

Konsep Dasar Perencanaan Pemasaran dan Proses Penyusunannya

Daniel Tumpal, M.E.



PENDAHULUAN

Perencanaan pemasaran penting untuk setiap operasi bisnis. Perencanaan pemasaran dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemasaran suatu produk atau layanan. Perencanaan pemasaran bertujuan untuk mengembangkan strategi pemasaran dan taktik guna mencapai sasaran perusahaan. Perencanaan pemasaran haruslah terorganisasi dengan baik.

Dalam pembahasan mengenai perencanaan pemasaran, perlu dibahas dahulu konsep yang mendasari perencanaan pemasaran serta peranan penting perencanaan pemasaran dalam meningkatkan keuntungan penjualan. Diharapkan setelah memahami hal tersebut, pembahasan dapat dilanjutkan kepada proses penyusunan perencanaan pemasaran.

Dengan memahami konsep dan proses penyusunan perencanaan pemasaran, Anda akan lebih mudah memahami pembahasan berikutnya pada Modul 2, yaitu mengenai perancangan dan pengembangan perencanaan pemasaran.

Deskripsi/Cakupan Materi Modul

Modul membahas mengenai konsep dasar perencanaan pemasaran, arti penting perencanaan pemasaran, macam-macam perencanaan pemasaran, dimensi strategi dan taktik dalam berbagai level manajemen, beberapa aspek yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan pemasaran, hubungan antara perencanaan pemasaran dengan perencanaan perusahaan, dan *outline* perencanaan pemasaran.

Tujuan Kompetensi Modul

Pada akhir perkuliahan mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu:

1. menjelaskan konsep perencanaan pemasaran;

2. menjelaskan arti penting perencanaan pemasaran;
3. menjelaskan tipe perencanaan pemasaran;
4. menjelaskan dimensi strategi dan taktik dalam level manajemen;
5. menjelaskan proses perencanaan pemasaran strategis;
6. menjelaskan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun perencanaan pemasaran;
7. menjelaskan hubungan antara perencanaan pemasaran dengan perencanaan perusahaan;
8. menjelaskan *outline* atau struktur perencanaan pemasaran.

Susunan Kegiatan Belajar

Kegiatan belajar terdiri dari:

1. Pengantar
2. Konsep dasar perencanaan pemasaran
 - a. arti penting perencanaan pemasaran;
 - b. macam-macam perencanaan pemasaran;
 - c. dimensi strategi dan taktik dalam berbagai level manajemen.
3. Proses perencanaan pemasaran
 - a. aspek yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan pemasaran;
 - b. hubungan antara perencanaan pemasaran dengan perencanaan perusahaan;
 - c. struktur atau *outline* perencanaan pemasaran.
4. Latihan
5. Petunjuk jawaban latihan
6. Rangkuman
7. Tes formatif
8. Balik dan tindak lanjut

Konsep Dasar Perencanaan Pemasaran

A. PENGANTAR

Dalam situasi ekonomi global yang ditandai dengan perubahan-perubahan yang semakin cepat, menjadi sangat perlu bagi perusahaan untuk memiliki kemampuan dalam membaca dan memahami perubahan-perubahan tersebut demi menjaga keberlangsungan hidup yang kompetitif.

Perusahaan perlu memahami posisinya di tengah percaturan persaingan yang semakin keras. Keterkaitan antardisiplin ilmu yang menjadi semakin kompleks dan saling mempengaruhi satu sama lain mengharuskan perusahaan untuk berpikir dan bertindak semakin cepat dan tepat. Keputusan yang dibuat tidak lagi bersifat reaktif, namun proaktif, partisipatif serta tidak berdasarkan intuisi semata.

Dunia pemasaran tergolong disiplin ilmu yang berada di jalur terdepan yang bersinggungan langsung dengan cepatnya perubahan tersebut. Oleh karena itu, perencanaan menjadi hal yang sangat penting. Organisasi perlu mengembangkan kompetensi yang dimilikinya untuk mempergunakan kesempatan dan mengantisipasi ancaman yang ada. Modul ini akan membawa Anda memahami konsep yang mendasari perencanaan pemasaran serta peranan penting perencanaan pemasaran dalam meningkatkan keuntungan penjualan.

B. KONSEP DASAR PERENCANAAN PEMASARAN

Untuk mengatur penjualan dan fungsi pemasaran, Anda perlu mencari cara sistematis mengidentifikasi berbagai pilihan yang tersedia, memilih satu atau lebih pilihan tersebut, dan menjadwalkan serta menghitung biaya dalam melakukan kegiatan pemasaran untuk mencapai sasaran. Proses ini dapat didefinisikan sebagai perencanaan pemasaran. Dengan kata lain perencanaan pemasaran adalah pemanfaatan secara terencana sumber-sumber daya pemasaran untuk mencapai sasaran pemasaran.

Secara sederhana, perencanaan pemasaran adalah suatu urutan kegiatan menuju penetapan sasaran pemasaran dan formulasi rencana untuk mencapai sasaran tersebut. Dalam realisasinya, perencanaan pemasaran merupakan proses perencanaan tahapan-tahapan aktivitas dalam pemasaran

yang melibatkan keseluruhan aspek dalam organisasi. Karenanya perencanaan pemasaran merupakan aktivitas pemasaran multifaset dan lintas fungsi (*cross-fungsional*).

Perusahaan menjalani proses manajemen dalam mengembangkan perencanaan pemasaran. Pada perusahaan kecil dengan unit usaha tunggal, proses ini dapat berlangsung informal. Pada perusahaan yang lebih besar dengan organisasi yang lebih terdiversifikasi, proses dilakukan secara sistematis. Secara konsep, proses ini relatif sederhana. Namun demikian, dalam pelaksanaannya, untuk membuat sebuah perencanaan pemasaran perlu dilakukan kajian situasi, formulasi asumsi-asumsi dasar, penetapan sasaran apa yang dijual dan kepada siapa akan dijual, memutuskan bagaimana sasaran akan dicapai, serta penjadwalan dan pembiayaan kegiatan yang dibutuhkan dalam mengimplementasikan rencana tersebut.

Perencanaan pemasaran adalah hal yang penting untuk setiap operasi bisnis yang bertujuan untuk mengefisienkan dan mengefektifkan pemasaran suatu produk atau layanan. Perencanaan pemasaran menolong Anda memvisualisasikan secara jelas ke mana Anda akan menuju dan apa yang hendak Anda capai. Pada saat yang sama, perencanaan pemasaran memberi detail langkah-langkah penting yang dibutuhkan untuk menuju posisi yang Anda inginkan dari posisi Anda sekarang. Selain itu, manfaat lain adalah pada saat mengompilasi dan mengembangkan perencanaan pemasaran, berarti Anda juga sedang merencanakan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap langkah, serta beberapa sumber daya uang, dan usaha apa yang dibutuhkan.

Masalahnya adalah walaupun proses ini secara intelektual sederhana untuk dipahami, namun dalam pelaksanaannya, perencanaan pemasaran merupakan bagian yang paling sulit dalam tugas pemasaran. Alasannya adalah perencanaan pemasaran melibatkan seluruh unsur pemasaran bersama – sama dalam satu rencana terpadu. Dan untuk melakukan hal ini, diperlukan prosedur yang terinstitusional. Kesulitan lain berkaitan dengan masalah budaya, organisasi, dan politik yang mengelilingi proses perencanaan pemasaran itu sendiri.

1. Arti Penting Perencanaan Pemasaran

Tidak dipungkiri bahwa perencanaan pemasaran penting. Kemampuan Anda untuk memperoleh keuntungan penjualan dipengaruhi oleh ratusan faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi dalam cara yang kompleks. Keuntungan penjualan dapat disimpulkan dalam empat poin berikut:

- a. memaksimalkan pendapatan (*revenue*);
- b. memaksimalkan keuntungan;
- c. memaksimalkan *Return on Investment*;
- d. dan meminimalkan biaya.

Setiap manajer memiliki kepentingan yang berbeda-beda, hal ini bergantung pada fungsi manajerial masing-masing. Dalam realitanya, terkadang kepentingan antarmanajer saling bertentangan. Yang paling mungkin dilakukan adalah kompromi optimal. Para manajer perusahaan harus memahami bahwa seluruh variabel saling berinteraksi. Mereka harus rasional dalam mengeluarkan keputusan bisnis. Kebanyakan manajer yang berpengalaman, memiliki intuisi dan perasaan bisnis yang cenderung dikontribusikan dalam proses rasionalitas pembuatan perencanaan pemasaran. Oleh karena itu, diperlukan prosedur formal pembuatan perencanaan pemasaran, yaitu untuk menajamkan pemakaian rasionalitas agar mengurangi kerumitan operasi bisnis, serta untuk secara realistis menetapkan harapan perusahaan di masa yang akan datang. Prosedur formal ini tidak mudah. Kebanyakan perusahaan pada akhirnya hanya membuat ramalan atau prediksi penjualan dan sistem anggaran yang dibutuhkan. Kedua hal ini, sering kali, tidak memperlihatkan hubungan dengan kesempatan dan masalah nyata yang dihadapi perusahaan.

Perencanaan pemasaran diperlukan untuk mengatasi meningkatnya tekanan kompetisi, kompleksitas lingkungan, dan cepatnya perubahan teknologi. Selain itu perencanaan pemasaran berguna untuk:

- a. para pemasar;
- b. para atasan;
- c. para fungsi nonpemasaran;
- d. para bawahan;
- e. membantu mengidentifikasi sumber-sumber keuntungan kompetitif;
- f. menekankan pada pendekatan terorganisir;
- g. mengembangkan spesifikasi perusahaan;

- h. memastikan konsistensi hubungan bisnis;
- i. memberikan informasi bisnis;
- j. mencari sumber daya;
- k. mendapatkan dukungan;
- l. mendapatkan komitmen bisnis;
- m. menetapkan sasaran dan strategi.

2. Manfaat Perencanaan Pemasaran

Perencanaan pemasaran memberi fokus pada usaha Anda sehingga dapat memaksimalkan keuntungan. Ada beberapa keuntungan yang didapat melalui perencanaan pemasaran, yaitu:

a. *Perencanaan pemasaran bertindak sebagai peta*

Perencanaan pemasaran menggambarkan situasi pasar, termasuk pesaing Anda, situasi politik, hukum, berbagai regulasi, kondisi ekonomi dan bisnis, kondisi teknologi, ramalan kebutuhan, faktor sosial dan budaya, dan demografi dari target pasar, sekaligus juga gambaran sumber daya perusahaan yang tersedia.

b. *Perencanaan pemasaran membantu dalam kontrol manajemen dan implementasi strategi*

Dengan perencanaan pemasaran Anda telah mengantisipasi perubahan lingkungan yang mungkin terjadi yang membutuhkan perubahan arah. Anda dapat mengarahkan kembali aktivitas menuju sasaran tanpa kesulitan karena Anda telah mengantisipasi sebelumnya. Akan terlihat dengan jelas perbedaan antara apa yang terjadi selama implementasi strategi dengan apa yang telah Anda antisipasi. Hal ini akan membantu Anda dalam mengontrol situasi dan memungkinkan Anda mengambil langkah-langkah korektif yang perlu untuk menjaga agar proyek tetap berada pada jalur yang semestinya sehingga sasaran dapat tercapai.

c. *Perencanaan pemasaran memberi informasi peran dan fungsi setiap anggota baru*

Memiliki perencanaan pemasaran memungkinkan Anda mendapat gambaran yang detail. Setiap orang dapat melihat bagaimana perannya masing-masing dan dapat saling berkoordinasi dengan yang lain. Peserta baru dapat ditugaskan mengambil bagian dalam perencanaan Anda.

Mereka dapat memperoleh gambaran tanggung jawab mereka secara *up-to-date* dan beradaptasi dengan pekerjaan peserta yang lain. Jadi, perencanaan pemasaran merupakan dokumen yang dapat memberi informasi kepada semua peserta tentang sasaran pemasaran dan bagaimana sasaran itu dicapai, yaitu oleh siapa, dengan apa, dan kapan.

d. *Perencanaan pemasaran memperlihatkan gambaran pengoordinasian semua sumber daya untuk implementasi*

Sumber daya perusahaan untuk menyelesaikan suatu proyek adalah terbatas. Apakah Anda seorang wiraswasta individual maupun Anda bekerja pada perusahaan besar, pada prinsipnya Anda sedang mencoba mengoptimalkan sumber daya yang terbatas tersebut untuk menyelesaikan suatu proyek. Perencanaan pemasaran memegang peranan penting untuk membujuk siapa saja pemilik otoritas untuk mengalokasikan sumber daya, baik uang, manusia, dan aset perusahaan lain. Dalam keterbatasan sumber daya ini, Anda harus mampu meyakinkan para individu pemegang otoritas ini bahwa Anda akan menggunakan modal, barang, dan tenaga kerja secara efisien dan efektif, serta bahwa sasaran Anda dapat dicapai walaupun terdapat ancaman potensial. Jadi, perencanaan pemasaran adalah kendaraan untuk merealisasikan penjualan Anda. Bukan hanya itu, dengan adanya perencanaan pemasaran terlihat kontrol Anda terhadap proyek tersebut dari awal sampai akhir. Anda dapat memvisualisasikan sasaran utama dan Anda tahu apa yang harus dilakukan pada setiap titik termasuk tindakan, biaya, dan berbagai kemungkinan. Paling tidak, di atas kertas Anda telah menguasai proyek ini dan para pemegang otoritas dapat mengenali potensi Anda.

e. *Perencanaan pemasaran menstimulasi pemikiran baru dan pemanfaatan optimal sumber daya*

Karena sumber daya Anda terbatas, Anda harus mampu memperoleh hasil yang maksimal dari apa yang Anda miliki. Perencanaan pemasaran yang baik membantu Anda mengusahakan semaksimal mungkin apa yang Anda miliki. Perencanaan pemasaran membantu Anda membangun di atas kekuatan Anda dan meminimalkan kelemahan Anda. Anda juga dapat memperoleh keuntungan diferensial dari kompetisi yang ada. Pada saat Anda melakukan riset untuk perencanaan pemasaran dan

menganalisis alternatif-alternatif strategis, maka bersamaan dengan itu pemikiran baru akan terstimulasi. Anda dapat mengubah atau memodifikasi perencanaan pemasaran Anda sehingga didapatkan perencanaan pemasaran yang optimal, yaitu yang terorganisasi baik dan terintegrasi. Dengan perencanaan pemasaran yang optimal, Anda dapat mengefisienkan pemakaian sumber daya yang ada dan membantu mengantisipasi setiap hal yang akan membantu atau menghambat kemajuan Anda.

f. *Perencanaan pemasaran memberi gambaran pembagian tanggung jawab, tugas, dan pengaturan jadwal kegiatan*

Strategi dalam perencanaan pemasaran harus diimplementasikan. Karenanya penjadwalan dan pembagian tanggung jawab amat penting. Perencanaan pemasaran memberi struktur/*outline* yang jelas mengenai pembagian tanggung jawab ini. Juga penting untuk menjadwalkan segala kegiatan agar strategi berdampak maksimal terhadap keseluruhan perencanaan. Perencanaan yang hati-hati akan menghindarkan Anda dari suboptimasi. Suboptimasi terjadi apabila unit atau bagian kecil rencana dioptimalkan sehingga mengakibatkan kerusakan keseluruhan rencana.

Sebagai contoh Anda membuat perencanaan pemasaran untuk suatu komponen komputer baru, yaitu mulai dari proses penciptaan sampai pada produk tersebut di pasar. Jika hanya detail teknis saja yang dioptimasi maka dana yang terserap untuk pengembangan produk menjadi amat besar sehingga tidak tersedia lagi dana untuk strategi pemasaran. Secara teknis, Anda memiliki produk yang unggul namun Anda tidak memiliki dana untuk memasarkan produk Anda. Jadi, karena terjadi suboptimasi maka produk Anda gagal. Mungkin solusi teknis yang minimal dengan biaya rendah lebih dapat diterima sehingga masih terdapat dana untuk perencanaan pemasaran. Dengan kata lain, jika dilakukan dengan benar maka perencanaan pemasaran memberi jaminan bahwa setiap tugas dikerjakan oleh orang yang bertanggung jawab dalam urutan yang benar, dan bahwa setiap bagian dan strategi dikoordinasikan secara sinergis untuk memaksimalkan efek dan memastikan penyelesaian proyek dengan sumber daya yang tersedia.

g. *Perencanaan pemasaran mengantisipasi masalah, kesempatan, dan ancaman*

Secara intuitif, tanpa perencanaan pemasaran Anda mungkin telah dapat melihat masalah, kesempatan, dan ancaman yang akan terjadi selama Anda bekerja mencapai sasaran. Perencanaan pemasaran yang Anda buat bukan saja mendokumentasikan hal-hal tersebut, namun juga membantu Anda mengidentifikasi hal-hal lain yang dapat muncul selama persiapan. Perencanaan pemasaran membantu Anda berpikir strategis, dan mempertimbangkan apa yang perlu dilakukan bila ada kesempatan, masalah, dan ancaman di masa datang. Dengan melakukan analisis dan mengembangkan perencanaan pemasaran, Anda akan semakin memahami masalah potensial yang akan muncul. Perencanaan pemasaran harus dibangun dan dimodifikasi untuk memaksimalkan kesempatan dan memecahkan masalah, serta menghindari ancaman.

Sebagai tambahan dari hal-hal yang telah disebutkan di atas, di bawah diuraikan contoh aplikasi mengapa perencanaan pemasaran strategi penting. Sederhananya hal ini berhubungan dengan keuntungan penjualan. Semua organisasi mempunyai bauran berbagai jenis pasar yang berbeda. Matriks pada Gambar 1.1 memperlihatkan matriks strategi generik.

		Anggaran Relatif	
		Tinggi	Rendah
Diferensiasi	Tinggi	Ceruk	Sukses
	Rendah	Bencana	Berbiaya Murah

Gambar 1.1
Matriks Strategi Generik

Matriks memperlihatkan bahwa terdapat beberapa pasar yang kurang dapat didiversifikasi produk dan layanannya, contohnya produk seperti asuransi mobil dibandingkan dengan produk yang lebih mudah berdiversifikasi, contohnya parfum, bir, pakaian, dan lainnya. Dalam kasus pasar yang kurang dapat didiversifikasi, tujuan perusahaan adalah bagaimana mendapatkan biaya produksi murah agar margin keuntungan masih tetap dapat diraih. Kasusnya akan berbeda untuk produk atau layanan yang dapat terbedakan secara substansi dari yang lain. Faktor biaya bukanlah faktor penggerak.

Dalam kenyataannya, kebanyakan organisasi memiliki campuran produk dan layanan yang dapat diklasifikasikan ke dalam keempat kotak dalam matriks. Semua organisasi memiliki produk 'bencana', produk 'berbiaya murah', produk ceruk (*niche*) dan produk 'sukses'. Produk ceruk adalah produk dengan spesifikasi yang sangat khusus. Para akuntan perusahaan mungkin mencoba menghapuskan produk-produk yang tidak menguntungkan. Dengan adanya perencanaan pemasaran dapat diperlihatkan peranan produk tersebut paling tidak tiga tahun ke depan. Juga bauran yang terjadi antara produk dan layanan pada keempat kotak matriks.

Semua organisasi memiliki produk dan layanan yang memberi tingkat penjualan dan margin profit yang berbeda-beda. Profit berasal dari bauran bermacam-macam margin produk dan berbagai tingkat *turnover* dari produk-produk ini. Dengan perencanaan pemasaran dapat diperlihatkan paling tidak tiga tahun ke depan bauran yang diharapkan, yaitu bauran margin rendah/*turnover* tinggi, margin tinggi/*turnover* tinggi, dan berbagai variasi di antaranya.

Contoh pemasaran:

Perusahaan minuman Canada Dry menjual produk yang populer di masyarakat, yaitu produk limun dengan kemasan besar. Produk ini tidak memberi profit pada perusahaan. Mereka mendapatkan profitnya dari minuman campuran, seperti minuman tonik dan *ginger ale*. Produk limun kemasan besar dibutuhkan untuk menunjukkan kepada pasar bahwa perusahaan adalah pemain serius dalam bidang ini karena memiliki semua jenis minuman ringan (*soft drink*) dalam lini produknya.

3. Macam-macam Perencanaan Pemasaran

Terdapat dua pembagian umum perencanaan pemasaran, yaitu perencanaan pemasaran untuk produk baru dan perencanaan pemasaran tahunan.

a. *Perencanaan produk baru*

Perencanaan pemasaran untuk produk baru disiapkan untuk produk, layanan lini produk, atau merek yang belum diperkenalkan oleh perusahaan. Adalah bijaksana untuk membuat perencanaan produk baru, bahkan sebelum proyek dimulai. Mendapatkan informasi pada tahapan ini mungkin sulit. Namun lebih baik mulai mengantisipasi sejak dini sebelum sejumlah sumber daya dimanfaatkan. Dengan cara ini, segala kemungkinan dapat dibandingkan dan dianalisis sehingga Anda memperoleh gambaran umum total biaya dan waktu. Adalah sewajarnya, apabila pada perencanaan produk baru terdapat lebih banyak hal-hal yang tidak diketahui dari pada perencanaan tahunan karena Anda tidak memiliki atau hanya sedikit saja memperoleh umpan balik dari pasar.

Produk baru, tentunya tidak memiliki *track record* dalam perusahaan Anda. Oleh karena itu, hal ini harus benar-benar dipertimbangkan karena dapat saja penjualan suatu produk berhasil pada perusahaan lain, tetapi tidak pada perusahaan Anda karena kekuatan pada perusahaan lain tidak dapat diduplikasi pada perusahaan Anda. Namun demikian, dalam perencanaan produk baru, terkadang Anda perlu membuat asumsi berdasar produk atau layanan sejenis yang telah dipasarkan oleh perusahaan lain. Namun jangan lupa, bila Anda memakai informasi berdasar perusahaan lain tersebut. Anda harus mengkaji kemampuan Anda dalam menduplikasi performa perusahaan lain. Sumber-sumber informasi lain mungkin diperlukan untuk memodifikasi data dari pengalaman perusahaan lain. Perencanaan pemasaran untuk produk baru mungkin harus mengikutsertakan pengembangan produk dari awal. Tentu saja jika produk tersebut sudah ada, pengembangan teknis tidak perlu dimasukkan dalam bagian perencanaan Anda.

b. *Perencanaan tahunan*

Perencanaan pemasaran tahunan adalah untuk produk, proyek, layanan, dan merek yang sudah ada dalam perusahaan. Secara periodik, biasanya setahun sekali, perencanaan ini secara formal dikaji. Perencanaan harus disesuaikan dan dimodifikasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan

atau perusahaan. Kajian dan pembuatan perencanaan pemasaran tahunan akan membantu Anda mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul, kesempatan, dan ancaman yang mungkin tidak disadari pada aktivitas perusahaan yang dilakukan sehari-hari. Kembali harus disadari bahwa perencanaan adalah untuk masa datang, yaitu bagaimana Anda dari posisi yang sekarang mencapai ke posisi selanjutnya di waktu yang akan datang. Jadi, tetap saja ada hal-hal yang tidak Anda ketahui di mana informasi harus diramalkan, diriset, dan dalam beberapa hal harus diasumsikan.

Walaupun perencanaan tahunan dibuat untuk satu tahun, tentu saja mungkin membuat rencana untuk beberapa tahun dan melakukan modifikasi tahunan. Di sisi lain perencanaan produk biasanya meliputi keseluruhan waktu produk, mulai dari tahap awal inisiasi sampai pada pemantapan produk di pasar, yaitu bahwa produk sudah melampaui tahap pengenalan dan diharapkan telah berkembang pada kecepatan yang diharapkan.

4. Dimensi Strategi dan Taktik dalam Berbagai Level Manajemen

Hanya sedikit praktisi pemasar memahami pentingnya perencanaan pemasaran strategi sebagai bagian yang berlawanan dengan perencanaan pemasaran operasional atau taktik. Contoh berikut memperlihatkan hal tersebut. Dalam tiga dekade terakhir terjadi perubahan lingkungan pemasaran. Era 1970-an dan awal 1980-an adalah lingkungan yang sederhana yang ditandai dengan pertumbuhan dan kemudahan menjual produk dan layanan. Lingkungan itu telah berubah menjadi lingkungan yang semakin bertambah kompleks dan abrasif, bahkan sering diperburuk oleh pasar yang statis atau bahkan menurun. Pada era dulu tidak dibutuhkan pendekatan pasar yang sistematis dan disiplin. Perencanaan taktik sebagai penerapan jangka pendek perencanaan pemasaran berhasil diterapkan pada kondisi sederhana seperti pada era tersebut tanpa perlu membuat perencanaan strategi. Perusahaan tidak membuat orientasi strategis dalam perencanaannya, yaitu untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi khusus perusahaan sebagai antisipasi masa yang akan datang. Perusahaan seperti ini mengalami kegagalan menghadapi milenium ini.

Rencana strategi adalah rencana yang menjangkau waktu lebih dari tahun anggaran berikutnya. Biasanya rencana strategi dibuat untuk tiga sampai lima tahun. Sementara rencana taktik meliputi hal-hal detail mengenai aksi-aksi yang harus diambil, oleh siapa, dan merupakan rencana jangka pendek, biasanya untuk satu tahun atau kurang.

Kebanyakan manajer lebih memilih menjual produk yang mudah dijual kepada pelanggan yang memiliki resistensi paling rendah. Para manajer membuat rencana pemasaran taktik, yaitu rencana jangka pendek terlebih dahulu, kemudian mengekstrapolasikan untuk membuat perencanaan jangka panjang atau perencanaan strategi. Apabila ini yang dilakukan maka sebenarnya manajer hanya melakukan ekstrapolasi terhadap kegagalan mereka.

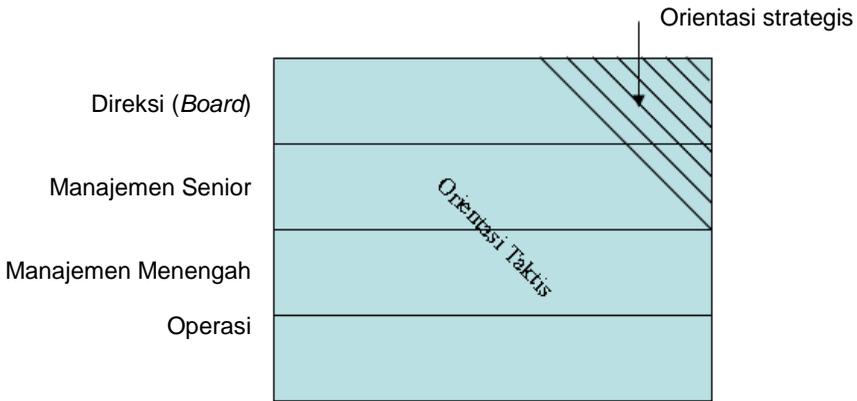
Para manajer harus memahami perbedaan antara strategi dan taktik. Demikian juga perbedaan antara efektif dan efisien serta asosiasi kedua kata sifat ini terhadap strategi dan taktik. Pada Gambar 1.2 terlihat matriks di mana garis horizontal mewakili strategi sebagai fungsi kontinu dari tidak efektif ke efektif. Sumbu vertikal mewakili taktik sebagai fungsi kontinu dari tidak efisien ke efisien. Perusahaan yang memiliki strategi dan taktik yang efektif (kotak 1) berada dalam keadaan ‘sukses’. Perusahaan dengan strategi efektif, namun dengan taktik yang tidak efisien berada dalam keadaan ‘survive’ atau bertahan (kotak 2). Perusahaan yang berada pada sebelah kiri matriks dipastikan akan mati karena terlalu menekankan pada taktik dan mengabaikan strategi yang dibutuhkan untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan pasar.

Strategi (*doing right things*)

		Tidak Efektif	Efektif
Taktik (<i>doing things right</i>)	Efisien	Mati (Cepat) 3	Berhasil 1
	Tidak Efisien	Mati (Lambat) 4	Bertahan 2

Gambar 1.2.
Hubungan antara Strategi dan Taktik serta Efisiensi dan Efektivitas

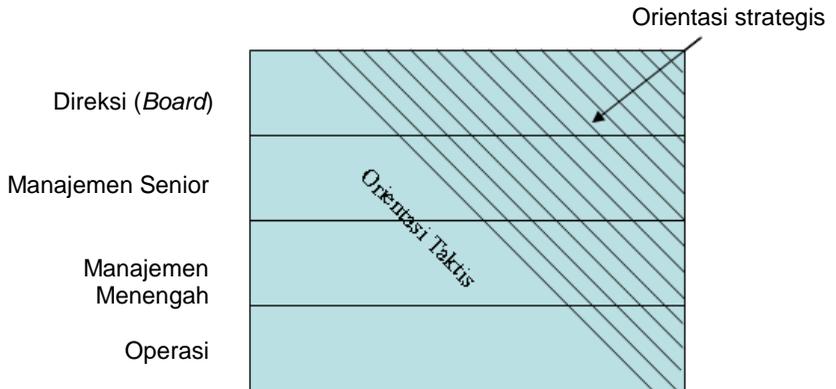
Sedangkan jika organisasi melakukan suatu strategi yang salah namun dengan taktik yang efisien akan lebih cepat mati (kotak 3) dibandingkan dengan rekan mereka yang kurang efisien. Kondisi ini dapat disamakan keadaannya dengan menyuruh seorang manajer yang tidak pintar untuk bekerja lebih keras sehingga akan menimbulkan kekacauan dan mengacaukan dua kali lebih banyak pelanggan. Gambar 1.3 menggambarkan tipe perusahaan lama yang tidak memperhatikan strategi pada berbagai tingkat manajemen.



Gambar 1.3.
Gambaran Perusahaan yang Menekankan pada Orientasi Taktis

Terlihat bahwa manajemen pada tingkat bawah tidak ikut serta sama sekali, sementara para direktur menghabiskan sebagian besar waktu mereka pada isu taktik atau operasional.

Gambar 1.4 menggambarkan perusahaan yang memahami peran penting strategi dan berhasil mengikutsertakan setiap tingkatan manajemen dalam memformulasikan strategi.



Gambar 1.4.
Perusahaan yang Menekankan pada Orientasi Strategis

Aturannya sederhana saja:

- a. Kembangkanlah perencanaan pemasaran strategi terlebih dahulu. Ini berarti Anda harus menganalisis lingkungan eksternal, kemudian mengidentifikasi awal hal-hal yang muncul dari hasil analisis lingkungan tersebut, dan selanjutnya mengembangkan respons strategi yang tepat dengan melibatkan seluruh tingkatan manajemen dalam proses tersebut.
- b. Perencanaan strategi harus meliputi rencana untuk tiga sampai lima tahun ke depan. Baru setelah rencana ini dikembangkan dan disetujui, perencanaan pemasaran untuk satu tahun dibuat. Jangan pernah membuat rencana satu tahun ke depan dahulu baru kemudian mengekstrapolasikannya.

C. PROSES PERENCANAAN PEMASARAN

1. Aspek yang Harus Dipertimbangkan dalam Penyusunan Perencanaan Pemasaran

- a. Mulailah dengan pernyataan misi atau tujuan. Pernyataan misi perusahaan atau bisnis bersifat kualitatif dan filosofis.
- b. Sertakan di dalamnya ringkasan finansial yang mengilustrasikan *revenue* dan profit secara grafik untuk seluruh periode perencanaan.

- c. Lakukan kajian pasar :
- 1) siapakah target pasarnya?
 - 2) apakah pasar menurun atau meningkat?
 - 3) bagaimana pasar dipecah menjadi segmen-segmennya?
 - 4) tren seperti apa yang ada pada setiap segmen?
- Kajian disajikan dalam bentuk sederhana. Jika Anda tidak memiliki fakta, buatlah perkiraan. Pakailah daur hidup dan grafik-grafik untuk memperjelas. Bilamana perlu, buatlah peta pasar yang memperlihatkan aliran produk atau layanan dari pemasok ke pengguna.
- d. Identifikasi segmen kunci dan lakukan analisis SWOT untuk masing-masing.
- 1) Buat struktur pengaruh eksternal utama dan dampaknya pada setiap segmen.
 - 2) Buat daftar faktor-faktor penentu keberhasilan, kurang lebih 5 atau 6 faktor.
- e. Buat kajian kekuatan diferensial perusahaan dan kelemahannya dibandingkan kompetitor.
- f. Buatlah pernyataan singkat tentang isu kunci yang harus diperhatikan selama periode perencanaan.
- g. Buatlah ringkasan analisis SWOT menggunakan matriks portofolio untuk mengilustrasikan hubungan-hubungan penting antarpoin kunci dalam bisnis Anda.
- h. Buat daftar asumsi Anda.
- i. Buatlah sasaran dan strategi. Sasaran perusahaan atau bisnis bersifat kuantitatif dan merupakan operasionalisasi pernyataan misi. Sedangkan sasaran fungsional, tidak lain adalah pemasaran, finansial, produksi, dan rekayasa (bersifat kuantitatif dan dapat diukur).
- j. Buat ringkasan persyaratan sumber daya selama periode perencanaan dalam bentuk anggaran.

2. Hubungan antara Perencanaan Pemasaran dengan Perencanaan Perusahaan

Terlebih dahulu perlu dipahami posisi perencanaan pemasaran dalam konteks perencanaan strategi secara umum. Keputusan-keputusan strategi berkaitan dengan:

- a. arah jangka panjang organisasi, dan bukan isu manajemen sehari-hari;
- b. pendefinisian ruang lingkup organisasi dalam hal apa yang akan dan tidak akan dilakukan oleh organisasi;
- c. penyesuaian antara aktivitas organisasi terhadap lingkungan di mana ia beroperasi sehingga organisasi dapat memaksimalkan kesempatan dan meminimalkan ancaman;
- d. penyesuaian aktivitas organisasi dengan kapasitas sumber dayanya, baik sumber daya keuangan, tenaga kerja, teknologi, dan tingkat keahlian.

Manajemen strategi terutama berhubungan dengan ketidakpastian masa depan dan inisiatif-inisiatif baru untuk pengembangan jangka panjang. Bagaimana perencanaan pemasaran diterapkan merupakan cikal bakal perencanaan perusahaan.

Perencanaan pemasaran didasarkan pada pasar, pelanggan, dan produk. Sementara perencanaan bisnis berkaitan dengan sumber daya perusahaan. Perencanaan perusahaan biasanya merupakan penerapan perencanaan bisnis terhadap unit-unit yang berbeda dalam agregat bisnis. Sebelum dibahas struktur atau *outline* perencanaan pemasaran, akan sangat berguna apabila dipahami terlebih dahulu bagaimana hubungan antara perencanaan pemasaran dan perencanaan perusahaan.

Terdapat lima tahapan dalam proses perencanaan perusahaan. Seperti terlihat pada Tabel 1.1, titik awal biasanya adalah pernyataan sasaran finansial perusahaan untuk periode jangka panjang perencanaan yang biasanya dinyatakan dalam *turnover*, profit sebelum pajak, dan *return on investment*.

Kebanyakan rencana jangka panjang ini adalah untuk lima tahun. Tetapi dalam beberapa saat terakhir ini, jangka waktu tiga tahun sudah sering dipergunakan, hal ini bergantung pada sifat pasar di mana perusahaan beroperasi. Sebagai contoh, lima tahun bukan waktu yang terlalu lama untuk perusahaan gelas atau kaca mengingat dibutuhkan periode waktu tertentu untuk membuat penanaman modal baru. Sementara untuk industri mode, angka lima tahun mungkin terlalu lama. Aturan yang dapat dipakai dalam menetapkan periode waktu tersebut adalah produk harus cukup lama di pasaran sedemikian rupa hingga dapat menggantikan penanaman modal baru yang berkaitan dengan produk tersebut.

Namun demikian agar rencana strategi dapat secara praktis digunakan dalam membuat rencana yang lebih detail, disarankan untuk memakai waktu

tiga tahun (jika mungkin). Di luar periode ini, detail yang dibuat menjadi tidak berarti.

Tabel 1.1
Perencanaan Pemasaran dan Posisinya dalam Siklus Perusahaan

Langkah 1: Sasaran Keuangan Perusahaan	Langkah 2: Audit Manajemen	Langkah 3: Penetapan Sasaran dan Strategi	Langkah 4: Rencana	Langkah 5: Rencana Perusahaan
Pertumbuhan penjualan dan pendapatan yang ditargetkan	Audit pemasaran: Segmentasi target pasar, dan lain-lain.	Sasaran pemasaran, strategi	Rencana pemasaran	
	Audit distribusi: Stok dan kontrol; transportasi, pergudangan	Sasaran distribusi, strategi	Rencana distribusi	
	Audit operasi: Analisis nilai; pengembangan rekayasa; telaah kerja; kontrol kualitas; tenaga kerja; material; rencana dan ruang; perencanaan produksi; pabrik; riset dan pengembangan; teknologi informasi, dan lain-lain	Sasaran operasi, strategi	Rencana operasi	Menerbitkan rencana perusahaan, yang berisi: sasaran dan strategi perusahaan, sasaran dan strategi pemasaran, sasaran operasi dan lain-lain
	Audit finansial: Kredit, hutang, arus kas, dan kontrol anggaran; alokasi sumber daya; pengeluaran modal; keuangan jangka panjang	Sasaran finansial, strategi	Rencana finansial	
	Audit personil: Manajemen, kemampuan teknik dan administratif, dan lain-lain	Sasaran personil, strategi	Rencana personil	

Salah satu tujuan utama perencanaan perusahaan adalah memberi visi jangka panjang perusahaan tersebut, yaitu berkaitan dengan aspek: apa yang diperjuangkan perusahaan, harapan para pemegang saham, tren lingkungan, tren sumber daya pasar, tren pasar konsumsi, dan kompetensi khusus perusahaan seperti yang terlihat pada audit manajemen. Dengan demikian paling tidak perencanaan perusahaan mengandung paling tidak unsur-unsur berikut:

- a. tingkat keuntungan yang diharapkan;
- b. batasan bisnis :
 - 1) produk jenis apa yang akan dijual dan ditujukan kepada jenis pasar seperti apa;
 - 2) fasilitas jenis apa yang dikembangkan (operasi, riset dan pengembangan, sistem informasi, distribusi, dan lain-lain);
 - 3) jumlah dan karakter tenaga kerja atau personil;
 - 4) pendanaan.
- c. sasaran perusahaan lain seperti tanggung jawab sosial perusahaan, imej perusahaan, imej pasar modal, imej pegawai, dan lain-lain.

Perencanaan perusahaan seperti itu akan dapat memproyeksikan tingkat keuntungan/kerugian serta posisi neraca. Akibatnya proses di atas akan memberi kestabilan jangka panjang dibanding perencanaan yang didasarkan pada proses intuitif yang lebih banyak meramalkan dan cenderung mengekstrapolasikan tren sebelumnya.

3. Struktur atau *Outline* Perencanaan Pemasaran

Struktur atau *outline* perencanaan pemasaran biasanya memuat hal-hal berikut ini.

Daftar Isi

Ringkasan Eksekutif (*overview* keseluruhan perencanaan, termasuk deskripsi produk atau layanan, keuntungan diferensial, investasi yang dibutuhkan, dan antisipasi penjualan dan profit).

I. Pendahuluan

Produk atau jasa apa yang dijual? Gambarkan dengan detail dan jelaskan bagaimana produk atau jasa ini akan menanggapi pasar.

II. Analisis Situasi

A. Lingkungan Situasi

1. Permintaan dan tren permintaan (bagaimana ramalan di masa mendatang, apakah meningkat atau menurun? Siapa pembuat keputusan? Siapa agen pembeli? Bagaimana, kapan, di mana, apa, dan mengapa mereka membeli?)
2. Faktor sosial dan budaya.
3. Demografi.
4. Kondisi ekonomi dan bisnis pada saat ini untuk produk tersebut dan untuk area geografis yang dipilih.
5. Kelas teknologi produk tersebut. Apakah berteknologi tinggi? Apakah produk yang lebih baru cepat menggantikan produk lama (waktu hidup yang pendek)? Dengan kata lain, bagaimana teknologi mempengaruhi produk tersebut?
6. Politik. Apakah situasi politik saat ini mempengaruhi pemasaran produk tersebut?
7. Hukum dan regulasi. Apakah hukum dan regulasi dapat diterapkan di sini?

B. Lingkungan Netral

1. Lingkungan finansial. (Bagaimana ketersediaan dan ketidaksediaan dana mempengaruhi situasi?)
2. Lingkungan pemerintahan. (Apakah kegiatan dewan perwakilan, keputusan pemerintah pusat atau pemerintah lokal akan mempengaruhi pemasaran produk tersebut?)
3. Lingkungan media. (Apa yang terjadi pada media? Apakah publisitas belakangan ini akan mendukung proyek?)
4. Lingkungan yang menaruh minat khusus. (Selain pesaing langsung, apakah ada kelompok berpengaruh yang akan mempengaruhi perencanaan Anda?)

C. Lingkungan Kompetitor/Pesaing

1. Gambarkan pesaing utama Anda: produk mereka, perencanaan, pengalaman, finansial, sumber daya manusia dan modal, pemasok, dan strategi mereka. Apakah mereka menikmati keberpihakan pelanggan? Jika ya, mengapa? Saluran pemasaran

apa yang digunakan pesaing Anda? Apa kekuatan dan kelemahan mereka?

D. Lingkungan Perusahaan

1. Gambarkan produk Anda: perencanaan, pengalaman, finansial, sumber daya manusia dan modal, pemasok, dan strategi Anda. Apakah Anda menikmati keberpihakan pelanggan? Jika ya, mengapa? Saluran pemasaran apa yang Anda gunakan? Apa kekuatan dan kelemahan Anda?

III. Target Pasar

Gambarkan segmen target pasar Anda secara detail dengan menggunakan segmentasi demografi, psikografi, geografi, gaya hidup, dan lain-lain serta gambarkan segmentasi apa saja yang cocok. Mengapa segmen ini menjadi target pasar Anda? Seberapa besar segmen tersebut?

IV. Masalah dan Kesempatan

Nyatakan setiap kesempatan dan mengapa Anda menyebutnya sebagai suatu kesempatan. Nyatakan setiap masalah. Beri petunjuk apa yang hendak Anda lakukan. Nyatakan dengan jelas keuntungan kompetitif diferensial yang Anda miliki.

V. Sasaran Pemasaran dan Tujuan

Nyatakan secara tepat sasaran dan tujuan pemasaran dalam bentuk volume penjualan, pangsa pasar, *return on investment*, sasaran dan tujuan pemasaran Anda yang lain, serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hal tersebut.

VI. Strategi Pemasaran

Pertimbangkan strategi alternatif untuk keseluruhan strategi, contohnya untuk menembus pasar baru, pemasar dapat masuk pasar sebagai yang pertama, masuk pasar lebih awal, belakangan, secara horizontal atau vertikal dan mengeksploitasi strategi ceruk produk yang berbeda. Jika strategi pemasaran adalah strategi induk atau strategi pemasaran pada level manajemen, matriks kemampuan bisnis dan keunggulan pasar serta analisis daur hidup produk harus dibuat.

VII. Taktik Pemasaran

Nyatakan bagaimana Anda akan mengimplementasikan strategi pemasaran yang dipilih dalam bentuk variabel produk, harga, promosi, distribusi, dan variabel taktik dan lingkungan lain.

VIII. Implementasi dan Kontrol

Hitunglah titik impas dan buatlah grafik titik impas untuk proyek Anda. Hitunglah proyeksi penjualan, aliran dana setiap bulan selama tiga tahun. Tentukan biaya untuk memulai, anggaran bulanan, berikut tugas-tugas yang dibutuhkan.

IX. Ringkasan

Beri ringkasan mengenai keuntungan, biaya, dan neraca. Nyatakan lagi keuntungan diferensial yang Anda tawarkan, dan mengapa rencana Anda akan berhasil.

X. Apendiks

Masukkan semua informasi relevan yang mendukung.

Setelah melihat tabel struktur atau *outline* perencanaan pemasaran isi di atas, di bawah ini merupakan penjelasan rinci dari *outline* tersebut satu per satu.

Ringkasan Eksekutif

Bagian pertama dari struktur rencana pemasaran adalah ringkasan eksekutif, yakni berupa sinopsis atau abstrak dari keseluruhan rencana pemasaran. Dalam ringkasan eksekutif terdapat informasi mengenai deskripsi produk atau layanan, keuntungan diferensial produk atau layanan yang Anda tawarkan dibanding dengan pesaing Anda, investasi yang dibutuhkan, dan hasil yang diharapkan. Kesemuanya dapat dinyatakan dalam bentuk pengembalian investasi (ROI : *return on investment*), penjualan, profit, pangsa pasar, atau dengan cara lain.

Ringkasan eksekutif berguna terutama jika perencanaan pemasaran yang Anda buat bertujuan untuk mencari sumber daya dalam mengimplementasikan perencanaan tersebut. Para eksekutif puncak mungkin sibuk dan kemungkinan terdapat lebih dari satu rencana pemasaran yang harus mereka

pertimbangkan untuk dibiayai. Jika Anda menyerahkan rencana pemasaran kepada pemodal ventura, kemungkinan Anda memiliki banyak saingan. Pemodal ventura menerima ratusan rencana pemasaran setiap tahunnya, namun demikian mereka hanya akan membiayai sedikit dari sekian banyak tawaran rencana pemasaran tersebut. Karenanya ringkasan eksekutif itu amat penting.

Panjang halaman ringkasan eksekutif bisa satu paragraf atau sampai beberapa halaman. Dari ringkasan ini, eksekutif puncak dapat memperoleh ide umum suatu proyek tanpa perlu membaca keseluruhan rencana. Ringkasan eksekutif haruslah menggambarkan kemampuan Anda bahwa Anda menguasai apa yang Anda bicarakan, dan bahwa proposal Anda mempunyai potensi dan kemungkinan untuk sukses. Jika ringkasan eksekutif tidak menggambarkan hal itu, eksekutif puncak mungkin tidak akan meneruskan membaca rencana Anda.

Biasanya ringkasan eksekutif dibuat paling belakangan. Walaupun demikian karena diletakkan di awal, ringkasan eksekutif harus mampu membuat eksekutif puncak tertarik melanjutkan membaca rencana Anda.

Daftar Isi

Mungkin Anda ingin mengabaikan daftar isi karena tidak menganggapnya penting. Anggapan ini salah. Daftar isi adalah keharusan dan bukan pilihan antara dicantumkan atau tidak. Walaupun rencana pemasaran yang Anda buat hanya beberapa halaman, daftar isi harus tetap dituliskan. Hal ini disebabkan oleh alasan psikologis yang mempengaruhi evaluator yang akan menyetujui atau menolak proposal Anda.

Jika rencana pemasaran ditujukan untuk mendapatkan dana atau sumber daya lain untuk mengimplementasikannya maka daftar isi penting untuk dicantumkan. Rencana Anda akan dinilai oleh banyak individu dari berbagai disiplin. Beberapa di antara mereka mungkin ahli dalam bidang teknis. Mereka akan menitikberatkan pada detail teknis tentang produk atau layanan Anda. Evaluator yang lain mungkin ahli dalam bidang finansial. Mereka ingin memeriksa analisis titik impas/*breakeven*, rasio finansial yang Anda hitung, dan informasi finansial lain. Yang jelas setiap evaluator akan memeriksa terlebih dulu bagian yang sesuai dengan keahliannya. Dengan adanya daftar isi, pencarian dapat dilakukan dengan mudah. Jika evaluator sulit menemukan informasi yang dicari, evaluator akan berasumsi bahwa

memang Anda tidak menuliskan informasi yang dicari dan berasumsi bahwa proposal Anda tidak lengkap.

Daftar isi terutama penting apabila Anda mengajukan rencana pemasaran kepada pemodal ventura. Mereka menginvestasi uang dalam jumlah besar tentunya untuk bisnis yang sudah memiliki *track record* dan mempunyai rencana pemasaran – atau biasa disebut rencana bisnis.

Biasanya dana hanya tersedia untuk sekitar 1% atau kurang dari total rencana pemasaran yang diterima oleh pemodal ventura. Seorang pemodal ventura dapat menerima sampai 1000 proposal setiap bulan. Jadi, tidaklah mungkin ia menghabiskan waktu untuk membaca keseluruhan isi rencana pemasaran. Pertama-tama ia akan membaca rencana eksekutif. Bila pemodal ventura menganggap rencana pemasaran ini menarik maka ia akan memeriksa rencana pemasaran melalui daftar isi untuk mencari hal-hal khusus yang menarik. Jika ia tidak menemukan hal ini maka ia akan mengabaikan rencana pemasaran tersebut karena ia tidak memiliki cukup waktu untuk membaca lebih detail. Ini adalah tahapan awal skrining. Sehingga hanya sebagian kecil saja rencana pemasaran yang dibaca secara detail untuk mendapatkan keputusan akhir.

Pendahuluan

Bagian Pendahuluan berisi penjelasan detail proyek Anda. Bagian ini bukanlah berisi *overview* seperti pada ringkasan eksekutif. Bagian ini menjelaskan latar belakang proyek Anda, dan berisi penjelasan produk dan layanan sehingga pembaca memahami dengan jelas apa yang Anda ajukan. Pendahuluan dapat saja mengambil porsi yang besar. Setelah membaca bagian ini, diharapkan evaluator memahami produk atau layanan Anda dan apa yang hendak dilakukan berkaitan dengan hal tersebut.

Analisis Situasi

Analisis situasi berisi informasi luas mengenai situasi yang Anda hadapi. Analisis situasi dilakukan setelah Anda mempertimbangkan dengan saksama lingkungan Anda. Analisis situasi dapat dibagi menjadi 4 kategori yaitu:

a. Lingkungan situasi

Lingkungan situasi meliputi permintaan dan tren permintaan dari produk atau layanan. Apakah permintaannya akan meningkat, menurun atau tetap? Apakah ada kelompok tertentu di mana permintaan meningkat atau sebaliknya menurun? Siapa pembuat keputusan untuk pembelian produk atau

layanan? Siapa agen pembelinya? Terkadang pembuat keputusan dan agen pembeli adalah orang yang sama. Tetapi sering juga merupakan orang yang berbeda. Sebagai contoh, seorang anggota keluarga dapat merupakan pengambil keputusan untuk pembelian suatu produk, katakanlah merek TV tertentu. Tetapi mungkin individu yang akan membeli TV tersebut bukan anggota keluarga yang sama. Siapa yang mempengaruhi keputusan pembelian? Bagaimana, kapan, di mana, apa, dan mengapa pelanggan potensial membeli produk atau layanan Anda? Apa faktor sosial dan budaya yang mempengaruhi? Mungkin Anda juga perlu mendiskusikan latar belakang pendidikan, pendapatan, usia, dan faktor-faktor sejenis lainnya. Bagaimana kondisi ekonomi yang dihadapi rencana pemasaran Anda? Apakah bisnis dalam keadaan baik atau buruk? Permintaan dapat saja meningkat, baik pada kondisi ekonomi bagus atau buruk, hal ini tergantung produk atau layanan apa yang Anda tawarkan. Bagaimana kondisi teknologi kelas produk atau layanan Anda? Apakah mengikuti perkembangan teknologi? Apakah produk lebih baru akan sering menggantikan produk yang lebih lama, dengan demikian mengindikasikan pendeknya daur hidup produk? Bagaimana teknologi mempengaruhi produk atau layanan dan pemasarannya? Apakah situasi politik mempengaruhi pemasaran produk ini? Apakah situasi politik memberi peluang atau ancaman? Regulasi apa yang relevan untuk pemasaran produk atau layanan Anda?

b. Lingkungan netral

Lingkungan netral berhubungan dengan kelompok atau organisasi. Apakah pemerintahan mempengaruhi produk atau layanan? Apakah peraturan perundang-undangan negara atau propinsi akan mempengaruhi permintaan atau pemasaran produk atau layanan? Bagaimana dengan peran media, apakah publisitas belakangan ini akan berdampak positif pada produk Anda, atau tidak berdampak sama sekali? Apakah ada kelompok berpengaruh (contohnya organisasi konsumen) yang kemungkinan akan mempengaruhi rencana pemasaran produk atau layanan?

c. Lingkungan kompetitor/pesaing

Lingkungan kompetitor adalah kelompok yang berkompetisi dengan Anda. Kelompok ini penting karena di antara seluruh unsur dalam lingkungan, hanya lingkungan inilah yang akan bertindak melawan kepentingan Anda. Dalam lingkungan ini, Anda mendeskripsikan secara

detail kompetitor utama Anda, produk yang mereka tawarkan, rencana mereka, pengalaman mereka, keadaan finansial, sumber daya manusia dan modal, serta pemasok mereka. Yang paling penting, diskusikan strategi yang mereka terapkan saat ini dan di masa yang akan datang. Catatlah apakah kompetitor Anda menikmati keberpihakan dari pelanggannya dan mengapa demikian. Deskripsikan kekuatan dan kelemahan kompetitor Anda, saluran pemasaran apa yang digunakan, dan hal-hal lain yang Anda anggap relevan dengan situasi pemasaran pada saat Anda mengimplementasikan proyek Anda.

d. Lingkungan perusahaan

Lingkungan ini menggambarkan situasi Anda di perusahaan Anda atau perusahaan yang akan mengerjakan proyek Anda serta sumber daya yang tersedia. Deskripsikan produk perusahaan Anda saat ini, rencana Anda, pengalaman, keadaan finansial, sumber daya manusia dan modal, serta pemasok. Apakah Anda menikmati keberpihakan dari pelanggan dan mengapa demikian. Deskripsikan kekuatan dan kelemahan pada saat Anda mengimplementasikan proyek Anda. Dalam berbagai hal, bagian ini mendiskusikan hal yang sama seperti pada lingkungan kompetitor.

Target Pasar

Target pasar adalah bagian utama lain dalam rencana Anda. Deskripsikan secara detail siapa pelanggan Anda, apa, di mana, kapan, mengapa, bagaimana, berapa banyak, dan seberapa sering mereka membeli produk Anda.

Anda mungkin beranggapan bahwa semua orang dapat menjadi target pasar Anda. Hal ini mungkin betul, tetapi hanya beberapa segmen dari total pasar Anda yang mempunyai potensi menjadi pelanggan Anda. Jika Anda mencoba untuk memuaskan semua orang, Anda kemungkinan tidak dapat memuaskan segmen yang justru paling mungkin membeli produk Anda. Selain itu, hal ini hanya akan menghabiskan sumber daya jika Anda mencoba menjangkau semua segmen. Jika Anda memilih target pasar yang paling mungkin, Anda dapat mencurahkan sejumlah uang secara maksimum untuk mengiklankan produk atau layanan Anda dengan pesan yang paling dapat dipahami oleh segmen tersebut.

Ingatlah bahwa strategi dasar konsep ini adalah mengonsentrasikan sumber daya yang terbatas pada titik tertentu. Biasanya Anda tidak kuat dalam segala hal, tetapi Anda harus kuat pada target pasar yang Anda pilih.

Anda seharusnya juga mengindikasikan mengapa target pasar yang Anda pilih kandidat yang paling kuat untuk membeli produk Anda. Anda juga harus menyertakan ukuran dari setiap pasar,

Bagaimana Anda mendefinisikan target pasar? Dalam hal ini ada beberapa cara, yaitu dalam bentuk (1) demografi (yaitu berkaitan dengan data statistik penting, seperti umur, pendapatan, dan tingkat pendidikan), (2) geografi (contohnya lokasi mereka) (3) psikografi (yaitu bagaimana mereka berpikir) dan (4) gaya hidup (yaitu aktivitas mereka, kepentingan, dan opini mereka).

Mengenal pelanggan Anda sama pentingnya dengan mengenal diri Anda (lingkungan perusahaan), kompetitor Anda, dan lingkungan lain yang sedang Anda analisis.

Masalah dan Kesempatan

Bagian masalah dan kesempatan merupakan ringkasan yang menekankan hal-hal penting yang telah Anda bahas pada bagian-bagian sebelumnya. Pada saat Anda membuat perencanaan, mengembangkan analisis situasi dan mendeskripsikan target pasar, mungkin secara tidak langsung Anda telah menuliskan masalah dan kesempatan yang Anda temukan. Pada bagian ini, Anda disarankan menuliskan kembali hal-hal tersebut, namun secara lebih jelas dan lebih detail dengan membuat daftar satu per satu. Selanjutnya kelompokkan mana yang merupakan kelompok masalah dan kelompok kesempatan. Kemudian berikan petunjuk bagaimana Anda akan memanfaatkan kesempatan tersebut dan apa yang akan Anda lakukan terhadap masalah yang dijumpai.

Kebanyakan pembuat perencanaan pemasaran memperlihatkan secara jelas bagaimana mereka akan mengambil keuntungan dari setiap kesempatan yang mereka miliki. Tetapi mereka tidak menjelaskan secara rinci apa yang akan mereka lakukan terhadap masalah yang dihadapi. Untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat secara penuh dari perencanaan yang Anda buat, Anda harus dapat melihat masalah dan kesempatan yang Anda hadapi secara lebih baik. Tidak cukup hanya itu, Anda juga harus menjelaskan bagaimana mengatasi masalah tersebut.

Antisipasi ini akan menolong Anda dalam implementasi perencanaan tersebut di kemudian hari. Hal ini juga akan memberi kesan baik terhadap evaluator atau pembuat keputusan untuk proyek Anda. Dalam banyak kasus, evaluator akan mengetahui apabila Anda mengabaikan masalah tersebut. Hal ini akan memberi kesan buruk bagi evaluator. Evaluator akan mempunyai salah satu dari dua persepsi berikut: mungkin Anda secara sengaja mengabaikan masalah karena Anda tidak tahu apa yang akan Anda lakukan untuk mengatasinya, atau mungkin Anda tidak mengenali masalah yang akan Anda hadapi. Oleh karena itu, tuliskanlah masalah Anda dan jelaskan bagaimana cara Anda mengatasinya. Hal ini akan memberi Anda nilai lebih dibanding pembuat perencanaan lain yang tidak menuliskan solusi masalah potensial yang akan dihadapi.

Perlu diingat bahwa pada bagian strategi dan taktik, Anda akan mendapati tambahan masalah potensial. Contohnya pada saat Anda memulai strategi tertentu, kompetitor Anda tidak akan tinggal diam dan membiarkan Anda merebut pasar mereka. Anda tidak perlu menambahkan masalah yang baru ke bagian ini. Ini adalah bagian ringkasan *scan* awal Anda terhadap lingkungan Anda.

Tujuan dan Sasaran Pemasaran

Tujuan dan sasaran pemasaran adalah pencapaian yang Anda ingin raih dengan bantuan perencanaan pemasaran yang telah Anda buat. Pada bagian sebelumnya Anda telah menyiapkan analisis awal target pasar. Pada bagian ini Anda menjelaskan dengan lebih detail apa yang sebenarnya akan Anda lakukan.

Apa perbedaan antara tujuan dan sasaran? Sasaran adalah gabungan dari keseluruhan tujuan. Sasaran bersifat lebih umum dan tidak dikuantifikasi. Misalnya: “membangun produk di pasar” menjadi pemimpin pasar” atau “mendominasi pasar” adalah merupakan contoh sasaran. Sedangkan tujuan adalah bentuk kuantifikasi dari sasaran, misalnya “menjual 10.000 unit per tahun”. Tujuan adalah bentuk kuantifikasi dari penjualan, profit, pangsa pasar, pengembalian investasi atau alat ukur lain. Jangan membuat tujuan dan sasaran yang saling berkontradiksi, contohnya kemampuan menangkap pasar baru vs pengurangan profit. Untuk menghindari hal itu, Anda harus memastikan bahwa tujuan dan sasaran Anda sejalan. Anda dapat melakukannya dengan mengatur dan mengonfirmasi ulang tujuan dan sasaran Anda setelah Anda menyelesaikan bagian finansial dari perencanaan Anda.

Strategi Pasar

Pada bagian ini, Anda mendeskripsikan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan. Strategi Anda mungkin membuat diferensi atau perbedaan produk dengan kompetitor, melakukan segmentasi pasar total, atau memosisikan produk dalam hubungannya dengan produk yang lain, membuat ceruk atau mempertahankan ceruk, pengaturan waktu dalam memasuki pasar, dan sebagainya. Strategi pasar adalah bagian *apa yang harus dilakukan*.

Hal penting yang sering diabaikan adalah mengetahui apa yang akan dilakukan kompetitor waktu mengimplementasikan strategi yang direncanakan, apa yang akan dilakukan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan yang ada, dan menyelesaikan masalah potensial serta menghindari ancaman serius. Pada bagian inilah Anda dapat memperlihatkan strategi pemasaran Anda yang jitu.

Taktik Pasar

Apabila strategi pasar menjelaskan apa yang harus Anda lakukan untuk mencapai sasaran maka taktik merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana Anda menerapkan strategi tersebut. Dalam hal ini, catat semua tindakan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi. Selain itu juga penjadwalan untuk masing-masing tindakan. Tindakan dideskripsikan dalam bentuk bauran pemasaran atau 4P, yaitu produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), dan tempat (*place*). Walaupun terkadang 4P dikenal dengan variabel strategi, sebenarnya 4P merupakan bagian dari taktik karena merupakan tindakan yang diambil untuk mencapai strategi yang telah Anda kembangkan.

Implementasi dan Kontrol

Pada bagian ini Anda menghitung titik impas/*breakeven* dan meramalkan informasi penting untuk mengontrol proyek setelah implementasi dimulai. Anda juga perlu menghitung proyeksi penjualan dan arus kas bulanan untuk periode tiga tahunan dan menghitung biaya permulaan dalam bentuk anggaran bulanan. Setelah tahap implementasi, Anda dapat menggunakan informasi ini untuk menjaga proyek agar tetap pada jalurnya. Jadi, jika anggaran telah melewati batas yang direncanakan, Anda dapat memotongnya bilamana perlu dan merelokasi sumber daya

tersebut. Jika penjualan terjadi tidak seperti yang diharapkan, Anda akan tahu di mana Anda harus mengoreksi.

Ringkasan

Pada bagian ringkasan, Anda dapat memberikan penjelasan tentang: keuntungan, biaya, dan profit, dan secara jelas menyatakan keuntungan diferensial yang ditawarkan oleh produk atau layanan Anda. Keuntungan diferensial adalah keuntungan yang tidak dimiliki oleh kompetitor Anda, atau dengan kata lain merupakan faktor mengapa Anda akan berhasil.

Ringkasan merupakan akhir dari “*outline*” rencana pemasaran Anda. Dengan adanya ringkasan tersebut, maka sekarang Anda telah memiliki informasi yang Anda butuhkan untuk implementasi pemasaran. Gambar 1.5 adalah contoh perencanaan pemasaran dan jadwalnya. Jadwal harus disesuaikan dengan situasi yang Anda hadapi. Dalam jadwal ini akan terlihat aktivitas/tindakan yang harus dijalankan, dan di mana aktivitas tersebut akan dimulai serta berapa lama masing-masing aktivitas ini akan diselesaikan. Garis horizontal dimulai begitu Anda memulai dan dilanjutkan sampai rencana selesai. Dengan cara ini Anda dapat mengembangkan dan mengoordinasikan proses perencanaan yang sesuai dengan situasi Anda dan tenggat waktu yang Anda miliki untuk menyelesaikan rencana Anda.

Tugas	Minggu											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Riset sekunder menurut demografi, faktor situasi				→								
Riset pasar menurut permintaan potensial		→										
Audit pesaing dan lingkungan perusahaan		→										
Investigasi lingkungan netral			→									
Penetapan sasaran, tujuan dan keseluruhan strategi					→							
Pengembangan dan spesifikasi target, riset pemasaran tambahan menurut permintaan						→						
Pengembangan dan penghitungan informasi terhadap implementasi dan kontrol												
Penilaian dan pengembangan dokumen rencana pemasaran											→	

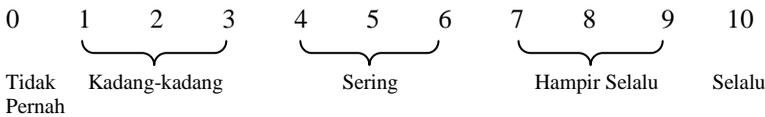
Gambar 1.5.
Jadwal Pelaksanaan Pengembangan Perencanaan Pemasaran



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Berikut adalah daftar isian untuk mengukur tingkat manfaat perencanaan pemasaran di perusahaan Anda. Pikirkan apa yang terjadi di perusahaan Anda, kemudian berikan penilaian untuk tiap pernyataan sesuai dengan skala di bawah ini.



- a. Pendekatan kami terhadap perencanaan pemasaran
memberikan kepastian bahwa kami mendapatkan level koordinasi yang tinggi dalam berbagai kegiatan pemasaran yang dilakukan.
- b. Proses perencanaan pemasaran kami memampukan
kami untuk mengidentifikasi perkembangan lebih lanjut yang tidak diperkirakan sebelumnya.
- c. Cara pendekatan perencanaan pemasaran yang kami
lakukan meningkatkan tingkat kesiapan organisasi untuk berubah sebagai respons terhadap isu-isu yang muncul.
- d. Ketika kami menghadapi hal yang tidak diduga,
proses perencanaan pemasaran meminimalkan risiko terhadap respons-respons yang non-rasional.
- e. Dengan memiliki perencanaan pemasaran akan
mengurangi konflik antar manajer berkenaan dengan 'ke mana arah perusahaan berjalan'.
- f. Perencanaan pemasaran yang kami buat
meningkatkan komunikasi tentang isu-isu yang terkait dengan pasar.
- g. Karena proses perencanaan pemasaran kami,
manajemen didorong untuk berpikir ke depan secara sistematis.

- h. Dengan memiliki sebuah perencanaan pemasaran,
memampukan kami untuk memasangkan sumber
daya yang dimiliki dengan kesempatan-kesempatan
secara efektif.
 - i. Perencanaan pemasaran kami menyediakan kerangka
kerja yang sangat berguna untuk meninjau ulang
kemajuan dengan berkelanjutan.
 - j. Perencanaan pemasaran kami memimpin kami untuk
mengembangkan strategi pemasaran yang lebih
menguntungkan.
- Total

2) Kita ketahui bahwa tingkat keuntungan sejalan dengan pertumbuhan pasar. Semakin besar pasar bertumbuh, semakin tinggi tingkat keuntungan. Fenomena ini terkadang bertolak belakang dengan kenyataan bahwa sebuah perusahaan yang kelihatannya bekerja baik justru kehilangan fondasi atau pegangan dibandingkan dengan pesaing, sementara perusahaan yang terlihat sedang bersemangat, namun sebenarnya perusahaan tersebut sedang mengalami kematian perlahan.

Dengan mengacu pada skala berikut, jawablah pernyataan-pernyataan berikut sesuai dengan kenyataan yang terjadi di perusahaan Anda.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	⏟			⏟			⏟			
Tidak Pernah	Kadang-kadang			Sering			Hampir Selalu			Selalu

- a. Saat merekrut kandidat untuk wiraniaga, kami
tampaknya telah memilih orang-orang yang terbaik
di bidangnya dari pasar tenaga kerja.
- b. Pelatihan yang kami lakukan untuk wiraniaga
adalah yang terbaik.
- c. Wiraniaga kami selalu mencapai, bahkan melebihi
target yang dicanangkan bagi mereka.
- d. Dibandingkan dengan pesaing, wiraniaga kami
memiliki citra yang lebih baik.
- e. Kami memiliki jumlah wiraniaga yang cukup.
- f. Staf wiraniaga kami paham betul tentang peran

mereka dalam organisasi.

- g. Manajer penjualan kami adalah motivator yang
sangat baik.
- h. Perencanaan area penjualan merupakan faktor
keunggulan bagi tenaga penjualan personal kami.
- i. Tenaga penjualan memiliki tingkat laju pertukaran
yang tinggi dilihat dari jumlah kunjungan per
pesanan.
- j. Tenaga penjualan kami adalah stabil, artinya
tingkat keluar-masuk karyawan (*turn over*) sedikit.
- Total _____

- 3) Jika Anda memperkenalkan perencanaan pemasaran ke dalam perusahaan Anda, apakah dengan serta-merta perusahaan Anda akan lebih sukses? Faktor-faktor apa yang mempengaruhi?

Petunjuk Jawaban Latihan

Pertanyaan 1: Skor dan interpretasi

Nilai maksimum adalah 100. Jika nilai Anda:

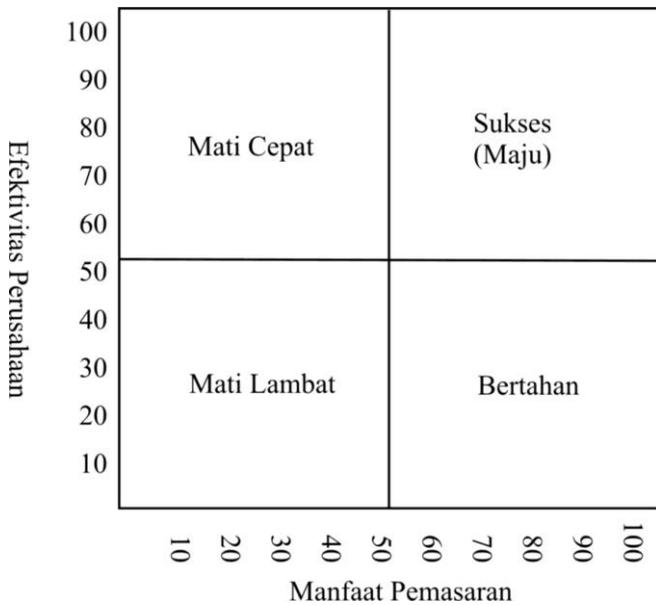
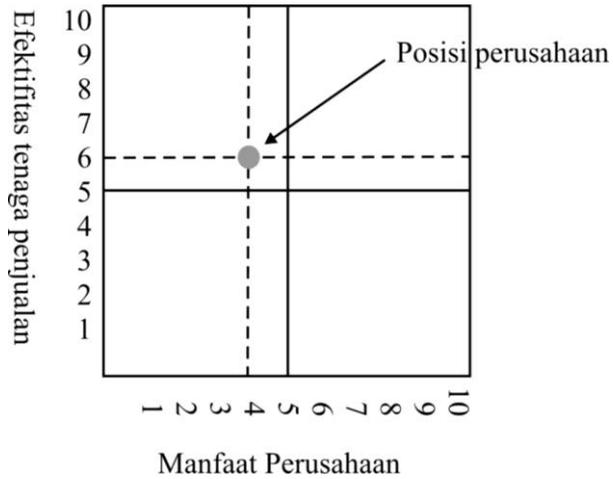
- 81-100 : Perencanaan pemasaran benar-benar membantu perusahaan Anda.
61-80 : Anda belum merasakan manfaat yang seharusnya Anda dapat.
41-60 : Anda tampaknya sudah berada pada jalur yang benar, namun
masih panjang perjalanan Anda.
 ≤ 40 : Proses perencanaan pemasaran Anda tidak memadai, atau
perusahaan Anda tidak benar-benar berusaha untuk menjadikan
perencanaan pemasaran dapat bekerja.

Pertanyaan 2: Skor dan interpretasi

Masukkan nilai keefektifan tenaga penjualan pada sumbu vertikal matriks di Gambar 1.6, kemudian gambarkan garis putus-putus arah horizontal pada matriks. Ambillah nilai keuntungan pemasaran dari soal nomor 1 dan masukan pada sumbu horizontal dalam matriks. Gambarkan garis vertikalnya. Posisi perusahaan Anda pada matriks kelangsungan hidup adalah pada titik pertemuan kedua garis tersebut. Dalam hal ini, yang menjadi pertanyaan adalah:

1. Apakah implikasinya pada perusahaan Anda?

2. Tindakan apa yang diperlukan untuk mengadakan peningkatan?



Gambar 1.6
Matriks Kelangsungan Hidup

Pertanyaan 3: Belum tentu sukses. Faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain:

1. perusahaan yang sedang berada pada pertumbuhan pasar yang sangat tinggi. Perusahaan bergerak mengikuti momentum pertumbuhan saja.
2. budaya perusahaan yang sangat tidak mendukung pelaksanaan perencanaan pemasaran.
3. Jika bisnis sangat kompetitif, tidak ada perkembangan yang dapat terlihat. Namun pada keadaan ini, perusahaan yang tidak memiliki perencanaan pemasaran akan bernasib lebih buruk.



RANGKUMAN

Perencanaan pemasaran adalah proses perencanaan tahapan-tahapan aktivitas dalam pemasaran. Manfaat perencanaan pemasaran:

1. Perencanaan pemasaran merupakan peta situasi pasar.
2. Perencanaan pemasaran membantu dalam kontrol manajemen dan implementasi strategi.
3. Perencanaan pemasaran memberi informasi peran dan fungsi setiap anggota baru dalam suatu perusahaan.
4. Perencanaan pemasaran memperlihatkan gambaran pengkoordinasian semua sumber daya untuk implementasi.
5. Perencanaan pemasaran menstimulasi pemikiran baru dan pemanfaatan optimal sumber daya.
6. Perencanaan pemasaran memberikan gambaran pembagian tanggung jawab, tugas, dan pengaturan jadwal kegiatan.
7. Perencanaan pemasaran mengantisipasi masalah, kesempatan, dan ancaman.

Macam-macam perencanaan pemasaran:

1. Perencanaan produk baru: perencanaan yang ditujukan untuk produk, layanan, lini produk, atau merek yang belum diperkenalkan perusahaan. Untuk membuat perencanaannya, terkadang Anda dituntut membuat banyak asumsi berdasar produk atau layanan yang mirip atau sejenis.
2. Perencanaan tahunan: perencanaan yang ditujukan untuk produk, proyek, layanan, atau merek yang sudah ada dalam perusahaan. Merupakan modifikasi atau penyesuaian perencanaan tahunan.

Rencana strategi adalah arah atau visi jangka panjang organisasi dan bukan isu manajemen sehari-hari. Rencana strategi menjangkau waktu lebih dari tahun anggaran berikutnya. Biasanya berjangka waktu 3 sampai 5 tahun. Sedangkan rencana pemasaran taktik adalah rencana jangka pendek.

Proses penyusunan perencanaan pemasaran terdiri dari:

1. penetapan pernyataan misi;
2. penetapan sasaran perusahaan;
3. melakukan audit pemasaran;
4. melakukan analisis SWOT;
5. membuat asumsi-asumsi;
6. menetapkan sasaran pemasaran dan strategi;
7. memperkirakan hasil yang diharapkan;
8. identifikasi rencana alternatif dan bauran;
9. menentukan anggaran;
10. membuat rencana implementasi satu tahun pertama.

Apabila perencanaan pemasaran didasarkan pada pasar, pelanggan, dan produk maka perencanaan perusahaan berkaitan dengan sumber daya perusahaan. Perencanaan perusahaan memberi visi jangka panjang tentang perusahaan. Apa yang diperjuangkan perusahaan, dengan mempertimbangkan harapan para pemegang saham, tren lingkungan, tren sumber daya pasar, tren pasar konsumsi, dan kompetensi khusus perusahaan seperti yang terlihat pada audit manajemen.

Outline atau struktur perencanaan pemasaran:

Daftar Isi

Ringkasan eksekutif

I. Pendahuluan

II. Analisis Situasi

A. Lingkungan situasi

1. Permintaan dan tren permintaan
2. Faktor sosial dan budaya
3. Demografi
4. Kondisi ekonomi dan bisnis pada saat ini untuk produk ini dan untuk area geografis yang dipilih.
5. Kelas teknologi produk ini.
6. Politik.
7. Hukum dan regulasi.

B. Lingkungan netral

1. Lingkungan finansial.
2. Lingkungan pemerintahan.
3. Lingkungan media.

4. Lingkungan yang menaruh minat khusus.
 - C. Lingkungan kompetitor
 - D. Lingkungan perusahaan
- III. Target Pasar
- IV. Masalah dan Kesempatan
- V. Sasaran Pemasaran dan Tujuan
- VI. Strategi pemasaran
- VII. Taktik pemasaran
- VIII. Implementasi dan Kontrol
- IX. Ringkasan
- X. Apendiks



TES FORMATIF

TES URAIAN

- 1) Apakah mungkin perusahaan memiliki perencanaan pemasaran yang sama?
- 2) Bagaimana menggunakan perencanaan pemasaran?
- 3) Dengan mengacu pada Gambar 1.5. buatlah jadwal pelaksanaan pengembangan perencanaan pemasaran. Jika Anda menyelesaikan rencana bersama dalam suatu kelompok, tuliskan nama pada tempat kosong yang tersedia pada bagian tugas, untuk menunjukkan siapa yang bertanggung jawab untuk masing-masing kegiatan.
- 4) Buatlah tanda "X" pada titik di mana Anda rasa paling tepat untuk menggambarkan keadaan di mana tidak ada perencanaan pemasaran. Bayangkan bahwa Anda memiliki atau bekerja sebagai manajer pemasaran untuk suatu perusahaan.

Pernyataan	Betul ←	Tidak betul →
1. Organisasi banyak kehilangan kesempatan mendapatkan profit.		
2. Perencanaan jangka panjang organisasi kelihatannya tidak lain hanya merupakan angka-angka yang tidak memiliki arti.		
3. Sebenarnya Anda merasa sasaran pemasaran Anda tidak masuk akal.		

Pernyataan	Betul ←	Tidak betul →
4. Anda kekurangan informasi rencana aksi pemasaran		
5. Para manajer merasa frustrasi menghadapi persaingan tidak sehat antar berbagai fungsi pemasaran.		
6. Kelihatannya terjadi penghapusan atau penurunan produk dan pasar secara perlahan namun pasti.		
7. Banyak sekali pengeluaran promosi perusahaan yang terbuang percuma.		
8. Terdapat kebingungan terhadap kebijakan harga.		
9. Organisasi menjadi sangat rentan terhadap perubahan lingkungan.		
10. Anda merasa Anda tidak menjalankan perusahaan, melainkan keadaan di luar organisasi lah yang mengendalikan cara Anda menjalankan perusahaan.		

TES OBYEKTIF

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pemanfaatan secara terencana sumber daya pemasaran untuk mencapai sasaran pemasaran, disebut
 - A. strategi pemasaran
 - B. perencanaan pemasaran
 - C. taktik pemasaran
 - D. evaluasi pemasaran

- 2) Perencanaan pemasaran melibatkan keseluruhan aspek dalam organisasi. Oleh karena itu perencanaan pemasaran merupakan aktivitas yang bersifat multifaset dan lintas
 - A. fungsi
 - B. perusahaan

- C. industri
 - D. SBU
- 3) Perencanaan pemasaran berguna untuk para
- A. pemasar saja
 - B. bawahan saja
 - C. atasan saja
 - D. pemasar, atasan, bawahan dan fungsi nonpemasaran
- 4) Salah satu manfaat perencanaan pemasaran adalah
- A. menggambarkan peta pasar
 - B. menggambarkan kondisi perusahaan
 - C. sebagai sumber informasi kualitas SDM bidang pemasaran
 - D. sebagai sumber informasi kinerja para wiraniaga
- 5) Dalam matriks Strategi Generik, jika anggaran relatif rendah dan diferensiasi tinggi maka perusahaan akan berada dalam kuadran
- A. bencana
 - B. berbiaya murah
 - C. sukses
 - D. ceruk
- 6) Produk dengan spesifikasi yang sangat khusus disebut dengan produk ...
- A. lini
 - B. item
 - C. ceruk
 - D. spesial
- 7) Jika suatu perusahaan menggunakan strategi (*doing right things*) yang efektif namun dengan taktik yang tidak efisien, maka perusahaan tersebut berada dalam kuadran
- A. bertahan (*survive*)
 - B. mati (lambat)
 - C. berhasil
 - D. mati (cepat)
- 8) Jika suatu perusahaan strategi yang salah, namun dengan taktik yang efisien, maka perusahaan tersebut berada dalam kuadran
- A. bertahan (*survive*)
 - B. mati (lambat)
 - C. berhasil
 - D. mati (cepat)

- 9) Aspek pertama yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan pemasaran adalah
- A. mengidentifikasi segmen kunci
 - B. mengkaji pasar
 - C. menyusun misi dan tujuan
 - D. gambaran *revenue* dan *profit*
- 10) Perencanaan pemasaran meliputi rencana untuk jangka waktu
- A. 1 - 3 tahun
 - B. 3 - 5 tahun
 - C. >5 tahun
 - D. > 10 tahun

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Modul 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Modul 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif Uraian

- 1) Perusahaan mempunyai sumber daya dan kompetensi yang berbeda, karenanya perencanaan pemasarannya harus disesuaikan dengan persyaratan yang ada dalam perusahaan.
- 2) Perencanaan akan menjadi rambu-rambu posisi perusahaan sekarang, ke mana perusahaan akan menuju, dan bagaimana menuju ke sana. Karenanya ini akan menjadi dasar bagi semua keputusan yang dibuat organisasi.
- 3) Anda dapat membuat menurut kreasi Anda.
- 4) Apa yang Anda kerjakan tidak lain adalah membuat profil perencanaan pemasaran perusahaan Anda. Interpretasinya adalah sebagai berikut :
 - a. Jika kebanyakan tanda "X" lebih berat ke sisi kanan, dapat disimpulkan Anda tidak mengalami banyak masalah yang diakibatkan karena tidak adanya perencanaan pemasaran. Dengan kata lain perusahaan Anda tidak mengalami masalah.
 - b. Sebaliknya jika tanda "X" lebih berat ke arah kiri, Anda harus mulai mengkaji ulang proses perencanaan pemasaran. Buatlah daftar tindakan yang harus Anda jalankan.

Tes Formatif Obyektif

- 1) B
- 2) A
- 3) D
- 4) A
- 5) C
- 6) C
- 7) A
- 8) D
- 9) C
- 10) B

Glosarium

- Biaya (cost)* : biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan. Bentuknya dapat beragam. Termasuk di dalamnya biaya *overhead*, biaya langsung, tidak langsung, dan lain-lain.
- Perencanaan pemasaran* : urutan kegiatan menuju penetapan sasaran pemasaran dan formulasi rencana untuk mencapai sasaran tersebut.
- Profit* : mempunyai definisi yang beragam. Contohnya profit penjualan, nilai tambah ekonomi (*economic value added/EVA*), pengembalian penjualan, pengembalian investasi, dan alat ukur lain. Dalam modul ini dipakai definisi sebagai alat ukur kepuasan pemegang saham yaitu, pengembalian finansial yang dibuat oleh organisasi komersial di mana mereka menanamkan modalnya.
- Revenue* : nilai moneter yang diterima perusahaan dari produk atau layanan yang dijual, yaitu harga neto (harga setelah dikurangi harga diskon).
- Strategi* : rencana yang menjangkau waktu yang lama (biasanya melebihi tahun anggaran berikutnya). Merupakan pengembangan kompetensi khusus perusahaan untuk mengantisipasi masa depan.
- Taktik* : operasionalisasi perencanaan pemasaran. Di dalamnya terdapat detail-detail aksi yang diambil, penjadwalan kegiatan dan biaya yang dibutuhkan.
- Biaya (cost)* : biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan. Bentuknya dapat beragam. Termasuk di dalamnya biaya *overhead*, biaya langsung, tidak langsung, biaya diatributkan, anggaran yang dapat dihindari, dan lain-lain.

Daftar Pustaka

- Belch, George E. & Michael E. Belch. (2004). *Advertising & Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspectives*.
- Cohen, William A. (1995). *The Marketing Plan*. John Wiley & Sons.
- Dolan, Robert J. & Hermann Simon. (2001). *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*. The Life Press.
- Kasali, Rhenald. (2000). *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Philip.
- Malhotra, Naresh K. (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation*, 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- McDonald, Malcolm. (2004). *Marketing Plans: How To Prepare Them, How To Use Them*, 5th ed. Butterworth-Heinemann.
- Monroe, Kent B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*, 2nd ed. McGraw-Hill.
- Santoso, Singgih & Fandy Tjiptono. (2001). *Riset Pemasaran, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Stern, Louis W. & Adel I-El-Ansary. (1988). *Marketing Channels*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Urban, Glen L. & John R. Hauser. (1993). *Design and Marketing of New Products*, 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.