

Ruang Lingkup Pemasaran Strategik

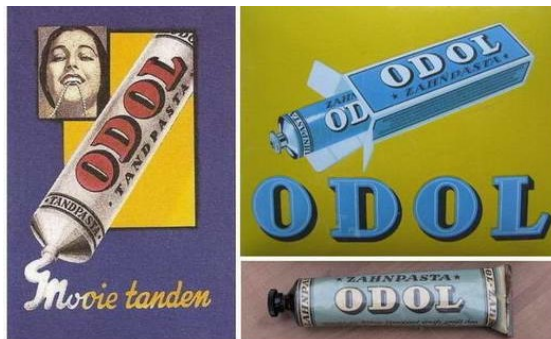
Dr. Bilson Simamora



PENDAHULUAN

“The general who wins the battle makes many calculations in his temple before the battle is fought. The general who loses makes but few calculations beforehand.”

Sun Tzu – *The Art of War*



Sumber: [Pigos, diposkan pada <forum.dektik.com>, 26 September 2012]. Diakses melalui <http://forum.detik.com/iklan-jadul-t516152p9.html>, 13 Juli 2016.

Gambar 1.1.
Iklan Odol Zaman Dahulu

Di negeri ini semua orang tahu ‘odol’ adalah kata lain pasta gigi. Tetapi, tidak semua orang tahu bahwa Odol adalah sebuah merek pasta gigi yang amat kesohor di Indonesia pada zaman Belanda (Kusno, 2015) dan kini telah sirna. Pada zaman itu Pepsodent sudah ada, sebagai merek kecil tentunya. Berbeda dengan Odol, merek ini tidak ikut lenyap, akan tetapi berubah menjadi merek raksasa seperti kita saksikan saat ini. Merek-merek ‘jadul’ ada yang bertahan bahkan menjadi raja saat ini, selain Pepsodent, kita bisa sebut Coca Cola, McDonald, Toyota, Sosro dan lain-lain. Tidak sedikit pula yang

dulu populer tetapi sekarang sirna atau mengecil ditelan masa. Selain Odol kita bisa menyebut merek-merek sepeda motor Binter Merzy, mesin jahit Singer, maskapai Mandala Airlines, kamera Kodak, film kamera Fuji dan yang terbaru adalah telepon seluler Nokia.

Pertanyaannya adalah: Kenapa ada merek-merek yang bertahan atau bahkan menjadi jawara saat ini, sementara pada sisi lain, merek-merek yang dulunya merek raksasa sirna ditelan masa? Jawabannya bisa banyak. Akan tetapi, bagi pemasaran, jawabannya sederhana. Mengacu pada West, Ford, dan Ibrahim (2015), jawabannya adalah: Merek-merek yang sukses bertahan mampu mengantisipasi perubahan situasi pemasaran, sedangkan merek-merek yang sirna tidak mampu melakukannya. Sebagaimana Kotler dan Keller (2012) katakan, lingkungan mikro pemasaran terdiri dari pelanggan, pesaing, perantara, pemasok, publik, dan internal perusahaan sendiri. Lingkungan makro berisikan teknologi, ekonomi, demografi, politik, sosial, alam dan budaya. Elemen-elemen lingkungan pemasaran ini berubah dan perubahan tersebut perlu dipelajari dan direspons oleh perusahaan.

Semua elemen lingkungan perlu diperhatikan, namun yang terpenting di antaranya menurut Craven dan Piercy (2012) adalah pelanggan (*customers*) dan pesaing (*competitors*). Intinya, menurut West et al. (2015), dalam membuat keputusan-keputusan strategis, perusahaan perlu mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan pada level yang menguntungkan perusahaan, sambil memperhatikan gerak-gerik pesaing (Kotler dan Keller, 2012).

Menurut Varadarajan (2010), keputusan pemasaran strategis adalah keputusan organisasi terkait pemasaran, di mana konsekuensinya berdampak baik atau buruk bagi kinerja organisasi dalam jangka panjang. Untuk lebih jelasnya, keputusan strategis memiliki ciri-ciri, *pertama*, terkait dengan komitmen sumber daya yang tidak dapat dikembalikan lagi (*irreversible*) atau relatif sulit disimpan, relatif besar, bersifat jangka pandang, dan dialokasikan untuk memperoleh efisiensi biaya dan diferensiasi kompetitif. *Kedua*, berisikan *tradeoff* dalam arti berisikan pilihan-pilihan. Pada saat perusahaan menentukan sebuah pilihan (misalnya alternatif A) maka pilihan lain (misalnya alternatif B, alternatif C dan alternatif D) harus ditinggalkan. *Ketiga*, dibuat oleh level organisasi yang lebih tinggi (*top management*).

Menurut Jain (1992), landasan bagi strategi pemasaran adalah pemasaran strategis. Craven dan Piercy (2012) juga menyatakan bahwa pemasaran strategis merupakan sebuah ‘proses’, yakni pengembangan strategi yang

digerakkan oleh pasar (*market-driven process of strategy development*), yang memperhatikan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan untuk memberikan nilai pelanggan yang *superior*.

Sampai titik ini kita sudah membicarakan dua poin penting, yaitu kesinambungan merek dan keputusan strategis. Mari kita pikirkan dulu bahwa sebuah merek bisa hanya satu dari sekian banyak merek yang dimiliki perusahaan. Contohnya Teh Botol Sosro. Merek ini hanya satu dari sembilan merek minuman siap minum yang dimiliki PT. Sinar Sosro. Merek-merek lain adalah, Fruit Tea Sosro, S-Tee, Country Choice, Happy Jus, Tebs, Creso, Teh Creso, dan air minum Prima (Gambar 1.2). Merek-merek tersebut memiliki strategi pemasaran sendiri-sendiri. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa bagi perusahaan induk, merek-merek tersebut tidak berbeda dari buah-buah catur yang gerakannya diatur sedemikian untuk menghadapi persaingan.



Sumber: www.sosro.com. Diakses pada 13 Juli 2016.

Gambar 1.2.
Produk-produk PT. Sinar Sosro



Gambar 1.3.
Tekita vs S-tee

Simak kisah berikut ini. Alkisah, pada jaman dahulu yang belum terlalu lama, muncullah teh botol baru bernama Tekita yang dengan lantanganya menantang penguasa pasar Teh Botol Sosro. Tema kampanyenya adalah: “Botol lebih besar harga sama”. Tekita memang memiliki volume bersih 315 ml, sedangkan Teh Botol Sosro hanya 220 ml. Serangan Tekita mengenai. Pasar Sosro sempat tergerus. Untuk menanggapinya, PT. Sinar Sosro mengeluarkan S-Tee dengan desain botol mirip Tekita, tetapi dengan volume bersih lebih, yakni 330 ml.

Harganya sama dengan Teh Botol Sosro dan Tekita. Dengan kehadiran S-Tee, Tekita seperti dibungkam karena slogan andalannya “botol lebih besar” menjadi usang. Hilangnya keunggulan volume membuat Tekita goyah dan akhirnya menghilang. Belakangan Tekita muncul lagi dalam kemasan berbentuk gelas dengan slogan: “Segarnya teh kita-kita”, tetapi tampaknya tidak lagi membahayakan Teh Botol Sosro. Dari kisah ini kita dapat mencermati bahwa S-Tee adalah merek aduan (*fighting brand*). Ibarat buah catur, merek ini sengaja dibuat untuk memblokir langkah Tekita demi mengamankan posisi sang raja: Teh Botol Sosro.

Dapatkah kita menyatakan bahwa PT. Sinar Sosro meletakkan kesembilan merek di atas satu papan catur? Biasa ya, bisa tidak. Kalau ya, berarti kesembilan merek dikelola sekaligus oleh PT. Sinar Sosro dan PT. Sinar Sosro adalah sebuah *strategic business unit* (unit bisnis strategis, selanjutnya disebut SBU). Mari kita berandai-andai bahwa PT. Sinar Sosro membagi kesembilan merek ke dalam tiga SBU, yaitu SBU teh siap minum dalam kemasan (Teh Botol Sosro, Fruit Tea Sosro, S-Tea, Tebs, The Freso), SBU minuman ringan (Happy Jus, Creso, Contry Choice), dan SBU air minum dalam kemasan (Prima). Apabila strukturnya demikian, berarti ada tiga papan catur yang dimainkan tiga SBU. PT. Sinar Sosro berperan sebagai korporasi yang mengawasi permainan ketiga SBU-nya.

Sejauh ini kita sudah menyinggung tiga level organisasi, yakni korporasi, SBU, dan merek. Strategi pemasaran merek tidak terlepas dari strategi SBU dan strategi korporasi. Oleh karena itu, sebelum membahas strategi pemasaran, terlebih dahulu dibahas strategi korporasi dan strategi bisnis. Dengan demikian, modul ini dibagi ke dalam dua kegiatan belajar, yaitu: (1) Strategi korporasi dan bisnis, dan (2) strategi pemasaran.

KEGIATAN BELAJAR 1

Strategi Korporasi dan Strategi Bisnis: Konsep dan Perkembangannya

A. JENIS-JENIS STRATEGI ORGANISASI

Mengacu pada bentuk organisasi perusahaan besar yang memiliki satu atau lebih anak perusahaan, Robbins dan Coulter (2015) menyebutkan tiga jenis strategi organisasi yaitu strategi korporasi, strategi bisnis (anak perusahaan), dan strategi fungsional. Mereka mendefinisikan strategi sebagai keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang sebuah organisasi. Strategi korporasi adalah sebuah strategi organisasi yang menentukan pada bisnis apa sebuah perusahaan beroperasi, harus beroperasi atau ingin beroperasi, dan hal yang ingin dilakukan dalam bisnis-bisnis tersebut. Strategi bisnis atau strategi bersaing adalah sebuah strategi organisasi yang fokus pada bagaimana organisasi akan bersaing di setiap bisnisnya. Sementara itu, strategi fungsional adalah strategi yang digunakan oleh berbagai departemen fungsional dari sebuah organisasi untuk mendukung strategi bisnisnya. Menurut penulis, pada hakikatnya, strategi adalah cara-cara utama untuk mencapai sasaran.

B. STRATEGI KORPORASI

Collis dan Montgomery (1997), menyatakan bahwa strategi korporasi adalah cara sebuah perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi kegiatan-kegiatannya pada berbagai pasar (*corporate strategy is the way a company creates value through the configuration and coordination of its multimarket activities*). Cravens dan Piercy (2012) juga menyatakan strategi korporasi sebagai keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak, yang terdiri dari penentuan cakupan dan tujuan bisnis, sasaran-sasarannya, dan inisiatif-inisiatif serta sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran (*corporate strategy consists of deciding the scope and purpose of the business, its objectives, and the initiatives and resources necessary to achieve the objectives*).

Menurut Kotler dan Keller (2012), komponen-komponen strategi korporasi menyangkut empat keputusan strategik, yaitu: (1) perumusan visi dan misi korporasi, (2) menetapkan unit-unit bisnis strategik, (3) alokasi sumber daya pada setiap SBU dan (4) mengidentifikasi kesempatan-kesempatan pertumbuhan.

1. Visi dan Misi Korporasi

Keputusan-keputusan menyangkut visi korporasi mencakup: filosofi korporasi, misi korporasi, identifikasi SBU, dan interaksi antarSBU. Menurut Craven dan Piercy (2012), visi korporasi merupakan jawaban atas pertanyaan mendasar: “Korporasi apa kita ini? Untuk apa korporasi dibentuk? Mau ke mana korporasi pada masa yang akan datang?” Pertanyaan-pertanyaan tersebut tampak sederhana, namun menurut Hax dan Majful (1984), sesungguhnya yang dirumuskan pada visi korporasi adalah: (1) pernyataan misi korporasi, (2) identifikasi unit bisnis strategik (*strategic business unit*, disingkat SBU), termasuk interaksi dan saling berbagi sumber daya di antara SBU-SBU dan (3) artikulasi filosofi korporasi yang menunjukkan kebijakan dan budaya perusahaan. Sebagai contoh, filosofi Sosro Group adalah: (1) peduli terhadap kualitas, (2) peduli terhadap keamanan, (3) peduli terhadap kesehatan dan (4) ramah lingkungan. Nestle membuat visi yang sangat singkat tetapi padat: *Good Food Good Life*.

Nestle:

At Nestlé, we believe that research can help us make better food so that people live a better life.

Good Food is the primary source of Good Health throughout life. We strive to bring consumers foods that are safe, of high quality and provide optimal nutrition to meet physiological needs. In addition to Nutrition, Health and Wellness, Nestlé products bring consumers the vital ingredients of taste and pleasure.

As consumers continue to make choices regarding foods and beverages they consume, Nestlé helps provide selections for all individual taste and lifestyle preferences.

Research is a key part of our heritage at Nestlé and an essential element of our future. We know there is still much to discover about health, wellness and the role of food in our lives, and we continue to search for answers to bring consumers Good Food for Good Life” (sumber: www.research.nestle.com, 7 Oktober 2011).

Menurut Hirota, Kubo, Miyajima, Hong dan Park (2010), pernyataan misi adalah suatu alat untuk mengartikulasi kepercayaan, keyakinan, pandangan dan pendekatan manajemen tentang tujuan, tanggung jawab sosial dan sasaran (*goals*) perusahaan. Pernyataan misi tidaklah sekedar gambaran tentang keadaan perusahaan di masa depan yang diinginkan. Secara eksplisit pernyataan misi mengekspresikan identitas korporasi, tujuan, dan strategi dasar korporasi, secara singkat, padat dan jelas.

Menurut Kotler dan Keller (2012), ada tiga karakteristik misi yang baik. Pertama, jumlah sasaran atau tujuan (*goals*) yang ingin dicapai terbatas. Sebagai contoh, misi Nestle di atas fokus hanya pada satu tujuan, yaitu kehidupan konsumen yang baik (*good life*). Jelas misi Nestle fokus, yang tercermin dalam slogan: *Good Food for Good Life*. Kedua, misi menunjukkan kebijakan-kebijakan dan nilai-nilai utama perusahaan. Pada contoh di atas, kebijakan Nestle adalah: makanan atau minuman yang diproduksi harus berkualitas, enak, bergizi. Nilai yang dipercaya adalah: konsumen bebas memberikan pilihan dan peranan perusahaan hanya memberikan pilihan (*as consumers continue to make choices regarding foods and beverages they consume, Nestlé helps provide selections for all individual taste and lifestyle preferences*). Ketiga, misi perlu mencakup batas-batas persaingan, dalam mana perusahaan beroperasi. Batas-batas dimaksud mencakup:

- a. **Industri**, yakni pada industri mana korporasi beroperasi. Adakalanya korporasi beroperasi pada industri yang spesifik. Misalnya, Nike yang hanya bergerak dalam industri sepatu. Ada yang beroperasi dalam industri yang masih berhubungan, misalnya Indo Food bergerak dalam berbagai ragam industri makanan. Ada pula yang bergerak di berbagai industri, yang antara industri-industri yang dimasuki, ada kemungkinan tidak saling berhubungan. Misalnya, Astra Internasional memasuki industri pertanian, selain otomotif.
- b. **Jenis-jenis produk atau aplikasi**. Dalam misinya yang disingkat menjadi Good Food Good Life, Nestle membatasi diri pada produk-produk makanan. Gajah tunggal membatasi diri hanya pada produksi berbagai jenis ban.
- c. **Kompetensi inti**, yakni keahlian atau kemampuan khusus yang dimiliki atau yang ingin dikembangkan perusahaan. Misalnya, Sosro Group memiliki keahlian khusus tentang teh, Aqua Danone memiliki keahlian

dalam penemuan mata air pegunungan, pengolahan serta penyimpanan air minum dalam kemasan.

- d. **Segmen pasar.** Tipe pasar atau konsumen yang ingin dilayani perusahaan. Sebagai contoh, Kawasaki Indonesia fokus pada sepeda motor tipe *sport*. Dengan demikian, tipe konsumen yang dilayani adalah penyuka sepeda motor sport yang umumnya berusia muda.
- e. **Vertikal.** Jumlah tingkat saluran yang digunakan, mulai dari bahan baku, produk akhir, sampai saluran distribusi, dalam mana korporasi ingin berpartisipasi. Misalnya, Nike Corporation hanya menangani pemasaran dan pendesainan sepatunya. Produksi diserahkan pada pabrik-pabrik sepatu di Asia. Contoh lain, Sosro grup terlibat dalam penyediaan bahan baku melalui perkebunan teh sendiri, produksi, sampai distribusi.
- f. **Geografis**, yakni cakupan wilayah, negara atau kumpulan Negara, dalam mana korporasi beroperasi. Nestle adalah perusahaan global. Oleh karena itu, dalam misinya, seharusnya skop global operasinya tercermin.

2. Menetapkan Unit-unit Bisnis Strategik

Tugas kedua korporasi adalah menetapkan *strategic business unit* (SBU) yang dimilikinya. Menurut Hax dan Majluf (1984), tugas kedua ini merupakan jawaban atas pertanyaan sederhana sekaligus menantang: “*What business are we in?*” Kata ‘*business*’ dalam pertanyaan tersebut secara konseptual disebut *strategic business unit* (SBU). Jadi, untuk menjawab pertanyaan tersebut, korporasi perlu menetapkan SBU-SBU yang dimilikinya.

Menurut Craven dan Piercy (2012), SBU dapat berupa satu produk atau merek, lini produk atau gabungan berbagai produk terkait, yang dapat memenuhi kebutuhan umum pasar (*common market needs*) atau sekumpulan kebutuhan yang saling terkait. Manajemen SBU bertanggung jawab untuk sebagian besar atau semua fungsi-fungsi dasar bisnis. Secara lebih terperinci, Kotler dan Keller (2012) memberikan tiga karakteristik SBU sebagai berikut:

- a. Merupakan bisnis tunggal (*single business*) atau kumpulan bisnis-bisnis yang berkaitan yang dapat memiliki rencana bisnis tersendiri.
- b. Memiliki pesaing sendiri. Sebagai contoh, Avanza adalah merek di bawah pengelolaan Toyota Astra Motor, selain merek-merek yang sudah disebutkan di depan. Tentu merek ini memiliki pesaing berbeda dari Innova, apalagi dari Alphard. Karena itu, dari sisi kriteria ini, Avanza dapat dijadikan sebagai SBU. Namun, apakah pada kenyataannya

menjadi SBU atau tidak tergantung pada pertimbangan manajemen TAM sendiri.

- c. Memiliki manajemen tersendiri yang bertanggung jawab terhadap perencanaan strategis dan kinerja keuntungan dan yang mengontrol sebagian besar faktor-faktor yang mempengaruhi keuntungan.

Contohnya, sebuah rumah sakit, kita sebut saja namanya Grand Medika, memiliki fasilitas-fasilitas poliklinik, ICU, rawat inap, laboratorium, apotik, kantin dan lapangan parkir. Pada awal pendiriannya, semua fasilitas masih dikelola oleh satu unit manajemen. Setelah berkembang pesat, maka perparkiran, kantin, apotik, laboratorium tidak bisa lagi dikelola sekaligus dan masing-masing harus dijadikan sebagai SBU, yang pengelolaannya diserahkan pada tim manajemen tersendiri. Yang masih dikelola manajemen lama hanyalah ICU dan rawat inap. Tentu ada manajemen puncak yang mengawasi pengelolaan masing-masing SBU.

3. Alokasi Sumber Daya pada Unit Bisnis Strategik

Setelah menetapkan “SBU-SBU-nya”, korporasi tidak cukup hanya sekedar mengetahui berapa SBU-nya dan pada industri apa saja SBU-SBU itu berada. Menurut Hax dan Majluf (1984), kerja sama antar SBU perlu digalang. Pertama, kerja sama dalam merumuskan visi korporasi. Kedua, kerja sama untuk memenuhi kebutuhan sebuah segmen pasar atau merencanakan teknologi yang dapat dipakai setiap SBU bila perlu. Ketiga, kerja sama untuk menggunakan fasilitas atau sumber daya yang dapat digunakan bersama. Kerja sama ini dapat meningkatkan efisiensi melalui penggunaan fasilitas bersama maupun skala ekonomi (*economic of scale*) produksi fasilitas yang produknya digunakan bersama oleh semua SBU. Keempat, kerja sama dalam bentuk alokasi dana (investasi) di antara SBU-SBU. Istilah sederhananya adalah kerja sama dalam bentuk “subsidi silang” antar korporasi.

Kerja sama pertama sampai ketiga dapat dilakukan atas inisiatif SBU-SBU yang terlibat. Yang perlu melibatkan korporasi adalah kerja sama nomor empat karena ini menyangkut uang. Logikanya, SBU yang kaya tidak begitu saja mau memberikan uangnya untuk membangun SBU yang lemah, sehingga perlu campur tangan manajemen puncak (korporasi) untuk mengaturnya.

Kembali pada cerita di atas. Ternyata SBU perparkiran sangat menguntungkan bagi RS Grand Medika. Dalam rapat kerja, dengan sangat bersemangat manajemen SBU itu minta agar perparkiran dikembangkan.

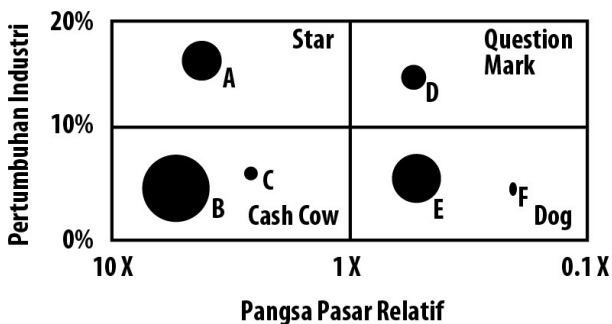
Mereka mengatakan:

“Mengingat perparkiran sangat menguntungkan dan pertumbuhan mobil yang masuk bertambah, kami minta manajemen puncak untuk mengembangkan bisnis perparkiran. Caranya adalah membangun gedung perparkiran di lahan-lahan kosong yang dekat dengan pusat-pusat bisnis.”

Respons manajemen puncak datar-datar saja, katanya:

“Betul perparkiran sangat menguntungkan. Tetapi apakah kita akan membangun gedung parkir di luar rumah sakit? Tidak. Ingat, bisnis kita adalah layanan kesehatan, bukan perparkiran. Uang yang kita peroleh dari perparkiran akan kita pakai untuk membangun gedung rawat inap yang lebih besar”.

Memang nasib SBU-SBU tidak selalu sama soal dukungan keuangan dari korporasi. Untuk menentukan alokasi sumber daya atas setiap SBU, salah satu teori yang dapat digunakan adalah matriks BCG, singkatan *Boston Consulting Group*. Dengan menggunakan dua dimensi, yaitu pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatif, matriks BCG menghasilkan empat kategori ke dalam mana SBU-SBU dapat dimasukkan, yaitu *star*, *cash cow*, *question mark* dan *dog*. Besarnya lingkaran menunjukkan besarnya volume penjualan setiap SBU (Gambar 1.4).



Gambar 1.4

Ilustrasi Pemetaan SBU-SBU Berdasarkan Matriks BCG

Posisi *star* dimiliki SBU-SBU yang berada pada pasar yang pertumbuhannya tinggi dan secara relatif memiliki pangsa pasar lebih besar dibanding pesaing terbesarnya. SBU-SBU yang ada pada posisi ini layak memperoleh investasi untuk mempertahankan pertumbuhan dan mempertahankan kepemimpinan (*leadership*) pasar. Acapkali keuntungan '*star*' rendah, namun yang diharapkan adalah prospek masa depannya. Opsi-opsi strategis yang dapat dipilih untuk SBU-SBU yang berada pada posisi ini adalah: integrasi (ke depan, ke belakang atau horizontal), penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan *joint ventures*.

Cash cows adalah kategori bagi SBU-SBU yang memiliki pertumbuhan pasar rendah, namun termasuk *market leader* dengan pangsa pasar relatif melebihi pesaing terbesarnya. Umumnya industri pada kategori ini *mature* sehingga tidak diperlukan lagi investasi besar untuk meningkatkan penjualan. Karena itu, pula *cash cows* merupakan kategori paling *profitable* karena dengan posisi sebagai pemimpin pasar, menikmati keuntungan akibat skala ekonomi (*economic of scale*). Karena itu, secara teori SBU-SBU yang ada pada kategori ini dapat dipakai untuk membiayai SBU-SBU yang berada pada tiga kategori lainnya.

Strategi yang dianjurkan untuk SBU yang berada pada kategori ini adalah mempertahankan posisinya (*hold the position*) sedapat mungkin. Opsi-opsi strategis yang tersedia adalah: pengembangan produk dan *coentric diversification*. Andaikan posisi melemah akibat kehilangan pangsa pasar, opsi yang dapat dipilih adalah perampingan demi efisiensi (*retrenchment*). Kalau terpaksa, penutupan SBU (*divestment*) juga dapat dilakukan.

Question marks adalah kategori dalam BCG bagi SBU-SBU yang berada pada pasar yang pertumbuhannya tinggi, namun dengan pangsa pasar yang relatif rendah. SBU-SBU yang ada pada kategori ini menghadapi dua pilihan, yakni: *invest* atau *divest*. Keputusan *invest* dipilih apabila terdapat prospek yang baik, terutama apabila SBU-SBU dimaksud punya prospek untuk masuk kategori *stars*. Opsi-opsi strategis yang dapat dipilih untuk strategi *invest* adalah: penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Semua opsi tersebut termasuk dalam pertumbuhan intensif.

Kategori '*dogs*' dialamatkan pada SBU-SBU yang memiliki pangsa pasar rendah dan berada pada pasar yang pertumbuhannya rendah. SBU-SBU demikian memiliki prospek yang suram. Pilihan yang tersedia bagi SBU-SBU yang ada pada kategori itu adalah: (1) direvitalisasi dengan harapan

dapat diperbaiki kinerjanya sehingga menjadi *cash cows*, (2) dipanen (*harvest*) selama SBU masih memberikan keuntungan, dan (3) dijual (kalau ada yang tertarik membeli). Pemanenan (*harvesting*) adalah memanfaatkan sisa-sisa potensi keuntungan yang masih ada dengan investasi kecil atau malah tidak ada sama sekali. Misalnya, restoran berprospek suram tidak langsung ditutup, akan tetapi tetap dipertahankan selama masih ada pelanggan dan ditutup bila jumlah pelanggan tidak lagi memadai.

Latihan 1.1. Sebuah universitas terdiri dari fakultas-fakultas teknik, kedokteran, ekonomi, hukum dan ilmu sosial. Apakah fakultas-fakultas tersebut merupakan SBU? Kalau menjawab ‘belum tentu’, Anda benar. Kunci jawaban: Lihat kembali ciri-ciri SBU.

4. Mengidentifikasi Kesempatan-kesempatan Bertumbuh

Sebelum membahas langkah ini, kita simak terlebih dahulu pendapat Robbins dan Coulter (2015) tentang strategi korporasi. Mereka menyatakan bahwa strategi korporasi terdiri dari tiga tipe utama, yaitu strategi bertumbuh (*growth strategy*), strategi stabilitas (*stability strategy*), dan strategi pembaharuan (*renewal strategy*).

Strategi bertumbuh adalah sebuah strategi korporasi yang digunakan bila sebuah organisasi ingin bertumbuh baik dengan cara menambah jumlah produk yang ditawarkannya atau memperluas pasar yang dilayaninya, baik melalui bisnis atau bisnis-bisnisnya yang ada sekarang ataupun melalui bisnis atau bisnis-bisnis baru. Sebuah organisasi dapat bertumbuh melalui konsentrasi (*concentration*) bila sebuah organisasi berkonsentrasi pada penambahan jumlah produk yang ditawarkan atau pasar yang dilayaninya sesuai dengan lini bisnis utama organisasi, atau melalui integrasi baik secara vertikal maupun horizontal, maupun melalui diversifikasi baik yang terkait ataupun yang tidak terkait dengan industri yang sedang digelutinya.

Strategi stabilitas adalah sebuah strategi korporasi yang bercirikan tidak adanya perubahan yang berarti dalam hal-hal yang sedang dikerjakan oleh organisasi pada saat ini. Strategi pembaharuan adalah sebuah strategi korporasi yang didisain untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan organisasi yang menyebabkan kinerjanya menurun. Menurut mereka, ada dua pilihan strategi pembaharuan, yaitu strategi pengurangan (*retrenchment strategy*) yang bersifat jangka pendek dan strategi berbalik arah (*turnaround strategy*) untuk masalah-masalah kinerja organisasi yang lebih serius.

Strategi bertumbuh adalah sebuah strategi korporasi yang digunakan bila sebuah organisasi ingin bertumbuh baik dengan cara menambah jumlah produk yang ditawarkan atau memperluas pasar yang dilayaninya, baik melalui bisnis atau bisnis-bisnisnya yang ada sekarang ataupun melalui bisnis atau bisnis-bisnis baru. Dengan gaya bahasa berbeda Kotler dan Keller (2012) menyatakan bahwa apabila terjadi kesenjangan negatif antara “penjualan total masa depan tanpa upaya pertumbuhan” dan “penjualan masa depan yang diinginkan (*desired sales*)”, korporasi memerlukan pertumbuhan untuk mengatasinya. Menurut keduanya, sebuah korporasi dapat mengidentifikasi kesempatan-kesempatan bertumbuh dalam: (1) bisnis saat ini (*intensive opportunities*), (2) bukan bisnis saat ini tetapi masih berkaitan dengan bisnis saat ini (*integrative opportunities*) dan (3) bisnis yang tidak berhubungan dengan bisnis saat ini (*diversification opportunities*).

a. *Intensive Growth*

Ini merupakan strategi bertumbuh dengan cara mengefektifkan kesempatan bisnis saat ini (*intensive growth*). Kita dapat menggunakan matrik Ansoff (1957). Matriks ini menggunakan dua dimensi untuk merumuskan strategi, yakni dimensi produk (*product*) dan pasar (*market*). Dengan membagi kedua dimensi menjadi: saat ini (*existing*) dan baru (*new*), diperoleh empat strategi. Menurut Kotler dan Keller (2012), tiga strategi di antaranya, yakni *penetration strategy*, *market development strategy* dan *product development strategy*, dapat digolongkan sebagai strategi bertumbuh melalui *intensive opportunities*. Strategi keempat, yakni *diversification strategy*, merupakan strategi bertumbuh melalui *diversification opportunities*, sesuai dengan namanya.

		MARKET	
		EXISTING	NEW
PRODUCT	EXISTING	<i>Market penetration strategy</i>	<i>Market development strategy</i>
	NEW	<i>Product development strategy</i>	<i>(Diversification strategy)</i>

Gambar 1.5.
Matrik Ansoff

Dengan *market penetration strategy*, perusahaan memasarkan produk saat ini pada pasar saat ini. Peningkatan penjualan produk saat ini (*existing product*) diharapkan terjadi melalui peningkatan pembelian oleh konsumen saat ini (*existing customer*). Pembelian yang lebih banyak (*more buying*) dapat diupayakan melalui empat cara. *Pertama*, konsumsi yang lebih banyak (*more usage*). Misalnya, biasanya orang keramas sekali dalam dua hari. Sebuah merek sampho menganjurkan keramas setiap kali mandi agar pemakaian sampho meningkat. *Kedua*, melalui penggunaan produk untuk keperluan lain (*new usage*). Misalnya, perusahaan itu mempromosikan bahwa sampho dapat dipakai sebagai pengganti sabun. *Ketiga*, melalui *repositioning*. Sampho yang sebelumnya hanya dicitrakan sebagai sampho pengilau rambut, sekarang dicitrakan sebagai pengilau rambut dan penghilang ketombe. *Keempat*, melalui modifikasi produk maupun peningkatan kualitas produk. Karakteristik fisik sampho maupun manfaatnya ditingkatkan oleh perusahaan.

Dalam *market development strategy* penjualan dinaikkan dengan memasarkan produk-produk saat ini pada segmen pasar yang baru. Langkah tersebut dapat dilakukan melalui ekspor, pemasaran ke wilayah baru dan segmen baru. ‘Pemasaran ke segmen baru’, merupakan sebuah bentuk ‘*resegmentation*’ yang tentunya juga perlu diikuti oleh ‘*repositioning*’. Misalnya, sebuah sepeda motor yang sebelumnya ditujukan untuk perempuan, diubah sasarannya menjadi bagi ‘perempuan dan laki-laki’.

Strategi bertumbuh melalui *product development strategy* dilakukan dengan menawarkan produk baru kepada konsumen saat ini. Tujuannya untuk meningkatkan pangsa dompet (*share of wallet*) konsumen. Oh ya, pangsa dompet adalah dari semua uang yang dibelanjakan untuk kategori produk tertentu (misalnya Sampho), berapa persen yang dialokasikan konsumen untuk membeli produk kita (merek X). Untuk produk-produk yang sering dibeli dan konsumen menginginkan variasi pada produk-produk yang dibelinya (seperti mi instan), pendekatan ini efektif. Untuk itu, perusahaan perlu berinovasi untuk menemukan produk baru.

b. *Diversivication Growth*

Strategi diversifikasi cocok (*make sense*) apabila ada kesempatan di luar bisnis yang digeluguti korporasi saat ini. Sebuah kesempatan yang baik diperoleh apabila industri menarik dan korporasi memiliki sumber daya yang diperlukan.

Ada beberapa variasi strategi diversifikasi yang dapat dilakukan perusahaan. *Pertama* adalah *coentric diversification*, yakni: apabila dalam memasuki industri baru, korporasi membuat produk baru yang secara teknologi berkaitan dengan produk yang sudah ada atau secara pemasaran bersinergi dengan pemasaran saat ini, sekalipun produk baru tersebut menarik bagi segmen konsumen yang berbeda. *Kedua* adalah *horizontal strategy*, yakni strategi diversifikasi di mana produk baru tidak memiliki kaitan teknologi dengan produk saat ini, sekalipun dapat menarik konsumen saat ini. *Conglomerate strategy* adalah yang *ketiga*, yakni diversifikasi, di mana korporasi memasuki bisnis baru, yang secara teknologi, produk maupun pasar tidak memiliki keterkaitan dengan bisnis saat ini.

c. *Integrative Growth*

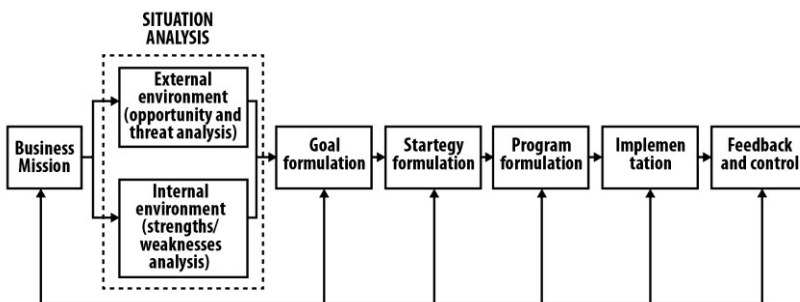
Cara lain untuk memperoleh pertumbuhan adalah melalui pertumbuhan integratif (*integrative growth*), yang dapat dilakukan ke belakang (*backward integration*), ke depan (*forward integration*) dan ke samping (*horizontal integration*). Grup Indofood yang berkedudukan sebagai produsen melakukan *forward integration*. Selain menghasilkan produk-produk makanan, grup ini juga memiliki Indomarco untuk keperluan distribusi dan Indomaret untuk mengecer produk-produknya. Integrasi horizontal adalah mengakuisisi perusahaan-perusahaan sejenis, misalnya Goup MNC mengakuisisi Global TV serta TPI yang sekarang dinamakan MNC TV.

Terkait dengan strategi pertumbuhan korporasi, yang menarik adalah: apakah ketiga strategi di atas dapat dilakukan sekaligus? Kotler dan Keller (2012) menyatakan ketiga strategi tersebut dapat dilakukan sendiri-sendiri maupun kombinasi dua atau tiga strategi sekaligus. Titik berangkatnya adalah kesenjangan penjualan korporasi yang diprediksi dan yang diharapkan. Pilihan yang tersedia bagi korporasi adalah dengan strategi apa kesenjangan tersebut diatasi paling efektif? Jawabannya tentu bisa merujuk pada satu, dua atau tiga strategi sekaligus.

Latihan 1.2. Sebuah grup perusahaan berbasis otomotif membuat pengembangan korporasi dengan dua langkah berikut: membangun perusahaan penghasil *sparepart* dan membuka usaha pertambangan. Strategi pertumbuhan bagaimana dilakukan untuk langkah pertama dan kedua? Petunjuk: Baca kembali materi tentang strategi pertumbuhan korporasi

C. STRATEGI UNIT BISNIS

Strategi bisnis berkaitan dengan bagaimana perusahaan bersaing dalam suatu industri (Walker dan Ruekert, 1987; Vadarajan dan Clark, 1994; Robbins dan Cuelter, 2015). Karena itu, yang menjadi perhatian utama dalam strategi bisnis adalah bagaimana memperoleh keunggulan bersaing (Slater dan Olson, 2001). Strategi bisnis diperlukan sebuah organisasi kecil yang hanya mempunyai satu lini bisnis atau sebuah organisasi besar yang memiliki banyak lini bisnis. Untuk organisasi yang bergerak pada berbagai bisnis, setiap lini bisnis memiliki strateginya sendiri-sendiri. Adapun keterkaitan antara strategi-strategi bisnis tersebut diatur dalam strategi korporasi, seperti telah dijelaskan di depan.



Sumber: Kotler dan Keller (2012)

Gambar 1.6
Proses Perencanaan Strategik Unit Bisnis

Kotler dan Keller (2012) memberikan kerangka tentang perencanaan strategik pada unit bisnis, seperti pada Gambar 1.6. Penjelasan berikut ini didasarkan pada kerangka tersebut.

1. Misi Unit Bisnis

Walaupun korporasi sudah memiliki misi, unit bisnis juga dapat memiliki misi sendiri, bahkan menurut Kotler dan Keller (2006) misi unit bisnis perlu dijelaskan secara spesifik. Tentu, yang dapat digarisbawahi adalah: misi unit bisnis tidak boleh menyimpang dari misi korporasi. Misalkan Nestle sebagai korporasi telah membuat misi, yang dipadatkan

menjadi empat kata “*Good Food, Good Life*”, maka unit bisnisnya tidak bisa menyimpang dari misi itu, walaupun perumusannya spesifik. Pertanyaannya, kenapa harus spesifik? Jawabannya karena setiap unit bisnis memiliki tujuan, pelanggan dan pesaing yang berbeda. Contoh dapat dilihat pada penjelasan berikut ini.

Astra Internasional, korporasi yang bergerak pada bidang otomotif, jasa keuangan, alat berat dan pertambangan, agribisnis, teknologi informasi serta infrastruktur dan mata rantai logistik, memiliki misi yang dinamakan SATU (Semangat Astra Terpadu Untuk) Indonesia. Slogan ini dijabarkan lebih lanjut: “Merupakan program-program yang mengejawantahkan dan menyemaikan 'Semangat' persatuan Grup Astra sebagai karyawan maupun anak bangsa yang terpadu untuk kemajuan serta persatuan Indonesia menuju bangsa yang sejahtera dan bermartabat” (www.satu-indonesia.com). Salah satu lini bisnis korporasi ini adalah Toyota Astra Motor (TAM). Misi perusahaan ini dipadatkan dalam filosofi “*Moving Forward*”, yang diartikan sebagai: (1) mendengarkan kebutuhan orang lain dan kebutuhan planet kita, (2) tentang merancang kendaraan yang ramah lingkungan di masa depan, dan (3) tentang perbaikan berkelanjutan (www.toyota.co.id).

2. Sasaran Unit Bisnis

Setiap strategi harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai. Strategi bisnis dimaksudkan untuk mencapai sasaran bisnis.

Menurut Thompson dan Strickland (2003), sasaran (*objectives*) adalah target kinerja organisasi, yakni hasil (*result*) atau keluaran (*outcomes*) yang ingin dicapai. Lebih jauh keduanya menyatakan bahwa sasaran bisnis dapat dikelompokkan menjadi: sasaran keuangan (*financial objectives*) dan sasaran strategis (*strategic objectives*). Sesuai namanya, sasaran keuangan adalah hasil dan keluaran keuangan yang ingin dicapai organisasi.

Sasaran strategis adalah hasil-hasil yang mencerminkan peningkatan daya saing (*competitiveness*) dan posisi bisnis (*business position*) yang lebih kuat. Menurut Thompson dan Strickland (2003), pada akhirnya memang sasaran strategis bermuara pada sasaran keuangan. Namun, hal lain yang diperoleh melalui sasaran ini adalah posisi bersaing yang lebih kuat dan prospek jangka panjang yang lebih cerah. Sasaran fungsional, misalnya sasaran pemasaran (*marketing objectives*) adalah turunan dari sasaran bisnis (Pearce II dan Robinson, 1994; Thompson dan Strickland, 2003). Namun, karena dikaitkan dengan strategi dan program pemasaran (Rust, Ambler,

Carpenter, Kumar dan Srivasta, 2004), sasaran terkait pasar lebih terinci pada level pemasaran dibanding level bisnis. Sekalipun demikian, pada dua pendapat yang akan kita lihat berikut ini, terdapat perbedaan pendapat tentang sasaran pemasaran.

Apa syarat-syarat sasaran yang baik? Pearce dan Robinson (1994) menjawabnya dengan terlebih dahulu membedakan sasaran jangka panjang dan sasaran tahunan. Menurut mereka, sasaran jangka panjang yang baik adalah: diterima (*acceptable*), fleksibel (*flexible*), dapat diukur (*measurable*), menyemangati (*motivating*), sesuai (*suitable*), dapat dimengerti (*understandable*) dan dapat dicapai (*achievable*).

Sasaran tahunan adalah sasaran terukur dan spesifik yang ditetapkan pemasaran dan unit-unit organisasi lainnya, yang diharapkan memberikan sumbangan pada strategi induk (*grand strategy*) perusahaan. Sasaran demikian, harus dikaitkan dengan sasaran jangka panjang, terintegrasi, dan terkoordinasi dengan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan lain, terukur, dan memiliki skala prioritas.

3. Merumuskan Strategi Bisnis

Strategi bisnis berkaitan dengan bagaimana perusahaan ataupun SBU bersaing dalam suatu industri atau pasar. Strategi bisnis dirumuskan berdasarkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan serta kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapinya, bisa pula menggunakan konsep yang sudah ada. Ada dua konsep yang memberikan sumbangan penting bagi strategi bisnis, konsep orientasi strategik (*strategic type*) dari Miles dan Snow (1978) dan keunggulan bersaing dari Porter (1980). Walaupun sudah tidak baru lagi, keduanya dapat dianggap teori klasik tentang strategi bisnis karena tetap dipakai hingga saat ini.

a. TOWS Matriks

Setelah memperoleh laporan seperti di atas, selanjutnya apa yang dilakukan perusahaan? Tentu perusahaan dapat menggunakan informasi tersebut dalam merumuskan strategi. Namun, dengan hanya menggunakan daftar tersebut, tidak terdapat arahan strategi yang dapat dipilih perusahaan. Kekurangan ini diatasi Weihrich (1982) dengan memasang-masangkan keempat komponen dalam matriks TOWS sehingga diperoleh rumusan strategi yang lebih sistematis (Gambar 1.7).

	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
<i>Opportunities</i>	<i>SO Strategies</i>	<i>WO Strategies</i>
<i>Threats</i>	<i>ST Strategies</i>	<i>WT Strategies</i>

Gambar 1.7. Matriks TOWS

Strategi WT. Secara umum, tujuan strategi WT adalah meminimalisasi kelemahan dan ancaman. Strategi seperti ini umumnya relevan bagi perusahaan yang sedang dalam keadaan bahaya atau berjuang untuk bertahan (*survival*).

Strategi WO. Strategi ini dimaksudkan untuk meminimalkan kelemahan dan pada saat yang sama memaksimalkan pemanfaatan kesempatan. Strategi ini dipilih apabila perusahaan menemukan kesempatan di luar sana akan tetapi karena kelemahan yang dimiliki, tidak mampu memanfaatkannya. Sebagai contoh, perguruan tinggi dimaksud menyadari adanya permintaan tinggi bagi ahli akuntansi yang memiliki sertifikat sebagai akuntan. Namun, perguruan tinggi tersebut tidak memiliki 1 tenaga pengajar yang dibutuhkan. Salah satu cara mengatasi masalah ini adalah melakukan merger dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

Strategi ST. Strategi ini didasarkan pada kekuatan yang dapat dipakai untuk menghadapi ancaman. Tujuannya adalah memaksimalkan kekuatan sekaligus meminimalkan ancaman. Sebagai contoh, sebuah perguruan tinggi memiliki keunggulan dengan sistem perkuliahan yang terintegrasi melalui jaringan internet, sedangkan ancaman yang dihadapi adalah munculnya berbagai perguruan tinggi yang sama di wilayahnya. Perguruan tinggi tersebut menawarkan dua pilihan sistem pada setiap mata kuliah, apakah melalui sistem konvensional (belajar di kelas) ataukah melalui sistem internet sehingga memberikan keunggulan dibanding pesaing-pesaingnya yang hanya menggunakan sistem konvensional.

Strategi SO. Ini adalah situasi ideal, di mana perusahaan memiliki kekuatan yang dapat dipakai untuk memaksimalkan kesempatan. Bahkan, perusahaan-perusahaan yang menggunakan ketiga kategori strategi di atas, pada akhirnya akan berusaha untuk menerapkan strategi ini. Sebagai contoh, perusahaan yang menggunakan strategi ST, berusaha untuk mengatasi

ancaman, setelah itu menggunakan kekuatannya untuk memaksimalkan kesempatan.

b. Orientasi Strategik Miles dan Snow

Orientasi strategik berkaitan dengan bagaimana perusahaan beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Menurut Miles dan Snow, Meyer, dan Coleman (1978), setiap perusahaan memiliki tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut ditetapkan suatu mekanisme. Lingkungan berubah. Sebagian besar perusahaan mengevaluasi tujuannya terus-menerus, sambil mempertanyakan, memastikan dan mendefinisikan kembali (*redefining*) interaksinya dengan lingkungan. Perusahaan yang efektif dapat menciptakan dan mempertahankan pasar yang jelas bagi produknya.

Menurut Miles dan Snow (1978), ada empat tipe perusahaan berdasarkan orientasi strategisnya, yaitu *defenders*, *prospectors*, *analyzers*, dan *reactors*. Tiga tipe pertama adalah tipikal dari perusahaan-perusahaan yang sukses, sedangkan tipe keempat adalah tipikal perusahaan yang gagal.

Adaptasi perusahaan dengan lingkungan diukur melalui tiga masalah dasar, yaitu: (1) masalah kewirausahaan (*entrepreneurial*) (yaitu dalam bisnis apa sebenarnya perusahaan bergerak – atau *in what business are we in?*), (2) masalah teknologi (teknologi atau sistem apa yang kita gunakan?), dan (3) masalah administratif (bagaimana sebaiknya perusahaan distrukturisasi?).

Defenders adalah tipe perusahaan yang berjuang memperoleh bagian pasar tertentu lalu berusaha mempertahankannya. Menurut Miles, Snow, Meyer dan Coleman (1978), bagi perusahaan demikian efisiensi adalah faktor yang sangat penting. Tidak heran apabila dalam operasinya perusahaan-perusahaan demikian cenderung membatasi variasi produk, membatasi segmen yang dilayani, memberikan harga yang menarik serta layanan yang ‘*excellent*’ kepada konsumen.

Prospectors adalah tipe perusahaan yang agresif. Perusahaan merefenisi pasarnya secara terus-menerus serta mengadopsi sistem dan teknologi baru manakala diperlukan. Perusahaan demikian umumnya memiliki sistem organisasi yang terdesentralisasi. Menurut Miles et al. (1978), fokus perhatian perusahaan demikian adalah bagaimana menemukan dan memanfaatkan kesempatan-kesempatan baru dalam pasar.

Secara konseptual, *analyzers* berada di antara *defenders* dan *prospectors*. Perusahaan demikian daya analisis tinggi, namun berhati-hati melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Menurut Miles, Snow, Meller dan

Coleman (1978), masalah yang dihadapi perusahaan demikian adalah bagaimana menemukan sekaligus memanfaatkan kesempatan-kesempatan baru dalam pasar dan pada saat yang sama mempertahankan basis produk dan pelanggan tradisional.

Ketiga tipe di atas (*defenders*, *prospectors*, dan *analyzers*) adalah tipe yang memiliki kemampuan mengidentifikasi perubahan lingkungan sekaligus beradaptasi pada perubahan itu, walaupun dengan tingkat yang berbeda-beda. Tipe keempat, yakni *reactors* adalah gambaran perusahaan yang sama sekali tidak memiliki gambaran tentang perubahan lingkungan, apalagi memberikan respon yang tepat pada perubahan itu (Miles dan Snow, 1978). Tidak heran apabila perusahaan-perusahaan demikian gagal karena tidak mampu beradaptasi dengan perubahan.

c. Strategi Generik Porter

Strategi bersaing generik (*competitive generic strategy*) atau disingkat menjadi strategi generik Porter merupakan strategi bisnis klasik. Strategi ini masih digunakan hingga saat ini.

Pada tahun 1980, Porter menyatakan bahwa pada dasarnya sumber keunggulan bersaing ada dua, yaitu diferensiasi (*differentiation*) dan biaya yang rendah (*low cost*). Dengan demikian, apabila memiliki produk yang unik serta unggul dalam efisiensi biaya, perusahaan memiliki keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing tersebut dapat diterapkan pada ruang lingkup yang luas (*wide scope*) atau sempit (*focus*). Dengan mengombinasikan kedua dimensi, yakni sumber keunggulan bersaing dan ruang lingkup persaingan, diperoleh empat kategori strategi generik, seperti ditampilkan pada Gambar 1.8.

SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE		
SCOPE	DIFFERENTIATION	LOW COST
	<i>Differentiation Strategy</i>	<i>Cost-Leadership Strategy</i>
FOCUS	<i>(Focus differentiation)</i>	<i>(Focus cost-leadership strategy)</i>

Gambar 1.8
Strategi Generik Porter

Mengacu pada Gambar 1.8, seharusnya ada empat strategi, namun Porter (1980) hanya menyebutkan tiga strategi, yakni strategi diferensiasi (*differentiation strategy*), strategi kepemimpinan biaya (*cost-leadership strategy*) dan strategi fokus (*focus strategy*). Menurut Porter (1980), dalam strategi fokus, keberhasilan perusahaan bersumber dari pilihan pasar khusus dan kecil (*disebut juga market niche*) yang dilayani, sehingga menurutnya, strategi fokus tidak perlu dibedakan menjadi *focus differentiation* dan *focus cost-leadership*.

Strategi Bisnis Mana yang Digunakan? Seperti telah disebutkan, Mintzberg (1987) menyatakan bahwa strategi merupakan sebuah cara berpikir kolektif. White (2004) menyatakan bahwa strategi merupakan penyederhanaan aturan dan aturan tersebut merupakan cara berpikir ‘jika-maka’. Karena merupakan ‘cara berpikir’, maka alat-alat (*tools*) yang disampaikan di depan, bukanlah rumusan pasti, melainkan sebuah rujukan. Seberapa intens penggunaan alat-alat tersebut tergantung pada pertimbangan perusahaan.

d. Rumusan Program, Implementasi, dan Umpan Balik

Implementasi strategi bisnis membutuhkan kinerja dan koordinasi berbagai departemen atau tugas dalam unit bisnis strategis. Namun, menurut Walker dan Ruekert (1987) peranan masing-masing departemen berbeda dalam strategi bisnis yang berbeda. Sebagai contoh, apabila kita menggunakan orientasi strategis dari Miles dan Snow (1978) maka untuk SBU yang menggunakan strategi *prospectors*, departemen pemasaran memiliki peranan yang besar dalam implementasi strategi tersebut. Dalam strategi kepemimpinan biaya (Porter, 1980), bagian produksi memiliki peranan lebih besar karena untuk memperoleh biaya rendah, sekaligus juga harga rendah, diperlukan efisiensi produksi. Berikut ini diuraikan strategi pemasaran.

D. STRATEGI PEMASARAN

1. Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran dan pemasaran strategik adalah dua konsep yang sering dipakai secara bergantian (El-Ansary, 2006), padahal pengertian kedua konsep berbeda (Varadarajan, 2010). Terdapat pandangan bahwa dalam rencana pemasaran terdapat dua aspek yang berbeda, yakni aspek strategis

dan aspek taktikal. Aspek strategik terkait dengan segmentasi, *targeting* dan *positioning*, sedangkan aspek taktikal terkait dengan *marketing mix* (product, *price*, *place* dan *promotion*) (Jain, 1992; Kotler dan Keller, 2012; Ansary, 2006). Strategi pemasaran berada dalam aspek strategik (Jain, 1992; Kotler dan Keller, 2012; Ansary, 2006).

Rumusan El-Ansary (2006) tentang definisi pemasaran sejalan dengan pemikiran tersebut. Ia menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah integrasi keluruhan dari strategi-strategi segmentasi, *targeting*, dan *positioning* yang dimaksudkan untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan menyampaikan tawaran pada pasar sasaran (*the total sum of the integration of segmentation, targeting, differentiation, and positioning strategies designed to create, communicate and delivered an offer to a target market*). Menurut pemikiran ini, strategi dijabarkan ke dalam dalam *marketing mix*. Pelaksanaan *marketing mix* dari hari ke hari (*daily basis*) dinamakan manajemen pemasaran.

Uraian berikut ini berusaha memperluas pengertian strategi pemasaran. Namun, sebelumnya dijelaskan pengertian keputusan pemasaran strategis. Menurut Varadarajan (2010), keputusan pemasaran strategis adalah keputusan organisasi terkait pemasaran, dimana konsekuensinya berdampak (baik atau buruk) bagi kinerja organisasi dalam jangka panjang. Untuk lebih jelasnya, keputusan strategik memiliki ciri-ciri:

- a. Terkait dengan komitmen sumber daya yang tidak dapat dikembalikan lagi (*irreversible*) atau relatif sulit disimpan, relatif besar, jangka pandang, dan dialokasikan untuk memperoleh pencapaian biaya dan diferensiasi kompetitif.
- b. Berisikan *tradeoff* dalam arti berisikan pilihan-pilihan. Pada saat perusahaan menentukan sebuah pilihan (misalnya alternatif A) maka pilihan lain (misalnya alternatif B, alternatif C dan alternatif D) harus ditinggalkan.
- c. Dibuat dalam konteks keputusan-keputusan strategis, termasuk saling ketergantungan di antaranya.
- d. Dibuat dalam level organisasi yang lebih tinggi (*top management*).

Segmentasi, *targeting*, dan *positioning* dapat diterima sebagai aspek strategi pemasaran dengan syarat-syarat tersebut. Menurut Varadarajan (2010), aspek-aspek dalam *marketing mix* yang selama ini dianggap taktikal bisa pula bernilai strategik. Misalnya, warna mobil secara teori merupakan

aspek taktikal karena merupakan bagian dari *product* dalam *marketing mix*. Namun, bagi Ferrari warna merah merupakan aspek strategik karena merupakan bagian dari identitas merek tersebut yang dikenal dengan *Red Ferrari*. Demikian pula warna hijau bagi Kawasaki Ninja. Literatur-literatur pemasaran selama ini juga telah memperkenalkan berbagai strategi terkait dengan aspek *marketing mix* tertentu, seperti disajikan pada Tabel 1.1 Oleh karena itu, pembagian pemasaran menjadi strategik dan taktikal tidak tepat lagi dan lebih baik menggunakan kategorisasi strategi dan nonstrategik (Mintzberg, 1987; Varadarajan, 2010). Dengan demikian, ranah strategi pemasaran tidak lagi terbatas pada segmentasi, *targeting* dan *positioning*, akan tetapi juga mencakup aspek-aspek *marketing mix*.

Tabel 1.1
Keterkaitan Pemasaran Strategi dengan Strategi Pemasaran

ISU-ISU PEMASARAN STRATEGIK	PILIHAN KEPUTUSAN TERKAIT STRATEGI PEMASARAN
	A. Customer Interfacing Layer
Bagaimana bersaing?	Strategi merek
	Strategi merek tunggal vs strategi banyak merek
	Strategi pemerekan (<i>branding strategy</i>)
	Apakah produk baru menggunakan merek yang sudah ada ataukah menggunakan merek yang baru?
	Strategi saluran
	Saluran tunggal versus saluran ganda
	<i>Online versus off-line</i>
	Strategi intensitas distribusi
	Distribusi intensif versus selektif versus eksklusif
	Strategi <i>positioning</i>
	Memosisikan produk berdekatan dengan posisi pesaing ataukah berdekatan dengan produk lain perusahaan?
	Strategi harga
	Strategi penetrasi ataukah strategi <i>skimming</i> ?
	Strategi lini produk
	Lini produk luas versus sempit
	Strategi promosi
	<i>Push strategy versus pull strategy</i>

ISU-ISU PEMASARAN STRATEGIK	PILIHAN KEPUTUSAN TERKAIT STRATEGI PEMASARAN
Bagaimana bersaing pada pasar suatu negara?	Strategi pemasaran multinasional/strategi pemasaran global
	Standarisasi variabel pemasaran tertentu (misalnya positioning, banding) lintas negara <i>versus</i> standarisasi lintas negara <i>versus</i> adaptasi pada setiap negara
	B. Precursor to the Customer Interfacing Layers
Di mana bersaing?	Strategi pemilihan pasar sasaran
	<i>Mass versus undifferentiated versus differentiated versus focused startegy</i>
Di mana bersaing dan bagaimana bersaing?	Strategi ruang lingkup bisnis
	Kelompok pelanggan yang dilayani (pasar dan segmen pasar yang dilayani)
	Fungsi pelanggan yang dilayani (kebutuhan konsumen yang dipenuhi)
	Teknologi yang digunakan
	Product-market coverage strategy <i>Single product-market concentration versus market specialization versus product specialization versus selective product-market specialization versus full product-market coverage</i>
Apa strategi secara keseluruhan?	Market driving strategy (membentuk/mempengaruhi/memodifikasi lingkungan pasar <i>versus</i> market driven strategy (merespons lingkungan pasar secara adaptif)
	Primary demand stimulation strategy (meningkatkan ukuran pasar bagi produk) <i>versus</i> selective demand stimulation strategy (meningkatkan pangsa perusahaan bagi produk)
Kapan masuk pasar-produk?	Strategi memasuki pasar
	<i>First mover (market pioneering) versus early follower versus late entry</i>
	Strategi peluncuran produk lintas pasar berbagai negara
	Masuk sekaligus (<i>sprinkler model</i>) <i>versus</i> masuk secara bertahap (<i>waterfall/cascade model</i>)

Sumber: Varadarajan (2010)

Perluasan ranah strategi pemasaran tercermin dalam definisi strategi pemasaran dari Varadarajan (2010): “Strategi pemasaran adalah pola keputusan-keputusan organisasi yang terintegrasi, yang menjelaskan pilihan-pilihan penting terkait produk, pasar, kegiatan pemasaran, dan sumber daya pemasaran dalam menciptakan, mengomunikasikan, dan menyampaikan produk yang menawarkan nilai bagi konsumen, yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya”. Dengan pengertian ini, strategi pemasaran dapat berisikan satu atau banyak keputusan pemasaran, tergantung pada apakah aspek strategik hanya satu atau banyak.

Menurut Jain (1999), landasan bagi strategi pemasaran adalah pemasaran strategik. Craven dan Piercy (2012) juga menyatakan bahwa pemasaran strategik merupakan sebuah ‘proses’, yakni pengembangan strategi yang digerakkan oleh pasar (*market-driven process of strategy development*), yang memperhatikan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan untuk memberikan nilai pelanggan yang *superior*.

Proses tersebut dianggap sebagai perumusan segmentasi, *targeting* dan *positioning* serta komponen-komponen *marketing mix*. Dalam perumusan tersebut, ditentukan aspek-aspek strategik bagi organisasi dan berdasarkan aspek-aspek strategik tersebutlah ditentukan strategi pemasaran (Tabel 1.1).

Sedikit-banyaknya keputusan dalam strategi pemasaran dirumuskan Varadarajan (2010) dalam empat tingkat strategi pemasaran, mulai dari yang sempit sampai yang luas, sebagai berikut:

- a. Strategi pemasaran sebagai keputusan pemasaran yang memperhatikan aspek tertentu tentang bagaimana bersaing (misalnya: *market skimming strategy* versus *market penetration strategy*).
- b. Strategi pemasaran sebagai vektor keputusan-keputusan tentang bagaimana perusahaan bersaing (misalnya: *push strategy* versus *pull strategy* – pola alokasi sumber daya di antara iklan, *personal selling*, *sales promotion* dan *trade promotion*).
- c. Strategi pemasaran sebagai vektor keputusan-keputusan pemasaran yang meliputi berbagai aspek tentang di mana bersaing (misalnya: *undifferentiated marketing strategy* versus *differentiated marketing strategy* versus *focused marketing strategy*) dan bagaimana bersaing (misalnya: strategi diferensiasi, strategi *positioning*, strategi saluran).

Pertanyaannya, apabila merupakan suatu vektor, bagaimana merumuskan strategi pemasaran? Ingat kembali bahwa pemasaran bukan

ilmu pasti, yang segala sesuatunya teratur dan terukur (Kotler dan Keller, 2012). Memang sebagian strategi telah dispesifikasi dalam pemasaran, seperti diperlihatkan pada Tabel 1.1. Namun, setiap perusahaan memerlukan kreativitas dalam perumusan strategi pemasaran (Slater, Hult dan Olson, 2010). Strategi yang kreatif adalah strategi yang implementasinya berbeda dari yang lain pada kategori produk yang sama (Andrew dan Smith, 1996). Strategi yang kreatif berpengaruh positif pada kinerja perusahaan (Slater, Hult dan Olson, 2010).

Apabila tidak mengikuti pola yang sudah ada, perumusan strategi pemasaran dapat bersifat imajinatif (Andrew dan Smith, 1996). Sebagaimana telah disampaikan, perumusan strategi (termasuk strategi pemasaran) merupakan proses berpikir (Mintzber, 1987; White, 2004) dan hampir-hampir menyerupai proses pengembangan teori (Mintberg, 1987). Perumusan strategi pemasaran semakin kompleks apabila spektrum-nya makin luas (*broad spectrum*), seperti dijelaskan di atas.

Katakanlah kita produsen keripik pedas. Apabila kita mengandalkan *sales representative* untuk mendistribusikan produk ke warung-warung, sekaligus membujuk pemilik warung agar serius menjual keripik kita, maka strategi pemasaran kita dinamakan *push strategy*. Strategi ini sudah ada sejak dulu (Tabel 1.1). Namun, kalau keputusan strategik seperti yang dilakukan Maich: (1) membuat keripik dengan tingkat kepedasan berjenjang, (2) menantang konsumen untuk naik tingkat kepedasan, (3) menjadikan tingkat kepedasan yang dilalui seseorang sebagai sebuah prestis, dan (4) memasarkan keripik melalui mobil yang lokasinya berpindah-pindah dan diberitahukan melalui *Twitter*, apa nama strategi pemasaran kita? Nah, selain dalam keputusan strategik, membuat satu rumusan strategi yang menggambarkan semua keputusan strategik juga perlu kreatif. Misalkan, berdasarkan keempat keputusan strategik di atas kita merumuskan strategi sebagai: “Strategi menantang konsumen”. Untuk kerennya kita namakan “*Consumer challenging strategy*”. Bagaimana menurut Anda? Apakah Anda bisa membuat rumusan yang lebih baik?

2. Pentingnya Strategi bagi Para Manajer Pemasaran

Pada hakikatnya, strategi adalah cara-cara utama untuk mencapai sebuah sasaran. Robbins dan Coulter (2015) mendefinisikan strategi sebagai keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang sebuah organisasi. Mereka juga menggambarkan pentingnya strategi bagi para

manajer pemasaran dengan mengatakan bahwa melalui pemasaran strategik, para manajer menetapkan rencana permainan atau peta perjalanan – yaitu strategi-strategi – tentang bagaimana organisasi melakukan bisnis, bagaimana organisasi akan berhasil dalam bersaing, dan bagaimana organisasi menarik dan memuaskan para pelanggannya agar sasaran-sasaran organisasi dapat dicapai.

Terlepas dari manfaatnya untuk mengantisipasi turbulensi lingkungan, kompleksitas lingkungan, tekanan persaingan yang lebih intensif, perubahan teknologi yang cepat, rencana pemasaran secara umum dianggap bermanfaat bagi organisasi, para manajer, termasuk untuk fungsi bukan pemasaran dalam hal (McDonald 1992):

- a. Membantu mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan bersaing.
- b. Membantu pengembangan bisnis melalui pendekatan terorganisasi.
- c. Mengembangkan spesialisasi (*specificity*).
- d. Menjelaskan peranan-peranan dan meningkatkan koordinasi.
- e. Memastikan *relationship* yang konsisten.
- f. Menginformasikan.
- g. Memberikan konteks untuk kontribusi mereka.
- h. Memonitor kemajuan-kemajuan.
- i. Memperoleh sumber daya.
- j. Menetapkan sasaran dan strategi.
- k. Memperoleh komitmen.



LATIHAN

Benar-Salah

- 1) Dalam sebuah perusahaan, strategi selalu terdiri dari tiga tingkatan, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional.
- 2) Pada tingkat korporasi, ada tiga strategi utama, yaitu strategi bertumbuh, strategi stabilitas, dan strategi pembaharuan.
- 3) Keputusan strategi adalah keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kegiatan hari-hari.
- 4) Tanpa strategi perusahaan tidak akan berhasil.
- 5) Pada dasarnya strategi adalah strategi bersaing.
- 6) Apabila sebuah SBU teridentifikasi pada posisi ‘dog’ dalam matriks BCG, dengan sendirinya SBU tersebut harus ditutup (*divest*).

- 7) Apabila sejumlah SBU sebuah korporasi dipetakan, akan selalu ada SBU yang berada pada posisi *star*, *cash cow*, *question mark* dan *dog*.
- 8) Misi adalah sasaran yang ingin dicapai perusahaan.
- 9) Strategi diperlukan karena dengan strategi para pemasar (*marketers*) dapat mengidentifikasi keunggulan bersaing.
- 10) Aspek-aspek *marketing mix* dapat menjadi aspek strategik.

Jawaban

Benar-Salah

- 1) S. Ketiga jenis strategi tersebut hanya ada di dalam sebuah korporasi yang terdiri dari beberapa grup perusahaan (yang disebut juga unit bisnis strategi atau *strategic business unit*-SBU). Pada perusahaan yang hanya satu SBU, jenis strategi yang mungkin adalah strategi bisnis dan strategi fungsional.
- 2) B
- 3) S. Rencana strategis berkaitan dengan arah jangka panjang organisasi. Keputusan strategis tidak terkait dengan isu-isu manajemen yang dihadapi dari hari-hari.
- 4) S. Keputusan strategis adalah keputusan yang berdampak (baik atau buruk) dalam jangka panjang, terkait dengan sumber daya yang besar dan dibuat oleh *top management*.
- 5) S. Strategi dibutuhkan dalam situasi bersaing. Dalam situasi, di mana perusahaan tidak memiliki saingan dan konsumen yang lebih membutuhkan perusahaan dibanding sebaliknya, strategi tidak dibutuhkan. Dalam situasi persaingan pun perusahaan dapat berhasil karena faktor kebetulan. Masalahnya, situasi di mana perusahaan tidak memiliki saingan tidak ada saat ini, kecuali bagi perusahaan yang pengelolaannya diatur oleh negara (seperti PLN). Faktor kebetulan pun tidak dapat diandalkan dalam persaingan, apalagi dalam jangka panjang.
- 6) S. Men-*divest* sebuah SBU memerlukan pertimbangan yang sangat banyak. Pertama-tama, perlu dilakukan audit untuk memastikan kenapa SBU yang bersangkutan ada pada posisi itu. Apabila hasil audit menunjukkan bahwa posisi tersebut masih bisa diperbaiki, maka SBU perlu didukung. Kedua, perlu dipertimbangkan peran SBU bagi citra korporasi. Apabila SBU tersebut bersifat *iconic*, maka korporasi perlu mempertimbangkan untuk mempertahankan SBU. Ketiga, BCG adalah gambaran SBU pada satu titik waktu dan tidak memperlihatkan perkembangan dari waktu ke waktu. Jadi,

sangat riskan untuk memutuskan men-*divest* sebuah SBU hanya dari satu pemetaan. Keempat, faktor emosi karyawan dan peraturan pemerintah perlu dipertimbangkan.

7) B

8) S. Menurut Hirota, Kubo, Miyajima, Hong dan Park (2010), pernyataan misi mengekspresikan identitas korporasi, tujuan, dan strategi dasar korporasi, secara singkat, padat dan jelas. Menurut Thompson dan Strickland III (2003), sasaran (*objectives*) adalah target kinerja organisasi, yakni hasil (*result*) atau keluaran (*outcomes*) yang ingin dicapai. Sifat-sifatnya menurut Pearce dan Thomson (1994) adalah: diterima (*acceptable*), fleksibel (*flexible*), dapat diukur (*measurable*), menyemangati (*motivating*), sesuai (*suitable*), dapat dimengerti (*understandable*) dan dapat dicapai (*achievable*).

9) B

10) B



RANGKUMAN

Ada tiga tingkatan strategi yang kait mengait pada sebuah perusahaan, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Strategi korporasi menjadi dasar perumusan strategi bisnis. Selanjutnya, strategi bisnis mendasari strategi fungsional. Karena itu, secara tidak langsung, strategi fungsional harus selaras dengan strategi korporasi.

Strategi korporasi adalah strategi organisasi yang menentukan di bisnis apa sebuah perusahaan beroperasi, harus beroperasi atau ingin beroperasi, dan hal yang ingin dilakukannya dalam bisnis-bisnis tersebut. Strategi bisnis atau strategi bersaing adalah sebuah strategi organisasi yang fokus pada bagaimana organisasi akan bersaing di setiap bisnis-bisnisnya. Sementara itu, strategi fungsional adalah strategi yang digunakan oleh berbagai departemen fungsional dari sebuah organisasi untuk mendukung strategi bisnis atau bersaingnya.

Ada tiga tipe utama strategi korporasi yaitu strategi bertumbuh (*growth strategy*), strategi stabilitas (*stability strategy*), dan strategi pembaharuan (*renewal strategy*). Strategi bertumbuh adalah sebuah strategi korporasi yang digunakan bila sebuah organisasi ingin bertumbuh baik dengan cara menambah jumlah produk yang ditawarkannya atau memperluas pasar yang dilayaninya, baik melalui

bisnis atau bisnis-bisnisnya yang ada sekarang ataupun melalui bisnis atau bisnis-bisnis baru.

Strategi stabilitas adalah sebuah strategi korporasi yang bercirikan tidak adanya perubahan yang berarti dalam hal-hal yang sedang dikerjakan oleh organisasi pada saat ini. Sementara itu, strategi pembaharuan adalah sebuah strategi korporasi yang didesain untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan organisasi yang menyebabkan kinerjanya menurun.

Strategi bisnis adalah sebuah strategi yang difokuskan kepada bagaimana sebuah organisasi akan bersaing di setiap bisnis-bisnisnya. Strategi bisnis memerlukan keunggulan bersaing, yaitu faktor-faktor yang membedakan atau sisi (*edge*) yang berbeda dari sebuah perusahaan.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Strategi korporasi berkaitan dengan
 - A. strategi bersaing efektif untuk mengalahkan pesaing
 - B. penentuan cakupan dan tujuan bisnis, sasaran-sasarannya, dan inisiatif-inisiatif serta sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran
 - C. penentuan pasar sasaran dan posisi pasar
 - D. pengendalian aktivitas bisnis dari hari ke hari
- 2) Ada tiga tipe utama strategi korporasi, yaitu
 - A. strategi bertumbuh, strategi diferensiasi, dan strategi diversifikasi
 - B. strategi bersaing, strategi pengembangan produk baru, dan strategi daur hidup produk
 - C. strategi menyerang, bertahan, dan mengelabui pesaing
 - D. strategi bertumbuh, strategi stabilitas, dan strategi pembaharuan
- 3) Untuk organisasi-organisasi yang bergerak di berbagai bisnis
 - A. karena berada di bawah satu korporasi, semua bisnis memiliki strategi yang sama, sehingga pencapaian sasaran menjadi efektif karena dilakukan secara bersama-sama
 - B. setiap bisnis memiliki strategi bisnisnya sendiri-sendiri yang menggambarkan keunggulan bersaing, produk-produk atau jasa-jasa yang akan ditawarkan, para pelanggan yang akan dilayani, dan sebagainya

- C. pada tingkat korporasi ditetapkan strategi dasar. Lalu, setiap unit bisnis mengadopsi strategi dasar tersebut, lalu membuat penyesuaian. Jadi, pada dasarnya strategi setiap unit bisnis sama. Yang berbeda hanya pelaksanaannya
 - D. setiap bisnis memiliki strategi sendiri-sendiri. Tetapi, apabila tidak berhasil, setiap unit bisnis wajib menggunakan strategi korporasi
- 4) Misi yang baik seharusnya
- A. jumlah tujuan (*goals*) yang ingin dicapai terbatas
 - B. misi menunjukkan kebijakan-kebijakan dan nilai-nilai utama perusahaan
 - C. misi perlu mencakup batas-batas persaingan, dalam mana perusahaan beroperasi
 - D. pilihan A, B, dan C benar
- 5) SBU memiliki ciri-ciri
- A. merupakan bisnis tunggal (*single business*) atau kumpulan bisnis-bisnis yang berkaitan yang dapat memiliki rencana bisnis tersendiri
 - B. memiliki pesaing sendiri. Sebagai contoh, Avanza adalah merek di bawah pengelolaan Toyota Astra Motor, selain merek-merek yang sudah disebutkan di depan. Tentu merek ini memiliki pesaing berbeda dari Innova, apalagi dari Alphard. Karena itu, dari sisi kriteria ini, Avanza dapat dijadikan sebagai SBU. Namun, apakah pada kenyataannya menjadi SBU atau tidak tergantung pada pertimbangan manajemen TAM sendiri.
 - C. memiliki manajemen tersendiri yang bertanggung jawab terhadap perencanaan strategik dan kinerja keuntungan dan yang mengontrol sebagian besar faktor-faktor yang mempengaruhi keuntungan.
 - D. pilihan A, B, dan C benar
- 6) Dalam model BCG, posisi *cash cow* dimiliki oleh SBU yang
- A. pertumbuhan industri tinggi, pangsa pasar relatifnya rendah
 - B. pertumbuhan industri rendah, pangsa pasar relatif tinggi
 - C. pertumbuhan industri tinggi, pangsa pasar relatif rendah
 - D. pertumbuhan industri rendah, pangsa pasar relatif rendah
- 7) Strategi bertumbuh dapat ditempuh korporasi melalui
- A. *intensive growth*
 - B. *diversification growth*
 - C. *integrative growth*
 - D. Pilihan A, B, dan C benar

- 8) Sasaran strategis adalah
 - A. sasaran yang ingin dicapai dari hari ke hari, seperti penjualan harian.
 - B. hasil-hasil yang mencerminkan peningkatan daya saing (*competitiveness*) dan posisi bisnis (*business position*) yang lebih kuat.
 - C. hasil-hasil yang mencerminkan peningkatan kualitas produk.
 - D. pilihan A, B, dan C benar

- 9) Tujuan strategi WO adalah
 - A. memaksimalkan kekuatan dan pada saat yang sama memaksimalkan pemanfaatan kesempatan
 - B. meminimalkan kelemahan dan ancaman
 - C. meminimalkan kelemahan dan pada saat yang sama memaksimalkan pemanfaatan kesempatan
 - D. memaksimalkan kekuatan dan pada saat yang sama memaksimalkan pemanfaatan kesempatan

- 10) Strategi dapat membantu perusahaan untuk
 - A. mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan bersaing
 - B. pengembangan bisnis melalui pendekatan terorganisasi
 - C. pengembangan spesialisasi (*specificity*)
 - D. pilihan A, B, dan C benar

Essay Test

- 1) Apa hubungan antara strategi korporasi dan strategi bisnis dalam sebuah korporasi yang berisikan portofolio bisnis?
- 2) Bagi restoran Kentucky Fried Chicken, kira-kira faktor-faktor lingkungan eksternal apa yang perlu dikaji secara teratur?
- 3) Apabila Anda diminta untuk merumuskan strategi pemasaran untuk PT. Pos Indonesia. Tindakan apa yang pertama Anda lakukan?

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 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 Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Pemasaran Strategi dan Strategi Pemasaran

A. PENGERTIAN PEMASARAN STRATEGI

Dari uraian di atas kita telah melihat bahwa strategi pemasaran didasarkan pada keputusan-keputusan strategi terkait pemasaran. Pertanyaannya, dari mana keputusan-keputusan strategis tersebut diperoleh? Jawabannya: Dari pemasaran strategis.

Cravens dan Piercy (2012) mengatakan bahwa pemasaran strategis adalah sebuah proses pengembangan strategi yang digerakkan oleh pasar (*market-driven strategy*) yang memperhitungkan lingkungan bisnis yang selalu berubah dan dimaksudkan untuk menyampaikan nilai pelanggan yang superior. Jadi, pada hakikatnya, pemasaran strategi membahas proses yang harus dilakukan dalam menetapkan sebuah strategi yang digerakkan oleh pasar agar dapat mencapai sasaran perusahaan yaitu menyampaikan nilai pelanggan yang lebih unggul dibanding nilai pelanggan yang disampaikan oleh para pesaing.

Sebuah strategi pemasaran disebut *market-driven* kalau: (1) berorientasi pasar, (2) didasarkan pada kemampuan yang membedakan (*distinctive capabilities*), (3) menyesuaikan nilai pelanggan yang dijanjikan dengan kemampuan yang membedakan (*distinctive capabilities*) dan (4) berusaha memberikan nilai pelanggan yang superior (*superior customer value*), yakni nilai yang penting bagi konsumen, lebih baik dibanding pesaing dan memberikan keuntungan apabila perusahaan memberikannya bagi konsumen (Craven dan Piercy, 2012).

Penyampaian nilai pelanggan bukanlah sebuah proses jangka pendek melainkan sebuah proses jangka panjang karena haruslah mencakup penciptaan, penyampaian, perawatan dan pengembangan nilai pelanggan sehingga selalu dapat lebih unggul dibandingkan dengan nilai yang disampaikan oleh para pesaing.

Nilai pelanggan (*customer value*) adalah perbandingan antara manfaat-manfaat yang didapat dari sebuah produk dengan pengorbanan-pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk memperoleh manfaat-manfaat tersebut. Dengan

pengertian yang sama, Kotler dan Armstrong (2012) menambahkan kata ‘*perceived*’ diantara ‘*customer*’ dan ‘*value*’.

Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) didefinisikan oleh Kotler dan Armstrong (2012) sebagai sejauh mana persepsi kinerja sebuah produk dibandingkan dengan harapan-harapan seorang pembeli (*the extent to which a product's perceived performance matches a buyer's expectations*). Dengan kata lain, seorang pembeli akan membandingkan antara nilai harapan pelanggan (*expected customer value*) atas sebuah produk dengan persepsi nilai pelanggan yang dirasakannya atau diperolehnya pada saat dan/atau setelah ia menggunakan menggunakan produk tersebut (*actual customer value*). Bila *actual customer value* sama dengan atau lebih besar dari *expected customer value*, maka pelanggan akan merasa puas, dan sebaliknya, bila *actual customer value* lebih rendah daripada *expected customer value*, maka ia akan merasa tidak puas. Semakin tinggi *actual customer value* dibandingkan dengan *expected customer value* maka pelanggan akan semakin merasa puas.

Segala sesuatu bersifat dinamis dan demikian juga dengan para pelanggan. Dalam hal ini, yang dinamis dari para pelanggan adalah nilai-nilai harapan pelanggan yang bisa berkembang ke atas (artinya, nilai harapan pelanggan meningkat) atau ke bawah (artinya, nilai harapan pelanggan menurun). Gejala perubahan nilai harapan pelanggan ini disebut migrasi nilai (harapan pelanggan) atau *customer value migration*. Cravens dan Piercy (2012) mendefinisikan migrasi nilai pelanggan sebagai proses perpindahan pembelian oleh para pelanggan menjauhi dari produk-produk yang dihasilkan oleh desain-desain bisnis yang sudah tertinggal zaman kepada produk-produk baru yang menawarkan nilai yang superior.

B. PROSES PEMASARAN STRATEGIS

Sebelum membahas proses pemasaran strategis, baiklah kita meninjau garis besar dari sebuah rencana pemasaran. Pada dasarnya, menurut Craven dan Piercy (2012), sebuah rencana pemasaran berisikan elemen-elemen yang disajikan pada Tabel 1.2. Pertanyaannya, bagaimana kita membuat rencana pemasaran tersebut?

Tabel 1.2
Elemen-elemen Rencana Pemasaran

I. Ringkasan Situasi Strategis

Sebuah ringkasan dari situasi strategis untuk perencanaan unit (unit bisnis, segmen pasar, lini produk, dan sebagainya)

II. Uraian Target Pasar

Tetapkan dan gambarkan setiap target segmen, termasuk profil-profil pelanggan, preferensi-preferensi pelanggan, dan kebiasaan-kebiasaan pembelian, perkiraan ukuran dan pertumbuhannya, saluran-saluran distribusi, analisis para pesaing kunci (*key competitors*), dan pedoman-pedoman untuk strategi *positioning*.

III. Sasaran-sasaran untuk Target-target Pasar

Tetapkan sasaran-sasaran untuk target pasar (seperti posisi pasar, penjualan dan laba). Juga nyatakan sasaran-sasaran untuk setiap komponen program pemasaran. Indikasikan bagaimana setiap sasaran akan diukur.

IV. Program Pemasaran Strategi Positioning

Nyatakan bagaimana manajemen menginginkan perusahaan diposisikan relatif terhadap persaingan di mata dan pikiran pembeli.

A. Strategi Produk

Tetapkan strategi untuk produk-produk baru, perbaikan-perbaikan produk dan penghapusan-penghapusan produk.

B. Strategi Distribusi

Indikasikan strategi yang digunakan untuk setiap saluran distribusi, termasuk peranan para pedagang perantara, asistensi, dan dukungan yang disediakan serta kegiatan-kegiatan spesifik yang direncanakan.

C. Strategi Harga

Spesifikan peranan harga dalam strategi pemasaran dan tindakan-tindakan yang direncanakan berkaitan dengan harga.

D. Strategi Promosi

Indikasikan strategi dan tindakan-tindakan yang direncanakan untuk

periklanan, publisitas, internet, penjualan melalui tenaga penjual (*personal selling*) dan promosi penjualan.

E. Penelitian Pasar

Identifikasi kebutuhan-kebutuhan informasi dan proyek-proyek, sasaran-sasaran, perkiraan-perkiraan biaya, dan jadwal yang direncanakan.

F. Koordinasi dengan Fungsi-fungsi Bisnis Lainnya

Spesifikasikan tanggung jawab dan kegiatan-kegiatan setiap departemen yang memiliki pengaruh terhadap strategi pemasaran yang direncanakan.

Peramalan-peramalan (*forecasts*) dan Anggaran-anggaran

Ramalkan penjualan dan laba untuk rencana pemasaran dan siapkan anggaran untuk mencapai ramalan tersebut.

Cravens dan Piercy (2012) mengatakan bahwa pemasaran strategis merupakan sebuah proses yang terdiri dari 4 (empat) tahap, yaitu (1) analisis situasi strategis, (2) menetapkan strategi pemasaran, (3) pengembangan program pemasaran, dan (4) pelaksanaan serta mengelola strategi pemasaran, seperti terlihat pada Gambar 1.9.



Sumber: Cravens dan Piercy (2012)

Gambar 1.9
Proses Pemasaran Strategis

Dengan diagram tersebut di atas, mereka ingin menekankan bahwa pemasaran strategis tidak hanya sampai kepada tahap penetapan strategi

pemasaran, tetapi juga meliputi pengembangan program pemasaran serta pelaksanaan dan pengelolaan strategi pemasaran yang telah ditetapkan. Namun, sebelum menetapkan strategi pemasaran, kita harus menetapkan dahulu sasaran-sasaran pemasaran yang akan kita capai berdasarkan hasil analisis situasi dan asumsi-asumsi kita mengenai masa depan. Sebab, strategi pada dasarnya adalah cara-cara utama dalam mencapai sebuah sasaran, yang kemudian dijabarkan lebih rinci dalam program-program kegiatan.

Proses yang melingkar memberi dua pengertian. *Pertama*, perumusan strategi pemasaran merupakan proses yang dinamis. Proses ini tidak dilakukan secara terputus, di mana setiap tahap dilakukan sendiri-sendiri. Sebaliknya, pada saat sebuah tahap dirumuskan, pada saat yang sama manajer sudah mempertimbangkan tahap sebelum atau sesudahnya. *Kedua*, perumusan strategi pemasaran sangat fleksibel karena situasi yang dihadapi perusahaan berbeda-beda.

1. Analisis Situasi Strategis

Manajemen pemasaran menggunakan informasi yang dihasilkan oleh analisis situasi sebagai pedoman untuk menentukan sebuah strategi baru atau mengubah strategi yang sudah ada. Analisis situasi ini harus dilakukan secara teratur setelah sebuah strategi yang telah ditetapkan dijalankan sehingga dapat diketahui hasil pencapaiannya serta identifikasi bila strategi tersebut harus diubah. Analisis situasi strategis berarti analisis situasi ini harus bersifat strategik dalam arti situasi yang dianalisis tidak hanya situasi internal perusahaan tetapi juga eksternal perusahaan serta harus berorientasi ke jangka panjang.

- a. **Faktor-faktor internal perusahaan** yang harus dianalisis adalah perkembangan hasil pencapaian penjualan per produk, per area, dan per kategori pelanggan; perkembangan pangsa pasar; proses dan hasil pelaksanaan program-program bauran pemasaran; serta sumber-sumber daya produksi, keuangan, manusia serta manajemen perusahaan.
- b. **Faktor-faktor eksternal** yang harus dianalisis meliputi pasar, pesaing, pemasok, perekonomian, sosial budaya, situasi politik beserta produk-produknya (misalnya kebijakan fiskal dan moneter), serta hukum (perundang-undangan serta peraturan-peraturan yang berlaku).

Pasar adalah sekumpulan orang-orang yang mempunyai kebutuhan serta keinginan dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut atau kalau

mengacu kepada Kotler dan Armstrong (2012), pasar adalah sejumlah pembeli-pembeli aktual dan potensial dari sebuah produk atau jasa (*a set of actual and potential buyers of a product or service*). Kemudian, Cravens dan Piercy (2012) mengemukakan istilah pasar-produk (*product-market*) yaitu sejumlah produk yang diduga menjadi pengganti di dalam situasi-situasi penggunaan ketika pola-pola manfaat yang serupa dicari oleh target segmen pasar (*a set of products judged to be substitutes within those usage situations in which similar patterns of benefits are sought by groups of customers*).

Memang kalau dilihat dari definisi tersebut, pengertian pasar-produk adalah sejumlah produk. Namun, kalau kita menyimak pendapat mereka pada alinea sebelumnya pada halaman yang sama, mereka mengatakan bahwa istilah pasar-produk menyadari bahwa pasar hanya ada jika ada para pembeli dengan kebutuhan-kebutuhan yang memiliki kemampuan untuk membeli barang-barang dan jasa-jasa (produk), dan produk-produk tersedia untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Maka, sesuai dengan arti kata *product-market* atau pasar-produk maka kita dapat artikan sebagai pasar produk tertentu, misalnya pasar televisi, pasar tenaga kerja, dan seterusnya.

Dengan menggunakan istilah pasar-produk dalam analisis situasi strategik yang kita lakukan maka kita membatasi hanya pada pasar produk tertentu sehingga analisis kita menjadi lebih fokus dan tajam baik dalam hal potensi dan karakter pasar, persaingan, dan para pesaing serta faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Kemudian, pasar-produk tersebut kita lakukan segmentasi sehingga kita dapat memilah-milah pasar-produk tersebut ke dalam segmen-segmen pasar yang dapat meningkatkan pemahaman kita atas karakter-karakter pasar-produk yang kita layani.

Dengan konsep pasar-produk maka kita dapat membatasi analisis pesaing dan persaingan hanya pada para pesaing yang juga melayani pasar-produk yang kita layani. Sebagai contoh: Sony melayani pasar-produk pesawat televisi maka para pesaing Sony adalah Sharp, Toshiba, LG, dan sebagainya.

Namun demikian, ada satu hal yang harus kita tentukan dalam penggunaan konsep pasar-produk, yaitu batasan pasar-produk. Dalam kita menentukan batasan pasar-produk yang kita layani atau akan layani, kita dapat memilih apakah pasar-produk yang kita layani adalah pasar-produk generik, kategori produk, ataukah varian produk. Untuk jelasnya, mari kita lihat pada ilustrasi berikut ini.

Batasan pasar-produk

Pasar-produk generik
 Pasar-produk kategori produk
 Pasar-produk varian produk I

 Pasar-produk varian produk II
 Pasar-produk varian produk III

Contoh

Pasar-produk transportasi
 Pasar-produk transportasi darat
 Pasar-produk transportasi barang melalui darat
 Pasar-produk truk, *pick-up*, kereta api, dll.
 Pasar-produk truk engkel, *double*, trailer, dll.

Dari ilustrasi di atas, kita melihat bahwa penentuan batasan sebuah pasar-produk akan menentukan potensi dan karakter-karakter pasar-produk tersebut, segmentasinya, persaingan yang terjadi, serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi pasar-produk tersebut seperti misalnya perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.

Hasil analisis situasi dapat kita simpulkan dalam tabel SWOT, yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan kita relatif dibandingkan para pesaing, serta peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang muncul dari lingkungan-lingkungan eksternal perusahaan kita.

2. Penetapan Strategi Pemasaran

Menurut Cravens dan Piercy (2012), tahapan ini meliputi penetapan strategi target pasar (*market targeting strategy*), strategi *positioning* (*positioning strategy*), strategi-strategi hubungan pemasaran (*marketing relationship strategies*), dan perencanaan untuk produk-produk baru (*planning new products*).

Adapun tujuan penetapan strategi pasar sasaran adalah untuk memilih satu atau beberapa atau bahkan mungkin seluruh segmen pasar untuk dilayani dalam sebuah pasar-produk. Dalam pemilihan target segmen pasar yang akan kita layani, kita harus memperhitungkan potensi pasar serta kecenderungannya dari masing-masing segmen pasar, persaingan yang terjadi di masing-masing segmen pasar tersebut, dan sumber daya perusahaan untuk melayani segmen-segmen pasar serta keunggulan bersaing yang dimiliki untuk bersaing di segmen-segmen pasar tersebut.

Menurut Cravens dan Piercy (2012), strategi *targeting* dipengaruhi oleh tingkat kematangan pasar, diversifikasi kebutuhan-kebutuhan dan preferensi-preferensi para pembeli, ukuran perusahaan dibandingkan dengan para pesaing, sumber-sumber daya dan prioritas perusahaan, serta volume

penjualan yang dibutuhkan untuk dapat mencapai hasil-hasil keuangan yang menguntungkan. Dari pendapat mereka tersebut, ada hal yang menarik untuk didiskusikan yaitu: memang benar target segmen pasar yang kita pilih akan menentukan besarnya volume penjualan yang akan dapat kita raih. Namun, pertanyaannya adalah apakah strategi target pasar kita tetapkan sebelum kita menentukan sasaran-sasaran pemasaran (*marketing objectives*) ataukah sesudahnya yaitu dalam penentuan strategi pemasaran? Menurut pendapat penulis, analisis situasi strategis yang kita lakukan, dalam hal ini adalah segmentasi pasar-produk, analisis pesaing, dan persaingan, perkembangan yang terjadi serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, kita akan mendapatkan, salah satunya adalah peluang-peluang pasar.

3. Pengembangan Program Pemasaran

Seperti pada strategi pemasaran, yang berorientasi kepada pasar, demikian juga dalam penyusunan program-program pemasaran, hendaklah juga berorientasi kepada pasar. Pada pemasaran strategis, program-program pemasaran ini meliputi program-program pengembangan produk-produk yang sudah ada, pengembangan produk-produk baru, program-program penciptaan dan pengembangan ekuitas merek, program-program penetapan harga, program-program pengembangan saluran distribusi dan logistik serta hubungan-hubungan dengan para pelanggan (*customer relationships*), program-program komunikasi pemasaran yang terintegrasi (*integrated marketing communication programs*), serta program-program penelitian dan pengembangan pemasaran.

Adapun perbedaan yang mendasar antara program-program pemasaran pada rencana pemasaran strategik (*strategic marketing plan*) dengan rencana pemasaran tahunan (*annual marketing plan*) terletak pada jangka waktu dan penjabaran yang rinci. Program pemasaran pada rencana pemasaran strategik memiliki jangka waktu, biasanya, minimal 3 (tiga) atau 5 (lima) tahun (sedangkan pada rencana pemasaran tahunan hanya berkisar mingguan, bulanan atau paling lama satu tahun), dan penjabaran program-programnya tidak serinci pada rencana pemasaran tahunan. Program-program pemasaran pada rencana pemasaran strategik hanyalah berfungsi sebagai penjabaran yang lebih rinci dari strategi pemasaran yang strategik dan sebagai acuan dalam penyusunan program-program pemasaran dalam rencana pemasaran tahunan.

4. Pelaksanaan dan Pengelolaan Strategi Pemasaran

Cravens dan Piercy (2012) mengatakan bahwa strategi pemasaran adalah sebuah proses yang terus-menerus (*ongoing process*) dari pembuatan keputusan-keputusan, melaksanakan keputusan-keputusan tersebut, dan mengukur efektivitas pelaksanaan keputusan-keputusan tersebut sepanjang waktu. Mereka mengatakan juga bahwa pelaksanaan dan pengawasan strategi pemasaran terdiri dari: (1) menyusun rencana pemasaran serta anggaran, (2) pelaksanaan rencana tersebut, dan (3) menggunakan rencana tersebut dalam mengelola serta mengawasi strategi atas dasar yang berkesinambungan (*ongoing basis*). Dalam melakukan evaluasi pelaksanaan strategi pemasaran, kita juga harus melihat peluang-peluang baru dan ancaman-ancaman potensial di masa depan.

Untuk melaksanakan dan mengelola strategi pemasaran yang berorientasi kepada pasar, diperlukan sebuah organisasi perusahaan yang juga berorientasi kepada pasar. Adapun ciri-ciri sebuah organisasi yang berorientasi kepada pasar adalah: (1) fokus kepada pelanggan, (2) memiliki *competitor intelligence*, dan (3) adanya kerja sama serta keterlibatan lintas fungsional (Cravens dan Piercy, 2012). Ciri pertama dan ketiga hanya dimungkinkan bila organisasi tersebut memiliki budaya organisasi yang memungkinkan seluruh anggota organisasi bersepakat untuk secara sistematis bersama-sama menciptakan secara terus menerus nilai pelanggan yang lebih unggul dibandingkan dengan nilai pelanggan yang disampaikan oleh para pesaing. Sementara itu, ciri kedua diperlukan agar perusahaan dapat memiliki informasi mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan para pesaing sehingga perusahaan dapat menciptakan serta penyampaian nilai-nilai pelanggan yang lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing tersebut.

C. ORIENTASI PEMASARAN DAN STRATEGI PEMASARAN

Konsep strategi pemasaran tidak dapat dilepaskan dari konsep orientasi manajemen pemasaran yang lahir di Amerika Serikat. Konsep ini didasarkan pada pemahaman-pemahaman para pakar maupun praktisi pemasaran terhadap kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan para konsumen dari masa ke masa. Oleh karena itu, konsep ini dapat dipahami sebagai perkembangan orientasi manajemen pemasaran dari masa ke masa.

Kotler dan Armstrong (2012) mengemukakan lima jenis orientasi manajemen pemasaran, yaitu:

1. Konsep produksi (*production concept*) berpendapat bahwa para konsumen akan menyukai produk-produk yang tersedia luas dan sangat terjangkau harganya.
2. Konsep produk (*product concept*) berpendapat bahwa para konsumen menyukai produk-produk yang menawarkan mutu, kinerja, serta fitur-fitur inovatif yang terbaik. Dengan kata lain, faktor utama yang menyokong keberhasilan pemasaran adalah kualitas produk.
3. Konsep penjualan (*selling concept*) berpendapat bahwa para konsumen tidak akan membeli produk-produk perusahaan dalam jumlah yang cukup jika tidak dilakukan upaya promosi dalam skala besar.
4. Konsep pemasaran (*marketing concept*) berpendapat bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung kepada pemahaman akan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan seberapa mampu perusahaan memenuhinya dengan cara yang lebih efektif dan efisien dibanding para pesaing.
5. Konsep pemasaran bernuasa sosial (*societal marketing concept*) berpendapat bahwa organisasi harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, dan minat-minat pasar-pasar sasaran, serta menyampaikan kepuasan yang diinginkan oleh mereka secara lebih efektif dan efisien daripada para pesaing dengan cara yang mempertahankan atau memperbaiki kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

Kotler dan Armstrong (2012) juga menawarkan orientasi paling mutakhir, yaitu manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management* - CRM). Orientasi ini didefinisikan sebagai proses menyeluruh dalam membangun dan mempertahankan hubungan-hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan dengan cara menyampaikan nilai dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dari yang disampaikan oleh para pesaing.

Hal yang menjadi pertanyaan adalah apakah jenis-jenis orientasi manajemen pemasaran tersebut di atas hanyalah dalam konteks sejarah perkembangan orientasi ataukah semua orientasi tersebut masih digunakan oleh perusahaan-perusahaan pada saat ini? Mengingat orientasi tersebut bukan suatu paham, melainkan kesimpulan tentang praktik-praktik pemasaran yang dilakukan berbagai perusahaan, sangat mungkin bahwa

orientasi pemasaran tersebut, bahkan yang terkesan ketinggalan jaman, masih dilakukan hingga saat ini.

Lagi pula, kelima orientasi pemasaran di atas merupakan kategorisasi (pengelompokan) terhadap cara berpikir perusahaan, yang dinyatakan maupun tidak, tentang bagaimana mencapai keberhasilan organisasi dari sisi pemasaran. Cara berpikir merupakan respons terhadap situasi. Misalnya, perusahaan yang memasarkan komoditas tentu lebih cocok menggunakan orientasi produksi. Sementara itu, bagi perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan, misalnya importir, konsep penjualan tentu lebih cocok. Untuk segmen yang peka lingkungan, tentu konsep pemasaran sosial lebih sesuai.

Strategi pemasaran berkaitan dengan perencanaan strategik. Perencanaan strategik dapat dilakukan pada tingkat koperasi, bisnis, dan fungsi. Pelakunya adalah karyawan-karyawan dari level manajerial. Manajer pemasaran hanya salah satu di antaranya. Rencana strategis (*strategic plan*) korporasi dijabarkan ke dalam rencana strategik SBU, kemudian rencana strategik SBU ini dijabarkan ke dalam rencana strategik bagian fungsional.

Pada level manapun, rencana strategik berisikan keputusan-keputusan strategik yang berkaitan dengan (McDonald, 1992):

1. Arah jangka panjang organisasi. Keputusan strategik tidak terkait dengan isu-isu manajemen yang dihadapi dari hari-hari.
2. Pendefinisian ruang lingkup kegiatan-kegiatan organisasi dalam mana yang termasuk dan yang tidak termasuk.
3. Mengeklopkan (*matching*) kegiatan-kegiatan organisasi dengan lingkungan di mana ia berada sehingga organisasi dapat mengoptimalkan kesempatan dan meminimalkan ancaman.
4. Mengeklopkan (*matching*) kegiatan-kegiatan organisasi dengan kapasitas sumber daya organisasi, seperti keuangan, sumber daya manusia, teknologi, atau dan keahlian.

Keputusan jangka panjang organisasi (poin pertama di atas) membutuhkan kajian tentang perubahan-perubahan lingkungan mikro dan makro apa yang berpengaruh pada bisnis kita di masa depan. Lingkungan mikro terdiri dari pelaku-pelaku (*actors*) atau kekuatan-kekuatan (*forces*) yang berpengaruh langsung pada perusahaan, seperti pasar, pesaing, pemasok, dan mitra bisnis. Lingkungan makro adalah kekuatan-kekuatan yang selain berpengaruh pada perusahaan, juga berpengaruh pada pesaing

dan masyarakat secara luas. Termasuk di antaranya adalah ekonomi, politik, teknologi, dan sosial budaya.

Apa tugas pemasaran dalam perencanaan strategi? *Pertama*, bersama pimpinan bagian-bagian fungsional lainnya, manajer pemasaran ikut dalam perumusan perencanaan strategik organisasi. *Kedua*, membuat rencana pemasaran strategik yang berdasarkan rencana strategi bisnis dan terintegrasi dengan rencana strategik fungsi-fungsi lainnya.

Dalam perumusan ini pemasaran memiliki peran lebih besar dibanding fungsi-fungsi lain karena bagian ini lebih banyak berinteraksi dengan lingkungan (Webster, 1992). Karena itu, Drucker (1986) mengusulkan agar rencana pemasaran strategik dijadikan sebagai rencana strategi SBU karena peran sentralnya dalam organisasi.

Strategi pemasaran berisikan analisis, pengembangan strategi, dan implementasi kegiatan-kegiatan yang menyangkut: (1) segmentasi, (2) pemilihan pasar sasaran, dan (3) pengimplementasian dan pengelolaan strategi-strategi pemosisian (*positioning strategies*) yang didesain untuk memberikan nilai (*value*) bagi setiap segmen yang dipilih (Craven dan Piercy, 2012).

Pemasaran strategik merupakan proses pengembangan strategi yang digerakkan pasar (*market-driven*), dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan bisnis dan keperluan memberikan nilai superior bagi pelanggan.

D. KETERKAITAN ANTARA STRATEGI KORPORASI, STRATEGI BISNIS DAN STRATEGI PEMASARAN

Strategi korporasi merupakan dasar bagi strategi bisnis. Misalkan, korporasi menilai sebuah SBU harus “di-*invest*”. Apabila menggunakan strategi dari Miles dan Snow (1978), tentu strategi bisnis yang sesuai untuk strategi “*invest*” adalah “*prospector*”.

Bagi Hax dan Majluf (1984), keterkaitan antara strategi korporasi dan strategi bisnis tidak terbatas pada kesesuaian antara kedua strategi, akan tetapi juga pada koordinasi setiap langkah pada kedua strategi, termasuk penganggaran strategi bisnis. Dalam pandangan mereka, campur tangan level korporasi juga sampai pada *review* strategi fungsional serta penganggarnya. Sekalipun demikian, menurut Govindarajan (1986), strategi formal demikian hanya di atas kertas karena sampai tingkat tertentu, SBU memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan. Pada sistem yang

terdesentralisasi, menurut Govindarajan (1986), SBU dapat memiliki misi serta strategi sendiri, terlepas dari misi dan strategi korporasi. Oleh karena itu, Kotler dan Keller (2006) menyatakan bahwa misi korporasi bisa berbeda dari misi SBU.

Desentralisasi dimaksud, menurut Govindarajan (1986), hanya terjadi dalam hubungan antara korporasi dan SBU. Pada hubungan antara strategi SBU dan strategi fungsional maka yang harus terjadi adalah sistem tersentralisasi (*centralized system*). Situasi dapat dimengerti karena untuk mencapai SBU, semua fungsi dalam SBU harus diatur secara terpusat.

Peranan setiap fungsi dapat berbeda dalam mencapai sasaran SBU. Adakalanya pemasaran memiliki peran dominan dalam mewujudkan SBU, adakalanya fungsi lain yang dominan. Mana kalau strategi bisnis digerakkan oleh pasar maka kita memperoleh pemasaran strategis (Craven dan Piercy, 2012). Tentu, apabila strategi bisnis digerakkan oleh fungsi lain maka dalam perusahaan tersebut, tidak diperlukan pemasaran strategis.

Slater dan Olson (2001) membagi pemasaran ke dalam empat golongan. Pertama, *aggressive marketers*, yakni gaya pemasaran yang menarget segmen pembeli yang menghargai kualitas tinggi, produk inovatif, dan bersedia membayar harga premium. *Aggressive marketers* mencapai segmen ini melalui strategi distribusi yang sangat selektif, menggunakan *sales force* internal dan berinvestasi pada periklanan dan fungsi-fungsi pendukung pemasaran.

Mass marketers adalah para pemasar yang menawarkan sejumlah besar produk yang pada dasarnya tidak terdiferensiasi (*undifferentiated product*). Perusahaan mempraktikkan strategi distribusi intensif dan menetapkan harga rendah.

Marketing minimizers adalah para pemasar yang memberikan layanan konsumen yang sangat rendah dan mencurahkan sedikit usaha pemasaran dan menginvestasikan sumber daya pemasaran serta melakukan usaha pemasaran minimal. Bagi perusahaan demikian, pemasaran bukan elemen penting dalam rantai nilai.

Value marketers melakukan praktik sebagaimana dilakukan *aggressive marketers*, yakni: menggunakan distribusi selektif, menyediakan produk berkualitas tinggi dan produk inovatif, akan tetapi dengan harga lebih rendah dibanding harga yang ditetapkan *aggressive marketers*. Jadi, pemasar tipe ini memberikan nilai karena memberikan manfaat yang lebih besar ketimbang biaya memperolehnya.

Dalam kategorisasi yang diberikan Slater dan Olson (2010), paling tidak pada *minimize marketing*, penetapan strategi bisnis tidak melalui pemasaran strategis. Namun, pada kategori lain, paling tidak *aggressive marketers*, implementasi strategi bisnis memerlukan pemasaran strategis.



LATIHAN

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

Benar - Salah

- 1) Strategi pemasaran adalah pada dasarnya adalah cara mencapai sasaran pemasaran.
- 2) Strategi pemasaran dibutuhkan perusahaan besar untuk mempertahankan posisi pasar.
- 3) Dengan adanya strategi pemasaran dipastikan perusahaan akan mencapai sasarannya.
- 4) Dalam merumuskan strategi pemasaran, perusahaan perlu memiliki jangkauan pemikiran tentang lingkungan pemasaran pada tiga sampai lima tahun ke depan.
- 5) Strategi yang didorong atau berorientasi ke pasar (*market-driven strategies*) didasarkan pada logika bahwa semua keputusan-keputusan strategi bisnis harus dimulai dengan pemahaman yang jelas mengenai pasar (terutama para pelanggan), para pesaing dan persaingan, dan lingkungan-lingkungan pemasaran.
- 6) Pemasaran strategik adalah sebuah proses pengembangan strategi yang digerakkan oleh pasar, yang memperhitungkan lingkungan bisnis yang selalu berubah, dan berusaha memberikan nilai pelanggan yang superior.
- 7) Strategi pemasaran yang akurat dirumuskan secara kuantitatif.
- 8) Migrasi nilai pelanggan adalah proses perpindahan nilai dari penjual ke pembeli yang terjadi pada saat transaksi.
- 9) Langkah-langkah menetapkan strategi pemasaran, yang terdiri dari: (1) analisis situasi strategis, (2) menetapkan strategi pemasaran, (3) pengembangan program pemasaran, dan (4) pelaksanaan serta mengelola strategi pemasaran, bersifat linier. Artinya, apabila sebuah langkah selesai, maka perusahaan akan melakukan langkah berikutnya.

- 10) Strategi pemasaran dapat dilakukan tanpa berpatokan pada strategi bisnis.
- 11) Strategi pemasaran yang baik adalah yang rumusannya kreatif.
- 12) Salah satu ciri strategi yang digerakkan oleh pasar adalah berorientasi pada pasar.

Kunci Jawaban

Benar – Salah

- 1) B
- 2) S. Perusahaan besar memang memerlukan strategi pemasaran untuk mempertahankan posisi pasar. Tetapi, strategi pemasaran juga memungkinkan perusahaan kecil mengalahkan perusahaan besar (McDonald 1992). Jadi, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil sama-sama membutuhkan strategi pemasaran.
- 3) S. Strategi pemasaran hanya meningkatkan peluang perusahaan untuk mencapai sasarnya.
- 4) B
- 5) B
- 6) B
- 7) S. Pada dasarnya, perumusan strategi pemasaran didasarkan pada informasi-informasi yang seobjektif mungkin. Memang terdapat berbagai metode kuantitatif untuk merumuskan strategi pemasaran, seperti analisis SWOT. Namun, input yang dipakai umumnya adalah data-data kualitatif.
- 8) S. Migrasi nilai pelanggan sebagai proses perpindahan pembelian oleh para pelanggan menjauhi dari produk-produk yang dihasilkan oleh desain-desain bisnis yang sudah tertinggal zaman kepada produk-produk baru yang menawarkan nilai yang superior
- 9) S. Langkah-langkah tersebut bersifat holistik dan sirkuler. Bersifat holistik artinya, pada saat memikirkan satu langkah (misalnya analisis situasi), manajemen sudah harus punya gambaran tentang langkah berikutnya. Bersifat sirkuler artinya, apabila sudah sampai pada tahap lebih lanjut (misalnya tahap keempat), dalam pembahasannya, manajemen dapat kembali mengoreksi langkah sebelumnya.
- 10) S. Strategi bisnis adalah patokan bagi strategi pemasaran. Oleh karena itu, menurut Jain (1999), perumusan strategi pemasaran perlu melibatkan manajemen seluruh perusahaan.

- 11) S. Strategi pemasaran yang baik adalah yang dengan strategi tersebut perusahaan berhasil mencapai sasaran pemasaran.
- 12) B



RANGKUMAN

Strategi pemasaran adalah logika pemasaran dengan mana unit bisnis berharap untuk mencapai sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran kompetitif adalah strategi memosisikan perusahaan secara kuat terhadap para pesaing dan memungkinkan penciptaan keunggulan strategik perusahaan yang paling kuat.

Pemasaran strategik merupakan proses pengembangan strategi yang digerakkan pasar (*market-driven*), dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan bisnis dan keperluan memberikan nilai superior bagi pelanggan. Pilihan-pilihan strategi bisnis menurut Potter (1998) adalah strategi diferensiasi, strategi kepemimpinan biaya dan strategi fokus.

Proses strategi pemasaran merupakan sebuah proses yang terdiri dari 4 (empat) tahapan proses yaitu (1) analisis situasi strategik, (2) menetapkan strategi pemasaran, (3) pengembangan program pemasaran, dan (4) pelaksanaan serta mengelola strategi pemasaran.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Penyampaian nilai pelanggan adalah proses jangka panjang karena
- A. Mencakup penciptaan, penyampaian, perawatan, dan pengembangan nilai pelanggan sehingga selalu dapat lebih unggul dibandingkan dengan nilai yang disampaikan oleh para pesaing.
 - B. Berlaku untuk produk-produk tahan lama (*durable goods*) sehingga nilai dimaksud harus ada selama produk dipakai.
 - C. Konsumen mempertimbangkan nilai untuk produk-produk yang mahal. Produk demikian biasanya tidak dihabiskan dalam jangka pendek.
 - D. Konsumen memerlukan waktu untuk mengukur nilai pelanggan melalui pengalaman. Dengan keterbatasan sumber daya, konsumen memerlukan waktu yang panjang untuk memastikan nilai produk secara akurat.

- 2) Rencana pemasaran strategik bermanfaat untuk
 - A. membantu mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan bersaing
 - B. membantu pengembangan bisnis melalui pendekatan terorganisasi
 - C. mengembangkan spesialisasi (*specificity*)
 - D. jawaban A, B, dan C benar
- 3) Menurut Craven dan Piercy (2006), pada dasarnya proses strategi pemasaran berisikan: (1) analisis situasi strategik, (2) menetapkan strategi pemasaran, (3) pengembangan program pemasaran, dan (4) pelaksanaan serta mengelola strategi pemasaran. Keempat proses tersebut
 - A. apabila sudah sampai pada suatu tahap (misalnya tahap ke-4), perusahaan tidak bisa melakukan koreksi pada tahap sebelumnya (misalnya tahap ke-3) karena tindakan demikian merupakan pemborosan. Karena itu, setiap tahap harus melalui pengkajian cermat agar perusahaan terhindar dari kesalahan
 - B. keempatnya dilakukan secara bersamaan. Pada saat memasuki tahap awal (tahap ke-1), perusahaan sudah membayangkan tahap ke-2, ke-3, dan ke-4. Pada saat merumuskan tahap ke-4, misalnya, perusahaan dapat melakukan koreksi pada tahap sebelumnya (misalnya tahap ke-1, ke-2, dan ke-3)
 - C. agar efisien, masing-masing tahapan dapat diserahkan kepada tim terpisah. Kemudian, hasil setiap tim digabungkan menjadi strategi pemasaran perusahaan
 - D. harus dilakukan secepat mungkin sebab dalam persaingan, faktor waktu sangat menentukan (siapa cepat dia dapat). Oleh karena itu, boleh saja tahapan kurang penting dilewatkan
- 4) Manajemen pemasaran menggunakan informasi yang dihasilkan oleh analisis situasi sebagai pedoman untuk menentukan sebuah strategi baru atau mengubah strategi yang sudah ada. Terkait dengan itu
 - A. Analisis situasi strategik dilakukan setiap kali perusahaan bermaksud merumuskan strategi pemasaran
 - B. Analisis situasi ini harus dilakukan secara teratur setelah sebuah strategi yang telah ditetapkan dijalankan sehingga dapat diketahui hasil pencapaiannya serta identifikasi bila strategi tersebut harus diubah
 - C. Analisis situasi ini harus dilakukan secara teratur karena perubahan lingkungan terjadi secara teratur (terus-menerus). Perusahaan perlu merumuskan strategi pemasaran baru setiap kali lingkungan berubah

- D. Analisis situasi dapat dilakukan atau tidak tergantung pada tingkat persaingan. Apabila persaingan semakin ketat, perusahaan perlu melakukan analisis situasi untuk menentukan strategi bersaing yang tepat.
- 5) Analisis situasi disebut strategik karena
- A. Situasi yang dianalisis tidak hanya situasi internal perusahaan tetapi juga eksternal perusahaan serta harus berorientasi ke jangka panjang
 - B. Yang dianalisis adalah komponen-komponen lingkungan eksternal yang berpengaruh pada perumusan strategi pemasaran
 - C. Merupakan dasar perumusan strategi pemasaran, sehingga situasi yang dianalisis adalah yang bersifat strategik. Artinya, berisikan komponen-komponen strategi pemasaran
 - D. Berisikan situasi yang dihadapi perusahaan dalam aktivitas hariannya
- 6) Tujuan penetapan pasar sasaran adalah
- A. Menetapkan sasaran penjualan, pertumbuhan, laba, maupun sasaran-sasaran pemasaran lainnya
 - B. Menggolong-golongkan pembeli berdasarkan karakteristik mereka, seperti jenis kelamin, usia, pendapatan, pendidikan, dan lain-lain
 - C. Memilih satu atau beberapa atau bahkan mungkin seluruh segmen pasar untuk dilayani dalam sebuah pasar-produk
 - D. Memilih tempat-tempat (seperti pasar tradisional, warung, toko, supermarket, hypermarket, dan lain-lain) di mana perusahaan menjual produknya
- 7) Dalam pemasaran strategik, program pemasaran meliputi berbagai kegiatan, *kecuali*
- A. pengembangan produk-produk yang sudah ada
 - B. program-program penciptaan dan pengembangan ekuitas merek
 - C. pengembangan saluran distribusi dan logistik
 - D. pemutusan hubungan dengan salesman yang melakukan kecurangan
- 8) Kompetensi inti adalah
- A. keahlian atau kemampuan khusus yang dimiliki atau yang ingin dikembangkan perusahaan
 - B. keahlian atau kemampuan umum yang dimiliki atau yang ingin dikembangkan perusahaan
 - C. kemampuan perusahaan untuk menilai kualitas konsumen
 - D. kemampuan khusus konsumen dalam menilai kualitas produk

- 9) Strategi pemasaran dapat berupa
- A. Strategi pemasaran sebagai keputusan pemasaran yang memperhatikan aspek tertentu tentang bagaimana bersaing. (misalnya: market *skimming strategy* versus market *penetration strategy*)
 - B. Strategi pemasaran sebagai vektor keputusan-keputusan tentang bagaimana perusahaan bersaing (misalnya: *push strategy* versus *pull strategy* – pola alokasi sumber daya di antara iklan, personal *selling*, *sales promotion* dan *trade promotion*)
 - C. Strategi pemasaran sebagai vektor keputusan-keputusan pemasaran yang meliputi berbagai aspek tentang bagaimana dan di mana bersaing
 - D. Pilihan A, B, dan C benar
- 10) Sebuah strategi dikatakan digerakkan oleh pasar, kalau
- A. berorientasi pasar
 - B. dibuat oleh konsumen
 - C. meniru pesaing
 - D. berubah-ubah setiap waktu

Essay Test

- 1) Perumusan strategi pemasaran membutuhkan waktu. Apabila karena faktor persaingan perusahaan sudah terdesak dengan waktu, apakah strategi pemasaran masih diperlukan?
- 2) Apa perbedaan pemasaran strategis dari strategi pemasaran?
- 3) Bagaimana keterkaitan antara strategi pemasaran dengan segmentasi, *targeting* dan *positioning*?

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

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

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 Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

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

Essay Test

- 1) Sebuah korporasi yang terdiri dari portofolio bisnis berusaha mengoptimalkan alokasi sumber daya untuk mencapai sasaran korporasi. Korporasi menentukan mana unit bisnis yang didorong pertumbuhannya, dipertahankan, dan diperbaharui. Rumusan strategi unit bisnis merupakan penjabaran strategi korporasi terkait dengan unit bisnis itu. Misalnya, berdasarkan strategi korporasi, sebuah unit bisnis harus didorong pertumbuhannya. Pada unit bisnis strategi itu dijabarkan apakah dengan: (1) membuat produk baru untuk pasar saat ini, (2) memasarkan produk saat ini untuk produk baru, (3) memperdalam pemasaran produk saat ini untuk pasar saat ini, atau (4) membuat produk baru untuk pasar yang baru.
- 2) Segala faktor yang berkaitan dengan pencapaian sasaran perusahaan, seperti pelanggan, pesaing, pemasok bahan baku, peraturan pemerintah, dan publik.
- 3) Melakukan analisis situasi, baik situasi internal maupun situasi eksternal.

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) D
- 3) B
- 4) B
- 5) A
- 6) C

- 7) D
- 8) A
- 9) D
- 10) A

Essay Test

- 1) Kotler & Armstrong (2004: 59) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai logika pemasaran dengan mana unit bisnis berharap untuk mencapai sasaran pemasarannya. Sepanjang menggunakan logika pemasaran untuk mencapai sasaran, perusahaan telah menggunakan strategi pemasaran, terlepas dari terdesak-tidaknya perusahaan dari segi waktu. Persoalannya adalah tingkat rincian logika tersebut. Ada yang dibuat secara rinci ada pula yang longgar. Sebagian pihak merasa tidak merumuskan strategi pemasaran padahal sebenarnya ada, namun dibuat secara longgar.
- 2) Pemasaran strategis dan strategi pemasaran adalah dua konsep yang berkaitan, tetapi berbeda. Pemasaran strategis adalah sebuah proses pengembangan strategi yang digerakkan oleh pasar (*market-driven strategy*) yang memperhitungkan lingkungan bisnis yang selalu berubah dan dimaksudkan untuk menyampaikan nilai pelanggan yang superior. Sementara itu, strategi pemasaran adalah integrasi keseluruhan dari strategi-strategi segmentasi, *targeting*, dan *positioning* yang dimaksudkan untuk menciptakan, mengomunikasikan dan menyampaikan tawaran pada pasar sasaran (*the total sum of the integration of segmentation, targeting, differentiation, and positioning strategies designed to create, communicate and delivered an offer to a target market*). Menurut pemikiran ini, strategi dijabarkan ke dalam dalam *marketing mix*. Pelaksanaan *marketing mix* dari hari ke hari (*daily basis*) dinamakan manajemen pemasaran. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dinyatakan bahwa perumusan strategi pemasaran adalah tujuan pemasaran strategis.
- 3) Pada dasarnya sebuah strategi dibutuhkan dalam situasi bersaing. Untuk mengefektifkan implementasi strategi, sebuah perusahaan perlu membatasi pasar sasarannya melalui penentuan pasar sasaran (*targeting*). Proses ini perlu didahului segmentasi, yaitu proses membagi pasar ke dalam segmen yang berbeda-beda. Setelah ditentukan pasar sasaran, perlu diciptakan citra produk yang jelas, berbeda, dan memiliki kelebihan (*advantage*) dibanding pesaing (*positioning*).

Glosarium

Distinctice competence
Market-driven strategies
Nilai pelanggan
Kepuasan pelanggan
Keunggulan bersaing
Migrasi nilai pelanggan
Strategi
Strategi korporasi
Strategi bertumbuh
Strategi bisnis
Strategi bersaing
Strategi fungsional
Strategi stabilitas
Strategi pembaharuan
Strategi kepemimpinan biaya
Strategi diferensiasi
Strategi fokus
Strategi unit bisnis
Superior customer value

Daftar Pustaka

- Andrews, Jonlee, dan Smith, Daniel C. 1996. In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174–187.
- Ansoff, I. 1957. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. 1995. Competing on Resources: Strategy in 1990s. *Harvard Business Review*, 73, 118-128.
- Craven, D.W. & Piercy, N.F. 2012. *Strategic Marketing*. Tenth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Drucker, P.F. 1986. *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books: New York.
- El-Ansary, A.I. 2006. Marketing Strategy: Taxonomy and Framework. *European Business Review*, 18 (4), 266-293, DOI. 10.1108/09555340610677499. Retrieved from www.sciencedirect.com, July, 14, 2016.
- Govindarajan, V. 1986. Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4 (Oct., 1986), pp. 844-856, published by: Academy of Management, stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258401>, accessed: 14/10/2011 05:43.
- Hax, A.C. & Majluf, N.S. 1984. *The Corporate Strategic Planning Process*. *Interfaces*, 14 (1), 47-60. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25060519>, October 3, 2011.
- Hirota, S., Kubo, K., Miyajima, M., Hong, P. & Park, Y.W. 2010. Corporate Mission, Corporate Policies and Business Outcomes: Evidence from

- Japan. *Management Decision*, 48 (7), 1134-1153, DOI 10.1108/00251741011068815.
- Jain, S.C. 1992. Strategic Marketing: Evolution, Integration and Managerial. *Journal of Managerial Issues*, 4 (4), 510-532. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40603956>, 25/08/2011, 04:57.
- Jain, S.C. 1999. *Marketing Planning and Strategy*. Sixth Edition. Cengage South-Western
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. *Marketing Management*. Twelve Edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. *Principles of Marketing. Fourteenth Edition*. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2012. *Marketing Management*. Fourteenth Edition. Pearson Education Limited, London.
- Kusno, G. 2015. Asal Usul Pasta Gigi Dinamakan Odol. Artikel pada www.kompasiana.com. Diakses melalui http://www.kompasiana.com/gustaafkusno/asal-usul-pasta-gigi-dinamakan-odol_55088269a333115f312e3988, 13 Juli 2016.
- McDonald. M.H.B. 1992. Strategic Marketing A State-Of-The Art Review. *Marketing Intelligent & Planning*, 10 (4), 4-22.
- Miles, R.E, Snow, C.C., Meyer, A.D., & Coleman, H.J. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/pdf/257544.pdf?_=1468573397706, July 15, 2016.
- Miles. R. E. & C. C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five P's for Strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11-24.
- Pearce II, J.A. dan Robinson, Jr., R.B. 1994. *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. Fifth Edition. Burr Ridge: Irwin.
- Porter, M. E. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Robbins, S.P. & Coulter, M.K. 2015. *Management*. Thirteenth Edition. Upper-Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Rust, R.T, Ambler, T., Carpenter, G.S, Kumar, V., Srivasta, R.K. 2004. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *The Journal of Marketing*, 68 (4), 76-89. Retrieved <http://www.jstor.org/stable/30162018>, December 12, 2011.
- Slater, S.F., Hult, G.T. & Olson, E.M. 2010. Factors Influencing the Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness. *Industrial Marketing Management* 39, 551–559. DOI:10.1016/j.indmarman.2008.03.007. Retrived from www.sciencedirect.com, September 26, 2010.
- Syahrintul. 2012. *Iklan Jadul*. Sebuah thread pada www.kaskus.com. Diakses melalui <http://forum.detik.com/iklan-jadul-t516152.html>, 13 Juli 2016.
- Thompson, Jr., A.A. & Strickland III, A.J. 2003. *Strategic Management Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Varadarajan, P. R & Clark, T. 1994. Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 31 (2-3), 93-105.
- Varadarajan, R. 2010. Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 38, 119-140. DOI: 10.1007/s11747-009-0176-7.

- Walker, O.C., Jr. & Ruekert, R. W. 1987. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51 (315-33).
- Webster, F.H. 1992. *The Changing Role of Marketing in the Corporation*. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- West, D., Ford, P., & Ibrahim, F. 2015. *Strategic Marketing Creating Competitive Advantage*. Third Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Weihrich, H. 1982. The TOWS matrix – A Tool for Situation Analysis. *Long Range Planning*, 15 (2), 54 – 66. Retrieved from www.sciencedirect.com, November 14, 2011.
- White, C. 2004. *Strategic Management*. New York: McMillan Publishing.