

MODUL MATERI 4

PERENCANAAN PEMASARAN KORPORAT

4.1 PROSES PERENCANAAN PEMASARAN

Implementasi filosofi orientasi pasar membutuhkan serangkaian alat analisis dan serangkaian pengambilan keputusan guna mengumpulkan dan memproses intelijensi pemasaran. Contoh spesifiknya meliputi:

1. Memutuskan peluang bisnis yang dapat memberikan kesempatan terbaik bagi perusahaan untuk menciptakan pelanggan yang puas.
2. Menganalisis proses keputusan pelanggan dan mengidentifikasi berbagai pola preferensi di pasar spesifik.
3. Menilai keunggulan kompetitif dan posisi pesaing dalam pasar bersangkutan.
4. Mengukur peluang pasar dan menilai dampak rencana peningkatan kepuasan pelanggan atau keunggulan kompetitif pada profitabilitas.
5. Menerapkan pengetahuan yang didapat dari intelijensi pemasaran pada perancangan penawaran pasar.

Aspek-aspek di atas mencerminkan proses perencanaan pemasaran. Pada prinsipnya, perencanaan adalah cara sistematis yang dilakukan organisasi dalam rangka mengendalikan masa depannya. Rencana adalah pernyataan mengenai apa yang ingin dicapai organisasi (tujuan), bagaimana mencapainya (strategi dan program), dan kapan mewujudkannya (skedul).

Manfaat penyusunan rencana antara lain: mendorong pemikiran sistematis mengenai masa depan; meningkatkan koordinasi organisasi; menetapkan standar kinerja untuk mengukur tren; memberikan dasar logis bagi pembuatan keputusan; meningkatkan kemampuan untuk menngam perubahan; dan meningkatkan kemampuan untuk mengidentifikasi peluang pasar.

Perencanaan pemasaran merupakan proses sistematis dalam merancang dan mengoordinasikan keputusan pemasaran. Keputusan pemasaran dilakukan pada dua level berbeda, yaitu level manajemen puncak dan level manajemen madya (lihat Tabel 3.1). Rencana pemasaran memberikan fokus bagi pengumpulan informasi, format bagi penyebar luasan informasi, dan struktur bagi pengembangan dan pengoordinasian respons strategik dan taktikal perusahaan.

Tabel 4.1 Level Manajemen Pemasaran

Nama Jabatan	Level Manajerial	Tipe Keputusan yang Dibuat
Chief Executive Officer (CEO) Vice President of Marketing Vice President lainnya	Manajemen puncak	Pasar yang akan dilayani Produk yang akan ditawarkan Sasaran produk Alokasi sumber daya
Manajer pemasaran Manajer produk dan merek Manajer penjualan Manajer periklanan Manajer promosi Manajer layanan pelanggan	Manajemen madya	Desain produk Harga Periklanan Promosi penjualan Penjualan dan distribusi Layanan pelanggan

Perencanaan pemasaran korporat (*corporate marketing planning*) berfokus pada penyusunan arahan jangka panjang bagi organisasi; menyangkut pasar dan kebutuhan yang ingin dilayani. Selain itu manfaatnya juga meliputi penetapan tujuan bagi berbagai produk dan bisnis (atau disebut pula unit bisnis strategis = *Strategic Business Unit*) yang digeluti.

Perencanaan manajemen madya menjabarkan cara mengimplementasikan rencana pemasaran korporat ke dalam rencana per produk, dengan jalan berfokus pada penjualan dan profitabilitas produk, merek, atau lini produk individual yang saling berkaitan. Lingkup pokok perencanaan manajemen madya terdiri atas analisis kebutuhan pelanggan dan kekuatan pesaing, serta tindakan rinci yang berkaitan erat dengan desain **produk, periklanan, harga, direct marketing, wiraniaga dan distribusi, layanan pelanggan, promosi penjualan, dan strategi lainnya untuk merespons pelanggan dan pesaing.**

Langkah-langkah pokok dalam perencanaan pemasaran pada level korporat dan level manajemen madya meliputi:

1. Melakukan analisis situasi. Analisis yang dilakukan dalam tahap ini adalah **analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*)**. Analisis ini mencakup peluang dan masalah yang ditimbulkan oleh tren dan situasi pembeli, pesaing, biaya, dan regulasi. Selain itu, termasuk pula di dalamnya adalah kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.
2. Menetapkan tujuan/sasaran. Tujuan dirumuskan secara spesifik dan mengidentifikasi tingkat kinerja yang diharapkan untuk dicapai organisasi pada waktu tertentu di masa datang, dengan mempertimbangkan realitas masalah dan peluang lingkungan, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Menyusun strategi dan program. Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, kemudian pengambil keputusan merancang strategi (tindakan jangka panjang untuk mencapai tujuan) dan program (tindakan jangka pendek spesifik untuk mengimplementasikan strategi).
4. Melakukan koordinasi dan pengendalian. Rencana yang komprehensif sering kali meliputi berbagai strategi dan program. Masing-masing strategi dan program mungkin menjadi

tanggung jawab manajer yang berbeda. Oleh sebab itu, dibutuhkan mekanisme khusus untuk memastikan bahwa strategi dan program tersebut diterapkan secara efektif

Secara garis besar, elemen pokok yang perlu dicakup dalam sebuah rencana pemasaran meliputi aspek-aspek berikut:

1. Rangkuman eksekutif dan daftar isi: memberikan gambaran singkat tentang rencana pemasaran yang diusulkan.
2. Situasi pemasaran terkini (saat ini): memberikan data latar belakang relevan menyangkut pasar, produk, persaingan, distribusi, dan lingkungan makro.
3. Analisis SWOT: mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan pokok, serta isu-isu berkenaan dengan lini produk.
4. Tujuan pemasaran: merumuskan sasaran finansial dan pemasaran dalam hal volume penjualan, pangsa pasar, dan laba.
5. Strategi pemasaran: menyajikan ancangan pemasaran secara gans besar yang akan digunakan dalam rangka mewujudkan tujuan rencana pemasaran.
6. Program pemasaran: menyajikan program pemasaran spesifik yang dirancang guna mewujudkan tujuan bisnis.
7. Proyeksi laporan laba/rugi: memprediksi hasil finansial yang diharapkan dari rencana pemasaran bersangkutan.
8. Pengendalian: mengidentifikasi langkah-langkah yang bakal ditempuh untuk memantau implementasi rencana pemasaran.

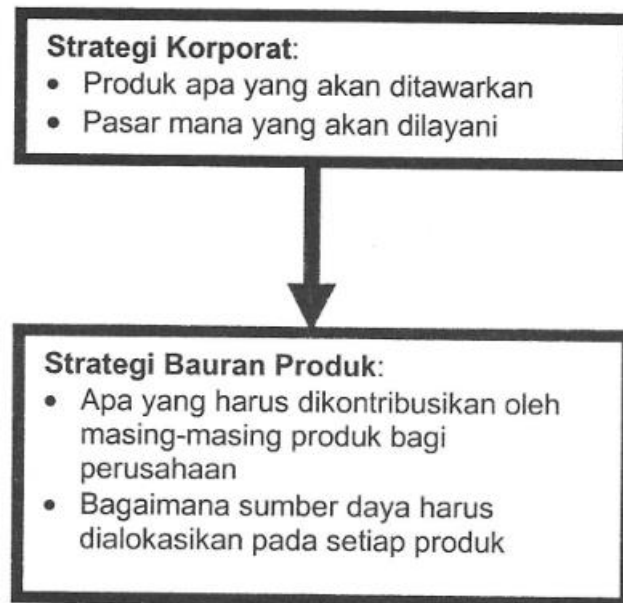
4.2 TIPE PERENCANAAN PEMASARAN KORPORAT

Perencanaan pemasaran korporat adalah proses penetapan prioritas jangka panjang menyangkut produk dan pasar dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan secara keseluruhan. Ada dua jenis keputusan manajemen puncak yang masuk dalam kategori perencanaan pemasaran korporat yaitu strategi korporat (corporate strategy) dan strategi bauran produk (product mix strategy) (lihat Gambar 4.1).

Dalam strategi korporat manajemen mengidentifikasi bisnis atau bidang usaha yang ingin digeluti di masa depan melalui upaya merumuskan:

1. rentang pasar (dalam konteks kebutuhan, pelanggan, atau keduanya) yang ingin dilayani; dan
2. jenis - jenis produk yang ingin ditawarkan. Pertanyaan kunci dalam perumusan: strategi korporat adalah "Dalam pasar apa sumber daya yang kita miliki dapat paling efektif dalam mengimplementasikan konsep pemasaran?"

Gambar 4.1. Elemen Perencanaan Pemasaran Korporat



Apabila strategi korporat telah dipilih, manajemen harus merancang strategi bauran produk untuk mengidentifikasi peranan masing-masing produk dalam rangka menciptakan nilai bagi bisnis bersangkutan. Secara spesifik, strategi bauran produk umumnya menjabarkan:

1. jenis kontribusi misalnya, pertumbuhan penjualan yang pesat atau profitabilitas tinggi) yang diharapkan dari setiap produk atau lini produk dalam menunjang peningkatan nilai perusahaan; dan
2. pangsa relatif sumber daya perusahaan yang dicurahkan untuk masing-masing produk atau lini produk.

4.3 STRATEGI KORPORAT

"Virtually everyone writing on strategy agrees that no consensus on its definition exists" (Chaffee, 1985)

"Nobody really knows what strategy is"
(The Economist)

"Strategis in Greek means the art of the army general"
(Evered, 1983)

Meskipun signifikansi peranan dan kontribusi strategi terhadap kesuksesan organisasi tidak terbantahkan dan kendati riset tentang strategi sudah dilakukan selama beberapa dekade, hingga saat ini belum ada konsensus di kalangan akademik menyangkut apa itu

strategi. Berbagai perspektif dan definisi saling bersaing mendapatkan legitimasi. Pada bulan November 1996, salah satu pakar strategi terkemuka dunia, Michael Porter dari Harvard University memublikasikan artikelnya berjudul "What is strategy?" di Harvard Business Review. Tak lama setelah itu, muncul pula tulisan dari pakar lain yang tidak kalah terkenalnya, Gary Hamel dan London Business School, dengan judul yang tidak kalah impresifnya "The search for strategy". Uniknya, publikasi Porter dan Hamel tersebut terbit setelah 40 tahun riset di bidang strategi berlangsung. Kedua artikel tersebut berusaha menelaah lebih rinci lingkup dan definisi strategi. Hal ini mengindikasikan bahwa selama ini banyak terjadi kerancuan dalam hal definisi, lingkup, konten, dan perspektif strategi. Lebih dari satu dekade sebelum itu, Hambrick (1983) telah menyatakan bahwa tidak adanya konsistensi dalam hal definisi strategi dikarenakan dua faktor: (1) strategi bersifat multi-dimensional; dan (2) strategi bersifat situasional, sehingga bervariasi antar-industri.

Majalah *The Economist* merumuskan strategi sebagai upaya menjawab dua pertanyaan pokok: "where do you want to go?" dan "how do you want to get there?" Menurut Markides (2004), definisi semacam ini 'bermasalah' walaupun secara teknis benar, namun sifatnya terlalu luas sehingga secara praktis tidak bermakna (meaningless). Ia mengajukan rumusan bahwa strategi merupakan pengambilan keputusan menyangkut tiga parameter utama: (1) siapa yang menjadi target pelanggan dan siapa yang tidak akan ditarget (dimensi Who); (2) produk dan jasa apa yang bakal ditawarkan kepada para pelanggan sasaran dan produk/jasa apa yang tidak akan ditawarkan (dimensi What; dan (3) aktivitas apa yang akan dan tidak akan dilakukan dalam rangka mewujudkan itu semua (dimensi How). Markides menekankan pentingnya pilihan strategik menyangkut apa yang bakal menjadi fokus organisasi dan apa yang tidak akan dilakukan organisasi.

Mintzberg (1987a) mengajukan lima definisi strategi: plan, play, pattern, position, dan perspective. Sebagai rencana (plan), strateg didefinisikan sebagai "consciously intended course of action, a guideline (or set of guidelines) to deal with a situation". Karakteristik utama definisi ini adalah: (1) strategi ditentukan sebelum tindakan diambil; dan (2) strategi disusun secara sadar dan sengaja (terencana). Sebagai ploy, strategi diartikan sebagai manuver spesifik yang dimaksudkan untuk mengecoh atau mengelabui lawan/pesaing. Sebagai pola (pattern), strategi adalah "a pattern in a stream of actions". Dengan kata lain, strategi lebih merupakan konsistensi dalam perilaku, baik itu disengaja/terencana maupun tidak.

Sebagai posisi, strategi dirumuskan sebagai "a means of locating an organization in what organization theorists like to call an environment". Dalam konteks ini, strategi merupakan mediating force atau wahana yang menyelaraskan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Sebagai perspektif, strategi mencerminkan "reflections and actions of the collectivity—how intentions diffuse through a group of people to become shared as norms and values, and how patterns of behavior become deeply ingrained in the group".

Lebih lanjut, Mintzberg & Lampel (1999) dan Mintzberg, Alhstrand & Lampel (1998) mengidentifikasi sepuluh aliran pemikiran formasi strategi sejak berkembangnya literatur strategi di dekade 1960-an: design school, planning school, positioning school, entrepreneurial school, cognitive school, learning school, power school, cultural school, environmental school, dan configuration school (lihat Tabel 4.2 untuk rangkuman pemikiran pokok masing-masing aliran tersebut).

Tabel 2.2 Sepuluh Aliran Pemikiran Formasi Strategi

ASPEK	ALIRAN PEMIKIRAN									
	Design	Planning	Positioning	Entrepreneurial	Cognitive	Learning	Power	Cultural	Environmental	Configuration
Narasumber	Selznick; Newman; Andrews	Igor Ansoff	Purdue University; Michael Porter	Schumpeter; Cole	Simon & March	Lindblom; Cyert & March; Weick; Quinn; Prahalad & Hamel	Allison; Pfeffer & Salancik; Astley	Rhenman & Normann	Hannan & Freeman; Pugh	Chandler; McGill University group; Miles & Snow
Disiplin pokok	Tidak ada (arsitektur sebagai metafora)	Urban planning, systems theory, dan cybernetics	Ekonomika (organisasi industrial) dan sejarah militer	Tidak ada (meskipun tulisan-tulisan awal hasil karya ekonom)	Psikologi (kognitif)	Tidak ada (ada keterkaitan dengan teori pembelajaran dalam psikologi dan pendidikan). Chaos theory dalam matematika.	Ilmu politik	Antropologi	Biologi	Sejarah
Pendukung (champions)	Dosen studi kasus (khususnya di Harvard University); leadership aficionados di Amerika	Manajer 'profesional' MBA, pakar ketangan, konsultan, dan government controllers di Perancis dan Amerika	Sama seperti planning school, terutama tipe-tipe staf analitis, biro konsultan, dan penulis militer, khususnya di Amerika	Majalah bisnis populer, individualis, pelaku usaha kecil, terutama di Amerika Latin dan di kalangan Tonghoa perantauan.	Psikolog	Mereka yang cenderung berfokus pada eksperimen-tasi, ambiguity, adaptabilitas, khususnya di Jepang dan Skandinavia.	Mereka yang menyukai kekuasaan, politik, dan konspirasi, khususnya di Perancis	Mereka yang menyukai sosial, spiritual, dan kolektif, khususnya di Skandinavia dan Jepang	Population ecologists, sejumlah organization theorists, splitters, dan positivists, khususnya di negara-negara Anglo-Saxon.	Lumpers dan integrators pada umumnya, serta change agents. Configuration paling populer di Belanda, sedangkan transformasi paling populer di Amerika.
Intended message	Fit	Formalize	Analyze	Envision	Cope or create	Learn	Promote	Coalesce	React	Integrate, transform
Realized message	Think (pembuatan strategi sebagai studi kasus)	Program (bukan formulasi)	Calculate (ketimbang create atau commit)	Centralize (then hope)	Worry	Play (ketimbang pursue)	Hoard (ketimbang share)	Perpetuate (ketimbang change)	Capitulate (ketimbang confront)	Lump (ketimbang split, adapt)
Kategori aliran pemikiran	Preskriptif	Preskriptif	Preskriptif	Deskriptif (sebagian preskriptif)	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif dan preskriptif
Associated family	"Look before you leap"	"A stitch in time saves nine"	"Nothin' but the facts, ma'am"	"Take us to your leader"	"I'll see it when I believe it"	"If at first you don't succeed, try, try again"	"Look out for number one"	"An apple never falls far from the tree"	"It all depends"	"To everything there is a season..."

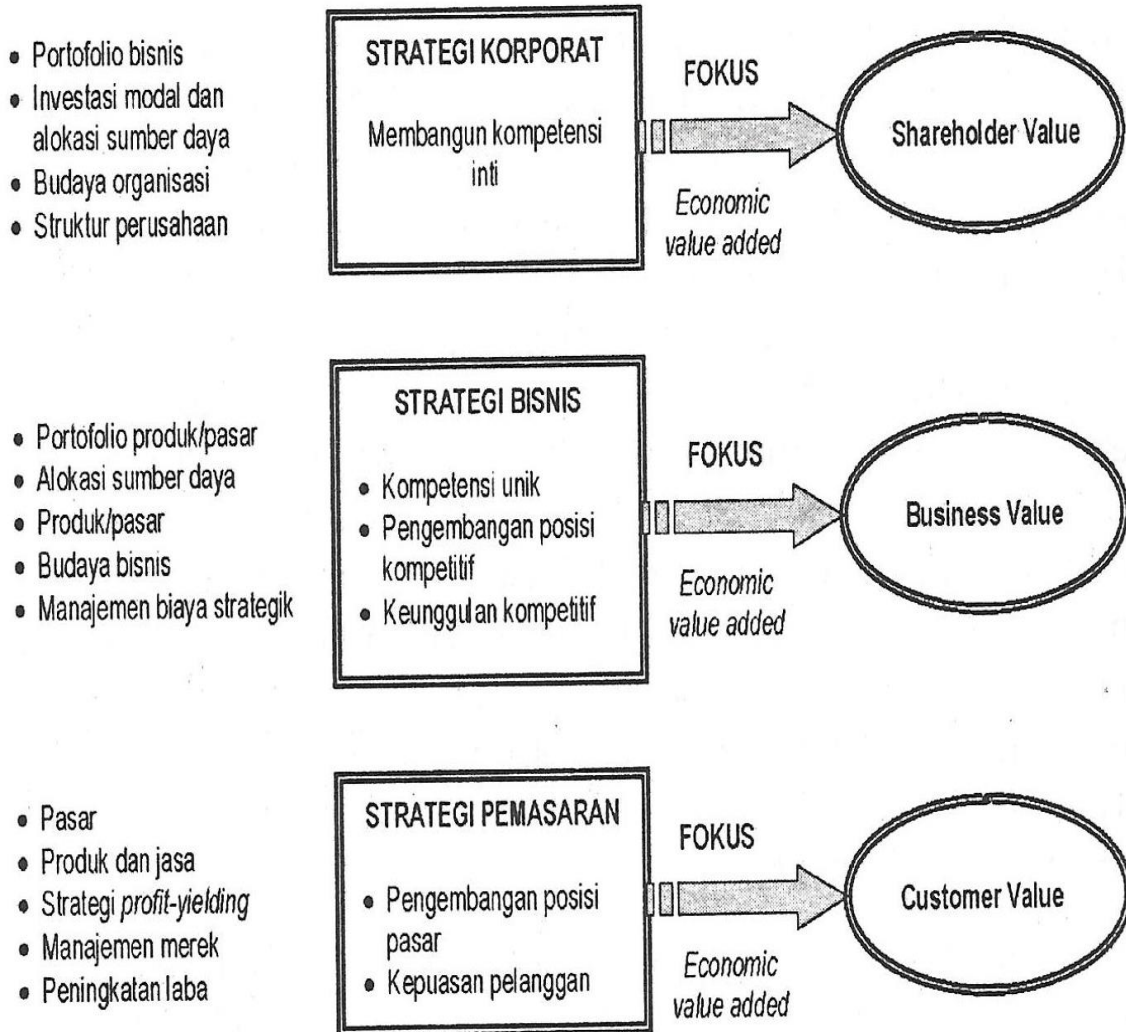
Strategi dapat dibedakan berdasarkan tingkat agregasi (level of aggregation). Klasifikasi yang paling banyak dijumpai dalam literatur manajemen strategik adalah level fungsional, bisnis, dan korporat. Isu-isu strategi pada level fungsional mencakup aspek-aspek fungsional spesifik dalam sebuah perusahaan (contohnya, strategi pemasaran, strategi operasi, strategi finansial, dan seterusnya). Strategi pada level bisnis membutuhkan pergintegrasian strategi-strategi level fungsional untuk serangkaian produk atau jasa tertentu yang ditujukan bagi segmen pelanggan spesifik. Banyak perusahaan yang hanya memiliki satu unit bisnis atau produk.

Dalam hal ini, tingkat agregasi tertingginya adalah strategi level bisnis. Sementara bagi perusahaan-perusahaan yang beroperasi pada lebih dari satu bidang bisnis (memiliki lebih dari satu unit bisnis), strategi level korporat (multi-business strategies) dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai strategi level bisnisnya. Perbedaan fokus di antara ketiga level strategi tersebut bisa dijabarkan lebih rinci dalam Gambar 4.2. Strategi korporat berfokus pada penciptaan nilai tambah bagi shareholder value, sementara strategi bisnis pada peningkatan business value dan strategi pemasaran (sebagai salah satu bentuk strategi fungsional) berorientasi pada penciptaan customer value.

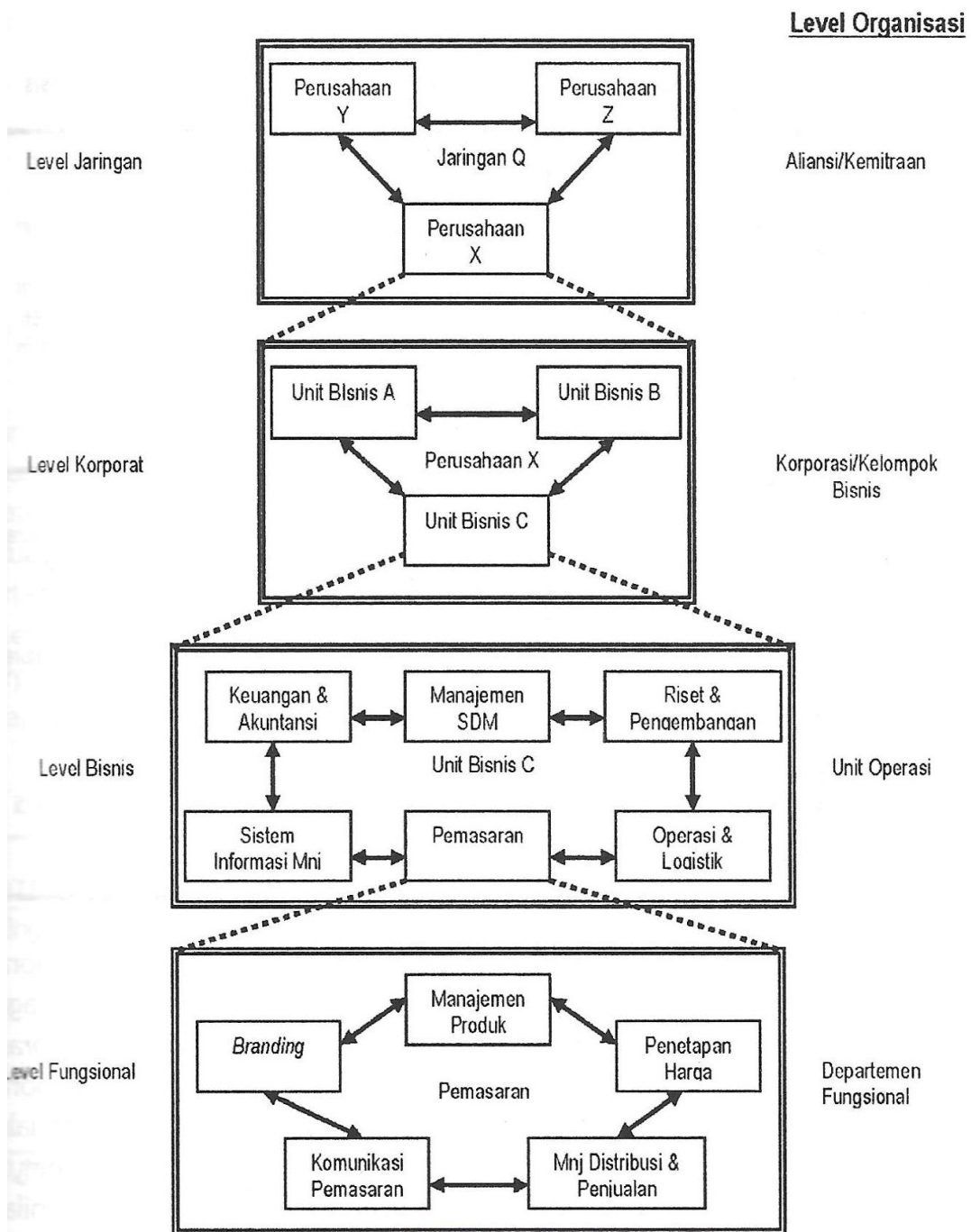
Ketiga level strategi tersebut (fungsional, bisnis dan korporat) berlaku pada konteks satu organisasi individual. Dinamika bisnis dewasa ini nemunculkan pula kebutuhan akan keterkaitan strategi pada level yang lebih tinggi, yakni kerja sama antarorganisasi (strategi level jaringan atau multi-company strategy, lihat Gambar 4.3).

Contoh bentuk kerja sama antarorganisasi yang dapat dijalin tersaji dalam Tabel 3.3. Jaringan kerja sama dapat dibina dengan berbagai pihak, di antaranya: (1) pembeli (downstream vertical relations); (2) pemasok (upstream vertical relations); (3) complementors atau industry outsiders (indirect horizontal relations); (4) pesaing atau industry insiders (direct horizontal relations); (5) socio-cultural actors (seperti kelompok komunitas, media, opinion leaders, organisasi religius, dan seterusnya); (6) economic actors (seperti kantor pajak, bank sentral, serikat pekerja, pasar modal, asosiasi dagang, dan lain-lain); (7) political/regulatory actors (seperti pemerintah, lobbyists, lembaga pembuat peraturan, institusi internasional, dan lain-lain); serta (8) technological actors (seperti direktorat paten, universitas, lembaga riset, lembaga standarisasi mutu, dan lain-lain).

Gambar 4.2 Fokus Strategi Korporat, Bisnis, dan Fungsional



Gambar 4.3 Level Strategi



Tabel 4.3 Bentuk – bentuk Kerjasama Antarorganisasi

	Kesepakatan Non-Kontraktual	Kesepakatan Kontraktual	Kesepakatan Berbasis Modal
Kesepakatan Multilateral	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lobbying coalition</i> (contohnya, European Roundtable of Industrialists) • <i>Joint standard setting</i> (contohnya, Linux coalition) • <i>Learning communities</i> (contohnya, Strategic Management Society) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Research consortium</i> (contohnya, Symbian dalam PDA) • <i>International marketing alliance</i> (misalnya, Star Alliance dalam jasa penerbangan) • <i>Export partnership</i> (contohnya, Netherlands Export Combination) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared payment system</i> (contohnya, Visa) • <i>Construction consortium</i> (contohnya, Eurotunnel) • <i>Joint reservation system</i> (contohnya, Galileo)
Kesepakatan Bilateral	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cross-selling deal</i> (contohnya, antar perusahaan obat-obatan) • <i>R&D staff exchange</i> (contohnya, antar perusahaan teknologi informasi) • <i>Market information sharing agreement</i> (contohnya, antara pembuat perangkat lunak dan perangkat keras) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Licensing agreement</i> (contohnya, Disney dan Coca-Cola) • <i>Co-development contract</i> (contohnya, Disney & Pixar dalam pembuatan film) • <i>Co-branding alliance</i> (contohnya, Coca-Cola dan McDonald's) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>New product joint venture</i> (contohnya, Sony dan Ericsson dalam bisnis ponsel) • <i>Cross-border joint venture</i> (contohnya, Daimler Chrysler dan Beijing Automotive) • <i>Local joint venture</i> (contohnya, CNN Turk di Turki)

Menurut Gultinan, Paul dan Madden (1997), strategi korporat merupakan rencana jangka panjang yang dirancang untuk memilih berbagai bisnis yang ingin digeluti perusahaan. Dalam buku berjudul "Corporate Strategy", Collis dan Montgomery (1998) merumuskan strategi korporat sebagai cara yang dilakukan perusahaan dalam menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi berbagai aktivitas multimarket yang dilayaninya. Pada prinsipnya, kedua definisi ini menekankan proses penciptaan nilai, lingkup multimarket dari perusahaan (dalam hal produk, geografis, dan batas vertikal rantai nilai), dan urgensi keselarasan antara unit bisnis dan korporat secara keseluruhan.

Sekalipun tidak ada kesepakatan umum di kalangan eksekutif, akademisi, maupun konsultan manajemen menyangkut karakteristik dan lingkup strategi korporat, Michael Porter (1996) menyatakan bahwa strategi yang efektif harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Posisi kompetitif unik bagi perusahaan,
2. Aktivitas-aktivitas yang disesuaikan dengan strategi,
3. Pilihan dan trade-off yang jelas dibandingkan para pesaing,
4. Keunggulan kompetitif dihasilkan dari keselarasan antaraktivitas,
5. Kesenambungan (sustainability) dihasilkan dari sistem aktivitas, bukan dari masing-masing komponennya,
6. Efektivitas operasional sudah tertentu (given).

Strategi korporat menyangkut keputusan-keputusan yang dibuat pihak manajemen puncak dan menghasilkan tindakan-tindakan yang ditempuh dalam rangka mewujudkan

tujuan unit bisnis. Oleh sebab itu, kunci sukses strategi korporat terletak pada kesesuaian antara kapabilitas organisasi dan peluang yang tersedia dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang bertahan jangka panjang. Untuk itu, pihak manajemen harus memiliki keterampilan dan visi dalam mengelola sejumlah komponen strategi korporat dan isu-isu terkait yang berpengaruh terhadap kinerja korporat (Walker, Boyd, dan Larreche, 1999, lihat Tabel 3.4)

Tabel 4.4 Komponen Strategi Korporasi dan Isu – Isu Terkait

Komponen Strategi Korporat	Isu-Isu Sentral
Ljngkup, Misi, dan Intent	<ul style="list-style-type: none"> • Bisnis apa saja yang harus digeluti perusahaan? • Kebutuhan pelanggan, segmen pasar, dan/atau teknologi apa yang harus dijadikan fokus perusahaan? • Apa maksud atau tujuan strategik abadi perusahaan?
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi kinerja apa yang harus dijadikan fokus unit bisnis dan karyawan perusahaan? • Apa target tingkat kinerja yang ingin dicapai pada masing-masing dimensi? • Kapan rentang waktu pencapaian masing-masing target?
Strategi Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana cara perusahaan mencapai tingkat pertumbuhan yang diharapkan sepanjang waktu? • Dapatkah pertumbuhan yang diharapkan dicapai dengan cara melakukan ekspansi bisnis erusahaan saat ini?

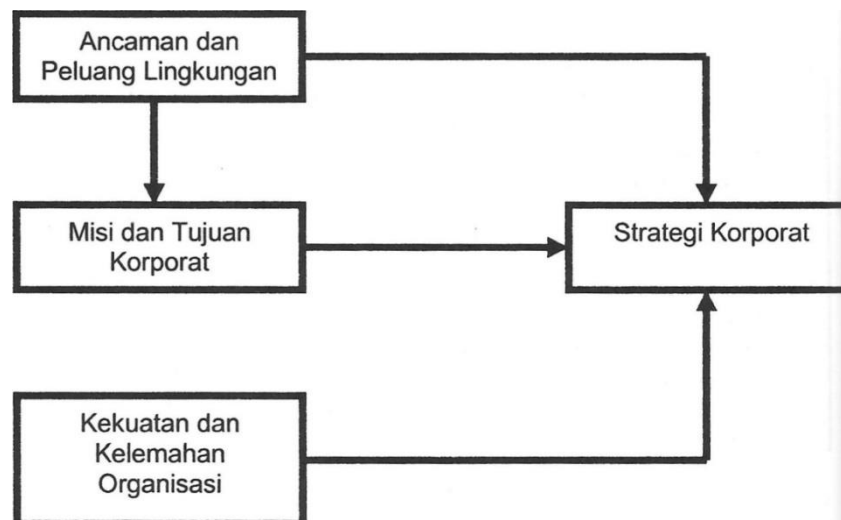
Penyusunan strategi korporat harus konsisten dan didasarkan pada tiga faktor (lihat Gambar 3.4), yaitu:

1. Ancaman dan peluang lingkungan

Setidaknya ada enam kekuatan lingkungan yang bisa memunculkan peluang atau ancaman dalam pasar perusahaan saat ini maupun pasar potensial:

- a) Demografis, seperti distribusi usia populasi, tingkat kelahiran, pertumbuhan populasi, perpindahan populasi regional, dan persentase rumah tangga dengan penghasilan ganda. Aspek ini dapat berdampak pada sejumlah produk dan jasa, seperti makanan instan, tempat penitipan anak, play group, tempat indekos, apartemen, makanan bayi, popok bayi, jasa binatu, jasa antar jemput anak sekolah, asuransi pendidikan dan seterusnya.
- b) Nilai sosial dan kultural, seperti sikap terhadap kesehatan dan nutrist kebutuhan akan ekspresi diri, materialisme, perhatian pada ekologi dan keamanan produk. Perkembangan dalam aspek ini berdampak pada beraneka ragam produk, seperti minuman kesehatan, makanan bernutrisi tinggi, makanan organik, makanan dan minuman rendah lemak, produk elektronik hemat energi, wisata alam, kursus yoga, makanan vegetarian, kemasan akrab lingkungan, kosmetik natural, dan seterusnya.

- c) Faktor ekonomi, di antaranya tingkat inflasi dan pengangguran, pertumbuhan ekonomi, kelangkaan bahan mentah, biaya energi, suku bunga, tarif impor, dan cukai. Dampak aspek ini sangat besar terhadap semua sektor, termasuk di dalamnya industri manufaktur, eksporImpor, maupun jasa. Bertumbuhkembangnya discount stores dan menjamurnya produk-produk murah dari RRC merupakan salah satu contoh fenomena respons terhadap perubahan lingkungan ekonomi.
- d) Teknologi, terutama perubahan yang tengah berlangsung dan yang dapat diantisipasi berpengaruh terhadap tipe produk yang tersedia di pasar dan jenis proses (misalnya otomatisasi atau pemakaian bahan sintetis) yang digunakan untuk menghasilkan produk-produk tersebut. Perkembangan teknologi informasi dan komputer yang memfasilitasi electronic business atau electronic commerce berdampak besar pada sejumlah industri, seperti penerbitan, toko buku, media massa, hiburan, perbankan, rekaman, perangkat lunak, pendidikan, agen perjalanan, dan sebagainya.
- e) Lingkungan hukum dan peraturan, meliputi regulasi menyangkut tipe iklan yang diperbolehkan untuk produk tertentu, persyaratan labeling dan pengujian produk, pembatasan terhadap kandungan produk, pengendalian polusi, pembatasan atau insentif atas impor dan ekspor, registrasi merek, standarisasi kualitas, kepemilikan asing, dan seterusnya
- f) Persaingan, terutama menyangkut identitas pesaing dan tipe fokus persaingan (misalnya price-oriented versus technology-oriented yang dapat berubah dikarenakan:
 - Masuknya perusahaan baru (terutama perusahaan asing),
 - Akuisisi pesaing kecil oleh organisasi besar yang lebih kuat keuangannya,
 - Deregulasi, perubahan kondisi ekonomi, atau proses produksi baru yang menyebabkan persaingan harga semakin intensif,
 - Perubahan nilai sosial dan kultural atau teknologi baru yang menyebabkan para konsumen membeli produk atau jasa yang sebelumnya dianggap non-kompetitif.



Gambar 2.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Strategi Korporat

2. Misi dan tujuan korporat

Di sebagian besar organisasi, keputusan strategik didasarkan pada pernyataan misi perusahaan dan/atau tujuan perusahaan. Misi perusahaan menggambarkan tujuan umum organisasi dan memberikan kriteria umum dalam menilai efektivitas organisasional jangka panjang, sedangkan tujuan perusahaan mencerminkan ekspektasi spesifik manajemen terhadap kinerja organisasi. Tipe-tipe tujuan perusahaan tersaji dalam Tabel 3.5. Sebagai catatan, sebuah organisasi bisa saja memiliki lebih dari satu tujuan pada waktu bersamaan. Namun, biasanya hanya ada satu tujuan utama yang menjadi dasar perumusan strategi korporat. Seiring dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan, dimungkinkan bahwa organisasi memodifikasi misi dan tujuannya. Sebagai contoh, American Telephone and Telegraph Corporation's (AT&T's) memperluas lingkup bisnisnya dari sekedar " telephone company " menjadi perusahaan telekomunikasi yang kemudian bisnisnya merambah ke berbagai sektor, seperti office automation, data systems, TV kabel, dan aneka ragam produk dan layanan yang menggunakan basis teknologi terkait.

Tipe Orientasi Tujuan	Contoh
Profitabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Laba bersih yang dinyatakan dalam persentase terhadap penjualan • Laba bersih yang dinyatakan dalam persentase terhadap investasi total • Laba bersih per lembar saham biasa
Volume	<ul style="list-style-type: none"> • Pangsa pasar • Persentase pertumbuhan penjualan • Peringkat penjualan di pasar • Pemanfaatan kapasitas produksi
Stabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Varians dalam volume penjualan tahunan • Varians dalam volume penjualan musiman • Varians dalam profitabilitas
Non-Finansial	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kendali keluarga • Peningkatan citra perusahaan • Perbaikan teknologi atau kualitas hidup

3. Kekuatan dan kelemahan perusahaan

Dalam rangka memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman lingkungan, setiap perusahaan harus benar-benar mampu mendayagunakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Kekuatan perusahaan ditentukan oleh sumber daya (resources) dan kompetensi (competencies) yang dimiliki lihat Tabel 3.6). Sumber daya dan kompetensi meliputi berbagai macam bentuk, di antaranya: sumber daya finansial; keterampilan karyawan dan manajemen; kapasitas produksi dan peralatan yang efisien; keterampilan riset dan pengembangan; hak paten; kendali atas bahan mentah pokok; jumlah dan keahlian wiraniaga; serta saluran dan sistem distribusi yang efisien atau efektif.

Dalam banyak kasus (contohnya meliputi kerja sama Sony-Ericsson, Aqua-Danone, Coca-Cola dan McDonald's, Garuda dan Malaysia Airlines, dan seterusnya), perusahaan dapat meningkatkan atannya dengan jalan menjalin aliansi strategik dengan perusahaan Melalui

aliansi strategik, masing-masing mitra bisnis saling berbagi akses ke jaringan penjualan dan distribusi, teknologi dan kapasitas produksi, serta teknologi produk baru.

Tabel 4.6 Pemanfaatan Kompetensi Inti

Kompetensi	Pemanfaatan Potensial	Contoh
Kapabilitas riset dan pengembangan	Menekankan teknologi tinggi dalam pengembangan produk	Minnesota Mining & Manufacturing memperluas imaging technology ke produk peralatan medis.
Sumber daya finansial	Membeli perusahaan lain	Philip Morris membeli Kraft
Reputasi kualitas perusahaan	Memilih pasar yang reputasinya diketahui	Motorola menekankan pasar yang familiar dengan kesuksesannya dalam produk elektronik.
Wiraniaga yang kuat	Memilih produk baru yang bisa dijual Oleh wiraniaga yang sama	Divisi Frito-Lay dari PepsiCo sering kali meluncurkan makanan ringan baru.
Kendali atas bahan baku dan pasokan lainnya	Menekankan produk yang membutuhkan sumber daya bersangkutan; bersaing sebagai produsen berbiaya rendah	Gallo mengendalikan pasokan anggur dan botol kacanya sehingga dapat menggunakan harga untuk memenetrasi pasar.
Sistem distribusi	Menekankan produk yang bisa mendapatkan manfaat besar dari penggunaan saluran distribusi an sama	Baxter menambah instrumen medis baru yang dijual ke rumah sakit yang dilayani dengan sistem distribusi perusahaan.

Secara garis besar, tipe strategi korporat dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu strategi pertumbuhan dan strategi konsolidasi. Masingmasing tipe terbagi lagi menjadi beberapa jenis strategi berikut:

1. Strategi pertumbuhan (growth strategies)

Strategi pertumbuhan dapat dijabarkan lagi berdasarkan fokusnya pada pasar saat ini atau pasar baru (lihat Gambar 2.5).

a. Strategi pertumbuhan untuk pasar saat ini

Perusahaan yang menjumpai banyak peluang dan sedikit masalah dalam pasar yang dilayaninya saat ini kemungkinan besar akan memilih alternatif strategi pertumbuhan berbasis pasar terkini. Sekalipun terdapat masalah kelangkaan bahan

mentah, kompetisi baru, atau perubahan teknologi, apabila pasar saat ini cukup atraktif dalam hal pertumbuhan penjualan, stabilitas penjualan atau profitabilitas, strategi korporat bisa saja difokuskan pada pasar saat ini. Secara garis besar, ada tiga variasi strategi korporat yang berbasis pada pasar saat ini:

- Strategi penetrasi pasar (market penetration strategy), yaitu strategi yang ditujukan untuk meningkatkan penjualan produk saat ini pada pasar yang sudah ada. Biasanya penetrasi pasar dilakukan dengan cara menaikkan tingkat usaha-usaha pemasaran (seperti melalui peningkatan aktivitas iklan atau distribusi) atau menurunkan harga. Akan tetapi, jika sumber daya perusahaan kurang memadai untuk mengeksplorasi pasar, maka potensi penjualan sangat mungkin tidak akan diperoleh secara optimal. Yang kerap terjadi adalah bahwa penetrasi pasar berlangsung sukses setelah ada perusahaan besar yang terlibat.

Contohnya, minuman Gatorade mengalami peningkatan penjualan secara dramatis setelah diambil alih oleh Quaker Oats pada tahun 1983. Karena penetrasi pasar tidak membutuhkan perubahan produk maupun pasar perusahaan, maka strategi ini sering disebut pula status quo strategy. Selama kinerja saat ini dianggap memuaskan dan sejauh lingkungan mendukung pertumbuhan serta memberikan peluang laba, perusahaan bisa saja ingin bertahan dengan bisnis intinya.

Gambar 4.5 Strategi Pertumbuhan Bisnis Baru

		PASAR	
		Saat Ini	Baru
PRODUK	Saat Ini	<p>Strategi Penetrasi Pasar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pangsa pasar • Meningkatkan pemakaian produk (frekuensi pemakaian, kuantitas pemakaian, aplikasi baru) 	<p>Strategi Pengembangan Pasar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperluas pasar bagi produk saat ini (ekspansi geografis, menargetkan segmen baru)
	Baru	<p>Strategi Pengembangan Produk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penyempurnaan produk • Perluasan lini produk • Produk baru ditujukan pada pasar yang sama 	<p>Strategi Diversifikasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasi vertikal (<i>forward integration</i> dan <i>backward integration</i>) • Diversifikasi ke bisnis terkait (<i>concentric diversification</i>) • Diversifikasi ke bisnis tidak terkait (<i>conglomerate diversification</i>)

- **Strategi pengembangan produk (product development strategy),**

yaitu strategi yang berusaha mengembangkan produk baru untuk pasar yang sudah ada dalam rangka memenuhi perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen; menyamai penawaran kompetitif baru; memanfaatkan teknologi baru; dan memenuhi kebutuhan segmen pasar spesifik. Biasanya, strategi ini dilaksanakan dengan jalan mengganti atau memformulasi ulang produk yang sudah ada, atau memperluas lini produk. Pengembangan produk merupakan alternatif yang cocok untuk situasi di mana perubahan kebutuhan dan selera mengakibatkan munculnya segmen baru atau jika perubahan persaingan dan teknologi memotivasi perusahaan-perusahaan untuk memodifikasi lini produk mereka. Sebagai contoh, kompetisi dalam industri sepeda motor bebek yang semakin intensif dengan membanjirnya sepeda motor China mendorong Astra untuk meluncurkan Astrea Legenda dan seri-seri motor bebek berikutnya. Harian Kompas juga muncul dengan berbagai segmen lokal, seperti Jateng & Jogja.

- **Strategi integrasi vertikal (vertical integration strategy),**

yaitu strategi memperluas usaha perusahaan sebagai pemasok (backward integration) atau perantara (forward integration) bagi perusahaannya sendiri. Sebagai pedoman umum, strategi ini paling cocok jika pasar memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi, karena integrasi menuntut sumber daya yang ekstensif. Sebagai contoh, IBM selain memproduksi komputer juga menghasilkan sendiri semikonduktor yang diperlukan sebagai komponen vital komputernya. Kendala utama aplikasi strategi ini adalah ketentuan UU Anti Monopoli yang membatasi dominasi perusahaan tertentu atas rantai distribusi dari hulu ke hilir pada industri atau kategori produk tertentu.

b. Strategi pertumbuhan untuk pasar baru

Apabila pasar yang dilayani saat ini dinilai kurang prospektif dalam hal pertumbuhan penjualan maupun profitabilitasnya, perusahaan cenderung akan berusaha mencari pasar baru yang lebih menjanjikan. Dalam rangka memasuki pasar baru, ada tiga alternatif strategi korporat yang biasa dijumpai:

- **Strategi pengembangan pasar (market development strategy),**

yaitu strategi yang berusaha menawarkan produk saat ini kepada pasar baru. Biasanya alternatif ini dipilih jika pasar saat ini sudah stagnan atau jika peningkatan pangsa pasar sudah sulit dilakukan dikarenakan pangsa pasar saat ini sudah sangat tinggi atau karena pesaing sangat kuat. Cara yang biasanya dilakukan adalah mengidentifikasi pemakaian baru (new uses) atau pemakai baru (new users). Contohnya, Arm & Hammer yang menguasai pangsa pasar untuk baking soda berhasil mengembangkan pasar dengan jalan mempromosikan pemakaian baru dari produknya, yakni untuk membersihkan toilet dan mewangikan lemari es. Demikian pula halnya para penyedia jasa layanan telepon genggam berusaha memperluas kelompok pemakai, dengan menargetkan pula para mahasiswa, ibu rumah tangga, dan bahkan anak-anak pra-remaja.

- **Strategi ekspansi pasar (market expansion strategy),**

yaitu berekspansi ke pasar geografis baru. Salah satu tren ekspansi yang banyak dilakukan adalah ekspansi pasar internasional yang bisa dilakukan dengan tiga cara: strategi ekspansi regional, strategi ekspansi multinasional, dan strategi ekspansi global. Strategi ekspansi regional dilakukan dengan jalan berkonsentrasi pada satu atau dua kawasan tertentu, seperti halnya mobil Fiat dari Italia yang dipusatkan di Eropa dan Amerika Latin. Strategi ekspansi multinasional berkaitan dengan komitmen terhadap sejumlah besar pasar nasional, di mana setiap negara atau kawasan akan memiliki strategi pemasaran terpisah. Contoh perusahaan yang masuk dalam kategori ini antara lain IBM dan Nestle. Sedangkan strategi ekspansi global diterapkan manakala perusahaan beroperasi di banyak negara, namun atas dasar serangkaian prinsip strategik yang sama. Dengan kata lain, strategi ini lebih memandang pasar dunia secara keseluruhan ketimbang memperlakukannya sebagai sekumpulan pasar nasional. Contohnya adalah perusahaan Caterpillar dan Komatsu.

- **Strategi diversifikasi (diversification strategy),**

yaitu strategi mengembangkan produk baru untuk pasar baru. Situasi yang mendukung penerapan strategi ini adalah jika sudah tidak ada lagi: peluang pertumbuhan untuk produk atau pasar saat ini; lingkungan pasar yang dilayani sangat tidak stabil dan berdampak pada fluktuasi penjualan atau laba; dan perusahaan bernaksud mengoptimalkan kompetensi intinya. Beberapa perusahaan rokok besar dan menengah di Indonesia telah melakukan diversifikasi ke sektor-sektor lain, seperti perhotelan, perbankan, jamu, agrobisnis dan sebagainya. Diversifikasi bisa beraneka macam: (1) integrasi vertikal, baik dalam bentuk forward integration (misalnya, penerbit masuk pula ke bisnis toko buku) atau backward integration (contohnya, perusahaan rokok kretek masuk pula ke bisnis perkebunan tembakau dan cengkeh); (2) diversifikasi konsentrik, yakni berekspansi ke produk lain yang masih berkaitan dengan produk inti (contohnya, produsen pasta gigi memasarkan pula sikat gigi); dan (3) diversifikasi konglomerat, yakni masuk ke industri yang tidak berkaitan dengan industri atau produk saat ini (misalnya, perusahaan kecap mendirikan play group komersial).

2. Strategi konsolidasi (consolidation strategies)

Tren strategi konsolidasi banyak dijumpai pada pertengahan dekade 1980-an dan pada era krisis moneter di penghujung dekade 1990-an, di mana kebanyakan perusahaan, baik konglomerat besar maupun perusahaan menengah dan kecil, mengalami kesulitan finansial dalam menopang pertumbuhan usahanya. Secara umum, terdapat tiga macam strategi konsolidasi:

a. Strategi penciutan (retrenchment),

yaitu mengurangi komitmen perusahaan pada produk-produk saat ini dengan cara menarik diri dari pasar yang dinilai lemah atau gagal. Strategi ini merupakan kebalikan dari strategi pengembangan pasar. Strategi penciutan dijadikan pilihan strategik manakala perusahaan mengalami kinerja yang tidak seimbang di berbagai

pasar yang berbeda dan bermaksud mengonsentrasikan seluruh sumber daya dan aktivitas pemasarannya pada pasar yang tingkat kesuksesannya tinggi.

b. Strategi pemangkasan (pruning),

yaitu strategi mengurangi jumlah produk yang ditawarkan pada sebuah pasar spesifik. Strategi ini merupakan kebalikan dari strategi pengembangan produk. Seleksi produk yang akan dipangkas bisa didasarkan pada sejumlah pertimbangan, di antaranya kinerja dan potensi penjualan dan pertumbuhannya, kontribusi penjualan dan pangsa pasar produk bersangkutan bagi portofolio produk yang dimiliki perusahaan, kesesuaian strategik produk bersangkutan dalam portofolio produk, dan lain-lain. Dalam praktik memang banyak dijumpai perusahaan multinasional yang mengurangi jumlah merek dan produknya demi berfokus pada segelintir merek yang berpotensi menjadi merek global. Dalam hal ini efisiensi dan ambisi mewujudkan merek global merupakan motif utama yang melandasi pemangkasan produk dan merek.

c. Strategi divestasi (divestment),

yaitu menjual sebagian bisnis perusahaan kepada perusahaan lain atau menutup unit usaha tertentu. Karena strategi divestasi biasanya dilakukan dengan cara menghentikan pemasaran lini produk tertentu atau keluar dari pasar tertentu, maka pada prinsipnya strategi divestasi merupakan kebalikan dari strategi diversifikasi. Biasanya strategi divestasi akan dipilih jika perusahaan menilai bahwa diversifikasi yang dilakukan ternyata mengalami kegagalan total. Situasi seperti itu biasa terjadi apabila bisnis tertentu tidak sesuai dengan kompetensi inti organisasi bersangkutan atau manakala manajemen puncak tidak memahami secara benar keterampilan yang menjadi kunci sukses dalam pasar bersangkutan. Selain itu, bisa pula strategi divestasi terpaksa ditempuh karena berbagai pertimbangan lain, seperti aspek politik dan keamanan. Contohnya, banyak perusahaan multinasional yang terpaksa menutup sementara ataupun permanen cabang-cabangnya di negara-negara yang dinilai tidak aman.

RANGKUMAN

Perencanaan pemasaran merupakan proses sistematis dalam merancang dan mengkoordinasikan keputusan pemasaran, baik yang dibuat pada level manajemen puncak maupun manajemen madya. Secara garis besar, sebuah rencana pemasaran mencakup aspek-aspek: rangkuman eksekutif dan daftar isi, situasi pemasaran terkini, analisis SWOT, tujuan pemasaran, strategi pemasaran, program pemasaran, proyeksi laporan laba/rugi, dan pengendalian pemasaran.

Sebagai bentuk proses penetapan prioritas jangka panjang, perencanaan pemasaran korporat meliputi dua jenis keputusan pokok: strategi korporat dan strategi bauran produk. Strategi korporat menekankan rentang pasar yang ingin dilayani dan jenis-jenis produk yang ingin ditawarkan. Secara garis besar, strategi korporat dapat dikelompokkan menjadi dua macam. Pertama, strategi pertumbuhan, terdiri atas strategi pertumbuhan untuk pasar saat ini (strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan integrasi vertikal) dan strategi pertumbuhan untuk pasar baru (strategi pengembangan pasar, ekspansi pasar, dan diversifikasi). Kedua, strategi konsolidasi, berupa penciptaan, pemangkasan, dan divestasi.