

Konsep Dasar Manajemen



Pendahuluan

Beberapa tahun yang lalu para pemasar menghadapi persoalan yang sulit ketika membuat keputusan pemasaran. Mereka harus menentukan bentuk dan kualitas produk, menentukan jasa yang menyertai (atau melengkapi) produk itu, menetapkan harga, menentukan jalur distribusi, memutuskan berapa besar dana untuk kegiatan pemasaran dan memutuskan bagaimana membagi sumber-sumbernya di antara kegiatan periklanan, armada penjualan, dan alat-alat promosi lainnya.

Saat ini pun para pemasar juga menghadapi kesulitan yang sama dalam pengambilan keputusan dengan makin kompleksnya situasi pasar. Pasar domestik menjadi incaran perusahaan raksasa dunia, teknologi makin memperpendek waktu dan jarak. Produk baru yang diluncurkan dalam waktu singkat tersedia di seluruh dunia. Media komunikasi berkembang pesat, jalur distribusi terus bermunculan. Persaingan ada di mana-mana dan dalam kondisi yang siap menerkam.

Di tengah perubahan seperti itu, konsumen sibuk merubah cara-cara hidup mereka dan makin menghemat waktu, termasuk waktu belanja dengan melalui katalog, telepon, dan komputer. Perkembangan teknologi menjadi pedang bermata dua, menciptakan peluang, dan menghancurkan peluang. Dunia baru juga ditandai oleh *high information* yang sangat menakjubkan. Konsumen akan mampu mengakses informasi yang objektif atas merek yang bersaing, biayanya, harga bentuk, dan kualitasnya tanpa bergantung pada manufaktur atau retail tertentu.

Akibatnya terjadi perubahan yang dramatis pada kekuatan ekonomi dari para penjual kepada para pembeli.

Perusahaan yang cerdas harus menyadari terjadinya migrasi nilai pelanggan (*customer value migration*). Pelanggan akan terus beralih ke *supplier* yang dapat memberi nilai yang lebih besar baginya. Pada saat pembeli melakukan suatu cara belanja yang baru, perusahaan dengan investasi besar dengan cara lama dalam penyajian nilai hanya mempunyai 2 alternatif tindakan. Mereka akan melakukan *maintenance marketing*, yaitu upaya untuk meyakinkan pelanggan bahwa mereka masih menawarkan nilai yang terbaik, atau mereka dapat melakukan *transformational marketing*, yaitu upaya untuk mereorganisasi dalam rangka penyajian nilai yang lebih besar.

Makin banyak perusahaan yang berjuang untuk menjadi pemimpin pasar dan bukan sekadar berada di posisi kedua. Perusahaan menekankan pada upaya-upaya mempertahankan (*retaining*) pelanggan daripada upaya untuk mendapatkan pelanggan baru (*new customers*). Mereka memperluas variasi produk atau jasa yang ditawarkan untuk mendapatkan bagian di hati pelanggan (*customer share*) dan bukan hanya pangsa pasar (*market share*) saja. Perusahaan melandasi keputusan pemasaran lebih pada nilai seumur hidup bagi pelanggan (*customer lifetime value*) daripada maksimalisasi profit dalam jangka pendek.

Kepercayaan dan praktek pemasaran pada setiap perusahaan menghadapi tantangan dan perubahan sebagai berikut.

1. Dari perancangan produk secara teknis semata ke arah keterlibatan pemasaran dan fungsi-fungsi lain serta pelanggan dalam proses pengembangan produk.
2. Dari penentuan biaya produk berdasarkan *mark-up* di atas biaya ke arah penentuan harga berdasarkan nilai pelanggan yang disajikan dan dirasakan.
3. Dari mengkomunikasikan dan mempromosikan tawaran-tawarannya semata-mata melalui iklan dan para penjual dengan cara persuasif ke arah penggunaan satuan sarana dan tindakan komunikasi terpadu yang jauh lebih luas.

4. Dari semata-mata menggunakan satu jalur distribusi ke arah pembentukan jalur terpadu yang bekerja sama dalam jejaring untuk menjangkau para pelanggan.
5. Dari pengelolaan usaha sebagai aspek terpisah ke arah pembangunan satu jaringan kerja penyajian nilai unggul dengan *supplier* dan distributor sebagai *partner* yang bertanggung jawab (*committed*).

Perusahaan yang menghadapi permasalahan-permasalahan tersebut membutuhkan visi dan keterampilan pemasar untuk sukses. Para manajer pemasaran tak hanya menjalankan tugas-tugas untuk menganalisis pasar, menemukan peluang, memformulasi strategi pemasaran, mengembangkan strategi dan taktik, mengajukan anggaran dan menetapkan satuan pengendalian, namun harus juga mendorong perusahaan untuk berorientasi pelanggan dan *market driven*. Pemasar harus meyakinkan siapa pun dalam perusahaan dan jaringan kerjanya yang lebih luas untuk menciptakan dan menyajikan nilai pelanggan yang unggul (*superior customer value*).

Pemasaran lebih dari hanya sebagai salah satu departemen dalam perusahaan; suatu proses yang tertib dan berwawasan untuk berpikir tentang perencanaan pasar. Proses yang dapat diterapkan tidak hanya pada produk dan jasa. Apa pun dapat dipasarkan, ide, kejadian, organisasi, tempat, personalitas. Proses yang dimulai dengan meriset pasar untuk memahami dinamikanya dan untuk mengidentifikasi peluang guna memenuhi kebutuhan yang ada atau yang laten. Hal ini berkaitan dengan segmentasi pasar dan memilih segmen yang dapat dipenuhi kebutuhannya oleh perusahaan dengan cara yang unggul. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memformulasi strategi dasar dan menghaluskannya ke dalam pemasaran terpadu yang lebih rinci. Dengan membuat perencanaan dan melaksanakan rencana, mengevaluasi hasil dan perbaikan-perbaikan lebih lanjut.

Setelah mempelajari modul pertama ini secara umum Anda diharapkan mampu menjelaskan berbagai konsep dasar, tugas pemasaran dan rencana strategik pemasaran yang dapat

dikembangkan untuk membangun kepuasan dan menyajikan nilai pelanggan dalam situasi pasar dan bisnis yang berubah.

Secara khusus, setelah mempelajari modul ini diharapkan Anda mampu:

- a. Menjelaskan tugas pemasaran dalam menghadapi berbagai permintaan.
- b. Menjelaskan definisi beberapa konsep inti pemasaran.
- c. Menjelaskan konsep-konsep dalam pemasaran mengenai bentuk filosofi yang memandu upaya pemasaran perusahaan.
- d. Menjelaskan berbagai penyesuaian dan pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan dalam menghadapi berbagai isu perubahan bisnis dan pemasaran di era persaingan global.
- e. Menjelaskan definisi nilai dan kepuasan pelanggan.
- f. Menjelaskan cara penyajian nilai untuk kepuasan pelanggan dengan menggunakan rantai nilai generik.
- g. Menjelaskan cara menarik dan mempertahankan pelanggan
- h. Menjelaskan perencanaan strategik jenjang korporasi/berorientasi pasar yang menjadi tanggung jawab manajemen puncak.
- i. Menjelaskan perencanaan strategik bisnis dalam upaya mengidentifikasi unit bisnis dalam suatu perusahaan.
- j. Menjelaskan proses pemasaran sebagai proses penyajian nilai ke dalam tahapan perencanaan pemasaran.

Overview Situasi Pasar dan Bisnis Abad ke-21

Saat ini ada banyak keberuntungan, yaitu perbaikan yang amat luar biasa dalam bidang kedokteran modern, produktivitas yang sangat tinggi karena mekanisasi dan otomasi, kemampuan komputer dan internet, cepatnya pertumbuhan perdagangan dunia, dan akhir dari perang dingin. Perubahan yang terjadi saat ini sangat luar biasa, hari ini tidak seperti kemarin, dan besok sangat berbeda dengan hari ini. Melanjutkan strategi hari ini mengandung resiko besar sehingga perlu merubahnya dengan strategi baru.

Dengan situasi seperti itu, bagaimana pemasaran dilakukan? Pemasaran berkaitan dengan identifikasi dan pemenuhan kebutuhan manusia dan masyarakat, kemudian memberikan pemenuhan (pemuasan) kebutuhan tersebut secara menguntungkan. Singkatnya definisi pemasaran adalah "memenuhi kebutuhan secara menguntungkan".

A. Lingkup Tugas Pemasaran

Pemasaran secara khusus dipandang sebagai tugas menciptakan, mempromosikan dan menyajikan barang dan jasa kepada konsumen individu dan konsumen bisnis. Dalam praktek, pekerjaan pemasaran dilakukan untuk memasarkan barang, jasa, pengalaman, kejadian, orang, tempat, properti, organisasi, informasi, dan ide.

Pandangan bahwa para pemasar terlatih untuk menstimuli permintaan produk-produk perusahaan, adalah pandangan yang sangat terbatas terhadap tugas-tugas yang dilakukan oleh para pemasar. Para pemasar bertanggung jawab pada manajemen permintaan (*demand management*). Manajer pemasaran berusaha untuk mempengaruhi tingkat, saat, dan komposisi permintaan untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun tugas pemasaran dalam menghadapi berbagai permintaan adalah sebagai berikut.

1. Suatu pasar mengalami permintaan negatif (*negative demand*), misalnya pemeriksaan dan perawatan gigi. Tugas pemasar adalah untuk menganalisis mengapa pasar tidak menyukai produk dengan program-program rancang ulang produk, penurunan harga, dan promosi yang lebih positif diharapkan dapat mengubah kepercayaan dan sikap konsumen.
2. Konsumen sasaran yang tak menyadari atau tak berminat pada produk tertentu, menunjukkan tidak adanya permintaan (*no demand*), misalnya para petani yang tidak mengetahui adanya pupuk jenis baru. Tugas pemasar adalah menemukan cara untuk menghubungkan manfaat produk dengan kebutuhan dan minat alami seseorang.
3. Pada permintaan laten (*latent demand*), kebutuhan yang kuat yang tak dapat dipenuhi oleh produk yang ada saat ini, misalnya mobil yang lebih hemat bensin. Tugas pemasar adalah mengukur besarnya pasar potensial dan mengembangkan produk dan jasa untuk memenuhi permintaan tersebut.
4. Setiap organisasi cepat atau lambat mengalami penurunan permintaan (*declining demand*) terhadap satu atau beberapa jenis produknya, misalnya suatu lembaga pendidikan bahasa asing mengalami penurunan peserta kursus yang mendaftar. Tugas pemasar adalah menganalisis penyebab penurunan tersebut dengan pemasaran yang kreatif.
5. Pada permintaan yang bervariasi karena musim, variasi harian atau bahkan jam (*irregular demand*), misalnya tempat rekreasi yang hanya ramai pada hari libur sekolah

saja maka tugas para pemasar adalah menemukan cara mengubah pola permintaan (*synchro marketing*).

6. Pada organisasi dengan permintaan penuh (*full demand*), yaitu bahwa seluruh permintaan telah dapat dipenuhi dengan baik maka tugas pemasar adalah mempertahankan tingkat permintaan dalam menghadapi perubahan preferensi konsumen dan meningkatnya persaingan. Organisasi harus mempertahankan atau memperbaiki kualitasnya dan terus mengukur kepuasan konsumen.
7. Pada organisasi dengan tingkat permintaan yang lebih tinggi daripada yang dapat atau yang ingin mereka tangani (*overfull demand*), misalnya membanjirnya calon siswa pada sekolah menengah favorit maka tugas pemasar adalah menemukan cara untuk menurunkan permintaan sementara atau permanen, yang disebut dengan demarketing, *selective demarketing* dilakukan untuk menurunkan permintaan pada bagian pasar yang kurang *profitable* atau yang kebutuhan akan produk tidak begitu kuat.
8. Permintaan atas produk-produk yang tidak sehat (*unwholesome*), misalnya konsumsi rokok, menarik upaya-upaya terorganisasi untuk memperkecil konsumsi. Kampanye untuk tidak menjual dilakukan dan tugas para pemasar adalah membuat orang-orang yang menyukai sesuatu untuk menghentikannya dengan menggunakan alat, misalnya pesan yang menakutkan (*fear messages*), harga membubung, dan pengurangan sediaan.

B. Konsep Dasar dan Alat Pemasaran

Di antara banyak definisi *pemasaran* yang ada Kotler (2000) mendefinisikan, pemasaran sebagai proses kemasyarakatan, di mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran secara bebas atas produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain, sedangkan definisi *manajemen pemasaran* (yang dikemukakan oleh American Marketing Association) adalah proses perencanaan, pelaksanaan konsep, penentuan

harga, promosi dan distribusi ide, barang jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi (memuaskan) tujuan individu dan organisasi.

Proses pertukaran yang dilakukan dalam tugas memanajemeni pemasaran dapat dipandang sebagai seni dan ilmu untuk memilih pasar sasaran dan memelihara serta menumbuhkembangkan pelanggan melalui penciptaan, penyajian, dan mengkomuni-kasikan nilai unggul bagi pelanggan.

Pemasaran dapat dipahami dengan mendefinisikan beberapa konsep intinya, yaitu:

1. Pasar Sasaran (Target Market) dan Segmentasi

Pemasar jarang yang dapat memuaskan setiap orang dalam suatu pasar. Tidak setiap orang menyukai soft drink, kamar hotel, restoran, mobil, bioskop yang sama. Oleh karena itu, pemasar mengawali dengan segmentasi pasar. Mereka mengidentifikasi dan memprofilkan kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang lebih menyukai atau memerlukan produk-produk yang berbeda-beda paduan pesan yang berbeda pula. Segmen pasar dapat diidentifikasi dengan dasar perbedaan demografi, psikografi, dan keperilakuan di antara pembeli. Pihak perusahaan, kemudian memutuskan segmen mana yang memberikan peluang paling besar yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh perusahaan dengan cara yang terbaik. Untuk setiap pasar sasaran yang dipilih perusahaan mengembangkan tawaran-tawarannya kepada pasar. Tawaran tersebut diposisikan dalam pikiran pembeli sasaran sebagai pengganti manfaat pokok.

2. Pemasar dan Prospek

Pemasar adalah seseorang yang mencari respons (perhatian, pembelian) dari pihak lain (prospek), sedangkan pihak yang lebih aktif di antara dua pihak itu yang mencari pihak lain untuk menjual sesuatu disebut pemasar.

3. Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan

Kebutuhan adalah keperluan mendasar manusia. Kebutuhan menjadi keinginan jika diarahkan pada objek khusus sebagai pemuas kebutuhan. Permintaan adalah keinginan terhadap produk khusus yang didukung oleh kemampuan membayar (mau dan mampu membeli). Pemasar tidak menciptakan kebutuhan, tetapi kebutuhan ada lebih dulu daripada pemasar.

4. Produk atau Tawaran (Offering)

Orang memenuhi kebutuhan dan keinginannya dengan produk. Produk adalah setiap tawaran yang dapat memuaskan kebutuhan atau keinginan. Merek adalah tawaran dari suatu sumber yang dikenal. Suatu nama merek (misalnya McDonald's) mengandung banyak asosiasi dalam pikiran orang, yaitu hamburger, anak-anak, dan makanan cepat saji. Asosiasi ini membangun citra merek (*brand image*).

5. Nilai dan Kepuasan

Produk akan sukses jika memberikan nilai dan kepuasan kepada pembeli sasaran. Pembeli memiliki di antara tawaran yang berbeda atas dasar yang mana yang dirasa menyajikan sesuatu yang paling bernilai. Nilai adalah rasio antara apa yang diperoleh konsumen dengan apa yang diberikan. Konsumen memperoleh manfaat dan menanggung biayanya. Manfaat termasuk manfaat fungsional dan manfaat emosional. Biaya termasuk pengorbanan uang, waktu, energi, dan psikis. Kepuasan akan dirasakan oleh konsumen apabila persepsi kinerja produk atau jasa yang diterimanya (dari pembelian produk atau jasa) dirasakan sama atau lebih besar dibandingkan dengan harapannya.

6. Pertukaran dan Transaksi

Pertukaran hanya satu di antara 4 cara orang memperoleh produk (memproduksi atau membuat sendiri, meminta dengan

kekerasan, meminta secara halus, dan pertukaran). Pertukaran adalah konsep inti pemasaran, melibatkan perolehan produk yang diinginkan dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan. Suatu pertukaran berpotensi untuk terlaksana dengan kondisi sebagai berikut.

- a. Paling tidak melibatkan 2 pihak.
- b. Masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang bernilai bagi pihak lainnya.
- c. Masing-masing pihak mampu untuk melakukan komunikasi dan penyajian (pengiriman) sesuatu yang akan dipertukarkan.
- d. Masing-masing pihak bebas menerima atau menolak apa yang ditawarkan dalam pertukaran.
- e. Masing-masing pihak percaya bahwa perlakuan pihak lain pantas dan dikehendaki.

Dalam arti yang paling mendasar, pemasar berkeinginan untuk memperoleh respons berperilaku (*behavioral response*) dari pihak lainnya. Terhadap produk yang disajikan oleh pemasar, misalnya diharapkan pelanggan merespons dalam bentuk perilaku, yaitu memahami manfaat yang ditawarkan oleh produk tersebut, mempertimbangkan, bersikap, dan pada akhirnya menentukan tindakan untuk membeli atau tidak.

7. Relasional dan Jejaring

Pemasaran transaksional adalah bagian dari ide yang lebih luas yang disebut *relationship marketing*. Pemasaran relasional bertujuan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan (memuaskan) pihak-pihak penting, yaitu pelanggan, *supplier*, distributor untuk mendapatkan dan mempertahankan preferensi dan bisnis jangka panjang. Pemasar melaksanakan ini dengan menawarkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi, harga yang pantas kepada pihak lain secara terus-menerus. Pemasaran relasional membangun ikatan ekonomi, teknikal dan sosial di antara pihak-pihak yang

terlibat. Pemasaran relasional menurunkan biaya transaksi dan waktu.

Hasil akhir dari pemasaran relasional adalah membangun aset perusahaan yang unik yang disebut *marketing network*, yang terdiri dari perusahaan dan *stakeholder* pendukungnya dengan siapa perusahaan membangun bisnis *relationship* yang saling menguntungkan. Lebih dari itu persaingan tidak di antara perusahaan, tetapi lebih pada di antara jejaring pemasaran dan pemenangnya mengarah pada perusahaan yang membangun *network* yang lebih baik.

8. Saluran Pemasaran

Untuk menjangkau pasar sasaran, pemasar menggunakan tiga jenis saluran pemasaran, yaitu saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan. Saluran komunikasi untuk menyalurkan dan menerima pesan dari pembeli sasaran. Saluran distribusi untuk memamerkan dan mengirim produk fisik atau jasa kepada pembeli atau pemakai, serta saluran penjualan untuk melakukan transaksi dengan pembeli potensial. Saluran penjualan tidak hanya terdiri dari distributor dan *retailer*, tetapi juga perusahaan bank dan asuransi yang memfasilitasi transaksi.

9. Rantai Sediaan (Supply Chain)

Jika saluran pemasaran menghubungkan pemasar dengan pembeli sasaran, rantai sediaan menjelaskan suatu rentangan saluran yang lebih panjang dari bahan baku ke komponen dan ke produk akhir yang disampaikan kepada pembeli akhir. Rantai sediaan menyatakan suatu sistem penyajian nilai. Setiap perusahaan menangkap hanya persentase tertentu dari total nilai yang dihasilkan oleh rantai sediaan.

10. Persaingan

Persaingan termasuk semua tawaran rival yang nyata dan potensial dan substitusi yang dipertimbangkan oleh pembeli. Gambaran yang lebih luas tentang persaingan dengan

membedakan persaingan pada empat level yang didasarkan pada kemampuan produk untuk mensubstitusi, yaitu sebagai berikut.

- a. Persaingan merek, perusahaan lain yang menawarkan produk atau jasa yang sama kepada pelanggan yang sama pada harga yang setara. Contoh persaingan antara detergen bubuk merek Rinso dengan Attack.
- b. Persaingan industri, semua perusahaan yang membuat produk atau kelas produk yang sama. Contoh persaingan antara Rinso dengan alat pembersih pakaian yang lain.
- c. Persaingan bentuk, perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk, yang mensuplai jasa yang sama atau manfaat yang sama, misalnya detergen bubuk Rinso menghadapi persaingan detergen krim.
- d. Persaingan generik, semua perusahaan yang bersaing untuk dana yang dimiliki konsumen. Contoh persaingan antara Rinso dengan barang pembersih yang digunakan oleh rumah tangga, misalnya dengan sabun mandi, pasta gigi, dan sampo.

11. Lingkungan Pemasaran

Terdiri dari lingkungan tugas (*task environment*) dan lingkungan luas (*broad environment*). Lingkungan tugas terdiri dari pemain yang langsung terlibat dalam produksi, distribusi, dan promosi atas penawaran. Pemain utama adalah perusahaan, *supplier*, distributor, diler, dan pelanggan sasaran. Yang termasuk sebagai kelompok pemasok adalah pemasok material dan jasa, misalnya periset pemasaran, biro iklan, bank dan asuransi, perusahaan transportasi, dan komunikasi. Lingkungan luas terdiri dari komponen lingkungan demografi, ekonomi, teknologi, politik legal, alam, dan lingkungan sosiokultural. Lingkungan ini terdiri dari kekuatan yang berdampak luas pada para pemain yang ada dalam lingkungan tugas. Para pemain pasar harus sangat memperhatikan kecenderungan (*trend*) perkembangan lingkungan ini dan membuat penyesuaian strategi pemasarannya tepat waktu.

12. Paduan Pemasaran (Marketing Mix)

Para pemasar menggunakan banyak alat untuk mendapatkan respons yang diinginkan dari pasar sasaran. Alat pemasaran terdiri dari empat komponen yang digunakan secara terpadu sehingga pemanfaatan alat-alat pemasaran terpadu menjadi satu paduan pemasaran yang disebut dengan *marketing mix*. Komponen paduan pemasaran terdiri dari produk (macam produk, kualitas, rancangan, atribut, nama merek, kemasan, ukuran, layanan, jaminan, dan pengembalian), harga (daftar harga, diskon, potongan, periode pembayaran, dan jangka kredit), promosi (promosi penjualan, periklanan, armada penjual, *public relation*, *direct marketing*), dan *place* (jalur, jangkauan, kelengkapan, lokasi, sediaan, dan transpor).

Perusahaan menyiapkan satu *offering mix* (produk, jasa), menetapkan harga dari apa yang ditawarkan tersebut, dan memanfaatkan *promotion mix* (*sales promotion*, iklan, *sales force*, *public relation*, *direct mail*, *telemarketing* dan internet) sebagai sarana mengkomunikasikan kepada khalayak sasaran, dan menyajikan kemudahan kepada pasar untuk mendapatkan produk atau jasa melalui jalur atau saluran distribusi. Perusahaan dapat merubah harga, besarnya armada penjualan, dan pengeluaran iklan dalam jangka pendek, tetapi pengembangan produk baru dan modifikasi distribusi untuk jangka panjang.

Empat P menggambarkan pandangan penjual terhadap alat-alat pemasaran yang digunakan untuk mempengaruhi pembeli. Dari sudut pandang pembeli, setiap alat pemasaran dirancang untuk menyampaikan satu manfaat baginya. Empat P dari penjual disesuaikan dengan empat C dari pelanggan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Bagan 1.1 sebagai berikut.

4 P's	4C's
(yang dilakukan oleh pemasar) sebagai:)	(yang ditangkap pelanggan)
<i>Product</i>	<i>Customer solution</i>
<i>Price</i>	<i>Customer cost</i>
<i>Place</i>	<i>Convenience</i>
<i>Promotion</i>	<i>Communication</i>

Bagan 1.1

Empat P Disesuaikan dengan Empat C

C. Orientasi Perusahaan pada Pasar

Ketika manajemen dan para pemasar akan memulai aktivitasnya, suatu pola pemikiran sebagai orientasi atau filosofi dalam berbisnis akan memandunya dalam penentuan tujuan dan menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Ada beberapa tipe pola berpikir atau orientasi dalam bisnis dan pemasaran. Pada beberapa bentuk filosofi yang memandu upaya pemasaran perusahaan harus ditetapkan bobot relatif minat dan perhatian manajemen, yaitu pada organisasi, pelanggan ataukah masyarakat.

Aktivitas pemasaran seharusnya dikerjakan berdasarkan filosofi yang dijunjung tinggi terhadap efisiensi dan efektivitas pemasaran dan yang bertanggung jawab pada kepentingan masyarakat (sosial). Ada lima konsep sebagai bentuk filosofi dalam bisnis dan pemasaran, yaitu konsep, produksi, produk, penjualan pemasaran, dan pemasaran ke masyarakat.

1. **Konsep produksi**, konsep bisnis yang paling tua, menyatakan bahwa konsumen akan lebih menyukai produk yang tersedia secara luas dan tidak mahal. Manajer dengan bisnis berorientasi produksi konsentrasi untuk mencapai efisiensi produksi, biaya rendah, dan distribusi masa. Mereka beranggapan bahwa konsumen sangat berminat dalam ketersediaan produk dan harga rendah. Orientasi ini cocok

untuk negara berkembang dan juga digunakan oleh perusahaan yang ingin mencapai ekspansi pasar. Beberapa organisasi jasa juga beroperasi dengan konsep produksi.

2. **Konsep produk**, menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang menawarkan elemen atribut yang paling berkualitas, atau ciri yang baru (inovatif). Manajer dalam organisasi dengan konsep ini berfokus pada pembuatan produk unggulan dan terus memperbaikinya. Mereka beranggapan bahwa pembeli mengagumi produk yang dibuat dengan baik dan dapat menilai kualitas dan kinerja. Namun, manajer kadang-kadang terlalu terlibat dengan produk dan merealisasikan dengan apa yang dibutuhkan pasar. Perusahaan dengan orientasi produk selalu merancang produk dengan sedikit atau tanpa *input* pelanggan. Mereka percaya bahwa para *engineer* mereka dapat merancang produk yang luar biasa. Sangat sering mereka tidak menguji dengan produk pesaing.
3. **Konsep penjualan**, menyatakan bahwa konsumen dan bisnis jika dibiarkan tidak akan cukup membeli produk perusahaan. Oleh karena itu, harus melakukan upaya-upaya penjualan dan promosi yang agresif. Konsep ini beranggapan bahwa konsumen menunjukkan *buying inertia* atau penolakan dan harus dibujuk untuk membeli. Juga beranggapan bahwa perusahaan menjadi sarana untuk penjualan dan promosi yang efektif untuk mendorong pembelian lebih banyak. Konsep penjualan paling banyak dipraktikkan secara agresif pada barang-barang yang tidak dicari (*unsought goods*), barang yang biasanya pembeli tidak berpikir untuk membeli, misalnya asuransi, ensiklopedi. Banyak perusahaan mempraktikkan konsep ini jika berada pada kondisi kelebihan kapasitas. Tujuannya menjual apa saja yang dibuat dan bukan membuat apa yang diinginkan oleh pasar.

4. **Konsep pemasaran** adalah konsep yang menyatakan bahwa aktivitas pemasaran berawal dari identifikasi pasar dengan kebutuhannya untuk mencapai tujuan profitabilitas melalui kepuasan pelanggan. Untuk mencapai tujuan tersebut digunakan sarana pemasaran terintegrasi, yaitu pemanfaatan alat pemasaran (4P's) terpadu dan *internal marketing*. Kunci untuk mencapai tujuan organisasional adalah perusahaan yang menjadi lebih efektif daripada pesaing dalam pemasaran, penyajian, dan komunikasi nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang dipilihnya.
- Konsep pemasaran bertumpu pada empat pilar, yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terintegrasi, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan tidak selalu sederhana atau mereka tidak dapat menyatakan kebutuhan ini atau mereka menggunakan kata-kata yang perlu beberapa interpretasi. Kebutuhan dibedakan menjadi lima, yaitu sebagai berikut.
- a. Kebutuhan yang dinyatakan (pelanggan menginginkan barang murah).
 - b. Kebutuhan real (konsumen menginginkan *operating cost* baginya rendah).
 - c. Kebutuhan yang tidak dapat dinyatakan.
 - d. Kebutuhan untuk menyenangkan (sebagai tambahan dalam penyajian).
 - e. Kebutuhan rahasia (terselubung)

Apabila manajer hanya merespons kebutuhan yang dinyatakan, memberi sesuatu yang kurang bagi pelanggan. Kebutuhan yang berbeda-beda harus ditangkap dengan beberapa cara atau teknik, yaitu *responsive marketing*, *anticipative marketing*, dan *creative marketing*.

Responsive marketer menemukan kebutuhan yang dinyatakan (*stated needs*) dan memenuhinya. *Anticipative marketer* melihat ke depan ke arah kebutuhan apa pada pelanggan dalam waktu dekat. *Creative marketer* menemukan dan memberi solusi yang tidak diminta oleh pelanggan, tetapi jika solusi tersebut tersedia pelanggan

antusias untuk meresponsnya. Hamel dan Prahalad menyatakan bahwa perusahaan harus melakukan lebih dari hanya bertanya kepada konsumen apa yang mereka inginkan.

Mengapa sangat penting bagi perusahaan untuk memuaskan pelanggan sasaran? Penjualan produk setiap periodenya berasal dari dua kelompok, yaitu pelanggan baru (*new customer*) dan pelanggan berulang (*repeat buyer*). Satu estimasi bahwa untuk menarik satu pelanggan baru butuh biaya lima kali dibanding mempertahankan pelanggan yang ada. Dengan demikian *customer retention* lebih penting dari pada *customer attraction*.

Apabila semua bagian dalam perusahaan bekerja bersama-sama untuk memenuhi minat pelanggan akan menghasilkan suatu *pemasaran terintegrasi*. Namun, tidak semua karyawan dilatih dan dimotivasi untuk bekerja bagi pelanggan. Pemasaran terintegrasi dilakukan pada dua level, *pertama* integrasi semua fungsi pemasaran dengan menggunakan sudut pandang pelanggan. *Kedua*, konsep pemasaran harus melandasi cara kerja departemen lain, yaitu berorientasi pada pelanggan. Untuk membantu perkembangan *teamwork* di antara semua departemen (bagian), perusahaan melakukan pemasaran internal (*internal marketing*) dan pemasaran eksternal (*eksternal marketing*). *External marketing* adalah pemasaran yang diarahkan pada orang-orang di luar perusahaan. *Internal marketing* adalah tugas-tugas untuk mengangkat, melatih, dan memotivasi kemampuan karyawan untuk melayani pelanggan dengan baik.

Tujuan akhir dari *marketing concept* untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Pada perusahaan perorangan tujuan utamanya adalah profit. Pada organisasi nonprofit dan perusahaan publik agar tetap hidup dan menarik dana yang cukup untuk melakukan pekerjaan yang berguna. Perusahaan perorangan sebaiknya tidak bertujuan untuk mendapatkan profit, tetapi mendapatkan profit sebagai konsekuensi dari penciptaan *superior customer*

value. Perusahaan menghasilkan uang dengan memuaskan kebutuhan pelanggan lebih baik dari pada pesaingnya.

Sangat sedikit perusahaan yang mempraktekkan konsep pemasaran. Perusahaan yang berfokus pada pelanggan, diorganisasi untuk merespons secara efektif pada kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Banyak perusahaan tidak menggunakan konsep pemasaran sampai terdorong oleh situasi atau keadaan. Untuk merubah ke orientasi pemasaran, perusahaan menghadapi tiga rintangan, yaitu resistensi terorganisasi, pembelajaran yang lambat, dan cepat melupakan.

5. **Konsep pemasaran kemasyarakatan**, menyatakan bahwa tugas organisasi adalah penentuan kebutuhan dan keinginan serta *interest* pasar sasaran dan untuk memberikan kepuasan yang dikehendaki lebih efektif dan efisien dari pada para pesaing dengan cara memelihara atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.
Konsep pemasaran sosial membuat pemasar membangun pertimbangan sosial dan etika dalam praktek pemasaran. Mereka harus menyeimbangkan kriteria yang selalu bertentangan antara keuntungan perusahaan, memuaskan keinginan konsumen, dan kepentingan masyarakat.

D. Isu Perubahan Bisnis dan Pemasaran

Pasar saat ini sedang berubah secara radikal sebagai akibat perubahan dari kekuatan sosial, misalnya kemajuan teknologi, globalisasi, dan deregulasi. Kekuatan ini menciptakan perilaku dan tantangan baru. Pelanggan makin berharap pada kualitas yang makin tinggi serta pelayanan dengan cara *customization*. Cara ini merupakan satu bentuk pelayanan sesuai permintaan pelanggan secara individual. Mereka merasa bahwa perbedaan nyata antara produk makin sedikit dan makin kurangnya loyalitas pada merek. Mereka dapat memperoleh informasi produk yang ekstensif dari internet dan sumber-sumber lain, membuat mereka makin cerdas dalam berbelanja. Mereka

menunjukkan sensitivitas harga yang makin besar ketika mencari nilai.

Dalam era globalisasi, seperti sekarang ini produsen menghadapi persaingan yang ketat dari merek domestik dan asing sehingga berakibat peningkatan biaya promosi dan terkikisnya margin keuntungan. Respons dan penyesuaian yang dibuat oleh perusahaan dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut.

- Reengineering* : perubahan terjadi dari berfokus pada departemen fungsional, ke reorganisasi berdasar proses yang masing-masing dikelola oleh tim multidisipliner.
- Outsourcing* : perubahan dari membuat apa pun di dalam perusahaan, ke membeli produk dan jasa dari luar jika dapat diperoleh lebih murah dan lebih baik.
- E-commerce* : perubahan dari menarik konsumen untuk mendatangi toko dengan para penjual, ke menyediakan produk lewat internet.
- Benchmarking* : perubahan dari mendasarkan pada *self improvement*, ke mempelajari *world class performers* dan mengadopsi *best practice*.
- Alliances* : perubahan dari mencoba melakukan dan menang sendiri, ke membangun jejaring dengan *partner* usaha.
- Partner – Supplier* : perubahan dari menggunakan banyak *supplier*, ke penggunaan lebih sedikit *supplier* dan yang lebih dapat dipercaya, yang bekerja berdasarkan hubungan kemitraan dengan perusahaan.
- Market-centered* : perubahan dari mengorganisasi berdasar produk, ke organisasi berdasar segmen pasar.
- Global – Lokal : perubahan dari berbisnis lokal, ke bisnis yang menjangkau pasar global dan lokal.

Desentralisasi : perubahan dari manajemen sentral oleh pimpinan puncak secara langsung, ke menggali inisiatif dan *entrepreneurship* pada tingkat (level) di bawahnya dengan pelimpahan wewenang dari atasan.

Perubahan-perubahan tersebut membutuhkan respons dan penyesuaian pemasaran, pemasar yang harus memikirkan kembali filosofi, konsep, dan alat pemasaran yang mereka gunakan. Kesadaran bahwa pelanggan mempunyai peran penting untuk dipenuhi kebutuhannya dan makin tersedia banyak alternatif pilihan bagi pelanggan yang ditawarkan oleh pesaing (lokal dan global), perubahan-perubahan sebagai perwujudan penyesuaian harus mulai dilakukan oleh manajemen. Perubahan formula dalam manajemen pemasaran dapat dilakukan melalui beberapa bentuk pendekatan berikut.

Relationship marketing: dari berfokus pada transaksi ke membangun hubungan pelanggan berjangka panjang dan menguntungkan

Customer lifetime value: dari menghasilkan profit dari setiap penjualan ke menghasilkan profit dengan memaksimalkan nilai pelanggan seumur hidup.

Customer share: dari berfokus pada perolehan pangsa pasar ke satu fokus membangun pangsa pelanggan dengan menawarkan variasi produk kepada pelanggan-pelanggan yang sedang dilayani.

Target marketing: dari penjualan kepada setiap orang ke mencoba menjadi perusahaan yang terbaik dalam melayani pasar sasaran yang ditetapkan dengan cermat.

Individualisasi: dari penjualan dengan penawaran yang sama, cara yang sama kepada setiap orang di pasar sasaran ke individualisasi dan customisasi pesan dan penawaran.

Customer database: dari mengumpulkan data penjualan ke membangun gudang data yang kaya informasi tentang pembelian, preferensi, demografi, dan profitabilitas pelanggan individual.

Integrated marketing communication: dari satu alat komunikasi ke paduan beberapa alat komunikasi untuk memberikan citra merek yang konsisten kepada pelanggan pada setiap kontak.

Saluran sebagai partner: dari berpikir bahwa perantara sebagai pelanggan ke memperlakukan mereka sebagai *partner* dalam penyajian nilai kepada pelanggan akhir.

Setiap karyawan sebagai pemasar: dari berpikir bahwa pemasaran hanya dilakukan oleh personel pemasaran, penjualan, dan pendukung pelanggan ke penegasan bahwa setiap karyawan harus berfokus pada pelanggan.

Pengambilan keputusan berdasar model: dari keputusan berdasar intuisi atau merampingkan data ke keputusan didasarkan pada model dan fakta bagaimana pasar bekerja.



Latihan 1

Wakil pimpinan pemasaran dari suatu perusahaan penerbangan ingin meningkatkan pangsa pasarnya. Strateginya dilakukan untuk membangun kepuasan pelanggan melalui penyajian hidangan makanan (atau *snack*) yang lebih baik, kabin yang lebih bersih, *crew* kabin yang terlatih dengan baik, dan biaya perjalanan yang lebih rendah. Namun, ia tidak berwenang menangani hal ini. Bagian catering memilih makanan yang biayanya tetap rendah, bagian *maintenance* menggunakan cleaning service dengan biaya yang rendah, bagian sumber daya manusia mengangkat orang-orang tanpa pertimbangan, apakah mereka sebenarnya ramah tamah atau tidak, bagian keuangan menetapkan biaya perjalanan dengan menggunakan dasar biaya dan produksi. Masing-masing bagian menggunakan pertimbangannya sendiri yang didasarkan efektivitas bagian. Jika dipandang dari kualitas kerja masing-masing bagian maka cara demikian dapat dinilai baik karena masing-masing bagian pada dasarnya menggunakan sudut pandang biaya dan kualitas kerja masing-masing bagian. Namun, dengan situasi bisnis abad ke-21 yang ditandai oleh pasar yang makin dinamis dan pasar yang mengerti apa yang dikehendakinya dengan daya beli yang

makin meningkat, serta persaingan yang makin ketat maka orientasi pasar sudah harus menjadi filosofi bisnis yang menjadi landasan kerja bagi perusahaan secara utuh. Dengan filosofi pemasaran, yang menggunakan orientasi pasar maka sarana yang harus digunakan untuk mencapai suksesnya pemasaran dan usaha perusahaan adalah pemasaran terintegrasi untuk mencapai profitabilitas yang makin meningkat melalui kepuasan pelanggan. Dengan kondisi seperti tersebut di atas, wakil pimpinan pemasaran terhalang untuk menciptakan pemasaran terpadu yang terintegrasi.

Apa pendapat Anda mengenai situasi yang ada di perusahaan tersebut? Apa yang dapat Anda sarankan kepada manajemen puncak pada perusahaan tersebut untuk mampu bertahan dan tumbuh dengan sukses?

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan maka setiap bagian harus mempunyai *sence of marketing*. Jadi, setiap orang dalam perusahaan harus mempunyai pemahaman yang sama bahwa kinerja mereka akan berdampak pada penciptaan kualitas juga. Hal ini akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan menciptakan *reapeat buying* dan rekomendasi pada pelanggan lain.



Rangkuman

Para pemasar bertanggung jawab pada manajemen permintaan yang pada dasarnya mempengaruhi tingkat, saat, dan komposisi permintaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Upaya pemasaran dilakukan pada beberapa bentuk situasi permintaan yang mungkin terjadi, yaitu permintaan negatif, laten, penurunan permintaan, permintaan bervariasi karena musim, permintaan penuh, permintaan yang lebih tinggi dari yang dapat ditangani, dan permintaan akan produk yang tidak sehat.

Proses pertukaran dalam pemasaran perlu pertimbangan dalam pekerjaan dan *skill* manajer pemasaran. Manajemen pemasaran dapat dipandang sebagai seni dan ilmu untuk memilih pasar sasaran dan memelihara serta menumbuhkembangkan pelanggan melalui penciptaan, pengkajian dan mengkomunikasikan nilai unggul kepada pelanggan. Untuk itu harus dipahami beberapa konsep inti dalam manajemen pemasaran, yaitu target market dan segmentasi, pemasar dan prospek, kebutuhan, keinginan dan permintaan, produk dan tawaran, nilai dan kepuasan, pertukaran dan transaksi, relasional dan jejaring, saluran pemasaran, *supply chain*, persaingan, lingkungan pemasaran, dan *marketing mix*.

Aktivitas pemasaran seharusnya dijalankan berdasarkan filosofi yang memandu dan yang dijunjung tinggi untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Filosofi yang dimaksud di atas adalah filosofi dalam manajemen pemasaran yang ada dalam beberapa bentuk cara berpikir pemasaran, yaitu konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran, dan konsep pemasaran sosial.

Isu-isu perubahan bisnis dan pemasaran sebagai akibat perubahan kekuatan sosial, yaitu *teknologi, globalisasi, dan deregulasi*. Kekuatan ini menciptakan perilaku dan tantangan baru. Pelanggan merasa bahwa perbedaan produk makin sedikit dan menurunnya loyalitas pelanggan. Perusahaan perlu melakukan penyesuaian dengan beberapa cara *reengineering, outsourcing, e-commerce, benchmarking, alliances, partner-supplier, market-centered, global-local, decentralization*. Pendekatan yang digunakan adalah *relationship marketing, customer lifetime value, customer share, target marketing, individualisasi, customer database, integrated marketing communication*, saluran sebagai *partner*, setiap karyawan adalah pemasar, dan pengambilan keputusan dengan membuat model.



Tes Formatif 1

1. Dengan makin dinamisnya situasi pasar yang kompleks pada abad ke-21, apakah tugas para pemasar untuk mememanajementi permintaan juga mengalami perubahan? Jelaskan dan berikan alasan!
2. Penanganan proses pemasaran dapat dipandang sebagai seni dan ilmu untuk memilih pasar sasaran dan memelihara serta menumbuhkembangkan pelanggan dengan penciptaan, pengkajian dan mengkomunikasikan nilai unggul bagi pelanggan. Dengan demikian konsep nilai pelanggan, pemasaran relasional dan jejaring pemasaran sebagai aset perusahaan makin penting. Jelaskan arti pentingnya peran tiga konsep di atas dalam manajemen pemasaran abad ke-21!
3. Pada perusahaan dengan bisnis berorientasi pasar, merespons kebutuhan pelanggan saja ternyata tidak cukup. Dalam upaya mempertahankan pelanggan lebih dari sekadar mendapatkan pelanggan baru, menemukan, dan memberi solusi pada masalah yang dihadapi pelanggan menjadi makin penting. Jelaskan perbedaan cara pemasar menangkap kebutuhan yang berbeda dari para pelanggannya, yaitu cara responsif, antisipatif, dan kreatif !
4. Kemukakan wawasan Anda mengenai keterkaitan konsep *relationship marketing*, *customer lifetime-value* dengan *customer database* sebagai landasan pemikiran manajemen pemasaran abad ke-21!

2

Membangun Kepuasan dan Nilai Pelanggan

Saat ini banyak perusahaan sedang menghadapi persaingan yang sangat kuat. Diasumsikan bahwa perusahaan dapat mengatasi persaingan jika mereka dapat mengubah diri dari filosofi produk dan penjualan ke filosofi pemasaran. Bagaimana perusahaan dapat melakukan hal itu adalah dengan memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Hanya perusahaan yang berpusat pada pelanggan yang mahir dalam membangun pelanggan, tidak hanya produk mereka dididik dalam *market engineering* dan bukan *product engineering*. *Market engineering* adalah rekayasa pasar, yaitu aktivitas pemasaran lebih pada analisis pasar sebagai titik awal kegiatan pemasarannya, sedangkan *product engineering* pemasar lebih perhatian pada bagaimana produk terus dikembangkan. Bagian pemasaran dapat menjadi efektif hanya dalam perusahaan yang semua bagian dan karyawannya merancang dan mengimplementasikan satu *superior customer value-delivery system* yang kompetitif. Sistem penyajian nilai unggul pada pelanggan merupakan tanggung jawab setiap orang dalam perusahaan karena proses penyajian nilai unggul tidak saja menjadi tanggung jawab orang-orang pemasaran, juga bukan tanggung jawab bagian operasional semata. Namun, tanggung jawab setiap orang secara terintegrasi dalam perusahaan (organisasi). Nilai unggul dapat diraih sebagai penilaian pelanggan jika pelanggan menilai bahwa apa yang dibutuhkannya dapat

diperoleh dari sesuatu yang bernilai baginya dari perusahaan dan yang lebih unggul dari yang disajikan oleh para pesaing.

A. Definisi Nilai dan Kepuasan Pelanggan

Para pelanggan mengestimasi penawaran yang akan menyajikan nilai paling tinggi di antara sajian yang lain (dibanding sajian pesaing). Pelanggan adalah pemaksimalan nilai dalam batas-batas pengorbanan, pencarian, dan keterbatasan pengetahuan, mobilitas, dan pendapatan. Mereka membentuk harapannya atas nilai dan bertindak berdasar harapan itu. Bagaimana pelanggan membangun harapannya? Dari pengalaman pembelian masa lalu, saran dari rekan dan sahabat, serta informasi dan janji dari para pemasar dan pesaing.

Atas dasar harapan adanya nilai yang akan diperoleh, pelanggan akan membeli dari perusahaan yang mereka rasakan (*perceived*) menawarkan *customer delivered value* yang tertinggi. *Customer delivered value* adalah selisih antara *total customer value* dengan *total customer cost*. *Total customer value* adalah berkas (bundel) manfaat yang diharapkan pelanggan dari suatu produk atau jasa tertentu. *Total customer cost* adalah berkas pengorbanan yang diharapkan pelanggan dikeluarkannya untuk mengevaluasi, memperoleh, menggunakan, dan membuang produk atau jasa. Nilai pelanggan secara menyeluruh terdiri dari nilai produk, nilai jasa, nilai personel, dan nilai citra. Di samping pengorbanan uang, pengorbanan juga mencakup pengorbanan bukan uang (*nonmonetary cost*), pengorbanan waktu, energi, dan pengorbanan psikis. Pembeli akan membeli dari siapa pun yang menawarkan nilai penyajian yang tertinggi.

Pelanggan kemudian akan benar-benar melakukan penilaian terhadap produk atau jasa yang telah dibelinya. Apakah pembeli dipuaskan setelah pembelian atau tidak, tergantung pada penilaiannya (persepsinya) pada kinerja produk atau jasa yang dibeli dibandingkan dengan harapan para pembeli (sebelum pembelian dilakukan) atas produk atau jasa tersebut. Kepuasan adalah perasaan senang atau ketidaksenangan seseorang setelah

membandingkan kinerja produk yang dirasakan (*perceived product's performance*) dengan harapannya (*expectation*). Jika kinerja lebih buruk dari harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja setara dengan harapan, pelanggan puas dan jika kinerja melebihi yang diharapkan, pelanggan menjadi sangat puas. Jika para pemasar meningkatkan harapan pelanggan terlalu tinggi, pembeli mungkin menjadi kecewa, tetapi jika perusahaan membangun harapan terlalu rendah, ia tidak akan cukup menarik pembeli (meskipun akan memuaskan siapa pun yang membeli).

Terlalu banyak perusahaan menciptakan kesenjangan nilai karena gagal mempersatukan antara nilai mereknya (*brand value*) dengan nilai pelanggan (*customer value*). Para pemasar merek berusaha membedakan mereknya dengan pesaing melalui suatu slogan atau rancangan penjualan yang unik atau dengan penyempurnaan tawaran dasar dengan menambahkan pelayanan, tetapi mereka kurang berhasil dalam penyajian *customer value*. Awalnya karena orang-orang pemasaran berfokus pada pengembangan merek, apakah pelanggan benar-benar menerima rancangan nilai yang dijanjikan akan bergantung pada kemampuan pemasar untuk mempengaruhi berbagai proses dasar. Para pemasar perusahaan diharapkan meluangkan sebanyak mungkin waktunya untuk mempengaruhi proses dasar perusahaan saat merancang profil suatu merek.

Dalam rangka melacak harapan dan kepuasan nilai pelanggan, perusahaan perlu memonitor kinerja pesaing dalam area ini. Bagi perusahaan yang menjadikan pelanggan sebagai pusat perhatiannya, kepuasan pelanggan merupakan tujuan sekaligus sebagai alat pemasaran. Perusahaan yang mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi meyakinkan bahwa pasar sasaran mereka mengetahui hal tersebut.

Meskipun perusahaan yang memusatkan pada pelanggan berusaha untuk menciptakan kepuasan pelanggan yang tinggi, tujuan utamanya bukan untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan. Jika perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penurunan harga atau peningkatan pelayanan maka

profit menurun. Perusahaan akan mampu meningkatkan profitabilitasnya dengan cara selain peningkatan kepuasan (misalnya dengan perbaikan proses manufaktur atau menambah investasi pada *Research and Development*). Pengeluaran yang lebih besar untuk peningkatan kepuasan pelanggan akan mengalihkan dana dari peningkatan kepuasan partner (*stakeholder*) yang lain. Dengan demikian, perusahaan harus beroperasi dengan filosofi memberi kepuasan pelanggan pada tingkat yang tinggi melalui penyajian tingkat kepuasan *stakeholder* lain pada tingkat yang layak, dengan keterbatasan *total resources* yang dimilikinya.

Jika pelanggan menilai kepuasannya dengan menilai kinerja perusahaan, misalnya *delivery* maka perusahaan perlu menegaskan bahwa pelanggan bervariasi pendapatnya ketika mendefinisikan *delivery* yang baik. Perusahaan juga harus menyadari bahwa dua orang pelanggan yang sama-sama menyatakan sangat puas dengan alasan yang berbeda.

Pada bisnis dengan kinerja yang tinggi, perlu ditegaskan empat faktor, yaitu *stakeholders* (pelanggan, karyawan, *supplier*, dan distributor), proses (*core business process, reengineering, cross-functional teams*), sumber-sumber (tenaga kerja, material, mesin, informasi, energi dan sebagainya) yang dapat dibeli, *leasing* atau menyewa. Banyak perusahaan saat ini memutuskan untuk melakukan *outsourcing*. Faktor lain adalah organisasi (meliputi struktur, kebijakan) dan budaya organisasi (kebersamaan dalam pengalaman, sejarah, *belief*, dan norma yang mencirikan suatu organisasi).

Banyak perusahaan bertujuan untuk memberikan kepuasan yang tinggi karena pelanggan yang kepuasannya pada taraf sedang akan mudah beralih jika ada penawaran lain yang dirasanya lebih baik. Kepuasan yang sangat tinggi menciptakan ikatan emosional dengan merek, tidak hanya preferensi rasional, lebih dari itu akan membuat pelanggan menjadi loyal.

Kunci untuk membuat loyalitas pelanggan tinggi adalah dengan menyajikan nilai pelanggan yang tinggi. Suatu perusahaan harus

mengembangkan satu **keunggulan kompetitif** dalam *value proposition* dan keunggulan *value delivery system*. *Value proposition* tidak sekadar memposisikan produk pada satu atribut tunggal, tetapi merupakan pernyataan tentang kesatuan hasil pengalaman pelanggan yang akan diperolehnya dari apa yang ditawarkan oleh perusahaan. Merek harus mewakili satu janji mengenai keseluruhan hasil pengalaman yang dapat diharapkan pelanggan. Apakah janji itu dapat ditepati bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengelola *value delivery system*-nya. *Value delivery system* termasuk semua pengalaman pelanggan terhadap komunikasi dan saluran ketika memperoleh produk (*the offering*).

B. Penyajian Nilai dan Kepuasan Pelanggan

Pertanyaan yang dihadapi perusahaan sehubungan dengan pentingnya nilai pelanggan dan kepuasan pelanggan adalah bagaimana membuatnya dan menyajikannya kepada pelanggan. Michael Porter mengusulkan suatu rantai nilai (*value-chain*) sebagai alat untuk mengidentifikasi cara menciptakan sesuatu yang lebih bernilai bagi pelanggan.

Setiap perusahaan merupakan kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk merancang, memproduksi, memasarkan, menyajikan, dan mendukung produknya. Rantai nilai mengidentifikasi sembilan aktivitas yang secara strategis relevan untuk menciptakan nilai dan pengorbanan pada satu bisnis tertentu (lihat Gambar 1.1). Sembilan aktivitas tersebut terdiri dari lima aktivitas utama dan empat fasilitas pendukung. Aktivitas utama menunjukkan urutan mengalirnya bahan baku ke dalam bisnis (*inbound logistics*), mengubah menjadi produk akhir (*operations*), mengangkut produk akhir (*outbound logistics*), memasarkannya (*marketing* dan *sales*), dan pelayanan (*services*). Aktivitas pendukung meliputi usaha untuk memperoleh (*procurements*), pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur.



Aktivitas Primer
 Gambar 1.1
 Rantai Nilai Generik

Tugas perusahaan adalah menilai pengorbanan dan kinerja dari setiap aktivitas penciptaan nilai dan mencari cara-cara untuk memperbaikinya. Perusahaan seharusnya mengestimasi pengorbanan dan kinerja para pesaing sebagai suatu *benchmarks* dengan membandingkannya dengan pengorbanan dan kinerjanya sendiri. Jika aktivitas tertentu dapat dilaksanakannya lebih baik dibanding pesaingnya, berarti perusahaan mampu mencapai satu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada seberapa baik setiap bagian melaksanakan tugas masing-masing, tetapi juga seberapa baik aktivitas dari semua bagian dikoordinasikan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengelola proses inti dalam bisnis. Banyak perusahaan melakukan *reengineering* terhadap bisnisnya dengan menciptakan tim dengan disiplin silang untuk secara bersama menangani proses inti bisnis (*core business process*).

Demi untuk mencapai kesuksesannya, perusahaan perlu juga mencari keunggulan kompetitif lebih dari hanya pada operasinya sendiri, yakni rantai nilai dengan *supplier*-nya, distributor, dan para pelanggan. Perusahaan yang ber-*partner* dengan *supplier* dan distributor tertentu menciptakan satu keunggulan dalam jaringan penyajian nilai (*value-delivery network*) yang disebut juga dengan rantai suplai (*supply chain*). Meskipun hal ini akan mengalihkan biaya persediaan kepada *supplier*, *supplier* berharap biaya ini akan ditutup oleh perolehan dari volume penjualannya. Ini merupakan *win-win*

partnership. Untuk melakukan hal ini partner dalam *supply chain* lebih banyak menggunakan informasi penjualan yang terkini dari pabrikan yang menjadi tujuan penjualannya, dan bukan pada peramalan dari para pabrikan dengan permintaan yang bervariasi. Aktivitas seperti ini merupakan sistem respons cepat (*quick response system*) di mana barang ditarik dari permintaan dan bukan didorong oleh penawaran.

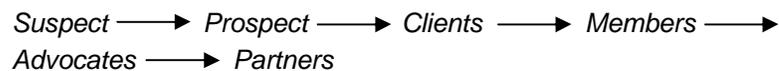
C. Menarik dan Mempertahankan Pelanggan

Di samping meningkatkan hubungan relasional dengan *partner* pada rantai suplai, banyak perusahaan berniat untuk mengembangkan ikatan yang lebih kuat dan loyalitas dengan pelanggannya. Sekarang ini pelanggan makin sulit untuk dipuaskan, makin cerdik, makin sadar akan harga, makin menuntut, sulit memaafkan, dan sulit didekati oleh makin banyak pesaing dengan penawaran yang sama atau lebih baik. Perusahaan yang ingin memperbesar profit dan penjualannya akan mengorbankan waktu dan sumber-sumbernya untuk mencari pelanggan baru (*customer acquisition*). Tidak cukup cerdik jika hanya menarik pelanggan baru, perusahaan harus mempertahankannya. Perusahaan harus makin memperhatikan *customer defection rate* (tingkat kehilangan pelanggan).

Banyak teoretisi dan praktisi pemasaran memusatkan pada seni menarik pelanggan baru daripada mempertahankan pelanggan yang ada. Secara tradisional penekanan pada penjualan daripada membangun hubungan relasional, lebih pada *preselling* dan penjualan daripada mempedulikan pelanggan lebih lanjut. Dengan demikian, perusahaan yang bijak perlu dengan teratur mengukur kepuasan pelanggannya. Hanya mendengarkan keluhan tidak cukup. Perusahaan harus merespons dengan cepat dan konstruktif terhadap keluhan.

Ada dua cara untuk memperkuat retensi pelanggan, *pertama* membuat hambatan untuk beralih. *Kedua*, dengan pendekatan yang lebih baik, yaitu dengan memberikan kepuasan yang tinggi kepada pelanggan. Tugas untuk menciptakan loyalitas

pelanggan yang kuat dengan *relationship marketing*. Relationship marketing mencakup semua langkah yang dilakukan perusahaan untuk mengenal dan melayani pelanggan yang bernilai dengan lebih baik. Untuk memahami relationship marketing perusahaan harus mereviu proses menarik dan mempertahankan pelanggan, melalui proses pengembangan pelanggan. Proses pengembangan pelanggan merupakan suatu proses yang dilalui oleh seseorang sampai menjadi partner bagi perusahaan. Dimulai dari perlakuan perusahaan terhadap calon pelanggan, memperlakukannya sebagai orang yang dicurigai (*suspect*). Tahap berikut memperlakukannya sebagai calon pembeli (*prospect*), kemudian mereka akan menjadi pelanggan pertama kali, yaitu mereka yang membeli untuk pertama kalinya, kemudian menjadi pelanggan ulang yang melakukan pengulangan membeli produk kepada penyaji yang sama untuk menjadi klien (*clients*), kemudian menjadi anggota (*members*), kemudian menjadi penganjur bagi apa yang dilakukan oleh perusahaan (*advocates*) pada akhirnya mereka akan menjadi rekan kerja dengan kepercayaan dan komitmen (*partners*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Bagan 1.2.



Bagan 1.2
Proses Pengembangan Pelanggan

Ada lima tingkat investasi yang berbeda dalam membangun hubungan dengan pelanggan, yaitu:

1. Pemasaran dasar : para penjual menjual produknya dengan sederhana.
2. Pemasaran reaktif : para penjual menjual produk dan mereka meminta pelanggan untuk menghubungi jika ada pertanyaan, komentar atau keluhan.
3. Pemasaran bertanggung jawab: para penjual menelpon pelanggan sesaat setelah penjualan

- untuk mengecek apakah produk memenuhi harapannya. Penjual juga meminta pelanggan untuk memberi saran. Informasi ini digunakan untuk perbaikan produk.
4. Pemasaran proaktif : Para penjual dari perusahaan terus-menerus melakukan kontak dengan pelanggan untuk mendapatkan saran perbaikan produk dan membantu produk baru.
5. *Partnership marketing*: Perusahaan bekerja terus-menerus dengan pelanggan untuk menemukan cara-cara yang lebih baik memperlakukan pelanggan sebagai *partner* kerja.



Latihan 2

Pimpinan dari suatu hotel dengan jelas dan tegas mengusulkan pelanggan diberi jaminan “kepuasan sepenuhnya atau bermalam di sini bebas”. Para karyawan diizinkan untuk mewujudkan jaminan tersebut sebaik-baiknya tanpa persetujuan manajer, ini berarti bahwa setiap karyawan bebas melakukan pelayanan kepada tamu hotel dengan cara terbaik menurut persepsi masing-masing karyawan. Jika hal ini terjadi maka kemungkinan terjadi proses penyajian pelayanan kepada tamu tidak lagi dilakukan menurut sistem dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh manajemen hotel tersebut. Meskipun jaminan yang diusulkan akan menunjukkan kepercayaan yang besar terhadap kualitas hotel dan memberikan suatu keunggulan kompetitif, beberapa manajer menentang rencana tersebut. Manajer pemasaran yakin bahwa kepuasan tamu bertumpu pada kualitas pelayanan (jasa yang ditawarkan oleh hotel) yang unggul (*service quality*). Dalam rangka memberikan kualitas pelayanan yang unggul, manajer pemasaran hotel mengusulkan. Sebelum dilakukan perbaikan kualitas layanan, pihak hotel lebih dulu

perlu melakukan analisis terhadap nilai jasa yang disajikan bagi para tamu (*customer delivered value*). Setelah itu mengkaji sistem dan prosedur pelayanan melalui analisis rantai nilai pelayanan (*value chain*) untuk memperbaiki kualitas pelayanan secara utuh dan terpadu serta terintegrasi. Dengan cara tersebut, hubungan jangka panjang (*relationship*) akan terjalin di antara hotel dengan para tamunya.

Mengapa para manajer tidak ingin memberi jaminan kepuasan kepada pelanggan dengan cara yang diusulkan oleh pimpinan hotel? Kemungkinan reaksi apa yang akan timbul dari adanya pemberian jaminan tersebut? Pengendalian apa yang dapat dilakukan untuk menurunkan penyalahgunaan jaminan tersebut oleh pelanggan?

Petunjuk Jawaban Latihan

- a. Karena berdampak pada pekerjaan dan waktu.
- b. Karyawan akan bereaksi negatif, tetapi hal ini perlu diantisipasi dengan memberikan pengertian.
- c. Harus ada mekanisme kontrol dalam bentuk SOP (*Standard Operational Procedure*).



Rangkuman

Pelanggan adalah pemaksimal nilai. Mereka membentuk harapan atas nilai dan bertindak atas nilai tersebut. Pembeli akan membeli dari perusahaan yang mereka rasakan menawarkan *customer delivered value* tertinggi yang didefinisi sebagai perbedaan antara *Total Customer Value* (TCV) dengan *Total Customer Cost* (TCC). Hal ini berarti bahwa para penjual harus menilai TVC dan TCC dibandingkan dengan pesaingnya. Para penjual yang memberikan *value* tidak menguntungkan dapat mencoba untuk meningkatkan TCV atau menurunkan TCC. Meningkatkan TCV dengan cara memperkuat atau menyempurnakan produk yang ditawarkan, jasa, personel, dan citra manfaat. Menurunkan TCC dengan menurunkan biaya pembelian. Penjual dapat

menurunkan harga dengan menyederhanakan proses pemesanan dan pengiriman, mengurangi risiko pembeli dengan menawarkan jaminan.

Kepuasan pembeli adalah fungsi dari kinerja produk yang dirasakan dan harapan pelanggan. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan yang tinggi menimbulkan loyalitas pelanggan yang tinggi maka banyak perusahaan saat ini bertujuan untuk memuaskan pelanggan secara total. Bagi perusahaan tersebut kepuasan pelanggan merupakan tujuan sekaligus alat pemasaran.

Perusahaan yang kuat mengembangkan kapabilitasnya yang unggul dalam mengelola proses bisnis inti, misalnya realisasi produk baru, manajemen persediaan, akuisisi dan retensi pelanggan, simplifikasi pesanan dan pembayarannya, dan pelayanan pelanggan. Pengelolaan bisnis inti secara efektif berarti menciptakan satu jejaring pemasaran di mana perusahaan bekerja sama dengan semua pihak dalam jalur produksi dan distribusi, dari pemasok bahan baku sampai ke distributor dengan pengecer. Perusahaan tidak lagi bersaing, tetapi bekerja dalam jaringan.

Hilangnya pelanggan yang menguntungkan secara dramatis mempengaruhi keuntungan perusahaan. Biaya menarik pelanggan baru diestimasi lima kali biaya untuk membuat pelanggan yang ada merasa senang. Kunci mempertahankan pelanggan adalah pemasaran relasional. Untuk membuat pelanggan senang, pemasar dapat menambahkan manfaat finansial atau sosial pada produk, atau menciptakan ikatan struktural antara perusahaan dengan pelanggannya.

Kualitas adalah totalitas dari fitur dan karakteristik produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dinyatakan atau yang ada. Perusahaan saat ini tidak mempunyai pilihan, tetapi untuk mengimplementasikan program TQM jika hendak bertahan untuk tetap *profitable*. *Total quality* adalah kunci penciptaan nilai dan kepuasan pelanggan.

Manajer pemasaran mempunyai dua tanggung jawab pada perusahaan yang memperhatikan kualitas, yaitu sebagai berikut.

1. Harus berpartisipasi dalam memformulasi strategi dan kebijakan untuk membantu perusahaan menang melalui kualitas prima secara total.
2. Harus menjamin kualitas pemasaran, seperti juga kualitas produksi. Setiap aktivitas pemasaran (riset pemasaran, pelatihan tenaga

penjual, periklanan, pelayanan pelanggan, dan sebagainya) harus dilakukan dengan standar yang tinggi.



Tes Formatif 2

1. Mengapa rantai nilai (*value-chain*) digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi cara menciptakan sesuatu yang lebih bernilai bagi pelanggan?
2. Berikan penjelasan keterkaitan antara rantai nilai (*value-chain*), rantai pasokan (*supply chain*), dan jaringan penyajian nilai (*value delivery network*) dalam rangka penyajian nilai bagi pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif!
3. Beberapa bentuk perubahan pengelolaan pelanggan harus dilakukan ketika terjadi perubahan dari pemasaran tradisional ke pemasaran relasional, antara lain (a) perubahan dari perhatian *preselling* ke perhatian pada *postselling*, (b) mendengarkan keluhan pelanggan tidak cukup, tetapi menanggapi dengan cepat dan konstruktif. Jelaskan kedua bentuk perubahan tersebut dan mengapa perubahan kedua hal tersebut penting dan perlu dilakukan?

3

Perencanaan Strategik Berorientasi Pasar

Bagaimana perusahaan bersaing di pasar? Salah satu jawaban adalah adanya komitmen untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan yang puas. Bagian lain yang tak kalah pentingnya adalah memahami bagaimana beradaptasi secara terus-menerus terhadap pasar yang juga selalu berubah. Untuk itu perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik berorientasi pasar. Perencanaan strategik berorientasi pasar adalah proses manajerial menyusun dan mempertahankan kesesuaian yang layak antara tujuan organisasi, *skills*, dan sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi (perusahaan) dengan peluang pasar (eksternal) yang terus berubah. Dengan perencanaan strategik berorientasi pasar maka pemasaran memainkan peran penting dalam proses perencanaan strategik perusahaan, yaitu dengan cara menyadarkan pentingnya memenuhi kebutuhan dan memuaskan pasar (tentu saja juga bagi *stakeholders* lainnya), serta selalu memasok informasi pasar yang akan digunakan manajemen puncak untuk menyusun perencanaan strategik. Perencanaan pemasaran yang dilakukan oleh manajemen pada jenjang menengah sebaliknya bertumpu pada perencanaan strategik tersebut. Dengan demikian maka rencana pemasaran dibuat dalam dua jenjang sebagai berikut.

1. Rencana pemasaran strategis (didasari oleh tujuan dan strategi pemasaran secara luas berdasarkan analisis situasi dan peluang pasar saat ini yang ditetapkan pada rencana strategik perusahaan).

2. Rencana pemasaran taktikal dengan taktik pemasaran yang spesifik, terdiri dari periklanan, persediaan, harga, saluran dan servis.

A. Perencanaan Strategik Jenjang Korporasi

Perencanaan strategik jenjang korporasi adalah perencanaan strategik berorientasi pasar yang menjadi tanggung jawab manajemen puncak. Pada perencanaan strategik korporasi, manajemen puncak sebagai pusat kendali perusahaan melakukan empat kegiatan dalam rangka menyusun rencana strategik, yaitu (1) menentukan misi perusahaan, (2) menetapkan *Strategic Business Units* (SBUs), (3) menentukan sumber-sumber untuk setiap SBU, (4) dan perencanaan bisnis baru, ataukah *downsizing* bisnis yang lebih "tua".

Suatu organisasi ada untuk melakukan suatu misi khusus dan misi ini biasanya jelas pada awalnya. Beberapa waktu kemudian misi itu menjadi hilang relevansinya karena berubahnya kondisi pasar atau menjadi tidak jelas ketika perusahaan menambahkan produk dan pasar baru ke portofolionya. Pertanyaan mendasar dalam rangka menentukan misi perusahaan adalah sebagai berikut. Apa bisnis kita? Siapa pelanggan kita? Apa nilai yang disajikan kepada pelanggan? Akan jadi apa bisnis kita? Apa seharusnya bisnis kita? Perusahaan yang sukses secara kontinu mengangkat pertanyaan-pertanyaan itu dan menjawabnya secara mendalam dan sepenuhnya. Organisasi akan mengembangkan misinya secara bersama-sama dengan manajer, karyawan, dan dalam banyak hal dengan pelanggan.

Pernyataan misi yang baik akan memiliki tiga karakteristik berikut. (1) Berfokus pada jumlah tujuan yang terbatas. (2) Menekankan pada kebijakan yang mampu menyajikan nilai. Kebijakan perusahaan menentukan bagaimana perusahaan akan bekerjasama dengan *stakeholders* yang terlibat dengan bisnis perusahaan. Kebijakan perusahaan seharusnya mempersempit rentang perbedaan antarindividu sehingga karyawan dapat bekerja secara konsisten pada isu pentingnya. (3) Memahami

dengan baik dan tepat lingkup persaingan di mana perusahaan akan beroperasi pada beberapa lingkup, yaitu industri produk; kompetensi, segmen pasar; vertikal, dan geografi. Pernyataan misi perusahaan seharusnya tidak direvisi setiap beberapa tahun untuk menanggapi setiap perubahan lingkungan, tetapi harus mendefinisi ulang jika misinya sudah kehilangan kredibilitasnya atau tidak lagi mendefinisi sesuatu yang optimal bagi perusahaan.

B. Perencanaan Strategik Bisnis

Banyak perusahaan mengoperasikan beberapa bisnis dan masing-masing bisnis mendefinisi bisnisnya dengan produk. Suatu bisnis seharusnya dipandang sebagai proses pemuasan pelanggan, bukan proses membuat produk. Suatu bisnis dapat didefinisi dalam tiga dimensi, yaitu kelompok pelanggan, kebutuhan pelanggan, dan teknologi.

Unit bisnis strategik dengan tiga karakteristik, yaitu (1) suatu bisnis tunggal atau kumpulan dari bisnis yang terkait yang dapat direncanakan secara terpisah, (2) mempunyai pesaing-pesaingnya sendiri, (3) masing-masing bisnis mempunyai manajer yang bertanggung jawab pada perencanaan strategiknya dan kinerja profit dan yang mengendalikan banyak faktor yang mempengaruhi profit.

Tujuan mengidentifikasi SBU perusahaan adalah untuk mengidentifikasi posisi bisnis pada saat ini untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai. Penentuan posisi unit bisnis saat ini penting guna mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Penentuan posisi dan tujuan masing-masing unit berguna untuk menentukan pendanaan dan penyediaan sumber (*resources*) yang diperlukan masing-masing serta menetapkan kontribusi masing-masing unit bisnis kepada perusahaan.

Ada dua model portofolio produk digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi unit bisnis dalam suatu perusahaan, yaitu

model *Boston Consulting Group* (BCG) dan model *General Electric* (GE). Selain kedua model tersebut, telah dikembangkan pula model lain. Manfaat dari model adalah membantu manajer untuk berpikir lebih strategis, memahami kondisi ekonomis dari bisnisnya dengan lebih baik, memperbaiki kualitas dari rencana yang dibuatnya, memperbaiki komunikasi antara manajemen bisnis dan korporasi, menunjukkan dengan tepat kesenjangan informasi dan isu-isu penting, mengeliminasi bisnis yang lemah, dan memperkuat investasinya pada bisnis yang lebih menjanjikan.

Model BCG adalah model berbentuk matriks yang digunakan untuk menentukan (mengidentifikasi) posisi bisnis saat ini, dengan mengukur dua kondisi, yaitu tingkat pertumbuhan pasar (ditunjukkan pada garis vertikal matriks) dan pangsa pasar relatif (yang ditunjukkan pada garis horizontal matriks). Berdasarkan dua ukuran tersebut, setiap unit bisnis perusahaan akan dapat dilihat posisi yang ditematinya pada matriks, apakah menempati kuadran kiri atas dalam posisi bintang (*star*), ataukah kiri bawah dalam posisi sapi perah (*cash cow*), ataukah kanan bawah dalam posisi geladak (*dogs*), ataukah menempati kuadran kanan atas dalam posisi tanda tanya (*question mark*). Dengan posisi yang ditempati, setiap unit bisnis dapat menentukan tujuan masing-masing dan menetapkan strategi untuk mencapai tujuan. Beberapa kelemahan model BCG yang disebabkan, antara lain oleh pengukuran tunggal untuk tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif, kemudian diperbaiki oleh model yang dikemukakan oleh para manajer General Electric dengan model General Electric (GE).

Model GE, membagi matriksnya tidak lagi empat kuadran, tetapi menjadi enam kuadran dan pengukuran pangsa pasar relatif (sumbu horizontal) diperluas menjadi pengukuran kekuatan bisnis, sedangkan pengukuran tingkat pertumbuhan pasar (sumbu vertikal) diperluas menjadi pengukuran daya tarik pasar. Kedua pengukuran menggunakan sembilan indikator untuk mengukur daya tarik pasar, dan duabelas indikator untuk mengukur kekuatan bisnis.

Model portofolio harus digunakan secara hati-hati karena adanya beberapa kelemahan yang harus dicermati. Kelemahannya, antara lain bahwa hasil analisis dari model tersebut sensitif dalam hal penilaian dan pembobotannya sehingga dapat dimanipulasi untuk menghasilkan matriks dengan nilai yang diinginkan. Model-model ini tidak mampu menggambarkan kemungkinan terjadinya sinergi antara dua bisnis atau lebih. Hal ini berarti bahwa pembuatan keputusan untuk satu bisnis saja pada satu saat akan berisiko. Kemungkinan keputusan yang salah akan terjadi dan ini akan berbahaya bagi perusahaan jika terjadi hasil analisis membuat perusahaan kehilangan satu unit bisnis yang sebenarnya memberikan kompetensi dasar yang esensial yang dibutuhkan oleh beberapa unit bisnis yang lain untuk berkembang. Meskipun demikian model portofolio telah memperbaiki kemampuan analitis dan strategis dari para manajer dan memungkinkan mereka membuat keputusan yang lebih baik daripada yang mereka dapat lakukan berdasarkan intuisi saja.

Rencana perusahaan bagi bisnis yang ada adalah untuk mencapai total penjualan dan profit. Sering kali terjadi penjualan dan profit yang diproyeksikan lebih rendah dari apa yang dikehendaki oleh manajemen korporasi, yaitu yang seharusnya dicapai oleh perusahaan. Jika terjadi suatu kesenjangan perencanaan strategik (*strategic-planning gap*) antara penjualan yang akan datang yang dikehendaki dengan penjualan yang diproyeksikan, manajemen perusahaan harus mampu mengembangkan atau memperoleh bisnis baru untuk mengisi kesenjangan tersebut. Bagaimana *strategic-planning gap* terisi? Ada tiga pilihan tersedia, yaitu pertumbuhan intensif, integratif, dan diversivikatif. Mengidentifikasi peluang untuk mencapai pertumbuhan di dalam bisnis perusahaan yang ada sekarang ini yang disebut dengan peluang pertumbuhan *intensif*. Ansoff mengusulkan satu kerangka yang berguna untuk mendeteksi peluang baru pertumbuhan intensif yang disebut dengan *product-market expansion grid*.

	Produk yang ada saat ini	Produk Baru
Pasar yang dilayani saat ini	1. Strategi penetrasi pasar	2. Strategi pengembangan produk
Pasar Baru	3. Strategi pengembangan pasar	(Strategi - Diversifikasi)

Gambar 1.2
Tiga Strategi Pengembangan Intensif
Product Market Expansion Grid dari I. Ansoff

Perusahaan dapat mempertimbangkan apakah dapat memperoleh pangsa pasar yang lebih baik dengan produk yang sedang ditawarkan pada segmen pasar yang sekarang dilayani (strategi penetrasi pasar), ataukah menawarkan produk yang sekarang kepada pasar yang baru (strategi pengembangan pasar), atau mempertimbangkan untuk mengembangkan produk baru kepada segmen pasar yang sekarang dilayani (strategi pengembangan pasar).

Dengan tiga alternatif strategi pertumbuhan intensif di mana manajemen menggunakan cara untuk menumbuhkan bisnisnya. Dengan pertumbuhan produk dan pasar saja tidak cukup sehingga manajemen menganalisis kemungkinan peluang pertumbuhan integratif. Dengan pertumbuhan yang dicapai melalui strategi integratif, peningkatan penjualan dan profit dapat diperoleh melalui alternatif untuk melakukan integrasi ke hulu atau ke hilir, yaitu sebagai berikut.

1. Integrasi ke belakang (*backward integration*), misalnya pabrik tekstil berintegrasi ke belakang (hulu) dengan kerja sama atau kepemilikan usaha distributor kapas atau perkebunan kapas sekaligus.

2. Integrasi ke depan (*foreward integration*), misalnya pabrik tekstil berintegrasi ke depan (hilir) dengan distributor, dan atau toko (pengecer) tekstil
3. Integrasi horizontal (*horizontal integration*), yaitu dengan melakukan integrasi pada usaha dengan level yang sama untuk mendapatkan sinergi, misalnya toko tekstil berintegrasi dengan toko asesori wanita (misalnya sepatu atau tas).

Alternatif peluang yang ketiga adalah pertumbuhan diversifikasi. Pertumbuhan diversifikasi meyakinkan jika peluang yang baik dapat ditemukan di luar bisnis yang ditangani perusahaan sekarang ini. Perusahaan dapat menawarkan produk baru dengan sinergi teknologi dan/atau pemasaran dengan lini produk yang ada, meskipun produk baru itu sendiri menarik pada kelompok pelanggan yang berbeda (*concentric diversification strategy*). Contoh bentuk diversifikasi konsentrik adalah perusahaan peralatan musik mulai membuat *tape* yang menggunakan komputer. Bentuk diversifikasi lain, yaitu perusahaan menawarkan produk baru yang menarik pelanggan yang sedang dilayani meskipun produk baru itu secara teknologis tidak terkait dengan lini produknya (*horizontal diversification strategy*), misalnya perusahaan peralatan musik memproduksi tempat penyimpanan kaset. Alternatif diversifikasi bentuk lain adalah dengan mencari bisnis baru yang tidak terkait sama sekali dengan teknologi, produk, atau pasar yang digunakan perusahaan saat ini (*conglomerate diversification strategy*), misalnya perusahaan peralatan musik mempertimbangkan untuk memasuki bisnis baru dengan pembuatan *application software* atau *personal organizer*.

Perusahaan tidak harus hanya mengembangkan bisnis baru, tetapi pada situasi tertentu akan melakukan pemangkasan, atau melepaskan bisnis lamanya yang sudah rapuh. Upaya ini dilakukan dalam rangka membebaskan diri dari beban penyediaan *resources* yang tidak menghasilkan dan upaya untuk menurunkan biaya secara total. Bisnis yang lemah atau rapuh membutuhkan perhatian manajemen yang tidak proporsional lagi. Manajer seharusnya berfokus pada peluang pertumbuhan

perusahaan dan membuang usaha yang memboroskan energi dan *resources* dalam rangka mencoba menyelamatkan bisnis yang dapat dikembangkan.

Proses perencanaan strategik untuk unit bisnis terdiri dari delapan langkah, yaitu sebagai berikut.

1. **Misi bisnis.** Setiap bisnis harus menentukan misi tertentu dalam lingkup misi perusahaan.
2. **Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*).** Secara umum setiap unit bisnis harus memonitor kekuatan lingkungan makro dan pelaku pada lingkungan mikro yang mempengaruhinya untuk memperoleh keuntungan. Dengan menggunakan sistem intelegensia pemasaran melacak *trend* dan pertumbuhan karena manajemen perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman. Peluang pemasaran adalah area kebutuhan konsumen yang dapat dipenuhi oleh perusahaan dengan menguntungkan. Peluang dapat diklasifikasi berdasarkan daya tarik dan kemungkinan suksesnya. Kemungkinan sukses tergantung tidak hanya pada perbandingan kekuatan bisnisnya dengan tuntutan sukses untuk beroperasi di pasar sasaran saja, tetapi bahkan harus melebihi pesaingnya. Hanya dengan kompetensi saja tidak merupakan suatu keunggulan kompetitif. Kinerja perusahaan yang terbaik adalah pada kemampuannya menghasilkan *customer value* yang terbesar dan mampu mempertahankannya secara terus-menerus. Ancaman lingkungan adalah suatu tantangan yang dihadapi karena *trend* dan pengembangan yang tidak menyenangkan jika tidak ada tindakan pemasaran yang mempertahankannya akan menimbulkan kemerosotan penjualan atau profit. Ancaman diklasifikasikan dalam tingkat keseriusannya dan kemungkinan kejadian. Setiap perusahaan perlu mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internalnya secara periodik.
3. **Formulasi tujuan.** Setelah perusahaan melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, kemudian ditetapkan tujuan untuk periode perencanaan tertentu.

Tujuan yang ditetapkan oleh manajemen adalah tujuan yang lebih spesifik lingkup dan waktunya. Formulasi tujuan yang dapat diukur membantu manajemen dalam menyusun perencanaan, implementasi, dan pengendaliannya.

4. **Formulasi strategi.** Strategi yang disarankan oleh Michael Porter merupakan tiga tipe strategi generik yang menjadi titik awal yang baik sebagai suatu pemikiran strategis, yaitu:
 - a. *overall cost leadership.* Bisnis bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi yang terendah, sehingga perusahaan dapat menentukan harga lebih rendah dari pesaing dan mendapatkan pangsa pasar yang besar. Strategi ini sesuai untuk perusahaan dalam bidang *engineering*, pembelian, manufaktur, dan distribusi fisik, serta tidak begitu membutuhkan *skill* dalam bidang pemasaran. Masalah yang dihadapi perusahaan dengan strategi ini biasanya perusahaan lain akan muncul dengan biaya yang lebih rendah.
 - b. *Differentiation.* Produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dengan sesuatu yang berbeda. Perbedaan dibuat dalam bentuk keunikan tertentu, teknologi yang spesifik, kemasan yang berbeda atau perbedaan lainnya. Sesuatu yang berbeda yang ditawarkan oleh perusahaan akan menjadi konsentrasi bisnis dalam rangka untuk mencapai kinerja yang unggul, yaitu jika sesuatu yang berbeda tersebut meliputi area manfaat yang yang dinilai penting oleh pelanggan sebagai bagian besar pasarnya, misalnya Intel menetapkan sebagai pemimpin teknologi komputer, mengenalkan *micro-processor* dengan kecepatan yang luar biasa.
 - c. *Fokus.* Bisnis berfokus dengan melayani pada satu segmen pasar saja. Perusahaan akan mengenal lebih baik segmen tersebut dan juga akan melakukan *cost leadership* atau diferensiasi dalam *target segment* tersebut, misalnya suatu toko sepatu yang hanya menawarkan jenis sepatu kerja untuk wanita bekerja

5. **Formulasi program.** Bisnis yang telah memformulasi strateginya, harus dikerjakan dengan program pendukung secara detail.
6. **Implementasi.** Strategi yang jelas dan program pendukung yang dipikirkan dengan baik tidak berguna jika perusahaan gagal mengimplementasikannya dengan cermat. Strategi hanya satu di antara tujuh elemen (7-S Mckinsey) pendukung suksesnya perusahaan, yaitu strategi, struksur, dan sistem sebagai *hardware* sukses, dan *style, skills, staff,* dan *shared value* sebagai *software*.
7. **Umpan balik dan kontrol.**

C. Proses Pemasaran

Perencanaan pada jenjang korporasi, divisi, dan bisnis merupakan suatu bagian integral dalam proses pemasaran. Untuk memahami proses tersebut, *pertama* harus dilihat bagaimana perusahaan mendefinisi bisnisnya. Dalam rangka mendefinisi bisnisnya, lebih dahulu perlu dipahami bahwa tugas dari setiap bisnis adalah menyajikan nilai bagi pasarnya dengan satu tingkatan keuntungan tertentu. Paling tidak ada dua pandangan mengenai proses penyajian nilai (*value delivery process*). Pandangan tradisional mengatakan bahwa perusahaan membuat sesuatu, kemudian menjualnya. Menurut pandangan ini, pemasaran menempati bagian kedua dari keseluruhan proses penyajian nilai. Pandangan tradisional beranggapan bahwa perusahaan mengetahui apa yang dibuatnya dan pasar akan bersedia membeli jumlah yang cukup untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Perusahaan yang menggunakan pandangan tradisional mempunyai kesempatan yang terbaik untuk berhasil di pasar dengan kondisi ekonomi barang tersedia dalam jumlah yang sangat terbatas, di mana konsumen tidak memperhatikan kualitas, *feature*, atau *style*, tetapi pandangan tradisional mengenai proses bisnis tidak akan berlaku pada ekonomi yang lebih kompetitif di mana orang menghadapi pilihan yang sangat banyak. Pasar yang kemudian terpecah

menjadi sejumlah *micromarkets* yang masing-masing dengan keinginan, persepsi, preferensi, dan kriteria pembeliannya sendiri. Oleh karena itu, pesaing yang cerdas harus merancang penawaran kepada *target market* yang didefinisi dengan baik.

1. Urutan Penyajian Nilai

Perusahaan akan melihat dirinya sebagai bagian dari urutan penciptaan nilai dan penyajian. Urutan ini terdiri dari tiga bagian, yaitu sebagai berikut.

Fase pertama, memilih nilai. Memilih nilai menjadi pekerjaan rumah bagi pemasaran yang harus dilakukan sebelum produk ada (dibuat). Staf pemasaran harus mensegmentasi pasar, memilih target market yang tepat, dan mengembangkan *positioning* bagi nilai yang ditawarkannya. Formula STP (*Segmentation, Targeting, and Positioning*) merupakan esensi bagi pemasaran strategik.

Fase kedua, adalah menyajikan nilai. Spesifikasi produk berwujud dan jasa harus diidentifikasi secara detail, harga tertentu ditetapkan, produk dibuat, dan didistribusikan. Mengembangkan fitur spesifik bagi produk, harga, dan distribusi pada tahap ini merupakan *tactical marketing*.

Fase ketiga, mengkomunikasikan nilai. Pemasaran taktis terjadi dengan pemanfaatan armada penjualan, promosi penjualan, periklanan, dan alat promosi lainnya untuk menginformasikan kepada pasar tentang produknya.

2. Langkah dalam Proses Perencanaan

Proses pemasaran terdiri dari analisis peluang pemasaran, meneliti dan memilih pasar sasaran, merancang strategi pemasaran, merencanakan program pemasaran, dan mengorganisasi, implementasi serta pengendalian upaya pemasaran.

Langkah-langkah dalam perencanaan pemasaran adalah sebagai berikut.

a. *Analisis Peluang Pasar*

Tugas pertama perusahaan adalah mengidentifikasi potensi peluang jangka panjang yang ada di pasar dan kompetensi intinya. Evaluasi adanya peluang pasar, dilakukan melalui riset pemasaran dan sistem informasi yang *reliable*. Riset yang dilakukan guna mengumpulkan informasi mengenai lingkungan pemasaran dan memahami pasarnya. Dari hasil analisis peluang pasar, perusahaan siap untuk memilih segmen pasar sasaran (melalui segmentasi, kemudian menetapkan pasar sasaran) yang dapat dilayaninya dengan baik.

b. *Pengembangan Strategi Pemasaran*

Setelah menentukan dan memfokuskan pada pasar sasaran dan mengembangkan strategi *positioning*, kemudian perlu dikembangkan strategi produk, harga, distribusi, dan promosi yang sesuai dengan produk dan pasar sasarnya.

c. *Perencanaan Program Pemasaran*

Strategi pemasaran kemudian ditransformasi ke program-program pemasaran. Manajer pemasaran harus membuat keputusan mendasar bagi pengeluaran untuk pemasaran, *marketing mix*, dan alokasi anggaran pemasaran.

d. *Manajemen Upaya Pemasaran*

Langkah terakhir pada proses pemasaran adalah mengorganisasi sumber-sumber sarana pemasaran, kemudian mengimplementasikan serta mengendalikan rencana pemasaran. Perusahaan harus membangun organisasi pemasaran yang *capable* untuk mengimplementasikan rencana pemasaran.

3. Perencanaan Produk : Sifat dan Isi Rencana Pemasaran

Setiap level produk (lini produk, merek) harus menyusun rencana pemasaran untuk mencapai tujuannya. Rencana pemasaran adalah salah satu *output* yang terpenting dalam proses pemasaran.

Isi dari suatu rencana pemasaran (*marketing plan*).

- a. Ringkasan eksekutif dan daftar isi.
- b. Situasi pemasaran saat ini yang menyajikan data sebagai latar belakang, yaitu data penjualan, *cost*, profit, pasar, persaingan, distribusi, dan lingkungan makro.
- c. Analisis peluang dan *issue* yang mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan (SWOT), serta isu-isu yang dihadapi saat ini.
- d. Tujuan (*objective*), manajer harus memutuskan rencana keuangan dan tujuan pemasaran.
- e. Strategi pemasaran, manajer produk membuat garis besar strategi pemasaran atau *game plan* untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Ketika mengembangkan strategi pemasaran, manajer produk perlu berbicara dengan orang-orang di bagian pembelian dan manufaktur untuk mengkonfirmasi bahwa mereka mampu membeli material yang cukup dan memproduksi unit yang cukup untuk memenuhi volume penjualan yang ditargetkan. Manajemen produk perlu juga berbicara dengan manajer penjualan untuk memperoleh dukungan armada penjualan yang cukup dan kabag. keuangan untuk memperoleh dana yang cukup untuk iklan dan promosi.
- f. *Action program* : rencana pemasaran harus menspesifikasi program pemasaran secara luas untuk mencapai tujuan bisnis setiap elemen strategi pemasaran. Setiap strategi pemasaran harus dirinci untuk menjawab pertanyaan, apa yang akan dilakukan? Kapan dilakukan? Siapa yang akan melakukan? Berapa banyak biayanya?
- g. Proyeksi perhitungan rugi laba. Berdasarkan rencana tindakan (*action plan*), manajer produk menyusun

anggarannya. Pada sisi pendapatan, *budget* menunjukkan ramalan volume penjualan dalam unit dan rata-rata harga. Pada sisi pengeluaran, menunjukkan *cost of production*, distribusi fisik dan pemasaran yang dirinci ke dalam kategori yang lebih halus. Perbedaan antara pendapatan dan penjualan adalah profit yang diproyeksikan. Jika disetujui, anggaran akan menjadi basis pengembangan rencana dan skedul persiapan material, skedul produksi, perekrutan karyawan, dan tugas pemasaran.

- h. Pengendalian (kontrol). Bagian terakhir dari rencana pemasaran adalah garis besar pengendalian untuk memonitor rencana, khususnya tujuan dan anggaran harus diuraikan untuk setiap bulan atau triwulan. Manajemen senior dapat mereviu hasil pada setiap periode.

Rencana bisnis abad ke-21 lebih berorientasi pelanggan dan pesaing dengan alasan yang lebih baik serta lebih realistis dibanding beberapa tahun lalu. Rencana yang dibuat lebih banyak menggunakan *input* dari semua fungsi dan pengembangan tim. Eksekutif pemasaran makin melihat diri mereka pertama sebagai manajer profesional dan kedua sebagai spesialis. *Planning* menjadi suatu proses berkelanjutan untuk merespons kondisi pasar yang berubah dengan cepat.

Prosedur perencanaan pemasaran dan isinya bervariasi di antara perusahaan. Rencana pemasaran dengan berbagai sebutan, misalnya *business plan*, *marketing plan*, kadang-kadang *battle plan*.



Latihan 3

Dengan menguasai 80% pasar yang sudah ada di genggaman, manajemen perusahaan bahan makanan "X" mempertimbangkan untuk tidak perlu lagi meningkatkan *share*-nya dari 60 milyar rupiah bahan sup kental yang dijualnya per tahun di toko bahan makanan. Manajemen menetapkan strategi

dengan menentukan apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan "X", yaitu membuat orang-orang lebih sering mengonsumsi sup tersebut. Dengan rencana tersebut manajemen tidak perlu menawarkan bahan sup kental baru dan tidak berkeinginan untuk memperhitungkan adanya orang-orang baru (adanya calon pelanggan baru) yang akan mencoba membeli bahan tersebut.

Strategi pertumbuhan intensif apa yang sedang direncanakan oleh manajemen perusahaan bahan makanan pada kasus di atas? Mengapa dilakukan strategi tersebut dan bukan strategi intensif yang lain? (Untuk menjawab pertanyaan terakhir ini, Anda diharapkan membuat asumsi-asumsi situasi pada saat pembuatan rencana tersebut).

Petunjuk Jawaban Latihan

- a. Pangsa pasar cukup besar.
- b. Strategi pertumbuhan intensif ini akan efektif untuk mempertahankan penjualan.



Rangkuman

1. Perencanaan strategik berorientasi pasar adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian yang layak antara tujuan, *skill* dan sumber-sumber organisasi dengan perubahan peluang pasarnya. Tujuan dari perencanaan strategik adalah untuk membentuk bisnis perusahaan dan produknya sehingga mereka akan mendapatkan keuntungan dan pertumbuhan yang ditargetkan. Perencanaan strategik ada pada empat jenjang, yaitu korporasi, divisi, unit bisnis, dan produk.
2. Kantor pusat perusahaan bertanggung jawab untuk menentukan proses perencanaan strategik. Strategi korporasi menentukan kerangka kerja di mana divisi dan unit bisnis mempersiapkan rencana strategisnya. Penetapan satu rencana strategis terdiri dari

empat aktivitas, yaitu mendefinisi misi korporasi, menentukan SBU, mengalokasikan sumber-sumber pada setiap SBU berdasarkan daya tarik pasar dan kekuatan bisnis, perencanaan bisnis baru serta *downsizing* bisnis yang lama.

3. Perencanaan strategik bagi bisnis tunggal terdiri dari aktivitas berikut, yaitu mendefinisi misi bisnis, menganalisis peluang dan ancaman eksternal, menganalisis kekuatan dan kelemahan internal, memformulasi tujuan, memformulasi strategi, memformulasi program pendukung, implementasikan program, dan mengumpulkan umpan balik dan melakukan pengendalian.
4. Proses pemasaran terdiri dari empat tahap, yaitu analisis peluang pasar, mengembangkan strategi pemasaran, merencanakan program pemasaran, dan pengorganisasian, implementasi serta pengendalian upaya pemasaran.
5. Setiap jenjang produk dalam satu unit bisnis harus mengembangkan satu rencana pemasaran untuk mencapai tujuannya. Rencana pemasaran adalah satu dari *output* paling penting dalam proses pemasaran, dan harus berisi elemen-elemen berikut, yaitu ringkasan eksekutif dan daftar isi, tinjauan situasi pemasaran saat ini, analisis peluang dan isu yang dihadapi oleh produk, satu ringkasan tujuan keuangan dan pemasaran yang direncanakan, satu tinjauan strategi pemasaran yang digunakan untuk mencapai tujuan yang direncanakan, diskripsi program tindakan yang diimplementasikan untuk mencapai tujuan yang direncanakan, proyeksi perhitungan rugi laba, dan satu ringkasan pengendalian yang digunakan dalam memonitor kemajuan rencana.



Tes Formatif 3

1. Dalam menetapkan misi perusahaan banyak informasi yang diperlukan dari orang-orang pemasaran dalam perusahaan. Dengan demikian pemasaran memegang peran paling penting dalam penentuan misi perusahaan. Berikan komentar pada pernyataan di atas!

2. Berkembangnya pemasaran ke arah pemasaran relasional akan sangat berpengaruh pada alternatif pilihan peluang bisnis bagi pertumbuhan usaha. Pada situasi seperti ini pilihan strategi integratif sangat mendukung bermunculannya serta efektivitas aliansi strategi dalam metode jejaring (*networking*) dalam usaha. Setujukah Anda dengan pernyataan tersebut? Berikan komentar Anda terhadap pendapat tersebut di atas!

3. Pada urutan penyajian nilai (*value delivery sequence*), fase pertama adalah memilih dan menentukan nilai dari produk atau jasa yang akan disajikan kepada pelanggan. Mengapa menentukan nilai bagi pelanggan membutuhkan informasi tentang segmentasi, *targeting* dan *positioning* sehingga strategi STP dikatakan sebagai esensi pemasaran strategik?

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

1. Ya. Tugas pemasar harus berorientasi pada bagaimana menciptakan kepuasan konsumen sehingga mereka tetap loyal.
2.
 - a. Nilai pelanggan melihat sampai sejauh mana perusahaan dapat memberikan manfaat lebih banyak dibandingkan pengorbanan yang diberikan konsumen.
 - b. Pemasar relasional menekankan pada penciptaan hubungan baik dengan para stakeholder.
 - c. Jejaring pemasaran menekankan pada penciptaan *networking* untuk mengembangkan kemitraan didasarkan pada *win-win solution*.
3.
 - a. Responsif : memenuhi kebutuhan/keinginan konsumen
 - b. Antisipatif: menggabungkan cara-cara pemasaran tertentu.
 - c. Kreatif : inovasi produk.
4. Esensi ketiga konsep tersebut ada. Jadi, untuk menciptakan *good relationship* dengan stakeholder perusahaan harus mempertemukan faktor-faktor yang berpengaruh dalam penciptaan value. Selain itu dukungan database yang memuat informasi lengkap tentang konsumen perlu dikembangkan.

Tes Formatif 2

1. Untuk dapat melihat proses penciptaan nilai secara komprehensif
2. Lihat uraian di modul ini.
3. Perubahan tersebut dipicu oleh meningkatnya intensitas persaingan yang semakin mempengaruhi pada pentingnya memberikan pelayanan pada pasca pembelian. Hal ini

dilakukan untuk mendorong pembelian ulang dan menciptakan konsumen loyal.

Tes Formatif 3

1. Misi perusahaan merupakan sesuatu yang ingin dicapai perusahaan. Pemasaran berperan penting dalam penentuan misi perusahaan karena berkaitan langsung dengan pasar dan konsumen yang situasinya selalu berubah.
2. Strategi integratif ini sangat efektif karena melihat secara lintas departemen dan komprehensif.
3. STP dapat memberikan informasi penting tentang keadaan/profil konsumen sasaran. Informasi ini dapat dijadikan bahan untuk menciptakan nilai kepada konsumen.

Daftar Pustaka

- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management*. The Millennium Edition, International Edition. New Jersey: PHI
- Dalrymple D.J.; Leonard J.P. (2000). *Marketing Management*. 7th Edition New York: John Wiley and Sons.
- Boone dan Kurtz. (1999). *Contemporary Marketing*. The Dryden Press.
- Kotler, Philip. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Boyd, H.W.; Orville C. Walker; Jean C. Larreche. (1998). *Marketing Management: A Strategic Approach with A Global Orientation*. Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Bradley, Frank. (1995). *Marketing Management: Providing, Communicating, and Delivering Value*. London: PHI.