

MODUL MATERI 3

STRATEGI PEMASARAN

Topik Pembahasan

- Pengertian dan Konsep Strategi
- Konsep Strategi Pemasaran
- Perkembangan Strategi Pemasaran
- Fase Pertama: Budgeting dan Overall Strategy
- Fase Kedua: Perencanaan Jangka Panjang
- Fase Ketiga: Formula Planning
- Fase Keempat: Strategic Thinking

PENGERTIAN DAN KONSEP STRATEGI

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

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

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

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

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

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

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain.

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

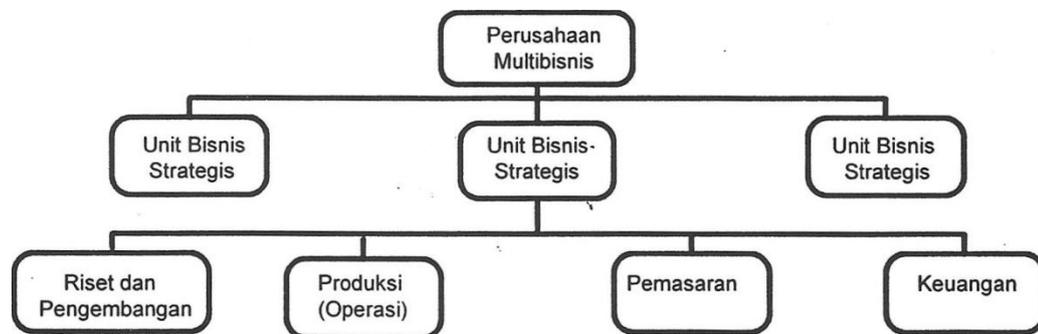
Strategi Level Korporasi

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

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

8. Tanggung jawab sosial.

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



Tiga Level Strategi

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

Strategi Level Unit Bisnis

Strategi level unit bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan dalam kondisi pasar tertentu. Pertanyaan-pertanyaan pokok dalam strategi ini antara lain: Bagaimana bisnis perusahaan bersaing dalam pasarnya? Produk atau jasa apa yang harus ditawarkan? Pelanggan sasaran mana yang ingin dilayani? Bagaimana mendistribusikan sumber daya dalam bisnis tersebut? Salah satu contoh strategi level unit bisnis adalah model yang dikemukakan oleh Porter (1980), di mana ada tiga strategi generik yang dapat dipilih, yaitu diferensiasi, fokus, dan cost leadership.

Strategi Level Fungsional

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

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

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

KONSEP STRATEGI PEMASARAN

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi. Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. **Pertama**, bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki di masa mendatang. **Kedua**, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi (bauran pemasaran) ¹ untuk melayani pasar sasaran. Dalam konteks penyusunan strategi, pemasaran memiliki 2 dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi masa yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi masa yang akan datang mencakup hubungan di masa yang akan datang yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya (Bennett, 1988). Sementara itu, Tull dan Kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya -dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Menurut Corey (dalam Dolan, 1991), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah:

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor (Jain, 1990):
 - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat di proteksi dan didominasi.
 - b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan . (fokus) yang lebih sempit.
 - c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada tnal-and-error di dalam menanggapi peluang dan tantangan.
 - d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

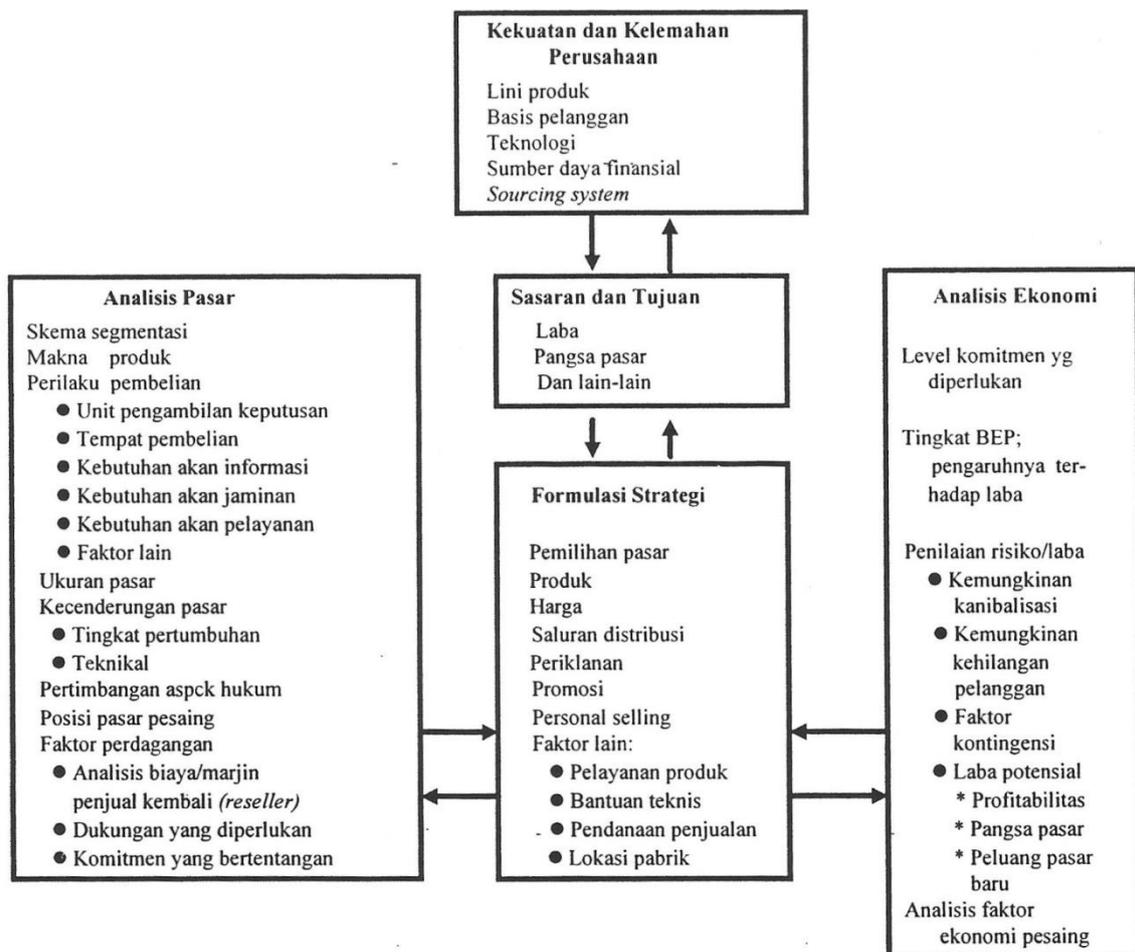
Unsur bauran pemasaran (marketing mix) yang terdiri atas empat P (Product, Price, Place, dan Promotion) dan paling banyak diadopsi, dipopulerkan pertama kali oleh E. Jerome McCarthy. Beberapa pakar pemasaran yang lain mengemukakan perspektif baru yang merupakan perluasan dari 4P. . Di antaranya Kotler (1986) dalam artikelnya berjudul "Megamarketing" menambahkan 2P lagi, yaitu

Politics dan Public opinion. Rapp dan Collins (1987) menambahkan 2D pada 4P, yaitu Database dan Dialogue. Untuk pemasaran jasa, Payne (1993) mengemukakan perluasan bauran pemasaran, yaitu 4P ditambah 3P lainnya (People, Processes, dan Provision of customer service).

2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi prodek itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.

3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, personal selling, promosi penjualan, direct marketing, dan public relations.

Dalam merumuskan strategi pemasaran dibutuhkan pendekatan-pendekatan analitis. Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor berikut.



Model Perumusan Strategi Pemasaran

Sumber: Corey dalam Dolan (1991), *Strategic Marketing Management*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publications, p. 88.

Faktor Lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.

Faktor Pasar

Setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

Persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk/pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

Analisis Kemampuan Internal

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan pemanufakturan, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki.

Perilaku Konsumen

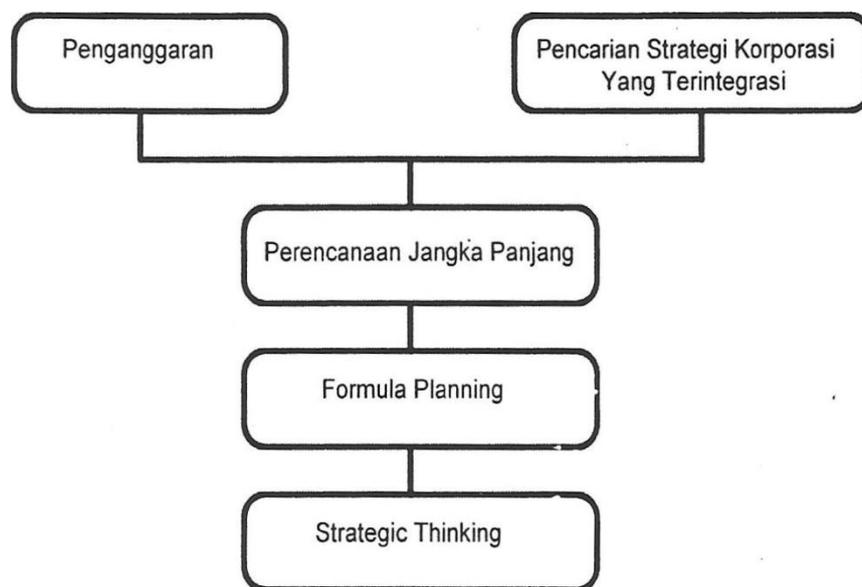
Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi promosi. Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian (riset pasar), baik melalui observasi maupun metode survei.

Analisis Ekonomi

Dalam analisis ekonomi, perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisis ekonomi terdiri atas analisis terhadap komitmen yang diperlukan, analisis BEP (break even point), penilaian risiko/laba, dan analisis faktor ekonomi pesaing.

PERKEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN

Konsep strategi dibicarakan secara formal pertama kali oleh orang Yunani, walaupun saat itu lebih ditekankan pada konteks militer, bukan pada aplikasi pemasaran. Strategi bisnis dan pemasaran baru dikenal beberapa abad kemudian. Sedangkan perencanaan strategik formal dimulai pada awal periode setelah Perang Dunia II. Sejak saat itu strategi telah mengalami empat fase perkembangan (Schnaars, 1991), yaitu: 1950an, 1960an, 1970an, 1980an.



Fase-fase Perkembangan Strategi Pemasaran

Sumber: Schnaars, S.P. (1991), *Marketing Strategy: A Customer-Diven Approach*. New York: The Free Press, p. 21

1. Budgeting dan overall strategy (dekade 1950an).
2. Perencanaan jangka panjang (dekade 1960an).
3. Formula planning (dekade 1970an).
4. Strategic thinking (semenjak 1980an hingga saat ini).

FASE PERTAMA: BUDGETING DAN OVERALL STRATEGY

Munculnya strategi modern ditandai dengan dua trend yang terjadi setelah Perang Dunia II. Trend tersebut meliputi (1) perkembangan teknik penganggaran (budgeting), dan (2) usaha untuk menemukan cara menciptakan strategi perusahaan yang terintegrasi.

Budgeting

Budgeting merupakan praktik keuangan dan akuntansi untuk mengalokasikan dana dalam suatu perusahaan. Pada tahun 1950an, strategi tidak -lebih hanya sebagai suatu bentuk dari budgeting. Tidak ada strategi yang dinyatakan secara eksplisit, tetapi yang ada hanyalah anggaran tahunan yang mengalokasikan dana untuk berbagai macam proyek dalam suatu perusahaan. Pembuatan anggaran tersebut melalui proses perencanaan yang matang dengan cara mengestimasi semua penjualan, biaya, keuntungan hingga neraca dalam jangka wa pendek. Jangka waktu yang relatif pendek ini belum dapat mencerminkan suatu rencanaan strategik, sehingga penelsanannya hanyalah pada aspek pengendalian, bukan pada maksud strategik. Budgeting-yang memungkinkan perusahaan untuk mengendalikan operasinya sering disebut perencanaan keuangan dasar (basic financial planning).

Pencarian Strategi Yang Terintegrasi .

Sebelum tahun 1950an teori bisnis berkembang berdasarkan masing-masing disiplin ilmu. Pemasaran semata-mata hanya berkecimpung dengan topik pemasaran, dan produksi hanya mencakup isu produksi saja. Begitu juga dengan keuangan dan fungsi manajemen lainnya. Masing-masing disiplin ilmu berdiri sendiri, tanpa ada integrasi fungsi-fungsi tersebut untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaan secara keseluruhan. Perhatian dan kebutuhan akan strategi perusahaan yang terintegrasi mempengaruhi munculnya perencanaan jangka panjang.

FASE KEDUA: PERENCANAAN JANGKA PANJANG

Beralihnya fokus pada budgeting kepada perencanaan jangka panjang didorong oleh empat faktor utama, yaitu:

1. Konsekuensi Budgeting Jangka Panjang

Keputusan penganggaran tahunan memiliki konsekuensi atau dampak lebih dari satu tahun. Misalnya, jika perusahaan mendanai proyek pengembangan produk baru, seringkali hasilnya baru dapat direalisasikan beberapa tahun kemudian. Hal tersebut berpengaruh terhadap rencana selama beberapa tahun kemudian (misalnya 5 tahun), yang didasarkan pada peramalan penjualan, laba, pangsa pasar, maupun pertumbuhan pasar. Oleh karena itu penganggaran tahunan tersebut berkembang menjadi perencanaan dalam jangka yang lebih panjang.

2. Minat terhadap Tujuan dan Sasaran

Minat untuk menciptakan strategi perusahaan yang terintegrasi difokuskan pada penetapan tujuan dan sasaran perusahaan secara obyektif. Perusahaan menetapkan tujuan dan berusaha untuk mencapainya. Budgeting yang sederhana didorong untuk merespon maksud perusahaan secara keseluruhan.

3. Kecenderungan Terbentuknya Konglomerasi

Konglomerasi muncul pada tahun 1960an, sehingga menyulitkan pengalokasian dana-dana perusahaan. Perusahaan menekuni berbagai tipe bisnis yang berbeda di mana manajemen puncak tidak familiar dengan spesifikasi dan potensi masing-masing bisnis.

4. Alokasi sumber daya

Sebagai akibat dari konglomerasi muncul ketidakjelasan bisnis mana yang perlu mendapatkan dana besar dan mana yang memperoleh dana lebih sedikit; atau dengan kata lain mana yang akan menjadi prioritas utama perusahaan. Pada tahun 1960an terjadi boom ekonomi, sehingga muncul banyak peluang bisnis baru. Akan tetapi tidak semua peluang investasi tersebut dapat didanai, karena terbatasnya modal yang tersedia. Seiring dengan semakin terdiversifikasinya suatu perusahaan dan semakin kompleksnya operasi yang dijalankan, maka semakin dibutuhkan pendekatan perencanaan yang lebih sistematis. Hal inilah yang mendorong munculnya perencanaan jangka panjang.

Perencanaan jangka panjang memiliki dua karakteristik utama, yaitu:

1. Tujuan dan Sasaran

Karakteristik utama perencanaan jangka panjang adalah penetapan misi, tujuan, dan sasaran. Tujuan ditetapkan oleh manajemen puncak dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi. Strategi dirancang untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan jangka panjang meletakkan dasar bagi strategi yang berdasarkan pada tujuan. Sasaran dan tujuan merupakan salah satu kontribusi utama bagi perencanaan jangka panjang.

2. Peramalan (Forecasting) Jangka Panjang

Perencanaan jangka panjang pada tahun 1960an didasarkan pada peramalan jangka panjang. Pada kenyataannya, perencanaan jangka panjang sering disebut perencanaan yang didasarkan pada peramalan (forecast-based planning). Peramalan dilakukan terlebih dahulu, baru kemudian perencanaan ditetapkan berdasarkan peramalan tersebut.

Pada dekade tersebut kemampuan untuk memprediksi kecenderungan pasar di masa yang akan datang dan kecenderungan jangka panjang secara akurat berkembang dengan pesat. Oleh karena itu, banyak digunakan model kuantitatif, meskipun akurasi tidak dapat diandalkan. Konsekuensinya, rencana yang diprediksi berdasarkan peramalan menjadi keliru.

Perencanaan jangka panjang berkembang pesat pada tahun 1960an. Profesi dalam perencanaan jangka panjang juga berkembang pesat. Manajemen puncak menetapkan tujuan dan sasaran, kemudian perencana profesional yang bertugas membuat perencanaan.

Pada pertengahan tahun 1970an, perencanaan jangka panjang mulai ditinggalkan. Hal ini disebabkan oleh dua alasan utama, yaitu yang berkaitan dengan ramalan dan alokasi sumber daya.

1. Kesulitan Peramalan

Peramalan jangka panjang terbukti kurang akurat dan kerap kali meleset jauh dari yang diharapkan. Peramalan untuk lima tahun ternyata hanya dapat digunakan untuk satu tahun saja. Sebagai konsekuensinya, peramalan lima tahun tersebut jadi tidak berguna. Hal ini menunjukkan bahwa peramalan jangka panjang tidak dapat meramalkan dengan baik perkembangan dan situasi di masa mendatang yang penuh dengan ketidakpastian.

2. Masalah Alokasi Sumber Daya

Manajemen memiliki banyak peluang investasi, tetapi mereka tidak memiliki alat untuk menyeleksi investasi mana yang menguntungkan. Pada setiap akhir tahun anggaran, di mana setiap anggaran telah dialokasikan pada setiap investasi yang dipilih, manajer sulit memastikan investasi mana yang paling menjanjikan hasil yang optimal dan mana yang merupakan hasil dari alokasi yang tepat.

FASE KETIGA: FORMULA PLANNING

Bila dekade 1960an dikenal sebagai dekade perencanaan jangka panjang, maka dekade 1970an dikenal sebagai dekade formula planning. Formula planning merupakan skema konseptual yang konsisten dan mudah dipahami untuk mengalokasikan sumber daya dalam organisasi yang terdiversifikasi. Ada berbagai macam formula planning, tetapi yang paling populer adalah Boston Consulting Group's Growth-Share Matrix (BCG).² BCG disebut sebagai perencanaan portofolio karena perusahaan mengelola bisnis yang sangat terdiversifikasi seperti halnya mengelola portofolio saham. Esensi matriks pertumbuhan pangsa pasar ini terletak pada usahanya untuk mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman (portofolio) usaha yang dimiliki. Matriks ini tidak memandang perusahaan sebagai satu kesatuan (entitas) yang utuh, tetapi lebih menekankan pada berbagai

unit usaha strategis yang dimiliki. Dengan demikian, posisi pasar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategis.

Pada tahun 1980an formula planning mengalami kemunduran, di mana muncul banyak kritik terhadap pendekatan yang digunakan. Kritik-kritik tersebut didasarkan pada tiga aspek berikut.

1. Formula Planning Lebih Bersifat Teoritis dan Cenderung Tidak Praktis

Masalah utama yang dihadapi adalah implementasi formula planning. Rencana disusun oleh perencana profesional. Agar dapat berhasil, rencana tersebut harus diimplementasikan oleh semua pihak yang memproduksi dan menjual produk perusahaan. Oleh karena pihak-pihak tersebut tidak dilibatkan dalam proses penyusunan rencana, maka seringkali mereka beranggapan bahwa rencana tersebut lebih bersifat sebagai beban daripada menjadi pedoman.

2 Matriks BCG memiliki dua sumbu (vertikal dan horizontal) dan terdiri dari empat sel. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (market growth rate), sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (relative market share). Keempat sel yang terbentuk diberi nama tanda tanya (question marks), bintang (stars), sapi perah (cash cows), dan anjing (dogs). Simbol tanda tanya menunjukkan suatu bisnis yang beroperasi pada pasar yang memiliki tingkat pertumbuhan tinggi, tetapi pangsa pasarnya relatif rendah. Simbol bintang menggambarkan bisnis yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar tinggi dan pangsa pasarnya relatif besar. Simbol sapi perah menandakan bisnis yang tingkat pertumbuhan pasarnya rendah, tetapi menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi. Sedangkan simbol anjing menunjukkan bisnis yang tingkat pertumbuhan pasarnya rendah dan pangsa pasarnya pun kecil.

2. Formula Planning Bersifat Ritual

Kritik terhadap implementasi formula planning berasal dari proses perencanaan itu sendiri. Perencanaan lebih bersifat ritual dan mekanis, sehingga menjadi sesuatu yang sifatnya rutin. Dalam proses penyusunannya, seringkali perencana mengabaikan atau bahkan melupakan substansi dari perencanaan tersebut. Formula planning lebih banyak didasarkan pada data dan kurang memperhatikan insting pemasaran. Akibatnya, hasil yang diperoleh seringkali jauh dari yang diharapkan.

3. Permasalahan dalam Peramalan yang Semakin Banyak

Kritik terakhir terhadap formula planning adalah bahwa pendekatan ini tidak dapat menyelesaikan masalah peramalan yang menyebabkan ditinggalkannya perencanaan jangka panjang pada fase sebelumnya. Formula planning sering berpegang pada asumsi yang tidak realistis. Peramalan terhadap pertumbuhan pasar, penjualan, dan laba-didasarkan pada proyeksi keuangan yang berbentuk garis lurus (linier), padahal situasi seperti itu jarang sekali terjadi dalam dunia nyata. Akibatnya, proyeksi semacam itu menjadi tidak akurat.

**FASE KEEMPAT:
STRATEGIC THINKING**

Strategic thinking yang mulai berkembang pada tahun 1980an dikemukakan pertama kali oleh Porter. Strategic thinking berbeda dengan strategic planning. Perbedaan-perbedaan tersebutlah yang berhasil mengatasi berbagai kritik terhadap formula planning dalam dekade sebelumnya. Strategic thinking merupakan suatu alternatif bagi setiap orang yang beranggapan bahwa strategic planning sudah usang. Strategic thinking mencakup berbagai trend baru dalam strategi pemasaran, seperti:

1. Peralihan dari Peramalan Menjadi Keunggulan Bersaing

Bila penyusunan strategic planning didasarkan pada peramalan, strategic thinking lebih didasarkan terutama pada konsep keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing bukan merupakan ide baru, tetapi penekanannya pada bidang pemasaran baru menjadi trend pada dekade 1980an. Keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh laba lebih tinggi daripada laba rata-rata. Keunggulan bersaing memiliki lima karakteristik, yaitu sebagai berikut:

a. Kompetensi Khusus

Keunggulan bersaing merupakan hal khusus yang dimiliki atau dilakukan perusahaan yang memberinya kekuatan untuk menghadapi pesaing. Kompetensi ini bisa berwujud merek yang menimbulkan persepsi kualitas tinggi (misalnya IBM, BMW, Sony, McDonald's, dan Coca-Cola) atau dominasi atas saluran distribusi (misalnya McDonald's menjual Coke secara eksklusif dan Pepsi dijual di Pizza Hut).

b. Menciptakan Persaingan Tidak Sempurna

Pada hakikatnya keunggulan bersaing diperoleh dengan menciptakan persaingan yang tidak sempurna. Per definisi, tidak ada keunggulan bersaing dalam pasar persaingan sempurna, karena semua perusahaan menghasilkan produk yang serupa. Akibatnya, tidak ada pemimpin pasar (market leader) dan perusahaan-perusahaan lain dapat keluar masuk pasar semauanya. Hal tersebut membuat setiap perusahaan memperoleh laba rata-rata yang sama dengan pesaingnya.

Pemasar dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan jalan beralih dari atau menghindari pasar persaingan sempurna. Cara yang dilakukan bisa berupa melakukan diferensiasi produk, memberikan kualitas yang tinggi, atau menekankan aspek keunikan merek. Dengan terciptanya keunggulan dalam distribusi, maka perusahaan lain akan sulit masuk pasar. Dengan demikian, konsep keunggulan bersaing berlawanan dengan model ekonomi persaingan sempurna.

c. Berkesinambungan

Keunggulan bersaing harus bersifat berkesinambungan, bukan sementara. Keunggulan bersaing yang baik adalah yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Memang hal ini sangat sulit dilakukan, tetapi bila berhasil maka kesuksesan perusahaan dapat bertahan lama.

d. Kesesuaian Dengan Lingkungan Eksternal.

Keunggulan bersaing dapat diraih dengan pemenuhan kebutuhan pasar secara lebih baik. Lingkungan eksternal bisa merupakan peluang dan sekaligus ancaman bagi Setiap perusahaan. Adanya perubahan pasar bisa meningkatkan kekuatan suatu perusahaan dan meningkatkan kelemahan perusahaan lainnya. Oleh karena itu, apa yang dilakukan suatu perusahaan — relatif terhadap pesaingnya, dapat menjadi keunggulan atau kelemahan, tergantung pada permintaan lingkungan eksternal. Salah satu formulasi strategi yang banyak digunakan adalah analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats).³

e. Laba yang Lebih Besar Daripada Laba Rata-rata Dalam Industri

Sasaran akhir keunggulan bersaing adalah untuk memperoleh laba yang lebih besar daripada laba rata-rata. Dengan menghindari model persaingan sempurna, memfokuskan kekuatan untuk menyerang kelemahan pesaing, dan dengan memenuhi kebutuhan lingkungan eksternal secara lebih baik, maka perusahaan dapat mempengaruhi pasarnya. Porter (1985) menyatakan bahwa sasaran keunggulan bersaing adalah untuk menciptakan posisi yang profitable dan sustainable guna mengatasi kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan suatu industri, yaitu persaingan antar perusahaan yang ada dalam suatu industri, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman masuknya pendatang baru, dan ancaman produsen produk substitusi

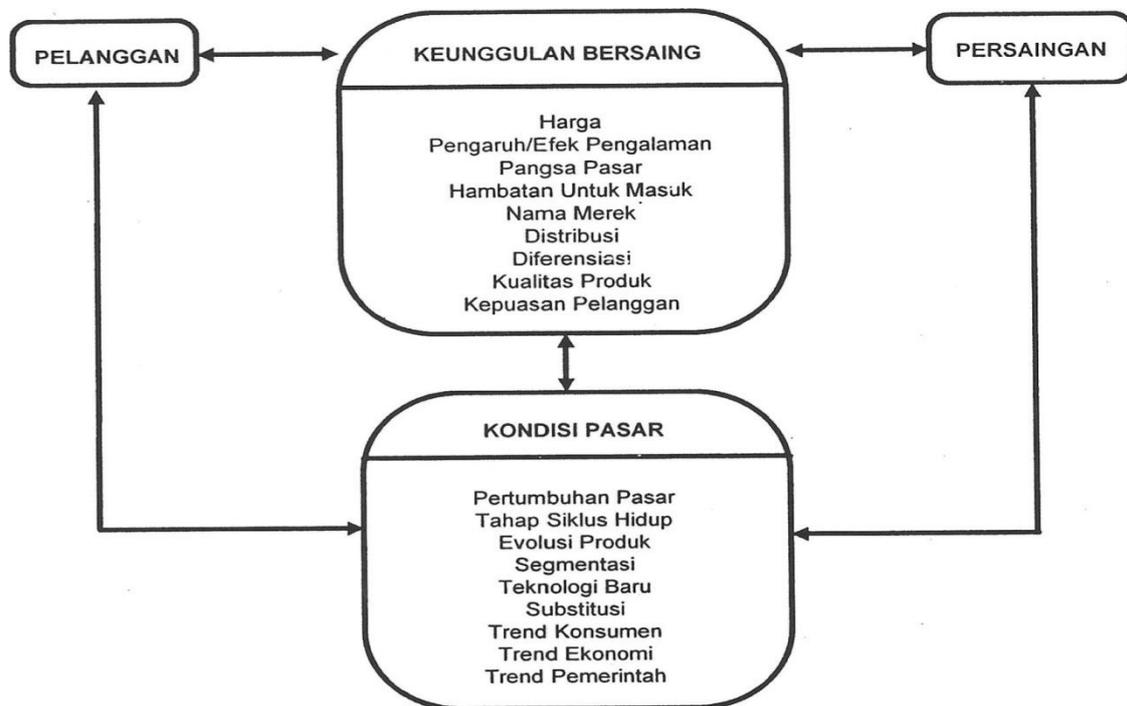
3 Kartajaya (1996) mengingatkan bahwa strength dan weaknesses sama sekali bukan faktor internal. Demikian pula opportunity dan threat bukanlah faktor eksternal. Kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan adalah hasil analisis komparasi antara perusahaan tersebut dengan pesaingnya. Misalnya, sebuah perusahaan yang membanggakan dirinya karena punya pengalaman selama 12 tahun dalam industri tertentu, justru bisa merupakan kelemahan kalau perusahaan pesaing sudah bergerak di situ selama 20 tahun. Sementara itu, sebenarnya yang disebut dengan opportunity dan threat adalah kesempatan dan ancaman apapun yang akan mempengaruhi naik turunnya bisnis suatu perusahaan yang berasal dari pelanggan atau bisa berarti naik turunnya jumlah pefanggan atau bisa pu(a berarti penggunaannya yang lebih sering. Ketika untuk pertama kalinya di Indonesia berlaku peraturan penggunaan helm bagi setiap pengendara sepeda motor, itu bukan peluang bagi semua orang. Situasi itu lebih merupakan peluang bagi mereka yang berpengalaman atau memiliki pengetahuan tentang cara pembuatan dan material helm.

2. Peralihan dari Elitism Menjadi Egalitarianism

Strategic thinking tidak hanya dilakukan oleh kelompok elit perencana profesional, akan tetapi merupakan cara berfikir tentang pelanggan, pesaing, dan keunggulan bersaing yang ditanamkan pada setiap anggota organisasi. Dalam strategic thinking, orang yang melakukan perencanaan adalah setiap pihak yang akan mengimplementasikan rencana tersebut. Dengan demikian, konsep ini sejalan dengan manajemen partisipatif. Idealnya, setiap anggota organisasi berfikir secara strategik mengenai kebutuhan pelanggan, pesaing, dan keunggulan bersaing.

3. Peralihan dari Pesaing Menjadi Pesaing dan Pelanggan

Pada masa lalu strategi lebih ditekankan pada persaingan dan meminimumkan pentingnya pelanggan. Saat ini penekanan terhadap kedua hal tersebut diseimbangkan. Strategic thinking menawarkan pandangan yang lebih seimbang terhadap pelanggan dan pesaing sebagai sumber keunggulan bersaing.



Dua Sumber Keunggulan Bersaing

Sumber: Schnaars, S.P. (1991), *Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach*. New York: The Free Press, p. 33

Setiap perencanaan berusaha untuk mengidentifikasi arah persaingan di masa mendatang, kebutuhan pelanggan, perilaku pesaing, dan cara meraih keunggulan bersaing. Usaha-usaha tersebut tidak akan pernah kehilangan relevansinya kapan pun.

4. Peralihan dari Perhitungan (Kalkulasi) Menjadi Kreativitas

Pendekatan formula planning di masa lampau berfokus pada faktor-faktor yang dapat diukur dan bersifat kuantitatif. Dalam proses tersebut, aspek kualitatif yang penting dalam masalah pemasaran sering terabaikan. Seperti halnya dengan pemasaran, strategi lebih dipandang sebagai seni (art) daripada ilmu (science). Selain itu masalah strategi pemasaran selalu berubah atau jarang sekali statis. Sebagai konsekuensinya, aplikasi formulasi perencanaan yang bersifat statis sudah tidak memadai dewasa ini. Lingkungan di mana perusahaan beroperasi berbeda dengan yang diasumsikan oleh alat-alat formula planning. Untuk itu ada baiknya menyimak pernyataan Mintzberg (1987; dalam Schnaars, 1991) bahwa "smart strategists appreciate that they cannot always be smart enough to think through everything in advance".

Perspektif yang lebih bersifat kualitatif juga perlu dipertimbangkan dalam penyusunan strategi. Strategi lebih banyak tergantung pada aspek perasaan (senses) daripada analisis. Oleh karena itu, dalam penyusunan strategi pemasaran sangat dibutuhkan adanya kreativitas.

5. Peralihan dari yang Bersifat Kaku-Menjadi Fleksibel

Strategic planning bersifat sangat kaku dan hal ini menimbulkan banyak kritik. Sementara itu, strategic thinking bersifat lebih fleksibel karena menggabungkan pandangan dan tindakan, menyeimbangkan pengendalian dan learning, serta mengelola stabilitas dan perubahan. Strategic thinking merupakan strategi yang adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan dan kondisi pasar. Respon yang cepat, menggantikan peramalan jangka panjang sebagai pendekatan, lebih disukai untuk menghadapi lingkungan yang penuh ketidakpastian dan selalu berubah.