancangan kembali perusahaan, manajemen kualitas total, membangun kemampuan khusus, perumusan organisasi kembali, dan strategi kemitraan.

Mengembangkan Perencanaan Strategis untuk Masing-Masing Bisnis

Analisis strategis diselenggarakan untuk: (1) mendiagnosa unit-unit bisnis, kekuatan dan keterbatasannya, (2) memilih strategi untuk memelihara atau meningkatkan performansi. Manajemen memutuskan prioritas apa yang ditempatkan untuk masing-masing bisnis mengenai alokasi sumber daya dan penerapan strategi untuk mencapai sasaran SBU.

Strategi Bisnis dan Strategi Pemasaran

Adalah suatu pemahaman terhadap tujuan bisnis, cakupan, sasaran hasil, kemampuan, dan strategi, Sebagai faktor mendasar dalam perancangan dan penerapan strategi pemasaran menjadi konsisten dengan perencanaan tindakan organisasi dan kegiatan unit bisnis.

Kepala eksekutif pemasaran strategi bisnis bertanggung jawab dalam (1) partisipasi dalam perumusan strategi dan (2) mengembangkan strategi pemasaran yang konsisten dengan prioritas strategi bisnis dan terintegrasi dengan strategi fungsional lain. Karena dua area ini sangat berhubungan erat, dan menjadi penting untuk menguji peran pemasaran dan fungsi-fungsi dalam kedua area tersebut untuk memperoleh pengertian yang mendalam dalam kontribusi dan tanggung-jawab pemasaran.

Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran terdiri dari analisis, pengembangan strategi, dan implementasi aktivitas dalam mengembangkan visi tentang daya tarik pasar untuk organisasi, memilih strategi target pasar, menentukan sasaran hasil, pengembangan, penerapan, dan mengatur program pemasaran perancangan strategi posisi untuk memenuhi nilai kebutuhan pelanggan pada setiap target pasar.

Pemasaran strategis adalah suatu proses pengendalian pasar dari pengembangan strategi yang mempertimbangkan secara terus-menerus perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan, agar memperoleh nilai yang sangat baik dihadapan pelanggan. Fokus dari strategi pemasaran lebih menekankan kepada performansi organisasi dibandingkan peningkatan penjualan. Strategi pemasaran mencari bagimana menemukan suatu nilai dihadapan konsumen dengan mengkombinasikan pengaruh strategis pelanggan bisnis ke dalam himpunan koordinat dari aksi pengendalian pasar. Strategi pemasaran dihubungkan dengan organisasi melalui lingkungan dan pandangan pemasaran sebagai tanggung jawab keseluruhan bisnis.

3.4 Proses Strategi Pemasaran

Strategi analisis situasional mempertimbangkan analisis pasar dan pesaing, pengelompokan pasar, dan pembelajaran pasar secara berkelanjutan. Perancangan strategi pemasaran menguji penetapan target pelanggan dan strategi posisi, strategi kemitraan, dan perencanaan produk baru. Pengembangan program pemasaran terdiri dari produk, distribusi, harga, dan promosi, perancangan strategi dan penerapannya untuk memenuhi kebutuhan nilai dari target pembeli. strategi penerapan dan manajemen mempertimbangkan rancangan organisasional dan penerapan serta pengendalian strategi pemasaran.

Gambar 3.1 Proses Strategi Pemasaran

Analisis Situasi Strategis

Manajemen pemasaran menggunakan informasi yang disajikan oleh analisis situasi untuk memandu perancangan suatu strategi baru atau perubahan dari strategi yang telah ada. Analisis situasi harus dilaksanakan dalam suatu proses yang berkelanjutan.

Visi Pasar, Struktur dan Analisis

Pasar perlu untuk digambarkan sedemikian rupa sehingga para pembeli dan pesaing dapat dianalisis. Agar pasar terjadi: (1) harus ada orang-orang dengan kebutuhan tertentu dan keinginan untuk satu atau lebih produk yang dapat mencukupi kebutuhan pembeli, dan (2) para pembeli harus rela dan mampu membeli suatu produk untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka. Suatu pasar produk terdiri dari suatu produk spesifik (atau produk terkait) itu dapat memenuhi satu set kebutuhan dan keinginan masyarakat (atau organisasi) serta meraka rela dan mampu membelinya. Kita menggunakan istilah produk untuk menandai barang dan jasa.

Analisis pasar produk dan meramalkan bagaimana perubahannya di masa datang adalah sangat penting untuk perencanaan bisnis dan pemasaran. Keputusan untuk masuk kedalam suatu pasar produk baru, bagaimana cara

melayani pasar produk yang ada, dan kapan harus keluar jika pasar produk sudah tidak menarik lagi. Sasarannya adalah untuk mengidentifikasi dan menguraikan para pembelinya, memahami ketertarikan mereka dari produk, menaksir ukuran dan rata-rata pertumbuhan pasar, dan menemukan perusahaan dan produk apa yang bersaing pasar.

Evaluasi dari strategi pesaing, kekuatan, keterbatasan, dan rencana sebagai suatu aspek kunci analisis situasi. Adalah suatu hal yang penting untuk mengidentifikasi kompetitor yang ada dan yang potensial. Analisis Pesaing meliputi evaluasi masing-masing kunci pesaing. Analisis kelemahan dan kekuatan pesaing. Isu kunci yang menggambarkan apa yang mungkin untuk dilakukan para pesaing di masa datang.

Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar meneliti lingkungan dan keaneka-ragaman kebutuhan dan keinginan pembeli dalam suatu pasar. Hal ini menawarkan suatu kesempatan untuk suatu organisasi dalam memusatkan kemampuan bisnisnya atas kebutuhan satu atau lebih kelompok para pembeli. Sasaran segmentasi adalah untuk menguji perbedaan dalam kebutuhan dan keinginan dan mengidentifikasi segmen di dalam pasar produk yang menarik. Masing-masing segmen berisi para pembeli dengan kebutuhan dan keinginan untuk katagori produk. Segmen diuraikan menggunakan beraneka macam karakteristik manusia, alasan mereka membeli atau menggunakan produk tertentu, dan tingkat kelebihsukaan untuk merek produk tertentu. Demikian juga segmen pasar produk industri mungkin dibentuk menurut jenis industri, kegunaan produk, frekuensi pembelian produk, dan berbagai faktor lainnya.

Pelajaran Berkelanjutan Tentang Pasar

Salah satu realitas utama menuju keberhasilan sukses bisnis hari ini adalah pentingnya memahami pasar dan persaingan. Merasakan apa yang sedang dan mungkin terjadi di masa datang yang diperumit oleh ancaman kompetisi yang mungkin hadir di luar batasan-batasan industri tradisional. Sebagai contoh, CD-ROMS bersaing dengan buku, dan faximile bersaing dengan surat.

Perusahaan yang digerakan oleh pasar dapat merasakan apa yang sedang terjadi di dalam pasar mereka, mengembangkan bisnis dan strategi pemasaran untuk menangkap peluang dan mengatasi ancaman, dan mengantisipasi pasarnya akan seperti apa di masa mendatang.

Merancang Strategi yang Dikendalian Pasar

Analisis situasi strategis adalah tahap dari proses strategi pemasaran dalam mengidentifikasi peluang pasar, menggambarkan segmen pasar, mengevaluasi persaingan, dan menilai kelemahan dan kekuatan organisasi.

Penetapan Target Pasar dan Strategi Penetapan Posisi

Keunggulan pemasaran dipengaruhi oleh beberapa faktor situasional, karakteristik industri, jenis perusahaan (ukuran), pembedaan kebutuhan pembeli, dan keunggulan daya saing khusus dari perancangan perusahaan terhadap strategi pemasaran. Isu sentralnya adalah memutuskan bagaimana, kapan dan dimana tempat perusahaan bersaing.

Tujuan dari strategi penetapan target pasar adalah untuk memilih orang-orang (atau organisasi) yang akan dilayani.

Strategi Hubungan Pemasaran

Hubungan pemasaran kemitraan meliputi pelanggan pemakai akhir, saluran anggota pemasaran, para penyalur, persekutuan pesaing, dan regu internal. Daya penggerak yang mendasari hubungan ini adalah bahwa suatu perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya untuk memuaskan pelanggan dan mengatasi suatu perubahan lingkungan bisnis yang cepat berubah melalui kerja sama dari angota-anggota yang terlibat. Strategi Hubungan memperoleh arti penting di dasawarsa 1990-an ketika pelanggan menjadi lebih banyak kebutuhannya dan persaingan menjadi semakin berat. Bangunan hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan rantai nilai kemitraan menawarkan perusahaan suatu jalan untuk menyediakan penghargaan tertinggi dari pelanggan. Walaupun membangun hubungan kerjasama tidak selalu menjadi jalan terbaik, namun paling tidak ini bisa menjadi jalan yang lebih baik untuk meningkatkan reputasi perusahaan.

Perencanaan untuk Produk Baru

Produksi baru diperlukan untuk menggantikan produk lama oleh karena terjadinya kemerosotan penjualan dan laba. Strategi untuk mengembangkan dan memposisikan pasar baru melibatkan semua fungsi bisnis. Perencanaan produk

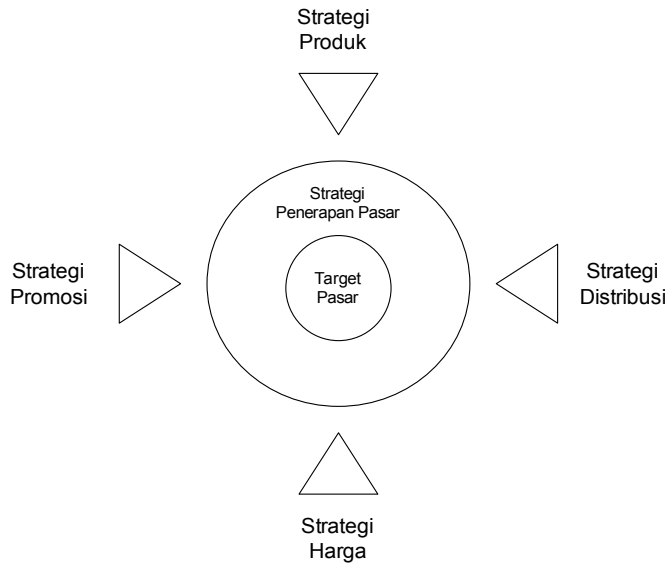
baru merupakan suatu hal yang penting untuk memurumuskan kebutuhan pelanggan dan menghasilkan produk dengan mutu tinggi dengan harga yang kompetitif. Keputusan produk baru meliputi menemukan dan mengevaluasi gagasan, memilih peluang yang paling menjanjikan untuk dikembangkan, perancangan program pemasaran, pengujian pasar terhadap produk dan memperkenalkan produknya ke pasar.

Awal proses perencanaan produksi baru dengan mengidentifikasi gap dalam kepuasan pelanggan. Perbedaan diantara atribut produk yang ada dan keinginan pelanggan akan menawarkan peluang untuk pengembangan produk baru. Salah satu pemimpin di dalam inovasi produk adalah *Minnesota Mining and Manufacturing* (3M). Persahaan ini mempunyai suatu reputasi yang baik dalam pengembangan produk dimana mampu lebih cepat dan lebih baik dibandingkan dengan kebanyakan perusahaan lain. Petunjuk kesuksesan produksi baru 3M meliputi: (1) memelihara unit bisnis kecil, (2) memberikan dorongan untuk percobaan dan pengambilan resiko, (3) memotivasi dan memberikan penghargaan kepada pembaharu, (4) Memposisikan diri dekat dengan pelanggan, (5) Berbagi teknologi dengan perusahaan lain. (6) menghindarkan hilangnya proyek dan aktivitas pekerja.

Pengembangan Program Fokus Pasar

Penetapan target pasar dan strategi penetapan posisi untuk produk yang telah ada dan baru, memandu ke pilihan strategi untuk komponen program pemasaran. Produk, distribusi, harga, dan strategi promosi dikombinasikan untuk membentuk strategi penentuan posisi terpilih untuk masing-masing target pasar.

Strategi program pemasaran (*marketing mix*) menerapkan strategi penetapan posisi. Tujuannya adalah untuk mencapai posisi yang baik pada saat pengalokasian keuangan, manusia, dan sumber daya produksi ke pasar, pelanggan, dan produk secara efektif dan efisien mungkin.



Gambar 3.2 Program Bauran Pemasaran

Strategi Manajemen Merek

Produk (barang-barang dan jasa) sering menjadi titik penentu strategi penetapan posisi, terutama sekali ketika perusahaan atau unit bisnis mengadopsi pendekatan organisatoris yang menekankan produk atau manajemen merek. Strategi produk meliputi(1) mengembangkan rencana untuk produk baru, (2) mengatur program untuk kesuksesan produk, dan (3) memutuskan apa yang harus dilakukan tentang permasalahan produk (mengurangi biaya-biaya atau meningkatkan produk). Strategi manajemen merek terdiri dari membangun nilai dari merek (kekayaan) dan mengatur sistem organisasi merek untuk keseluruhan performansinya.

Rantai Nilai, Harga, dan Strategi Promosi

Salah satu isu utama dalam mengatur program pemasaran adalah memutuskan bagaimana caranya mengintegrasikan komponen-komponen campuran itu. Produk, distribusi, harga, dan strategi promosi dibentuk kedalam suatu rencana kegiatan yang terkoordinasi. Masing-masing komponen membantu memberikan

pengaruh kepada para pembeli dalam memposisikan produk mereka. Jika aktivitas dari komponen campuran ini tidak dikoordinir, dimungkinkan terjadinya konflik dan adanya sumber daya tersia-siakan. Sebagai contoh, jika mengiklankan pesan untuk suatu merek perusahaan dengan menekankan tentang mutu dan performansinya tetapi palayan-pelayan tokonya menekankan pada kemurahan harga, maka para pembeli akan dibingungkan terhadap image perusahaan.

Penerapan dan Pengaturan Strategi yang Digerakkan Pasar

Memilih pelanggan yang dijadikan sasaran dan strategi posisi untuk masing-masing target pergerakan pengembangan strategi pemasaran dalam langkah-langkah tindakan, yang melibatkan perancangan organisasi pemasaran dan penerapannya serta pengaturan strateginya.

Perancangan Organisasi Pengendalian Pasar yang Efektif

Desain organisasi yang efektif mencocokan orang dan tanggung jawab kerja dalam satu alur adalah yang terbaik untuk memenuhi strategi pemasaran perusahaan. Memutuskan bagaimana cara menempatkan orang-orang ke dalam kesatuan organisasi dan menugaskan tanggung jawab kepada berbagai komponen campuran yang menyusun strategi pemasaran akan memberikan pengaruh yang penting terhadap performansinya. Struktur organisasi dan proses harus dicocokan terhadap bisnis dan strategi pemasaran yang akan dikembangkan dan diimplementasikan. Perancangan organisasi perlu untuk dievaluasi secara reguler untuk menilai ketercukupannya dan mengidentifikasi perubahan yang diperlukan. Restrukturisasi dan perekayasaan diberbagai organisasi pada era 1990-an telah mendorong banyak perubahan dalam struktur unit pemasaran. Perubahan organisasional berkesinambungan telah menjadi prakarsa penting di abad 21.

Strategi Penerapan dan Pengendalian

Penerapan dan pengendalian strategi pemasaran berisi (1) menyiapkan anggaran dan rencana pemasaran, (2) menerapkan rencana, (3) menggunakan rencana dalam mengatur dan mengendalikan strategi secara berkelanjutan. Rencana pemasaran meliputi hal-hal detil mengenai penetapan target, penetapan posisi dan aktivitas bauran pemasaran. Rencana menerangkan dengan hati-hati apa yang akan terjadi setelah periode perencanaan, siapa yang

bertanggung jawab, berapa banyak biayanya dan hasil apa yang diharapkan (ramalan penjualan).

Rencana pemasaran meliputi petunjuk tindakan untuk aktivitas yang akan diterapkan, siapa yang mengerjakannya, waktu dan lokasi pelaksanaan dan bagaimana implementasinya. Beberapa faktor berperan untuk efektivitas implementasi, termasuk ketrampilan dari orang-orang yang terlibat, rancangan organisasi, insentif, dan efektivitas komunikasi di dalam dan diluar organisasi.

3.5 Strategi Internet

Pertumbuhan yang sangat pesat dalam dunia internet telah mengakibatkan strategi penggunaan Web menjadi sesuatu hal yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran dan bisnis perusahaan dan mendorong ke arah bentuk disain bisnis baru.

Kekuatan Utama untuk Perubahan

Era internet menyediakan sarana baru untuk mengembangkan hubungan antara pelanggan pemakai akhir, anggota rantai nilai, dan mitra aliansi. Web menawarkan suatu peluang untuk meningkatkan hubungan satu sama lain. Sistem pengetahuan ini sangat baik sehingga memungkinkan organisasi untuk mengkomunikasikan penetapan harga, produk, disain, dan informasi promosi dengan para penyalur dan pelanggan. Kemampuan baru ini tidaklah terbatas untuk organisasi yang besar. Shirtmaker.Com adalah suatu bisnis usaha penjahitan kecil dengan sebelas tenaga penjahit dalam menyelesaikan pekerjaannya, dimana halaman web telah memungkinkan pelanggan untuk memilih pabrik, jenis, disain, dan bahkan bentuk hurufnya jika diperlukan. Di tahun1999, Daimlerchrysler smart car (mobil dua kursi) menjadi mobil yang pertama yang bisa diatur dan dipesan secara online.

Strategi dan Internet

Ketika beberapa otoritas memperdebatkan bahwa Internet akan membuat strategi konvensional menjadi usang, adalah sebuah realitas bahwa Internet adalah suatu komplemen kuat ke bisnis tradisional dan strategi pemasaran. Karenanya maka batasan-batasan kompetitif menjadi berubah dan persaingan akan lebih keras. Tesco, Supermarket eceran terkemuka di Inggris, menggambarkan poin-poinnya. Tesco telah mengadopsi strategi "bricks and clicks" untuk bisnis online langsungnya, mengkombinasikan kemampuan/

kekuatan rantai penyimpanannya dengan berdasarkan pesanan internet. Pemenuhan kebutuhan pelanggannya dipilih dari tempat makanan yang terletak dalam wilayah/ tempat dimana konsumennya berada. Sehingga tidak diperlukan penambahan gudang atau fasilitas.

3.6 Mempersiapkan Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran memilik cakupan yang luas. Meskipun demikian, seluruh rencana perlu untuk didasarkan pada analisis pasar produk dan segmen, industri dan struktur kompetitif, dasar nilai organisasi. Kita memperhatikan beberapa perencanaan penting yang dipertimbangkan dalam mempersiapkan perencanaan.

Hubungan Perencanaan dan Frekuensi

Rencana pemasaran dikembangkan, diterapkan, dievaluasi, dan disesuaikan untuk menjaga strategi tetap dalam target. Karenanya strategi pemasaran normalnya lebih dari satu tahun, Sangat berguna bila mengembangkan suatu perencanaan strategis tiga tahun dan suatu rencana tahunan untuk mengatur aktivitas pemasaran sepanjang tahun. Anggaran aktivitas pemasaran (contohnya: iklan) di set tiap-tiap tahun. Perencanaan adalah rangkaian rencana tahunan yang dipandu oleh perencanaan strategis pemasaran.

Frekuensi kegiatan-kegiatan perencanaan bervariasi sesuai dengan aktivitas perusahaan dan pemasaran. Target pasat dan startegi penetapan posisi tidaklah diubah secara signifikan sepanjang tahun. Perubahan taktis di dalam produk, distribusi, harga, dan strategi promosi mungkin telah tercakup dalam rencana tahunan

Pertimbangan Perencanaan

Kita harus mengembangkan rencana bagi suatu produk baru untuk diperkenalkan ke pasar nasional. Rencana untuk pengenalan sebaiknya sudah meliputi hasil yang diharapkan (tujuan), target pasar, tindakan, tanggung-jawab, jadwal, dan waktu. Rencana mengindikasikan detail dan batas waktu, rencana produk, program pengenalan pasar, iklan dan tindakan promosi penjualan, pelatihan karyawan, dan informasi lain yang diperlukan untuk meluncurkan produk. Rencana harus menjawab satu rangkaian pertanyaan ─apa; kapan; dimana; siapa; bagaimana dan kenapa untuk masing-masing sasaran tindakan dalam suatu kurun waktu periode perencanaan.

Tanggung jawab untuk Menyiapkan Rencana

Eksekutif pemasaran atau tim bertanggung jawab untuk menyiapkan rencana pemasaran. Beberapa perusahaan mengkombinasikan perencanaan bisnis dan rencana pemasaran ke dalam suatu aktivitas perencanaan tunggal. Dengan mengabaikan format penggunannya, rencana pemasaran dikembangkan dalam suatu koordinasi yang erat dengan rencana strategi untuk bisnisnya. Ada juga penekanan yang jauh lebih besar saat ini dengan melibatkan semua fungsi bisnis di dalam proses perencanaan pemasaran memproses. Manager produk atau pemasaran akan memiliki draft rencana yang formal untuk cakupan tanggungjawabnya, koordinasi dan menerima masukan dari iklan, riset pemasaran, penjualan, dan bagian-bagian pemasaran lain. Melakukan koordinasi dengan fungsi bisnis lain (R&D, Keuangan, Operasi) adalah juga suatu hal yang penting.

Unit Perencanaan

Pilihan dari unit perencanaan dapat berubah-ubah dalam kaitan dengan portfolio pasar produk dari organisasi. Beberapa perusahaan rencana dan pengaturannya dengan produk individu atau merek. Yang lainnya bekerja dengan lini produk, pasar, atau pelanggan spesifik. Unit perencanaan dapat mencerminkan bagaimana aktivitas pemasaran dan tanggung-jawab diorganisir. Target Pasar adalah suatu fokus bermanfaat untuk perencanaan dengan mengabaikan bagaimana rencana dikumpulkan. Menggunakan target sebagai basis untuk membantu perencanaan menempatkan pelanggan di tengah-tengah proses perencanaan dan memelihara strategi posisi tetap berhubungan dengan target pasar.

4 Visi Pasar: Struktur dan Analisis

4.1 Pendahuluan

Pasar terus meningkat kompleks dan saling berhubungan, menciptakan tantangan untuk para manajer dalam pemahaman struktur pasar dan mengidentifikasi peluang untuk pertumbuhan. Pertimbangkan, sebagai contoh, dampak yang dapat meresap teknologi digital pada komputer, telekomunikasi, fotografi, dan pasar peralatan kantor. Perubahan teknologi cepat, Akses Internet, kompetisi global, dan keaneka-ragaman pilihan pembeli di pasar memerlukan monitoring berlanjut untuk mengidentifikasi peluang bisnis, menilai pergeseran kebutuhan para pembeli, mengevaluasi perubahan posisi yang kompetitif, dan memandu keputusan manajer tentang para pembeli yang menjadi target dan bagaimana cara memposisikan merek untuk menargetkan para pembeli. Lebar pandangan pasar adalah penting bahkan ketika minat manajemen berpusat pada satu atau beberapa segmen pasar di dalam pasar tertentu. Pemetaan keseluruhan pasar memerlukan usaha untuk memahami dan mengantisipasi perubahan pasar dan ancaman kompetitif. Pemahaman menjual dan mengetahui bagaimana kemungkinan mereka untuk berubah di masa datang adalah masukan penting dalam strategi memandu pasar.

4.2 Pasar dan Strategi

Pengetahuan pemasaran adalah penting untuk memandu bisnis dan strategi pemasaran. Pertama, perhatikan bagaimana pasar mempunyai suatu dampak pada strategi. Berikutnya, akan dibahas konsep perpindahan bernilai dan bagaimana hal tersebut dapat mempengaruhi peluang pasar.

Relasi Strategi dan Pasar

Perubahan pasar sering memerlukan alternatif bisnis dan strategi pemasaran. Para manajer yang tidak memahami pasar mereka dan bagaimana mereka akan berubah di masa datang, strategi mereka yang sedang digunakan untuk bersaing tidak sesuai dengan kebutuhan pembeli, perlu perubahan dan alternatif produk yang tersedia apabila ingin memenuhi kebutuhan kebutuhan pembeli. Banyak kekuatan menyebabkan perubahan bentuk industri dan mengubah sifat alami kompetisi. Pengarah perubahan meliputi deregulasi, kapasitas ekses global, kompetisi global, merger dan akuisisi, perubahan harapan pelanggan, teknologi discontinuitas, disintermediasi, pergeseran demografis, dan perubahan gaya hidup dan pekerjaan. Pengaruh ini menciptakan peluang pasar dan ancaman dengan mengubah lingkup dan alami pasar yang kompetitif.

Perpindahan Nilai

Perpindahan nilai adalah proses pelanggan yang bergeser pembeliannya jauh dari produk yang dihasilkan oleh disain bisnis yang memodeli kepada orang-orang baru yang menawarkan nilai superior. Contohnya antara lain perpindahan nilai dari mesin ketik konvensional ke pengolah kata dan komputer, dari buku petunjuk kepada CD-ROM format, dan dari kamera dan film ke imaging elektronik. Antisipasi ancaman perpindahan nilai adalah suatu aspek/ pengarah market-driven strategi penting.

Perpindahan nilai mempengaruhi suatu kategori produk, suatu perusahaan, atau suatu keseluruhan industri. Perpindahan nilai menunjukkan adanya hubungan erat antara strategi dan pasar dan kebutuhan untuk mendefinisi dan memahami pasar dan area yang kompetitif. Konsep perpindahan nilai juga kebutuhan akan implementasi dan strategi pembelajaran organisatoris tetap berubah untuk secara proaktif bereaksi terhadap situasi perpindahan nilai.

Visi Bersama Tentang Pasar

Aspek penting apabila kita berorientasi pasar adalah mengembangkan suatu visi tentang organisasi pasar dan arah masa depan perubahan yang mungkin. Orientasi pasar memandang isu visi itu sebagai tanggung jawab multifungsi. Proses ini terlalu kompleks dan terlalu penting bagi kepercayaan pembuat keputusan tunggal. Suatu team manajemen yang berpengetahuan nampaknya akan jauh lebih sukses dibanding perorangan di dalam membentuk suatu visi akurat tentang pasar dan arena yang kompetitif.

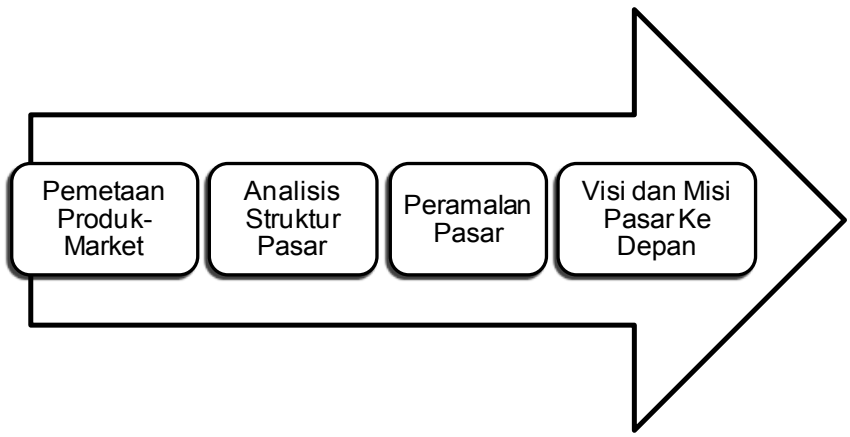
Mengembangkan suatu visi strategis tentang masa depan perlu:

(1) Mengidentifikasi dan meneliti kekuatan perubahan yang diharapkan untuk mengubah bentuk batasan-batasan industri dan menciptakan ruang kompetitif baru; dan

(2) Pembentukan suatu visi tentang yang masa depan. Pengetahuan pemasaran memberi suatu organisasi peluang untuk memimpin arah pengembangan industri dan bersaing untuk posisi pasar dan penguasaan pasar.

4.3 Pemetaan Pasar Produk

Proses memperoleh suatu pemahaman pasar ditunjukkan gambar 4-1. Langkah yang pertama adalah untuk menggambarkan batasan-batasan pasar itu dan menguraikan strukturnya. Hasilnya adalah suatu peta *product-market*. Pasar dapat digambarkan melalui banyak cara, dan mereka secara konstan berubah, seperti digambarkan oleh Strategi utama, yang menguraikan suatu kemunculan pasar yang disebut manajemen kepedulian elektronik. Kita memperhatikan bagaimana kebutuhan pembeli berangkaian dengan manfaat produk membantu peta *product-markets*.



Gambar 4.1 Proses Memperoleh Pengertian Pasar

Mempertemukan Kebutuhan dengan Manfaat Produk

Istilah *product-market* menunjukkan bahwa pasar hanya ada ketika para pembeli dengan kebutuhan mempunyai kemampuan untuk membeli produk dan produk tersedia untuk mencukupi kebutuhan itu. Kemampuan untuk membeli dan kesediaan untuk membeli menunjukkan bahwa ada suatu permintaan untuk produk tertentu atau jasa. Pasal dari sebuah kelompok atau grup adalah orang mempunyai kebutuhan dan kekurangan untuk membeli manfaat yang merupakan permintaan untuk produk partikulir maupun pelayanan. Orang-orang dengan kebutuhan dan keinginan membeli keuntungan yang yang disajikan oleh barang atau jasa untuk memenuhi baik rumah tangga maupun kebutuhan organisatoris. Suatu *product-market* bertemu orang-orang dengan kebutuhan-kebutuhannya mendorong kearah suatu permintaan untuk barang atau jasa, manfaat produk mencukupi kebutuhan itu.

Dengan pemahaman bagaimana suatu merek atau produk perusahaan spesifik diposisikan di dalam *product-market*, manajemen dapat memonitor dan mengevaluasi perubahan dalam *product-market* untuk menentukan apakah alternatif mengarahkan dan memposisikan strategi dan penawaran produk diperlukan. Di dalam memetakan *product-market*, adalah penting untuk menetapkan batasan-batasan yang berisi semua relevansi kategori produk yang sedang bersaing untuk kebutuhan pembeli yang sama.

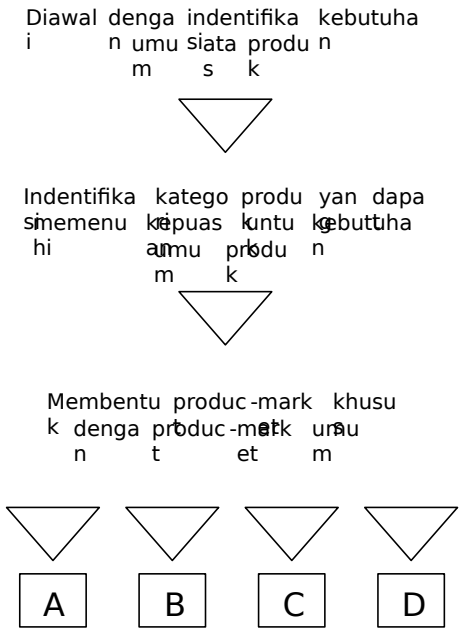
Memetakan Batasan-Batasan dan Struktur *Product-market*

Pemahaman *product-market* batasan-batasan dan struktur menyediakan para manajer dengan informasi penting untuk mengembangkan bisnis dan strategi pemasaran dan manajemen kepada kompetisi baru. Mempertimbangkan hanya suatu merek perusahaan dan pesaing langsungnya boleh jadi akan menutupi ancaman potensial kompetitif atau peluang.

Struktur *Product-market*

Suatu merek perusahaan bersaing dengan merek lain pada produk generik, tipe produk, dan variasi produk dari *product-market*. *Product-market* yang umum meliputi suatu kelompok luas produk yang umum, namun serupa. Sebagai contoh, beberapa kelas atau jenis produk dapat dikombinasikan untuk membentuk suatu *product-market* umum untuk peralatan dapur. Titik awal definisi *product-market* adalah untuk menentukan kebutuhan yang tertentu atau keinginan yakni bahwa suatu kelompok produk membuat puas, seperti alat

dapur. Karena orang-orang dengan suatu kebutuhan serupa tidak akan mencukupi, umumnya *product-markets* sering heterogen.



Gambar 4.2 Determinasi Struktur Pasar Produk

Pendefinisian

Di dalam memetakan *product-market*, adalah sangat menolong untuk menentukan (1) basis untuk mengidentifikasi minat para pembeli di dalam *product-market* pada minat(karakteristik pembeli dan area geografis seperti umur kelompok/ grup), (2) ukuran pasar dan karakteristik, dan (3) merek dan/ atau kategori produk yang bersaing untuk kebutuhan dan keinginan para pembeli tercakup di*product-market* itu.

Struktur tentang suatu *product-market* dapat digambarkan berikut langkah-langkahnya diperlihatkan gambar 3.2. Para pembeli dalam berbagai spesifik *product-markets* dan merek yang berbeda yang bersaing dalam *product-markets*

dapat dianalisis. Proses memetakan *product-market* struktur mulai dan dengan mengidentifikasi kebutuhan yang umum (fungsi) yang dicukupi oleh produk menarik perhatian manajemen. Identifikasi Kebutuhan adalah basis untuk memilih produk yang berkaitan dengan pasar produk.

Pembentukan *Product-markets*

Faktor yang mempengaruhi bagaimana *product-market* batasan-batasan ditentukan meliputi tujuan untuk meneliti *product-market*, tingkat perubahan komposisi pasar dari waktu ke waktu, dan tingkat kompleksitas pasar.

Tujuan Analisis

Jika manajemen memutuskan apakah pergi dari suatu bisnis, penekanan yang utama mungkin adalah pada pencapaian keuangan dan posisi kompetitif. Analisis yang terperinci *product-market* mungkin tidak perlu. kontrasnya, jika sasaran adalah menemukan suatu segmen pasar untuk menarik ke target di dalam *product-market*, suatu analisis penetrasi lebih jauh perlu. Ketika produk berbeda mencukupi kebutuhan yang sama, batasan-batasan *product-market* perlu berisi semua relevansi produk dan merek. Sebagai contoh, *product-market* fotografi meliputi keperluan jasa, kamera digital, kamera konvensional dan film. Untuk membatasi *Product-market* harus ditentukan cara yang akan menjadi nilai strategis, membiarkan manajemen untuk berperan besar pada peluang potensial dan menghindari ancaman mungkin ada.

Mengubah Komposisi Pasar

Komposisi *Product-market* mungkin berubah ketika teknologi baru tersedia dan kompetisi baru muncul. Teknologi baru menawarkan para pembeli jalan berbeda untuk menemui kebutuhan mereka. Sebagai contoh, teknologi fax memberi orang-orang yang perlu penyerahan surat adalah suatu cara alternatif untuk mengirim informasi. Masukan ke dalam pasar oleh pesaing baru juga mengubah komposisi pasar.

Penggolongan Industri sering tidak dengan baik menggambarkan batasan-batasan *product-market*. Definisi basis Industri tidak meliputi jalan alternatif untuk menemui kebutuhan. Penggolongan Industri yang khas mempunyai suatu supply produk dibanding orientasi permintaan pelanggan. Tentu saja, asosiasi industri, penerbitan, dan para agen pemerintah menghasilkan banyak informasi tentang produk dan pasar, informasi dari sumber itu harus tercakup di suatu analisis pasar. Titik adalah bahwa analisis aktivitas pasar meluas di luar batasan-batasan industri.

Luas Kompleksitas Pasar

Tiga karakteristik pasar menangkap suatu proporsi besar variasi di dalam kompleksitas mereka: (1) fungsi atau penggunaan produk yang diperlukan oleh pelanggan, (2) terdapat teknologi di produk itu untuk menyediakan fungsi yang diinginkan, dan (3) segmen pelanggan yang berbeda yang menggunakan produk itu untuk melaksanakan fungsi tertentu.

Fungsi pelanggan mempertimbangkan apakah produk atau jasa itu. Ini adalah manfaat menyajikan kepada pelanggan. Demikian, fungsi tersebut menyediakan kemampuan yang mana membuat puas kebutuhan pelanggan. Dalam kasus komputer pribadi, fungsi yang yang dilakukan adalah diperuntukan untuk rumah tangga, transmisi fax, Internet, atau berbagai fungsi bisnis.

Teknologi yang berbeda mungkin pada situasi tertentu memuaskan pelanggan. Dalam kasus pelayanan, teknologi berhubungan dengan bagaimana jasa diberikan. Teknologi Fax mengirim suatu surat via transmisi elektronik. Perusahaan Pos mengirim surat dengan kapal terbang. kurir membawa suatu dokumen dari pengirim kepada penerima.

Segmen Pelanggan mengenali keaneka ragaman kebutuhan pelanggan untuk produk tertentu, seperti mobil. Suatu model dan merek spesifik tidak akan mencukupi semua kebutuhan dan keinginan pembeli. Dua segmen pasar luas untuk penggunaan mobil adalah rumah tangga dan organisasi. Penggolongan ini dapat dibagi lebih lanjut ke dalam segmen pelanggan yang lebih spesifik.

Ini sangat menolong untuk memusatkan konsumen (atau lembaga) pemakai produk ketika menggambarkan pasar itu, karena pemakai memandu permintaan untuk produk. Ketika pemakai merubah kebutuhan dan keinginan, pasar berubah. Suatu pabrik mempertimbangkan distributor bagi produknya yang akan dijual kepada pelanggan, pasar digambarkan oleh konsumen dan organisatoris pemakai yang membeli produk itu untuk konsumsi.

4.4 Menguraikan dan Meneliti Para Pemakai

Mengembangkan profil para pembeli pemakai untuk generik, tipe produk, dan tingkat-tingkat produk varian *product-market* sangat berguna. Para pembeli dikenali dan diuraikan, membeli ukuran-ukuran pilihan, dan pengaruh lingkungan (diantaranya kecenderungan tingkat bunga) pada para pembeli dievaluasi.

Identifikasi dan Penggambaran Pembeli

Karakteristik seperti besar keluarga, umur, pendapatan, lokasi geografis, jenis kelamin, dan jabatan sering bermanfaat untuk mengidentifikasi para pembeli di pasar konsumen. Faktor ilustratif yang digunakan untuk mengidentifikasi end-users di dalam pasar organisatoris meliputi jenis industri, ukuran perusahaan, lokasi, dan jenis produk. Banyak sumber informasi yang ada, tersedia untuk digunakan untuk mengidentifikasi dan menggambarkan pelanggan. Kapan pengalaman dan informasi ada tidak memadai untuk menentukan para pembeli, studi penelitian mungkin perlu untuk menempatkan dan menguraikan pelanggan dan prospek.

Mekanisme Pembeli Membuat Pilihan

Sering, uraian singkat para pembeli tidak menghasilkan cukup informasi untuk memandu mengarahkan dan memposisikan keputusan: Analis juga harus mencoba untuk menemukan mengapa orang-orang membeli produk dan merek. Di dalam mempertimbangkan bagaimana pelanggan memutuskan apa yang harus dibeli, adalah berguna bagi meneliti bagaimana mereka pindah melalui langkah-langkah yang mendorong ke arah suatu keputusan untuk membeli merek tertentu. Para pembeli secara normal mengikuti suatu proses pengambilan keputusan. Mereka mulai itu dengan mengenali suatu kebutuhan (pengenalan masalah); berikutnya, mereka mencari informasi; kemudian, mereka mengidentifikasi dan mengevaluasi produk alternatif; dan akhirnya, mereka memilih suatu merek. Tentu saja, panjang dan kompleksitas dari proses ini berubah-ubah dengan situasi produk dan membelian. Keputusan yang berulang dan dimana seorang pembeli mempunyai pengalaman masa lalu cenderung untuk menjadi rutin. Satu bagian dari mempelajari proses pengambilan keputusan pembeli adalah mengenali ukuran-ukuran apa yang digunakan membuat keputusan. Sebagai contoh, seberapa penting merek dagang suatu produk di dalam keputusan pembelian?

Pengaruh Lingkungan

Langkah yang akhir di dalam membangun profil pelanggan adalah mengidentifikasi faktor eksternal yang mempengaruhi para pembeli juga mempengaruhi komposisi dan ukuran pasar dari waktu ke waktu. Pengaruh ini meliputi pemerintah, perubahan sosial, pergeseran ekonomi, teknologi, dan faktor lain yang mengubah kebutuhan dan keinginan pembeli. Yang khas, faktor ini tidaklah dikendalikan oleh pembeli atau perusahaan yang menjual produk, dan perubahan substansiil pengaruh lingkungan dapat mempunyai suatu

dampak utama pada aktivitas membeli pelanggan. Oleh karena itu, adalah penting untuk mengidentifikasi relevansi pengaruh eksternal pada suatu *product-market* dan menaksir dampak mereka pada masa depan.

Membangun Profil Pelanggan

Proses dimulai dengan *product-market* generik. Pada profil pelanggan tingkatan ini mungkin sekali untuk menetapkan ukuran dan komposisi dasar pelanggan. Sebagai contoh, perjalanan udara yang komersil profil pelanggan akan meliputi ukuran pasar, laju pertumbuhan, campuran bisnis dan kesenangan pelancong, dan karakteristik umum lain. Tipe produk dan profil varian lebih spesifik sekitar karakteristik pelanggan (kebutuhan dan keinginan, menggunakan situasi, aktivitas dan minat, pendapat, proses membeli dan ukuran-ukuran pilihan, dan pengaruh lingkungan pada keputusan membeli). Yang secara normal, analisis tipe produk mempertimbangkan produk organisasi itu dan jenis produk saling berhubungan erat.

Di dalam mengembangkan strategi pemasaran, manajemen mempunyai kaitan dengan memutuskan para pembeli yang masuk dalam target umum, tipe produk, dan menjual varian produk dan menentukan bagaimana cara memposisikan kepada masing-masing target. Profil pelanggan membantu dapat dijadikan dasar dalam membuat keputusan strategis. Profil juga bermanfaat memandu keputusan pengelompokan pasar. Analisis Pelanggan yang lebih menyeluruh sering dikerjakan pada analisis pengelompokan pasar, yang kita mendiskusikan pada Bab 5.

4.5 Analisis Daya Saing

Menggambarkan Area kompetitif

Suatu pemahaman lengkap dalam memetakan lingkungan kompetitif membantu disain strategi dan implementasi. Karena tingkat persaingan sering terjadi di dalam industri spesifik, suatu pengujian struktur industri dapat melukiskan area yang kompetisi; di sini organisasi harus menyadari bahwa lebih dari satu industri boleh melayani *product-market* yang sama, tergantung pada kompleksitas struktur *product-market*.

Analisis Industri

Analisis pesaing diselenggarakan dari sudut pandang perusahaan tertentu. Analisis ini meneliti dua macam informasi: (1) suatu profil deskriptif industri dan (2) suatu analisis rantai nilai (distribusi) menghubungkan berbagai organisasi dalam jaringan yang mempunyai nilai tambah dari para penyalur ke end-users. Seperti itu, analisis industri adalah horisontal dan meliputi jenis serupa perusahaan, sedangkan analisis rantai nilai mempertimbangkan nilai tambah yang kelompok perusahaan vertikal yang menyediakan material dan/ atau bagian, menghasilkan produk (dan jasa), dan mendistribusikan produk itu ke end-users.

Analisis industri meliputi (1) karakteristik industri dan kecenderungan seperti penjualan, jumlah perusahaan, dan laju pertumbuhan dan (2) beroperasi praktek perusahaan industri, mencakup bauran produk, menyajikan jasa, penghalang ke masukan, dan lingkup geografis.

Definisi industri didasarkan pada organisasi yang melaksanakan analisis pasar. Identifikasi Industri didasarkan pada persamaan produk, penempatan di tingkatan yang sama dalam rantai nilai (antara lain pabrikan, distributor, pedagang eceran), dan lingkup geografis. Analisis Industri meliputi:

1. Ukuran Industri, pertumbuhan, dan komposisi.
2. Industri berubah diantisipasi (antara lain kecenderungan konsolidasi).
3. Kekuatan dan kelemahan Industri.
4. Persekutuan strategis antar pesaing.

Analisis Value-Added Chain

Suatu studi dari penyalur dan saluran distribusi adalah melayani dan pemahaman pentingnya *product-market*s. Sedang produsen boleh pergi secara langsung kepada end-users. Banyak pekerjaan dengan organisasi lain melalui saluran distribusi. Tingkat integrasi vertikal oleh pesaing terbelakang (persediaan) dan maju ke arah *end-users* adalah juga informasi bermanfaat. Jenis hubungan (kolaboratif atau tanggapan) dalam saluran distribusi harus dikenali dan dievaluasi. Tingkat aktivitas *outsourcing* dalam rantai nilai juga diminati. Saluran berbeda yang mengakses pemakai akhir pelanggan harus tercakup di analisis saluran. Dengan pemandangan dalam pendekatan distribusi anggota industri. kita dapat mengidentifikasi kecenderungan dan pola teladan penting dalam melayani end-users. Analisis value-chain juga membongkar peluang pasar baru yang tidaklah dilayani oleh saluran distribusi. Yang akhirnya,

informasi dari berbagai rantai nilai tingkatan dapat membantu meramalkan permintaan pemakai akhir.

Kekuatan Kompetitif

Perbedaan kekuatan kompetitif hadir pada rantai nilai tambah. Pandangan kompetisi yang tradisional diperluas dengan mengenali lima kekuatan kompetitif yang mempengaruhi capaian industri:

1. Persaingan antar perusahaan ada.
2. Ancaman dari pemain baru.
3. Ancaman produk pengganti.
4. Daya tawar para penyalur.
5. Daya tawar para pembeli.

Kekuatan pertama mengenali kompetisi yang aktif itu antar bantuan anggota industri, menentukan capaian industri, dan ini adalah paling mengarahkan dan format kompetisi keras. Persaingan boleh terjadi di dalam suatu segmen pasar atau ke seberang suatu *product-market*. Alam dan lingkup kompetisi boleh bertukar-tukar menurut jenis struktur industri.

Kekuatan yang kedua menyoroti kemungkinan pesaing baru yang memasuki pasar. Perusahaan yang ada dapat mencoba untuk menakut-nakuti kompetisi baru melalui perluasan agresif dan jenis lain penghalang masuk pasar.

Kekuatan yang ketiga mempertimbangkan dampak pengganti yang potensial. Teknologi baru yang mencukupi kebutuhan pelanggan yang sama adalah sumber kompetisi penting. Cakupan teknologi alternatif dalam definisi struktur *product-market* mengidentifikasi format pengganti kompetisi.

Kekuatan yang keempat adalah pengaruh yang para penyalur mungkin mampu menggunakannya pada produsen dalam suatu industri. Sebagai contoh, tenaga kerja yang mahal dan pesawat terbang menggunakan tekanan utama pada industri perusahaan penerbangan yang komersil. Perusahaan dapat mengejar strategi integrasi vertikal untuk mengurangi itu menawarkan tenaga para penyalur. Sebagai alternatif, hubungan kolaboratif adalah berguna bagi reaksi terhadap kebutuhan mitra kedua-duanya. Penekanan pada peningkatan berkualitas oleh banyak produsen memberi harapan kepada kooperasi dengan para penyalur mereka.

Kunci Analisis Pesaing

Analisis pesaing dilaksanakan untuk perusahaan yang bersaing secara langsung satu sama lain dan manajemen perusahaan lain yang dapat mempertimbangkan analisis strategi penting (sebagai contoh, peserta pasar potensial). Perluasan aktivitas kecerdasan/ inteligen pesaing yang cepat oleh banyak perusahaan dalam dekade yang terakhir menyoroti prioritas para eksekutif menempatkan pada monitoring aktivitas pesaing. Banyak perusahaan di seluruh bumi sudah mengembangkan unit kecerdasan/ inteligen yang sangat efektif.

Dua aspek analisis pesaing utama: (1) menyiapkan gambaran profil ahli untuk masing-masing pesaing dan (2) mengevaluasi kelemahan dan kekuatan pesaing itu.

Penggambaran Pesaing

Suatu pesaing kunci adalah organisasi manapun yang berusaha memperoleh target pasar yang sama ke klas khusus ketika perusahaan memperdayakan/ menghafalkan saluran analisis. Kunci Pesaing adalah sering merek yang bersaing *product-market* yang sama atau di dalam segment pasar itu. Jenis Produk berbeda yang mencukupi atau kebutuhan yang sama kekurangan dapat juga dengan aktif bersaing satu sama lain.

Adalah penting untuk memperoleh sebanyak mungkin pengetahuan tentang latar belakang, pengalaman, kecakapan, dan masa jabatan para eksekutip kunci pada masing-masing pesaing utama. Informasi ini meliputi arsip capaian eksekutip itu, area keahlian tertentu mereka, dan perusahaan dimana mereka sebelumnya dipekerjakan. Analisis ini dapat menyarankan prakarsa strategis masa depan suatu pesaing kunci.

Evaluasi Pesaing

Walaupun gambaran pesaing dan evaluasi adalah saling berhubungan, ini berguna bagi aktivitas keduanya terpisah. Analisis pasar cakupan luas memusat pada segmen pasar yang ditargetkan oleh pesaing dan penguasaan pasar pesaing relatif dan memposisikan nyata. Posisi Pasar relatif terukur dengan membandingkan bagian terhadap pesaing dimaksud dengan penguasaan pasar yang paling tinggi dalam segmen. Semua segmen *product-market* yang bisa ditargetkan oleh perusahaan harus tercakup di evaluasi pesaing.

Capaian Masa lampau pesaing menawarkan suatu basis bermanfaat untuk membandingkan pesaing. Pelanggan menghargai dalil yang ditawarkan oleh pesaing untuk masing-masing segmen informasi penting ini dapat menandai adanya peluang kompetitif seperti halnya suatu kemungkinan ancaman. Akhirnya, kemampuan pesaing membedakan perlu untuk dikenali dan dievaluasi.

Peta Perceptual bermanfaat meneliti yang kompetitif memposisikan bersaing merek. Bagan ini bermanfaat membandingkan bersaing merek pada atribut faktor penentu kepuasan pelanggan yang penting.

Penaksiran Strategi Masa depan

Pesaing Strategi Masa depan pesaing dapat melanjutkan arah tetapkan di masa lalu, terutama sekali jika tidak ada pengaruh eksternal utama yang memerlukan mereka untuk merubah strategi mereka. Meskipun demikian, mengira bahwa suatu strategi akan berlanjut tidaklah bijaksana. Tindakan pesaing sekarang boleh jadi isyarat ancaman masa depan.

Mengidentifikasi Pesaing Baru

Pesaing baru dapat datang dari empat sumber utama: (1) perusahaan yang bersaing adalah suatu *product-market* terkait, (2) perusahaan dengan teknologi terkait. (3) perusahaan telah mengarahkan pelanggan serupa menggolongkan dengan produk lain, dan atau (4) perusahaan yang bersaing daerah geografis lain dengan produk serupa. Masukan Pasar oleh suatu pesaing baru lebih mungkin di bawah kondisi-kondisi yang berikut:

a. Margin keuntungan tinggi dicapai oleh menjual pejabat.
b. Masa depan Peluang Pertumbuhan di dalam pasar menarik.
c. Tidak ada market-entry penghalang utama hadir.
d. Kompetisi terbatas pada satu atau beberapa pesaing.
e. Perolehan suatu padanan manfaat kompetisi firm yang ada melayani pasar adalah mungkin.

Jika satu atau lebih kondisi-kondisi ini hadir dalam suatu situasi kompetitif, kompetisi baru akan mungkin nampak.

4.6 Mengembangkan Visi Strategis Masa Depan

Pengembangan pasar dan aktivitas kompetitif tidak selalu mengikuti alur yang dapat diramalkan dan tergambar jelas. Meskipun begitu, pengembangan pasar dan aktivitas tersebut bermanfaat ketika adanya kemungkinan pasar berubah.

Fase Kompetisi

Ini berguna untuk membedakan antara tahap dalam pengembangan kompetisi. Langkah awal, perusahaan mengidentifikasi konsep produk, membuat aneka pilihan teknologi, dan membangun kemampuan. Tahap ini melibatkan percobaan berdasarkan gagasan dan bersifat abstrak, sehingga alur kepemimpinan pasar tidaklah tergambar jelas. Tahap 2 melibatkan mitra perusahaan dengan sasaran mengendalikan standar industri, meskipun pesaing yang datang cepat.

Antisipasi Masa depan

Terus meningkat, kita temukan pergolakan dan perubahan itu, dibanding/ bukannya stabilitas, menandai banyak orang *product-market*s. Lebih dari itu, seperti telah dibahas dalam hubungan dengan ke tiga tahap kompetisi, untuk mengidentifikasi kekuatan dalam perjalanan yang akan mengubah struktur industri. Meskipun demikian, pengaruh ini bukanlah mudah untuk mengidentifikasi dan meneliti, organisasi yang memilih untuk menginvestasikan usaha dan waktu substansiil dalam mengantisipasi masa depan menciptakan suatu peluang untuk keuntungan memperoleh kompetitif. Para eksekutip dalam *market-driven* perusahaan mengenali pentingnya mengembangkan kemampuan ini.

Perencanaan perlu untuk meneliti kekuatan perubahan. Sedang detail proses mereka tidak bisa ditangkap dalam beberapa diskusi, pertanyaan yang berikut adalah ilustratif untuk informasi yang diperlukan untuk mengantisipasi masa depan:

1. Apakah pengaruh yang ada di *product-market* sangat potensial untuk mengubah struktur *market* atau *competitor*?

2. Selidiki masing-masing diskontinuitas.
   a. Bagaimana kecenderungan akan mempengaruhi pelanggan.
   b. Dampak ekonomi.
   c. Seberapa cepat itu sedang mengembangkan.
   d. Siapakah pemanfaat kecenderungan ini.
   e. Siapa yang paling berhak untuk memperoleh atau menghilangkan.

f. Peluang Produksi baru yang akan diciptakan oleh *discontinues* ini.
g. Bagaimana dapat belajar lebih banyak tentang kecenderungan ini.

Perencanaan itu memerlukan pandangan secara mendalam tentang perubahan suatu *product-market* dan pasar lain yang saling berhubungan. Antisipasi masa depan itu memerlukan pencarian di luar area kompetitif yang ada untuk pengaruh yang mempengaruhi batasan-batasan *product-market*. Proses ini memerlukan keterlibatan seluruh organisasi dan menuntut sejumlah waktu.

4.7 Penilaian Ukuran Pasar

Suatu bagian penting dari analisis peluang pasar adalah menaksir ukuran yang potensial dan pasar saat ini. Ukuran pasar pada umumnya terukur oleh penjualan dolar dan/ atau unit menjual untuk suatu *product-market* digambarkan dan suatu periode waktu ditetapkan. Ukuran-ukuran lain meliputi banyaknya para pembeli, rata-rata kwantitas pembelian, dan frekwensi membeli. Tiga ukuran kunci ukuran pasar adalah potensi pasar, anggaran penjualan, dan penguasaan pasar.

Potensi Pasar

Potensi pasar adalah jumlah maksimum produk menjual bahwa dapat diperoleh dari suatu tidak- *product-market* yang didenda selama suatu periode waktu ditetapkan. Meliputi total peluang yang akan dijual oleh semua perusahaan yang melayani *product-market*. Potensi pasar adalah batas atas penjualan yang dapat dicapai oleh semua perusahaan untuk suatu yang umum, product-type, atau product-variant produk- pasar. Sering, industri nyata menjual pada musim gugur sedikit banyak di bawah potensi pasar sebab produksi dan sistem distribusi adalah tidak mampu untuk dengan sepenuhnya memenuhi kebutuhan dari semua para pembeli rela dan mampu membeli produk sepanjang periode.

Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan menandai adanya penjualan yang diharapkan untuk suatu *product-market* digambarkan selama suatu periode waktu ditetapkan. Anggaran penjualan Industri adalah total volume penjualan yang diharapkan oleh semua perusahaan yang melayani penjualan produk. Anggaran penjualan dapat tidak lebih besar dari potensi pasar dan secara khas tidak mencukupi (menyangkut) potensi itu, seperti telah dibahas di atas. Suatu peramalan dapat dibuat untuk

total penjualan pada manapun tingkatan *product-market* (umum, jenis produk, varian) dan untuk spesifik subsets *product-market* (antara lain segmen pasar). Suatu anggaran penjualan dapat juga dibuat untuk penjualan yang diharapkan oleh perusahaan tertentu.

Penguasaan Pasar

Penjualan perusahaan yang dibagi oleh total penjualan dari semua perusahaan untuk suatu *product-market* ditetapkan menentukan penguasaan pasar perusahaan tertentu. Penguasaan pasar mungkin dihitung atas dasar penjualan nyata atau meramalkan penjualan. Penguasaan pasar dapat digunakan untuk peramalan penjualan perusahaan masa depan dan untuk membandingkan pasar nyata, memposisikan antar merek suatu produk. Penguasaan pasar boleh bertukar-tukar, tergantung pada penggunaan penjualan dolar atau unit menjual dalam kaitan dengan perbedaan harga ke seberang pesaing.

Adalah penting menyiapkan peramalan untuk menetapkan persisnya apa yang diramalkan, waktunya periode melibatkan, dan area geografis. Cara lainnya, perbandingan penjualan dan penguasaan pasar dengan mereka perusahaan yang bersaing tidak akan penuh arti. Beberapa permasalahan operasional boleh terjadi meramalkan sebagai hasil perbedaan dalam ukuran penjualan (antara lain dolar lawan unit), permasalahan dalam melukiskan relevansi menjual, mempimpin dan pergerakan produk ketinggalan melalui saluran distribusi, promosional menetapkan harga praktek, dan penanganan perpindahan di dalam perusahaan.

Mengevaluasi Peluang Pasar

Sejak suatu penjualan perusahaan tergantung pada sebagian rencana pemasarannya, peramalan dan strategi pemasaran. Alternatif yang memposisikan strategi (produk, distribusi, harga, dan promosi) harus dievaluasi untuk efek yang diperkirakan mereka tersedia untuk dijual. Oleh karena usaha-usaha pemasaran hubungan, adalah penting untuk mempertimbangkan peluang potensi pasar dan merencanakan biaya pemasaran dalam menentukan peramalan. Dampak dari anggaran penjualan yang berbeda harus dievaluasi dari suatu total perspektif bisnis, karena peramalan ini mempengaruhi perencanaan produksi, kebutuhan sumber daya manusia, dan kebutuhan keuangan.

Anggaran penjualan target pasar diperlukan sedemikian sehingga manajemen dapat menaksir daya pikat keuangan kedua peluang pasar yang ada dan baru. Potensi pasar dan pertumbuhan menaksir keseluruhan daya pikat pasar itu. Anggaran penjualan untuk merek perusahaan dalam kombinasi dengan perkiraan biaya menyediakan suatu basis untuk proyeksi laba. Keputusan untuk memasuki suatu pasar baru atau pergi dari suatu pasar tergantung dengan berat pada proyeksi dan analisis keuangan.

5 Segmentasi Pasar

5.1 Pendahuluan

Setiap perusahaan memiliki tiga kemungkinan pandangan terhadap strategi pemasaran dalam melayani pasarnya (Tjiptono,1998), yaitu (1) *Mass Marketing*, yaitu didasarkan pada filosofi mass market, yang menganggap pasar sebagai satu pasar besar dengan kebutuhan yang serupa, tanpa ada segmen-segmen individual, (2) *Product-Variety Marketing*, dalam strategi ini perusahaan menghasilkan beberapa produk yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda, misalnya kualitas, ukuran, model, warna atau ciri-cirinya; dengan dasar pemikiran bahwa pelanggan memiliki selera masing-masing dan selera tersebut berubah sepanjang waktu, (3) *Target Marketing*, yaitu perusahaan melakukan segmentasi pasar, kemudian memilih satu atau lebih segmen yang dianggap paling potensial dan menguntungkan serta mengembangkan produk dan program pemasaran yang dirancang khusus untuk segmen-segmen yang dipilih tersebut.

Saat ini, pasar semakin heterogen dan para pemain bisnis (perusahaan) semakin kesulitan untuk memuaskan pelanggan jika hanya menggunakan strategi *mass marketing*. Sehingga segmentesi semakin diperlukan agar perusahaan bisa secara efektif merespon keheterogenan pasar. Karena pada dasarnya untuk bisa memahami pasar, perusahaan harus memahami konsumennya sebagai target pasarnya, sehingga langkah segmentasi merupakan salah satu cara untuk memenangkan pasar. Ketika suatu perusahaan memilih untuk melakukan segmentasi pasar sebagai strateginya, maka perusahaan tersebut ingin merespon secara lebih efektif sekelompok pembeli potensial tertentu dan meningkatkan penjualan serta keuntungan (Schoel, 1990).

Segmentasi pasar merupakan dasar untuk menghasilkan bisnis yang besar. Memahami bagaimana kebutuhan dan perubahan keinginan pembeli sangat penting dalam mendesain strategi pemasaran yang efektif.

Pembeli bervariasi tergantung pada bagaimana mereka menggunakan produk, keperluan dan hal yang diminati sehingga produk tersebut dapat memuaskan mereka, serta pola konsumsi. Perbedaan diantara para pembeli ini yang menciptakan segmentasi pasar.

Pembahasan mengenai segmentasi pasar sebagai salah satu strategi untuk memenangkan persaingan bertujuan untuk memberikan pemahaman lebih baik mengenai dasar pengimplementasian segmentasi pasar di dunia bisnis, sehingga dapat dijelaskan bagaimana kriteria segmentasi pasar yang sukses.

Hal tersebut penting, karena tidak semua perusahaan sukses ketika memilih untuk melayani segmen tertentu disebabkan oleh berbagai alasan. Misalnya manajemen salah menerjemahkan keinginan segmen tersebut, atau ternyata segmen tersebut tidak cukup potensial untuk dilayani. Meskipun suatu perusahaan telah sukses dalam menerapkan strategi ini, masih ada masalah lain, selain masuknya kompetitior ke dalam pasar yang dilayani, bisa juga karena terjadi perubahan trend dan selera, segmen tersebut tidak lagi menguntungkan. Sehingga tulisan ini akan mencoba membahas beberapa hal penting dalam segmentasi pasar yang patut diperhatikan oleh para pelaku bisnis.

Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah proses yang menempatkan pembeli dalam satu pasar produk ke dalam bagian kelompok sehingga anggota tiap segmen memperlihatkan respon yang sama terhadap strategi positioning tertentu. Kesamaan pembeli diindikasikan dengan jumlah dan frekuensi pembelian, loyalitas terhadap merek tertentu, bagaimana produk tersebut digunakan dan respon lain yang dapat diukur.

Segmentasi pasar dapat terjadi ketika ada perbedaan fungsi permintaan atau respon pembeli sehingga memungkinkan permintaan pasar dibagi menjadi beberapa segmen masing-masing dengan fungsi permintaan yang berbeda. Istilah ceruk pasar kadang kala digunakan untuk merujuk pada satu segmen pasar yang merepresentasikan proporsi pasar yang relatif kecil dari pembeli terhadap total pasar. Satu segmentasi dan satu ceruk (*niche*) dapat dikatakan sama.

Diagram 5.1 Segmentasi dan Proses Strategi *Market-Driven*

Pemahaman tentang kebutuhan dan keinginan pembeli yang bervariasi menjadi pedoman bagi rancangan strategi pemasaran. Pembeli biasanya memperlihatkan preferensi dan prioritas produk yang berbeda-beda. Mereka pada umumnya menginginkan produk dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan mereka dengan harga yang bersaing. Permintaan pembeli yang berbeda-beda ini sesuai dengan cara mereka menggunakan produk, memuaskan kebutuhan dan preferensi produk, serta pola konsumsi mereka. Perbedaan-perbedaan inilah yang menciptakan segmen pasar. Segmentasi pasar adalah proses mengidentifikasikan dan menganalisis para pembeli di pasar-produk dengan karakteristik dan tanggapan yang hampir sama (Cravens, 2000).

Menciptakan Ruang Pasar Baru

Analisis pasar bisa tidak mengidentifikasi satu segmen atau secara efektif terlayani oleh kompetitor. Terdapat kesempatan untuk masuk ke dalam area baru dan menciptakan satu ruang pasar yang khusus.

Kesempatan Menyamakan Nilai dan Kemampuan

Menetapkan segmen pasar tertentu membantu mengidentifikasi bagaimana untuk:

1. Mencapai kesesuaian yang lebih dekat antara nilai pembeli yang diinginkan dan kemampuan organisasi

2. Membandingkan kekuatan organisasi dan kelemahannya untuk kunci persaingan disetiap segmen.

Target Pasar dan Strategi Positioning

Target pasar terdiri dari evaluasi dan seleksi satu atau lebih segmen dimana keperluan nilai tersedia secara baik dan cocok dengan kemampuan organisasi. Mengidentifikasi segmen dan target pasar jelas disukai daripada tak ada strategi spesifik yang digunakan. Saat segmentasi telah ditetapkan, seharusnya berdasarkan hasil desain, analisis seharusnya mengarah pada satu atau lebih segmen yang menjanjikan.

Seleksi Pasar yang Disegmentasikan

Segmentasi pasar dapat terjadi pada level manapun dari pasar produk seperti diperlihatkan pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Identifikasi Pasar Suplai Produk Kecantikan dan Kesehatan Yang Akan Disegmentasikan

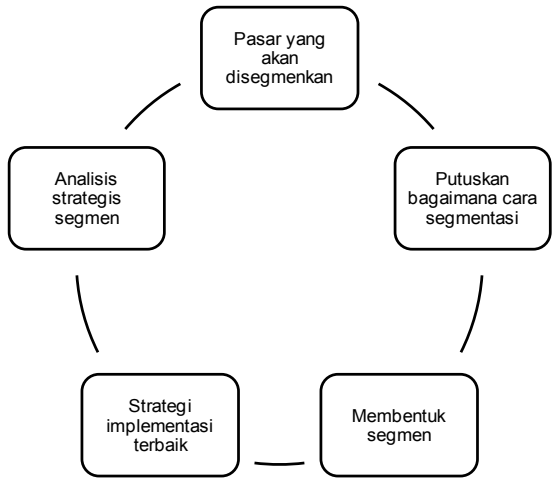
Tingkat Kompetisi	Definisi Produk	Contoh Ilustrasi	Memenuhi Kebutuhan/ Keinginan
Generik	Kesehatan dan kecantikan	Perusahaan *consumer product*	Meningkatkan kesehatan dan kecantikan
Tipe produk	Alat cukur	Gillette, Remington, BIC	Bercukur
Variasi produk	Pencukur listrik	Braun, Norelco, Remington, Panasonic	Alat cukur elektrik

Segmentasi level generik diilustrasikan dengan membedakan segment pembeli (pembeli agresif, pembeli sewaktu-waktu) yang membeli perawatan kesehatan dan kecantikan. Segmentasi tipe produk diperlihatkan dengan membedakan harga, kualitas dan fasilitas dari peralatan cukur. Variasi produk dipertimbangkan dengan membedakan kategorinya seperti alat cukur listrik.

Pada pasar jaman sekarang, batasan dan definisi dapat berubah secara cepat, penting ditekankan strategi pemasaran didefinisikan dan diseleksi serta dievaluasi secara berkala.

Aktifitas dan Keputusan Segmentasi Pasar

Proses segmentasi suatu pasar melibatkan beberapa aktifitas dan keputusan yang saling berkaitan, dimana berawal dengan mendefinisikan pasar yang akan disegmentasikan (ihat gambar 5.2). Perlu diputuskan bagaimana mensegmentasikan pasar, dimana melibatkan seleksi variabel-variabel untuk digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi segmen. Sebagai contoh, frekuensi penggunaan satu produk (sering, biasa, kadang-kadang) bisa menjadi dasar satu segmen. Kemudian, metoda untuk membentuk segmen diputuskan. Hal ini dapat dilakukan manager menggunakan keputusan dan pengalaman untuk membagi pasar menjadi beberapa segmen. Alternatif lain, segmentasi bisa dibuat menggunakan analisis statistik. Adanya kebiasaan pelanggan berbelanja dalam sistem CRM, sebagai contoh, memberikan satu dasar untuk analisis ini. Bagian dari pembentukan segmen adalah memutuskan apakah seharusnya segmentasi terbaik yang digunakan. Akhirnya, analisis strategis yang memimpin tiap segmen untuk membantu manajemen dalam memutuskan segmen mana yang akan menjadi sasaran.



Gambar 5.2 Aktifitas dan Keputusan Segmentasi Pasar

Ketika perusahaan memilih untuk mensegmentasi pasar, pada dasarnya ada dua tipe strategi yang bisa dipilih, yaitu berkonsentrasi pada segmen tunggal (*concentrated marketing*) dan *multisegment marketing* (Tjiptono, 1997).

Bila perusahaan memilih segmen tunggal maka diharapkan perusahaan dapat lebih memahami kebutuhan, motivasi, dan kepuasan setiap anggota segmennya. Pemahaman ini akan sangat membantu dalam menyusun dan mengimplementasikan bauran pemasaran yang sangat tersepesialisasi. Akan tetapi resiko besar juga siap menghadang penerapan strategi ini.

Concentrated marketing tidak memungkinkan penyebaran resiko pemasaran. Oleh karena itu, bila ada penurunan dalam daya beli segmen pasar yang dipilih, terjadi perubahan selera, atau semakin banyak pesaing yang masuk ke dalam industri, maka profitabilitas perusahaan akan mengalami penurunan.

Pada umumnya strategi ini lebih banyak digunakan dalam memasarkan produk industri. Meskipun demikian, juga banyak dijumpai penerapannya dalam memasarkan produk konsumen. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ni adalah Harley-Davidson berkonsentrasi pada pasar sepeda motor ‘besar’ (*super-heavy weight motorcycle market*). Contoh lain adalah produsen Porsche yang berkonsentrasi pada pasar otomatif kelas atas (berpenghasilan sangat tinggi).

Tipe lainnya adalah *multisegment marketing*, di mana perusahaan memilih dua atau lebih segmen pasar dan menyusun bauran pemasaran yang terpisah untuk setiap segmen yang dipilih tersebut.

Strategi ini bisa memberikan beberapa manfaat potensial, seperti volume penjualan, laba, dan pangsa pasar yang lebih besar, dan skala ekonomis dalam pemanufakturan dan pemasaran. Kendati demikian, ada pula resiko dan biayanya, diantaranya biaya desain produk (kemasan, label, ukuran produk, karakteristik produk dan lain-lain), biaya produksi, biaya promosi, biaya persediaan, biaya riset pemasaran, biaya penanganan, dan kemungkinan terjadinya kanibalisasi.

5.2 Mengidentifikasi Segmen Pasar

Setelah segmen pasar terdefinisi, satu atau lebih variabel dipilih untuk mengidentifikasi segmen. Kegunaan variabel segmen, diikuti oleh peninjauan kembali varibel-variabel yang digunakan dalam analisis segmentasi.

Satu atau lebih variabel-variabel (frekuensi penggunaannya) dapat digunakan untuk membagi pasar produk menjadi segmen. Demografi dan psikografi (gaya hidup dan kepribadian) merupakan variabel dari penetapan atas karakteristik pembeli. Variabel situasi pemakaian jadi pertimbangan bagaimana pembeli menggunakan produk, seperti pembelian makanan yang jauh dari rumah untuk digunakan sebagai hiburan. Variabel mengukur keperluan dan pilihan pembeli termasuk sikap, penghargaan terhdap merk dan pilihan merk. Variabel tingkah laku pembelian menggambarkan pemakaian merk dan konsumsi (ukuran dan frekuensi pembelian).

5.3 Karakterstik Masyarakat dan Organisasi

Pasar Konsumen

Karakteristik masyarakat dibagi menjadi dua kategori:
1) Geografis dan demografis
2) Psikografi (gaya hidup dan kepribadian)

Demografi sering bermanfaat untuk mendeskripsikan segmen konsumen setelah mereka terbentuk daripada mengidentifikasi mereka. Variabel demografi mendeskripsikan pembeli sesuai umur, pendapatan, pendidikan, pekerjaan, dan karakteristik lainnya. Informasi demografi membantu mendeskripsikan grup pembeli seperti pengguna berat satu produk atau merk. Penggunaan demografi dikombinasikan dengan imformasi tingkah laku pembeli berguna dalam segmentasi pasar, memilih saluran distribusi, desain strategi promosi, dan membuat keputusan lain dalam strategi pemasaran.

Variabel gaya hidup mengindikasikan aktifitas yang dilakukan orang, ketertarikan mereka, pendapat mereka dan tingkah laku belanja mereka. Karakteristik gaya hidup melampaui demografi dan menawarkan deskripsi penetrasi lebih mengenai konsumen.

Organisasi Pemasaran

Beberapa karakteristik membantu dalam segmentasi pasar bisnis. Tipe industri (kadang-kadang disebut pasar vertikal) berhubungan kepada kebiasaan belanja untuk tipe tertentu produk. Variabel lain untuk segmentasi pasar organisasi termasuk ukuran perusahaan, tahap pengembangan industri dan tahap sistem nilai tambah (produsen, distributor, retailer). Segmentasi organisasi dibantu dengan pertama menentukan

1) Perluasan konsentrasi pasar
2) Tingkat *product customization*

Pasar dapat disegmentasikan berdasarkan bagaimana produk digunakan. Sebagai ilustrasi, Nikon, perusahaan kamera Jepang, menawarkan satu lini kacamata performansi tinggi didesain untuk melindungi aktifitas dan kondisi terang sewaktu ski, berenang, naik gunung, terbang, menembak, dan olah raga air.

5.4 Kebutuhan dan Keinginan Pembeli

Kebutuhan dan keinginan yang spesifik terhadap produk dan merk dapat digunakan sebagai dasar pendeskripsian segmen. Pembeli dapat tertarik kepada merek lain karena manfaat yang ditawarkan.

Kebutuhan Konsumen

Kebutuhan memotivasi orang untuk bertindak. Memahami bagaimana memuaskan kebutuhan pembeli memberikan arah untuk tindakan pemasaran. Konsumen berusaha untuk menyesuaikan kebutuhan mereka dengan produk yang dapat memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan orang bervariasi, termasuk kebutuhan dasar psikologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain dan kebutuhan memuaskan pribadi. Memahami alam dan intensitas kebutuhan ini penting dalam:

1) Menentukan seberapa baik merk tertentu dapat memuaskan kebutuhan
2) Mengindikasikan perubahan apa dari merk yang mungkin diperlukan untuk memberikan solusi lebih baik untuk kebutuhan pembeli.

Sikap

Pengalaman dan penelitian menemukan indikasi bahwa sikap mempengaruhi kebiasaan. Merefleksikan keseluruhan pembeli suka atau memilih satu merek. Sikap mungkin berkembang dari pengalaman pribadi, interaksi dengan pembeli lain atau usaha pemasaran seperti iklan dan penjualan personal.

Informasi sikap berguna dalam pengembangan strategi pemasaran. Satu strategi mungkin didesain untuk merespon kepada sikap yang ada, atau malah untuk mencoba mengubah sikap.

Persepsi

Persepsi didefinisikan sebagai proses dimana individu memilih, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan masukan informasi untuk menciptakan gambaran yang berarti mengenai dunia. Persepsi adalah bagaimana pembeli memilih, mengorganisasikan dan menginterpretasikan stimulus pemasaran, seperti iklan, penjualan personal, harga, dan produk. Persepsi terbentuk dari sikap.

Perilaku Pembelian

Variabel konsumsi seperti ukuran dan frekuensi satu pembelian berguna dalam membagi pasar konsumen dan bisnis. Pelaku pemasaran produk industri sering mengklasifikasikan pembeli dan prospek kedalam kategori berdasarkan volume pembelian.

Pengembangan sistem CRM menawarkan akses cepat untuk merekam perilaku dan karakteristik belanja konsumen secara aktual. Keputusan pembeli dapat diklasifikasikan secara luas bagaimana pembeli terlibat dalam keputusan. Karakteristik situasi ini diilustrasikan dalam tabel 5.2.

Tabel 5.2 Karakteristik Situasi Keterlibatan Konsumen

	Keterlibatan Konsumen		
	Tinggi		**Rendah**
Karakteristik Proses Keputusan Pembelian	Solusi Problem Diperluas	Solusi Problem Terbatas	Solusi Problem Rutin
• Jumlah merek yang diuji	Banyak	Beberapa	Satu
• Jumlah penjual dipertimbangkan	Banyak	Beberapa	Sedikit
• Jumlah produk dievaluasi	Banyak	Sedang	Satu
• Jumlah penggunaan sumber informasi dari luar	Banyak	Sedikit	Tak ada
• Waktu mencari yang dihabiskan	Banyak	Sedikit	Minimal

Kategori ini sangat luas sejak keterlibatan mencakup situasi pembelian bervariasi. Tabel 5.3 merangkum variasi variabel segmentasi dan

memperlihatkan contoh dasar segmentasi dan gambaran untuk pasar konsumen dan organisasi.

Tabel 5.3 Ilustrasi Variabel Segmentasi

	Pasar Konsumen	Pasar Industri/ Organisasi
Karakteristik orang/ organisasi	• Umur, jenis kelamin, suku • Penghasilan • Ukuran keluarga • Kelompok umur • Lokasi geografis • Gaya hidup	• Tipe industri • Ukuran • Lokasi geografis • Budaya perusahaan • Tahap perkembangan • Produsen/ perantara
Situasi pemakaian	• Peristiwa • Kepentingan pembelian • Pengalaman terhadap produk • Status pemakai	• Aplikasi • Prosedur pembelian • Baru, modifikasi beli, beli langsung
Kebutuhan/ pilihan pembeli	• Kesetiaan status merk • Pilihan merk • Manfaat yang ditemukan • Kualitas • Kemudahan kesepakatan	• Kebutuhan performansi • Pilihan merk • Fasilitas yang diinginkan • Kebutuhan servis
Perilaku pembeli	• Ukuran pembelian • Frekuensi pembelian	• Volume • Frekuensi pembelian

5.5 Membentuk Segmen

Kebutuhan untuk Segmentasi

Satu pertanyaan penting adalah jika satu pasar produk cukup bernilai untuk disegmentasikan. Sewaktu dalam banyak contoh segmentasi terdengar satu strategi, kelayakan dan keperluan nilai perlu untuk dievaluasi.

Perbedaan Respon

Menentukan perbedaan dalam merespon oleh pembeli dalam pasar produk untuk strategi *positioning* adalah satu kunci identifikasi segmen yang dibutuhkan.

Identifikasi Segmen

Mungkin untuk mengidentifikasi kelompok konsumen yang memperlihatkan respon berbeda, dan mungkin sulit kadangkala menemukan grup yang benar.

Aksi pada Segmen

Satu bisnis pasti dapat membuat target satu program strategi pemasaran untuk setiap segmen yang telah dipilih sebagai target segmen.
Biaya/ Manfaat Segmentasi

Segmentasi harus menarik secara finansial dalam pengertian pengembalian yang diperoleh dan biaya yang didatangkan. Penting untuk mengevaluasi manfaat segmentasi.

Stabilitas Waktu Lebih

Segmen harus memperlihatkan stabilitas waktu lebih yang cukup sehingga usaha pemasaran perusahaan akan memiliki cukup waktu untuk memproduksi hasil yang diinginkan.

Pendekatan untuk Mengidentifikasi Segmen

Segmen terbentuk dari dua pendekatan:

1. Menggolongkan konsumen menggunakan karakterisitk deskriptif dan kemudian membandingkan perbedaan respon antar golongan

2. Membentuk golongan berdasarkan perbedaan respon dan menentukan bila grup dapat diidentifikasikan berdasarkan atas perbedaan karakteristik mereka.

Identifikasi Golongan Konsumen

Setelah minat pasar produk didefinisikan, segmen yang menjanjikan bisa diidentifikasikan menggunakan kombinasi keputusan manajemen dengan analisis informasi yang tersedia dan/ atau studi penelitian pemasaran.

Ketika menggunakan pendekatan identifikasi golongan konsumen, perlu untuk menseleksi satu atau lebih karakterisitk orang atau organisasi sebagai basis segmentasi. Menggunakan variabel ini, segmen dibentuk dari:

1) Manajemen keputusan dan pengalaman atau
2) Analisa statistik yang mendukung

Pengalaman dan Informasi yang Tersedia

Pengetahuan manajemen mengenai kebutuhan konsumen seringkali sangat berguna untuk pedoman untuk segmentasi.

Analisis *Cross-Classification*

Metoda lain untuk membentuk segmen adalah dengan mengidentifikasi golongan konsumen menggunakan karakteristik deskriptif dan membandingkan kecepatan respon dengan menempatkan informasi dalam satu tabel. Golongan konsumen membentuk baris, dan kategori respon membentuk kolom.

Segmentasi Database

Tersedianya database terkomputerisasi menawarkan jangkauan yang luas untuk kemampuan analisis segmentasi. Tipe analisis ini khusus berguna dalam segmentasi pasar konsumen. Database diorganisir atas geografi dan karakteristik deskriptif pembeli.

5.6 Membentuk Segmen berdasarkan Respon yang Berbeda

Alternatif untuk seleksi segmen konsumen berdasar atas karakteristik deskriptif adalah mengidentifikasi golongan pembeli menggunakan perbedaan respon untuk membentuk segmen.

Penggunaan secara luas dari sistem CRM menawarkan satu kesempatan besar untuk waktu dan analisis secara detail dari perbedaan respon antara pelanggan.

Analisis Kelompok

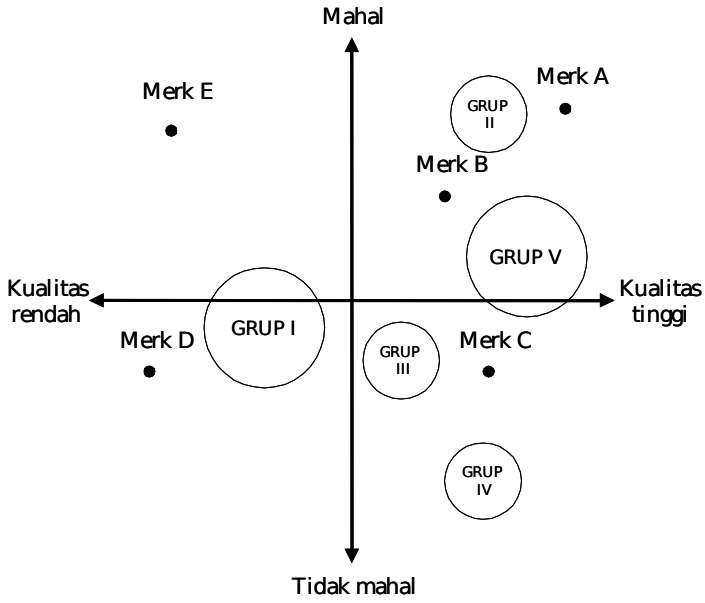
Analisis kelompok, sebuah teknik statistik, menggolongkan kesamaan orang dari jawaban mereka terhadap pertanyaan seperti pilihan merk satu produk. Tujuan analisis kelompok adalah untuk mengidentifikasi grup dimana kesamaan antara grup tinggi dan variasi antara grup sebesar mungkin. Setiap kelompok adalah segmen potensial.

Peta Persepsi

Metoda segmentasi lain yang menjanjikan menggunakan data penelitian konsumen untuk membangun peta persepsi pembeli produk dan merk. Informasi membantu memilih strategi target pemasaran dan menentukan bagaimana untuk mengambil posisi satu produk untuk target satu pasar.

Ketika hasil akhir pemetaan persepsi sederhana untuk dimengerti, pelaksanaannya tergantung pada kemampuan penelitian. meskipun ada beberapa pendekatan, tahapannya diilustrasikan sebagai berikut:

1. Pilih lokasi pasar produk yang akan disegmenkan
2. Putuskan yang mana merk pesaing dalam pasar produk
3. Kumpulkan persepsi pembeli mengenai kelengkapan untuk merk ayang ada (dan sebuah merk ideal) didapat dari satu sampel orang.
4. Analisa data untuk dibentuk satu, dua atau lebih gabungan dimensi kelengkapan, masing-masing independen terhadap yang lain.
5. Persiapkan satu peta (X-Y) dari kelengkapan dimana posisi persepsi konsumen tentang merk kompetitor.
6. Petakan konsumen dengan kesamaan pilihan ideal untuk melihat jika potensial segmen akan terbentuk.
7. Evaluasi seberapa baik kecocokan solusi dari data yang dianalisis.
8. Interpretasikan hasilnya sebagai target pasar dan strategi *positioning* produk.



Gambar 5.3 Satu Ilustrasi Peta Persepsi Konsumen

5.7 Segmen Kecil

Beberapa faktor bekerja bersama menunjukkan manfaat mempertimbangkan segmen yang sangat kecil.

Menawarkan Pesanan

Kemampuan organisasi untuk menawarkan produk pesanan adalah mungkin sebab aliran informasi yang terus menerus dan database yang komprehensif, sistem manufaktur dan desain komputerisasi dan rantai nilai yang terintegrasi.

Bermacam-macam Basis Pelanggan

Kebutuhan satu peningkatan pelanggan dengan basis bermacam-macam untuk banyak produk adalah terlihat jelas. Pembeli mencari keunikan dan perusahaan seperti Lutron Electronics mencoba merespon pilihan yang unik.

Hubungan Pelaggan yang Dekat

Perusahan mengenali keuntungan hubungan yang dekat dengan konsumen mereka. Perusahaan dapat membentuk hubungan yang menguntungkan dan efektif dalam menciptakan *barrier* yang kompetitif.

Strategi Segmen Pasar Kecil

Ada tiga pendekatan untuk kesempatan segmentasi kecil: mikrosegmentasi, pemesanan masal dan mencari variasi.

1. **Mikrosegmentasi**
   Bentuk segmen ini mencari untuk mengidentifikasi secara tajam segemen menggunakan satu atau lebih variabel segmentasi yang sudah dijelaskan sebelumnya.

2. **Pemesanan Masal**
   Menyediakan produk pemesanan dengan harga tidak lebih mahal dari item produksi masal adalah mungkin menggunakan konsep dan metoda pemesanan masal.

3. **Strategi Mencari Variasi**
   Strategi produk ini dimaksudkan untuk menawarkan kesempatan pembeli untuk memvariasikan pilihan mereka atau membuat pilihan unik.

5.8 Memilih Strategi Segmentasi

Pilihan satu metoda segmentasi tergantung pada beberapa faktor seperti kedewasaan pasar, struktur kompetisi, dan penglaman organisasi dalam pasar. Semakin komprehensif proses segementasi, semakin mahal biaya untuk mengidentifikasi, mencapai tingkat tertinggi ketika studi penelitian lapangan terlibat dan strategi segmentasi kecil dipertimbangkan. Penting untuk memaksimalkan pengetahuan yang tersedia mengenai pasar produk.

Adalah bermanfaat untuk mempertimbangkan keseimbangan antara biaya pengembangan satu segmentasi yang lebih baik dan keuntungan yang didapat. Keuntungan kompetitif yang didapat dengan menemukan atau mengembangkan satu segemen pasar baru sangat penting.

5.9 Analisis Strategi Segmentasi

Analisis Konsumen

Ketika membentuk segmen, adalah bermanfaat untuk menemukan sebanyak mungkin mengenai konsumen dalam tiap segmen. Tujuannya adalah untuk menemukan karakteristik deskriptif yang berkorelasi tinggi terhadap variabel yang digunakan untuk membentuk segmen.

Aspek esensial dari analisis konsumen adalah menentukan seberapa baik pembeli dalam segmen merasa puas. Kepuasan konsumen diukur dengan membandingkan harapan konsumen mengenai produk dan dukungan servis dengan unjuk kerja produk dan dukungan servis.

Analisis Kompetitor

Perusahaan saingan digambarkan dan dievaluasi dengan kekuatan dan kelemahan mereka yang tampak. Informasi yang berguna dalam analisis kompetitor termasuk tujuan dan cakupan bisnis, posisi pasar, target pasar dan basis konsumen, strategi positioning, keuangan, kemampuan teknik dan kekuatan operasi, pengalaman dan kemampuan manajemen , dan keuntungan kompetitif spesial (misalnya paten). Juga patut dipertimbangkan untuk mengantisipasi kunci strategi akan datang kompetitor.

Analisis Positioning

Satu tujuan analisis segemen adalah untuk mendapatkan arahan untuk mengembangkan satu strategi positioning. Analisis positioning mengarahkan bagaimana untuk mengkombinasikan produk, distribusi, harga dan strategi promosi untuk posisi favorit merk dengan pembeli dalam segmen.

Memperkirakan Minat Segmen

Keuangan dan minat pasar setiap segmen diperlukan untuk dievaluasi. Termasuk memperkirakan secara spesifik penghasilan, biaya, dan kontribusi keuntungan segmen lewat perencanaan horizon. Minat pasar dapat diukur dengan kecepatan pertumbuhan pasar dan penilaian minat dibuat oleh manajemen.

Kesesuaian Segmentasi dan Implementasi

Satu aspek penting untuk mengevaluasi minat segmen adalah seberapa baik kesesuaian kemampuan perusahaan dan kemampuan untuk mengimplementasikan strategi pemasaran di sekitar segmen tersebut.

Penting untuk menyeimbangkan secara realistik antara minat segmen melawan kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan strategi pemasaran yang tepat untuk mendapatkan keuntungan dari kesempatan yang teridentifikasi.

6 Pembelajaran Berkelanjutan

6.1 Pendahuluan

Memahami pasar dan kompetisi sangat menentukan dalam mencapai orientasi pasar. Perusahaan-perusahaan yang memiliki perspektif berdasarkan pasar selalu menampilkan keunggulan dalam mengumpulkan, menafsirkan, dan menggunakan informasi untuk memandu strategi bisnis dan pasar.

6.2 Orientasi Pasar dan Pembelajaran

Orientasi Pasar

Orientasi Pasar merupakan sebuah budaya dan proses untuk mencapai nilai tinggi bagi pelanggan. Proses ini meliputi pengumpulan informasi, penyebaran informasi secara luas, dan analisis bersama serta tindakan terkoordinasi.

Karakteristik Organisasi Belajar

Organisasi Belajar dipandu dengan suatu visi berbagi yang memfokuskan pada energi anggota organisasi dalam menciptakan nilai tinggi untuk pelanggan. Organisasi ini secara berkelanjutan mengambil, memproses, dan membagi seluruh pengetahuan organisasi tentang pasar, produk, teknologi, dan proses bisnis. Pengetahuan ini berdasarkan pengalaman, percobaan, dan informasi, dari pelanggan, pemasok, pesaing, dan sumber lain. Melalui komunikasi yang kompleks, koordinasi, dan proses konflik yang terselesaikan, organisasi meraih

suatu interpretasi informasi yang memacu organisasi untuk bertindak secara cepat dan tepat dalam mengambil peluang dan menyelesaikan masalah.

Belajar dan Keunggulan Bersaing

Keunggulan yang diperoleh dari belajar adalah bahwa organisasi mampu secara cepat dan efektif merespon peluang dan ancaman dan memuaskan kebutuhan pelanggan dengan produk baru dan peningkatan pelayanan.

Belajar tentang Pasar

Belajar tentang pasar memerlukan pengembangan proses-proses organisasi secara menyeluruh untuk mendapatkan, mengintepretasi, dan bertindak berdasarkan informasi. Proses belajar dari perusahaan berorientasi pasar meliputi serangkaian aktivitas yang dimulai dengan '*open-minded inquiry'*.

Open-Minded Inquiry

Pengembangan proses-proses dalam belajar berkelanjutan akan membuat perusahaan mampu menangkap lebih banyak informasi tentang pelanggan, pemasok, dan pesaing. Kemampuan ini merupakan potensi mencapai pertumbuhan berdasarkan pengambilan keputusan yang sarat pengetahuan, pemetaan yang lebih lengkap, serta analisis lingkungan bersaing yang lebih akurat. Pertanyaan terbuka juga membantu mengantisipasi ancaman perpindahan nilai, yang sering dipicu oleh pesaing di luar pasar dan industri tradisional. Contoh, mengamati pesaing potensial seperti perusahaan foto elektronik oleh produsen film konvensional sangat penting dalam merancang strategi untuk bertahan dari ancaman pesaing teknologi elektronika.

Synergistic Information Distribution

Tahap ini memastikan distribusi informasi secara menyeluruh dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mengungkit nilai dari informasi dengan melintasi wilayah antar fungsi-fungsi bisnis untuk membagi informasi tentang pelanggan, saluran distribusi, pemasok, dan pesaing. Pemrosesan informasi secara tradisional dalam organisasi mengalokasikan informasi yang relevan semata pada setiap fungsi bisnis, dan kepemilikan informasi menjadi sumber kekuasaan internal.

Distribusi sinergis bekerja dengan menghilangkan batasan dan tindakan fungsional.

Mutually Informed Interpretations

Model mental dari pasar memandu interpretasi manajer tentang informasi. Tujuannya adalah untuk mencapai visi berbagi tentang pasar dan tentang pengaruh informasi baru bagi visi tersebut. Orientasi pasar lebih dari sekedar mengumpulkan dan mempelajari informasi. Interpretasi ini difasilitasi oleh model mental manajer, yang mengandung unsur pengambilan keputusan dalam menentukan bagaimana bertindak berdasarkan informasi. Model mencerminkan visi tentang kekuatan mempengaruhi pasar dan arah perubahan masa depan dari para eksekutif. Proses belajar terjadi ketika anggota organisasi mengevaluasi hasil-hasil keputusan para eksekutif berdasarkan visi mereka pada saat keputusan diambil.

Accessible Memory

Tujuan bagian ini adalah agar tidak kehilangan informasi yang berharga yang dapat digunakan secara berkelanjutan. Caranya adalah menyimpan informasi terintegrasi ke dalam ingatan organisasi sehingga tidak akan kehilangan informasi ketika seseorang meninggalkan organisasi.

Informasi, Analisis, dan Tindakan

Memutuskan apakah informasi dibutuhkan merupakan titik awal dalam perencanaan dan pencarian informasi. Karena biaya pencarian, pemrosesan, dan menganalisis informasi, manfaat potensial dari informasi yang dibutuhkan sebaiknya dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan. Secara normal, informasi dapat digolongkan menjadi dua kategori: (1) informasi yang secara reguler dipasok oleh sumber internal dan eksternal dan (2) informasi yang diperoleh berdasarkan kebutuhan masalah dan situasi.

1 *Marketing Research Studies*
Studi ini meliputi informasi yang dikumpulkan dan dianalisis untuk dalam masalah penelitian tertentu. Informasi ini dapat diperoleh melalui survei lapangan dan/ atau sumber-sumber publikasi.

2 *Standardized Information Services*
Informasi ini tersedia dan dibeli dari vendor eksternal dan diberikan sesuai dengan permintaan. Layanan ini mengumpulkan dan menganalisis informasi dan dijual kepada beberapa pelanggan.

3 *Sistem Informasi Manajemen (Management Information Systems)*
Sistem komputerisasi menyediakan informasi untuk beragam tujuan, seperti proses permintaan, tagihan, analisis pelanggan, dan performansi produk. Informasi dari sistem ini meliputi baik data internal maupun data eksternal.

4 *Database System*
Bentuk khusus dari MIS ini meliputi informasi dari sumber internal dan eksternal yang terkomputerisasi dan digunakan dalam analisis pelanggan dan produk, *mailing list*, indentifikasi prospek penjualan, dan aplikasi pemasaran lain.

5 *Sistem Pendukung Keputusan (Decision Support Systems)*
Sistem terkomputerisasi ini menyediakan bantuan pengambilan keputusan bagi para manajer dan staf. Kemampuannya lebih berkembang dibanding MIS.

6 *Sistem Customer Relationship Management (CRM)*
Dirancang untuk mengelola hubungan dengan pelanggan lebih efektif dengan integrasi seluruh sistem dan sumber informasi yang dibutuhkan. Sistem CRM menyediakan banyak informasi yang bersumber pada perilaku pembelian pelanggan secara aktual. Sistem CRM menyediakan jenis baru informasi pemasaran.

7 *Competitors Intelligence Systems*
Perusahaan menggunakan *Competitors Intelligence Systems* untuk membantu memonitor pesaing yang ada dan pesaing potensial. Aktivitasnya meliputi pencarian *database*, survei pelanggan, wawancara pemasok dan saluran lainnya, membentu aliansi strategis dengan pesaing lain, menyewa pekerja pesaing, dan evaluasi produk pesaing.

6.3 Informasi Riset Pemasaran

Titik awal dalam memperoleh informasi riset pemasaran adalah dengan mendefinisikan masalah yang akan diteliti, menandai tujuan khusus, dan menentukan informasi apa yang dibutuhkan untuk membantu menyelesaikan

masalah. Informasi riset pemasaran diperoleh dari catatan internal, kontak perdagangan, informasi yang diterbitkan, survei, dan sumber lain. Riset pemasaran adalah pengumpulan, penyimpanan, proses, analisis secara sistematis dari data pemasaran, yang ketika diintepretasikan akan membantu eksekutif pemasaran untuk menangani peluang dan mengurangi risiko dalam pengambilan keputusan.

Mengumpulkan Informasi yang Ada

Informasi yang ada umumnya diperoleh secara internal dari sisten informasi perusahaan.

1 *Standardized Information Services*
Beragam informasi pemasaran secara luas tersedia untuk dibeli dalam publikasi khusus dan/ atau berdasarkan permintaan khusus.

2 *Special Research Studies*
Studi penelitian dilakukan dalam merespon permasalahan atau kebutuhan informasi khusus. Contohnya, segmentasi pasar, uji konsep baru produk, uji penggunaan produk, penelitian nama merk, dan uji iklan. Penelitian umumnya dalam bentuk penelitian *exploratory* yang utamanya berdasarkan analisis dari informasi yang dipublikasikan dari survei lapangan yang melibatkan perseorangan, telepon, wawancara, surat, dengan responden yang mewakili populasi sasaran. Dalam menentukan apakah melakukan riset pemasaran dan kapan mengintepretasikan hasilnya, beberapa pertimbangan berikut sangat penting.

Mendefinisikan Masalah

Sangat penting memastikan secara tepat informasi apa yang dibutuhkan dalam menyelesaikan masalah. Perlu diberi perhatian khusus untuk mencegah mendefinisikan gejala sebagai sesuatu yang berlainan dari masalah yang diteliti. Sangat berguna dalam mempersiapkan pernyataan tertulis dari masalah penelitian, tujuan khusus, kebutuhan informasi, sumber informasi, dan kapan informasi dibutuhkan.

1 *Memahami Batasan Penelitian*
Penelitian sebaiknya mampu mengindikasi keterbatasan yang mungkin terjadi dalam sebagian proyek penelitian. Diskusi dengan pemasok

potensial sangat berguna sebelum membuat komitmen akhir terhadap proyek penelitian. Hal ini berguna dalam memberikan prioritas kebutuhan informasi

2 *Kualitas Penelitian*
Kualitas penelitian ditentukan dengan seberapa reliabel hasil yang diperoleh, yang meliputi faktor-faktor pengalaman personil penelitian, ukuran sampel, kata-kata dalam pertanyaan, dan bagaimana data dianalisis.

3 *Evaluasi dan Memilih Pemasok*
Pengalaman dan kualifikasi sangat penting dalam memilih pemasok. Ketika memilih pemasok, sangat penting untuk mewawancarai beberapa pihak yang pernah menjadi klien pemasok tersebut, untuk menetukan bagaimana tingkat kepuasan atas jasa pemasok tersebut.

4 *Biaya*
Faktor yang mempengaruhi biaya penelitian adalah ukuran sampel, panjang kuesioner, dan bagaiamana informasi diperoleh. Kompleksitas tujuan penelitian dan metode analisis juga meningkatkan kebutuhan kapabilitas profesional dari personil penelitian.

Sistem Informasi Manajemen (*Management Information Systems*)

Sistem Informasi Manajemen menyediakan data mentah untuk para pembuat keputusan dalam suatu perusahaan. Sistem ini mengumpulkan data setiap transaksi perusahaan dan termasuk informasi pesaing dan lingkungan. Para pembuat keputusan (dan analis sistem) bertanggung jawab dalam memilih data yang relevan untuk pengambilan keputusan dan format yang tepat untuk memfasilitasi proses-proses.

Sistem *Database*

Sistem *database* merupakan suatu sumber daya informasi yang penting dalam berbagai perusahaan. *Database* adalah bentuk MIS. Beberapa sistem *database* menawarkan kapabilitas yang mirip dengan Sistem Pendukung Keputusan. *Database* terkomputerisasi merupakan sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan dalam menerapkan strategi pemasaran langsung

Sistem Pendukung Keputusan (*Decision Support Systems*)

Suatu Sistem Pendukung Keputusan membantu proses pembuatan keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh dari MIS. Sistem Pendukung Keputusan Pemasaran mengintegrasikan data yang tidak secara mudah ditemukan, diasimilasi, diformat, atau dimanipulasi dengan perngkat lunak maupun perangkat keras menjadi suatu proses pembuatan keputusan yang menyediakan bantuan ketika dibutuhkan bagi para pembuat keputusan pemasaran. Komponen Sistem Pendukung Keputusan Pemasaran meliputi: *database, display, models*, dan *analysis*.

1 *Database*
Beragam jenis informasi terdapat dalam *database*, seperti standardized marketing information, data penelitian, penjualan, biaya, dan informasi internal seperti penjualan produk, data iklan, dan informasi harga. Desain dan *updating database* adalah faktor utama efektovitas Sistem Pendukung Keputusan Pemasaran.

2 *Display*
Komponen Sistem Pendukung Keputusan Pemasaran ini membantu penggunanya dalam berkomunikasi dengan *database*.

3 *Models*
Komponen Sistem Pendukung Keputusan Pemasaran ini memberikan bentuk matematis dan komputasi dari variabel-variabel dan hubungan antara variabel.

4 *Analysis*
Kapabilitas ini meliputi beragam metode analisis, seperti analisis regresi, analisis faktor, *time series*, dan *preference mapping*.

6.4 Marketing Intelligence System dan Knowledge Management

Banyak perusahaan yang berorientasi pasar melakukan investasi dalam bentuk unit intelegensia dalam perusahaan untuk mengkoordinasi dan menebarkan data ‘lunak’ atau data kualitatif dan meningkatkan pembagian pengetahuan perusahaan.

Knowledge Management

Telah banyak diakui bahwa pengetahuan tentang pelanggan sebaiknya dikelola sebagai aset strategis, karena keunggulan bersaing dapat diciptakan bukan dengan memiliki informasi tentang pasar, melainkan dengan mengetahui bagaimana menggunkannya.

Leveraging Pengetahuan Pelanggan

Beberapa metode telah diterapkan oleh beberapa perusahaan untuk meningkatkan ketersediaan dan penggunaan pengetahuan pelanggan dalam mempengaruhi pengambilan keputusan strategis, antara lain:

- Menciptakan “Dialog Pengembangan Pengetahuan Pelanggan”
- Mengoperasikan secara luas “Komunitas Pengetahuan Pelanggan”
- Menangkap Pengetahuan Pelanggan sebagai Kiat Hubungan Pelanggan
- Komitmen Manajemen kepada Pengetahuan Pelanggan

6.5 Permasalahan dalam Pengumpulan dan Pengolahan Informasi

Beberapa masalah seperti privasi dan etika terkait dengan cara bagaimana informasi sebagai kebutuhan organisasi dimasuki oleh pihak manajer dan para profesional.

Melanggar Privasi Pelanggan dan Etika

Eskalasi penggunaan *database* terkait erat dengan pelangaran privasi individu. Perusahaan harus bertanggungjawab tantang masalah ini dengan memberitahu pelanggan bagaimana penggunaan informasi yang diperoleh dari pelanggan tersebut tentang preferensinya.

Pembagian informasi dengan pemasok penelitian, kontraktor eksternal lain, mitra aliansi strategis, dan prospek akusisi atau merger seringkali melibatkan informasi yang sangat rahasia. Selain itu pembagian informasi dengan atautentang pesaing sering merupakan sesuatu yang secara etika dipertanyakan.

7 Target Pasar dan Strategi Positioning

7.1 Pendahuluan

Menentukan pembeli mana sebagai target dan bagaimana menempatkan posisi (positioning) dari perusahaan untuk setiap target pasar merupakan dimensi inti dalam strategi market-driven, dan menjadi petunjuk arah organisasi dalam memberikan nilai bagi konsumen. Penetapan target yang efektif dan strategi positioning adalah hal penting untuk memperkuat performansi perusahaan. Tiap perusahaan mempunyai strategi target pasar dan positioning yang merupakan faktor utama dalam mendapatkan posisi pasar yang kuat bagi perusahaan, walaupun demikian setiap perusahaan mempunyai strategi yang khusus dan berbeda-beda.

Kesalahan keputusan dalam penetapan target dan strategi positioning akan memberikan efek negatif bagi performansi perusahaan. Memilih target pasar yang bagi merupakan salah satu tantangan bagi manajemen. Mempelajari produk yang diterima pasar, menentukan siapa pembelinya, mempersiapkan kapabilitas organisasi dan sumber daya, serta mempelajari struktur kompetisi adalah sangat penting dalam pengambilan keputusan ini.

7.2 Strategi Penetapan Target

Strategi penetapan target dan *positioning* terdiri dari:
(1) Mengidentifikasi dan analisis segmen-segmen dari produk-pasar
(2) Menentukan segmen yang akan dijadikan target
(3) Mendisain dan mengimplementasikan strategi *positioning* untuk setiap target.

Alternatif Penetapan Target

Keputusan penetapan pasar adalah menentukan berapa banyak kelompok pelanggan dan organisasi yang akan dilayani. Manajemen bisa memilih satu atau beberapa segmen sekaligus. Strategi penetapan target pasar perusahaan diarahkan oleh segmentasi dengan berbagai macam merek, harga, distribusi dan promosi.

Pada produk pasar tertentu organisasi memilih strategi dengan memberikan penawaran yang beragam kepada pembeli, karena adanya keragaman kebutuhan (*need*) dan keinginan (*wants*) yang banyak, hal ini mempersulit dalam menjelaskan segmentasi. Sehingga kadang-kadang kita tidak bisa membedakan apakah sebuah perusahaan menggunakan strategi segmentasi atau strategi keragaman.

Pendekatan dalam penetapan target pasar dapat diilustrasikan seperti pada gambar 6.1. Pada gambar tersebut terdapa dua kategori utama yaitu penetapan target berdasarkan segmentsi pasar dan yang kedua adalah penetapan target berdasarkan diferensiasi produk.

Gambar 7.1. Pendekatan Penetapan Target Pasar

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Penetapan Target

Untuk mengevaluasi segmen pasar telah dijelaskan pada bab 4 dan bab 5. Evaluasi ini melibatkan analisis pelanggan, posisi pesaing, kondisi keuangan dan segmen pasar yang menarik dengan pertimbangan target pasar. Satu hal hal penting dalam penetapan pasar adalah penentuan nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dalam lingkup segmen yang dijadikan target. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pemilihan strategi penetapan pasar adalah:

- Tingkat maturitas produk
- Tingkat keragaman dalam pilihan
- Struktur industri
- Kapabilitas dan sumber daya
- Kesempatan untuk bersaing

Penetapan Target dalam Lingkungan Pasar yang Berbeda

Lima lingkungan umum yang menggambarkan tingkat struktur industri:

- Kemunculan
  Yaitu industri yang baru muncul disebabkan oleh adanya teknologi baru atau adanya perubahan kebutuhan pembeli.
- Terpecah-pecah
  Kebanyakan industri yang relatif kecil membentuk industri yang terpecah-pecah, tidak ada industri yang kuat posisinya dalam merebut pangsa pasar atau mempengaruhi struktur industri.
- Transisi
  Jenis industri ini merupakan peralihan dari industri yang sedang tumbuh ke industri yang mengalami maturitas.
- Menurun
  Pada struktur industri ini terus menerus terjadi penurunan penjualan.
- Global
  Dalam kategori ini, perusahaan telah mampu bersaing dalam pasar global.

Secara umum pasar mengikuti pola daur hidup seperti halnya dengan daur hidup produk (*product life cycle*) yang terdiri dari fase introduksi, fase pertumbuhan, fase dewasa (*maturity*) dan fase penurunan. Karakteristik dan strategi untuk masing-masing fase dalam lingkungannya dapat dilihat pada tabel 7.1.

Tabel 7.1. Karakteristik dan strategi untuk masing-masing fase

Lingkungan	Pasar yang baru muncul	Pasar yang sedang tumbuh	Pasar yang telah dewasa dan menurun
Keragaman pembeli	Jika segmentasi sulit dilakukan, alternatifnya adalah mendefinisikan dan menjelaskan tipikal pengguna, pemasaran langsung kepada pengguna potensial	Segmen pasar telah diktahui dan tumbuh, serta berkurangnya tingkat ketidakpastian pasar	▪ Segmen pasar dan produk telah jelas. ▪ Pembeli telah mempunyai pengalaman dengan produk tersebut.
Struktur industri	Perkembangan industri dipengaruhi oleh waktu penerimaan oleh pembeli, entry barriers, performansi perusahaan terhadap pelayanan pasar dan harapan di masa depan	Berhadapan dengan banyak pesaing	▪ Terdiri dari beberapa perusahaan yang mendominasi pasar ▪ Terjadi kompetisi yang tinggi dalam hal penjualan dan profit
Kapabilitas dan sumber daya	Produk yang dilempar ke pasar berkompetisi dalam hal keunikan manfaat dalam dari pada menawarkan harga yang lebih murah	Kelangsungan hidup perusahaan yang agresif lebih tinggi dari perusahaan konvensional	Manajemen harus memangkas ongkos, penetapan target lebih selektif,
Penetapan strategi	Bergantung kepada: ▪ Target tunggal ▪ Target banyak ▪ Pasar baru ▪ Pasar telah ada	Dipengaruhi oleh: ▪ Kapabilitas sumber ▪ Kompetisi lingkungan ▪ Pasar potensial dimasa depan ▪ Kemampuan berhadapan dengan pesaing	▪ Memangkas ongkos ▪ Penetapan target lebih selektif ▪ Differensiasi produk ▪ Memperkuat merek

7.3 Strategi Positioning

Konsep *positioning* adalah memposisikan produk (merek) pada mata dan pikiran pembeli yang dijadikan target. *Positioning* dimaksudkan untuk memberikan nilai yang tepat untuk setiap target yang diberikan oleh perusahaan. Strategi *positioning* berfokus kepada keseluruhan perusahaan, keragaman produk, lini

produk, atau merek yang khusus. Walaupun demikian *positioning* lebih sering berpusat pada merek

Dalam menentukan strategi *positioning* diperlukan pemahaman mengenai kebutuhan pelanggan, keinginan, dan persepsi akan kelebihan merek. Strategi *positioning* merupakan kombinasi antara produk, layanan pendukung, distribusi, harga dan promosi.

Memilih Konsep Positioning

Konsep *positioning* mengindikasikan persepsi atau hubungan antara keinginan manajemen bahwa pembeli memiliki perhatian terhadap merek perusahaan. Memilih konsep *positioning* adalah langkah penting dalam membangun strategi *positioning*. Konsep *positioning* bisa berupa fungsional, simbolik atau experimental. Konsep *positioning* fungsional digunakan oleh produk untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan keunggulan fungsinya. Konsep *positioning* simbolik berhubungan dengan pembeli untuk mempertinggi diri, peranan posisi, keanggotan kelompok atau identifikasi ego. Konsep *positioning experiental* digunakan untuk memposisikan produk yang dilengkapi alat kesenangan, keragaman, dan atau pendorong aspek kognitif. Untuk menentukan positiong, sangat penting mempelajari keunggulan merek dengan atribut-atributnya yang berpotensi untuk memperkuatnya dan pembeli berpotensi untuk memperkuat merek. Tujuannya adalah untuk mencari posisi yang lebih baik bagi pembeli dalam setiap segmen pasar yang menarik dan untuk membandingkan posisi ini dengan posisi aktual keunggulan merek.

Membangun Strategi Positioning

Strategi *positioning* menempatkan komponen program pemasaran ke dalam himpunan tindakan yang terkoordinasi yang didisain untuk memperoleh posisi yang diinginkan. Membangun strategi *positioning* termasuk di dalamnya menentukan tindakan dan hasil untuk setiap komponen (produk, distribusi, harga, dan promosi). Memilih strategi *positioning* melibatkan kombinasi antara pertimbangan dan pengalaman, coba-coba dan atau melalui experimen.

Pertimbangan mengenai Penetapan Target atau Aktivitas yang Mendukung

Strategi *positioning* biasanya berpusat pada satu merek atau lini produk yang berhubungan (misalnya perangkat peralatan dapur) untuk target pasar yang khusus. Strateginya adalah merek yang spesifik atau dalam bidang yang lebih besar bergantung kepada faktor seperti ukuran praduk-pasar, karakteristik dari produk atau jasa, volume produk yang dan hubungan antara produk dengan penggunaannnya dengan konsumen.

Keputusan Program Pemasaran

Strategi *positioning* melibatkan keunikan produk, promosi/iklan, lokasi yang tepat, lingkungan dan tempat yang menarik, dan pelayanan tinggi bagi pelanggan. Selain itu dalam keputusan program pemasaran harus dipertimbangkan:

- Strategi produk
- Strategi rantai nilai
- Strategi penentuan harga
- Strategi promosi
- Strategi keunggulan bersaing

Menentukan Efektivitas Positioning

Menentukan bagaimana target pasar akan merespon program pemasaran atau menentukan bagaiman respon target terhadap program yang telah diimplemlentasikan adalah sangat penting dalam pemilihan dan manajemen strategi *positioning*. Analisis *positioning* juga memperhatikan dan mengidentifikasi layanan pesaing terhadap target pasar, menentukan bagaimana merek dirasakan, dievaluasi dan diposisikan oleh pembeli serta analisis kebutuhan dan keinginan pelanggan.

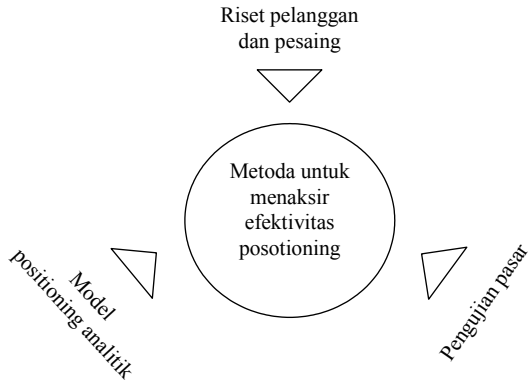
Positioning membantu pelanggan untuk mengetahui diferensiasi yang sesungguhnya di antara para produk pesaing sehingga mereka dapat memilih produk yang memberikan nilai terbaik.

Terdapat beberapa metoda untuk menganalisis *positioning* dam alternatif untuk menentukan keefektifannya. Metoda tersebut melibatkan riset pelanggan dan

pesaing, pengajuan strategi pengujian pasar dan penggunaan model analitik. Ilustrasi menentukan efektivitas positioning dapat dilihat dalam gambar 7.2.

Riset Pelanggan dan Pesaing

Studi riset akan memberikan informasi tentang pembeli dan pesaing serta untuk merancang strategi *positioning*, juga untuk mempertimbangkan dampak pada respon penjualan dan beberapa komponen program. Metoda yang banyak dipakai adalah penggunaan *Applied Multivariat Testing* (MVT). Kelebihan penggunaan MVT adalah pengujian efek dari beberapa faktor dapat dilakukan dalam waktu yang sama.



Gambar 7.2. Menentukan Efektivitas *Positioning*

Pengujian Pasar

Pengujian pasar akan memberikan informasi mengenai fisibilitas komersial produk dari janji yang diberikan produk baru atau strategi *positioning* baru. Keputusan dalam pengujian pasar dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Berapa besar resiko dan investasi yang ditanamkan olah pemodal?
2. Berapa besar perbedaan antara investasi manufaktur yang diperlukan untuk pengujian dan luncuran nasional?
3. Bagaimana dengan kemungkinan dan kecepatan respon persaingan terhadap produk yang ditawarkan?

4. Bagamana biaya pemasaran dan resiko berubah-ubah dalam skala peluncuran? (Biasanya biaya riset pengujian pasar biasanya memerlukan biaya yang besar).

Pengujian pasar melibatkan peramalan dan informasi dari efektifitas alternatif strategi pemasaran. Peramalan dan informasi lain memiliki ketergantungan yang sangat tinggi untuk menentukan hasil pengujian proyeksi yang akurat dalam pasar nasional maupun regional. Model analisis akan sangat membantu dalam memecahkan masalah. Model perilaku konsumen digunakan untuk menganalisis pengujian pasar dan informasi pasar serta membangun peramalan yang akan digunakan dalam modifikasi strategi pemasaran.

Model Positioning

Memperoleh informasi mengenai pelanggan dan prospeknya, dianalisis, kemudian dibangun strategi berdasarkan informasi dengan pertimbangan manajemen adalah inti dari analisis *positioning*. ADVISOR adalah salah satu contoh model yang komprehensif tentang campuran pemasaran (*marketing mix*) untuk produk industri. ADVISOR adalah model tipe regresi jamak dengan variabel predikor yang bervariasi seperti banyaknya pengguna, konsentrasi pelanggan, perbedaan sikap, proporsi dari penjualan langsung, tingkatan daur hidup, perencanaan.

Efektivitas *Positioning*. Jika kita mempunyai strategi *positioning* yang baik, maka bagian pemasaran perusahaan akan menawarkan dan memiliki produk dengan nilai dan citra yang berbeda dalam pikiran pelanggan. Kesalahan pada *positioning* disebabkan oleh:

- *Underpositioning*
  Yaitu ketika pelanggan menangkap ketidakjelasan mengenai produk dan perusahaannya, tidak ada hal yang berbeda dari produk dan perusahaan tersebut dengan yang lainnya.
- *Overpositioning*
  Yaitu ketika pelanggan tidak bisa memahami konsep produk perusahaan, karena *positioning* yang terlalu tinggi. .
- *Confused positioning*
  Yaitu ketika seringnya strategi berubah-ubah secara kontradiktif sehingga memberika pesan yang membingunkan bagi pleanggan.
- *Doubtful positioning*
  Yaitu ketika klaim dari produk atau merek tidak bisa diterima atau tidak kredibel bagi pelanggan.

Positioning dan Strategi Penetapan Target

Positioning kadang-kadang berarti keputusan yang dibuat untuk berkonsentrasi hanya pada segmen tertentu. Diperlukan komintmen dan disiplin yang tinggi karena tidak mudah untuk memperoleh pembeli yang potensial. *Positioning* menjadi sangat menantang ketika manajemen memutuskan untuk menetapkan target pada beberapa segmen. Penggunaan diferensasi merek untuk setiap target segmen adalah salah satu cara untuk fokus pada strategi *positioning*.

Menentukan Kelayakan *Positioning*

Dalam memilih strategi *positioning*, manajemen harus realistis dan harus mengevaluasi fisibilitas strategi, mempertimbangkan kekuatan produk, keunggulan merek dan mempersiapkan strategi adanya kemungkinan reaksi dari pembeli.

8 Strategi Hubungan

8.1 Pendahuluan

Hubungan strategis antar para penyalur, produsen, organisasi saluran distribusi, dan pelanggan (end-users barang dan jasa) terjadi untuk beberapa pertimbangan. Sasaran mungkin adalah untuk memperoleh akses ke pasar, tingkatkan sesaji nilai, mengurangi resiko yang dihasilkan oleh perubahan lingkungan cepat, bagian ketrampilan komplementer, atau memperoleh sumber daya di luar tersedia untuk perusahaan tunggal. Hubungan ini bukanlah inovasi terbaru, tetapi karena perkembangan kompleksitas lingkungan dan resiko suatu ekonomi global dan ketrampilan dan pembatasan sumber daya organisasi tunggal. Aliansi strategis, Usaha patungan, dan kerjasama supplier-producer adalah contoh hubungan secara koperasi antar perusahaan mandiri.

Memperoleh manfaat kompetisi yang terus meningkat menuntut hubungan secara koperasi untuk mengakses teknologi, memperluas sumber daya, meningkatkan produktivitas dan mutu, dan menembus pasar baru. Suatu strategi relationship efektif dan jelas bersih adalah suatu karakteristik pasar memandu perusahaan, dan pesaing dan penjual pembeli tradisional hubungan dapat terus meningkat digantikan oleh kerja sama/ kolaborasi untuk nilai superior.

Bisnis dan strategi pemasaran melibatkan lebih dari organisasi tunggal. Di dalam bab ini akan dibahas tentang lingkup dan hubungan yang strategis antar berbagai mitra. Pertama, dipertimbangkan dasar pemikiran untuk hubungan inter-organizational dan mendiskusikan logika yang mendasari hubungan kolaboratif. Berikutnya, kajian atas jenis hubungan yang berbeda antar organisasi, yang diikuti oleh suatu diskusi beberapa pertimbangan penting dalam mengembangkan hubungan inter-organizational efektif; kita menekankan resiko

dan strategi elastisitas yang baru jenis hubungan bisnis strategi dapat menciptakan. Akhirnya, kita menguji beberapa isu yang adalah penting untuk hubungan global.

8.2 Dasar Pemikiran Hubungan antar Organisasi

Di masa lalu erusahaan sering menetapkan hubungan untuk mencapai sasaran hasil taktis seperti penjualan perkenalan pasar luar negeri kecil? Hari ini hubungan strategis antar organisasi mempertimbangkan unsur-unsur keseluruhan kekuatan kompetitif: teknologi, biaya-biaya, dan memasarkan. Tidak sama dengan hubungan taktis, efektivitas dari persetujuan yang strategis ini antar perusahaan dapat mempengaruhi capaian jangka panjang mereka dan bahkan survival.

Beberapa faktor menciptakan suatu kebutuhan untuk menetapkan hubungan strategis kerjasama dengan lain organisasi. Pengaruh ini meliputi peluang untuk tingkatkan nilai ke pelanggan; keaneka ragaman, pergolakan, dan hal yang berbahaya lingkungan bisnis yang global; memperluas kompleksitas teknologi; keberadaan kebutuhan sumber daya besar; kebutuhan untuk memperoleh akses ke pasar global; dan ketersediaan dari suatu rantai teknologi informasi yang mengesankan untuk mengkoordinir operasi antar perusahaan. Berbagai pengarah hubungan jatuh masuk ke tiga kategori lebar: (1) peluang value-enhancing dengan kombinasi kemampuan dua atau lebih organisasi, (2) keaneka ragaman dan pergolakan lingkungan, dan (3) ketrampilan dan gap sumber daya.

Nilai yang meningkatkan Peluang

Kesempatan hadir di pasar banyak orang hari ini adalah bahwa organisasi dapat memasangkan mereka competensi untuk menawarkan nilai pelanggan superior. Bahkan ketika mitra tidaklah diperlukan, suatu relasi strategi dapat mengakibatkan suatu jauh lebih nilai menarik yang menawarkan.

Modularas dalam produk dan disain proses menawarkan suatu kemampuan organizational untuk menciptakan pelanggan superior menghargai. Itu terdiri dari "bangunan suatu produk kompleks atau memproses dari subsistem lebih kecil yang dapat dirancang dengan bebas namun berfungsi bersama-sama sebagai whole”. Suatu corak kunci modularas adalah fleksibilitas yang diperoleh oleh para perancang, produsen, dan para pemakai produk. Perusahaan bisa

bersekutu dengan orang yang lain di dalam disain dan produksi modul atau subsistem. Komputer Industri telah melakukan suatu peran kepemimpinan di dalam mempercepat penggunaan modularas. Para perancang Chip, Komputer manufactur, spesialis komponen, dan perangkat lunak perusahaan bisa membuat kontribusi unik ke disain produk, pembuatan, dan penggunaan dengan aktip di dalam kerangka dari suatu yang arsitektur terintegrasi menandai adanya bagaimana modul cocok bersama-sama dan bagaimana masing-masing fungsi akan melaksanakan.

Keanekaragaman Lingkungan

Karena mengubah dan lingkungan bisnis global bergolak diuji beberapa celah, diskusi saat ini adalah ringkas. Keaneka ragaman mengacu pada perbedaan antar unsur-unsur di dalam lingkungan, mencakup orang-orang, organisasi, dan kekuatan sosial yang mempengaruhi resources. Perhubungkan pasar global menciptakan tantangan penting untuk perusahaan.

Atasi keanekaragaman melibatkan kedua organisasi yang internal dan hubungannya dengan lain organisasi. Keaneka ragaman lingkungan mengurangi kapasitas dari suatu organisasi untuk merespon dengan cepat ke kebutuhan pelanggan dan produksi baru development. Organizations temu tantangan ini oleh (1) mengubah struktur organisasi internal mereka dan (2) pendirian/ penetapan hubungan strategis dengan lain organisasi.

Keanekaragaman lingkungan membuatnya sukar untuk menghubungkan para pembeli dan barang-barang dan jasa yang temu kebutuhan pembeli dan ingin pasar. Oleh karena ini, perusahaan sedang bekerja sama untuk temu kebutuhan pasar terbagi-bagi dan teknologi kompleks. Strategi ini dapat melibatkan penyalur dan kerja sama/ kolaborasi produsen, aliansi strategis antar pesaing, usaha patungan antar anggota industri, dan organisasi jaringan yang mengkoordinir partnerships dan aliansi dengan banyak orang lain organizations.

Lingkungan Bisnis menciptakan resiko untuk organisasi yang adalah tidak mampu untuk membuat perubahan dengan cepat. Seseorang menjawab pergolakan dan resiko adalah untuk menetapkan hubungan dengan lain organisasi, dengan begitu menghindarkan investasi kepemilikan di dalam sumber persediaan, produksi, dan distribusi. Kepemilikan keseluruhan sistem nilai tambah mungkin lebih sedikit yang lebih penuh resiko dan efektif suatu lingkungan bergolak. Perusahaan dapat mengkoordinir suatu jaringan para penyalur mandiri, produsen, dan distributor.

Perbedaan Ketrampilan dan Sumber daya

Sepanjang dua dekade yang terakhir pembelanjaan untuk riset dan pengembangan sudah tumbuh tiga kali lebih cepat dari mempunyai membelanjakan pada atas barang-barang modal. Ketrampilan dan Kebutuhan Sumber daya teknologi di dalam industri banyak orang sering melebihi kemampuan dari organisasi tunggal. Bahkan perusahaan yang dapat kembang;kan kemampuan itu dapat melakukannya lebih cepat via mitra. Seperti itu, pembagian resiko dan teknologi komplementer adalah suatu pengarah penting untuk partnerships strategis. Sebagai tambahan terhadap teknologi, batasan keuangan, mengakses ke pasar, dan ketersediaan sistim informasi mendorong penetapan hubungan antar organisasi mandiri.

Meningkatkan Kompleksitas Teknologi

Batasan teknologi raksasa Industri seperti halnya perusahaan lebih kecil. Perusahaan kecil dengan kekuatan kompetitif khusus bisa mencapai mengesankan menawar tenaga dengan perusahaan lebih besar oleh karena untuk yang tingkat tinggi mereka kemampuan/ wewenang di dalam area teknologi khusus dan kemampuan mereka untuk pada hakekatnya memampatkan waktu pengembangan. Partnerships antara perusahaan yang berkenaan dengan farmasi kecil dan besar adalah ilustratif. Perusahaan yang kecil memperoleh pendukungan keuangan, sedang perusahaan yang besar mendapatkan akses untuk mengkhususkan teknologi.

Batasan Keuangan

Kebutuhan yang keuangan untuk bersaing pasar global adalah sering di luar kapasitas dari organisasi tunggal. Sebagai hasilnya, banyak perusahaan harus mencari mitra dalam rangka memperoleh sumber daya itu penting bagi bersaing banyak industri atau untuk menyebar resiko dari kerugian keuangan dengan perusahaan lain.

Akses ke Pasar

Hubungan organisatoris adalah juga penting memperoleh akses ke pasar. Produk secara kebiasaan telah dibagi-bagikan melalui pasar para perantara seperti tengkulak dan pengecer dalam rangka mengakses pemakai akhir

menjual. Saluran distribusi yang vertikal ini adalah penting menghubungkan permintaan dan penawaran.

Teknologi informasi

Menetapkan hubungan organisatoris yang mungkin dalam kaitan dengan waktu, biaya, dan efektivitas. Kemajuan dalam teknologi informasi menyediakan suatu sumber daya penting untuk meningkat;kan efektivitas kedua-duanya internal dan interorganizational komunikasi:

Uji Potensi untuk Hubungan Kolaboratif

Hubungan kolaboratif meliputi aktivitas bersama seperti produk dan disain proses, program pemasaran kerjasama, bantuan aplikasi, kontrak persediaan jangka panjang, dan menginventarisir programs just-in-time. Jumlah kerja sama/ kolaborasi dapat bertukar-tukar pada hakekatnya ke seberang industri dan perusahaan individu. Lebih dari itu, dalam situasi yang kompetitif ditentukan suatu perusahaan dapat mengejar derajat tingkat kerja sama/ kolaborasi berbeda ke seberang dasar pelanggan nya.

Ada beberapa ukuran-ukuran yang perlu untuk dievaluasi mempertimbangkan hubungan kolaboratif mungkin dengan lain organisasi. Kita menguji faktor masing-masing, menandakan isu penting mengenai bagaimana suatu faktor mungkin punya suatu dampak pada suatu hubungan strategis.

Apa yang merupakan strategis logis?

Mitra adalah hasil dua organisasi yang bekerja bersama ke arah suatu sasaran umum seperti berbagi teknologi, menjual akses, atau memampatkan waktu pengembangan produksi baru.

Apakah Kemitraan Merupakan Strategi yang Menjanjikan ?

Adalah penting untuk pertimbangkan biaya-biaya sebagai yang baik sebagai keuntungan-keuntungan bersekutu dengan pelanggan, para penyalur, dan pesaing. Hubungan strategis adalah menantang dalam kaitan dengan waktu kedua-duanya dan sumber daya. Hubungan dapat memerlukan investasi

substansial oleh mitra dan sering juga tidak bisa ditransfer ke lain hubungan bisnis. Oleh karena ini, manfaat perlu untuk dengan suci ditaksir dan dibandingkan kepada biaya-biaya. Ini memerlukan perencanaan saksama hubungan untuk menerangkan aktivitas, peserta, dan biaya-biaya.

Sebagaimana Pentingkah Apakah Strategi Hubungan?

Secara normal, hubungan dibentuk sebab mitra percaya bahwa mengkombinasikan usaha mereka adalah penting dan bahwa mengejar proyek sendiri tidaklah mungkin. Bagaimanapun, pengalaman menunjukkan bahwa hubungan strategis jadilah lebih mungkin untuk berhasil ketika ketergantungan adalah penting dan padanan bekerja sama dengan organisasi.

Apakah Calon yang Baik Tersedia?

Peluang mitra mungkin menolak untuk bekerja sama atau telah mungkin dilibatkan dengan lain organisasi. Sebagai contoh, banyak dari aliansi perusahaan penerbangan global yang diinginkan mitra sudah mendirikan hubungan, dan bersekutu dengan perusahaan lebih lemah terus meningkat yang tidak diinginkan sektor ini.

Apakah Cocok dengan Kultur Organisasi

Kultur perusahaan mitra harus dapat menyesuaikan diri kepada aliansi. Isu ini penting untuk mitra dari negara-negara dengan perbedaan budaya substansiil. Pendekatan mitra ke aktivitas bisnis dan prioritas harus dapat dipertukarkan.

8.3 Jenis Hubungan Organisatoris

Jenis hubungan yang mungkin dibentuk oleh suatu perusahaan adalah penyalur dan pembeli (vertikal), cabang samping (horisontal), dan hubungan internal. Suatu cara bermanfaat untuk menguji hubungan organisatoris adalah untuk mempertimbangkan apakah antar perusahaan adalah horisontal atau vertikal. Perusahaan yang lokal dapat mengambil bagian kedua-duanya vertikal dan hubungan horisontal. Kita lihat pertama pada hubungan vertikal antar organisasi dan kemudian pada usaha patungan dan aliansi strategis, yang diikuti oleh

hubungan internal. Pengembangan hubungan global antar organisasi diuji suatu bagian yang berikut.

Hubungan customer-supplier

Pergerakan produk melalui berbagai langkah-langkah dalam proses yang nilai tambah sering melibatkan menghubungkan para penyalur, pabrikan, distributor, dan konsumen dan bisnis end-users barang-barang dan jasa ke dalam saluran vertikal. Spesialisasi fungsional dan efisiensi menciptakan kebutuhan akan jenis organisasi yang berbeda.

Hubungan Pelanggan End-User

Daya penggerak yang mendasari hubungan strategis adalah bahwa suatu perusahaan dapat tingkatkan kemampuan untuk mencukupi pelanggan dan mengatasi suatu dengan cepat mengubah lingkungan bisnis melalui mitra. Walaupun membangun hubungan kolaboratif tidak dapat selalu jadilah tindakan yang terbaik, jalan lebar ini untuk memperoleh suatu tepi kompetitif sedang meningkatkan ketenaran. Kita menguji kembangan suatu strategi fokus pelanggan dan menaksir nilai pelanggan.

Fokus Pelanggan

Pelanggan memikirkan produk dan perusahaan dalam hubungan dengan lain produk dan perusahaan, Berbagai hal Apa yang sesungguhnya adalah bagaimana pelanggan potensial dan ada memikirkan suatu perusahaan didala relasi ke pesaing nya. Pelanggan menyediakan suatu hirarki berharga. ingin. dan kebutuhan berdasar pada data empiris, pendapat, acuan secara lisan, dan pengalaman sebelumnya dengan produk dan jasa. Mereka menggunakan informasi itu untuk membuat keputusan pembelian.

Menciptakan Ukuran Pencapaian Market-Based

Mengembangkan komitmen pelanggan sepanjang;seluruh organization. Pengembangan manajemen hubungan pelanggan (CRM) sistem telah mendorong suatu perluasan hubungan dalam memasarkan ke pelanggan. CRM

menyediakan suatu struktur untuk mengelola titik kontak pelanggan dengan pengintegrasian teknologi informasi dan data di sekitar pelanggan.

Mempererat Koneksi dengan Pelanggan

Hubungan manajemen dengan pelanggan perusahaan besar, banyak orang atau organisasi sudah gerak ke adopsi struktur manajemen tanggungjawab kunci dan pendekatan secara manajemen global sebagai jalan untuk membangun regu yang mempersembahkan kepada memanage hubungan dengan pelanggan yang sangat berharga itu.

Menaksir Nilai Pelanggan

Suatu isu penting sedang memilih pelanggan untuk kembangkan hubungan, karena beberapa tidak ingin mitra dan yang lain tidak akan menawarkan potensial cukup untuk membenarkan bersekutu dengannya.

Pengenalan tentang CRM sistem telah menyajikan mekanisme baru untuk memanage hubungan tanggapan dengan pelanggan tetapi, dengan mantap, juga untuk mengevaluasi dan menilai pelanggan.

Aliansi Strategis

Suatu aliansi strategis antar dua organisasi adalah suatu persetujuan untuk bekerja sama untuk mencapai satu atau lebih sasaran hasil strategis umum. Hubungan adalah lingkup horisontal, antar perusahaan di tingkatan yang sama di dalam rantai nilai itu. Sedang istilah aliansi kadang-kadang digunakan untuk calon supplier-producer partnerships, itu digunakan disini untuk mengidentifikasi hubungan kolaboratif antara perusahaan yang adalah pesaing atau adalah di dalam terkait industri. Hubungan Aliansi dimaksudkan untuk;menjadi jangka panjang dan secara strategis bagi kedua belah pihak.

Sukses Aliansi

Kenyataan yang kompetitif menyelamatkan nyawa dan berhasil baik yang kompleks dan dengan cepat mengubah lingkungan bisnis mendorong

perusahaan untuk membentuk aliansi strategis di dalam banyak orang industri berbeda.

Macam Aliansi

Suatu aliansi secara khas melibatkan suatu pemasaran, riset dan pengembangan, operasi (pabrikasi), dan/ atau hubungan keuangan antar mitra. Kemampuan mungkin ditukar atau bersama. Sebagai tambahan terhadap fungsi yang dilakukan oleh mitra, lain aspek aliansi dapat meliputi pemenuhan pasar dan secara efektif mempertemukan ciri khas mitra, Aliansi membantu mitra masing-masing memperoleh bisnis dan kecakapan teknis dan mengalami itu tidaklah tersedia secara internal. Satu mitra menyokong kemampuan unik kepada organisasi lain sebagai penukar perlu ketrampilan dan mengalami. Tujuan aliansi adalah untuk kedua belah pihak untuk bermanfaat bagi dari berbagi tanggung jawab fungsional komplementer bukannya dengan bebas melakukannya.

Kebutuhan Sukses Aliansi

Sukses aliansi dapat tergantung dengan berat secara efektif mempertemukan kemampuan mengambil bagian organisasi dan menuju keberhasilan komitmen yang penuh dari tiap mitra kepada aliansi itu. Manfaat dan tukar tambah aliansi harus yang baik untuk masing-masing mitra itu. Kontribusi satu mitra mengisi kekurangan kemampuan mitra lain.

Satu perhatian penting di dalam hubungan aliansi adalah bahwa mitra dapat memperoleh akses ke teknologi rahasia dan lain informasi kepemilikan.

Aliansi Vulnerabilitas

Secara berhubungan, adalah penting untuk mengenali aliansi itu hubungan mungkin adalah mudah pecah dan sukar untuk mendukung secara efektif, terutama sekali jika ada suatu ketiadaan kepercayaan atau mutualas menarik perhatian antara mitra. Lebih dari itu, analisa saksama diperlukan dampak itu yang menggagalkan aliansi pada suatu kemampuan perusahaan untuk bersaing dan bertahan setelah itu.

Usaha patungan

Usaha patungan adalah persetujuan antara dua atau lebih perusahaan untuk menetapkan suatu kesatuan terpisah. Hubungan ini mungkin digunakan untuk kembangkan suatu kesempatan pasar baru, mengakses suatu pasar internasional, berbagi biaya-biaya dan risiko keuangan, keuntungan suatu bagian laba produksi lokal, atau memperoleh pengetahuan atau teknologi untuk inti business.

Suatu studi tentang usaha patungan riset kerjasama antar pesaing di Jepang menyediakan beberapa penemuan menarik mengenai kuasa dan ketergantungan di dalam hubungan organisatoris:

Riset kerjasama adalah nampaknya akan sukses untuk proyek yang menyertakan diterapkan dibanding riset dasar.

1. Biaya riset dan pengembangan dikurangi dan kesempatan sukses proyek adalah dalam yang diberi lipatan ketika mitra menyediakan sumber daya dan ketrampilan komplementer.
2. Perusahaan besar mempunyai suatu perangsang lebih besar untuk bekerja sama, walaupun mereka menyukai mitra kecil.
3. Perusahaan kecil, jika mereka menguasai sumber daya dan ketrampilan yang perlu, menyukai untuk melakukan Usaha R&D mereka sendiri.

Mitra Internal

Partnerships internal dapat terjadi antar unit bisnis, departemen fungsional, dan karyawan individu. Tujuannya untuk mendorong dan memudahkan cross-functional kooperasi dibanding spesialisasi. proses internal seperti pengembangan produksi baru bermanfaat bagi dari *cross-functional* kooperasi di dalam area seperti riset dan pengembangan, pemasaran, pembelian, keuangan, dan operasi yang bekerja bersama untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan, dan memperdagangkan konsep produksi baru.

8.4 Pengembangan Hubungan Antar Organisasi

Kita mengetahui bahwa pembentukan dan partnerships kolaboratif efektif memanage antar organisasi mandiri adalah kompleks, dan demikian kita harus lihat lebih lanjut ke dalam proses mengembangkan hubungan efektif. Sasaran

hubungan dipertimbangkan dulu, yang diikuti oleh suatu diskusi beberapa petunjuk manajemen hubungan.

Sasaran Hubungan

Kita memperhatikan sasaran hasil hubungan strategis yang mungkin. Dalam beberapa situasi tindakan kolaboratif mungkin suatu pilihan bukannya suatu kebutuhan.

Identifikasi dan Memperoleh Teknologi Baru dan Kemampuan

Sasaran ini adalah suatu tantangan berkelanjutan untuk banyak perusahaan oleh karena meningkatkan kompleksitas teknologi dan waktu yang singkat memutar antar mengidentifikasi dan memperdagangkan teknologi baru. Peran Internet memberi harapan dan berbagi teknologi kemudahan menjadi penting.

Mengembangkan Pasar Baru dan Membangun Posisi Pasar

Aliansi dan hubungan lain kolaboratif adalah mungkin alternatif untuk perusahaan tunggal tertarik akan mengembangkan suatu pasar atau memasuki suatu pasar global. Strategi ini memerlukan mitra potensial yang mempunyai kuat memasarkan kemampuan dan atau posisi pasar. Kerja sama atau kolaborasi mungkin digunakan untuk masuk lagi pasar produk atau untuk secara geografis memperluas suatu posisi di dalam suatu pasar telah dilayani.

Kepandaian memilih Pasar Strategi

Saingan pasar dewasa sering melibatkan baik dominasi pasar maupun strategi kepandaian memilih pasar. Kompetisi pasar ini ditandai oleh suatu inti dari perusahaan utama dan beberapa pesaing lebih kecil yang berkonsentrasi usaha mereka di dalam segmen pasar. Perusahaan dengan suatu pasar kecil posisi harus mengadopsi strategi yang memungkinkan mereka untuk bersaing di segmen pasar mereka mempunyai kekuatan unik dan/ atau segmen bukanlah menarik perhatian ke pesaing besar. Hubungan secara koperasi mungkin sesuai dengan perusahaan ini.

Restrukturisasi dan Cost-Reduction Strategi

Daya saing pasar internasional sering memerlukan perusahaan untuk mengatur kembali dan mengurangi biaya produk. Restrukturisasi dapat mengakibatkan membentuk hubungan secara koperasi dengan lain organisasi. Pengurangan Harga Kebutuhan dapat mendorong yang dipastikan untuk menempatkan murah sumber menyediakan. Banyak produsen di Eropa, Jepang, dan Amerika Serikat menetapkan hubungan dengan perusahaan di negara-negara terindustrialisasi baru saja seperti Negara Korea, Taiwan, dan Singapura. Hubungan kolaboratif ini memungkinkan perusahaan untuk mengurangi investasi pabrik dan biaya produk.

Perbedaan Budaya

Hubungan strategis antara perusahaan dari negara-negara berbeda dipengaruhi oleh perbedaan budaya. Kedua mitra harus menerima kenyataan ini. Jika mitra gagal untuk bereaksi terhadap variasi yang budaya, hubungan mungkin adalah dengan kurang baik terpengaruh. Perbedaan ini mungkin dihubungkan dengan langkah pengembangan industri, sistem politik, agama, masalah ekonomi, dan kultur perusahaan.

Perpindahan Teknologi

Ketika aliansi melibatkan kedua-duanya yang mengembangkan teknologi dan memindahkan teknologi itu ke aplikasi komersil, perhatian khusus harus diberikan kepada implementasi. Isu penting meliputi permasalahan organisatoris, mengidentifikasi suatu sponsor komersil, menetapkan suatu regu untuk mencapai perpindahan itu, dan membangun mekanisme perpindahan ke dalam rencana itu. Perencana, Pemasar, dan orang-orang produksi adalah peserta penting di dalam memindahkan proses.

8.5 Hubungan Global Antar Organisasi

Jenis Organisasi Global

Beberapa macam organisasi bersaing pasar global. Satu format adalah korporasi yang multinasional yang dapat beroperasi beberapa negara-negara, penggunaan

adalah suatu organisasi terpisah pada setiap negeri. Diskusi saat ini mempertimbangkan format organisatoris yang melibatkan hubungan dengan lain organisasi.

Kebutuhan untuk mengembangkan format organisatoris lebih fleksibel untuk bersaing yang dengan cepat mengubah pasar global digambarkan oleh dua jenis organisasi: (1) korporasi jaringan dan (2) Format Jepang berdagang company. Kita juga mendiskusikan peran pemerintah yang strategis di dalam hubungan global antar organisasi.

Jaringan Korporasi

Organisasi macam ini terdiri dari suatu korporasi inti yang mengkoordinir aktivitas dan berfungsi antar sumber persediaan dan end-users produk itu. Jaringan, atau korporasi berongga, mempunyai suatu kekuatan pekerja yang kecil, kepercayaan sebagai gantinya pada atas organisasi mandiri untuk memproduksi dan distribusi, sering menempatkan pada beberapa tempat sepanjang;seluruh dunia itu.

Aliansi Dagang

Penggunaan aliansi dagang biji jauh ke belakang ke dalam sejarah di Asia. Karena aliansi dagang berbagi sebagian dari karakteristik organisasi jaringan, suatu nampak pada format organisasi ini menyediakan pengertian yang mendalam tambahan ke dalam interorgansational hubungan. Perusahaan Jepang telah menjadi sangat sukses mengembangkan dan mengkoordinir manajemen informasi dan operasi global luas. Hikayat ini Shasha memusatkan terutama semata pada lecutan komoditas produk, bekerja secara langsung dengan para penyalur, dan merawat suatu perspektif global nasional yang kuat.

Peran Pemerintah yang strategis

Peran pemerintah di Amerika Serikat sebagian besar salah satu dari kemudahan dan bebas usaha, pemerintah di beberapa peran proaktif negara-negara lain dengan organisasi bisnis. Sebagai contoh, Pemerintah Jepang mendukung berkembang. Dalam mempertimbangkan peran pemerintah, kita memperhatikan tiga jenis hubungan antar pemerintah dan industri pribadi:

(1) Aliansi bangsa yang tunggal,
(2) Berbagai aliansi bangsa, dan
(3) Korporasi pemerintah.

Aliansi Bangsa Tunggal

Suatu pemerintah negeri dapat membentuk yang aliansi dengan perusahaan atau suatu kelompok compani untuk kembangkan suatu industri atau mencapai sasaran nasional lain. Jepang telah dengan sukses menggunakan metoda ini menciptakan suatu manfaat kompetisi nasional di dalam suatu industri ditargetkan di dalam beberapa kejadian.

Korporasi Pemerintah

Negara-Negara dapat beroperasi korporasi government-owned, meskipun demikian di tahun terakhir suatu kecenderungan ke arah privatisasi dari korporasi ini telah terjadi Kerajaaan Britania I, Australia Austria, Mexico, dan lain negara-negara. Meskipun demikian, pemerintah mendukung korporasi melanjut untuk bersaing dalam berbagai industri global, mencakup transportasi udara, bahan-kimia, komputer, dan elektronika konsumen, tidak anehnya, pesaing sering adalah untuk kritis organisasi pemerintah oleh karena keuntungan secara tak wajar mereka sebagai hasil pemerintah pendukungan keuangan.

Perundang-Undangan Pemerintah

Hukum penentang monopoli industri di dalam Amerika Serikat melarang macam kooperasi tertentu antar pesaing langsung di dalam suatu industri. Kompetisi global yang keras dan hilangnya daya saing di dalam industri banyak orang sepertinya adalah mengubah pandangan kompetisi tradisional antar perusahaan. Sedang hukum penentang monopoli industri melanjut pada tempatnya, mungkin ada lebih fleksibilitas yang menemani oleh para agen pemerintah di dalam menginterpretasikan apakah kerja sama antar perusahaan suatu industri adalah suatu isu penentang monopoli industri. Sebagai contoh, pengabulan imunitas penentang monopoli industri adalah penting aspek tertentu aliansi perusahaan penerbangan yang uraikan corak global.

9 Perencanaan Produk Baru

9.1 Pendahuluan

Penelitian yang dilakukan oleh Forbes ASAP dan Ernst & Young menunjukkan bahwa inovasi menempati peringkat pertama sebagai pemicu nilai yang potensial. Sedangkan teknologi dan kepuasan pelanggan hanya menempati peringkat ketujuh dan kedelapan. Penemuan tersebut memberikan penekanan terhadap arti penting inovasi yang dapat digunakan sebagai alat berkompetisi pada situasi pasar yang kompleks dan dinamis.

Pada bab ini, pembahasan akan diawali dengan analisis kebutuhan pelanggan yang selanjutnya akan diikuti dengan penjelasan mengenai langkah-langkah dalam perencanaan produk baru seperti:

- Membangkitkan ide produk
- Penyaringan dan evaluasi ide
- Analisis bisnis
- Pengembangan dan pengujian produk
- Merancang strategi memasuki pasar
- Pengujian pasar
- Pengenalan produk baru (*launching*)

9.2 Perencanaan Produk sebagai Proses Customer Driven

Suatu produk dikategorikan sebagai produk baru karena produk tersebut benar-benar baru bagi pasar ataupun tidak baru bagi pasar namun baru bagi

perusahaan. Terdapat empat jenis pengelompokkan produk baru sebagai berikut:

1. Inovasi diskontinyu
   Produk baru yang dapat menciptakan pasar baru
2. Lini produk baru
3. Perluasan lini produk
   Penawaran produk baru tetapi masih dalam satu lini produk yang telah ada.
4. Perbaikan bertahap
   Produk baru yang memberikan performa lebih tinggi maupun harga jual yang lebih rendah serta dapat menggantikan produk sebelumnya

Strategi Bisnis dan Perusahaan

Misi perusahaan, tujuan serta strategi bisnis dapat mengidentifikasi produk serta pasar yang akan dikembangkan. Tujuan dan ruang lingkup perusahaan menyediakan acuan untuk merencanakan produk baru.

Adanya kebutuhan pelanggan akan memberikan informasi penting untuk menentukan peluang nilai yang ada untuk pengembangan produk baru. Identifikasi dan evaluasi segmen pasar membantu menunjukkan segmen mana yang menawarkan peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan produk baru. Hal lain yang perlu dilakukan untuk dapat merencanakan produk baru secara efektif adalah dengan melakukan analisis pelanggan saat ini dan pelanggan potensial.

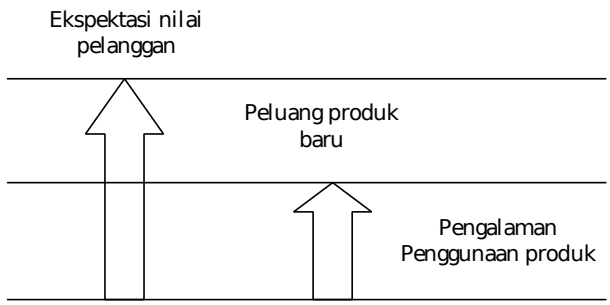
Menemukan Peluang Nilai Bagi Pelanggan

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa nilai merupakan kombinasi antara keuntungan yang disediakan oleh produk maupun jasa dikurangi dengan biaya yang ditimbulkan untuk memperoleh produk ataupun jasa tersebut. Kepuasan pelanggan dapat dilihat melalui indikasi seberapa baik pengalaman penggunaan produk dibandingkan dengan ekspektasi nilai pelanggan. Semakin dekat jarak antara ekspektasi nilai dengan pengalaman penggunaan produk maka akan semakin baik nilai yang dihasilkan.

- Nilai bagi pelanggan
  Tujuan dari analisis nilai adalah untuk mengklasifikasikan kebutuhan-kebutuhan akan:
  1. Produk baru

2. Perbaikan produk
3. Perbaikan proses produksi
4. Perbaikan layanan pendukung

Analisis juga bertujuan mencari perbedaan (*gap*) antara ekspektasi pembeli dengan pengalaman penggunaan produk seperti ditunjukkan pada Gambar 9.1.

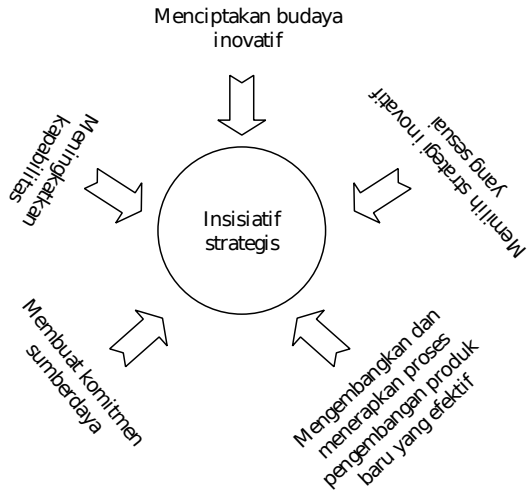


Gambar 9.1 Peluang Penemuan Produk Baru

- Menyesuaikan kapabilitas dan peluang nilai
  Peluang nilai harus dipertimbangkan sebagai kapabilitas organisasi untuk dapat menyampaikan nilai yang unggul ke pelanggan.

- Inovasi diskontinyu
  Inovasi yang bersifat radikal atau diskontinyu tidak selalu menjadikan pelanggan sebagai titik mula pengembangan produk baru, tetapi inovasi radikal menciptakan famili produk baru dan bisnis baru. Inovasi radikal memiliki potensi untuk mengganggu teknologi produk yang ada saat ini dan memberi pengaruh negatif.

- Pemicu inovasi yang sukses
  Pada Gambar 9.2. menunjukkan karakteristik yang dimiliki oleh inovator yang sukses. Hasil tersebut berdasarkan studi penelitian, pengalaman dan penilaian manajemen serta analisis inovasi di suatu perusahaan.



Gambar 9.2 Karakteristik innovator yang sukses

9.3 Tahapan Perencanaan Produk

Produk baru yang sukses tidak selalu harus merupakan terobosan baru yang memiliki teknologi tinggi. Produk baru yang sukses adalah yang dapat menyampaikan nilai bagi pelanggan.

Menciptakan budaya inovatif sangat penting untuk dijadikan landasan melahirkan inovasi. Batasan serta jenis-jenis produk baru juga perlu ditetapkan untuk pertimbangan kemungkinan pengembangan lebih lanjut.

Mengembangkan Budaya dan Strategi untuk Inovasi

Karakteristik dari budaya inovatif yaitu:
- Komunikasi yang terbuka di seluruh organisasi
- Tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi
- Tingkat ketertarikan pegawai yang tinggi

Strategi inovasi organisasi menggambarkan peluang produk baru yang paling menjanjikan. Dalam formulasinya, strategi ini mempertimbangkan kapabilitas

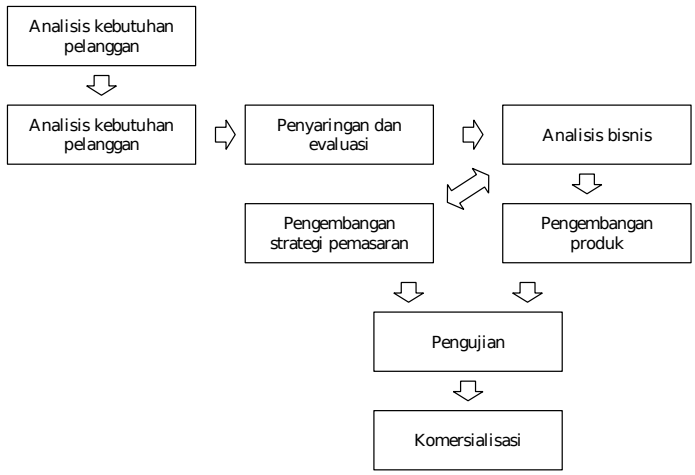
khas yang dimiliki organisasi, teknologi yang relevan, peluang pasar yang memberikan kesesuaian nilai bagi pelanggan dan kapabilitas perusahaan.

Strategi produk baru yang sukses meliputi:
1. Penetapan tujuan produk baru yang spesifik seperti penjualan, kontribusi laba, pangsa pasar dan lain-lain.
2. Mengkomunikasikan ke seluruh organisasi mengenai peran ataupun kontribusi produk baru terhadap pencapaian tujuan organisasi
3. Menentukan area yang menjadi fokus dari strategi

Membangun Proses Pengembangan yang Efektif

Pemilihan budaya serta strategi inovasi yang sesuai sangatlah penting, namun tidak cukup untuk menghasilkan inovasi yang sukses. Inovasi dicapai melalui keseluruhan proses bisnis.

Mengembangkan produk baru memerlukan perencanaan sistematis untuk mengkoordinasikan beberapa aktivitas, keputusan serta fungsi bisnis untuk mengkomersialkan produk dengan sukses. Proses pengembangan yang bersifat umum (generik) dapat dilihat pada Gambar 9.3. Proses generik tersebut dapat diaplikasikan pada berbagai jenis produk maupun jasa meskipun sedikit diperlukan modifikasi untuk jenis-jenis produk tertentu.



Gambar 9.3 Proses perencanaan produk baru

Hal-hal yang perlu diperhatikan untuk dapat menerapkan tahap-tahapan perencanaan produk baru seperti pada Gambar 9.3 adalah:

1. Adanya keterlibatan berbagai fungsi bisnis yang berbeda sehingga perlu koordinasi lintas fungsi yang baik.
2. Mempersingkat waktu yang diperlukan dalam proses pengembangan produk baru akan memberikan keunggulan bersaing.
3. Proses pengembangan produk baru memakan banyak sumber daya sehingga perlu dikelola dengan baik agar produk mampu memuaskan pelanggan dengan harga yang sesuai.
4. Proses generik pengembangan tersebut dapat diterapkan pada produk maupun jasa.

Tanggung Jawab Perencanaan Produk Baru

Karena proses pengembangan produk baru melibatkan berbagai fungsi bisnis yang ada dalam perusahaan (seperti pemasaran, produksi, R&D) maka perlu dilakukan koordinasi lintas fingsi yang efektif untuk keberhasilan dalam proses pengembangan tersebut. Koordinasi lintas fungsi yang baik dalam proses pengembangan produk baru meliputi:

- Koordinasi aktivitas pengembangan produk dipegang oleh pihak manajemen puncak
- Setiap fungsi memiliki wakil dalam tim pengembangan produk baru
- Menunjuk manajer pengembangan produk baru yang nantinya mengatur kerja sama antar departemen
- Menyusun matriks organisasional untuk mengintegrasikan proses pengembangan produk baru dalam dengan fungsi bisnis yang ada
- Membuat pusat disain yang bersifat permanen dalam struktur organisasi

Sifat maupun cakupan dari produk yang dikembangkan dapat mempengaruhi alokasi tanggung jawab. Perusahaan pembuat pesawat terbang akan memerlukan waktu lebih lama, sumber daya manusia lebih banyak serta biaya pengembangan yang lebih besar dibandingkan perusahaan penghasil obeng misalnya.

9.4 Membangkitkan Ide

Proses pembangkitan ide bervariasi mulai dari perbaikan bertahap sampai dengan penciptaan produk yang benar-benar baru bagi pasar

Membangkitkan Ide

Ide produk baru dapat lahir dari berbagai sumber seperti:
- Pegawai
- Pesaing
- Proses merjer atau akuisisi
- Pelanggan
- Penemu dari luar perusahaan
- Saluran distribusi, dan lainnya

Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat membantu dalam melahirkan ide konsep produk baru yaitu:
- Apakah pencarian ide produk baru bersifat terbuka (*open-ended*) atau dibatasi sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan?
- Seberapa besar aktivitas yang diperlukan untuk pencarian ide konsep produk baru?
- Bagaimana cara memperoleh ide dari pelanggan?
- Siapa yang bertanggung jawab dalam aktivitas pencarian ide? dan bagaimana mekanismenya?

Sebagian besar perusahaan memfokuskan aktivitas pencarian ide dalam spektrum produk yang dihasilkan, pasar yang dilayani serta sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Sumber ide yang baik tergantung dari banyak faktor antara lain seperti:
- Ukuran dan jenis perusahaan
- Teknologi yang dibutuhkan
- Kebutuhan produk baru
- Sumber daya yang diperlukan produk baru
- Selera pihak manajemen
- Kapabilitas perusahaan

Proses dan budaya yang berorientasi ke pasar akan sangat bermanfaat untuk membangkitkan ide-ide konsep produk baru.

Metode Membangkitkan Ide

1. Pencarian (*Search*)
   Menyimpan beberapa sumber informasi dapat membantu untuk mengidentifikasi ide produk baru. Sumber-sumber informasi dapat berupa

publikasi ide produk baru yang dikeluarkan oleh perusahaan yang ingin menjual lisensi atas temuannya. Bentuk sumber informasi yang lain seperti informasi teknologi baru yang dikeluarkan departemen perdagangan, info peluncuran produk baru (*launching*). Perusahaan harus mengidentifikasi area pencarian yang relevan serta menugaskan individu atau kelompok untuk melakukan aktivitas pencarian sumber-sumber informasi untuk melahirkan ide-ide produk baru.

2. Riset Pemasaran
   Survey yang dilakukan terhadap pelanggan pemakai produk membantu mengidentifikasikan kebutuhan pelanggan yang dapat dipenuhi oleh produk baru

3. Pengembangan internal dan eksternal
   Laboratorium *Research and Development* yang dimiliki perusahaan dapat menghasilkan beberapa ide produk baru. Selain mengembangkan ide produk baru secara internal, perusahaan juga dapat melahirkan ide-ide baru melalui sumber-sumber eksternal seperti:
   - Laboratorium pemerintah/ swasta
   - Perusahaan High-Tech
   - Aliansi antar perusahaan

4. Metode lain
   Pemberian insentif dapat digunakan untuk memperoleh ide produk baru dari pegawai, pemasok serta pelanggan. Jumlah insentif tersebut harus cukup besar untuk merangsang adanya ide baru.
   Mengakuisisi perusahaan lain juga merupakan salah satu cara melahirkan ide baru. Strategi ini pernah digunakan oleh IBM pada tahun 1995 yang mengakuisisi Lotus. Strategi ini mengefektifkan biaya serta waktu pengembangan yang diperlukan dalam proses pengembangan produk baru.

9.5 Penyaringan, Evaluasi dan Analisis Bisnis

Akan memakan banyak biaya jika semua ide produk yang dihasilkan pada tahapan sebelumnya digunakan semuanya dalam tahap pengembangan produk baru selanjutnya. Untuk mengatasi hal tersebut pihak manajemen harus melakukan penyaringan dan evaluasi untuk mengeliminasi ide-ide yang kurang menjanjikan.

Proses evaluasi sendiri sebenarnya dilakukan di semua tahapan proses pengembangan produk baru. Proses ini dilakukan untuk mengeliminasi ide produk yang beresiko sedini mungkin.

Penyaringan

Penyaringan pertama yang dilakukan terhadap ide produk adalah menentukan kesesuaian ide secara strategis dengan unit bisnis/ perusahaan. Dua pertanyaan yang perlu dijawab adalah:

1. Apakah ide produk baru sesuai dengan visi dan misi perusahaan/ organisasi?
2. Apakah ide baru layak untuk dikomersialkan?

Kesesuaian ide produk dengan visi dan misi perusahaan mempertimbangkan beberapa faktor seperti kapabilitas, kebutuhan finansial, faktor kompetitif. Sedangkan kelayakan suatu ide produk baru untuk dikomersialkan tergantung pada kelayakan teknis, pengaruh terhadap lingkungan sosial serta kondisi kemenarikan dari pasar yang ada (*market attractiveness*).

Dapat disimpulkan bahwa penyaringan akan mengeliminasi ide-ide yang tidak sesuai dengan perusahaan dan tidak layak untuk dikomersialkan.

Evaluasi Konsep

Setelah proses penyaringan, ide-ide produk yang lolos saringan akan menjadi konsep produk baru dan akan dievaluasi dengan lebih rinci.

Evaluasi yang dilakukan dapat berupa pengujian konsep produk. Pengujian tersebut bertujuan untuk mendapatkan respon dari pembeli potensial sebelum produk dikembangkan lebih lanjut. Pengujian ini akan memberikan hasil yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan strategi pemasaran dan identifikasi segmen pasar potensial.

Analisis Bisnis

Setelah mengevaluasi konsep produk, selanjutnya diperlukan membuat perkiraan pendapatan dan biaya untuk mengembangkan dan mengkomersialkan

produk baru. Analisis bisnis membuat evaluasi mengenai kinerja komersial dari konsep produk baru yang meliputi

1. Proyeksi pendapatan
2. Rencana pemasaran pendahuluan
3. Estimasi biaya
4. Proyeksi laba
5. Pertimbangan lain

9.6 Pengembangan Produk dan Proses

Setelah selesai melakukan analisis bisnis perusahaan dapat meneruskan konsep produk dengan membuat prototipe atau menghentikan proyek pengembangan produk baru. selama tahapan pengembangan, konsep produk dibuat bentuk prototipenya. Prototipe merupakan bentuk jadi produk yang dibuat oleh bagian R&D dan bukan oleh bagian produksi atau manufaktur. Selanjutnya menggunakan prototipe ini akan dilakukan pengujian penggunaan produk

Proses Pengembangan produk

Proses pengembangan konsep produk baru meliputi perancangan produk, perancangan industrial (kemudahan pemakaian dan *style*), perancangan proses manufaktur, perancangan bentuk kemasan, keputusan untuk membuat atau membeli komponen produk. Selain meliputi aktivitas teknis, proses pengembangan produk baru juga melibatkan aktivitas non teknis seperti fungsi keuangan maupun aspek hukum dari suatu produk baru.

Spesifikasi produk. Spesifikasi dari suatu produk menjelaskan apa yang bisa dilakukan oleh suatu produk. Berdasarkan spesifikasi produk tersebut selanjutnya tim teknis dapat menentukan rancangan fisik serta fungsional produk yang optimum.

Prototipe. Bagian R&D selanjutnya menggunakan spesifikasi produk yang telah ditetapkan untuk membuat prototipe produk. Produk dalam bentuk prototipe ini belum siap dipasarkan. Tujuan dari pembuatan prototipe adalah untuk mengetahui apakah produk benar-benar dapat menyampaikan nilai yang dirancang pada tahapan pengembangan sebelumnya.

Uji pemakaian. Jika pembuatan prototipe dimungkinkan, tim perancang dapat menggunakan prototipe tersebut untuk memperoleh umpan balik dari pemakaian produk. Umpan balik tersebut selanjutnya akan digunakan untuk

menyempurnakan rancangan produk. Uji pemakaian ini menggunakan sampel dari pemakai (pelanggan potensial) untuk mencoba memakai produk.

Pengembangan proses manufaktur. Perusahaan juga harus mengembangkan rancangan proses produksi atau manufaktur untuk membuat produk dalam jumlah yang layak untuk dikomersialkan. Rancangan proses manufaktur harus mampu menjamin kualitas produk yang dihasilkan serta biaya yang efisien. Produk yang dapat diproduksi dalam skala laboratorium belum tentu dapat diproduksi secara layak dalam fasilitas produksi yang dimiliki. Hal tersebut dikarenakan oleh beberapa faktor seperti laju produksi, biaya produksi, *delay* dan lain sebagainya.

Pengembangan Kolaboratif

Kerja sama atau kemitraan dalam melakukan penelitian dan pengembangan dapat dilakukan untuk mempersingkat waktu pengembangan maupun untuk meminimasi biaya pengembangan.

9.7 Pengembangan Strategi Pemasaran dan Pengujian Pasar

Pedoman untuk mengembangkan strategi pemaasaran sangat tergantung dari jenis produk yang dikembangkan. Produk yang benar-benar baru bagi pasar biasanya membutuhkan strategi pemasaran yang menyeluruh, sedangkan perbaikan produk hanya memerlukan modifikasi strategi pemasaran tertentu saja.

Keputusan Pemasaran

Hasil dari pengujian pemakaian produk sangat bermanfaatan dalam mengembangkan strategi pemasaran. Perancangan strategi pemasaran sebaiknya dilakukan sejak tahapan perencanaan produk untuk mempersingkat waktu-ke-pasar. Perancangan strategi pemasaran meliputi penentuan bentuk kemasan, pemilihan merk, pertimbangan pengaruh produk ke lingkungan, informasi mengenai produk, pemilihan warna, pemilihan jenis material, keamanan pemakaian produk. Tentu saja dalam penentuan hal tersebut bagian pemasaran perlu bekerja sama dengan bagian *engineering* dan manufaktur.

1. Target pasar
   Pemilihan target pasar yang akan dilayani dengan produk baru meliputi pasar yang selama ini telah dilayani dan juga pasar potensial yang akan dilayani.
2. Strategi p*ositioning*
   Beberapa keputusan yang berkaitan dengan *positioning* produk baru meliputi penentuan strategi pemasaran langsung serta pelatihan tenaga penjual.

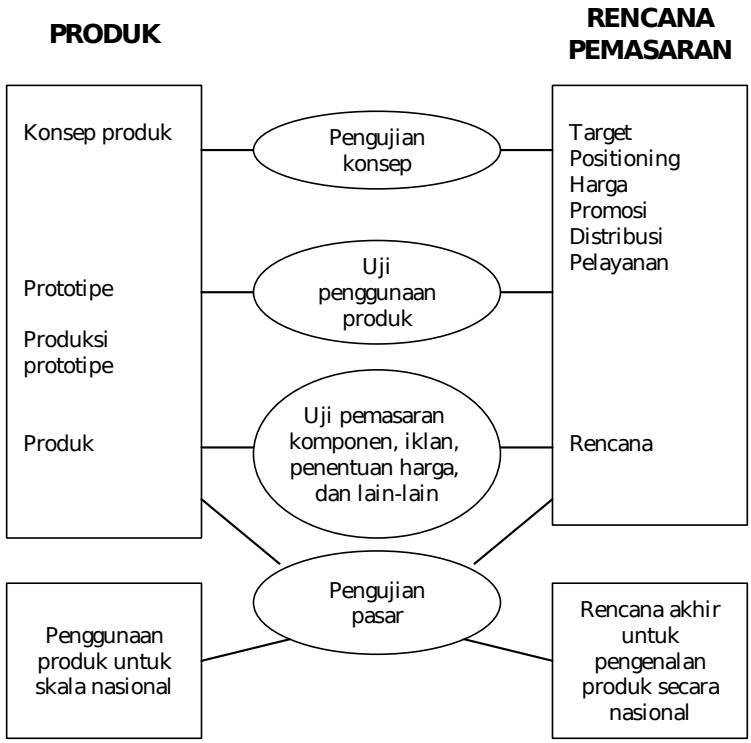
Pilihan Pengujian Pasar

Pengujian produk ke pasar dapat dilakukan untuk produk yang telah lengkap dikembangkan. Umumnya produk-produk konsumsi yang memerlukan pengujian pasar seperti makanan, minuman, produk kesehatan dan kecantikan dan lain sebagainya. Pada Gambar 9.4. menjelaskan mengenai proses pengujian pasar dan kaitannya dengan keseluruhan proses pengembangan produk.

Jenis-jenis pengujian pasar yang dapat diterapkan antara lain yaitu:

1. Simulasi
   Pengujian pasar menggunakan metode simulasi adalah dengan mencari pembeli potensial untuk mencoba memakai produk. Cara yang sering kali dijumpai adalah dengan menawarkan orang yang sedang berbelanja di swalayan untuk mencoba produk yang ditawarkan.

2. Konvensional
   Pengujian pasar secara konvensional mencoba memasarkan produk pada kondisi pemasaran yang sebenarnya. Lokasi yang digunakan misalnya beberapa kota saja. Pada pengujian pasar dengan cara konvensional ini digunakan rencana pemasaran yang menyeluruh termasuk promosi melalui iklan, pemasaran secara langsung, pembagian sampel produk dan lain sebagainya. Hasil pengujian dari beberapa lokasi ini selanjutnya digunakan untuk menentukan program pemasaran produk secara nasional. Produk-produk konsumsi seperti produk perawatan kesehatan, kosmetika, makanan, minuman biasanya menggunakan pengujian pasar konvensional.



Gambar 9.4 Hubungan pengujian pasar dan pengujian lainnya

3. *Scanner-based*
   Metode pengujian pasar ini merupakan gabungan dari metode simulasi dan konvensional. Disini produk sudah dipasarkan pada lingkungan pasar sebenarnya namun memiliki biaya yang lebih murah dari pada metode konvensional

4. Produk industri
   Untuk produk industri juga dapat dilakukan pengujian pemasaran. Jumlah responden yang digunakan relatif sedikit dibandingkan pengujian pasar untuk produk konsumsi.

Pemilihan lokasi pengujian

Kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan lokasi pengujian adalah lokasi yang memiliki karakteristik:

- Ukuran populasi besar
- Pendapatan per kapita tertentu
- Memiliki pola pembelian tertentu
- Penjualan tahunan relatif stabil
- Terisolasi secara relatif dari lokasi lain
- Tidak mudah dimasuki oleh pesaing
- Terdapat retailer yang akan memasarkan produk langsung ke pelanggan
- Tersedia perusahaan yang memberikan layanan audit pemasaran

Lama pengujian

Lama waktu pengujian dapat mempengaruhi hasil yang diperoleh. Menurut AC Nielsen, semakin lama dan banyak upaya pengujian pemasaran yang dilakukan maka akan semakin akurat hasil yang diperoleh.

Model Produk Baru

Jenis model produk yang digunakan dalam pengujian pasar dapat dikategorikan dalam dua kelompok yaitu :

1. Model untuk pembelian pertama kali
   Model ini dikembangkan untuk memperkirakan total jumlah pembelian dalam kurun waktu tertentu.
2. Model untuk pembelian selanjutnya
   Model ini dikembangkan untuk memperkirakan laju pembelian kembali produk setelah konsumen membeli untuk pertama kalinya.

9.8 Komersialisasi

Memperkenalkan produk baru ke pasar memerlukan penyelesaian pembuatan rencana pemasaran, mengkoordinasikan aktivitas pengenalan dengan fungsi bisnis yang ada, menerapkan strategi pemasaran serta memantau dan mengendalikan peluncuran produk.

Rencana Pemasaran

Pengenalan produk ke pasar memerlukan strategi pemasaran yang diterjemahkan ke dalam rencana pemasaran. Rencana pemasaran tersebut harus dikoordinasikan dengan orang-orang yang bertanggung jawab seperti tenaga penjualan, manajer pemasaran dan penjualan, manajer fungsional lainnya seperti produksi, distribusi keuangan, sumber daya manusia dan lainnya. Umumnya tanggung jawab pengenalan produk ke pasar diserahkan kepada manajer pemasaran atau manajer produk

Pemantauan dan Pengendalian

Tahap penting lainnya adalah pemantauan kondisi pemasaran produk baru saat ini. Teknologi yang memberikan kemudahan dalam memperoleh informasi tentang kondisi pemasaran dari produk adalah teknologi internet. Dengan teknologi tersebut perusahaan dimungkinkan memperoleh umpan balik dari pelanggan maupun pasar secara tepat dan cepat.

Ukuran kinerja dari produk di pasar perlu ditetapkan. Ukuran kinerja tersebut dapat berupa kontribusi profit yang dihasilkan, nilai penjualan, pangsa pasar, pengembalian investasi serta rentang waktu pencapaian tujuan pengembangan produk baru itu sendiri.

9.9 Variasi Pengembangan produk

Proses pengembangan produk baru seperti yang digambarkan pada Gambar 9.3. merupakan proses yang bersifat generik, dan memfokuskan pada strategi market-driven. Beberapa variasi dari metode generik tersebut dapat diterapkan dalam perancangan produk baru yang dapat digunakan oleh perusahaan tertentu. Variasi dari metode generik tersebut yaitu technology push, platform produk, produk process-intensive serta variasi lainnya yang akan dijelaskan pada bagian beriku ini.

Proses Dorongan Teknologi (Technology Push)

Perencanaan produk yang berbasis pada dorongan teknologi berawal dari pemanfaatan teknologi baru. selanjutnya dibentuk tim yang bertanggung jawab

untuk mencari kebutuhan pasar yang dapat dipuaskan menggunakan produk hasil dari teknologi yang dikembangkan.

Platform Produk

Platform produk merupakan hasil pengembangan kapabilitas yang dilakukan oleh organisasi / perusahaan. Proses perencanaan berawal dari platform produk yang telah ada. Tujuan platform produk adalah untuk meningkatkan kinerja dari produk yang ada saat ini. Contoh produk yang dikembangkan dengan model ini adalah komputer, mobil, peralatan rumah tangga, dan lain sebagainya.

Produk Process-Intensive

Perencanaan produk yang bersifat process-intensive berawal dari fasilitas produksi yang dimiliki perusahaan. Tujuan dari model perencanaan ini adalah menghasilkan produk baru yang memanfaatkan fasilitas produksi secara maksimal. Contoh produk yang dikembangkan dengan model ini adalah minuman ringan, makanan, produk kimia dan semikonduktor.

Produk Sesuai Pesanan (*Customized*)

Proses perencanaan produk ini tergantung dari pesanan pihak pelanggan. Contohnya adalah pesawat yang dibuat berdasarkan pesanan perusahaan jasa layanan transportasi udara.

Kanibalisasi Proaktif

Proses pengembangan produk kanibalisasi berusaha menarik minat pasar dari produk saat ini untuk beralih ke produk baru yang dikembangkan oleh perusahaan yang sama. Sering kali pihak manajemen tidak memilih model ini karena menurut mereka lebih baik bersaing dengan produk pesaing dibandingkan dengan produk sendiri. Encyclopedia Britanica mengalami kegagalan karena tidak mengenali ancaman dari perkembangan teknologi CD ROM.

10 Strategi Manajemen Merek

Strategi manajemen merek seringkali bisa menggambarkan kinerja organisasi perusahaan di pasar, dimana merek merupakan salah satu bagian penting dari nilai yang ditawarkan pada pelanggan. Manajemen produk dan merek memiliki hubungan yang erat dan hubungan keduanya bisa saja bersifat komplek.

10.1 Isu Manajemen Merek

Sebuah produk merupakan segala sesuatu yang memiliki nilai di suatu pasar sasaran dengan kemampuannya memberikan manfaat dan kepuasan. Termasuk di dalamya berupa benda, jasa, organisasi, tempat, orang dan ide. Pandangan mengenai produk meliputi rentangan situasi yang luas, meliputi barang-barang tangible dan jasa intangible.

Jasa berbeda dengan produk fisik dalam beberapa hal. Jasa merupakan sesuatu yang intangible. Jasa tidak bisa ditempatkan atau disimpan dan jasa dikonsumsi pada saat diproduksi. Jasa seringkali dihubungkan dengan orang yang menyediakannya. Membangun suatu posisi merek pada suatu jasa akan berhubungan dengan komponen intangible yang menghasilkan jasa tersebut seperti orang yang menghasilkan jasa tersebut.

Hubungan Antara Produk Baru dan Produk Yang Ada

Sukses dari suatu produk baru akan menjadi bagian dari portfolio perusahaan. Manajemen akan membentuk tim untuk menangani produk baru dan produk yang sudah ada dengan menggunakan hubungan pendekatan internal dan eksternal.

Tanggung Jawab dalam Menangani Produk

Tanggung jawab pada strategi produk ada pada beberapa tingkatan organisasi.

1. Manajemen produk dan merek
   Tanggung jawabnya terdiri dari strategi perencanaan, pengaturan, dan koordinasi pada produk-produk khusus. Kegiatannya meliputi analisis pasar sasaran, strategi *positioning*, analisis kinerja dan penyesuaian strategi, identifikasi kebutuhan produk baru, serta manajemen dan koordinasi dari produk/merek.
2. Kelompok produk/ manajemen pemasaran
   Suatu bisnis dengan beberapa produk atau merek akan menyerahkan tanggung jawab manajer pengelola produk atau merek pada seorang direktur produk, manajer grup atau manajer pemasaran. Orang ini mengkoordinasi kegiatan dan memberikan persetujuan atas rekomendasi dari manajer kelompok produk atau merek.
3. Tanggung jawab bauran produk
   Tanggung jawab ini biasanya diberikan kepada *Chief Executive* pada SBU atau pada level korporasi dari suatu organisasi atau pada suatu tim dari *top executive*. Keputusannya meliputi akuisisi produk, penelitian dan pengembangan, keputusan pada produk baru dan alokasi sumber daya. Evaluasi dari portfolio produk juga menjadi tanggung jawab level ini.

Faktor Sukses Produk

Produk merupakan komponen yang sangat penting dalam strategi bisnis, tetapi produk saja tidak menjamin keberhasilan kinerja bisnis. Pengalaman ini menggambarkan bahwa mutu yang tinggi saja tidak akan dapat mencapai tujuan kinerja manajemen dan harus disesuaikan dengan strategi bisnis kunci dan strategi pemasaran.

Tekanan persaingan dan perubahan kebutuhan dari keinginan pembeli membantu menjelaskan mengapa banyak perusahaan mencurahkan banyak perhatiannya pada perencanaan portfolio produk. Strategi produk seringkali merupakan suatu komponen kunci dalam rencana manajemen puncak untuk memperbaiki kinerja suatu bisnis. Tindakan-tindakan yang dilakukan mencakup modifikasi produk, perkenalan produk baru serta penghapusan produk.

Peran Pemasaran dalam Stategi Produk

Eksekutif pemasaran mempunyai tiga tanggung jawab utama dalam organisasi strategi produk. Pertama, analisis pasar diperlukan pada setiap tahapan dari perencanaan produk. Haasilnya berupa informasi ide produk baru yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan lonsumen. Pengetahuan, pengalaman dan metode penelitian pasar dari profesional pemasaran merupakan suatu hal yang penting dalam pengembangan strategi produk. Informasi lainnya bisa berasal dari pelangan, kompetitor, penilaian produk ketika dikembangkan dan diperkenalkan, serta hasil monitor kinerja produk yang ada.

Kedua, tanggung jawab pemasaran tertuju pada spesifikasi produk. Secara bertahap manajemen puncak menginginkan eksekutif pemasaran untuk melakukan identifikasi karakteristik dan ciri kinerja produk. Informasi tentang keinginan dan kebutuhan konsumen diterjemahkan ke dalam spesifikasi produk. Penyesuaian nilai yang diinginkan pelanggan dengan kemampuan produk merupakan hal yang penting dalam merancang dan menerapkan strategi produk yang sukses.

Ketiga, tanggung jawab pemasaran dalam strategi produk adalah memutuskan target pasar sasaran dan strategi penentuan program-program pemasaran. Manajemen pemasaran mencari strategi terbaik untuk memasarkan produk. Karena pilihan spesifikasi dan penentuan posisi produk sangat berkaitan erat, penentuan posisi produk perlu dipertimbangkan pada tahap awal dalam proses perencanaan pemasaran.

10.2 Analisis Kinerja Produk

Suatu perusahaan bisa memiliki produk tunggal, lini produk, atau bauran produk. Dalam pembahasan mengenai pengelolan produk yang ada, kita mengasumsikan bahwa keputusan strategi produk atau merek dibuat untuk sebuah SBU. Komposisi produk dari SBU terdiri dari satu atau lebih lini produk dan berdasarkan produk-produk spesifik yang menyusun tiap lini. SBU bisa memiliki produk tunggal atau lini tunggal atau banyak lini dari produk-produk spesifik di dalam tiap lini. Evaluasi kinerja dari produk portfolio membantu manajemen dalam strategi untuk produk baru, modifikasi produk, dan penghapusan produk.

Penelusuran Kinerja Produk

Analisis untuk produk-produk yang ada mensyaratkan penelusuran kinerja berbagai produk di dalam portfolio. Seperti yang ditampilkan pada Gambar 10.1. Pertama aadalah menentukan kinerja produk. Hal ini bisa mencakup faktor finansial dan nonfinansial. Karena adanya kaitan antara permintaan dan biaya di antara produk-produk, diperlukan sistem informasi yang menunjukkan seberapa baik sebuah produk berhasil. Konsep dan metode *activity-based cost analysis* digunakan untuk tujuan ini.

Gambar 10.1 Menelusuri kinerja produk

Metoda yang digunakan untuk mengdiagnosis dan mengidentifikasi strategi produk ditunjukkan pada Gambar 10.2 antara lain:

a. Daur hidup produk (*Product Life Cycle*/ PLC)
   Isu-isu yang penting dalam analisis PLC antara lain:
   - Menentukan panjang dan tingkat perubahan dalam daur hidup produk
   - Mengidentifikasi tingkatan PLC saat ini dan memilih strategi produk yang sesuai dengan tingkatan tersebut
   - Mengantisipasi ancaman dan menemukan kesempatan untuk meningkatkan dan meluaskan PLC

b. Analisis kisi (*Grid*) produk
   Analisis jaringan produk mempertimbangkan apakah setiap produk yang diukur memenuhi kriteria kinerja minimum serta menilai kekuatan dan kelemahan produk tersebut relatif terhadap produk lainnya di dalam portfolio. Kisi-kisi ini menyoroti perbedaan-perbedaan di antara produk-produk. Setelah mengidentifikasi daya tarik relatif dan kekuatan bisnis dari produk-produk tersebut di dalam portfolio, analisis kinerja faktor-faktor spesifik juga dapat digunakan, antara lain meliputi; besarnya pemanfaatan kapasitas, kepekaan penjualan terhadap harga, kegiatan promosi, tingkatan pelayanan, teknologi, produk alternatif, peluang proses dan pertimbangan terhadap lingkungan.

c. Analisis posisi merek
   Pemetaan perseptual digunakan dalam membandingkan merek. Pemetaan dikembangkan dengan memperoleh informasi tentang preferensi merek-merek atau perusahaan yang sedang bersaing dari satu contoh pembeli. Berbagai atribut produk digunakan dan hasilnya disimpulkan dalam peta preferensi.

d. Metode lain untuk menganalisis produk
   Alat-alat analisis keuangan digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan produk. Metoda anlisis produk lainnya meliputi studi penelitian yang menunjukan pentingnya atribut-atribut produk bagi para pembeli dan pembuat peringkat merek-merek terhadap atribut-atribut ini. Informasi ini memperlihatkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan merek.

e. Kanibalisasi produk
   Suatu pertimbangan utama ketika memperkenalkan produk baru yang memenuhi kebutuhan yang sama dengan merek-merek yang ada dari suatu perusahaan adalah memperkirakan seberapa besar volume penjualan yang akan ditarik oleh produk baru tersebut dari satu atau lebih merek yang ada. Kanibalisasi seperti ini mungkin mengurangi kontribusi produk baru terhadap kinerja keseluruhan portfolio produk.

Gambar 10.2. Metode untuk menganalisis kinerja portfolio produk

9.3 Strategi Produk (Merek)

Analisis kinerja portfolio menunjukan bagaimana strategi produk dicapai oleh produk yang ada. Informasi ini membantu manajemen mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan produk baru dan memutuskan dimana strategi produk perlu ditingkatkan. Sementara banyak produk baru yang gagal, merek-merek yang telah mapan seperti Budweiser, IBM dan Intel secara terus menerus telah membangun posisis pasar yang kuat. Kekutan suatu merek merupakan hasil dari:

- Keahlian pemasaran
- Kualitas produk
- Preferensi/selera terhadap suatu merek yang kuat, yang dibangun melalui promosi bertahun-tahun

Strategi dalam Perbaikan Kinerja Produk

Strategi perbaikan produk meliputi keputusan pada tiap produk, tiap lini produk, dan tiap bauran produk. Strategi ini meliputi strategi pada lini produk dan strategi bauran produk.

1. Strategi pada lini produk
   - Penambahan produk baru
     Manajemen bisa memutuskan untuk menambah produk baru pada lini untuk mencegah penurunan kinerja suatu produk atau lini produk. Alternatifnya, suatu merek yang kuat bisa mempengaruhi kekuatan dengan menambahkan lini baru yang berhubungan atau katagori produk.
   - Pengurangan biaya
     Biaya yang rendah akan memberikan keuntungan perusahaan dalam persaingan. Sebagai ilustrasi, Nabisco Ritz Cracker diperkenalkan tahun 1934 dan hingga kini masih merupakan jenis kue (cracker) yang laris terjual di seluruh dunia. Tahun 2000, Nabisco Ritz mengalami penjualan di U.S sebesar $475 juta dan pangsa pasarnya hampir dua kali dari pesaing terdekatnya. Selain aromanya yang memikat, harga rendah Ritz dibanding dengan jenis cracker lain merupakan keunggulannya yang utama.
   - Perbaikan produk
     Suatu produk dapat diperbaiki dengan merubah ciri, mutu dan gayanya. Banyak perusahaan mengalokasikan sumber dayanya untuk memperbaiki produk-produknya secara reguler. Dibandingkan dengan satu dekade yang lalu, produk-produk sekarang seperti popok sekali pakai, kamera, komputer, dan produk elektronik menunjukan peningkatan dalam kinerja dan ciri-ciri mereka. Satu cara untuk membedakan suatu merek dari pesaing adalah dengan ciri yang unik.
   - Mengubah strategi pemasaran
     Beberapa perubahan dalam target dan penentuan posisi pasar seringkali merupakan hal yang penting dalam daur hidup produk Permasalahan dan kesempatan dapat mengarah kepada penyesuaian strategi pasar pada suatu tahap daur hidup produk.
   - Eliminasi produk
     Membuang suatu produk bermasalah mungkin perlu dilakukan apabila apabila strategi penurunan biaya, perbaikan produk, atau perubahan bauran pemasaran tidak tepat. Dalam menentukan produk mana yang akan dieliminasi, manajemen harus mempertimbangkan berbagai kriteria kinerja disamping penjualan dan kontribusi laba yang diberikan produk tersebut. Eliminasi dapat saja terjadi pada tahap manapun dalan daur hudup produk, kendati biasanya dilakukan pada tahap perekenalan atau tahap penurunan.
   - Pengaruh lingkungan dari produk
     Isu-isu lingkungan seperti label produk, kemasan, penggunaan dan pembuangan perlu dipertimbangkan dalam strategi produk dari perusahaan dimana produknya mempunyai potensi mempengaruhi

lingkungan. Perlindungan terhadap lingkungan melibatkan sistem yang komplek meliputi aspek sosial, ekonomi, politik dan teknologi. Isu-isu lingkungan dan perhatian terhadap lingkungan bisa menjadi sangat kompleks dan memerlukan komsumen untuk merubah cara pengunaan dan pembuangan produk

2. Strategi bauran produk
   Motivasi untuk merubah bauran produk bisa untuk:
   - Meningkatkan tingkat pertumbuhan bisnis.
   - Menawarkan rentang produk secara lengkap kepada grosir atau pengecer
   - Memperoleh kekuatan pemasaran dan melakukan penghematan dalam distribusi, iklan, dan penjualan langsung.
   - Memantapkan posisi merek yang ada.
   - Menghindari ketergantunagn pada satu lini produk atau kategori

Gambar 10.3. Strategi untuk meningkatkan kinerja produk

9.4 Strategi Manajemen Merek

Sejauh ini pembahasan menyangkut produk-produk tertentu di dalam portfolio. Manajer dalam suatu perusahaan atau unit bisnis juga memperhatikan pengelolaan portfolio atau sistem merek untuk mendapatkan kinerja yang optimal. Pengaturan portfolio produk (merek) memerlukan keputusan kapan meningkatkan atau mengurangi alokasi sumber daya pada merek-merek tertentu. Isu-isu di sekitar pengelolaan merek dapat dilihat pada Gambar 10.4.

Gambar 10.4. Strategi manajemen merek

Peran Merek

Suatu perspektif strategi merek memerlukan manajer untuk menjelaskan tentang peranan merek bagi perusahaan dalam meningkatkan nilai pelanggan dan nilai pemegang saham. Pengertian ini harus menjadi dasar untuk mengarahkan dan menopang merek dalam area yang sangat produktif. Suatu pendekatan dibedakan antara fungsi merek bagi pembeli dan bagi penjual.

Bagi pembeli, merek dapat menyediakan beberapa manfaat:
- Mengurangi biaya pencarian produk dengan mengidentifikasi produk secara cepat dan akurat

- Mengurangi resiko pembeli dengan menyediakan jaminan kualitas dan konsistensi
- Mengurangi resiko sosial dan psikologi dengan pemilik dan menggunakan "*wrong*" produk dengan menyediakan hadiah untuk pembelian merek sebagai lambang status dan gengsi

Bagi penjual, merek dapat menyediakan suatu fungsi fasilitasi antara lain:
- Memudahkan pembelian ulang, sehingga meningkatkan kinerja keuangan
- perusahaan, karena merek dapat memungkinkan pembeli untuk mengenal dan mengingat produk dibandingkan alternatif yang ada.
- Memudahkan pengenalan produk baru karena pembeli akrab dengan merek dari pengalaman pembelian.
- Memudahkan efektifitas promosi dengan menyediakan suatu titik fokus.
- Memudahkan harga premium dengan menciptakan suatu tungkatan diferensiasi dibandingkan kompetitor.
- Memudahkan segmen pasar dengan mengkomunikasikan pesan pada pembeli, kepada siapa suatu merek ditujukan dan pada siapa tidak.
- Memudahkan loyalitas merek, ini merupakan hal yang penting khusus dalam kategori produk dimana loyalitas pembelian merupakan suatu kelengkapan yang penting dari perilaku pembelian.

Nilai dari Merek Utama

Merek merupakan suatu nama atau simbol yang jelas (seperti sebuah logo, merek dagang atau disain kemasan) dimaksudkan untuk mengenal produk atau jasa dari penjual lain dan membedakan barang-barang atau jasa dari kompetitor-kompetitornya. Suatu merek yang kuat menawarkan beberapa manfaat. Nama merek membedakan produk dan membantu posisi merek tersebut relatif terhadap produk kompetitor. Suatu merek yang diterima pembeli akan mendatangkan pembelian ulang.

Ekuitas Merek

Menyadari nilai (ekuitas) suatu nama merek dan mengelola nama itu untuk memperoleh keunggulan bersaing maksimum, bagi pemilik merupakan hal yang sangat penting. Ekuitas merek adalah satu set dari aset merek dan kewajiban yang dikaitkan dengan suatu merek, nama dan simbol, yang ditambahkan atau dikurangkan dari nilai yang diberikan oleh sebuah produk atau jasa bagi suatu perusahaan dan/atau terhadap pelanggan. Aset dan kewajiban yang

mempengaruhi ekuitas merek meliputi kesadaran akan loyalitas merek, anggapan mutu dan assosiasi merek dan aset hak milik merek (seperti paten). Aaker mengusulkan pengukuran beberapa aspek yang relevan tehadap ekuitas merek:

- Loyalitas (harga premium, kepuasan, loyalitas)
- *Perceived quality/leadership measures*
- Penghargaan merek
- Perilaku pasar (pangsa pasar, harga, dan distribusi)

Konsep ekuitas jelas telah dibangun. Bagaimana mengukur ekuitas dan apakah nilainya dapat dimasukkan dalam neraca atau tidak, masih terus diperdebatkan. Namun perhatian yang diberikan pada ekuitas merek telah meningkatkan pengakuan para eksekutif akan kekuatan dan nilai merek.

Identifikasi Strategi Merek dan Implementasi

Berbagai cara pemberian merek dapat dilihat pada Gambar 10.5. Pemberian merek berlaku bagi jasa dan bagi produk fisik.

Gambar 10.5. Strategi identifikasi merek

Cara-cara pemberian merek:

- **Pemberian merek khusus**
  Strategi pemberian merek pada suatu produk tertentu digunakan oleh berbagai produsen yang menghasilkan barang-barang yang sering dibeli, seperti pasta gigi Crest dari Procter & Gamble, popok merek pampers, dan sabun ivory. Nama merek pada sebuah produk memberikan suatu identitas khusus barang-barang tersebut di pasar. Suatu merek yang berhasil membangun loyalitas konsumen yang kuat sepanjang masa. Produk-produk yang jarang dibeli mendapat keuntungan dari suatu nama merek yang populer. Hambatan utama bagi pengguna merek pada masing-masing produk adalah mahalnya biaya untuk membangun dan mendukung tiap merek melelui periklanan dan promosi penjualan.
- **Merek lini produk**
  Strategi ini menempatkan nama produk pada suatu lini produk yang berkaitan. Strategi ini efektif apabila sebuah perusahaan memiliki beberapa lini, yang masing-masing lininya saling berkaitan. Salah satu keunggulan strategi ini adalah bahwa penambahan item-item (perluasan lini) dapat diperkenalkan dengan menggunakan nama merek yang telah mapan.
- **Pemberian merek perusahaan**
  Strategi ini membangun identitas merek dengan menggunakan nama korporasi untuk mengidentifikasi seluruh produk yang ditawarkan. Contonya adalah IBM untuk komputer, Lucent Technology pada telekomunikasi, Detroit Diesel untuk mesin truk. Pemberian merek korporasi memiliki keunggulan yakni menggunakan suatu periklanan dan program promosi penjualan untuk mendukung semua produk perusahaan. Kelemahan pemberian merek korporasi antara lain adalah kurangnya fokus pada produk tertentu dan efek yang merugikan pada seluruh portfolio produk jika perusahaan tersebut menghadapi publisitas negatif.
- **Kombinasi merek**
  Sebuah perusahaan dapat menggunakan suatu kombinasi strategi merek, ditunjukkan pada Gambar 5. Contohnya adalah Sears, menggunakan baik lini produk maupun pemberian merek korporasi (contohnya, lini alat-alat Kenmore dan perkakas Craftsman). Merek kombinasi mendapat keuntungan dari asosiasi pembeli untuk nama korporasi. Akan tetapi, iklan korporasi mungkin kurang efektif untuk merek-merek konsumen yang tidak mahal dan sering dibeli.
- **Merek Sendiri**
  Para pengecer dengan nama merek yang sudah mapan, seperti Kroger, Target, dan toko Wal-Mart, mengadakan perjanjian dengan produsen untuk menempatkan merek-merek pengecer pada produk-produk yang dibuat. Keuntungan utama bagi produsen adalah berkurangnya biaya pemasaran kepada para pengguna akhir. Memproduksi barang-barang dengan label

pribadi bagi sebuah perusahaan adalah beresiko karena perjanjian tersebut dapat diakhiri oleh pembeli. Walaupun demikian perjanjian tersebut dapat menghasilkan manfaat bagi kedua belah pihak.

Strategi Penguatan Merek

Strategi untuk membangun kekuatan merek dan menopang sistem kekuatan merek memerlukan perhatian pada identifikasi merek dalam strategi membangun merek, revitalisasi pada tahapan selanjutnya dari daur hidup merek, dan strategi mengatasi kelemahan pada merek inti. Seperti halnya aset, merek dapat mudah melemah, karena serangan kompetitor atau perubahan kondisi pasar

Strategi Pengaruh Merek

Membangun nama merek dapat bermanfaat dalam memperkenalkan produk lain dengan menghubungkan produk baru dengan keberadaan nama produk yang sudah ada. Keuntungan utama adalah adanya pengakuan segera nama produk baru. Metoda untuk membesarkan nama merek yang ada antara lain:

- Perluasan lini
  Perluasan lini bisa berupa rasa baru, bentuk, warna dan kemasan.
- Melonggarkan merek secara vertikal
  Dapat berupa penurunan harga atau kualitas dari merek inti, dengan melibatkan bagian merek yang bervariasi dari harga dan ciri.
- Perluasan merek
  Memanfaatkan kedekatan pembeli terhadap nama merek yang ada, dengan meluncurkan lini produk baru dalam kelas produk yang lain.
- *Cobranding*
  Strategi ini terdiri dari dua merek yang sudah dikenal, bekerja sama dalam promosi produk-produk mereka. Misalnya perusahaan penerbangan dengan perusahaan kartu kredit
- Lisensi
  Yaitu penjualan nama merek oleh sebuah perusahaan kepada perusahaan lain untuk digunakan pada sebuah produk yang tidak bersaing dalan aktivitas bisnis utama.

Merek Global

Perusahaan yang beroperasi pada pasar-pasar intenasional dihadapkan pada berbagai tantangan strategi merek. Sebagai contoh, perusahaan multinasional Eropa Unilever mengurangi merek portofolionya dari 1600 menjadi 400 untuk fokus pada kekuatan merek global seperti Lipton yang lebih mendapatkan merek global pada portfolio perusahaan. Perkembangan merek global seperti Coca-cola, Colgate, dan Ford didukung oleh meningkatnya konsumen kosmopolitan di banyak negara. Akan tetapi merek global juga mendapatkan hambatan dalam membangun kekuatan identifikasi dengan pasar lokal, dan bagi beberapa perusahaan mantranya menjadi ‘berpikir gobal, bertindak lokal’.

Merek Internet

Internet dapat berperan penting dalam meningkatkan hubungan merek dan reputasi perusahaan dengan menawarkan konsumen suatu tingkatan interaksi baru dengan merek dan memberikan kecepatan dan kesesuaian dalam proses membangun hubungan.

11 Pengelolaan Hubungan Rantai Nilai

11.1 Pendahuluan

Rantai nilai adalah sekumpulan organisasi vertikal yang memberikan suatu nilai pada barang atau jasa, mulai dari produk akhir hingga ke tangan konsumen. Kita memilih menggunakan istilah rantai nilai (value chain) daripada istilah lainnya untuk menggambarkan kegiatan distribusi dari perspektif lainnya (seperti fungsi manufaktur atau operasi). Istilah lain seperti physical distribution management, logistic, distribution, dan supply chain management telah digunakan untuk mengidentifikasi aspek-aspek tertentu dari rantai nilai dan pengelolaannya seperti suatu unit organisasi baru dalam banyak perusahaan. Istilah rantai nilai digunakan untuk lebih fokus pada proses, aktivitas, organisasi, dan struktur yang dikombinasikan untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan dalam perpindahan produk dari titik awal sampai pengguna akhir.

Rantai nilai bisa dipandang dari dua perspektif. Pertama, kita meninjau suatu keputusan yang dihadapi suatu perusahaan dalam mengembangkan suatu strategi saluran distribusi, yang merupakan isu sentral dalam mengelola rantai nilai. Kedua, kita meninjau pandangan yang luas dari strategi manajemen rantai nilai untuk menekankan keinginan pembuat keputusan untuk menggabungkan ke dalam pikirannya pengaruh strategi rantai nilai, model bisnis berbasis internet, dan peningkatan kekuatan distribusi.

Walaupun sebagian produsen mendistribusikan sendiri produknya secara langung kepada konsumen atau pengguna akhir dengan menggunakan armada penjualan, namun banyak pula produsen menggunakan perantara pemasaran yang melakukan semua atau sebagian fungsi distribusi. Sebuah strategi distribusi yang baik mensyaratkan analisis penetrasi dari alternatif yang ada untuk memilih jaringan saluran yang paling sesuai. Keputusan mengenai saluran

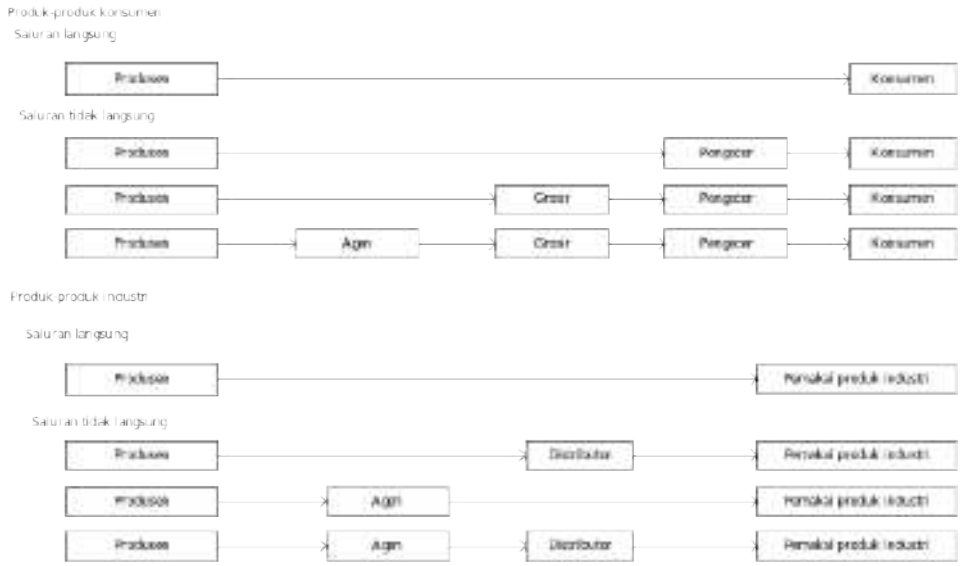
distribusi merupakan hal yang penting bagi organisasi. Suatu strategi saluran perusahaan dapat mencakup hal-hal berikut: (1) mengembangkan dan mengelola saluran; atau (2) memperoleh jalan bagi produsen, grosir, atau pengecer untuk masuk ke dalam suatu saluran khusus.

11.2 Peranan Strategi Distribusi

Suatu jaringan distribusi yang baik menciptakan keunggulan bersaing yang kuat bagi organisasi. Kita akan membahas fungsi distribusi dalam saluran dan kemudian melihat distribusi jasa. Setelah itu akan dibahas beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan, apakah akan menggunakan perantara distribusi atau secara langsung mendatangi pengguna akhir.

Fungsi Distribusi

Saluran distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dengan pengguna akhir. Saluran distribusi terdiri dari berbagai lembaga atau badan yang saling tergantung dan saling berhubungan, yang berfungsi sebagai suatu sistem atau jaringan, yang bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan sebuah produk pada pengguna akhir. Dengan demikian rumah sakit, jasa ambulan, dokter, pengujian laboratorium, perusahaan asuransi, dan toko-toko obat membentuk suatu saluran distribusi bagi jasa pemeliharaan kesehatan. Contoh dari saluran distribusi untuk produk-produk konsumen dan industri diperlihatkan pada Gambar 11.1.



Gambar 11.1. Saluran distribusi dasar

Beberapa aktivitas nilai tambah dihasilkan dalam menyampaikan produk-produk dari produsen ke pengguna akhir. Kegiatan menjual dan membeli oleh perantara pemasaran mengurangi banyaknya frekuensi transaksi bagi produsen dan pengguna akhir. Transportasi menghilangkan jarak antara penjual dan pembeli. Pembayaran dapat mempermudah fungsi pertukaran. Periklanan dan promosi penjualan dapat mengkomunikasikan ketersediaan, tempat dan ciri-ciri produk. Pengurangan resiko dilakukan melalui mekanisme seperti asuransi. Komunikasi antara penjual dan pembeli mencakup kontak penjualan langsung, pesanan tertulis, serta arus informasi.

Faktor-faktor utama dalam strategi saluran adalah menentukan fungsi-fungsi yang diperlukan dan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk setiap fungsi. Para perantara menawarkan keungguklan harga dan waktu yang penting di dalam distribusi berbagai produk. Sekali rencana distribusi diselesaikan dan tanggung jawab untuk melaksanakan berbagai fungsi pemasaran telah ditentukan, keputusan ini menjadi pedoman dalam menetapkan harga, iklan dan strategi penjualan langsung. Misalnya, harga pabrik harus mempertimbangkan syarat-syarat dan fungsi-fungsi perantara, begitu juga praktek-praktek penetapan

harga di dalam saluran tersebut. Demikian juga usaha-usaha promosi harus disesuaikan dengan berbagai persyaratan dan kemampuan saluran.

Saluran untuk Jasa

Jasa seperti perjalanan udara, perbankan dan *entertainment, healthcare*, dan asuransi kerapkali menggunakan saluran distribusi. Penyedia jasa menyediakan jasa yang berbeda dibandingkan dengan produk yang melalui perantara pasar. Oleh karena itu jaringan distribusi untuk jasa berbeda dalam beberapa hal dengan yang digunakan untuk barang-barang. Saluran untuk jasa tidak memerlukan banyak tingkatan (seperti, pembuat, distributor, dan pengecer), tetapi jaringannya bisa saja sebenarnya lebih komplek.

Distribusi Langsung oleh Pabrik/ Pembuat

Para pembuat mempunyai kemungkinan untuk berhubungan langsung dengan pengguna akhir melalui armada penjualan perusahaan atau melalui perantara pemasaran. Para pembuat memiliki tiga alternatif distribusi: (1) distibusi langsung; (2) penggunaan perantara; (3) menggunakan keduanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan distribusi antara lain:

- Pertimbangan pembeli
  Para pembuat mempertimbangkan jumlah dan frekuensi pembelian serta margin laba terhadap biaya untuk menutupi penjualan langsung. Kebutuhan konsumen atau informasi produk menentukan apakah armada penjualan perusahaan atau perantara pemasaran dapat memenuhi kebutuhan pembeli sebaik-baiknya.
- Karakteristik produk
  Para pembuat perlu mempertimbangkan karakteristik produk dalam menentukan apakah akan menggunakan strategi penjualan langsung atau melalui saluran distribusi. Produk dan jasa yang bersifat komplek seringkali menuntut adanya kontak langsung antara konsumen dan produsen, yang mungkin harus memberikan bantuan, jasa dan kegiatan pendukung lainnya.
- Pertimbangan keuangan dan pengendalian
  Adalah penting untuk mempertimbangkan apakah sumber daya cukup tersedia untuk melakukan distribusi langsung, dan jika tersedia, apakah menjual langsung merupakan cara terbaik mengenai penggunaan sumber daya tersebut. Distribusi langsung memungkinkan pembuat melakukan pengendalian langsung atas distribusinya. Gambar 10.2 memuat beberapa faktor yang menyebabkan para pembuat lebih menyukai distribusi tertentu.

Gambar 11.2. Faktor-faktor distribusi yang disukai pembuat (*manufacturer*)

11.3 Strategi Saluran Distribusi

Langkah-langkah dalam pemilihan strategi saluran diperlihatkan pada Gambar 11.3. Langkah-langkah itu meliputi:
(1) Menentukan jenis saluran,
(2) Menetapkan intensitas distribusi, dan
(3) Memilih bentuk saluran.

Gambar 11.3. Langkah-langkah dalam pemilihan strategi saluran

Tipe Saluran Distribusi

Ada dua tipe utama saluran distribusi

a. Saluran konvensional
   Saluran konvensional adalah suatu kelompok organisasi independen yang dihubungkan secara vertikal, setiap organisasi berusaha menata organisasinya sendiri dengan sedikit perhatian pada kinerja keseluruhan saluran. Hubungan antara para pelaku saluran biasanya kurang formal dan para anggota tidak bekerjasama secara erat satu sama lain.
b. Sistem pemasaran vertikal (*vertikal marketing system*/ VMS)
   VMS adalah jaringan yang dikelola secara profesional dan terpusat yang dimaksudkan untuk mencapai penghematan. Ciri utama dari VMS adalah pengaturan atau koordinasi dari saluran distribusi oleh suatu organisasi. Pemrograman dan koordinasi aktivitas saluran dan fungsi, secara langsung dibawah manajer saluran. Ada tiga tipe saluran pemasaran vertikal, yaitu kepemilikan, kontrak dan administrasi.

Intensitas Distribusi

Intensitas distribusi paling baik dilakukan bila mengacu pada berapa banyak toko pengecer membawa merek tertentu di dalam suatu wilayah geografis. Jika suatu pengecer atau dealer di dalam suatu wilayah perdagangan mendistribusikan produk tersebut, maka manajemen mengikuti suatu strategi distribusi eksekutif. Contohnya adalah mobil Lexus dan peralatan traktor besar Cartepilar.

Pemilihan intensitas distribusi yang tepat tergantung pada strategi penargetan dan penentuan posisi serta karakteristik produk dan pasar. Langkah-langkah dalam menentukan intensitas distribusi antara lain:

- Mengidentifikasi intensitas distribusi mana yang cukup wajar, sambil memperhatikan besar dan karakteristik pasar sasaran, produk dan persyaratan yang mungkin dibebankan oleh perantara yang perspektif (misalnya, mungkin mereka menginginkan wilayah penjualan eksklusif).
- Memilih alternatif yang sesuai dengan pasar sasaran dan strategi penentuan posisi program pemasaran.
- Memilih alternatif-alternatif yang: (1) menawarkan strategi yang paling cocok, (2) memenuhi harapan kinerja keuangan manajemen, (3) cukup menarik bagi para perantara.

Bentuk Saluran

Langkah berikutnya adalah menentukan berapa banyak organisasi yang terlibat dalam saluran vertikal dan tipe-tipe perantara untuk diseleksi pada setiap tingkat. Tipe saluran konvensional atau VMS dan intensitas distribusi yang dipilih memberikan pedoman untuk meenentukan berapa banyak tingkatan saluran yang digunakan dan tipe-tipe perantara yang bagaimana akan dipilih. Beberapa faktor yang mempengaruhi bentuk saluran:

- Pertimbangan pengguna akhir
- Karakteristik produk
- Kemampuan sumber daya pembuat
- Fungsi-funngsi yang disyaratkan
- Ketersediaan dan keterampilan para perantara

Pemilihan Strategi Saluran

Pemilihan strategi saluran diringkas pada Gambar 11.3. Peran manajemen antara lain:

1. Memilih tipe perjanjian yang akan digunakan

2. Menentukan intensitas distribusi yang diinginkan
3. Memilih bentuk saluran

Salah satu masalah utama adalah memutuskan apakah mengelola saluran atau sebaliknya, menjadi peserta. Pilihan ini seringkali tergantung pada kekuatan tawar menawar yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam bernegosiasi dengan organisasi lain dalam saluran. Manajemen mungkin memutuskan untuk mengelola atau mengkoordinasikan pekerjaan di dalam saluran distribusi, menjadi anggota saluran yang terkoordinasi secara vertikal , atau menjadi anggota dari suatu sistem saluran konvensional. Faktor-faktor berikut seringkali mempengaruhi pilihan strategi saluran.

- Akses ke pasar
- Kompetensi nilai tambah
- Pertimbanhgan keuangan
- Pertimbangan fleksibilitas dan kontrol
- Strategi saluran

Strategi pada Tingkat Saluran yang Berbeda

Para grosir dan pengecer juga berkepentingan dengan strategi saluran, dan dalam beberapa hal mereka mungkin melakukan pengendalian terhadap pekerjaan saluran. Sebagai contoh perusahaan terbatas (PT) cukup kuat dalam saluran-salurannya seperti Wal-Mart. Grosir makanan dan pengecer yang besar merupakan faktor-faktor utama dalam saluran distribusi mereka. Selain itu keputusan-keputusan oleh grosir, distributor, broker dan pengecer mengenai produk-produk dari pembuat mana yang akan dijalankan seringkali mempengaruhi kinerja dari semua pelaku saluran.

Strategi saluran dapat diperiksa dari setiap tingkat di dalam jaringan distribusi. Perbedaan utama terletak pada titik pandang dari pengecer, grosir dan pengecer dan produsen yang digunakan untuk mengembangkan strategi. Para perantara mungkin memiliki lebih sedikit alternatif, namun pendekatan mereka tarhadap strategi saluran kerapkali bersifat aktif dan bukannya pasif.

11.4 Pengelolaan Saluran

Setelah menentukan rencana saluran, para pelaksana saluran dapat diidentifikasi, dievaluasi dan direkrut. Menemukan perantara yang kompeten dan penuh motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan

pelaksanaan strategi saluran. Pemilihan tipe saluran, intensitas distribusi, dan bentuk saluran akan membangun banyak kegiatan manajemen saluran yang spesifik.

Kegiatan-kegiatan manajemen saluran mencakup pemilihan, bagaimana membantu dan mendukung para perantara, pengembangan kebijakan operasi, pemberian insentif, pemilihan program promosi, dan pengevaluasian hasil-hasil saluran. Kegiatan-kegiatan ini menghabiskan banyak waktu manajemen karena disain saluran sukar untuk diubah. Perubahan disain saluran mungkin membawa konsekuensi yang serius bagi para anggota.

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai manajemen saluran, akan dibahas mengenai kepemimpinan saluran, hubungani antara saluran-saluran, penyelesaian konflik, kinerja, serta pertimbangan hukum dan etika.

Pimpinan Saluran

Suatu bentuk manajemen antar organisasi diperlukan untuk meyakinkan bawa saluran itu mempunyai kinerja yang memuaskan sebagi suatu entitas yang bersaing. Suatu perusahaan mungkin mendapat kekuasaan atas organisasi saluran yang lain karena ciri-ciri spesifiknya seperti ukuran, pengalaman, dan faktor-faktor lingkungan. Dengan demikian, kekuasaan pemimpin saluran tergantung pada keunggulan bersaing dan lingkungannya.

Sistem dan Struktur Manajemen

Koordinasi dan manajemen saluran seringkali merupakan tanggung jawab organisasi penjualan. Misalnya para wiraniaga dari suatu pabrik membangun hubungan pembeli-penjual dengan para grosir dan/ atau pengecer. Struktur dan sistem nanajemen mungkin bervariasi mulai dari perjanjian informal sampai sistem operasi yang sangat rumit. Manajemen saluran konvensional lebih informal, sementara manajemen sistem vertikal lebih rumit dan terprogram.

Hubungan Antar Saluran

Hubungan di antara organisasi-organisasi meninjau tingkat kerjasama di antara perusahaan-perusahaan, tingkat komitmen organisasi peserta, serta ikatan

kekuasaan dan ketergantungan di antara organisasi-organisasi. Sekarang akan dilihat kaitan konsep-konsep ini dengan hubungan saluran.

1 Tingkat kerjasama.
Hubungan saluran lebih bersifat transaksional di dalam saluran konvensional tetapi lebih bekerja sama di dalam sistem pemasaran vertikal. Tingkat kerjasama dipengaruhi oleh kompleksitas produk, keunggulan potensial kerja sama, dan kesediaan anggota saluran untuk bekerja sama sebagai mitra.

2 Komitmen Anggota-anggota Saluran.
Komitmen organisasi saluran mungkin lebih tinggi dalam sistem pemasaran vertikal dibanding saluran konvensional. Sebagai contoh, perjanjian kontraktual (misalnya, perjanjian Franchise) merupakan suatu komitmen untuk bekerja sama. Namun kekuatan komitmen tersebut mungkin berbeda-beda tergantung pada syarat-syarat kontrak.

3 Kekuatan dan Ketergantungan
Dalam sistem pemasaran vertikal, kekuatan konsentrasi dalam suatu organisasi dan anggota saluran lainnya tergantung pada manajer saluran. Kekuatan dalam saluran konvensional kurang terkonsentrasi dibanding sistem pemasaran vertikal, dan angota-anggota saluran kurang tergantung satu sama lain. Namun hubungan saluran konvensional dapat menyebabkan beberapa anggota saluran mempunyai kekuatan tawar menawar dibanding yang lainnya.

Penyelesaian Konflik

Konflik bisa terjadi di antara anggota-anggota saluran kerena adanya perbedaan dalam tujuan, prioritas dan budaya perusahaan. Dalam situasi semacam ini, manajemen mungkin memutuskan untuk mencari mitra saluran lain. Komuniakasi yang efektif sebelum dan sesudah menetapkan hubungan saluran dapat membantu menghilangkan atau memperkecil konflik.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik yang aktual dan yang potensial. Salah satu pendekatan yang penting adalah melibatkan anggota-anggota saluran di dalam pengambilan keputusan-keputusan yang akan mempengaruhi para anggota. Metode lainnya adalah dengan membangun saluran-saluran komunikasi yang efektif di antara anggota-anggota saluran.

Kinerja Saluran

Kinerja saluran merupakan hal yang penting dilihat dari dua titik pandang. Pertama, setiap anggota tertarik mengenai seberapa jauh saluran tersebut memenuhi tujuan anggota. Kedua, organisasi yang mengelola atau mengkoordinasikan saluran berkepentingan terhadap kinerja saluran secara menyeluruh. Menelusuri kinerja bagi angota-anggota saluran tungal mencakup babarapa tindakan keuangan maupun pasar seperti kontribusi laba, pendapatan, biaya, pangsa pasar, kepuasan konsumen, dan tingkat pertumbuhan.

Pertimbangan Hukum dan Etika

Berbagai pertimbangan hukum dan etika mungkin mempengaruhi hubungan saluran. Pertimbangan hukum di mata pemerintah federal mencakup perjanjian di antara anggota-anggota saluran yang secara substansial memperkecil persaingan, kontrak restriktif, biaya dan insentif promosi, dan praktek-praktek harga. Undang-undang, perturan antar negara atau lokal dapat juga mempengaruhi angota-anggota saluran. Pentingnya etika perusahaan di U.S. terlihat dari suatu survei penelitian yang dilakukan Fortune terhadap 1000 perusahaan yang memperlihatkan 98 persen responden memegang teguh etika dalam pekerjaan. Masalah-masalah etika sangat dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek perusahaan.

11.5 Saluran Internasional

Saluran-saluran distribusi yang tersedia di dalam operasi-operasi internasional tidak berbeda dengan saluran-saluran yang ada di U.S. Keunikannya adalah fungsi alternatif struktur dan lebih terkait dengan luasnya variabel operasional dan pasar yang mempengaruhi strategi saluran. Beberapa alternatif saluran distribusi diperlihatkan pada Gambar 10.4. Panah-panah menunjukkan jaringan-jaringan yang mungkin menghubungkan produsen, perantara dan pengguna akhir. Tujuannya adalah untuk mengelola kegiatan domestik dan internasional guna mencapai kepuasan konsumen.

Analisis Pola-pola Distribusi Internasional

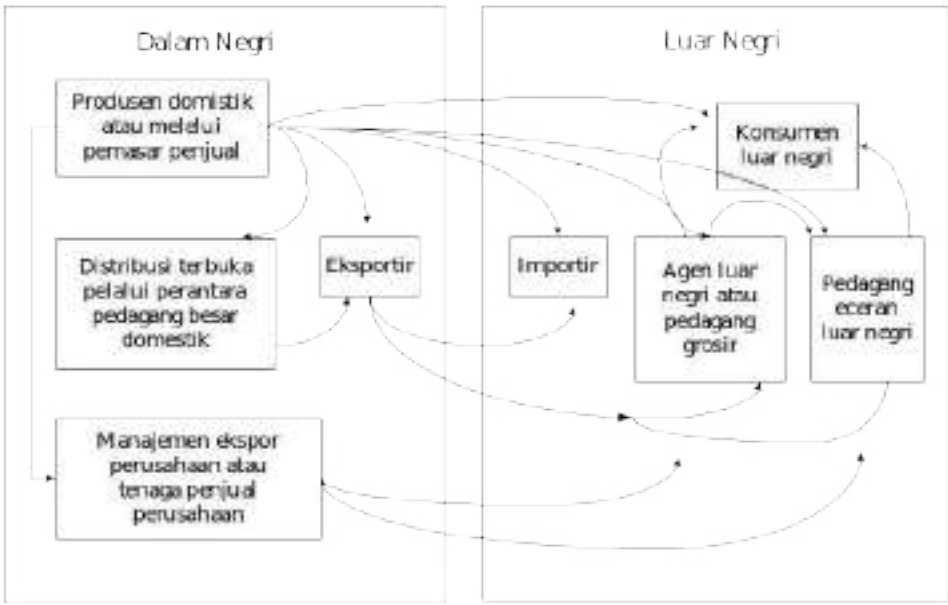
Meskipun struktur saluran dasar seperti agen, grosir dan pengecer sama di berbagai negara, namun bayak terdapat perbedaan dalam pola-pola distribusi

antar negara satu dengan yang lainnya. Generalisasi mengenai praktek-praktek distribusi di seluruh dunia tentu tidak mungkin.

Mempelajari pola-pola distribusi di setiap bangsa adalah penting untuk mendapatkan pedoman bagi strategi distribusi. Berbagai kecenderungan global seperti komunikasi satelit, internet, perjanjian kerja sama regional, dan jaringan transportasi mempengaruhi sistem distribusi dalam berbagai hal. Gelombang pasar global dan dan restrukturisasi perusahaan menciptakan pengaruh tambahan terhadap strategi dan praktek distribusi.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Saluran

Analisis dan proses pemilihan strategi dapat digunakan untuk mengembangkan atau mengevaluasi strategi saluran internasional. Beberapa faktor situasional yang mempengaruhi pemilihan saluran internasional meliputi biaya, persyaratan modal, pengendalian, serta pasar produk strategis. Stabilitas politik dan ekonomi negara tersebut tentu saja sangat penting, dimana stabilitas perlu dievaluasi sejak awal keputusan tersebut masuk ke negara tersebut.



Gambar11.4. Alternatif saluran distribusi internasional

Aliansi Strategis

Suatu aliansi strategis di antara sebuah organisasi yang ingin masuk ke pasar internasional dengan sebuah perusahaan yang sudah melayani pasar mungkin memberikan keuntungan dari saluran-saluran distribusi yang ada untuk perusahaan luar negri dan suatu produk baru untuk perusahaan domestik. Misalnya beberapa perusahaan Amerika mencari perjanjian kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang melayani pasar bersama Eropa. Perjanjian di antara General Mills Inc. dan Nestle SA memberikan kemudahan masuk ke dalam jaringan penjualan dan distribusi luas Nestle dan pabrik-pabriknya di Eropa. General Mills membantu mengisi rak-rak toko makanan dan sereal. Implementasi dari perkenalan tersebut akan membutuhkan waktu beberapa tahun. Banyak pemakan sereal di seantero dunia terdapat di negara-negara yang berbahasa Inggris. Berkembangnya preferensi terhadap sereal di negara-negara lain dapat mengakibatkan pertumbuhan pasar secara luas.

11.6 Strategi Pengelolaan Rantai Nilai

Suatu perspektif strategi pada pengelolaan rantai nilai memerlukan pertimbangan pada beberapa cara dalam melakukan bisnis yang memberikan pengaruh utama pada strategi saluran. Diantaranya adalah manajemen rantai suplai, model bisnis elektronik dan internet, kekuatan pasar merek, grosir, distributor, tekanan untuk fleksibel, serta perubahan dalam strategi saluran.

Manajemen Rantai Nilai

Banyak organisasi telah mengadopsi struktur manajemen rantai nilai yang terlebih dulu telah dikembangkan diluar distribusi fisik dan manajemen operasi. Akan tetapi pengaruh strategi rantai suplai telah meluas tidak hanya menyangkut transportasi, penyimpanan, dan isu *stockholding* untuk mempengaruhi hubungan antara anggota saluran dan nilai pelanggan. Pengaruh kompetitif dari kekuatan rantai suplai ditekankan kepada “perlombaan rantai suplai, bukan perusahaan”. Pengembangan software internet yang digunakan dalam manajemen rantai suplai menawarkan kesempatan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja rantai suplai.

Lean Supply Chains

Suatu inisiatif uatama dalam manajemen rantai nilai telah dikembangkan dari pendekatan manajemen bangsa Jepang seperti industri otomotif Toyota. Dasar dari *lean supply chain* adalah mendefinisikan nilai dari perspektif pelanggan akhir untuk mengidentifikasi nilai aliran dari aktivitas di dalam rantai nilai yang diperlukan untuk menempatkan secara tepat produk spesifik pada pelanggan. Elemen dari *lean supply chain* antara lain:

- Mendefinisikan nilai
- Mendefinisikan nilai aliran dan menghilangkan pemborosan
- Pengaturan di sekitar aliran sebagai pengganti "*Batch and Queue*"
- Penanganan ditekankan pada rantai nilai
- Mengejar kesempurnaan

Agile Supply Chains

Dalam menghadapi pengaruh dari gelombang pasar yang sukar diprediksi, penekanan ditempatkan pada penciptaan rantai suplai yang tidak panjang dan bergerak lambat (pipa saluran), tapi digantikan dengan cara yang tangkas (*agile*) dan tanggap terhadap perubahan pasar. *Agility* rantai suplai adalah penggunaan pengetahuan pasar dan virtual perusahaan untuk menanggapi perubahan pasar.

Rantai Suplai Berbasis Internet

Dalam beberapa pendekatan dalam mendisain rantai supali moderen, internet dan *customized intranet* dan *extranet* merupakan hal yang penting delam penggunaan teknologi untuk mendukung kerjasama antar perusahaan, mengiintegrasikan pesanan dan proses pemenuhan serta barbagi informasi.

Model Bisnis Elektronik

Internet telah menyediakan akses langsung pada saluram pemasaran untuk pasar domestik dan internasional pada sejumlah besar perusahaan dan juga sebagai sumber informasi bagi pelanggan untuk menentukan harga dan perbandingan produk di pasar global.

Kekuatan Pengecer dan Distributor

Pada beberapa sektor suplier dihadapkan pada tekanan yang tidak dikira dari kekuatan anggota saluran. Strategi baru terhadap barang dagangan dengan pengaruhnya berupa *house branding* dan *category killer*. *House branding* meliputi pengecer yang membuat outlet sebagai merek, seperti Gap, Banana Republic, dan Victoria's Secret. *Category killer* adalah perusahaan seperti Toys'R'Us, Home Depot, Staples, dan Linens'n Things, yang mencoba untuk mendominasi satu segmen pasar, bahkan dengan harga yang sangat rendah.

Fleksibilitas dan Perubahan

Satu tugas penting pemasaran adalah mengamati sacara rutin dan mengevaluasi kecukupan sistem distribusi yang ada. Perubahan dalam distribusi bisa meningkatkan kepuasan pelanggan dan efektifitas organisasi. Perusahaan dengan penekanan penjualan langsung bisa mempertimbangkan saluran langsung (grosir, distributor, dealer dan pengecer) untuk melayani konsumen. Perusahaan juga menggunakan metode kontak seperti penjualan lewat telepon, pemesanan lewat internet dan penjualan melalui katalog.

12 Strategi Penetapan Harga

12.1 Pendahuluan

Penetapan harga barang-barang dan jasa memainkan suatu peran kunci yang strategis di banyak perusahaan. Penetapan harga bertujuan untuk memperkuat posisi pasar. Posisi pasar dapat berubah akibat pengaruh deregulasi, laporan para pembeli, kompetisi global yang keras, melambatnya pertumbuhan pasar, dan kesempatan perusahaan yang ada. Harga mempengaruhi performansi keuangan dan juga mempengaruhi kepentingan pembeli dalam memposisikan nilai merek. Harga juga dapat menjadi suatu ukuran untuk mewakili nilai produk yang berkualitas ketika para pembeli mempunyai kesulitan dalam mengevaluasi produk yang kompleks.

Keputusan penetapan harga mungkin mempunyai konsekuensi yang substansial. Ketika suatu harga diimplementasikan, mungkin saja sukar untuk mengubah suatu strategi harga yang ada, terutama sekali jika perubahan meminta suatu peningkatan yang signifikan. Tindakan penetapkan harga yang melanggar hukum dapat menempatkan para eksekutip ke dalam penjara. Harga mempunyai banyak kemungkinan penggunaan sebagai sebuah instrumen strategis di dalam strategi bisnis. Perubahan dalam menetapkan harga mendorong strategi yang lebih fleksibel dari produsen dan pengecer. Kompetisi Harga barang dan jasa yang agresif sering terjadi di dalam cakupan pasar yang luas. Motivasi dalam melakukan tindakan ini meliputi usaha untuk menggunakan kapasitas produksi, tindakan survival karena perusahaan dalam gangguan keuangan, dan tekanan kompetitif dari posisi penguasaan pasar.

12.2 Peranan Harga yang Strategis

Beberapa faktor mempengaruhi keputusan manajemen tentang bagaimana harga digunakan dalam stategi pemasaran. Penting untuk diperhatikan adalah memperkirakan bagaimana para pembeli akan bereaksi terhadap harga alternatif yang ditawarkan atas barang atau jasa. Biaya produksi dan distribusi digunakan sebagai batas terendah dalam memutuskan suatu harga. Biaya-Biaya mempengaruhi suatu kemampuan organisasi dalam bersaing. Kompetisi potensial dan kompetisi yang ada di segmen pasar yang ditargetkan oleh suatu perusahaan menghambat fleksibilitas manajemen dalam memilih harga. Yang akhirnya, batasan etis dan legal menciptakan paksaan pada pembuat keputusan.

Suatu perspektif strategis atas harga dapat memberikan peluang baru dalam membuka pasar baru. Misalnya, perusahaan penerbangan Southwest Airline yang membuka suatu perjalanan travel dengan biaya penerbangan murah akan menyebabkan pasar baru bagi perusahaan travel lainnya.

Manfaat kompetisi yang mungkin dicapai dalam beberapa situasi oleh strategis penetapan harga adalah memusatkan pada biaya-biaya alternatif. Misalnya, Berkshire Hathaway'S (perusahaan jet eksekutif) yang menjual mahal tiket pesawat jet kecil untuk perjalanan perusahaan. Strategi penetapan harga Berkshire hathaway's adalah bersaing dengan perusahaan penerbangan konvensional dengan mengambil segmen yang harus mendapat perhatian lebih, misalnya para eksekutif yang membutuhkan ketepatan waktu dalam memenuhi janji bisnisnya. Berkshire mengambil bisnis dari *premium-ticket* pelanggan perusahaan penerbangan lainnya. Suatu perspektif strategis juga mengamanatkan pemahaman bagaimana harga diterima dan dimengerti oleh pelanggan.

Memposisikan Strategi Harga

Pilihan strategis tentang target pasar, produk, dan distribusi menetapkan petunjuk untuk penetapan harga dan strategi promosi. Kualitas dan ciri Produk, jenis saluran distribusi, pelayanan pemakai, dan fungsi yang dibentuk oleh semua anggota rantai nilai membantu membentuk suatu batas-batas harga yang mungkin. Ketika suatu organisasi membentuk suatu jaringan distribusi baru, pemilihan saluran dan para perantara mungkin dikemudikan oleh strategi harga. Pengaruh harga pada komponen-komponen bauran pemasaran merubah situasi strategi yang berbeda. Dalam beberapa kasus, harga memainkan peranan yang

dominan di dalam strategi pemasaran, sedangkan dilain situasi, harga memainkan sebuah kepasifan.

Tanggung jawab dalam menetapkan harga bervariasi antar organisasi. Eksekutif pemasaran bertanggung jawab terhadap strategi harga di banyak perusahaan. Penetapan harga mungkin dibuat oleh pimpinan eksekutif dalam beberapa perusahaan, seperti produsen pesawat terbang dan perusahaan konstruksi. Penetapan harga mempengaruhi semua fungsi bisnis. Eksekutif Operasi, Rancang-Bangun, dan keuangan harus berpartisipasi dalam mengambil strategi keputusan penetapan harga dengan tanpa mengabaikan tanggung jawab yang ditugaskan.

Strategi Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan. Ketika hanya satu produk dilibatkan, keputusan harga sangat sederhana, berbeda dengan campuran produk dimana keputusan harga yang ditetapkan lebih kompleks. Satu strategi yang populer adalah menghargai produk pada level kompetitif dan mengatur margin persediaan. Produk adalah elemen kunci dalam penawaran pasar. Perencanaan bauran pemasaran dimulai dengan memformulasikan suatu penawaran untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan sasaran. Pelanggan akan menilai penawaran tersebut dari 3 elemen dasar: keistimewaan dan kualitas produk, bauran dan kualitas pelayanan, dan kesesuaian harga penawaran.

Strategi Distribusi

Keputusan saluran distribusi merupakan keputusan paling kritis yang dihadapi manajemen. Saluran yang dipilih perusahaan sangat mempengaruhi semua keputusan pemasaran lainnya. Jenis saluran, intensitas distribusi, dan bentuk wujud saluran juga mempengaruhi strategi harga. Kebutuhan dan Motivasi para perantara harus dipertimbangkan dalam menentukan harga. Suatu pertimbangan penting di dalam strategi penetapan harga adalah peran dan pengaruh yang penting dari semua anggota saluran distribusi. Perusahaan mungkin sangat aktif atau bahkan pasif dalam melaksanakan distribusi pemasaran, tergantung dari peran nya dalam menggerakkan jaringan distribusi tersebut. Perusahaan yang mengatur saluran distribusi pada umumnya memainkan suatu peranan kunci di dalam menetapkan harga untuk keseluruhan saluran.

Situasi Penetapan Harga

Strategi penetapan harga memerlukan monitoring yang berkelanjutan oleh karena mengubah kondisi-kondisi ekternal, tindakan pesaing, dan peluang untuk memperoleh suatu sudut kompetitif melalui tindakan penetapan harga.
Situasi yang diperlukan dalam melakukan tindakan penetapan harga adalah:

- Memutuskan bagaimana caranya menghargai suatu produks baru atau garis produk.
- Mengevaluasi kebutuhan untuk melakukan penyesuaian harga tertentu sebagai gerakan produk melewati siklus hidup produk.
- Mengubah strategi posisioning yang memerlukan memodifikasi strategi harga yang sekarang.
- Memutuskan bagaimana caranya bereaksi terhadap tekanan ancaman kompetisi.

Keputusan tentang harga produk yang ada boleh meliputi peningkatan atau pengurangan harga, atau menahan harga pada tingkatan sekarang. Pemahaman situasi yang kompetitif dan tindakan mungkin dari pesaing adalah penting dalam memutuskan jika dan ketika harga berubah. Jumlah permintaan dan perkiraan biaya memberikan pengaruh yang kuat terhadap harga suatu produk baru.

Penggunaan Harga dalam Strategi Posisioning

Harga digunakan dalam program pemasaran untuk memposisikan strategi sebagai suatu alat komunikasi dengan pembeli, suatu instrumen kompetisi, bermakna untuk meningkatkan performansi keuangan, dan suatu pengganti untuk fungsi bauran pemasaran lainnya.

Alat Komunikasi dengan Pembeli

Harga penawaran merupakan alat komunikasi dengan pembeli. Harga terlihat oleh pembeli dan harga juga menyediakan suatu basis perbandingan antar merek. Harga mungkin digunakan untuk posisi merek sebagai *high-quality product* atau untuk menantang berkompetisi dengan merek lain.

Instrumen Kompetisi

Harga penawaran merupakan cara yang cepat untuk menyerang pesaing atau sebagai alternatif dalam memposisikan suatu perusahaan menjauhi kompetisi langsung dengan para pesaing. Sebagai contoh, nilai akhir pengecer menggunakan strategi harga yang murah untuk melawan toko serba ada dan pengecer lainnya. Strategi harga selalu dihubungkan dengan kompetisi antar perusahaan, apakah harga produk dari suatu perusahaan lebih tinggi, lebih rendah atau mempunyai harga sama dengan perusahaan lain.

Meningkatkan Performansi Keuangan

Karena harga dan biaya menentukan performansi keuangan, maka strategi harga diperkirakan mempengaruhi laporan keuangan perusahaan baik dalam jangka pendek atupun jangka panjang. Kompetisi global telah memaksa banyak perusahaan mengadopsi pendekatan penetapkan harga yang akan menghasilkan pengembalian sejalan dengan peramalan.

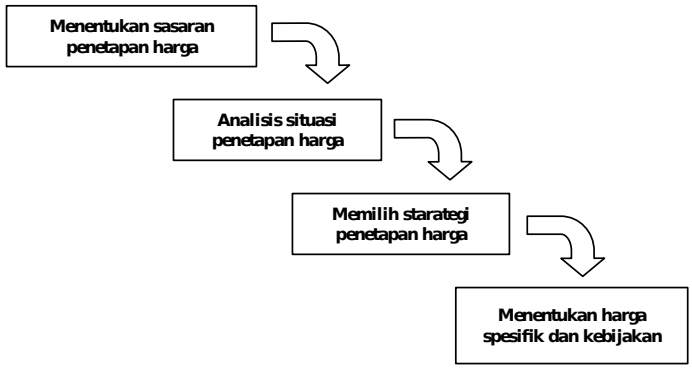
Menentukan Pertimbangan Program Pemasaran

Harga bertindak sebagai suatu nilai pengganti dalam menjual usaha, melakukan pengiklanan, dan promosi penjualan. Peran harga sering tergantung pada bagaimana komponen lain dalam bauran pemasaran digunakan. Dalam memutuskan strategi pemasaran, manajemen mengevaluasi pentingnya harga

Strategi Penetapan Harga

Sasaran hasil Penetapan harga menyediakan suatu kerangka acuan untuk pengembangan strategi. Langkah-Langkah utama di dalam memilih suatu strategi penetapan harga untuk suatu produk baru atau mengubah suatu strategi yang ada ditunjukkan dengan beberapa tahap yaitu:

1. menentukan sasaran penetapan harga
2. analisa situasi penetapan harga
3. memilih strategi penetapan harga
4. menentukan harga khusus dan kebijakan



Gambar 12.1 Tahapan penetapan harga

Sasaran penetapan Harga

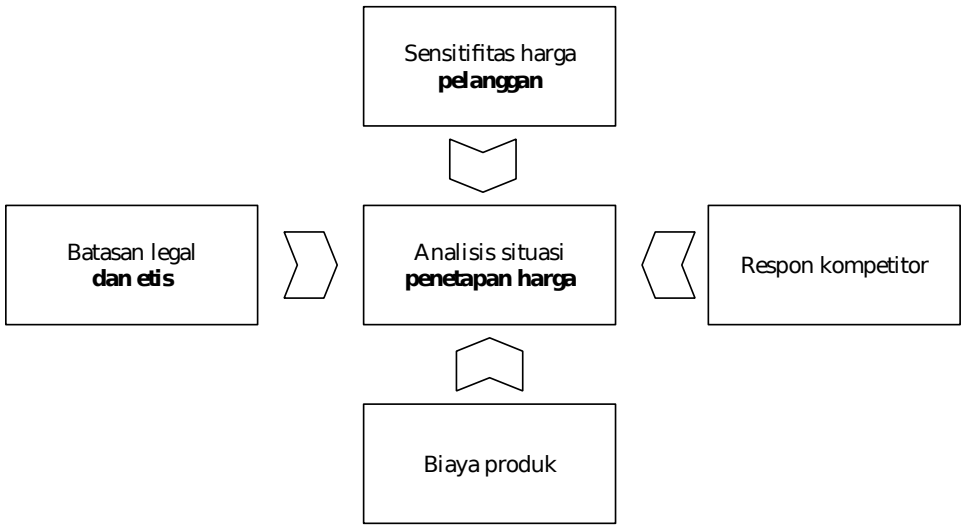
Para manajer menggunakan strategi harga untuk mencapai satu atau beberapa tujuan. Sasaran penetapan harga adalah untuk memperoleh posisi pasar, menakut-nakuti kompetitor baru dan yang ada, atau menarik pelanggan baru. Menetapkan harga mempunyai beberapa sasaran antara lain:

1. Memperoleh posisi pasar. Penggunaan harga yang rendah untuk memperoleh penjualan dan penguasaan pasar adalah suatu sasaran ilustratif.
2. Mencapai Performansi Keuangan. Harga mempengaruhi sasaran keuangan seperti kontribusi laba dan arus kas. Harga yang terlalu tinggi tidak mungkin bisa diterima oleh para pembeli.
3. Memposisikan Produk. Harga digunakan untuk menggambaran tingkatan produk, mempromosikan penggunaan produk, menciptakan kesadaran, dan memposisikan sasaran yang lainnya.
4. Merangsang Permintaan. harga digunakan untuk mendorong para pembeli untuk mencoba produk baru atau untuk membeli merek yang sudah ada ketika penjualan menurun. Seperti menerapkan kupon pada produk baru dan menurunkan harga produk lama bila terjadi penurunan penjualan
5. Mempengaruh Kompetisi. Sasaran dari tindakan menetapkan harga adalah untuk mempengaruhi pesaing potensial yang sudah ada.

12.3 Analisis Situasi Penetapan Harga

Analisis penetapan harga digunakan untuk mengevaluasi gagasan produk baru, mengembangkan pengujian strategi pemasaran, dan memilih strategi pengenalan produk baru. Informasi ini juga berhubungan dengan produk yang ada karena perubahan dalam pasar dan lingkungan yang kompetitif. Faktor yang mempengaruhi situasi penetapan harga meliputi:

1. Sensitifitas pelanggan terhadap harga
2. Biaya produk,
3. Respon kompetitor yang potensial
4. Batasan etis dan legal.



Gambar 12.2 Faktor yang mempengaruhi situasi penetapan harga

Kepekaan Pelanggan terhadap Harga

Salah satu tantangan dalam analisis menetapkan harga adalah mengestimasikan bagaimana para pembeli akan bereaksi terhadap alternatif harga. Analisis tanggapan pembeli terhadap harga akan menjawab pertanyaan berikut:

1. Seberapa besar pangsa pasar potensial yang dapat dicapai?
2. Segmen pasar apakah dan target pasar apakah yang digunakan?
3. Bagaimana sensitifitas permintaan tiap-tiap segmen terhadap perubahan harga yang terjadi?
4. Seberapa penting faktor *nonprice* yang dimiliki (ciri dan performansi) suatu produk?
5. Strategi penjualan apakah yang ditetapkan pada tingkatan harga berbeda?

Nilai apa yang pembeli tempatkan terhadap produk atau merek merupakan informasi yang diperlukan dalam rangka menentukan harga. Pembeli melihat nilai yang berbeda pada tiap produk tergantung pada situasi penggunaan produk tersebut, dengan demikian analisis segmen pasar adalah penting.

Elastisitas Harga

Elastisitas harga adalah perubahan presentase dalam jumlah produk yang terjual ketika harga berubah dibagi dengan presentase perubahan harga. Anehnya, penelitian menunjukan bahwa dalam beberapa situasi orang-orang akan membeli lebih banyak produk tertentu pada harga lebih tinggi

Faktor-faktor non-Harga

Selain dari harga mungkin penting meneliti situasi pembelian. Para pembeli mungkin berkeinginan membayar suatu premi harga untuk memperoleh keuntungan lain atau sebagai gantinya akan membatalkan keuntungan pasti untuk harga yang lebih rendah. Selain dari harga, faktor yang mungkin penting adalah mutu, keunikan, ketersediaan, kenyamanan, pelayanan, dan jaminan keabsahan. Dalam beberapa peristiwa, situasi pembelian boleh mengurangi arti pentingnya harga dalam proses pilihan pembeli. Harga produk mungkin merupakan suatu faktor pelengkap ketika produk tersebut sangat penting penggunanya.

Peramalan

Peramalan penjualan diperlukan untuk alternatif harga yang manajemen pertimbangkan. Tujuannya adalah untuk memperkirakan penjualan produk.

Analisa Harga

Informasi harga juga diperlukan untuk menetapkan keputusan harga. Tahap-tahap analisis dalam menetapkan harga adalah:

1. Menentukan komposisi biaya produk
2. mengestimasikan bagaimana volume penjualan mempengaruhi biaya
3. menganalisis keunggulan kompetitif produk
4. Memutuskan bagaimana pengalaman memproduksi produk mempengaruhi biaya-biaya
5. memperkirakan bagaimana mengontrol biaya-biaya yang berlebihan

Komposisi Biaya Produk

Pertama, diperlukan analisis biaya produksi dan distribusi produk untuk menentukan *fixed cost* dan *variable cost*. Ini berguna untuk memisahkan biaya pekerja, material, dan modal ketika mempelajari struktur biaya. *Activity-based costing* (ABC) merupakan suatu teknik yang menghasilkan aplikasi strategi penetapan harga. Banyak perusahaan sudah mengadopsi ABC sebagai mekanisme penetapan biaya yang lebih tepat dalam menentukan biaya tak langsung dari produk dan jasa. Komponen Kunci ABC adalah menentukan biaya-biaya pada barang dan jasa berdasar aktivitas yang dilakukan untuk menciptakan atau menyediakan layanan. Dengan ABC, pembuat keputusan dilengkapi dengan suatu penyajian biaya produk yang jauh lebih akurat.

Perusahaan yang sukses menerapkan ABC, pada awalnya melakukannya sebagai suatu teknik akuntansi, namun sasaran yang terakhir adalah untuk memudahkan manajemen *activity-based* (ABM). Dengan cara ini, data biaya menjadi suatu bagian integral strategi produk dalam mempertimbangkan rantai nilai, yang mencakup para penyalur, pelanggan, dan pesaing.

Pengaruh Volume terhadap biaya

Dalam menganalisis biaya, diperlukan juga pengujian terhadap pengaruh volume produk terhadap harga produk tersebut. Banyak pertanyaan yang muncul seperti bagaimana cara menghargai produk untuk level produksi dan permintaan yang berbeda-beda? Bisakah skala ekonomis dari produk dapat tercapai untuk volume tertentu? Pada jumlah berapakah volume produksi dapat mengurangi biaya secara signifikan? tugas utama bagian ini adalah menganalisis volume produksi untuk menentukan penetapan harga produk yang optimal.

Keunggulan Kompetitif

Dalam menganalisis keunggulan kompetitif, membandingkan kunci biaya-biaya pesaing adalah sangat penting, apakah mempunyai harga yang lebih tinggi, lebih rendah atau sama dengan harga dari produk kita? Walaupun informasi seperti ini kadang-kadang sukar untuk diperoleh, para manajer yang berpengalaman dapat membuat suatu perkiraan yang akurat. Informasi ini berguna untuk menempatkan pesaing ke dalam kategori biaya produk relatif (seperti lebih tinggi, lebih rendah, atau sama). Dalam beberapa situasi, analis dapat memperkirakan informasi biaya kompetitif dari suatu pengetahuan tentang tingkat upah, biaya bahan, fasilitas produksi, dan informasi yang berhubungan.

Pengalaman dalam memproduksi

Pengalaman menunjukan bahwa harga produk biasanya dipengaruhi oleh tingkat volume produksi. Untuk produk masal, semakin besar tingkat produksi maka biaya tetap dari barang tersebut akan turun. Tidak semua produk menunjukan kecenderungan seperti itu. Untuk produk yang memiliki nilai tertentu bagi pelanggan, produksi dalam jumlah yang besar akan mengakibatkan penurunan persepsi pelanggan, bahkan pelanggan bisa beralih kepada produk kompetitor.

Pengendalian Biaya-biaya yang Berlebihan

Akhirnya, hal ini penting untuk mempertimbangkan bagaimana besarnya pengaruh perusahaan dimasa yang akan datang terhadap produk-produk yang mempunyai biaya berlebihan. Biaya tersebut dapat diminimalkan dengan mengefisiensikan hubungan perusahaan dengan pemasok, melakukan proses yang inovasi, dan memilih saluran distribusi yang baik. Hal ini dilakukan agar dapat mengurangi biaya produk, sehingga produk dapat bersaing di pasar

Analisis Pesaing

Strategi penetapan harga pesaing perlu untuk dievaluasi untuk menentukan:

1. Perusahaan manakah yang menjadi pesaing langsung dari pasar yang sama
2. Bagaimana perusahaan memposisikan basis harga relative terhadap strategi pemasaran pesaing
3. apakah setiap harga produk yang ditetapkan dapat bersaing
4. bagaimana reaksi pesaing utama terhadap strategi harga yang diterapkan.

Yang paling sulit dari empat pertanyaan diatas adalah apa yang akan dilakukan oleh kompetitor terhadap strategi harga yang diterapkan. Tidak akan ada suatu reaksi dari pesaing kecuali jika harga yang diterapkan dapat menjadi ancaman baginya. Untuk produk baru, faktor kompetisi tidak begitu signifikan , tetapi jika harga produk baru tersebut sangat tinggi maka pesaing potensial akan masuk kedalam bisnis yang sama.

Game theory merupakan sebuah metoda untuk menganalisis strategi penerapan harga pesaing. Teori ini bisa digunkan untuk menganalisis persaingan harga. Teori ini menjadi popular pada tahun 1990'an. Selain ancaman dari pesaing, biasanya harga produk juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: pertumbuhan ekonomi yang lambat, permintaan yang sedikit, dan inventori yang sangat besar.

Pertimbangan Etis dan Legal

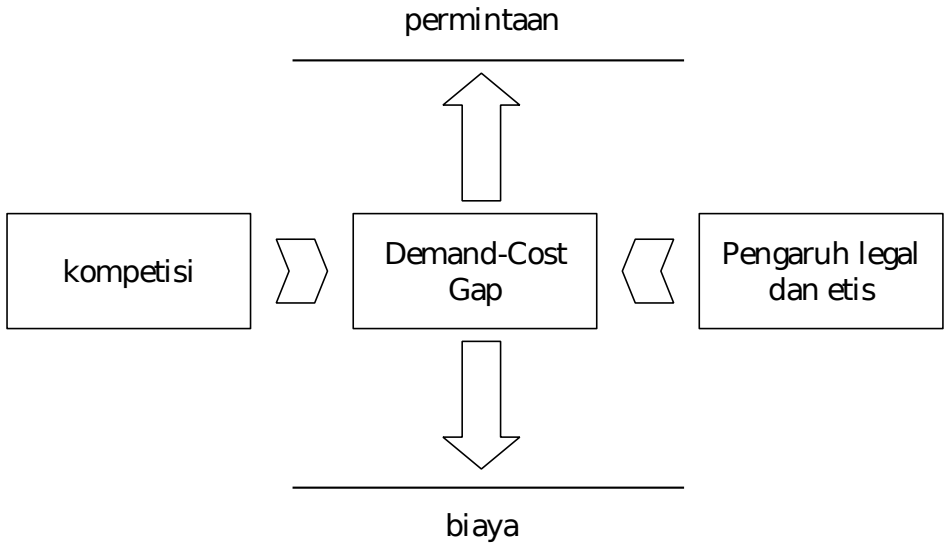
Tahap terakhir untuk analisis situasi penetapan harga adalah mengidentifikasikan undang-undang yang mungkin dan faktor etis yang mempengaruhi pilihan suatu strategi harga. Penetapan harga barang dan jasa untuk setiap negara dapat berbeda-beda. Di Amerika, pemerintah menerapkan undang-undang untuk mengatur kerjasama perdagangan antar negara meliputi:

1. *horizontal price fixing*
2. *price discrimination*
3. *deceptive pricing*
4. *price fixing in channel of distribution*
5. *price information*

12.4 Memilih Strategi Penetapan Harga

Analisis situasi penetapan harga menyediakan informasi penting untuk memilih strategi penetapan harga tersebut. Didasarkan pada analisis, Manajemen harus:

1. menentukan tingkat fleksibilitas harga
2. memutuskan bagaimana caranya memposisikan harga dan memutuskan bagaimana membuat harga produk yang *fisible*.



Gambar 12.3 Faktor yang mempengaruhi fleksibilitas harga

Suatu perusahaan harus menetapkan untuk pertama kalinya ketika perusahaan tersebut mengembangkan atau memperoleh suatu produk baru, dan ketika perusahaan memperkenalkan produk regulernya kesaluran distribusi. Faktor permintaan dan biaya menentukan fleksibilitas harga. Terdapat jarak antara permintaan dan biaya yang disebut sebagai *demand-cost gap*. Jika jarak antar keduanya relatif sempit, maka dapat diambil keputusan strategi yang sederhana, tetapi jika terdapat gap yang lebar diperlukan strategi yang lebih memperhatikan pengaruh strategi kompetitor.

Beberapa faktor mungkin mempengaruhi pemilihan penetapan harga produk baru, termasuk memperhatikan siklus hidup produk, tanggapan pembeli terhadap harga, dan memperkirakan reaksi kompetisi. *Penetration strategy* merupakan strategi dimana produk dijual dengan harga rendah untuk mendapatkan posisi pasar yang baik. Sedangkan *skimming strategy* adalah menjual produk dengan harga tinggi untuk menghasilkan margin yang besar. Strategi penetapan harga yang dipilih oleh suatu organisasi tergantung pada bagaimana manajemen memutuskan pemosisian produk di pasar.

Gambar 12.4. Hubungan strategi pemasaran terhadap harga relatif

12.5 Menentukan Strategi Harga Spesifik

Menentukan harga spesifik dan memformulasikan kebijakan akan membantu manajer dalam mengambil keputusan penetapan harga. Banyak metoda dan teknik yang digunakan untuk menetapkan harga suatu produk. Determinasi harga pada dasarnya ditentukan oleh biaya, permintaan, kompetisi, atau kombinasi dari beberapa faktor. Metoda berorientasi biaya menggunakan biaya pemasaran dan produksi sebagai dasar dalam menurunkan harga suatu produk. Metoda berorientasi permintaan mempertimbangkan perkiraan respon pasar terhadap alternatif harga. Metoda berorientasi kompetisi menggunakan harga kompetitor sebagai referensi harga. Harga yang terpilih mungkin bisa di atas, di bawah bahkan bisa sama dengan harga kompetitor. Pada dasarnya, suatu metoda (biaya, permintaan, kompetisi) memberikan dasar penetapan harga, meskipun faktor yang lain mungkin mempunyai beberapa pengaruh atas pengambilan keputusan.

Pendekatan Berorientasi Biaya

Break-even (units) = (Total fixed cost) / (unit price – unit variable cost)

Ketika metoda ini digunakan, kita memilih sebuah harga dan menghitung jumlah unit yang harus dijual pada harga yang bisa menutupi semua biaya langsung dan tidak langsung. Satu atau beberapa kemungkinan mungkin dihitung dalam menganalisis. Dengan harga *Break-even* sebagai kerangka referensi, permintaan dan persaingan bisa dihitung. Harga yang terpilih pada dasarnya lebih tinggi dari pada harga *break even*. Metoda berorientasi biaya lain yang lebih popular adalah *cost-plus pricing*, teknik ini menggunkan biaya sebagai basis perhitungan harga penjualan.

Price = (avarege units cost) / (1 – markup percent)

Pendekatan Berorientasi Pesaing

Keputusan penetapan harga selalu dipengaruhi oleh tindakan pesaing. Metoda penetapan harga yang menggunakan harga pesaing dalam menghitung harga nyata termasuk mengatur harga yang sama atau menetapkan persentase harga dibawah atau diatas harga kompetisi. Seperti industri penerbangan, salah satu perusahaan dipandang sebagai pemimpin harga oleh perusahaan lain. Ketika sang pemimpin merubah harganya, maka perusahaan yang lain juga akan mengikuti dengan harga yang sama.

Pendekatan Berorientasi Permintaan

Pembeli merupakan dasar referensi untuk metoda ini. Satu metoda yang popular adalah mengestimasikan nilai produk terhadap pembeli. Sasarannya adalah menetukan berapa banyak pembeli yang akan membayar produk tersebut berdasarkan kontribusinya kepada keinginan dan kebutuhan pembeli. Pendekatan ini digunakan untuk konsumen dan produk bisnis. Informasi atas hubungan permintaan dan harga diperlukan dalam mengambil keputusan penetapan harga berorientasi permintan.

Banyak metoda penetapan harga yang digunakan, sehingga penting untuk memilih harga spesifik dengan menyertakan permintaan, biaya dan pertimbangan kompetisi sebagai petunjuk strategi harga.

Kebijakan Harga

Suatu kebijaksanaan harga meliputi pertimbangan potongan, pinjaman, pengembalian, dan petunjuk operasi lainnya. Kebijakan bertindak sebagai basis untuk menerapkan dan mengatur strategi penetapan harga. Kebijakan mungkin ada dalam bentuk tulisan, walaupun banyak perusahaan beroperasi tanpa kebijaksanaan harga formal.

Struktur Harga

Manajemen harus menetukan bauran produk dan hubungan timbal balik dalam menetapkan struktur harga untuk berbagai produk yang terlibat di dalamnya. Apakah perlu harga didasarkan pada biaya, permintaan dan kompetisi untuk produk-produk yang berbeda? Kapan target pasar lebih dari satu dilibatkan? apakah perlu adanya hubungan antar produk–produk yang ditawarkan?

Struktur harga berhubungan dengan bagaimana item produk dalam lini harga berhubungan satu dengan yang lain. Suatu perusahaan mungkin akan menjual produk dalam bentuk harga pasaran dan harga premium.

Ketika hubungan produk dibentuk, beberapa basis untuk menentukan struktur harga harus dipilih. Banyak perusahaan mendasarkan struktur harga atas faktor kompetisi dan pasar. Beberapa menggunkan *multiple criteria* untuk menentukan struktur harga dan mempunyai model komputer yang canggih untuk menguji alternatif harga. Yang lainnya menggunakan pengalaman dalam mengembangkan struktur harga. Banyak produk dalam lini harga tidak hanya mempertimbangkan biaya dalam menetukan struktur harga tetapi juga melibatkan tingkat permintaan dan lingkungan persaingan.

Pertimbangan Penentuan Harga Khusus

Situasi harga yang special mungkin terjadi dalam industri, pasar, dan lingkungan kompetisi. Beberapa contoh dari dari harga khusus adalah:

1. Segmentasi harga, harga digunakan dalam beberapa pasar untuk memperlihatkan perbedaan segmen pasar. Misalnya pemberian diskon pada pembelian produk untuk jumlah tertentu.
2. Penetapan harga pada saluran distribusi, strategi penetapan harga produsen harus memperhatikan tingkat harga pada saluran distribusi.

3. Fleksibiltas harga, dimana harga akan mengikuti kondisi yang terjadi.
4. Siklus hidup produk, untuk produk baru biasanya didapatkan margin yang tinggi sebelum kompetitor masuk dalam bisnis yang sama.

Pemalsuan produk, dapat menyebakan penurunan tingkat penjualan bahkan yang lebih buruk lagi menyebabkan kerusakan merek.

13 Strategi Komunikasi Pemasaran

Strategi promosi terdiri dari sekumpulan aktivitas komunikasi. Strategi promosi mengkombinasikan iklan, penjualan perseorangan, promosi penjualan, pemasaran langsung, dan hubungan masyarakat menjadi program terintegrasi dalam berkomunikasi dengan para pembeli dan pihak lian yang mempengaruhi keputusan pembelian.

13.1 Strategi Promosi

Strategi promosi terdiri dari perencanaan, implementasi, dan pengendalian komunikasi organisasi kepada pelanggannya dan sasaran lain. Tujuan promosi dalam program pemasaran ialah untuk mencapai tujuan komunikasi manajemen yang diinginkan dengan setiap sasaran. Tanggung jawab penting pemasaran ialah merencanakan dan mengkoordinasikan strategi promosi terintegrasi dan memilih strategi khusus untuk komponen promosi.

Komponen Strategi Promosi

1 *Iklan*
Iklan meliputi berbagai bentuk komunikasi yang berkaitan dengan organisasi, produk, atau ide yang dibayarkan oleh sponsor khusus. Sponsor mengeluarkan biaya dalam berkomunikasi melalui satu atau lebih bentuk media (seperti televisi, radio, majalah, koran).

2 *Penjualan Perorangan*
Penjualan perorangan meliputi komunikasi verbal antara personil penjualan (atau tim penjualan) dan satu atau lebih pembeli prospektif dengan tujuan membuat atau mempengaruhi penjualan.

3 *Promosi Penjualan*
Promosi penjualan meliputi beragam aktivitas promosi, termasuk pertunjukan perdagangan, kontes, sampel, tampilan, insentif perdagangan, dan kupon. Biaya promosi penjualan secara umum lebih besar dibanding jumlah pengeluaran biaya untuk iklan.

4 *Pemasaran Langsung*
Pemasaran langsung meliputi beragam saluran komunikasi yang memacu perusahaan untuk mengadakan kontak langsung dengan pembeli individu. Contohnya: katalog, surat-menyurat, telemarketing, penjualan melalui televisi, penjualan melalui radio/ televisi/ koran, *electronic shopping*, dan lain-lain.

5 *Pemasaran Interaktif/ Internet*
Yang termasuk dalam komponen promosi jenis ini adalah internet, CD-ROM, dan televisi interaktif. Media interaktif membuat pembeli dan penjual untuk berinteraksi.

6 *Hubungan Masyarakat*
Hubungan masyarakat untuk suatu perusahaan dan produk-produknya meliputi komunikasi yang diletakkan di media komunikasi namun tidak dibayar langsung oleh sponsor.

Pengembangan Strategi Promosi

Sasaran pasar dan strategi posisioning menentukan pengambilan keputusan promosi. Beberapa keputusan yang mempengaruhi desain strategi promosi, meliputi: (1) menetapkan tujuan komunikasi, (2) menentukan syarat setiap komponen dalam membentuk *promotional mix*, (3) menentukan anggaran promosi, dan (4) memilih strategi untuk setiap campuran komponen.

1 *Tujuan Komunikasi*
Tujuan komunikasi membantu menentukan bagaimana komponen strategi promosi digunakan dalam program pemasaran.

2 *Pengakuan Kebutuhan*
Salah satu tujuan komunikasi adalah memperkenalkan produk baru yang akan memicu suatu kebutuhan baru. Pengakuan kebutuhan akan sangat penting bagi produk atau jasa yang telah ada, terutama ketika pembeli dapat memilih membeli atau tidak membeli.

3 *Menemukan pembeli*
Aktvitas promosi dapat digunakan untuk mengidentifikasi pembeli. Ketika menggunakan cara ini, komunikasi mencari untuk mendapatkan pembeli prospektif untuk merespon.

4 *Membangun merk*
Promosi dapat membantu pembeli mencari informasi yang diinginkan. Salah satu tujuan aktivitas promosi produk baru adalah untuk membantu pembeli belajar tentang produk.

5 *Evaluasi alternatif*
Promosi membantu pembeli mengevaluasi produk atau merk alternatif. Iklan pembanding dan penjualan perorangan keduannya efektif dalam menunjukan kekuatan merk tertentu dibandingkan merk pesaing.

6 *Keputusan pembelian*
Beberapa komponen promosi dapat digunakan untuk menstimulasi keputusan pembelian. Penjualan perorangan seringkali lebih efektif dalam memperoleh komitmen pembelian dari pembeli barang konsumsi dan produk industri.

7 *Pemeliharaan pelanggan*
Komunikasi dengan pembeli setelah mereka membeli suatu produk merupakan aktivitas promosi penting.

Proses awal dalam mengembangkan strategi promosi ialah dengan membuat panduan untuk membantu menentukan strategi dari tiap komponen promosi.

Pendekatan Anggaran

Memilih anggaran yang optimal untuk biaya promosi cukup sulit karena faktor-faktor diluar promosi yang mempengaruhi penjualan. Secara realistis, penentuan anggaran dalam praktiknya sama dengan membandingkan

peningkatan efektivitas promosi dengan hasil akhir. Karena hal ini, beberapa teknik anggaran secara umum digunakan:

- *Sasaran dan tugas*
- *Persen penjualan*
- *Kesetaraan bersaing*
- *Seluruh yang dapat dibelanjakan*

Integrasi Komponen Strategi Promosi

Strategi Komunikasi Pemasaran Terintegrasi menggantikan program iklan, publikasi, dan penjualan yang dilakukan secara terpisah. Pendekatan ini berbeda dengan strategi promosi tradisional dalam beberapa cara. Berikut in digambarkan karakteristik strategi Komunikasi Pemasaran Terintegrasi:

- Program komunikasi pemasaran terintegrasi bersifat komprehensif
- Program komunikasi pemasaran terintegrasi bersifat seragam
- Program komunikasi pemasaran terintegrasi sesuai dengan sasaran
- Program komunikasi pemasaran terintegrasi telah dikoordinasikan dengan seluruh komponen komunikasi organisasi
- Program komunikasi pemasaran terintegrasi meningkatkan produktivitas dalam mencapai sasaran yang didesain ketika memilih saluran komunikasi dan alokasi sumber daya pada media pemasaran.

13.2 Strategi Iklan

Persepsi manajemen tentang bagaimana iklan dapat memberikan kontribusi pada tujuan promosi memiliki pengaruh penting dalam menentukan bentuk iklan. Estimasi pengaruh iklan pada pembeli membantu manajemen memutuskan bentuk iklan dan ruang lingkup program pemasaran dan memilih tujuan khusus.

Strategi Kreatif

Strategi kreatif memandu kampanye iklan. Dua pertimbangan yang mempengaruhi pemilihan strategi: (1) apakah kampanye bertujuan memelihara atau mengubah kondisi pasar dan (2) apakah kampanye akan mengkomunikasikan informasi, atau ilustrasi dan simbolisme.

Keputusan Media dan Penjadwalan

Agen iklan perusahaan atau organisasi media secara normal memandu pemilihan media dan keputusan penjadwalan. Agen atau organisasi media memiliki pengalaman dan kemampuan teknis untuk memadukan media dan penjadwalan sesuai dengan sasaran audiens khusus perusahaan yang berkepentingan. Keputusan media, waktu, dan program televisi dan radio, dipengaruhi oleh dua faktor utama: (1) cara memasuki sasaran audiens dan (2) biaya untuk mencapai kelompok sasaran.

Posisi Agen Iklan

Agen iklan menyediakan beragam fungsi bagi klien, termasuk mengembangkan desain kreatif dan pemilihan media. Beberapa agen bahkan menawarkan banyak pelayanan yang meliputi riset pemasaran, promosi penjualan, dan rencana pemasaran.

1 *Hubungan agen*
Memilih suatu agen iklan merupakan keputusan penting. Juga perlu mengevaluasi hubungan antar waktu sejak berubahnya permintaan perusahaan periklanan. Hubungan agen yang baik biasanya merupakan hasil kerja sama tim suatu agen yang kapabel dan komitmen yang dibutuhkan oleh klien.

2 *Kompensasi agen*
Saat ini beberapa agen menjalankan beberapa bentuk komisi atau kesepakatan berbasis biaya. Klien lebih memilih kesepakatan pembayaran yang fleksibel dengan para agen.

3 *Komposisi Industri*
Terdapat beberapa agen lokal dan regional yang melayani klien ukuran kecil dan menengah.

4 *Masalah Wilayah*
Perusahaan tidak menyukai agen yang melayani klien yang bersaing dalam industri yang sama. Suatu agen memerlukan cara untuk mengetahui informasi yang sensitif untuk melayani klien secara efektif.

Implementasi Strategi Iklan dan Mengukur Efektivitas

Sebelum strategi iklan diimplementasikan, sebaiknya dibangun kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas iklan. Biaya iklan dikatakan berlebihan apabila perusahaan mengeluarkan terlalu banyak atau mengalokasikan biaya secara salah. Mengukur efektivitas akan memberikan umpan balik bagi keputusan iklan di masa mendatang.

1 *Menelusuri Kinerja Iklan*
Pengaruh iklan pada penjualan cukup sulit diukur karena faktor lain juga mempengaruhi penjualan dan profit. Beberapa usaha untuk mengukur efektivitas dilakukan dengan beberapa cara, seperti mengukur perubahan sikap, pengetahuan, dan pengaruh. Perbandingan tujaan dan hasil membantu manajer memutuskan kapan berhenti atau melanjutkan kampanye iklan.

2 *Metode Mengukur Efektivitas*
Beberapa metode digunakan untuk mengevaluasi hasil iklan. Analisis data historis mengidentifikasi hubungan antara biaya iklan dan penjualan dengan menggunakan teknik statistik seperti analisis regresi.

13.3 Strategi Promosi Penjualan

Aktivitas promosi penjualan menyediakan nilai ekstra atau insentif bagi pelanggan dan partisipan dalam mata rantai. Promosi penjualan merupakan bentuk lain dari insentif atau tawaran yang menarik (kupon, kontes, rabat). Tujuannya adalah mempercepat proses penjualan untuk menaikkan volume penjualan.

Asal dan Ruang Lingkup Promosi Penjualan

Tanggung jawab aktivitas promosi penjualan seringkali melibatkan fungsi pemasaran, seperti iklan, *merchandising*, rencana produk, dan penjualan. Beberapa program yang terlibat dalam promosi penjualan digunakan untuk mendukung iklan, pentarifan, saluran distribusi, dan strategi penjualan perorangan, ukuran dan ruang lingkup promosi penjualan.

Aktivitas Promosi Penjualan

Beberapa aktivitas mungkin sesuai dengan program promosi, antara lain pertunjukkan perdagangan, iklan khusus (seperti kalender), kontes, kupon, program pengakuan (seperti penghargaan), dan sampel gratis. Program promosi penjualan dapat dibagi menjadi tiga kategori utama: insentif, harga promosi, dan aktivitas informatif.

1 *Promosi kepada Target Pelanggan*
Promosi penjualan digunakan digunakan dalam pemasaran beberapa barang konsumsi dan jasa, meliputi beragam aktivitas. Perhatian manajemen yang utama adalah evaluasi efektivitas promosi seperti kupon, rabat, kontes, dan penghargaan lain. Program promosi dapat dievaluasi berdasarkan basis keuangan dengan kombinasi data respon pelanggan dengan informasi biaya.

2 *Promosi kepada Target Industri*
Beberapa metode promosi penjualan selain digunakan untuk produk konsumsi, juga diaplikasikan untuk produk industri, meskipun syarat dan ruang lingkup metode mungkin berbeda. Program promosi penjualan dengan sasaran pembeli industri akan mengkonsumsi porsi yang lebih besardari anggaran pemasaran dibanding iklan. Beberapa aktivitas ini mendukung strategi penjualan perorangan. Jenis ini meliputi katalog, brosur, laporan informasi produk, sampel, pertunjukan perdagangan, panduan aplikasi, dan jenis promosi lain seperti kalender, pena, dan kalkulator.

3 *Promosi kepada Anggota Mata-Rantai Nilai*
Promosi penjualan merupakan bagian penting dalam usaha pemasaran dari manufaktur ke perkulakan dan eceran, terutama produk makanan. Katalog dan informasi produk lainnya merupakan komponen promosi yang esensial. Internet menawarkan cara alternatif dalam meyediakan katalog informasi. Tarif promosi sering digunakan untuk mendorong produk baru melalui saluran distribusi.

4 *Promosi kepada Kekuatan Penjualan*
Insentif dan aktivitas informatif merupakan bentuk utama dari promosi yang menggunakan bantuan dan motivasi para personil penjualan. Kontes penjual dan penghargaan cukup populer. Panduan presentasi membantu para penjual mengambarkan produk dan fitur baru dari produk yang tersedia.

Keunggulan dan Keterbatasan Promosi Penjualan

Karena begitu luasnya peran insentif, tarif, dan kemampuan komunikasi, promosi penjualan memiliki fleksibilitas dalam memberikan kontribusi bagi beragam tujuan pemasaran. Beberapa insentif dan teknik promosi harga memicu pembelian produk-produk lain.

Promosi penjualan juga memiliki keterbatasan. Pengendalian sangat penting untuk mencegah seseorang mengambil keuntungan dari penawaran gratis, kupon, dan insentif lainnya. Insentif dan aktivitas promosi harga memerlukan pengawasan khusus.

Strategi Promosi Penjualan

Langkah-langkah pengembangan strategi promosi penjualan mirip dengan desain strategi iklan. Penting untuk mengevaluasi efektivitas biaya dari metode pomosi penjualan yang feasibel dan memilih kombinasi biaya dan hasil terbaik.

14 Strategi Penjualan

Orang penjualan membuat kontak secara berhadapan langsung dengan pembeli, sedangkan pemasaran langsung mencapai konsumen melalui telepon, surat, televisi dan komputer. Internet secara cepat menjadi satu jalan penting yang memungkinkan kontak dari satu organisasi untuk berkomunikasi dengan konsumen. Perusahaan bisa menggunakan kombinasi tenaga penjualan, pemasaran langsung dan Internet untuk membuat kontak dengan konsumen. Mengkordinasikan satu aktivitas organisasi melalui berbagai inisiatif kontak konsumen adalah hal pokok untuk menghilangkan konflik dan meningkatkan hasil keseluruhan.

14.1 Pengembangan dan Implementasi Strategi Penjualan

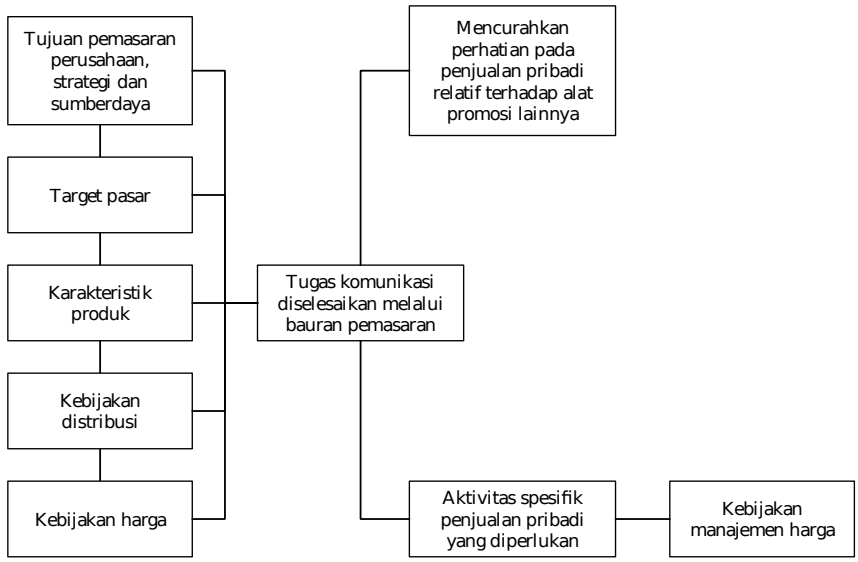
Strategi penjualan memikirkan isu bagaimana menggunakan penjualan personal untuk membuat kontak dengan calon pembeli dan membangun suatu hubungan ke konsumen agar manajemen memikirkan perlunya menyelesaikan tujuan pemasaran organisasi.

Mengembangkan strategi penjualan termasuk enam langkah. **Pertama**, peran tenaga penjualan dalam dalam menentukan strategi promosi. **Kedua**, menentukan proses penjualan, mengindikasikan bagaimana dapat menyelesaikan menjual kepada konsumen yang ditargetkan. **Ketiga**, memilih saluran penjualan, manajemen memutuskan apa bidang berjualan, telemarketing dan Internet akan berkontribusi untuk proses penjualan. **Empat**, desain satu organisasi baru penjualan yaitu menentukan atau evaluasi keefektifan organisasi yang ada. **Lima**, merekrut tenaga penjualan, training dan mengelolanya. **Enam**,

hasil strategi penjualan dievaluasi dan keputusan dibuat untuk mengecilkan jarak antara aktual dan hasil yang diinginkan.

Peran Penjualan dalam Strategi Promosi

Tanggung jawab orang penjualan bisa mencakup dari pengambilan pemesanan untuk satu keterlibatan sebagai konsultan kepada konsumen. Sewaktu manajemen memiliki fleksibilitas dalam memilih peran dan tujuan dari tenaga penjualan dalam program pemasaran, beberapa faktor sering membentuk peran penjualan dalam satu strategi pemasaran perusahaan. faktor-faktor ini diperlihatkan pada gambar 13.1. Pertimbangan arah untuk tugas penjualan pribadi ialah menyediakan pasar sasaran, karakteristik produk, kebijakan distribusi dan kebijakan harga. Usaha penjualan harus terintegrasi kedalam program komunikasi keseluruhan. Berguna juga untuk mengindikasikan bagaimana komponen bauran promosi yang lain seperti iklan, mendukung dan berkaitan dengan tenaga penjualan. Manajemen penjualan perlu untuk perhatian mengenai rencana dan aktivitas komponen promosi lainnya.



Gambar 14.1 Faktor Berpengaruh Peran Penjualan Pribadi dalam Satu Strategi Pemasaran Perusahaan

Tugas yang diberikan pada tenaga penjual sering melibatkan harapan hasil penjulan manajemen. Kuota penjualan digunakan untuk menekankan harapan tersebut. Perusahaan dapat memberikan insentif kepada tenaga penjual yang berhasil mencapai kuota yang diberikan pada mereka. Insentif penjualan tim juga dapat diberikan. Tujuan selain penjualan penting dalam banyak perusahaan. Tujuan ini termasuk meningkatkan jumlah dana, menyediakan servis kepada konsumen dan saluran organisasi, mempertahankan konsumen, seleksi dan evaluasi perantara dan mendapatkan informasi pemasaran. Perlu menyeleksi tujuan agar konsisten dengan strategi pemasaran tujuan promosi dan dapat diukur sehingga performansi penjualan dapat dievaluasi.

Manajemen Penjualan dan Pemasaran menggunakan empat kategori tanggung jawab untuk mendefinisikan area peran penjual personal, yaitu sebagai berikut:

- Penjualan transaksi: Menjual sebagian besar berdasar atas harga dan produk yang terlibat seringkali adalah komoditas.
- Menjual Fasilitas/ Manfaat: Dalam situasi penjualan ini, harga dan fasilitas sama penting.
- Menjual Solusi: Produk cocok dengan kebutuhan klien, dan harga nomor dua untuk mendapat satu aplikasi produk yang sukses.
- Menjual nilai tambah: Situasi ini melibatkan hubungan tipe konsultasi menggunakan pendekatan tim.

Ilustrasi posisi penjual untuk tenaga penjual industri termasuk bisnis baru penjualan, menjual perdagangan, menjual ajaran, dan menjual teknis atau konsultatif.

Pekerjaan penjualan ini menghasilkan penjualan dari pembeli baru. Pembeli bisa pembelian sekali atau pembeli berulang.

Menjual Dagangan

Bentuk penjualan ini menyediakan bantuan dan dukungan untuk rantai nilai para anggota daripada menghasilkan penjualan. Satu pemasaran melalui agen, retail, atau perantara lain dapat menyediakan barang, logistik, promosi dan bantuan informasi produk.

Menjual Ajaran

Satu strategi yang hampir sama dengan menjual perdagangan adalah menjual ajaran. Seorang tenaga penjual manufaktur bekerja dengan konsumen dari satu saluran anggota untuk memberi semangat mereka untuk membeli produk manufaktur dari saluran anggota. Contoh, wakil penjual kesehatan menghubungi dokter, menyediakan mereka informasi produk dan sampel an menawarkan mereka untuk menggunakan resep dari produsen obat-obatan.

Strategi Teknikal/ Konsultatif

Perusahaan yang menggunakan strategi ini menjual kepada basis konsumen yang telah ada dan menyediakan bantuan teknis dan aplikasi. Posisi ini dapat melibatkan peralatan penjualan yang kompleks atau servis seperti konsultan manajemen. Menjual pesawat komersial kepada perusahaan penerbangan contoh ilutrasinya.

Sebuah perusahaan dapat menggunakan lebih dari satu strategi penjualan ini. Beberapa perubahan dalam tahap pengerjaan di beberapa organisasi. Membentuk kembali proses membutuhkan desain ulang organisasi penjualan tradisional.

Mendefinisikan Proses Penjualan

Beberapa aktifitas menjual dan dukungan penjualan terlibat dalam mengidentifikasi kebutuhan pembeli untuk menyelesaikan penjualan dan mengelola hubungan setelah penjualan antara pembeli dan penjual. Proses penjulan ini termasuk:

1) Pendekatan calon konsumen
2) Membuka hubungan
3) Memenuhi syarat calon pembeli
4) Mempresentasikan pesan penjualan
5) Menutup penjualan
6) Pelayanan keuangan

Saluran Penjualan

Satu bagian penting memutuskan strategi penjualan personal ialah mempertimbangkan alternatif penjualan kepada konsumen pemakai. Realitanya bahwa kontak bertatapan langsung oleh tenaga penjual sangat mahal dan sumber daya ini seharusnya dianalisa dalam arti biaya dan manfaatnya.

Kekuatan Membeli Konsumen

Potensi membeli dari konsumen dan calon pembeli seringkali dapat menempatkan mereka kedalam kategori kepentingan yang berbeda. Pelanggan utama atau besar menunjukkan kategori konsumen yang sangat penting. Konsumen ini:

1) Membeli dalam jumlah yang signifikan berdasarkan total uang dan persentase penjualan
2) Membeli (atau mempengaruhi pembelian) dari lokasi kantor pusat atau sentral untuk beberapa lokasi geografis unit organisasi yang tersebar.

Jumlah konsumen pada tiap kategori daya beli mempengaruhi pemilihan saluran penjualan. Nilai dari strategi beberapa saluran penjualan harus ditentukan.

Kompleksitas Hubungan Konsumen

Pengelolaan hubungan konsumen juga satu faktor dalam membuat tipe saluran penjualan yang cocok. Sebagai contoh onsumen yang

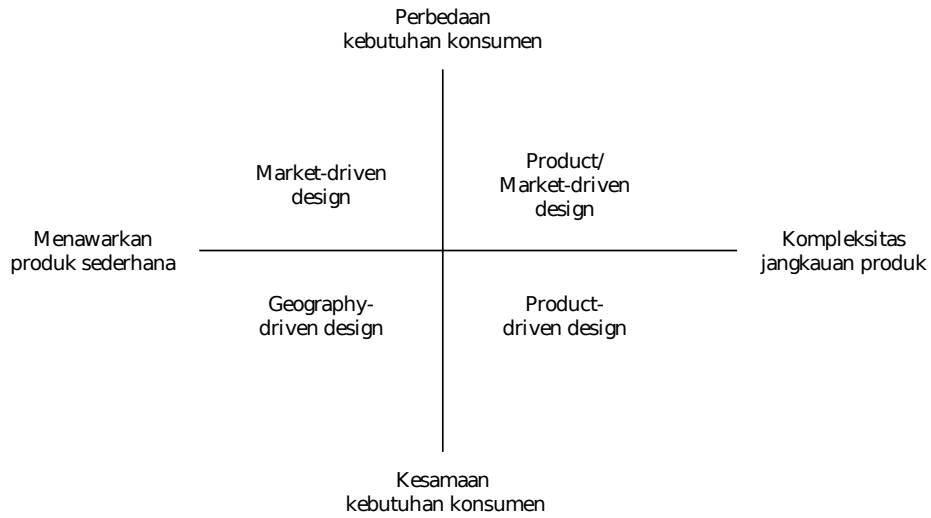
1) Memiliki beberapa orang terlibat dalam proses pemebelian
2) Mencari hubungan kerjasama jangka panjang dengan suplier
3) Membutuhkan perhatian spesial dan pelayanan

14.2 Mendesain Organisasi Penjualan

Struktur Organisasi

Pendekatan organisasi yang diadopsi harus mendukung strategi penjualan perusahaan. Ketika perusahaan mengatur strategi penjualan mereka, struktur organisasi juga seharusnya berubah.

Desain organisasi tenaga penjualan perlu sejalan dengan strategi penjualan dan strategi program pemasaran lainnya. Tipe utama desai organisasi diperlihatkan pada gambar 14.2. desain ini memperhitungkan penambahan diversifikasi produk dan perbedaan kebutuhan konsumen.



Gambar 14.2 Desain Organisasi Penjualan

Menyebarkan Tenaga Penjualan

Manajemen penjualan harus memutuskan berapa banyak keperluan tenaga penjual dan bagaimana menyebarkan mereka kepada konsumen dan calon pembeli. Beberapa faktor diluar kontrol tenaga penjual sering berakibat pada penjualannya, seperti potensi pasar, jumlah dan lokasi konsumen, intensitas kompetisi dan posisi pasar perusahaan. Analisis penyebaran tenaga penjual mempertimbangkan kedua faktor yakni tenaga penjual dan faktor relevan yang tak terkontrol.

Beberapa metoda tersedia untuk menganalisa ukuran tenaga penjual dan penyebaran usaha penjualan, termasuk:
1) Analisis biaya/ pendapatan
2) Model faktor tunggal

3) Model respon penjualan dan usaha
4) Model penyebaran portfolio.

Normalnya penjualan dan atau biaya adalah dasar untuk menentukan ukuran tenaga penjual dan alokasinya.

Mengelola tenaga Penjual

Tenaga penjual berbeda dalam kemampuan, motivasi dan unjuk kerjanya. Manajer terlibat dalam seleksi, training, monitor, pengarahan, evaluasi dan penghargaan tenaga penjual.

Menemukan dan Menyeleksi Tenaga Penjual

Tabel 14.1 memperlihatkan beberepa karakteristik yang penting dalam situasi penjualan yang berbeda.

Tabel 14.1 Karakteristik yang berhubungan pada performansi penjualan dalam beberapa tipe kerja penjualan

Tipe Pekerjaan Penjualan	Karakteristik Relatif Penting	Karakteristik Relatif Kurang Penting
Menjual Dagangan	Umur, dewasa, empati, pengetahuan mengenai kebutuhan konsumen dan metoda bisnis	Agresif, kemampuan teknis, pengetahuan produk, persuasif
Menjual Ajaran	Muda, energi dan stamina tinggi, kemampuan verbal, persuasif	Empati, pengetahuan mengenai konsumen, kedewasaan, pengalaman menjual
Menjual Teknik	Pendidikan, pengetahuan produk dan konsumen, umumnya diperoleh dari training, intelegensia	Empati, persuasif, agresif, umur
Menjual bisnis baru	Pengalaman, umur dan kedewasaan, agresif, persuasif, ketekunan	Pengetahuan konsumen, pengetahuan produk, pendidikan, empati

Studi yang dilakukan mengindikasikan bagaimana karakteristik tenaga penjual yang sukses. Para eksekutif mengindikasikan ada tiga karakteristik sukses yang paling terlihat jelas yaitu:
1) Mempengaruhi konsumen dan komitmen terhadap tugasnya
2) Menangkap arahan dan bekerjasama sebagai anggota sebuah tim
3) Menjadi motivator bagi yang lainnya

Training

Beberapa perusahaan menggunakan program formal untuk melatih tenaga penjual mereka, sedangkan yang lain secara informal melalui *on the job training*. Faktor yang mempengaruhi jenis dan lamanya training termasuk ukuran perusahaan, jenis penjualan, kompleksitas produk, pengalaman tenaga penjual, dan komitmen manajemen untuk training. Topik training bisa mengenai konsep dan teknik penjualan, pengetahuan produk, manajemen wilayah, dan kebijakan opersai dan kebijakan perusahaan.

Saat training tenaga penjual perusahaan berusaha untuk
1) Meningkatkan produktifitas
2) Meningkatkan moral
3) Mengurangi *turnover*
4) Meningkatkan hubungan konsumen
5) Memperbaiki manajemen waktu dan wilayah

Evaluasi dilakukan sebelum, selama dan setelah masa training.

Supervisi dan Memotivasi Tenaga Penjual

Manajer yang mensupervisi tenaga penjual memainkan peran kunci dalam mengimplementasikan strategi jual perusahaan. Mengkordinasi aktifitas usaha penjualan sulit bila kurang adanya pertemuan. Kompensasi sering meningkatkan semangat para tenaga penjual untuk mendapatkan penjualan.

Kontrol dan Evaluasi Tenaga Penjualan

Akhir-akhir ini biaya penjualan personal meningkat lebih cepat dibandingkan biaya periklanan sehingga tenaga penjual sangat penting untuk mencapai

performansi yang tinggi. Evaluasi performansi penjualan meliputi hasil penjualan, biaya, aktifitas tenaga penjual dan kepuasan konsumen.

Analisis Satuan

Evaluasi meluas melampaui tenaga penjual dan mengikutsertakan unit organisasi seperti distrik dan cabang. Penjualan tim digunakan pada beberapa tipe penjualan. Evaluasi perusahaan fokus pada hasil tim.

Pengukuran Performansi

Manajemen perlu memiliki standard untuk mengukur kinerja tenaga penjual. Tipe sistem pengontrolan fokus pada “tingkah laku/ kerja” dan “hasil penjualan”.

Contohnya tenaga penjual satu daerah penjualan makanan mendistribusikannya melalui grosir dan retail, usaha penjualan terutama dicurahkan untuk menghubungi retail/ agen-agen. Karena perusahaan tidak memiliki informasi mengenai penjualan setiap outlet, evaluasinya berdasarkan aktifitas tenaga penjual dari pada hasilnya.

Mengatur Standar Performansi

Masalah utama dalam mengatur standar performansi penjualan adalah menentukan bagaimana merancang standar untuk faktor-faktor di luar kontrol tenaga penjual seperti potensi pasar, intensitas kompetisi, perbedaan kebutuhan konsumen dan kualitas supervisi. Seorang tenaga penjual yang kompeten tidak akan memiliki performa yang baik bila ditugaskan pada daerah penjualan yang sulit.

14.3 Strategi Internet

Internet menawarkan kecepatan dan kemampuan komunikasi yang serbaguna. Kemampuannya membuat banyak perusahaan sukses memanfaatkan fasilitasnya dan banyak juga yang gagal karena kesalahan ekspetasi. Dan pentingnya Internet menyediakan kemampuan untuk digunakan dalam strategi pemasaran.

1 Pengembangan Strategi

Langkah pertama dalam pengembangan strategi adalah menentukan peran Internet dalam bisnis organisasi dan strategi pemasaran.

2 Memutuskan Tujuan Internet

Kemampuan Internet dibagi menjadi dua kategori: media komunikasi dan media untuk merespon secara langsung yang memungkinkan pengguna membeli atau menjual produk. Rangkuman fasilitas komunikasi dari Internet seperti yang di jabarkan dibawah ini.

3 Menyebarkan Informasi

Menyediakan informasi produk, aplikasi perusahaan melalui Internet penting dalam kompetisi dipasar. Kemampuan ini menawarkan satu kesempatan untuk kontak secara personal.

4 Menciptakan Perhatian

Periklanan di Internet menawarkan keuntungan penting bagi banyak perusahaan. Kesempatan global untuk menyediakan kemampuan membangun citra merek.

5 Mengumpulkan Informasi Penelitian

Internet menawarkan biaya murah untuk mengumpulkan informasi seperti profil pengguna.

6 Membangun Merek

Kemampuan akses pengguna menyediakan satu kesempatan untuk membangun merek yang cukup unik dibandingkan media lain.

7 Mendorong Pembeli untuk Mencoba

Ada beberapa jalan di Internet yang dapat digunakan untuk mendorong mencoba melalui pembelian on line dan insentif untuk mengunjungi agen.

8 Meningkatkan Pelayanan Konsumen

Internet menawarkan lahan yang penting sebagai kontak setelah masa pembelian.

9 Memperluas Distribusi

Kesempatan untuk terhubung dengan website dari beberapa perusahaan berguna untuk memperluas distribusi.

10 Strategi E-Commerce
Mendesain dan meluncurkan bisnis e-commerce yang memungkinkan pembeli membeli produk adalah inisiatif utama.

Kesempatan Bernilai dan Risiko

Beberapa kesempatan yang dapat diperoleh melaui media Internet adalah:
1. Melaui Web memungkinkan target sangat fokus
2. Pesan dapat didesain ke alamat yang membutuhkan dan memilih target pemakai.
3. Web menawarkan kesempatan berinteraksi dan umpan balik.
4. Kesempatan yang ditawarkan Internet adalah akses informasi yang luas.
5. Potensi penjualan ditawarkan Internet
6. Internet menawarkan kesempatan untuk melakukan inovasi komunikasi.
7. Kesempatan yang tersedia luas dari World Wide Web sangat signifikan, memungkinkan banyak perusahaan kecil dan profesional untuk menekan biaya untuk berhubungan dengan konsumen dan calon konsumen.
8. Kecepatan respon internet sangat baik.

Di samping kesempatan yang ada terdapat beberapa risiko bila menggunkan Internet sebagai media komunikasi. Misalnya kesulitan mengukur efektifitas, perubahan karakteristik pengguna, kelambatan akses dan respon, potensi kecurangan dan biaya yang dapat lebih mahal dibandingkan media tradisional.

Mengukur Efektifitas Internet

Beberapa sumber data pengukuran ditawarkan. Berikut ilustrasi pelayanan yang tersedia, selain pelayanan pengukuran lain yang ada:
- Arbitron mensuplai data demografi, pengguna media dan gaya hidup pengguna Internet
- Marketing Resource Inc. mensuplai profil pengguna, pelayanan ini juga ditawarkan Nielsen.
- Audit Internet Bureau menawarkan informasi statistik, pengguna dan strategi Internet.

14.4 Strategi Pemasaran Langsung

Logika yang ditekankan pemasaran langusng adalah membuat kontak langsung dengan konsumen akhir melalui media alternatif seperti telepon, surat. Banyak metoda pemasaran langsung tersedia, masing-masing memiliki keuntungan dan keterbatasan.

Pertimbangan Menggunakan Pemasaran Langsung

Berkembangnya popularitas metoda pemasaran langsung dipicu oleh kombinasi dari faktor-faktor seperti tren sosial ekonomi, biaya rendah, database, permintaan pembeli. Bagaimana pengaruh ini berakibat perusahaan menggunakan surat, telepon, media dan komputer untuk akses ke pembeli individu.

Tren Sosial Ekonomi

Beberapa tren membuat kemungkinan pembelian pemasaran langsung menarik untuk banyak pembeli. Ketika waktu menjadi hambatan pada rumah tangga, pembelian langsung lewat telepon dan surat berguna untuk menghemat waktu sebaik kontak secara nyaman bagi konsumen. Banyak orang sendiri menunggu rumah menyukai pembelian secara langsung.

Biaya Akses Rendah

Ketika biaya per kontak bervariasi dengan metoda kontak langsung, biaya lebih murah dibandingkan dengan penjualan berhadapan langsung.

Manajemen Database

Penggunaan database terkomputerisasi meningkat akhir-akhir ini, dipicu oleh majunya teknologi hardware dan software. Tersedianya database komputer sangat penting untuk menentukan kesuksesan pemasaran langsung. Informasi dalam sistem termasuk data internal konsumen dan data pembelian konsumen dan calon konsumen. Informasi konsumen dan calon konsumen yang terdapat dalam database dapat digunakan untuk menghasilkan mailing list dan daftar calon pembeli serta mengidentifikasi segmen pasar.

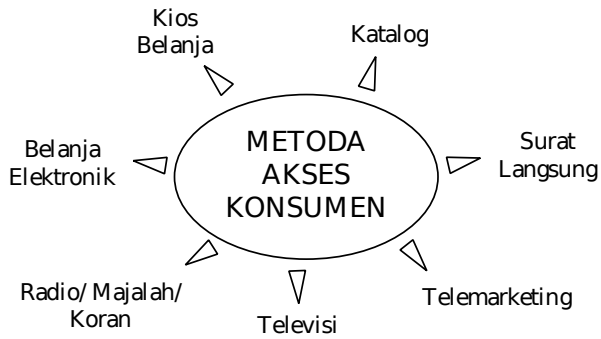
Database pemasaran memiliki tiga keuntungan utama:
1) Keuntungan strategis melalui penggunaan yang efektif informasi pemasaran
2) Meningkatkan penggunaan informasi konsumen dan pasar.
3) Dasar untuk mengembangkan hubungan jangka panjang dengan konsumen.

Nilai

Informasi belanja yang tersedia melalui pemasaran langsung, nyaman, mengurangi waktu berbelanja, respon yang cepat dan harga yang kompetitif. Efektifitas manajemen database memungkinkan pemasaran langsung untuk mengidentifikasi pembeli yang membeli secara kontinu.

Metoda Pemasaran Langsung

Metoda pemasaran langsung yang bervariasi diperlihatkan pada gambar 13.3.



Gambar 13.3 Metoda Pemasaran Langsung

1 Katalog dan Surat Langsung

Kontak lewat surat dengan pembeli potensial mungkin bertujuan untuk menghasilkan pemesanan melalui telepon atau surat atau malahan untuk mendorong pembeli untuk mengunjungi retail untuk melihat dan membuat pembelian.

2 Telemarketing

Bentuk pemasaran langsung ini terdiri dari penggunaan kontak telepon antara pembeli dan penjual untuk mencapai seluruh atau sebagian fungsi penjualan. Telemarketing menawarkan dua keuntungan biaya rendah dan akses cepat oleh pembeli atau penjual.

3 Media Respon Langsung

Banyak perusahaan menggunakan televisi, radio, majalah dan koran untuk mendapatkan penjualan dari pembeli. Respon langsung dari periklanan didapat dari surat, telepon, dan fax.

Majalah, koran, dan radio menawarkan jangkauan yang luas periklanan pemasaran langsung. Tujuan komunikasi respon langsung adalah untuk membujuk orang membaca atau mendengar iklan untuk memesan produk. Keuntungan menggunakan media ini adalah biaya yang rendah.

4 Belanja Elektronik

Jaman komputer menciptakan dua metoda utama pemasaran langsung: pemesanan komputer oleh perusahaan dari suplier dan konsumen mereka serta bekanja bisnis lewat Internet. Belanja elektronik oleh pembeli bisnis cocok ketika kebutuhan konsumen melibatkan pembelian kembali secara rutin produk. Pemesanan komputer menolong penjual menyediakan hubungan yang dekat dengan konsumen.

5 Kios Belanja

Kios menawarkan pembeli kesempatan untuk berbelanja dari satu fasilitas (stan) yang berlokasi di kompleks penjualan atau daerah umum misal airport. Tiket pesawat dan asuransi penerbangan contoh produk yang dijual melalui kios. Dalam beberapa kasus pemesanan terjadi di kios tetapi produk dikirimkan ke alamat konsumen.

Strategi Pemasaran Langsung

Promosi pemasaran langsung memiliki tujuan utama untuk mendapatkan respon pembelian dari pembeli individu. Metoda berbeda tergantung lingkungan dan jangkauannya, semua memerlukan pengembangan strategi. Target pasar harus diidentifikasi, tujuan ditetapkan, strategi positioning dikembangkan, memformulasikan strategi komunikasi serta pengelolaan dan implementasi program dan hasilnya yang dibandingkan dengan unjuk kerja yang diharapkan.

15 Desain Organisasi Market Driven

Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi pemasaran adalah:
1. Mencocokkan struktur organisasi terhadap tujuan strategi dan arah perubahan perusahaan.
2. Menentukan tingkat keluasan, tipe, dan proses desain organisasi.
3. Menghadapkan kebutuhan terhadap desain nilai yang diciptakan bagi pelanggan.
4. Bermitra dengan organisasi lain yang independen untuk menyelenggarakan aktivitas pemasaran.
5. Memahami dampak dari internet terhadap proses organisasi.

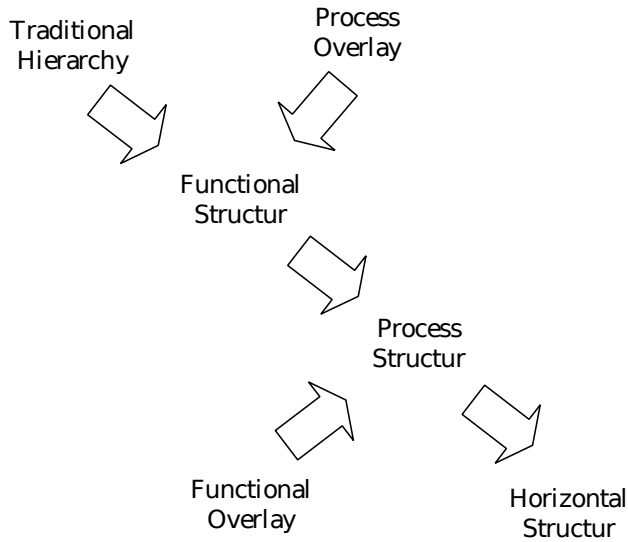
15.1 Strategi dan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan proses berkelanjutan dalam suatu perusahaan. Kecenderungannya adalah dari struktur vertikal menjadi struktur horizontal dengan menitikberatkan pada proses dan mengeliminasi titik berat pada spesialisasi fungsional.

Pada struktur organisasi vertikal perhatian utama adalah pada level manajemen dan hubungan pelaporan. Sedangkan pada struktur organisasi horizontal memiliki lebih sedikit manajer dan berbasiskan informasi. Informasi disimpan, diproses dengan teknologi pendukung keputusan bergerak ke atas ke bawah dan lintas organisasi. Gambar 14-1 memperlihatkan perubahan struktur organisasi dari hirarki struktur tradisional menjadi struktur horizontal.

Struktur Tipe Proses Hibrida

Pada perusahaan besar struktur organisasinya menjadi horizontal proses bisnis dengan tetap menjaga fungsi yang terorganisir (pemasaran, sumber daya manusia) dan fungsi-fungsi khusus (penelitian dan pengembangan). Perusahaan dapat mengadoposi proses struktur, berbagai macam perubahan organisasi yang terjadi, termasuk pengurangan level dan manajer, membangun perbedaan kapabilitas dengan menggunakan tim, proses *value-driven* pelanggan, dan dan perubahan organisasi berkelanjutan yang mencerminkan perubahan pasar dan lingkungan yang kompetitif.



Gambar 15.1 Perubahan struktur organisasi

Tantangan terhadap Integrasi

Pengembangan bentuk organisasi baru dengan adanya spesialisasi baru dan hubungannya dengann proses internal sangat memperbutuhkan adanya integrasi sekitar nilai dari *driver of customer*.

Terdapat beberapa masalah yang berhubungan dengan integrasi antara pemasaran dan aktifitas lainnya di dalam perusahaan. Efektivitas organisasi

sangat bergantung kepada bagaimana membangun hubungan antara pemasaran dan unit-unit fungsi lainnya

Masalah integrasi

Pada banyak perusahaan terdapat penghalang terhadap komunikasi yang efektif antara unit pemasaran dan unit lainnya yang bisa menyebabkan kesalahpahaman dan konflik. Sebagai contoh kekurangan informasi pada penelitian pengembangan sebagai hasil dari adanya sikap persaingan.

Hubungan Unit Pemasaran dengan Unit Lainnya.

Pemasaran profesional harus mampu memperlihatkan kemampuan yang tinggi dalam koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas dengan fungsi lainnya dalam area bisnis. Ruckert dan Walker memberikan pedoman:

- Efektivitas adalah perbaikan melalui membangun struktur organisasi dan proses untuk menggerakan sumber daya lebih cepat antar departemen dengan ketergantungan sumber daya yang tinggi.
- Mekanisme koordinasi yang menjanjikan dengan memformalkan aturan operasi, prosedur dan konflik horizontal. Walaupun pemecahan masalah akan menurunkan efisiensi.
- Komunikasi antar fungsi untuk memperkuat kesamaan dalam tugas dan tujuan departemen dimana digunakan aturan dan prosedur secara formal.

Pendekatan Tambahan untuk Memperoleh Integrasi yang Efektif

Beberapa pendekatan lain untuk membangun efetivitas integrasi:

- Relokasi dan desain fasilitas untuk meningkatkan komunikasi pertukaran informasi.
- Pergerakan personal melalui pelatihan bersama dan rotasi pekerjaan.
- Sistem penghargaan dengan memprioritaskan pada tujuan level tinggi (seperti keuntungan perusasahaan dari lintas fungsional proyek), tidak hanya dari tujuan fungsional.
- Adanya prosedur formal
- Adanya fasilitas sosial antar personal yang berbeda fungsi
- Penganggaran proyek yang terpusat untuk mengendalikan keuangan.

Dampak Internet terhadap Desain Keputusan Organisasi

Dampak internet terhadap proses perusahaan antara lain:

- Akses informasi yang cepat dari berbagai lokasi dalam perusahaan.
- Kecenderungan yang lebih cepat untuk menjadi organisasi yang lebih datar.
- Adanya tim kerja maya proyek lintas geografis dan mengaburkan batas-batas organisasi tradisional
- Pendekatan baru terhadap hubungan dengan pemasok (*supplier relationship management*) seperti halnya hubungan dengan pelanggan (*customer relationship management*).
- Pengaturan dan pengendalian *outsourcing* proses bisnis.

15.2 Pilihan Desain Organisasi Tradisional

Desain Organisasi Fungsional

Desain ini menempatkan tanggung jawab departemen, kelompok, atau individu pada aktifitas khusus seperti iklan, promosi penjualan, harga, penjualan, penelitian pasar, perencanaan dan pelayanan pasar. Pendekatan fungsonal sering digunakan ketika produk tunggal dipasarkan pada satu target pasar.

Desain Fokus-Produk

Desain fokus-produk biasanya digunakan oleh organisasi yang memproduksi beberapa produk sekaligus. Ciri khasnya adalah untuk setiap produk memiliki penganggung jawab masing-masing. Manajer produk biasanya memiliki asisten-asisten yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, koordinasi berbagai fungsi bisnis. Manajer produk tidak mempunyai otoritas terhadap seluruh aktifitas perencanaan produk tetapi mengkoordinasikan akifitas produk yang berhubungan. Contoh struktur organisasi fokus-produk diperlihatkan gambar 15.2

Gambar 15.2 Struktur Organisasi Fokus-Produk

Desain Fokus-Pasar

Pendekatan ini digunakan ketika sebuah unit bisnis melayani lebih dari satu sasaran pasar (*multiple market segments*) dan pertimbangan pelangan adalah faktor penting dalam desain organisasi pemasaran. Kunci keunggulann desain ini adalah fokus ke pelanggan. Terdapat manajer pemasaran khusus untuk setaip sasaran pasar. Manajer pemasaran mengoperasikan lebih banyak dari yang dilakukan manajer produksi, dengan tanggung jawab perencanaan pasar, iklan, dan koordinasi penjualan.

Kondisi yang disarankan pada desain fokus-pasar adalah:
1. Sasaran pasar banyak dilayani dengan strategi unit bisnis.
2. Diferensiasi dalam kebutuhan pelanggan untuk setiap sasaran pasar
3. Setiap pelanggan atau prospek penjualan dalam volume yang besar.

Desain Matriks

Desain ini menggunakan pendekatan penggolongan silang untuk menitikberatkan dua faktor yang berbeda, yaitu produk dan fungsi pemasaran. Desain diperlihatkan pada gambar 15.3. Kesulitan utama pada desain ini adalah adanya garis tanggung jawab dan otoritas. Manajer produk dan pemasaran

sering mengeluh bahwa mereka tidak bisa mengendalikan seluruh fungsi pemasaran walaupun mereka memegang hasilnya.

Gambar 15.3 Struktur Organisasi Desain Matriks

Peranan Pemasaran Perusahaan

Terdapat tiga kemungkinan peranan pemasaran perusahaan, yaitu:

1. Menyelenggarakan layanan bagi perusahaan dan unit operasinya.
2. Mengendalikan atau memonitor performansi aktifitas pemasaran unit operasi .
3. Menyediakan sebuah laporan atau layanan konsultasi untuk manajemen perusahaan atau unit operasi.

Demikian, peranan pemasaran perusahaan dipengaruhi oleh pendekatan manajemen puncak untuk mengorganisasi perusahaan sebaik alamiah dan kekomplekskan operasi bisnis. Keputusan strategi pemasaran biasanya berpusat pada unit bisnis level produk-pasar. Namun, sangat penting bagi manjemen puncak untuk memasukan strategi pemasaran profesional.

15.3 Bentuk Baru Organisasi Pemasaran

Salah satu pokok persoalan perusahaan adalah dimana dan bagaimana posisi saluran internet dalam organisasi pemasaran dan unit bisnis. Pendekatan sebelumnya adalah mengisolasi saluran internet dari bisnis. Tantangan sesungguhnya bagi perusahaan adalah mengintegrasikan internet menjadi inti dari bisnis.

Pertimbangan lainnya adalah dampak dari manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management*) pada organisasi pemasaran. Beberapa perusahaan memiliki misalnya mengangkat kepala kantor pelanggan (*chief customer officer*) yang memiliki tugas khusus pada interaksi pelanggan dan pengalaman pelanggan.

Transformasi Organisasi Vertikal

Restrukturisasi berubah bagaimana organisasi digambarkan. Transformasi ini melibatkan pendefinisian bisnis sebagai proses kelompok yang saling berhubungan dari pada sebagai fungsi dari proses manufaktur, penelitian dan pengembangan, pemasaran dan keuangan. Ketika kebanyakan proses bisnis melibatkan beberapa fungsi, dasar dari organisasi menjadi proses bukan fungsi.

Salah satu strategi mengantisipasi perubahan dalam struktur antara lain:
1. Perusahaan akan bermigrasi dari organisasi hibrida ke bentuk fungsi pasangan kekuatan dari proses horizontal dan vertikal.
2. Desain organisasi menjadi berbeda secara signifikan berdasarkan strategi nilai organisasi dan kapabilitas inti.
3. Data jaringan akan memainkan peran sentral dalam lingkaran internal dan memperoleh informasi dari pelanggan.
4. Informasi secara besar-besar dan pembagian pembuatan keputusan akan menjadi penting terhadap strategi interaksi.

Bentuk Organisasi Baru

Sebagai contoh dari bentuk organisasi baru adalah adanya koalisi bidang pemasaran seperti diperlihatkan gambar 15.4. Inti orgaisasi ini adalah fungsi kekhususan kapabilitas pemasaran yang mengkoordinasikan jaringan kebebasan unit fungsional.

Gambar 15.4 Struktur Perusahaan Koalisi Pemasaran

Organisasi Pemasaran Ventura

Pendekatan baru yang menarik diadopsi oleh beberapa perusahaan dengan memperluas ide tim ventura sebagai suatu jalan dari respon terhadap prioritas tinggi terhadap kesempatan yang lebih cepat dari pada pendekatan organisasi konvensional. VMO (*Ventura Marketing Organization*) mengadopsi kapitalisme ventura yaitu bahwa organisasi ini secara agresif mencari kesempatan-

kesempatan dan mengalokasikan sumber daya untuk menutup kerugian sebisa mungkin. Karakteristik VMO adalah sebagai berikut:

- Cair. Untuk menjaga langkah dengan pasar, VMO secara kontinyu menggambarkan dan struktur formal yang kecil dan keanggotaan yang tetap.
- Pengalokasian orang adalah berdasarkan peranannya bukan pada pekerjaan.
- Pengambilan keputusan yang cepat dari atas.
- Identifikasi kesempatan yang cepat oleh setiap orang
- Sumber daya difokuskan pada kesempatan yang mempunyai tingkat pengembalian tertinggi, dan kerugian secara cepat dipangkas.

Memilih Desain Organisasi

Desain organisasi pemasaran dipengaruhi oleh faktor pasar dan lingkunannya, karakteristik dan kapabilitas organisasi, dan strategi pemasaran yang dilaksanakan oleh perusahaan. Organisasi yang baik memperlihatkan karakteristik seperti berikut ini:

- Organisasi harus merespon strategi perencanaan pemasaran.
- Koordinasi dari berbagai aktivitas sangat penting bagi keberhasilan implementasi rencana baik fungsi pemasaran maupun unit bisnis lain perusahaan.
- Kekhususan dari aktifitas pemasaran mengarahkan kepada efisiensi yang tinggi.
- Organisasi harus distrukturkan sehingga tanggung jawab hasil akan disesuaikan dengan hasil pengaruh manajer.
- Satu kerugian dalam struktur organisasi yang kompleks adalah hilangnya fleksibilitas. Organisasi harus adaptif untuk mengubah keadaan ini.

Konsep Organisasi

Tabel 15.1 memperlihatkan contoh dari empat konsep organisasi

Tabel 15.1 Organisasi Pasar vs Organisasi Hirarki

	Aktifitas Internal Organisasi	Aktifitas Eksternal Organisasi
Sentralisasi formal tanpa spesialisasi	Bentuk Birokratik ▪ Mengkondisikan kegagalan pasar ▪ Ketidapastian lingkungan rendah ▪ Tugas berulang-ulang, mudah, membutuhkan aset khusus ▪ Efektivitas dan efisiensi yang tinggi ▪ Kurang adaptif	Bentuk Transaksional ▪ Di bawah kondisi pemasaran yang kompetitif ▪ Ketidakpastian lingkungan rendah ▪ Tugas berulang-ulang, mudah, tidak membutuhkan aset khusus ▪ Bentuk yang paling efisien ▪ Kurang adaptif
Analisis struktural		
Desentraliasi nonformal spesialisasi	Bentuk Organik ▪ Mengkondisikan kegagalan pasar ▪ Ketidakpastian lingkungan tinggi ▪ Tugas frekuentif, sulit, membutuhkan kekhususan investasi yang tinggi ▪ Tingkat adaptasi tinggi ▪ Kurang efisien	Bentuk Relasi ▪ Di bawah kondisi pemasaran yang kompetitif ▪ Ketidakpastian lingkungan tinggi ▪ Tugas tidak rutin, sulit, membutuhkan kekhususan investasi yang sedang ▪ Tingkat adaptif yang tinggi ▪ Kurang efisien

Mengorganisasi Kekuatan Penjualan

Dalam banyak perusahaan, kekuatan penjualan melaporkan bagian terbesar bagu organisasi pemasaran. Oleh karena itu, mengorganisasi kekuatan penjualan sering menjadi pusat dari desain organisasi pemasaran. Sebagau contoh untuk memperluas organisasi penjualan ke daerah kekuatan penjualan

termasuk pemasaran jarak jauh, dan atau program penjualan internet memerlukan pertimbangan bagaimana mengorganisir jaringan salurannya. Salah satu isu kunci adalah dengan memisahkan unit organisasi yang ada atau menggabungkan dua atau lebih saluran menjadi satu unit. Tetapi apabila aktifitas saluran penjualan relatif bebas dari kekuatan daerah penjualan, pemisahan saluran organisasi lebih menguntungkan

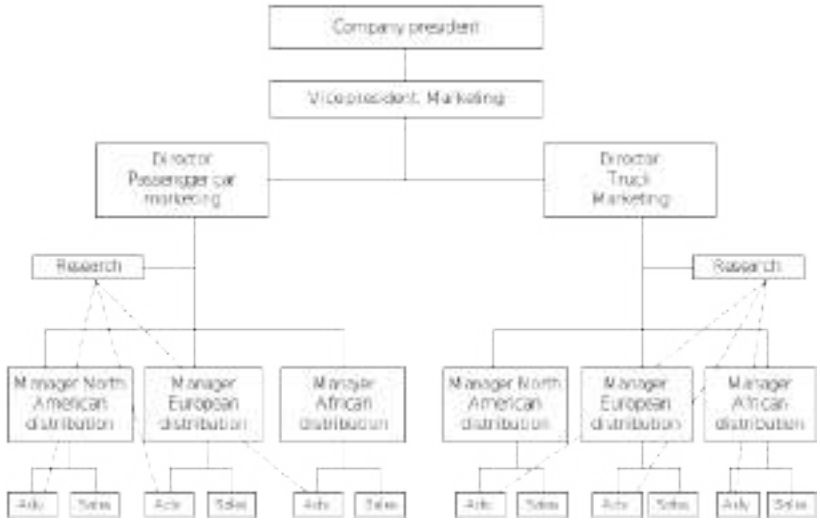
15.4 Dimensi Global Organisasi

Internet memainkan peranan penting dalam bisnis global. Lebih banyak pelanggan membeli dan membuat perbandingan melalui web, kompetisi menjadi mengglobal lebih banyak perusahaan. Tambahan lagi, dampak dari internet pada proses internal organisasi dan pembangunan intranet memberikan keberanian tim dan proyek untuk memperluas geografis, budaya dan rintangan zona waktu.

Perbedaan penting dalam pemasaran seluruh dunia adalah bahwa adanya perbedaan dalam kebutuhan, keinginan dan prioritas. Peredaan tersebut telah nampak dalam pasar nasional, maka keragaman perbedaan antar negara lebih besar lagi. Terdapat beberapa isu dalam strategi penetapan sasaran dan positioning dalam pemasaranm global, yaitu

1 **Variasi dalam Fungsi Bisnis**
Keputusan global pada bagian produksi, keuangan, dan penelitian dan pengembangan lebih mungkin dapat dikerjakan dari pada membuat keputusan pemasaran misalnya memperluas pangsa pasar. Strategi marketing memerlukan sensitifitas terhadap budaya dan bahasa yang berbeda. Alat tukar luar negeri, peraturan pemerintah, dan perbedaan standar produk lebih membuat kompleks hubungan antara penjual dan pembeli.

2 **Pertimbangan Organisasi**
Desain organisasi pemasaran dalam operasi internasional dapat memperhatikan tiga bentuk kemungkinan, yaitu (1) divisi produk global, (2) divisi geografi, masaing-masing dengan tanggung jawab produk dan fungsional, atau (3) menggabungkan sebuah desain matriks, (1) dan (2) digabungkan dengan fungsi terpusat mendukung kombinasi operasi wilayah dan manajemen produk global. Contoh dari desain organisasi gabungan diperlihatkan pada gambar 15.5.



Gambar 15.5 Organisasi pemasaran dengan menggabungkan bagian produk, geografis dan fungsional

3 Koordinasi dan Komunikasi

Aktifitas organisasi pemasaran untuk melayani pasar internasional menciptakan pentingnya koordinasi dan komunikasi. Rintangan bahasa dan jarak menyulitkan hubungan organisasi.Dengan kemampuan teknologi seperti internet dan fasilitas berbagai peangkat lunak operasi dan manajemen global dapat dilakukan.

4 Aliansi Strategis

Peter Drucker memberikan beberapa arah untuk memperbaiki aliansi strategi, yaitu:

- Sebelum aliansi selesai dibangun, semua pihak harus memikirkan tujuan mereka. Kesamaan kepentingan merupakan persetujuan yang penting bagi gabungan perusahaan yang harus dijalankan.
- Selanjutnya harus hati-hati memikirkan siapa yang akan memegang kendali aliansi
- Setiap partner perlu untuk membuat ketetapan pada masing-masing strutur hubungan terhadap pihak-pihak lain pada gabungan perusahaan.

5 Kualifikasi Eksekutif

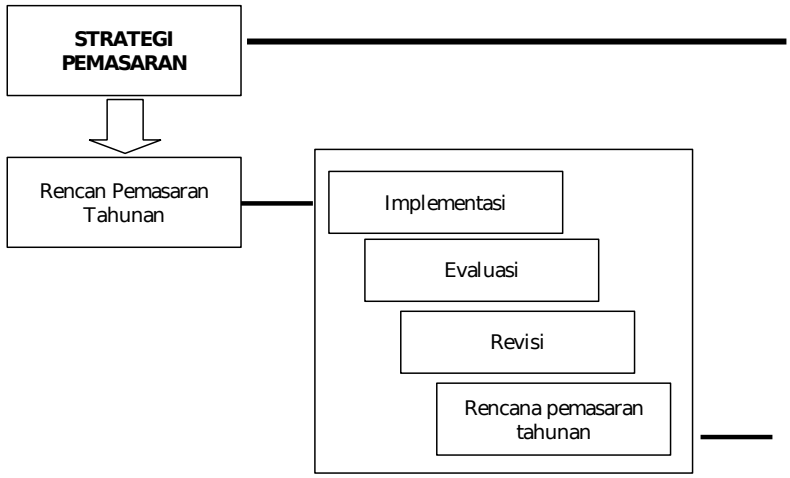
Pengalaman internasional dan kapabilitas yang nyata akan terus meningkat dibutuhkan oleh para eksekutif pada abad 21. Mengelola operasi pemasaran internasional membutuhkan pengetahuan mengenai keuangan, distribusi, manufaktur, dan fungsi bisnis lain. Kecenderungan ke depan adalah organisasi yang mendatar dengan jangkauan pengendalian yang lebar akan membuat tugas pengembangan pekerjaan eksekutif menjadi lebih sulit. Demikian juga sama untuk kualifikasi kepala eksekutif yang mengharuskan pengalaman di beberapa wilayah. Dengan teknik keuangan yang kreatif, proses manufaktur dengan memanfaatkan teknologi komputer, desain produk yang bergantung pada umpan balik dari pasar, kepala eksekutif akan membutuhkan latar belaksang yang beragama.

16 Implementasi dan Pengedalian Strategi Pemasaran

16.1 Pendahuluan

Target dan posisi pasar akan dapat tercapai jika strategi pemasaran diimplementasikan dan diatur pada suatu basis yang berkelanjutan. Menempatkan strategi kedalam tindakan dan pengaturan kembali merupakan faktor sukses yang esensial.

Tahap pertama adalah melihat keseluruhan rencana pemasaran, kemudian mendiskusikan rencana pengimplementasiannya serta menguji pemasaran internal sebagai sebuah pendekatan penerapan yang efektif. Berikutnya, mengembangkan suatu evaluasi strategis dan pengendalian program. Akhirnya, mengevaluasi aktifitas pemasaran dengan cara melakukan audit pemasaran, memilih ukuran performansi, menganalisis kebutuhan informasi dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk menjaga performansi tersebut.



Gambar 16.1 Strategi pemasaran dan rencana tahunan

Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran berfungsi sebagai pemandu pengendalian dan pengimplementasian, menunjukan sasaran pemasaran, serta pemandu strategi dan taktik untuk memenuhi sasaran tersebut. Hubungan antara strategi pemasaran dan rencana tahunan ditunjukkan pada gambar 15.1, perencanaan merupakan aktivitas yang berkelanjutan. Rencana disusun, diterapkan, dievaluasi, dan diperbaiki untuk menjaga strategi pemasaran atas pasar sasaran. Suatu strategi akan semakin meluas dari tahun ke tahun, sehingga diperlukan rencana tahunan yang digunakan sebagai pemandu aktifitas pemasaran jangka pendek. Proses perencanaan merupakan suatu rangkaian rencana tahunan yang dipandu oleh strategi pemasaran.

Muatan Rencana Pemasaran

Garis besar untuk mengembangkan rencana pemasaran telah diperkenalkan di bab 2. Banyak rencana mengikuti format yang umum. Dalam format yang umum terdapat aktifitas-aktifitas termasuk membuat perkiraan situasi, mengatur sasaran, mengembangkan target dan posisi pasar, memutuskan program bauran pemasaran, dan menyiapkan laporan laba rugi. Proses perencanaan melibatkan interaksi dan koordinasi antar lintas fungsional. Keberhasilan implementasi

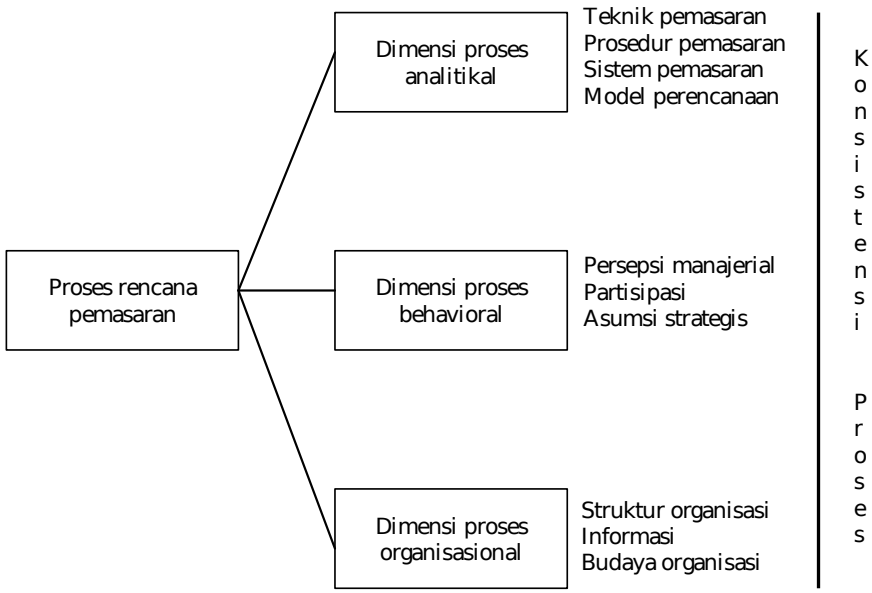
pemasaran dari rencana pemasaran memerlukan sebuah konsensus antar departmen. Misalnya melakukan konsensus antara manajer produk dengan manager penjualan. Manager produk harus mendapatkan komitmen dari departemen penjualan.

Mengatur Proses Perencanaan

Perencanaan merupakan hasil keluaran proses interaksi dan diskusi antar para eksekutif. Diperlukan penggunaan teknik analitik dan komputasi yang terlibat di dalamnya. Proses perencanaan yang efektif sangat dekat dengan kesuksesan penerapan rencana tersebut. Gambar 16.2 menunjukan dimensi-dimensi proses perencanaan pemasaran. Terdapat tiga dimensi yang mempengaruhi proses perencanaan pemasaran yaitu:

1. analytical
2. behavioral
3. organizational

Dimana ketiganya harus diatur secara konsisten. Dimensi *analytical* dari proses perencanaan terdiri dari teknik, prosedur, sistem dan model perencanaan yang diperlukan untuk menguji rencana dan strategi. dimensi *behavioral* mempunyai kaitannya dengan bagaiman para manajer merencanakan aktivitas-aktivitas strategis dengan asumsi yang mereka buat sendiri.



Gambar 16.2 Dimensi-dimensi proses perencanaan pemasaran

Implementasi Rencana

Implementasi yang efektif merupakan hasil dari perencanaan pemasaran yang baik. Manajemen proses perencanaan dapat meningkatkan keefektipan implementasi dengan membangun komitmen dan "kepemilikan" tentang rencana dan pelaksanaanya. Misalnya partisipasi dari fungsi yang berbeda dalam membangun komitmen akan meningkatkan kapabilitas perusahaan untuk menghindari hambatan implementasi.

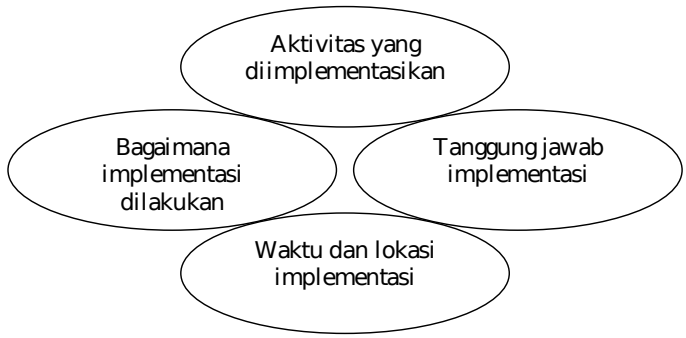
Proses Implementasi

Riset terbaru menggaris bawahi bahwa terdapat dua pengaruh penting dalam mengimplementasikan strategi pemasaran:

1. Pengaruh stuktural, yang mencangkup fungsi pemasaran, sistem kontrol, petunjuk kebijakan.

2. Pengaruh *behavioral*, mencangkup keterampilan manajer pemasaran dalam melakukan penawaran dan negosiasi, alokasi sumber daya, dan mengembangkan susunan organisasi informal.

Gambar 16.3 menunjukan suatu proses implementasi dimana semua faktor saling berinteraksi. Faktor-faktor tersebut adalah:
1. aktivitas yang akan diimplementasikan
2. bagaimana pengimplementasian dilakukan
3. tanggung jawab implementasi
4. waktu dan lokasi implementasi



Gambar 16.3 Proses implementasi strategi pemasaran

Rencana pemasaran dapat digunakan untuk mengidentifikasi para manajer dan kesatuan organisasi yang bertanggung jawab untuk menerapkan berbagai aktivitas rencana.

Meningkatkan Implementasi

Para manajer merupakan fasilitator yang penting dalam proses implementasi. Perencana dan pelaksana selalu mempunyai berbedaan kekuatan dan kelemahan. Perencana yang baik mungkin bukan seorang pelaksana yang baik. Keterampilan yang diperlukan dalam implementasi adalah:
- kemampuan untuk memahami bagaimana perasaan orang lain dan kemampuan menawarkan

- kekuatan dalam menempatkan orang-orang dan sumber daya dimana mereka akan lebih efektif
- keefektifan dalam mengatur aktifitas pemasaran
- kemampuan untuk menciptakan organisasi informal dan membangun jaringan yang diperlukan

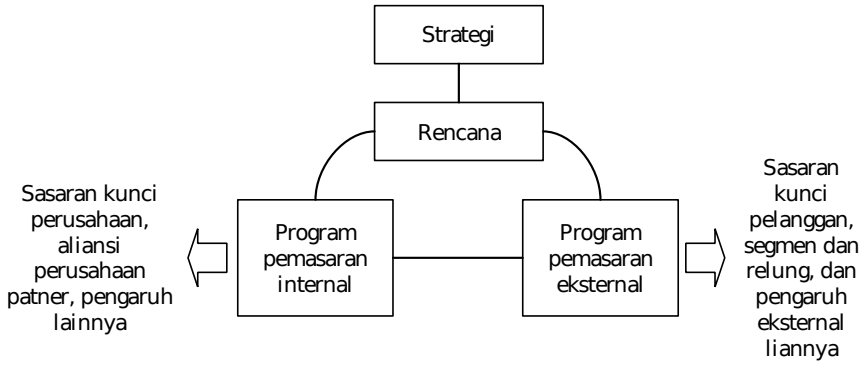
Beberapa faktor fasilitas proses implementasi adalah:
- desain organisasi, organisasi yang efektif dapat menginformasikan keinginan level atas sampai pada lini bawah *(salesman*)
- insentif, ditujukan agar terjadi rangsangan bagi bagian pemasaran untuk meningkatkan penjualan
- komunikasi yang efektif, diperlukan baik komunikasi horizontal maupun vertikal

Pemasaran Internal

Pendekatan untuk meningkatkan keefektifan strategi implementasi adalah dengan mengadopsi metoda pemasaran internal. Pemasaran internal melibatkan pengembangan program dukungan manajemen untuk strategi baru, merubah sikap dan kelakuan karyawan yang berhubungan dengan konsumen. Gambar 16.4 menunjukan hubungan program pemasaran internal dan eksternal sebagai hasil pararel dari proses perencanaa. Pemasaran ekternal bertujuan memperoleh posisi pangsa pasar konsumen sedangkan pemasaran internal bertujuan untuk memperoleh posisi pangsa pasar perusahaan.

Pendekatan pemasaran internal melibatkan setiap elemen pemasaran ekternal untuk mengidentifikasikan perubahan yang akan di butuhkan dalam memperbaiki posisi pangsa pasar dan mempelajari bagaiman perubahan ini dapat dicapai. Jika digunakan sebagai bagian dari proses perencanaan, analisis internal pangsa pasar dapat mengisolasi perubahan organisasional yang dibutuhkan (ketrampilan, proses, struktur organisasi), hambatan implementasi (dukungan dan komitmen yang rendah dalam perusahaan), dan kesempatan baru. Pemasaran internal mengidentifkasikan dan memecahkan kembali isu implementasi yang dihubungkan dengan pergerakan dari fungsiaonal kepada prose berdasarkan desain organisasional.

Satu aspek yang berkembang dalam pemasaran internal adalah kesempatan mencapai strategi dan rencana pasar tidak hanya di dalam perusahaan tetapi juga dengan patner bisnis dan karyawannya.



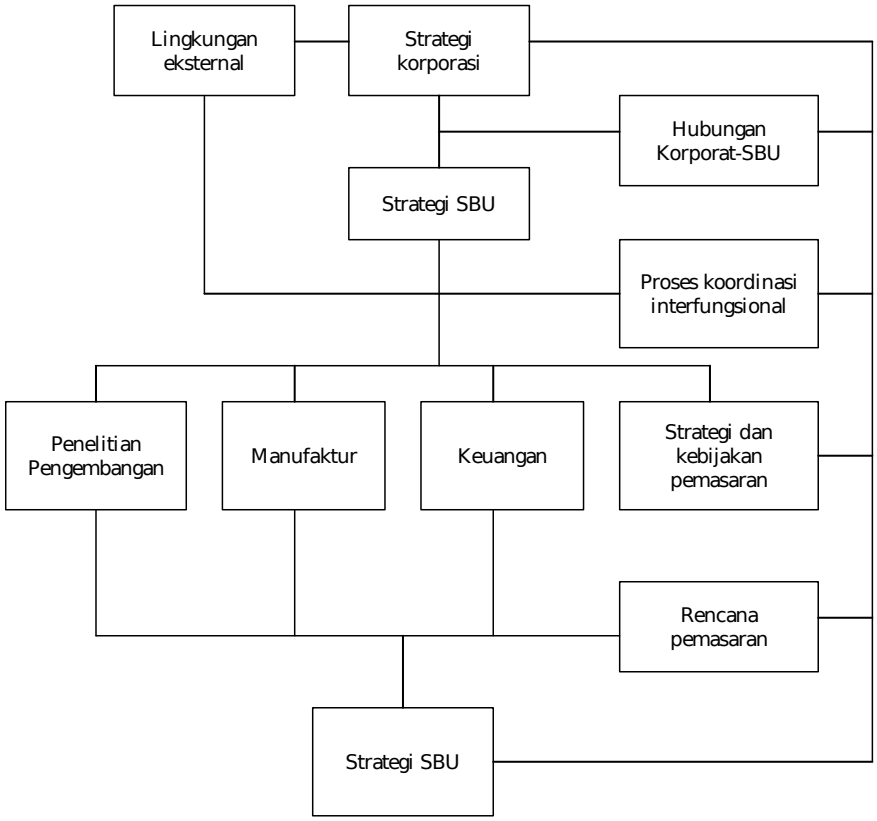
Gambar 16.4 Hubungan program pemasaran internal dan eksternal

Pendekatan Komprehensif untuk Meningkatkan Implementasi

Balance scorecard merupakan salah satu pendekatan komprehensif yang digunakan untuk meningkatkan implementasi. Terdapat empat faktor yang saling berkaitan yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta belajar dalam menumbuhkan inovasi. *Balance scorecard* dibuat oleh Kaplan dan Norton untuk membantu manager ketika mengimplementasikan suatu strategi tertentu. *Balance scorecard* memberikan kerangka kerja untuk meminimasikan kejadian dengan melakukan koordinasi dan komunikasi antar departemen. *Balanced* merefleksikan kebutuhan yang dipertimbangkan oleh semua area organisasi dalam mencapai tujuan implementasi bersama-sama.

Internal Strategy-Structure Fit

Penting dalam sebuah organisasi untuk mengetahui kemampuan berkompetisi di pasar dengan dengan menggunakan faktor internalnya seperti kebijakan, prosedur dan sumber dayanya. Beberapa faktor internal yang mungkin dapat mempengaruhi implementasi strategi pemasaran ditunjukkan pada gambar 16.5. Faktor-faktor ini meliputi strategi bisnis dan korporat, *strategy business unit* (SBU) dan hubungan korporat, Struktur organisasi internal SBU dan mekanisme koordinasinya, dan tindakan spesifik yang diprogramkan dalam rencana pemasaran.



Gambar 16.5 Faktor internal yang dapat mempengaruhi implementasi strategi pemasaran

Strategi evaluasi dan Pengendalian

Strategi pemasaran harus merespon terhadap perubahan kondisi. Evaluasi dan pengontrolan menjaga strategi pada sasaran dan menunjukan kapan penyesuaian diperlukan. Mengurangi biaya merupakan strategi penyesuaian yang menjadi realitas perusahaan pada abad 21 ini.

Strategi evaluasi membutuhkan analisis informasi untuk mengukur performansi dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk menjaga hasil pada jalurnya.

Manajer harus memonitor performansi secara kontinyu dan ketika diperlukan perbaikan strategi karena perubahan kondisi. Strategi evaluasi, tahap terakhir dari proses strategi pemasaran. Strategi perencanaan pemasaran memerlukan informasi dari monitoring proses evaluasi.

Managemen hubungan pelanggan

Sistem Consmer Relationship Management (CRM) mengintegrasikan semua data pelanggan dari sumber yang bermacam-macam. Sehingga data mining menjadi penting sebagai alat untuk meningkatkan strategi pemasaran. Analisis penetrasi database mungkin membuka bentuk pembelian yang penting dan mempengaruhi aksi pemasaran. Aplikasi data mining secara sederhana memainkan peranan yang penting dari teknologi informasi dalam mengimplementasikan dan mengontrol strategi pemasaran.

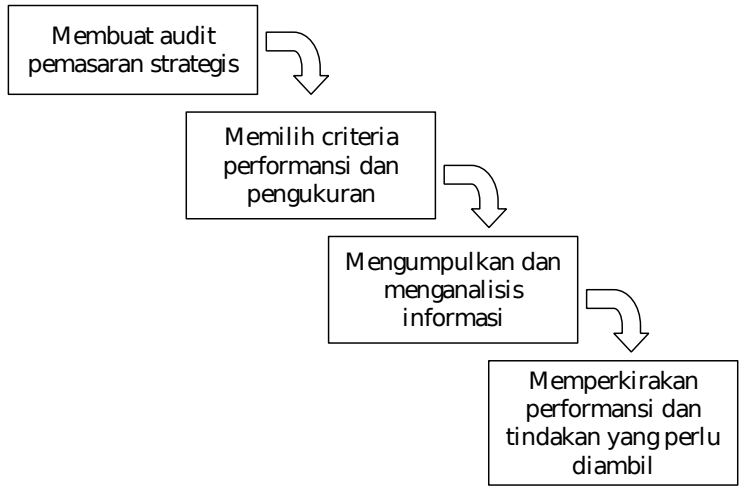
Data base CRM harus menghasilkan informasi:
1. transaksi, lengkap dengan sejarah pembelian secara detail sampai produk diterima oleh konsumen.
2. kontak dengan pelanggan, bagaimana pelanggan memilih saluran yang banyak
3. informasi deskriptif, berhubungan dengan karakter pelanggan
4. tanggapan terhadap rangsangan pemasaran, apakah pelanggan merespon secara langsung rangsangan pemasaran

Kemampuan untuk mengidentifikasikan keuntungan pada level individu pelanggan dengan mengkombinasikan CRM dan data pembelian dengan *database* lainnya menjadi sebuah *point* starategis yang penting untuk manajemen pemasaran. Bersamaan meningkatnya tekanan pada hak pelanggan, fokus pada nilai waktu pelangan adalah penting dalam memandu keputusan manajemen dan mengevaluasi keefektipan dari strategi pemasaran.

Meninjau Aktifitas-aktifitas evaluasi

Evaluasi mengkonsumsi sebagian besar waktu dan tenaga para eksekutif pemasaran. Yang dicari dalam pengevaluasian adalah:
1. menemukan peluang baru dan menghindari ancaan
2. menjaga performansi
3. memecahkan masalah spesifik yang ada

Tahap-tahap utama dalam program evaluasi strategis ditunjukkan pada gambar 16.6.



Gambar 16.6 Program Evaluasi

Strategi audit Pemasaran

Audit pemasaran berguna dalam memprakarsai suatu program evaluasi strategis. Karena evaluasi membandingkan antara hasil dengan yang diharapkan, oleh karena itu perlu untuk menempatkan beberapa dasar pekerjaan sebelum mengatur pelaksanaan program. Bagaimanapun juga, audit pemasaran menjadi analisis kompetitif yang melibatkan semua aspek operasi pemasaran. Audit memiliki sekup yang lebih besar dibandingkan dengan analisis situasi dan merupakan tinjauan yang lebih lengkap dari strategi pemasaran dan performansi. Audit bisa digunakan untuk memprakarsai strategis formal perencanaan program

pemasaran. Normalnya, analisis situasi merupakan bagian yang dikembangkan setiap tahunan dari rencana pemasaran. Audit mungkin dapat dilakukan setiap tiga atau lima tahun.

Beberapa hal yang diaudit dalam strategi audit pemasaran adalah:

I Sasaran dan misi perusahaan
- Apakah misi perusahaan?
- Apakah sasaran perusahaan?
- Informasi apakah yang tersedia untuk meninjau kemajuan perusahaan?
- Apakah strategi korporat dapat sukses?
- Bagaimana tanggungjawab pimpinan terhadap strategi korporat?

II Strategi dan komposisi bisnis
- Menetapkan komposisi bisnis
- Apakah masing masing unit mempunyai rencana strategis

III Strategi pemasaran
- Menentukan strategi perencanaan dan pemasaran
- Menstrukturkan organisasi pemasaran
- Strategi pasar sasaran
- Menentukan objek sasaran
- Strategi pemosisian program pemasaran

IV Aktivitas program pemasaran
- Strategi produk
- Strategi saluran distribusi
- Strategi harga
- Strategi promosi dan pengiklanan
- Strategi penjualan

V Implementasi dan manajemen

16.2 Kriteria Performansi dan Imformasi

Dua tahap dalam mengevaluasi dan mengendalikan proses adalah:

1. memilih criteria performansi yang digunakan untuk memonitor performansi
2. memanajemenkan informasi yang diperlukan untuk membentuk berbagai macam aktivitas pengontrolan pemasaran

Memilih kriteria performansi dan pengukuran

Jika rencana pemasaran sudah dibentuk, kriteria performasi diperlukan untuk memonitor perpormansi. Informasi yang spesefik dibutuhkan untuk membuat keputusan pemasaran. Pada masa lalu, eksekutif pemasaran dapat membuat dan mengatur strategi pemasaran dengan intuisi dan pengalaman. Sedangkan pada abad 21 ini, kesuksesan eksekutif pemasaran didukung oleh kombinasi antara pengalaman dan pengambilan sistem pendukung keputusan. *Balance scorecard* digunakan banyak perusahaan untuk membantu memilih pengukuran perpormansi yang berhubungan dengan strategi. sistem informasi naik secara cepat dalam pencapain perpormansi berbagai industri.

Kriteria performansi yang dipilih meliputi:
1. Penjualan
2. *Market share*
3. Profit
4. Kepuasan pelanggan.

Analisis peta posisi merek mungkin juga berguna dalam menjalankan bagaimana sebuah merek diposisikan relative terhadap pesaing. Perkiraan ini dapat digunakan untuk megukur semua performansi dan target pasar yang spesifik. Kreteria performansi juga diperlukan dalam komponen bauran pasar.

Mendapatkan dan Manganalisis informasi

Terdapat 2 macam katagori informasi:
1. Informasi yang secara teratur diberikan pada manajemen pemasaran dari sumber internal maupun eksternal
2. Informasi yang didapatkan sebagai kebutuhan untuk situasi atau masalah tertentu

Tipe informasi yang pertama antara lain informasi tentang penjualan dan analisis biaya, ukuran *market share*, dan survey kepuasan pelanggan. Sedangkan informasi yang kedua meliputi pengujian konsep produk baru, studi preferensi merek, dan studi tentang keefektifan pengiklanan.
Informasi untuk perencanaan strategis bisa didapatkan dari sumbe-sumber:
1. Sistem informasi internal, misalnya *data mining technology*
2. Pelayanan informasi, misalnya informasi yang didapat dari departemen industri

3. Dari studi penelitian, misalnya dengan melakukan kuisioner di pasar
4. Strategi sistem intelegen

16.3 Tindakan dan Penilaian Performansi

Tahap terakhir dalam proses mengontrol dan mengevalusi pemasaran adalah menentukan bagaimana hasil aktual yang didapatkan dibandingkan dengan hasil yang direncanakan. Ketika kesenjangan performansi terlalu besar, tindakan koreksi harus diambil.

Kesempatan dan Kesenjangan Performansi

Aktivitas evaluasi strategis mencari:
1. Mengidentifikasikan kesempatan atu kesenjangan performansi
2. Menggagaskan tindakan untuk mengambil keuntungan kesempatan atau untuk membetulkan yang ada dan menunda masalah

Intelegen starategis, laporan internal dan analisis aktivitas, pelayanan informasi, dan studi riset memeberikan informasi yang diperlukan oleh pembuat keputusan.

Pengujian nyata dari nilai sistem informasi pemasaran adalah apakah informasi tersebut dapat membantu managemen pemasaran dalam mengidentifikasikan masalah. Dalam monitoring, terdapat dua faktor kritis untuk mengambil tindakan perhitungan:
1. Definisi masalah/kesempatan.
2. Mengartikan informasi

Menentukan Variabilitas Normal dan Tidak normal

Hasil operasi seperti penjualan, market share, keuntungan, waktu pemrosesan pesanan, dan kepuasan pelanggan ditampilkan mengalami fluktuasi naik dan turun secara normal. Isu ini menentukan apakak variasi ini mewakili variasi acak karena penyebab khusus. Variasi acak yang tinggi atau rendah tidak mengindikasikan performansi. Jika selang performansi ini tidak diterima managemen, sistem harus diubah. Misalnya dengan melakukan pelatihan karyawan penjualan, mendesain ulang teritori, meningkatkan dukungan penjualan, atau mengubah sistem operasi penjualan yang lain.metoda dan konsep proses control statistic berguna dalam menentukan kapan hasil operasi

berpluktuasi normal atau tidak normal. Grafik kualitas control bisa digunakan untuk menganalisis dan meningkatkan hasil dalam pengukuran performansi pemasaran seperti jumlah pesanan yang diproses, keluhan pelanggan, dan teritori penjualan. Analisis grafik control menunjukan kapan proses bervariasi normal atu proses keluar dari control.

Memutuskan Tindakan Apa yang Diambil

Banyak tindakan koreksi yang mungkin, tergantung pada situasi. Tindakan manajemen mungkin meliputi keberadaan pasar produk, perencanaan produk baru, merubah strategi pasar sasaran, menyesuaikan strategi pemasaran, dan meningkatkan efisiensi.