

**MARKETING  
STRATEGY  
PERUSAHAAN  
TOP INDONESIA**

# BAB. I. PERUSAHAAN-PERUSAHAAN DENGAN TOP BRAND DI INDONESIA DAN PEMASARAN

## 1.1. Perusahaan-perusahaan dengan Merek Top di Indonesia

Merek Top Indonesia adalah merek yang dirumuskan oleh Frontier Consulting Group berdasarkan *mind share*, *market share* dan *commitment share*. *Mind share* mengindikasikan kekuatan merek di dalam benak konsumen kategori produk bersangkutan. *Market share* menunjukkan kekuatan merek di dalam pasar tertentu dalam hal perilaku pembelian aktual dari konsumen. *Commitment share* menjelaskan kekuatan merek dalam mendorong konsumen untuk membeli merek terkait di masa mendatang.

Untuk mendapatkan merek Top Indonesia menggunakan dua kriteria, yaitu merek-merek yang memperoleh indeks minimum merek top dan merek-merek yang berada dalam tiga besar pada masing-masing kategori. Merek-merek Top Indonesia tersebut ditunjukkan pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1.**  
**TOP BRAND INDEX 2007**

Kategori	Jenis	Merek	Top Brand Index (TIB)
Telekomuni- kasi dan TI	Handpone	Nokia	76,70 %
		Ny Ericsson	10,20 %
	Simcard Prabayar	Simpat	40,92 %
		Mentari	21,43 %
		IM3	10,72 %
	Simcard Pascabayar	Kartu Halo	43,79 %
		Flexi Classy	17,32 %
		Matrix	15,20 %
	Notebook	Toshiba	19,41 %
		Acer	12,48 %
		IBM	10,23 %
	Printer	Canon	32,94 %
Epson		25,47 %	
HP		14,81 %	
Internet Service Provider	Telkomnet Istan	31,39 %	
	INDOSATnet	10,48 %	

Kategori	Jenis	Merek	Top Brand Index (TIB)
Makanan dan Minuman	Wafer	Tango	66,59 %
	Biskuit Non Wafer	Biskuat	25,78 %
		Roma	19,38 %
		Khong Guan	17,55 %
	Kacang Bermerek	Garuda	75,22 %
		Dua Kelinci	18,67 %
	Mie Instan	Indomie	66,67 %
		Mie Sedaap	21,78 %
	Tepung Terigu	Segitiga Biru	61,25 %
		Cakra	24,60 %
	Kecap Manis	ABC	49,09 %
		Cap Bango	39,13 %
	Saus Sambal	ABC	73,55 %
		Indofood	16,62 %
	Minyak Goreng	Bimoli	62,80 %
		Filma	16,70 %
	Margarin	Blue Band	84,63 %
		Simas Margarine	12,55 %
Kopi Bubuk	Kapal Api	45,21 %	
	ABC	14,35 %	
Teh Celup	Sariwangi	81,32 %	
Teh dalam Kemasan	Sosro	72,97 %	
Susu Bubuk Dewasa	Anlene	61,06 %	
	Hi Lo	11,08 %	
Sari Buah	Frutang	41,06 %	
	ABC	20,80 %	
	Buavita	20,14 %	
Jelly Drink	Okky Jelly Drink	70,77 %	
Minuman Penambah Tenaga	Extra Joss	53,51 %	
	Kratindaeng	14,58 %	
	Pocari Sweat	55,83 %	
Minuman Isotonik	Mizone	31,16 %	
Perlengkapan Pribadi	Kemeja Resmi Pria	Alisan	15,63 %
	Sepatu Olah Raga	Adidas	32,04 %
		Nike	11,23 %

Kategori	Jenis	Merek	Top Brand Index (TIB)
Perawatan Pribadi	Hand Body Lotion	Citra Marina	41,48 % 16,39 %
	Deodorant	Rexona	59,07 %
	Bedak Muka	Viva Pixy	15,99 % 10,73 %
	Lipstick	Revlon	17,17 %
	Sabun Mandi	Lifebuoy Lux	45,85 % 22,25 %
	Sabun Pembersih Wajah	Biore Pond's Dove	32,70 % 22,95 % 12,01 %
	Shampo	Sunsilk Clear Pantene	28,44 % 23,55 % 14,89 %
	Sikat Gigi	Formula Pepsodent	47,81 % 37,00 %
	Pasta Gigi	Pepsodent	75,64 %
	Pembalut Wanita	Laurier Softex Charm	33,16 % 23,86 % 19,80 %
	Otomotif	Mobil MPV	Toyota Kijang Toyota Avanza
Minyak Pelumas		Top 1 Mesran/Prima XP	54,05 % 14,40 %
Perbankan dan Keuangan	Produk Tabungan	Tahapan BCA Tabungan Mandiri Taplus BNI	29,27 % 15,49 % 14,01 %
	Kartu Kredit	Bank BCA Citibank Bank BNI	27,15 % 13,55 % 11,12 %
	Pembiayaan Otomotif	Adira Finance FIF ACC	31,27 % 20,98 % 13,94 %
	Asuransi Jiwa	AJB Bumiputera Jiwasraya	23,38 % 12,05 %
	Asuransi Mobil	Garda Oto ACA Motor	35,40 % 10,73 %

Kategori	Jenis	Merek	Top Brand Index (TIB)
Obat-obatan	Obat Batuk	Komix	23,26 %
		OBH Combi	18,82 %
		Vick Formula 44	13,63 %
	Obat Flu	Decolgen	14,21 %
		Mixagrip	12,34 %
		Ultraflu	12,26 %
	Obat Sakit Kepala	Paramex	24,87 %
		Bodrex	20,85 %
		Panadol	17,31 %
	Obat Maag	Promag	75,60 %
		Mylanta	12,99 %
	Obat Diare	Diapet	42,05 %
		Neo Entrostop	34,00 %
Obat Masuk Angin	Antangin	51,70 %	
	Tolak Angin	36,95 %	
Balsem	Geliga	26,93 %	
	Balpirik	22,13 %	
	Cap Lang	21,14 %	
Minyak Angin	Cap Lang	52,97 %	
	Cap Kapak	24,32 %	
Obat Kuat Pria	Kuku Bima	34,92 %	
	Irex	13,15 %	
Multivitamin	Hemaviton	23,25 %	
	Fatigon	13,30 %	
	Redoxon-CDR	10,86 %	
Obat Nyamuk Bakar	Baygon	70,90 %	
	Tiga Roda	10,89 %	
Produk Rumah Tangga	Sabun Pencuci Pakaian	Rinso	32,51 %
		Ekonomi	17,77 %
		Attack	12,23 %
	Pembersih Lantai	So Klin	41,30 %
		Superpel	16,12 %
	Pewangi dan Pelembut Pakaian	Molto	60,65 %
So Klin		17,33 %	

Kategori	Jenis	Merek	Top Brand Index (TIB)
Perlengkapan Rumah Tangga	Pesawat Televisi	Sharp	15,72 %
		Toshiba	12,01 %
	Audio	Polytron	36,27 %
		Sony	16,36 %
	Lemari Es	Sharp	24,42 %
		Sanyo	18,01 %
		Toshiba	14,42 %
	Mesin Cuci	LG	11,73 %
		Panasonic	10,60 %
	Air Conditioner	Panasonic	18,99 %
		LG	17,07 %
	Keramik Lantai	KIA	25,55 %
Asia Tile		12,14 %	
Cat Tembok	Avian	30,66 %	
	Dulux	11,35 %	
	Avitex	10,53 %	
Kloset	TO	38,03 %	
	INA	20,20 %	
Batu Baterai	ABC	89,80 %	
Furnitue Knock-Down	Olympic	71,45 %	
	Ligna	11,47 %	
Bedding	Alga	16,42 %	
	Romance	10,33 %	
Telekomunikasi dan TI	Handpone	Nokia	76,70 %
		Ny Ericsson	10,20 %
	Simcard Prabayar	Simpat	40,92 %
		Mentari	21,43 %
		IM3	10,72 %
	Simcard Pascabayar	Kartu Halo	43,79 %
		Flexi Classy	17,32 %
Matrix		15,20 %	
Notebook	Toshiba	19,41 %	
	Acer	12,48 %	
	IBM	10,23 %	
Printer	Canon	32,94 %	
	Epson	25,47 %	
	HP	14,81 %	
Internet Service Provider	Telkomnet Istan	31,39 %	
	INDOSATnet	10,48 %	

## 1.2. Pengertian Pemasaran

### 1.2.1. Definisi Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Menurut Philip Kotler, **pemasaran** adalah proses sosial dan manajerial yang seseorang atau kelompok memperoleh yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai. Sedangkan menurut The American Marketing Association mendefinisikan pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi. Maka manajemen pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi.

### 1.2.2. Kebutuhan, Keinginan dan Permintaan

Titik tolak pemasaran terletak pada kebutuhan dan keinginan. **Kebutuhan manusia** adalah suatu keadaan dirasakannya ketiadaan kepuasan dasar tertentu. Orang membutuhkan sandang, pangan, rumah, rasa aman, dicintai, harga diri, dan aktualisasi diri untuk hidup.

**Keinginan** adalah kehendak yang kuat akan pemuas yang spesifik terhadap kebutuhan-kebutuhan yang lebih mendalam. Orang Amerika membutuhkan makanan dan menginginkan hamburger, orang Indonesia membutuhkan makanan tetapi keinginannya adalah nasi.

**Permintaan** adalah keinginan akan produk spesifik yang didukung oleh kemampuan dan kesediaan untuk membelinya. Keinginan menjadi permintaan jika didukung daya beli. Banyak orang menginginkan mobil Volvo, tetapi hanya sedikit yang mampu dan bersedia membelinya.

### 1.2.3. Produk

**Produk** adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan. Pelanggan memuaskan kebutuhan dan keinginannya lewat produk. Istilah lain dari produk adalah penawaran atau pemecahan.

Produk dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu **barang** fisik, **jasa** dan **gagasan**. Perguruan tinggi komputer sedikit menawarkan barang fisik (buku, jaket, kartu mahasiswa), jasa (kuliah, konsultasi, praktikum) dan

gagasan (menemukan diri, bekal masa depan, persaudaraan). Hotel menyediakan barang (makanan, minuman), jasa (penyediaan kamar, pelayanan) dan gagasan (tempat istirahat, ketenangan).

#### 1.2.4. Nilai, Harga dan Manfaat

Intisari pemasaran adalah menciptakan nilai pelanggan lebih besar daripada yang diciptakan oleh pesaing. **Nilai** adalah perkiraan pelanggan atas seluruh kemampuan produk untuk memuaskan kebutuhannya. Nilai dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Manfaat (Kepuasan) yang dirasakan}}{\text{Harga (Biaya)}}$$

Dari persamaan di atas, **nilai** untuk pelanggan dapat dinaikkan dengan memperluas atau memperbaiki **manfaat** produk atau menurunkan **harga** (biaya yang dikeluarkan pelanggan) atau gabungan dari keduanya. Perusahaan yang menggunakan harga sebagai senjata untuk bersaing harus mempunyai strategi kepemimpinan biaya dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan. Sedangkan perusahaan yang menggunakan manfaat (keunggulan) produk sebagai senjata untuk bersaing harus mempunyai strategi diferensiasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan.

Konsep nilai (nilai guna) dalam pemasaran syariah merupakan sebuah konsep yang lebih luas daripada konsep nilai guna dalam persamaan di atas. Nilai di atas hanya mempertimbangkan material semata. Nilai guna dalam pemasaran syariah dikenal dengan sebutan *masalahah*, yang dikemukakan oleh Malik bin Anas. Subyek ini diperjelas oleh Ghazali, Ibnu Qayyim, Shatibi, Tufi, Izzudin ibn Abdussalam dan Quraf. Ternyata konsep Maliki ini serupa dengan analisis nilai guna (*utility*) dari filosof barat seperti Jeremy Bentham dan J.S.Mill (Shiddiq, 1982). Bisa jadi Jeremy Bentham dan J.S.Mill terinspirasi dari Malik bin Anas. Bentuk *masalahah* merujuk pada kesejahteraan yang luas dari manusia. Menurut Al-Shatibi, *masalahah* merupakan kepemilikan atau kekuatan produk yang menguasai elemen dasar dan sasaran kehidupan manusia di dunia. Ada lima elemen dasar kehidupan di dunia, yaitu kehidupan (*al-nafs*), kepemilikan (*al-mal*), kebenaran (*ad-din*), kecerdasan (*al-aql*) dan keturunan (*al-nasl*). Semua produk yang mempunyai kekuatan untuk menaikkan lima elemen dasar ini yang dikatakan mempunyai *masalahah* dan produk yang mempunyai *masalahah* akan dinyatakan sebagai kebutuhan. Keinginan dalam ekonomi

konvensional ditentukan oleh konsep nilai guna sementara kebutuhan dalam pemasaran syariah ditentukan oleh konsep *maslahah* (Khan, 1989). Konsep produk juga berbeda dalam pemasaran syariah. Dalam pemasaran syariah produk merupakan karunia yang terbaik dari Tuhan pada manusia. Menurut Al-Qur'an produk konsumsi adalah produk yang melambungkan nilai moral dan ideologi mereka (manusia). Dalam Al-Qur'an, produk dinyatakan dalam dua istilah, yaitu *al-tayyibat* dan *al-rizq*. Kata *al-tayyibat* digunakan 18 kali, sedangkan kata *al-rizq* digunakan 120 kali dalam Al-Qur'an. *Al-tayyibat* merujuk pada suatu yang baik, suatu yang murni dan baik, sesuatu yang bersih dan murni, sesuatu yang baik dan menyeluruh serta makanan yang terbaik. *Al-rizq* merujuk pada makanan yang diberkahi Tuhan, pemberian yang menyenangkan dan ketetapan Tuhan (Ali, 1975). Menurut pemasaran syariah, produk konsumen adalah berdaya guna, materi yang dapat dikonsumsi yang bermanfaat yang bernilai guna yang menghasilkan perbaikan material, moral, spiritual bagi pelanggan. Sesuatu yang tidak berdaya guna dan dilarang dalam pemasaran Islam bukan merupakan produk dalam pengertian pemasaran syariah. Dalam produk pemasaran konvensional adalah produk yang dapat dipertukarkan. Tetapi produk dalam pemasaran syariah adalah produk yang dapat dipertukarkan dan berdaya guna secara moral.

### **1.2.5. Kepuasan Pelanggan.**

Kepuasan pelanggan merupakan perasaan senang atau kecewa dari pelanggan yang berasal dari perbandingan antara kinerja produk dengan harapannya. Jika kinerja produk sesuai dengan harapan maka pelanggan puas atau senang. Sebaliknya, jika kinerja produk tidak sesuai dengan harapan maka pelanggan kecewa. Jika kinerja produk melebihi harapan maka pelanggan sangat puas atau sangat senang. Kepuasan pelanggan dalam pemasaran syariah tidak hanya kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara material, tetapi juga kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara spiritual. Untuk pelanggan dari Indonesia yang sebagian besar beragama Islam, merasa puas jika produk itu halal dan sebaliknya tidak memakai produk itu jika produk itu haram.

### **1.2.6. Pertukaran dan Transaksi**

**Pertukaran** adalah tindakan memperoleh barang yang dikehendaki dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan. Pertukaran dapat terjadi jika terdapat dua pihak, masing-masing pihak memiliki sesuatu yang mungkin berharga pada pihak lain, masing-masing pihak mampu berkomunikasi dan melakukan penyerahan, masing-masing pihak bebas menerima atau menolak tawaran pertukaran, dan masing-masing pihak

yakin bahwa berunding dengan pihak lain adalah layak dan bermanfaat. Jika masing-masing pihak sepakat, maka dikatakan terjadi transaksi.

**Transaksi** adalah perdagangan nilai antara dua pihak atau lebih. Kita membeli komputer di toko komputer dengan harga Rp. 5 juta (transaksi moneter). PT. Nurtanio menjual pesawat CN-235 ke pemerintah Thailand, dengan barter beras dan jagung (transaksi barter). Untuk mencapai keberhasilan dalam pertukaran, pemasar harus menganalisis apa yang diharapkan untuk didapatkan dan diberikan oleh masing-masing pihak dari suatu transaksi.

### 1.2.7. Jaringan Pemasaran

**Pemasaran hubungan** merupakan praktek membangun hubungan jangka panjang yang memuaskan pihak-pihak kunci, misalnya pelanggan, pemasok, penyalur, guna mempertahankan preferensi dan bisnis jangka panjang mereka. Hasil pemasaran hubungan yang utama adalah pengembangan aset perusahaan yang disebut jaringan pemasaran. **Jaringan pemasaran** terdiri dari perusahaan dan semua pihak-pihak yang pendukung yang berkepentingan, yaitu pelanggan, pekerja, pemasok, penyalur, pengecer, agen iklan, dan pihak lain yang bersama-sama dengan perusahaan telah membangun bisnis yang saling menguntungkan.

### 1.2.8. Pasar

**Pasar** terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan dan keinginan tertentu yang sama, yang mungkin bersedia dan mampu melaksanakan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan itu.

Dahulu, pasar merupakan tempat pembeli dan penjual berkumpul untuk mempertukarkan barang-barang mereka. Ekonom menggunakan istilah tersebut mengacu pada sekumpulan pembeli dan penjual yang melakukan transaksi atas produk atau kelas produk tertentu, maka muncullah istilah pasar kambing, pasar sapi, pasar perumahan dan lain-lain. Pelaku bisnis menggunakan istilah pasar untuk mengelompokkan pelanggan. Sedangkan pemasar memandang **penjual sebagai industri** dan **pembeli sebagai pasar**.

### 1.2.9. Pemasar

Pemasaran merupakan proses bekerja dengan pasar untuk mewujudkan transaksi potensial guna memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. **Pemasar** adalah seseorang yang mencari satu atau lebih calon pembeli yang akan terlibat dalam pertukaran nilai. Sedangkan **pembeli** adalah seseorang

yang diidentifikasi oleh pemasar sebagai orang yang mungkin bersedia dan mampu terlibat dalam pertukaran nilai.

### **1.2.10. Pemasaran Domestik dan Global**

Pemasaran dapat dikelompokkan menjadi pemasaran domestik, pemasaran ekspor, pemasaran internasional, pemasaran multinasional, pemasaran global/transnasional

Pemasaran Domestik adalah pemasaran yang secara nyata ditujukan pada pasar dalam negeri. Pemasaran domestik memfokuskan pada pasar domestik untuk menghindari tantangan belajar cara memasarkan ke luar negeri.

Pemasaran ekspor merupakan tahapan pertama untuk menanggapi kesempatan pasar luar negeri. Pemasaran ekspor menjadikan pasar di luar negeri sebagai sasaran dan menggantungkan diri pada produksi dalam negeri untuk memasok pasar ini.

Pemasaran internasional adalah pemasaran yang bertindak lebih jauh dari pemasaran ekspor dan terlibat lebih jauh dalam lingkungan suatu negara tempat perusahaan tadi melakukan bisnis.

Pemasaran multinasional adalah pemasaran yang memfokuskan pada pemanfaatan pengalaman dan produk perusahaan serta sadar akan perbedaan dan keunikan lingkungan dalam negara tempat perusahaan berbisnis.

Pemasaran Global / Transnasional adalah pemasaran yang memfokuskan pada pemanfaatan aset, pengalaman, dan produk perusahaan secara global serta melakukan penyesuaian pada apa yang benar-benar unik dan berbeda dalam setiap negara.

## **1.3. Orientasi Perusahaan**

Perusahaan dapat memilih enam konsep untuk melaksanakan kegiatan pemasarannya, yaitu konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran, konsep pemasaran kemasyarakatan dan konsep pemasaran strategis.

### **1.3.1. Konsep produksi**

**Konsep produksi** menyatakan bahwa konsumen menyukai produk yang tersedia di banyak tempat dan selaras dengan kemampuannya. Konsep produksi memusatkan perhatian pada usaha-usaha untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi dan distribusi yang luas. Perusahaan-perusahaan Jepang, seperti Sony, Toyota, Honda dan Suzuki menggunakan strategi ini.

### 1.3.2. Konsep produk

**Konsep produk** menyatakan konsumen menyukai produk yang berkualitas dan prestasi paling baik. Konsep produk memusatkan perhatian pada usaha untuk menghasilkan produk yang unggul dan terus menerus menyempurnakannya. Perusahaan seperti IBM, Intel, General Motor menggunakan strategi ini.

### 1.3.3. Konsep penjualan

**Konsep penjualan** menyatakan bahwa konsumen membeli produk jika perusahaan melakukan promosi dan penjualan yang menonjol. Strategi digunakan oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi, alat-alat olah raga, makanan suplemen dan sebagainya (barang yang kurang difikirkan pembeli).

### 1.3.4. Konsep pemasaran

**Konsep pemasaran** menyatakan bahwa kunci meraih tujuan perusahaan adalah memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Pada tabel 1.1. terlihat bahwa pemasaran bersandar pada empat pilar, yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terintegrasi, dan profitabilitas. Perusahaan-perusahaan yang menerapkan strategi ini, antara lain perusahaan-perusahaan Amerika Serikat (Mc Donald, Procter & Gamble, Apple Computer, Wal-Mart, American Airlines, Marriott Hotels, Disney), perusahaan-perusahaan Jepang (Sony, Toyota, Canon) dan perusahaan-perusahaan Eropa (Ericsson, Mark & Spencer, Ikea, Club Med, Bang & Olufsen).

### 1.3.5. Konsep pemasaran kemasyarakatan

**Konsep pemasaran kemasyarakatan** menyatakan bahwa tugas organisasi adalah memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen dan mempertahankan serta mempertinggi kesejahteraan masyarakat. Perusahaan yang menganut strategi ini di Amerika Serikat adalah The Body Shop, Amway dan Ben & Jerry.

### 1.3.5. Konsep pemasaran strategis

**Konsep pemasaran strategis** adalah konsep pemasaran yang mengubah fokus pemasaran dari pelanggan atau produk ke pelanggan dalam

konteks lingkungan eksternal yang lebih luas. Konteks pelanggan eksternal yang lebih luas, menyangkut persaingan, kebijakan dan peraturan pemerintah serta kekuatan-kekuatan makro, ekonomi, sosial-budaya, demografi, hukum-politik dan teknologi. Perubahan lainnya adalah dalam hal tujuan pemasaran, yaitu dari profitabilitas menjadi keuntungan pihak yang berkepentingan. Pihak yang berkepentingan merupakan individu dan kelompok yang mempunyai kepentingan dalam kegiatan perusahaan, meliputi pelanggan, karyawan, manajemen, masyarakat dan pemerintah.

**Tabel 1.1.**

<b>KONSEP</b>	<b>Penjualan</b>	<b>Pemasaran</b>	<b>Pemasaran Strategis</b>
<b>Titik awal</b>	Pabrik	Pasar Sasaran	Visi dan Misi
<b>Fokus</b>	Produk	Kebutuhan pelanggan	Kebutuhan semuanya
<b>Sarana</b>	Penjualan dan promosi	Pemasaran yang terintegrasi	Pengetahuan dan Pengalaman
<b>Akhir</b>	Keuntungan melalui volume penjualan	Keuntungan melalui kepuasan pelanggan	Keuntungan melalui Kepuasan semuanya

## **1.4. Definisi Strategi**

Menurut *Webster's New World Dictionary*, definisi strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi militer berskala besar. Strategi adalah bagaimana menggerakkan pasukan ke posisi paling menguntungkan sebelum pertempuran aktual dengan musuh. John A. Byrne mendefinisikan strategi sebagai sebuah pola yang mendasar dari sasaran yang berjalan dan yang direncanakan, penyebaran sumberdaya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing dan factor-faktor lingkungan. Sedangkan Jack Trout (Gambar 1.1) dalam bukunya *Trout On Stategy*, inti dari strategi adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik di benak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialis, menguasai satu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan

memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama daripada menjadi yang lebih baik.



Gambar 1.1. Jack Trout

Menurut Hamel dan Prahalad dalam bukunya *Competing for The Future*, persaingan yang akan datang merupakan persaingan untuk menciptakan dan mendominasi peluang-peluang yang timbul. Menciptakan masa yang akan datang merupakan lebih dari sekedar menangkap peluang yang telah kita tetapkan sebelumnya. Tujuan kita tidak hanya meniru produk, proses dan metode pesaing kita, tetapi bagaimana mengembangkan untuk menciptakan peluang masa yang akan datang dan mengeksploitasinya.

W. Chan Kim dan Renee Mauborgne menyatakan bahwa *Red Ocean Strategy* sudah tidak lagi ampuh untuk menciptakan pertumbuhan dan keuntungan di masa depan. Mereka berdua mengusulkan sebuah strategi baru yang disebut *Blue Ocean Strategy*. *Blue Ocean Strategy*, menganggap bahwa bersaing adalah menciptakan ruang pasar yang tidak ada lawannya. Pasar yang sangat luas bagaiakan “lautan biru”. W. Chan Kim dan Renee Mauborgne menyatakan bahwa 86 % menggunakan *Red Ocean Strategy* dan hanya 14 % yang menggunakan *Blue Ocean Strategy*. Dari perusahaan yang menggunakan *Red Ocean Strategy* tersebut memperoleh pendapatan total 62 % dan keuntungan total 39 %, sedangkan perusahaan yang menggunakan *Blue Ocean Strategy* hanya mendapat pendapatan total 38 % tetapi keuntungan totalnya 61 %. Untuk menciptakan *blue oceans* dengan dua cara, yaitu perusahaan dapat meningkatkan industri baru yang lengkap,

misalnya eBay menciptakan lelang, tetapi secara online. Cara kedua, *blue oceans* dapat diciptakan dari dalam *red oceans* pada saat perusahaan mengubah batas industri yang ada.



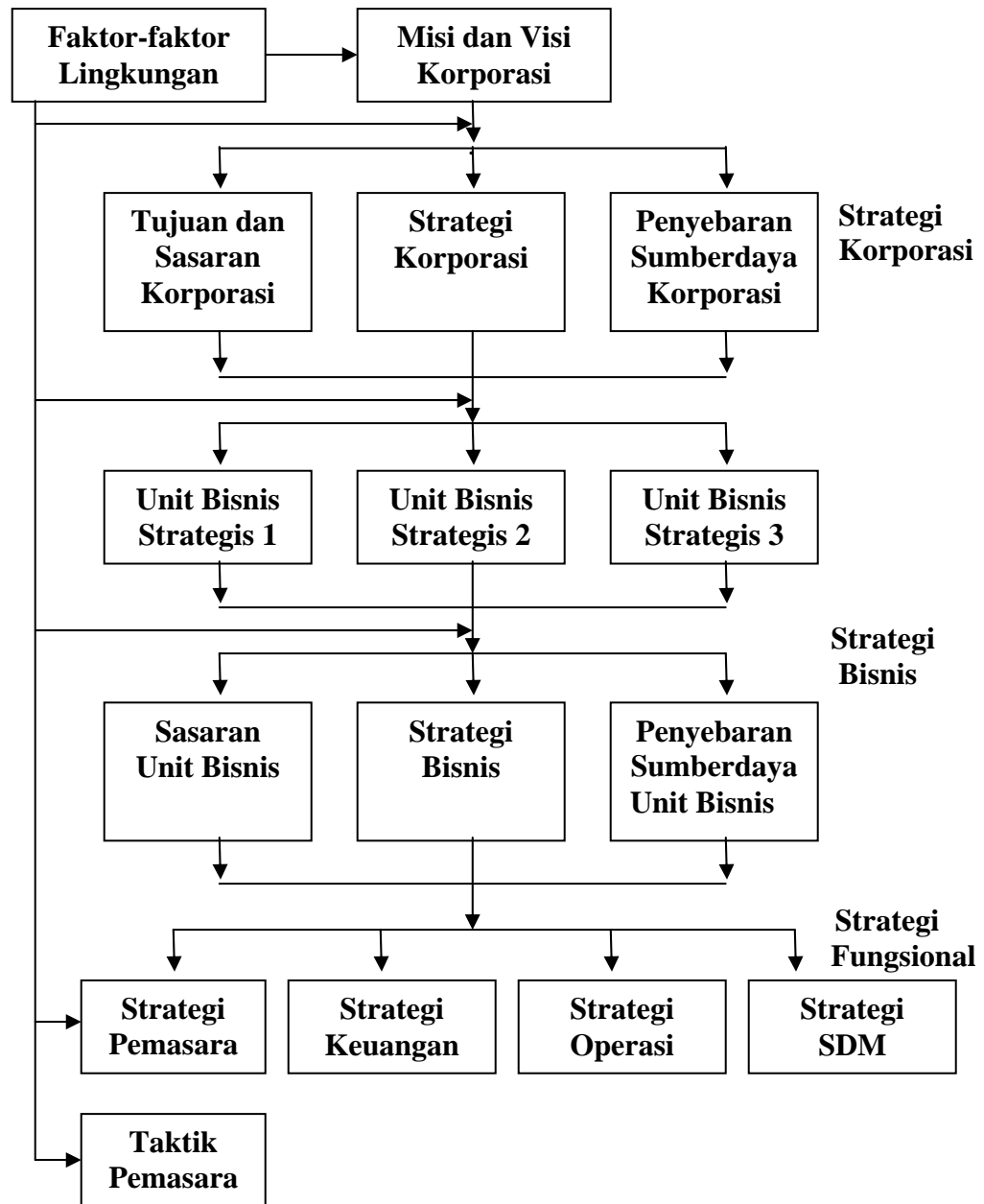
Gambar 1.1. eBay

## **1.5. Hirarki Strategi dan Perencanaan Strategis**

### **1.5.1. Hirarki Strategi**

Kebanyakan organisasi besar dengan berbagai macam produk, strategi dikelompokkan menjadi tiga tingkatan, yaitu strategi korporasi, strategi unit bisnis dan strategi fungsional, ditunjukkan pada Gambar 1.3. Strategi korporasi terdiri dari strategi korporasi bisnis tunggal dan strategi korporasi multibisnis. Strategi korporasi bisnis tunggal adalah strategi korporasi yang berorientasi pada pertumbuhan dan industri yang akan menjadi tempat bersaing. Sedangkan korporasi multibisnis tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan dan industri yang akan menjadi tempat bersaing, tetapi juga pengelolaan unit-unit bisnisnya untuk mencapai sinergi. Michael Porter telah merangkumnya menjadi tiga jenis umum yang memberikan awal yang bagus untuk pemikiran strategis, yaitu keunggulan biaya secara keseluruhan, diferensiasi, dan fokus. Strategi fungsional menekankan terutama pada

memaksimalan sumberdaya produktivitas, misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumberdaya manusia, strategi operasi dan strategi penelitian dan pengembangan.



Gambar 1.3

### **1.5.2. Perencanaan Strategis Korporasi dan Devisi**

Perencanaan strategis atau manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian manajemen strategis melibatkan pengambilan keputusan berjangka panjang dan rumit serta berorientasi masa depan dengan membutuhkan sumberdaya yang besar dan partisipasi manajemen puncak. Manajemen strategis merupakan proses tiga tingkatan yang melibatkan para perencana di tingkat perusahaan, unit bisnis dan fungsional serta para perencana pendukung lainnya.

Perusahaan yang baik tahu bagaimana caranya beradaptasi dan bereaksi terhadap pasar yang selalu berubah, dengan cara menerapkan perencanaan strategis yang berorientasi pada pasar. Perusahaan itu tahu bagaimana mengembangkan dan mempertahankan kemampuan yang menguntungkan antara sasaran, sumber daya dan peluang-peluang bisnis. Mereka juga menyelenggarakan proses perencanaan strategis, baik di tingkat perusahaan, di tingkat unit bisnis maupun di tingkat produk.

Sasaran-sasaran dikembangkan di tingkat perusahaan dan dijabarkan ke tingkat yang lebih rendah di mana rencana strategik bisnis dan rencana pemasaran disiapkan sebagai pedoman berbagai kegiatan perusahaan. Perencanaan strategik meliputi siklus perencanaan, implementasi dan pengendalian yang berulang.

Perencanaan strategis perusahaan mencakup empat kegiatan perencanaan, yaitu mendefinisikan visi dan misi korporasi, membangun unit bisnis strategis, mengalokasikan sumberdaya untuk masing-masing unit bisnis strategis dan menilai peluang bisnis yang muncul.

### **1.5.3. Visi dan Misi Korporasi**

Visi adalah tujuan unik dari korporasi yang membedakan perusahaan tersebut dengan korporasi lainnya yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Visi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau tujuan korporasi. Visi ini mengandung filosofi bisnis dari pengambil keputusan strategi korporasi, menyiratkan citra yang dipancarkan korporasi, mencerminkan konsep diri korporasi dan mengidentifikasikan bidang produk (barang, jasa, gagasan) utama perusahaan serta kebutuhan utama pelanggan yang dipenuhi korporasi. Secara ringkas, visi menguraikan produk, pasar, teknologi yang diterapkan korporasi, dan ini dilakukan sedemikian sehingga mencerminkan nilai dan prioritas dari pengambil keputusan strategis korporasi. Sedangkan misi merupakan operasionalisasi dari visi.

Visi Astra International adalah menjadi salah satu perusahaan yang dikelola terbaik di Asia Pasifik dengan menekankan pada pembangunan kompetensi melalui pengembangan sumberdaya manusia, struktur keuangan

yang kokoh, efisiensi dan kepuasan pelanggan. Bertanggungjawab secara sosial dan perusahaan yang ramah lingkungan.

### **1.5.3. Membangun Unit Bisnis Strategis (UBS)**

Langkah yang kedua adalah membangun unit-unit bisnis strategis (UBS) perusahaan atau korporasi. Suatu unit bisnis didefinisikan berdasarkan kelompok pelanggan, kebutuhan pelanggan dan teknologi. UBS unit bisnis yang dapat mengambil manfaat dari penyusunan perencanaan yang terpisah, menghadapi pesaing khusus dan penanganannya sebagai pusat laba.

Astra International merupakan perusahaan yang menitikberatkan pada enam unit bisnis strategis, yaitu unit otomotif, unit jasa keuangan, unit peralatan berat, unit agribisnis, unit teknologi informasi dan unit infrastruktur. Unit unit otomotif meliputi mobil, sepeda motor, komponen, persewaan mobil dan lainnya. Unit jasa keuangan mencakup pembiayaan mobil, pembiayaan sepeda motor, perbankan, asuransi umum dan asuransi jiwa. Unit peralatan berat terdiri dari mesin konstruksi dan kontraktor pertambangan. Unit agrobisnis yaitu minyak kelapa sawit. Unit teknologi informasi meliputi solusi dokumen dan solusi teknologi informasi. Sedangkan unit infrastruktur adalah infrastruktur secara umum.

### **1.5.4. Menentukan Alokasi Sumberdaya ke UBS**

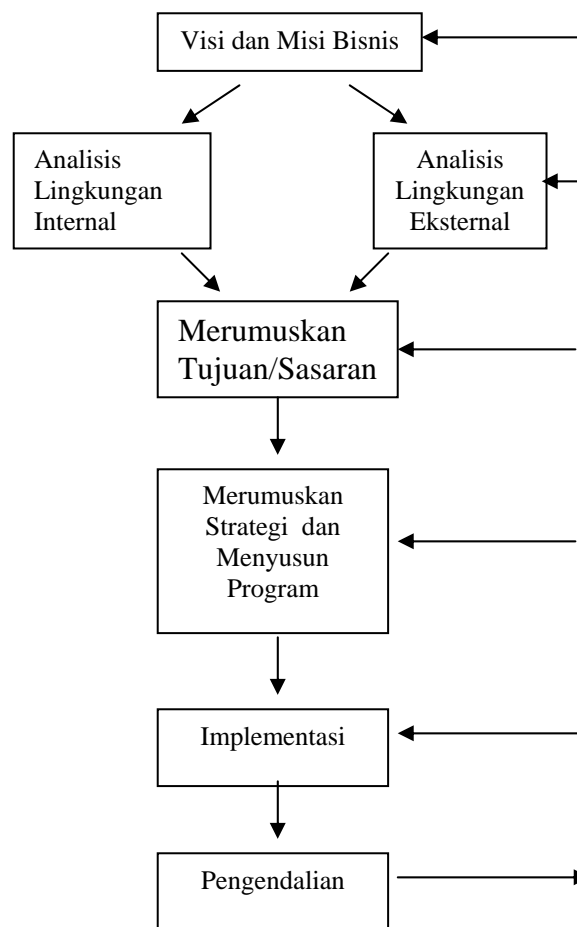
Langkah yang ketiga adalah pengalokasian sumber daya untuk berbagai UBS yang didasarkan pada daya tarik industrinya masing-masing dan kekuatan persaingannya. Beberapa model portfolio seperti Boston Consulting Group dan General Electric dapat digunakan untuk menentukan UBS mana yang harus ditingkatkan, dipertahankan, dipanen, atau dihapuskan.

### **1.5.5. Menilai Peluang Bisnis Yang Muncul**

Langkah yang keempat adalah menilai peluang bisnis yang muncul baik dari bisnis yang sekarang dan maupun bisnis baru untuk mengisi kesenjangan perencanaan strategis. Perusahaan dapat mengidentifikasi peluang-peluang dengan mempertimbangkan pertumbuhan intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) pertumbuhan integratif (integrasi balik, integrasi maju, dan integrasi horisontal); dan pertumbuhan diverifikasi (diverifikasi konsentrasi, diverifikasi horisontal, dan diverifikasi konglomerasi).

## 1.6. Perencanaan Strategis Unit Bisnis

Setiap unit bisnis strategis mengadakan rencana strategik bisnisnya, yang terdiri dari delapan langkah yaitu : mendefinisikan misi bisnis, menganalisis lingkungan eksternal, menganalisis lingkungan internal, memilih tujuan dan sasaran bisnis, mengembangkan strategis bisnis, merinci rencana program, mengimplementasikan rencana program, dan mengumpulkan umpan balik dan menguji pengendalian terlihat pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4.

Semua langkah ini menjaga terhambatnya UBS terhadap lingkungan dan berjaga-jaga terhadap peluang dan masalah-masalah yang baru.

Lebih lanjut, rencana strategik UBS menjabarkan konteks untuk merinci rencana pasar bagi produk dan pelayanan khas, yang akan kita uji dalam bab berikutnya.

### **1.6.1. Visi dan Misi Unit Bisnis**

Visi unit bisnis adalah tujuan unik dari unit bisnis yang membedakan unit bisnis tersebut dengan unit bisnis lainnya yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Visi unit bisnis merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau tujuan unit bisnis. Visi ini mengandung filosofi bisnis dari pengambil keputusan strategi unit bisnis, menyiratkan citra yang dipancarkan unit bisnis, mencerminkan konsep diri unit bisnis dan mengidentifikasikan bidang produk (barang, jasa, gagasan) utama unit bisnis serta kebutuhan utama pelanggan yang dipenuhi unit bisnis. Secara ringkas, visi unit bisnis menguraikan produk, pasar, teknologi yang diterapkan unit bisnis, dan ini dilakukan sedemikian sehingga mencerminkan nilai dan prioritas dari pengambil keputusan strategis unit bisnis. Sedangkan misi unit bisnis merupakan operasionalisasi dari visi unit bisnis.

PT Astra Honda Motor salah satu unit bisnis PT. Astra International, mempunyai visi bisnis senantiasa berusaha untuk mencapai yang terbaik dalam industri sepeda motor di Indonesia, untuk memberi manfaat bagi masyarakat luas, dalam menyediakan alat transportasi yang berkualitas tinggi, sesuai kebutuhan konsumen, dengan harga yang terjangkau, serta didukung oleh fasilitas manufaktur terpadu, teknologi mutakhir, jaringan pemeliharaan, suku cadang dan manajemen kelas dunia. Sedangkan misi bisnisnya bertekad untuk menyediakan sepeda motor yang berkualitas tinggi dan handal sebagai sarana transportasi bagi masyarakat yang sesuai kebutuhan konsumen, pada tingkat harga yang terjangkau.

### **1.6.2. Analisis lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor, yaitu lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional.

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi perusahaan tertentu, yaitu faktor ekonomi, sosial-budaya, teknologi, demografi, politik-hukum, dan ekologi.

Lingkungan insudtri terdiri dari persaingan diantara anggota industri, hambatan masuk, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok.

Lingkungan operasional meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan, yaitu posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, dan pasar tenaga kerja.

Ketiga faktor tersebut memunculkan peluang dan ancaman dalam memasarkan produk secara menguntungkan. Misalnya, Coca-Cola pada tahun 1993 melakukan analisis lingkungan jauh, mendapatkan hasil sebagai berikut :

- semakin meningkatnya pendapatan disposabel, penjualan Coca-Cola akan meningkat,
- inflasi mempengaruhi keberhasilan Coca-Cola
- konsumsi minuman ringan berbanding terbalik dengan usia seseorang, artinya semakin tua, semakin berkurang minum minuman ringan, sebaliknya kelompok muda yang paling banyak minum minuman ringan.
- Teknologi membuat dunia semakin sempit, sehingga muncul nya pasar “kaum muda” baru yang lebih mudah dijangkau.

Dari lingkungan industri Coca-Cola menghasilkan :

- Coca-Cola mendapat persaingan yang kuat dari Pepsi
- Bahan baku utama Coca-Cola adalah sirup jagung berkadar fruktosa tinggi, sejenis gula, untuk di Amerika Serikat dapat dipasok oleh sebagian besar sumber domestik. Untuk diluar Amerika Serikat dapat diganti sukrosa. Bahan lain adalah aspartam, bahan pemanis yang digunakan dalam produk minuman ringan rendah kalori diperoleh dari The Nutra Sweet Company.
- Pembeli minuman ringan adalah perorangan dan para pembotol yang memperoleh hak waralaba.
- Ada banyak minuman substutusi dari minuman ringan yang populer , antara lain minuman sitrus (citrus beverage), sari buah (fruit juice)

### **1.6.3. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis Internal Perusahaan dikenal juga dengan nama Analisis Profil Perusahaan. Analisis ini menggambarkan kekuatan perusahaan, baik kuantitas maupun kualitas pemasaran, sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, operasi, keuangan, manajemen dan organisasi.

Kekuatan dan kelemahan Pemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, pangsa pasar, kualitas produk, kualitas pelayanan, efektifitas penetapan harga, efektifitas distribusi, efektifitas promosi, kekuatan penjualan, efektifitas inovasi dan cakupan geografis.

Kekuatan dan kelemahan sumberdaya manusia dapat ditunjukkan dari manajemen sumberdaya manusia, ketrampilan dan moral karyawan, kemampuan dan perhatian manajemen puncak, produktivitas karyawan, kualitas kehidupan karyawan, fleksibilitas karyawan, ketaatan hukum karyawan, efektivitas imbalan dalam memotivasi karyawan, dan pengalaman karyawan.

Keuangan terdiri dari ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan dengan pemilik dan investor, kemampuan berhubungan dengan bank, besarnya modal yang ditanam, keuntungan yang diperoleh (nilai saham), efektivitas dan efisiensi system akuntansi untuk perencanaan biaya-anggaran dan keuntungan dan sumber tingkat perusahaan.

Operasi meliputi fasilitas perusahaan, skala ekonomi, kapasitas produksi, kemampuan berproduksi tepat waktu, keahlian dalam berproduksi, biaya bahan baku dan ketersediaan pemasok, lokasi, layout, optimalisasi fasilitas, persediaan, penelitian dan pengembangan, hak paten, merk dagang, proteksi hukum, pengendalian operasi dan efisiensi serta biaya-manfaat peralatan.

Kekuatan dan kelemahan organisasi dan manajemen dapat diperoleh dari struktur organisasi, citra dan prestos perusahaan, catatan perusahaan dalam mencapai sasaran, komunikasi dalam organisasi, system pengendalian organisasi keseluruhan, budaya dan iklim organisasi, penggunaan system yang efektif dalam pengambilan keputusan, system perencanaan strategic, sinergi dalam organisasi, system informasi yang baik dan manajemen kualitas yang baik.

#### **1.6.4. Perumusan Sasaran**

Setelah perusahaan melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dikenal juga dengan Analisis SWOT, selanjutnya merumuskan sasaran. Sasaran menjelaskan tujuan-tujuan yang spesifik dalam jumlah dan waktu. Dengan demikian sasaran memudahkan untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Sasaran perusahaan dapat berupa profitabilitas, posisi pasar, produktivitas, kepemimpinan teknologi, pengembangan sumberdaya manusia, hubungan antar karyawan dan tanggungjawab sosial.

Sedikit sekali usaha yang hanya memiliki satu tujuan. Sebagian besar unit usaha memiliki bauran tujuan yang mencakup laba, pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, pembatasan risiko, inovasi reputasi, dan sebagainya. Unit usaha menentukan tujuannya dan melakukan pengelolaan usaha sesuai tujuan tersebut (*Management By Objectives-MBO*). Agar sistem MBO dapat bekerja dengan baik, tujuan-tujuan unit usaha harus memenuhi empat kriteria :

- Pertama tujuan harus diurutkan secara hirarkis, dari yang paling penting sampai yang kurang penting. Sebagai contoh tujuan utama unit usaha untuk suatu periode mungkin dapat berupa peningkatan tingkat pengembalian investasi. Ini dapat dicapai dengan meningkatkan laba dan atau mengurangi biaya. Pendapatan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan pangsa pasar dan/atau harga jual. Dengan terus melakukan ini, unit usaha dapat bergerak dari tujuan umum ke tujuan khusus untuk departemen dan individu tertentu.
- Kedua, tujuan harus dapat dinyatakan secara kuantitatif apabila dimungkinkan. Tujuan ‘meningkatkan tingkat pengembangan investasi (*return On Investment-ROI*)’ lebih baik dinyatakan sebagai sasaran “meningkatkan ROI menjadi 15 %, atau lebih baik lagi, “meningkatkan ROI menjadi 15 % dalam dua tahun.
- Ketiga, sasaran – sasaran harus realitis. Sasaran-sasaran seharusnya dihasilkan dari analisa peluang dan kekuatan unit usaha yang bersangkutan, bukan berdasarkan angan-angan saja.
- Yang terakhir, tujuan-tujuan perusahaan harus konsisten. Tidak mungkin memaksimalkan baik penjualan maupun laba secara serentak.

Dilema penting lainnya mencakup antara laba jangka pendek versus pertumbuhan jangka panjang, penetrasi pasar yang ada versus pengembangan pasar baru, sasaran laba versus sasaran nirlaba, pertumbuhan tinggi versus risiko rendah. Setiap pilihan dalam kelompok dilema sasaran ini memerlukan strategi pemasaran yang berbeda.

### **1.6.5. Perumusan Strategi dan Program**

Sasaran menunjukkan apa yang ingin dicapai suatu unit usaha, *strategi* adalah suatu rencana permainan untuk mencapinya. Setiap usaha harus merancang strategi untuk mencapai tujuannya. Walaupun banyak macam strategi yang tersedia. Michael Porter telah merangkumnya menjadi tiga jenis umum yang memberikan awal yang bagus untuk pemikiran strategis : keunggulan biaya secara keseluruhan, diferensiasi, dan fokus.

Strategi Keunggulan biaya secara keseluruhan merupakan strategi yang membuat unit bisnis bekerja keras mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga harganya dapat lebih rendah daripada pesaing dan mendapat pangsa pasar yang besar. Perusahaan dengan strategi ini harus terampil dalam rekayasa (*engineering*), pembelian, produksi, maupun distribusi. Mereka hanya memerlukan sedikit ketrampilan dalam menjual. PT. Buana Jialing Sakti Motor adalah salah satu perusahaan menggunakan strategi ini. Masalahnya akan ada perusahaan lain yang muncul dengan biaya yang lebih murah (dari Timur Jauh misalnya), dan membahayakan perusahaan yang hanya mengandalkan biaya rendah. Kuncinya adalah perusahaan harus mencapai biaya yang paling rendah dibanding dengan pesaing yang menggunakan strategi fokus dan pembedaan yang serupa. Iklan Jialing 100-2R ditunjukkan pada Gambar 1.5.

*JL100-2R*



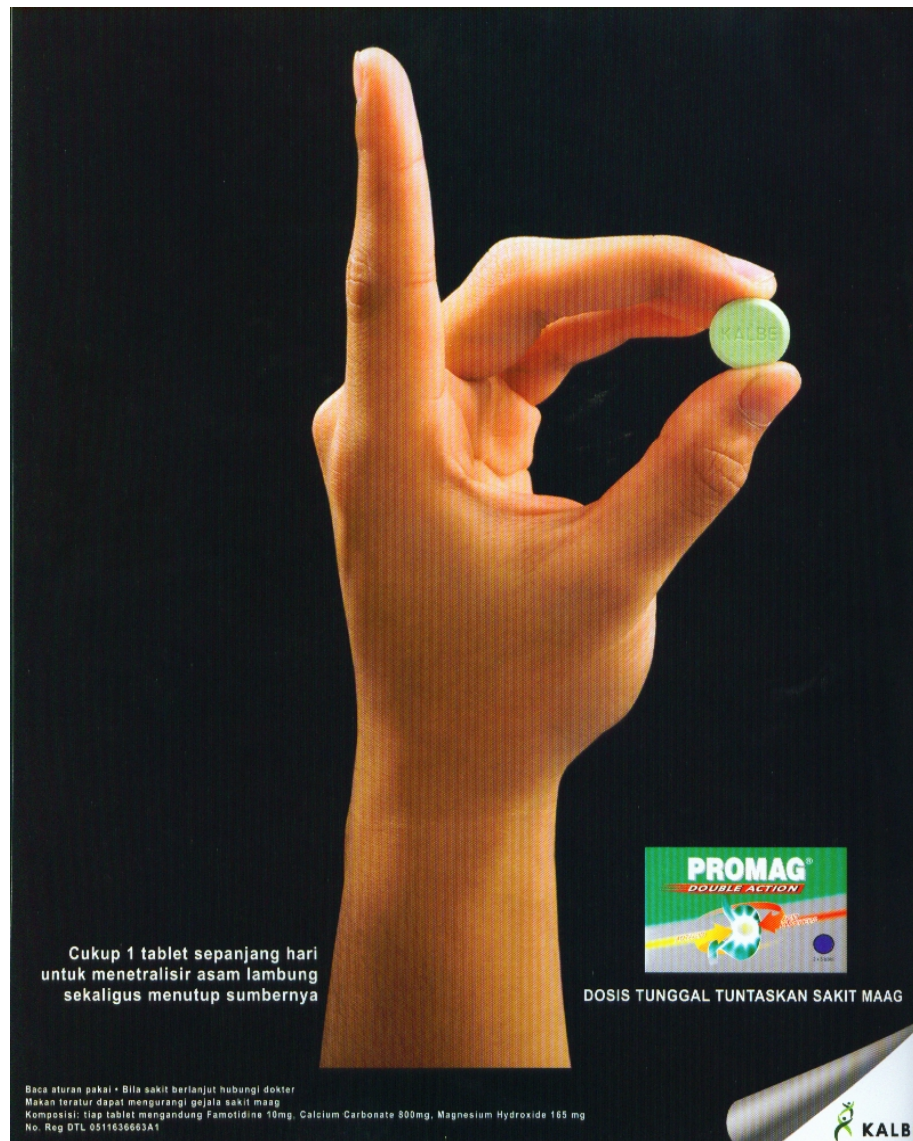
Gambar 1.5.

Strategi Diferensiasi merupakan strategi unit bisnis yang berkonsentrasi untuk mencapai kinerja terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar. Unit usaha dapat menjadi yang terbaik dalam pelayanan, kualitas, gaya, teknologi, dan lain-lain, namun tidak mungkin untuk menjadi yang terbaik dalam segala hal. Perusahaan akan membina kekuatan-kekuatan yang memberikan keunggulan kompetitif dalam satu atau lebih manfaat. Jadi perusahaan yang ingin memimpin dalam kualitas. Strategi ini dijalankan oleh PT. Astra Honda Motor dalam industri sepeda motor. Iklan dari Honda Fit X dengan slogan "Motor Bermutu Pilihan Jitu", ditunjukkan pada Gambar 1.6.



Gambar 1.6.

Strategi Fokus merupakan strategi unit bisnis yang memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit dari pada mengejar pasar yang lebih besar. Perusahaan memahami kebutuhan segmen sasaran. Pada saat terjadi krisis pada 1997, Kalbe Farma memfokuskan diri pada produk Promag dan Procold dan dipromosikan secara khusus. Kalbe Farma dapat membalik dari kerugian, akhirnya membawa kesuksesan. Iklan Promag ditunjukkan pada Gambar 1.7.



Gambar 1.7.

### **1.6.6. Perumusan Program.**

Setelah unit usaha mengembangkan strategi utamanya, unit usaha tersebut mengembangkan program pendukungnya yang terinci. Jadi kalau unit usaha memutuskan untuk unggul dalam teknologi, unit usaha tersebut harus merencanakan program untuk memperkuat departemen litbangnya, mengumpulkan intelegensi teknologi, mengembangkan produk mutakhir, melatih para staf penjual teknis, membuat iklan untuk mengkomunikasikan keunggulan teknologinya, dan sebagainya.

Setelah program tersebut dirumuskan dengan sementara, staf pemasaran harus mengevaluasi biaya dari program tersebut. Pertanyaan-pertanyaan bermunculan seperti : Apakah partisipasi dalam pameran dagang tertentu cukup berarti ? Apakah kontes penjualan tertentu bermanfaat ? Apakah mempekerjakan tenaga penjual tambahan akan memberikan kontribusi terhadap laba ? *Activity-based accounting* harus diterapkan untuk setiap kegiatan pemasaran untuk menentukan apakah kegiatan tersebut akan memberikan hasil yang cukup menutupi biayanya.

### **1.6.7. Pelaksanaan Strategi**

Strategi yang jelas dan pendukung yang matang mungkin tidak akan bermanfaat, jika perusahaan gagal melaksanakannya dengan cermat. Menurut McKinsey Consulting Firm, strategi hanyalah satu dari tujuh unsur yang ditunjukkan oleh perusahaan yang dikelola dengan baik. Kerangka keberhasilan usaha 7-S dari McKinsey ditunjukkan dalam Gambar 3-9. Tiga unsur pertama strategi (*strategy*), struktur (*structure*), dan sistem (*systems*) dianggap sebagai “perangkat keras” keberhasilan. Empat unsur selanjutnya gaya (*style*), staf (*staff*) ketrampilan (*skill*) dan nilai bersama (*shared value*) adalah perangkat lunaknya.”

Unsur lunak pertama, gaya, artinya perusahaan memiliki cara berpikir dan bersikap yang sama. Sehingga semua karyawan McDonald tersenyum pada pelanggan dan karyawan IBM sangat profesional dalam berhubungan dengan pelanggan. Yang kedua, staf, artinya perusahaan telah mempekerjakan orang yang cakap, melatih mereka dengan baik, dan menugaskan mereka pada tugas yang sesuai. Yang ketiga, kemampuan, berarti semua karyawan memiliki kemampuan untuk menjalankan strategi perusahaan. Yang keempat, nilai bersama, berarti semua karyawan memiliki nilai-nilai panduan yang sama. Kalau unsur “lunak” ini ada, perusahaan biasanya lebih berhasil dalam pelaksanaan strategi.

### **1.6.8. Umpan Balik dan Pengendalian.**

Selama perusahaan melaksanakan strateginya, perusahaan perlu mengamati hasilnya dan memantau perkembangan baru di lingkungan

internal dan eksternalnya. Beberapa lingkungan stabil dari tahun ke tahun. Yang lain perlahan-lahan berevolusi dengan cara yang dapat diperkirakan. Tetapi, ada juga lingkungan yang mengalami perubahan besar yang cepat dan tak dapat diramalkan. Perusahaan harus yakin akan satu hal : lingkungan akan berubah. Dan jika perubahan itu terjadi, perusahaan itu terjadi, perusahaan harus meninjau ulang dan merevisi pelaksanaan. Program, strategi, atau bahkan tujuannya. Pikiran apa yang terjadi pada perusahaan jasa komputer raksasa Electronic Data System Corp (EDS).

Organisasi, khususnya yang berukuran besar biasanya memiliki sifat kelambanan. Perusahaan sudah ditata secara efisien, dan sulit mengubah satu bagian tanpa mengubah lainnya. Namun organisasi dapat diubah dengan kepemimpinan, sebaiknya sebelum krisis tetapi biasanya di tengah krisis. Kunci kesehatan suatu organisasi adalah kemauan organisasi tersebut untuk mengamati perubahan lingkungan dan menerapkan sasaran dan sikap baru yang tepat. Organisasi berkinerja tinggi secara terus menerus mengamati lingkungan dan mencoba menyesuaikan diri dengan lingkungannya yang berevolusi melalui perencanaan strategis yang fleksibel.

### **1.6.9. Proses Rencana Pemasaran**

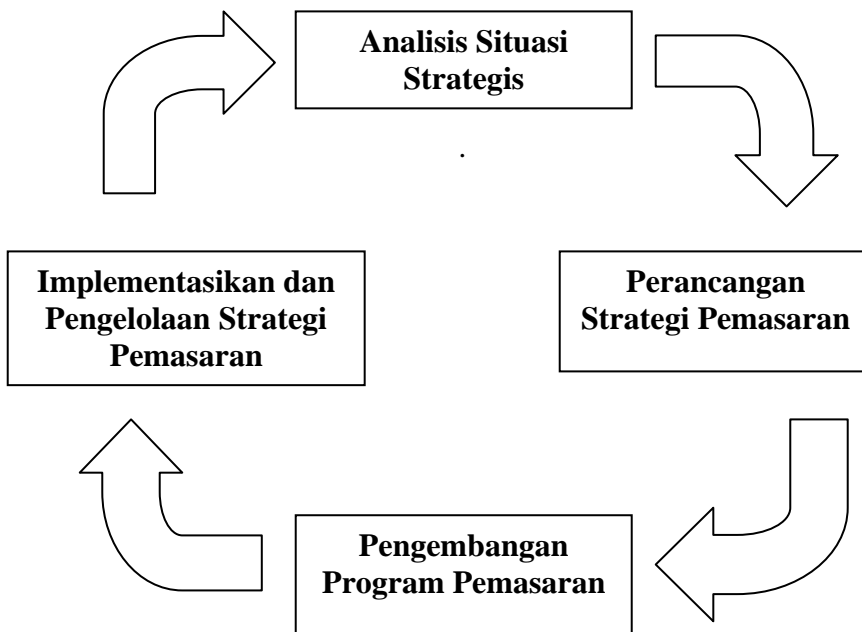
Rencana pemasaran lebih dititik beratkan pada produk/pasar dan pengembangan strategi dan program pemasaran yang terinci dengan baik agar dapat memperoleh sasaran/tujuan produk dalam pasar. Dengan kata lain, rencana pemasaran merupakan instrumen terpadu untuk mengarahkan dan memadukan upaya pemasaran tersebut. Proses perencanaan pemasaran tadi terdiri dari lima tahapan, yaitu : menganalisis peluang pasar, meneliti dan memilih pasar sasaran, merancang strategi pemasaran, merencanakan dan mengorganisasi program pemasaran, melaksanakan dan mengendalikan upaya pemasaran tadi. Masing-masing tahapan ini telah kita bahas dengan ringkasan dalam bab ini dan akan kita uraikan lebih lanjut dalam bab berikutnya.

Isi dari suatu rencana pemasaran pada suatu perusahaan dapat berbeda dengan perusahaan lain, namun paling sedikit harus berisi rangkuman pimpinan, situasi pemasaran saat ini, analisis peluang dan masalah, sasaran, strategi pemasaran, program kegiatan, anggaran rugi laba dan pengendalian.

Agar tercapai perencanaan yang efektif, seorang manajer pemasaran harus dengan akibat penjualan dan keuntungannya. Hubungan itu tercakup dalam persamaan keuntungan dan persamaan penjualan. Perencanaan optimum bagi pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi dana pemasaran.

## 1.7. Langkah-langkah dalam Strategi Pemasaran

Strategi Pemasaran merupakan proses lima tahap, yang terdiri dari Analisis Situasi Strategis, Perancangan Strategi Pemasaran, Pengembangan Program Pemasaran dan Implementasi dan Pengelolaan Strategi Pemasaran. Gambar 1.8. di bawah memperlihatkan tahapan proses strategi pemasaran.



Gambar 1.8.

Analisis situasi strategi meliputi memenangkan pasar melalui perencanaan strategis berorientasi pasar, mengumpulkan informasi dan mengukur permintaan pasar, mencari peluang di lingkungan pemasaran, menganalisis pasar konsumen dan perilaku pembeli, menganalisis pasar komunitas internet, menganalisis pasar bisnis dan perilaku pembelian bisnis, menghadapi pesaing dan mengidentifikasi segman pasar dan memilih pasar sasaran. Perancangan strategi pemasaran mencakup menentukan posisi dan mendeferensiasi pasar, strategi hubungan pemasaran dan perencanaan produk baru. Pengembangan program pemasaran mencakup menetapkan strategi produk, strategi harga, strategi distribusi dan strategi promosi. Implementasi dan Pengelolaan strategi mencakup merancang organisasi pemasaran yang efektif, implementasi dan pengendalian strategi.