

# Bab II Identifikasi Kesempatan Pemasaran

## Learning Objectives

- Mempelajari proses identifikasi kesempatan pemasaran.
- Mempelajari kaitan pegangan dasar perusahaan dan penciptaan kesempatan pemasaran.
- Menentukan luas pasar yang akan dilayani perusahaan.
- Memahami berbagai hal yang terkait dengan perilaku konsumen.
- Mengidentifikasi kemampuan internal yang mendukung penciptaan kesempatan pemasaran.

Identifikasi kesempatan pemasaran dirasakan perlu bagi suatu perusahaan karena hal itu berkaitan dengan pertumbuhan dan profitabilitas. Kesempatan pemasaran dapat diidentifikasi atas dasar beberapa faktor sebagai berikut:

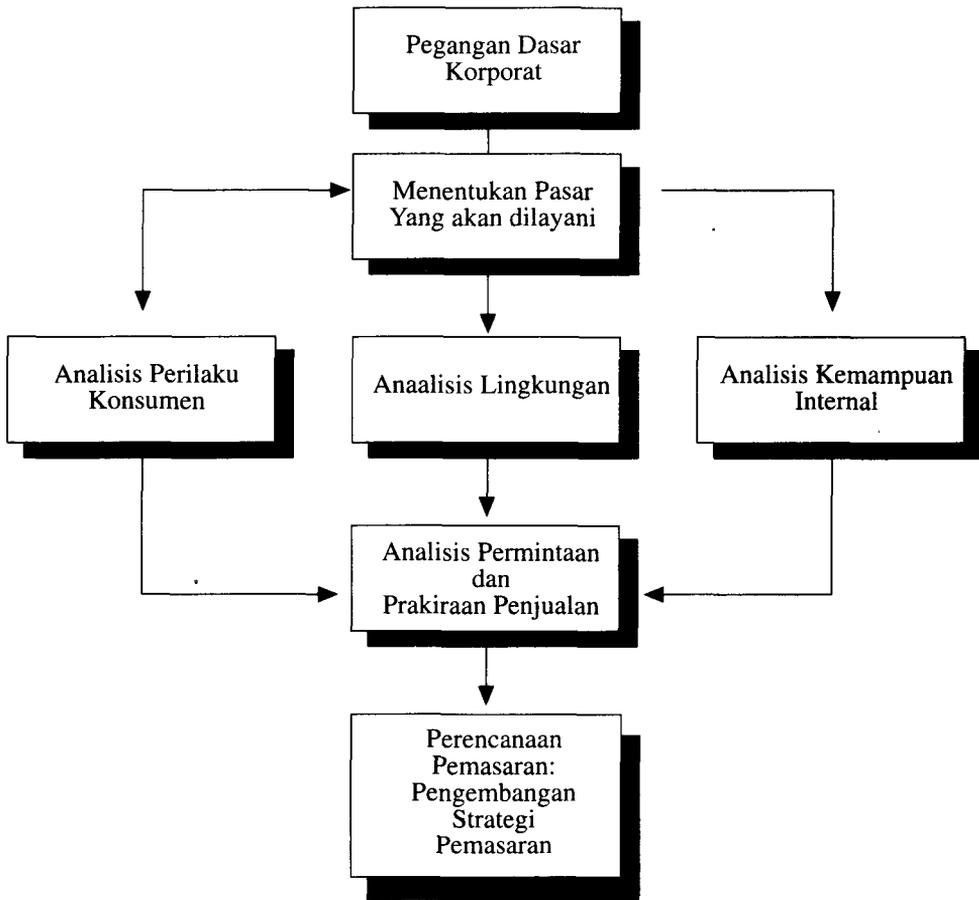
- identifikasi kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi
- identifikasi pasar baru dari perubahan sosial dan demografi
- menentukan penggunaan baru atas produk perusahaan
- meningkatkan penggunaan produk perusahaan yang sudah ada
- mengembangkan teknologi baru atau memperbaiki yang sudah ada
- mengamati arah perkembangan kompetisi.

Pengamatan terhadap trend pada masing-masing faktor tersebut di atas, memungkinkan manajer pemasaran memperoleh “celah” untuk bergerak mengembangkan kegiatan perusahaan. Secara umum, faktor penentu kesempatan pemasaran pada akhirnya akan bertumpu pada tiga hal: konsumen, lingkungan pemasaran, dan dukungan sumberdaya perusahaan. Perpaduan dari ketiga faktor tersebut secara luas akan dibahas pada bagian berikut.

## 2.1. PROSES IDENTIFIKASI KESEMPATAN PEMASARAN

Rangkaian yang dikembangkan dalam proses identifikasi kesempatan pemasaran secara umum disajikan pada Gambar 2.1.

Proses identifikasi kesempatan pemasaran dimulai dari pemahaman terhadap arah perkembangan yang akan dituju oleh perusahaan. Tanpa kejelasan arah, sangat sulit bagi



Gambar 2.1: Identifikasi Pemasaran

manajer pemasaran untuk menentukan sikap dan pada akhirnya mengambil keputusan-keputusan pemasaran. Oleh karena itu, satu hal yang dibutuhkan oleh seorang manajer untuk mengidentifikasi kesempatan pemasaran adalah dengan membantu menyusun pegangan dasar korporat, yang tidak lain merupakan petunjuk umum tentang arah kegiatan perusahaan di masa datang. Sudah barang tentu tanggung jawab penyusunan pegangan dasar ini berada pada manajemen puncak. Bentuk fisik pegangan dasar akan sangat bervariasi antara satu perusahaan dengan perusahaan lain tergantung pada dimensi dan lingkup kegiatan yang dilakukan. Organisasi perusahaan yang sedang berada dalam tahap pertumbuhan akan cenderung menekankan pencapaian target Return on Investment (ROI) sebagai dasar penilaian kinerja. Sedangkan pada perusahaan yang sudah mengalami penurunan aktivitasnya, pegangan dasar yang dicanangkan akan lebih mengarah pada upaya mempertahankan keberadaan perusahaan.

Langkah kedua yang harus ditempuh dalam proses identifikasi kesempatan pemasaran adalah menentukan pasar yang akan dilayani oleh perusahaan. Pertanyaan yang timbul dalam hal ini adalah apakah perusahaan akan memasuki pasar yang belum dilayani sebelumnya atau bahkan perusahaan ingin memperluas pasar untuk produk yang sudah ada. Apa pun alternatif yang dipilih, pasar yang akan dilayani harus dapat diidentifikasi secara jelas baik mencakup besaran maupun tingkat pertumbuhannya.

Dalam proses pemahaman terhadap pasar yang akan dilayani, perusahaan secara simultan juga harus melakukan analisis komprehensif yang mencakup perilaku konsumen, lingkungan pemasaran, dan sumberdaya internal yang dimiliki. Kombinasi dari ketiga hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk membuat estimasi awal atas pasar potensial. Prakiraan permintaan konsumen dan permintaan potensial adalah merupakan ukuran dasar bagi manajemen untuk menentukan kesempatan pemasaran yang dapat diraih. Apabila penilaian terhadap ketiga hal tersebut menunjukkan hal yang positif, maka perusahaan kemudian dapat menempuh satu dari tiga alternatif strategi umum sebagai berikut:

- Pengenalan produk baru
- Memperluas pasar dengan produk yang ada
- Memperbaiki rencana pemasaran untuk produk yang ada.

Akhirnya, setelah kesempatan pemasaran dapat diidentifikasi dengan jelas, perusahaan diharuskan untuk mengembangkan bentuk implementasi atas strategi yang telah dipilih. Satu hal yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah bahwa apa pun strategi pemasaran yang dipilih harus mampu meningkatkan kemakmuran bagi seluruh anggota organisasi perusahaan.

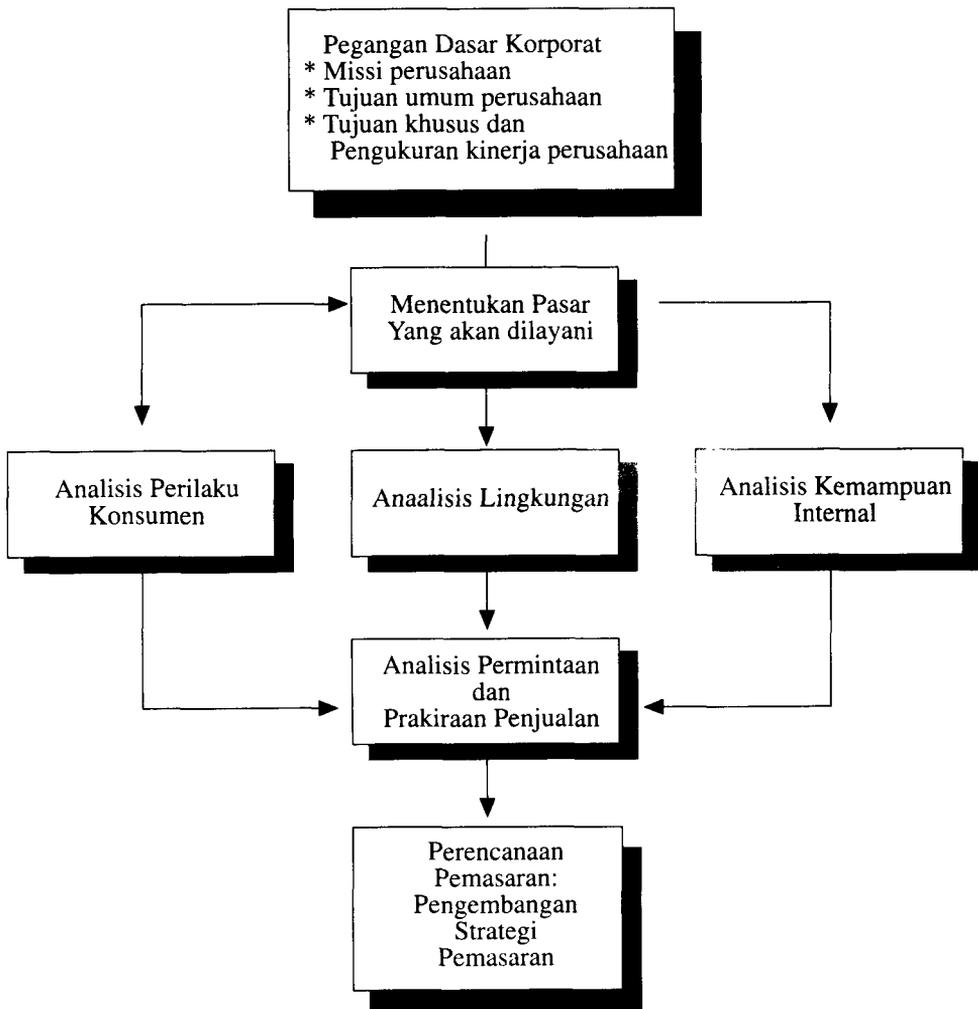
## **2.2 FORMULASI PEGANGAN DASAR PERUSAHAAN**

Bagian ini akan membahas lebih mendalam tentang tiga elemen utama dalam proses penyusunan pegangan dasar bagi organisasi perusahaan yaitu: pengembangan misi (*mission*), penetapan tujuan umum (*goals*) dan standar kinerja (*objectives*) organisasi, serta formulasi strategi untuk mencapai hasil optimum yang diinginkan. Pilihan strategi dalam hal ini tidak lain adalah merupakan hasil dari analisis lingkungan dan kemampuan strategik yang dimiliki sebuah organisasi khususnya organisasi bisnis. Formulasi pegangan dasar bagi perusahaan secara skematis disajikan pada Gambar 2.2.

### **Missi Organisasi Perusahaan**

Apa yang dimaksud dengan misi organisasi perusahaan itu? Pada prinsipnya, yang dimaksud dengan misi organisasi adalah satu visi manajemen tentang apa yang akan dilakukan oleh organisasi dan akan ke mana organisasi tersebut diarahkan dalam jangka panjang. Dalam kenyataannya, seringkali visi manajemen itu diwujudkan dalam bentuk satu pernyataan misi (*mission statement*) organisasi.

Pernyataan misi organisasi akan menjelaskan tentang aktifitas organisasi yang akan dilakukan dan arah manajemen yang akan ditempuh di masa datang. Di dalamnya akan berisi tentang garis besar atas tiga pertanyaan utama yaitu: “*Siapa kita ini, Apa yang kita kerjakan,*



Gambar 2.2: Pegangan Dasar Korporat

*dan Akan arah ke mana yang akan kita tuju.”* Dengan demikian, pernyataan misi sifatnya begitu unik dan khusus. Dalam arti, bahwa misi tersebut dirancang untuk membedakan perusahaan dengan organisasi lain dalam industri yang sejenis. Di samping itu, misi organisasi juga akan memberikan identitas khusus, karakter, dan arah yang akan ditempuh untuk pengembangan organisasi. Sebagai contoh, General Electric telah lama menyadari arti penting penetapan misi perusahaan yang menekankan pada pemenuhan kebutuhan konsumen. Satu misi yang dicanangkan oleh GE untuk divisi produk konsumsi adalah “We bring good things to life”. Dengan dasar misi itu kemudian GE mengarahkan sumberdaya manusia yang dimiliki untuk selalu bekerja sama dalam rangka menghasilkan produk yang menjadi kebutuhan konsumen.

Tanpa konsep yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak perlu dikerjakan serta visi tentang ke mana arah organisasi yang akan dituju, maka seorang manajer dirasa belum cukup bekal untuk dapat menjadi seorang “*leader*” atau “*strategy maker*” bagi organisasi. Dalam kaitan ini, paling tidak ada tiga aspek utama yang dibutuhkan oleh seorang manajer dalam menyusun misi organisasi yaitu:

- a. Memahami tentang bisnis apa sebenarnya yang dilakukan oleh organisasi ini.
- b. Menentukan saat yang tepat untuk merubah atau menetapkan misi organisasi.
- c. Mampu mengkomunikasikan misi secara jelas, menarik, dan yang sifatnya mendorong atau memotivisir kepada anggota organisasi dan masyarakat.

### **Memahami Inti Bisnis (*core business*)**

Memahami tentang bisnis apa sebenarnya yang dilakukan oleh organisasi perusahaan seringkali bukan hal yang mudah. Aktifitas yang nampak dari luar belum tentu bisa digunakan sebagai dasar untuk memahami “*the real business of the firm.*” Sebagai contoh misalnya, apakah IBM itu bergerak di bidang bisnis komputer, informasi dan pengolahan data, atau di bidang elektronik?. Ketiga bidang bisnis ini jelas mempunyai perspektif yang berbeda-beda. Hanya saja ketiganya mempunyai kaitan yang erat sehingga dapat mengaburkan arti bisnis yang sebenarnya dilakukan.

Pemahaman tentang inti bisnis akan semakin lebih pelik lagi untuk perusahaan-perusahaan yang tergolong sebagai konglomerat. Contoh konkrit untuk ini adalah Mitsubishi Group, di Jepang.<sup>5</sup> Untuk sementara ini saja, Mitsubishi Group terdiri atas 28 perusahaan inti dan ratusan perusahaan Mitsubishi lain yang berkaitan. Masing-masing anak perusahaan tersebut saling terikat satu sama dengan lainnya melalui sistem kepemilikan silang, ikatan finansial, hubungan bisnis jangka panjang, dan hubungan historis. Dari sejumlah anak perusahaan yang ada itu, kemudian pihak manajemen Mitsubishi mengelompokkannya ke dalam tiga bisnis utama yaitu: Mitsubishi Corp. yang bergerak di bidang perdagangan (*trading company*), Mitsubishi Bank, dan Mitsubishi Heavy Industry.

Oleh karena itu, untuk dapat memahami bisnis apa yang sebenarnya dilakukan, maka paling tidak dibutuhkan kejelasan tentang tiga faktor utama yaitu: siapa sebenarnya yang menjadi pelanggan (*customers*) kita; apa yang menjadi kebutuhan mereka; dan bagaimana cara untuk dapat memuaskan kebutuhan para pelanggan tersebut. Pemahaman atas ketiga faktor ini tidak lain sebenarnya adalah merupakan esensi dari Konsep Pemasaran (*marketing concept*) yang kini mulai berkembang.

Satu contoh pemahaman inti bisnis yang memasukkan ketiga faktor tersebut adalah ungkapan bisnis yang ada pada perusahaan Polaroid pada masa awal tahun 1970-an yaitu: “*perfecting and marketing instant photography to satisfy the need of more affluent U.S. and West European families for affection, friendship, fond memories, and humor.*”<sup>6</sup> Selain itu McDonald’s, salah satu perusahaan fast food yang terkenal, selama beberapa tahun telah

---

<sup>5</sup>Robert Neff and William J. Holstein, “Mighty Mitsubishi is on the Move”, *Business Week*, September 24, 1990, p. 98-101.

<sup>6</sup>Thomson and Strickland, *Ibid.*, p. 25.

mendefinisikan bisnisnya dengan memfokuskan pada usaha penyediaan makanan di restaurant yang bersih dengan menu masakan yang hangat, enak, cepat dalam pelayanan, dan dengan harga yang terjangkau.

### **Perubahan dalam Missi Organisasi.**

Pada dasarnya tidak ada satu patokan pasti yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian masa berlaku missi organisasi. Missi organisasi tidak selamanya tetap, bisa saja missi tersebut berubah atau lebih tepatnya disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis yang ada. Makanya ada satu motto, "Time change, conditions change." Tetapi ini jangan disalah artikan bahwa missi organisasi akan selalu berubah setiap waktu.

Perubahan missi organisasi di sini lebih diartikan dengan kemampuan manajer dalam mengantisipasi prospek bisnis di masa datang, sejalan dengan adanya perubahan kondisi lingkungan. Idealnya, seorang manajer harus selalu tanggap dan responsif terutama dalam menentukan waktu atau saat yang tepat untuk merubah arah yang akan dituju kemudian menyesuaikan missi organisasi dengan keadaan yang baru.

Pertanyaannya sekarang adalah, arah baru yang seperti apa yang harus ditempuh agar perusahaan sudah siap dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi? Sudah barang tentu jawaban untuk pertanyaan ini akan sangat tergantung dari tipe bisnis yang dikelola. Namun, apa pun tipe bisnis yang dikelola, penyesuaian terhadap perkembangan baru yang terjadi dan perubahan dalam "cakrawala" bisnis akan mengurangi kemungkinan sebuah perusahaan terperangkap ke dalam posisi pasar yang sulit dalam persaingan. Contoh konkrit misalnya dilakukan oleh perusahaan Hyundai, satu perusahaan yang cukup besar di Korea Selatan yang bergerak di bidang konstruksi, perkapalan, dan industri otomotif. Dalam mengantisipasi kemungkinan terwujudnya "Korea Bersatu", perusahaan tersebut kini mencoba melakukan ekspansi bisnisnya dengan menembus pasaran di negara komunis terdekat yaitu Korea Utara. Usaha yang dilakukan oleh Chung Ju-Yung, chairman dari Hyundai Business Group, kini nampaknya akan segera diikuti oleh perusahaan saingan terdekatnya yaitu Samsung dan Lucky-Goldstar.<sup>7</sup>

### **Penetapan Tujuan dan Standar Kinerja Perusahaan**

Pada prinsipnya, penetapan tujuan umum (*goals*) dan standar kinerja (*objectives*) erat kaitannya dengan kegiatan mengkonversi missi dan arah organisasi ke dalam bentuk target kinerja yang spesifik yang akan dicapai. Seringkali terjadi pengertian *goals* dan *objectives* menjadi masalah semantic yang berkepanjangan. Namun, beberapa literatur manajemen secara gamblang menggunakan *goals* dan *objectives* untuk dua pengertian yang terpisah. *Goals* diperuntukkan bagi penilaian pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang; sedang *objectives* menunjukkan target pencapaian kinerja dalam jangka pendek.

---

<sup>7</sup>Robert Neff et.al., "How Chung Ju-Yung Is Trying To Reunite Korea", *Business Week*, May 13, 1991, p. 110-111.

Pengertian mendasar yang dipergunakan dalam hal ini membawa implikasi bahwa setiap unit organisasi membutuhkan satu pemahaman tentang tolok ukur yang dipergunakan untuk menilai kesuksesan organisasi. Beberapa tolok ukur yang biasanya dipergunakan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi bisnis ditunjukkan pada besaran dan ranking perusahaan dalam industri, tingkat pertumbuhan laba, *return on investment* (ROI), pangsa pasar, laju pertumbuhan dividen, reputasi kualitas produk dan/atau teknologi yang dipergunakan, dan kemampuan organisasi untuk bertahan dalam menghadapi konjungtur perekonomian.

Penetapan tujuan umum (*goals*) atau tujuan jangka panjang bagi organisasi mempunyai dua maksud mendasar. Pertama, memberikan arah yang jelas bagi pihak manajemen dalam melakukan tindakan saat ini untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan di masa datang. Kedua, dengan mempunyai tujuan jangka panjang, maka hal itu seolah memaksa manajer untuk selalu mempertimbangkan keputusan dan tindakan yang dilakukan saat ini terhadap kepentingan organisasi di masa datang.

Sementara itu tujuan khusus (*objectives*) atau tujuan jangka pendek lebih dimaksudkan sebagai upaya memperjelas target pencapaian organisasi. Hal ini objectives berarti juga menunjukkan laju atau kecepatan organisasi mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan. Secara lebih spesifik, objectives berkaitan dengan komitmen pihak manajemen untuk menyelesaikan tugas dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan menetapkan laju pertumbuhan laba tahunan sebesar 15% atau penurunan biaya overhead sebesar 20%.

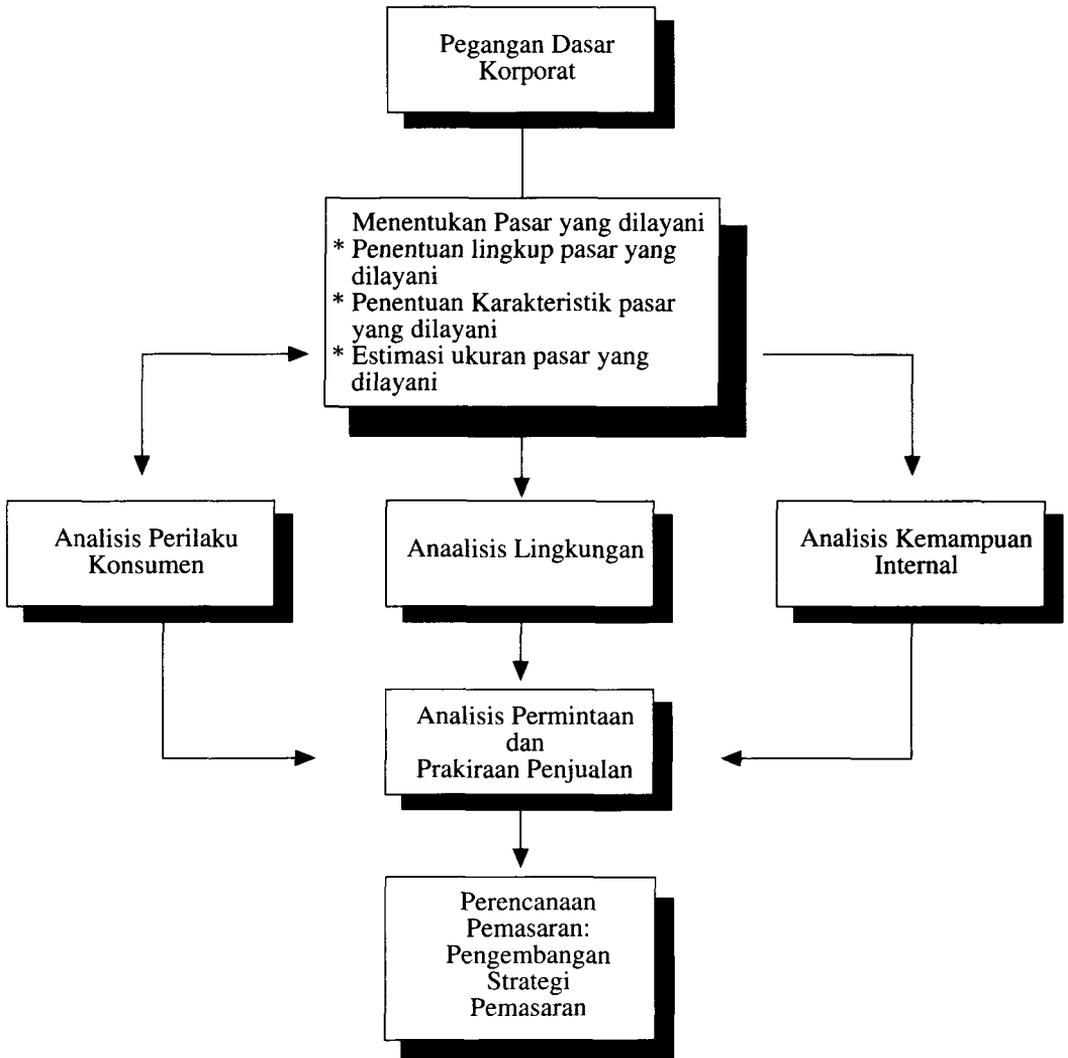
### **2.3. MENENTUKAN LUAS PASAR YANG AKAN DILAYANI**

Serangkaian kegiatan yang harus ditempuh oleh manajer pemasaran dalam menentukan luas pasar yang akan dilayani adalah: (1) menentukan lingkup pasar; (2) menentukan karakteristik pasar; dan (3) memprakirakan besaran total pasar. Masing-masing tahap disajikan seperti pada Gambar 2.3.

#### **Menentukan Lingkup Pasar**

Proses penentuan lingkup pasar bertujuan untuk mengetahui jangkauan dan kategori produk yang akan dipasarkan. Pemahaman yang jelas terhadap jangkauan pasar memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pesaing dan estimasi besarnya pasar potensial. Dua metoda yang dapat dipergunakan untuk menentukan lingkup pasar adalah: (1) mengembangkan kategori produk atas dasar pasar yang dilayani (*product-market matrix*), dan (2) penentuan lingkup pasar atas dasar proses hierarkhi.

Pendekatan produk-pasar (*product-market matrix*) dilakukan dengan cara mengidentifikasi masing-masing kategori produk atas dasar tipe pasar yang dilayani. Sebagai contoh, penentuan kombinasi produk pasar untuk sebuah hotel dapat dilakukan dengan mengelompokkan calon pengunjung ke dalam tipe: bisnis, pesiar, dan dinas. Sedangkan produk yang ditawarkan juga dapat dikategorikan ke dalam bentuk standar, executive, dan suite. Matrix produk-pasar untuk contoh tersebut disajikan pada Gambar 2.4.



Gambar 2.3: Menentukan Pasar Yang Dilayani

Dengan menggunakan matrik semacam itu perusahaan dapat mengidentifikasi kelompok produk dan pasar yang dipilih. Kemudian dapat ditentukan besaran pasar dan bahkan mungkin tingkat kompetisi yang dihadapi. Sudah barang tentu, kemampuan untuk melayani seluruh matrix akan sangat tergantung pada kapasitas internal masing-masing perusahaan.

Metode kedua yang dapat dipergunakan untuk menentukan luas pasar yang akan dilayani adalah dengan menggunakan hierarkhi pasar. Metode ini ditempuh dengan cara menentukan cakupan pasar maksimum untuk kemudian dipersempit secara progresif sampai

P  
R  
O  
D  
U  
K

Dinas  
  
Pesiar  
  
Bisnis

	Standar	Executive	Suite
	PASAR		

Gambar 2.4. Matriks Produk-Pasar

pada tingkat merek produk. Sebagai contoh, pada tingkatan yang paling luas seorang konsumen yang akan membeli mobil harus menentukan tipe produknya (sedan, sport, station wagon), kemudian kategori spesifik pada kendaraan yang dipilih (standar, compact, lux). Anggap asaj konsumen tersebut memilih tipe produk sedan. Maka langkah berikutnya adalah mengevaluasi berbagai merek sedan pada kategori yang dipilih. Secara ringkas penentuan merek produk dilakukan dengan proses berikut.:

- Kategori Generik ..... Mobil
- Tipe Produk ..... Sedan
- Kategori Produk ..... Compact
- Merek ..... Toyota/Honda/Suzuki

**Menentukan Karakteristik Pasar**

Analisis struktur pasar pada gilirannya memberi kesempatan bagi perusahaan untuk mempertimbangkan apakah akan meluncurkan produk baru atau memperluas pasar untuk produk yang ada. Apa pun keputusan yang dipilih sebaiknya didasarkan pada hasil evaluasi tentang karakteristik pasar yang akan dilayani. Beberapa karakteristik yang mungkin dapat dipilih bagi perusahaan adalah:

- tingkat pertumbuhan pasar
- kemudahan untuk memasuki pasar
- kestabilan permintaan pasar
- investasi kapital yang relatif kecil
- kemungkinan peningkatan pangsa pasar
- kemungkinan untuk memperoleh ROI yang ditargetkan

Idealnya perusahaan memang harus dapat mengkombinasikan beberapa karakteristik tersebut ke dalam satu kesatuan. Namun, seringkali perusahaan menghadapi trade-off atau pilihan yang kadangkala sulit untuk dihindari. Sebagai misal, kebutuhan investasi yang kecil berarti menghapus kemungkinan untuk memperluas pasar dalam waktu singkat, dan berarti

pula memperkecil target return on investment. Satu kemungkinan cara yang dapat ditempuh untuk meminimisasi kerancuan itu adalah dengan menentukan karakteristik tertentu, dengan segala konsekuensinya dan kemudian mencurahkan sumberdaya yang ada hingga mampu memberikan manfaat maksimum bagi perusahaan. Satu kasus menarik tentang penentuan karakteristik pasar yang patut disimak adalah tendensi anak-anak Indonesia kini yang mulai menyukai bacaan komik atau cerita bergambar yang berasal dari luar negeri. Ini berarti pasar komik-komik produksi dalam negeri akan mulai sedikit tergeser. Beberapa penerbit seperti Gramedia dan Mizan mencoba menangkap peluang ini dengan menawarkan alternatif produk berupa bacaan komik terjemahan. PT. Elex Media Komputindo dari kelompok Gramedia menawarkan komik andalan Kobo Chan, Candy-Candy, Kungfu Boy, Doraemon, dan Kristi. Sedang penerbit Mizan banyak menampilkan komik bernafaskan Islam, misalnya, Nafas Islam serta Lukman dan Nisa.<sup>8</sup>

Munculnya komik-komik dari luar negeri atau terjemahan memang diperkirakan akan menggeser dominasi komik dalam negeri karya komikus Yan Mintaraga, Games TH, Hans Jalada, dan Djair. Namun demikian, sebenarnya ada satu hal yang terlupakan dalam dari pasar pasar komik terjemahan adalah melunturnya konsep budi pekerti yang berlandaskan budaya Indonesia. Komik-komik asing memang menawarkan bentuk kreasi yang lebih menarik, tetapi dengan menggunakan setting yang mungkin berbeda dengan alam Indonesia. Celah-celah ini lah yang mungkin kini masih dapat dikerjakan oleh komikus Indonesia.

### **Memprakirakan Total Pasar**

Analisis kesempatan pasar pada akhirnya harus dapat menentukan besaran total pasar yang akan dilayani. Hasil yang diperoleh dari aktivitas ini kemudian akan dipergunakan sebagai dasar untuk membuat prakiraan penjualan produk perusahaan. Sangat mungkin terjadi dalam memprakirakan total pasar, timbul bias karena perusahaan menggunakan dasar perhitungan persentase relatif untuk besaran pasar. Oleh karena itu, besaran pasar harus dapat dikuantifisir dalam bentuk nilai nominal. Dengan demikian dapat diketahui dengan jelas berapa total pasar yang diukur dengan satuan moneter.

## **2.4. ANALISIS PERILAKU KONSUMEN**

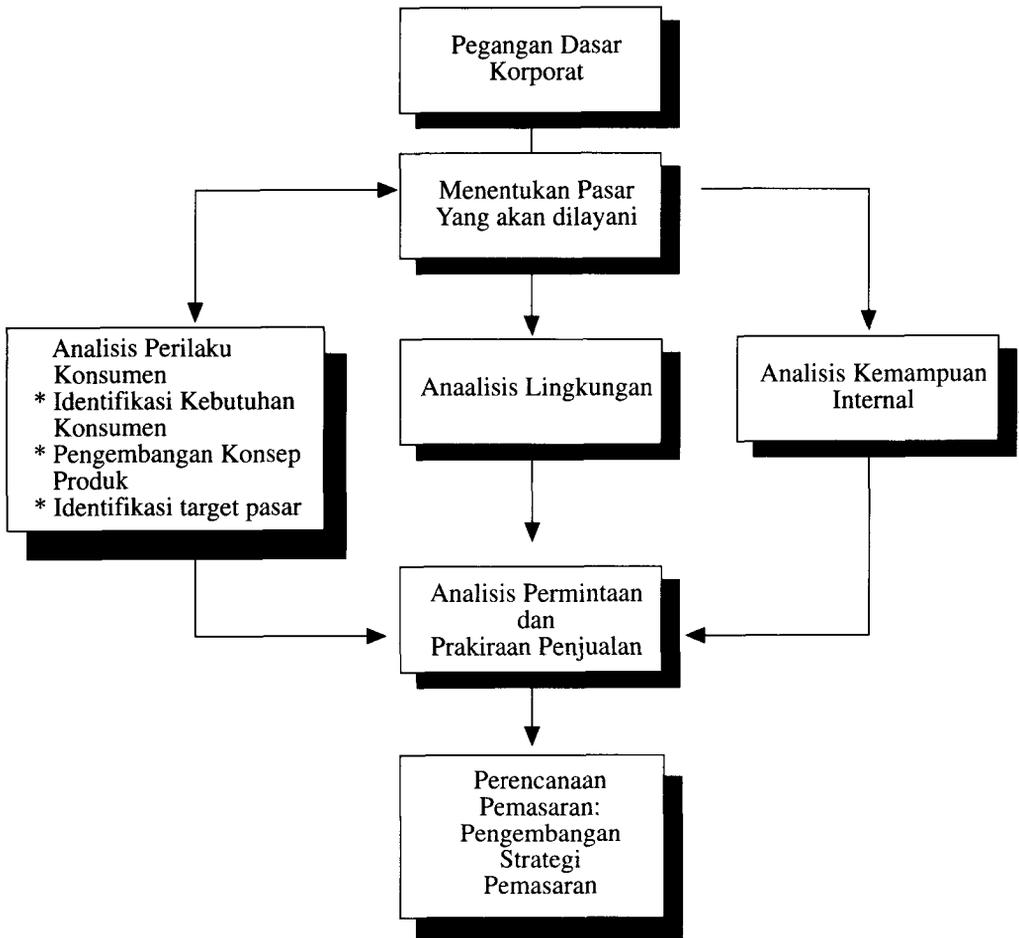
Analisis perilaku konsumen dimaksudkan tidak hanya sekedar untuk mengetahui jenis kebutuhan saja, tetapi juga untuk mengetahui reaksi yang timbul dengan peluncuran produk perusahaan. Hasil optimal yang diperoleh akan banyak ditentukan pada kecermatan dalam melakukan riset pemasaran yang dilakukan. Reliabilitas dan validitas informasi tentang konsumen akan memberi kesempatan bagi manajemen untuk memutuskan apakah perusahaan akan melayani pasar yang ada atau tidak.

Langkah awal untuk menentukan perilaku konsumen adalah dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen, kemudian dikembangkan konsep produk dan pada akhirnya ditentukan

---

<sup>8</sup>Ari Prastowati dan Akhmad Suprayitna, "Kini, Tokoh Asing Menyerbu Kios-Kios", *Warta Ekonomi*, No. 26/TH.V/22 Nopember 1993, hal 29-30.

target pasar yang akan dilayani. Rincian proses yang dilalui dalam analisis konsumen disajikan pada Gambar 2.5



Gambar 2.5: Analisis Perilaku Konsumen

Proses identifikasi kebutuhan konsumen yang dilakukan dengan cara riset pemasaran pada umumnya diarahkan untuk mengungkap jenis-jenis kebutuhan yang belum terpenuhi oleh produk yang ada. Konsumen biasanya diminta untuk menentukan urutan kepentingan atau manfaat produk tertentu. Apabila diketahui kebutuhan tertentu belum dapat disediakan oleh merek produk yang ada, ini berarti masih terdapat “celah” bagi perusahaan untuk melayaninya.

Tahap kedua setelah proses identifikasi kebutuhan adalah mengembangkan konsep produk, yaitu deskripsi tentang manfaat yang dapat ditawarkan untuk memeneuhi kebutuhan konsumen. Deskripsi atau konsep produk yang dapat dikembangkan dalam kaitannya dengan evaluasi kesempatan pemasaran dapat berupa: (1) deskripsi tentang produk baru, atau (2) deskripsi tentang reformulasi produk yang ada. Untuk setiap kasus pengembangan konsep produk, perlu dilakukan pengujian terhadap respons konsumen. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui derajat kebutuhan atas produk yang ditawarkan.

Lebih dari itu, kejelasan dalam menentukan konsep produk akan membantu menempatkan posisi produk dalam persaingan (*product positioning*). Beberapa pendekatan yang dapat dipergunakan oleh pemasar untuk menempatkan produk dengan menggunakan konsep produk antara lain:

1. menampilkan atribut dan feature produk
2. menonjolkan solusi masalah dengan produk perusahaan
3. membangkitkan emosi dan perasaan konsumen dengan perantaraan produk perusahaan.
4. menekankan pada nilai ekonomis produk
5. memusatkan produk terhadap pesaing.

Langkah ketiga setelah dilakukan pengembangan konsep produk dan penempatan posisi dalam persaingan adalah menentukan target pasar bagi produk perusahaan. Target pasar yang dimaksud adalah kumpulan atau kelompok konsumen yang relatif mempunyai kesamaan kebutuhan dan keinginan. Untuk itu, aktivitas pemasaran mungkin saja diarahkan untuk dapat menghasilkan produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan target pasar, mengkomunikasikan manfaat produk melalui serangkaian kegiatan promosi, dan pada akhirnya mencari bentuk alternatif penyampaian produk perusahaan.

Evaluasi konsumen atas produk dan pemenuhan pada target pasar yang dilayani pada akhirnya memberikan dasar bagi manajer pemasaran untuk membuat estimasi penjualan produk. Sudah barang tentu, sebelum rencana pemasaran dikembangkan, perusahaan perlu melakukan penilaian terhadap kekuatan internal atas sumberdaya yang dimiliki.

## **2.5. ANALISIS KEMAMPUAN INTERNAL**

Kunci sukses seorang pemasar dalam menentukan kesempatan pemasaran adalah pada kemampuannya mengevaluasi perubahan lingkungan. Untuk mampu bertahan hidup dalam situasi persaingan yang tajam, seorang pemasar tidak hanya sekedar mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan saja tetapi justru harus mampu mempengaruhi lingkungan. Hal ini berarti memaksa seorang pemasar untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengungkap kesempatan dan peluang pasar bagi produknya.

Perubahan lingkungan makro-eksternal yang ditimbulkan karena desakan faktor lingkungan alam, ekonomi, demografi, dan peraturan pemerintah, pada gilirannya akan sangat berpengaruh terhadap pilihan strategi bisnis yang akan diambil. Response yang terbentuk dari perubahan lingkungan, sudah barang tentu, akan sangat bergantung pada kemampuan unit bisnis dalam mengadaptasi perubahan lingkungan. Idealnya, strategi bisnis

yang terbentuk memang harus mampu mempertemukan antara kondisi makro-eksternal dengan kapasitas internal pada masing-masing unit bisnis. Sebagai contoh, penggunaan bahan-bahan seperti carpet, asbestos, dan berbagai bahan kimia lain pada bangunan telah menimbulkan pencemaran lingkungan di dalam gedung. Bahaya yang ditimbulkan dari adanya trend semacam ini sekarang dikenal dengan sebutan sick-building syndrome.<sup>9</sup> Keadaan semacam itu merupakan tantangan bagi perusahaan jasa konstruksi dan real-estate untuk merancang bangunan yang mempunyai nilai estetika dan berwawasan lingkungan.

Lebih lanjut, perubahan lingkungan persaingan, ekonomi, teknologi, dan beberapa faktor lingkungan lainnya pada akhirnya juga mengarahkan pemasar untuk untuk lebih tanggap dan fleksibel di dalam mengimplementasikan tujuan perusahaan pada rancangan struktur organisasi dan pengalokasian sumberdaya perusahaan. Seringkali dijumpai organisasi perusahaan tidak cukup tanggap menggaet kesempatan pemasaran karena terbentur pada "vested interest" yang terpatok pada rancangan struktur organisasi.

Penilaian terhadap kemampuan internal pada akhirnya juga mensyaratkan manajer pemasaran untuk lebih cermat dalam mengalokasikan setiap aspek sumberdaya perusahaan. Proses ini disajikan pada Gambar 2.6. Beberapa hal yang perlu dicermati dalam kaitannya dengan evaluasi kemampuan internal perusahaan antara lain adalah:

- Kemampuan sumberdaya keuangan
- Keandalan sistem distribusi produk
- Kemampuan sumberdaya manusia di bidang pemasaran
- Daya dukung teknologi untuk kegiatan operasi

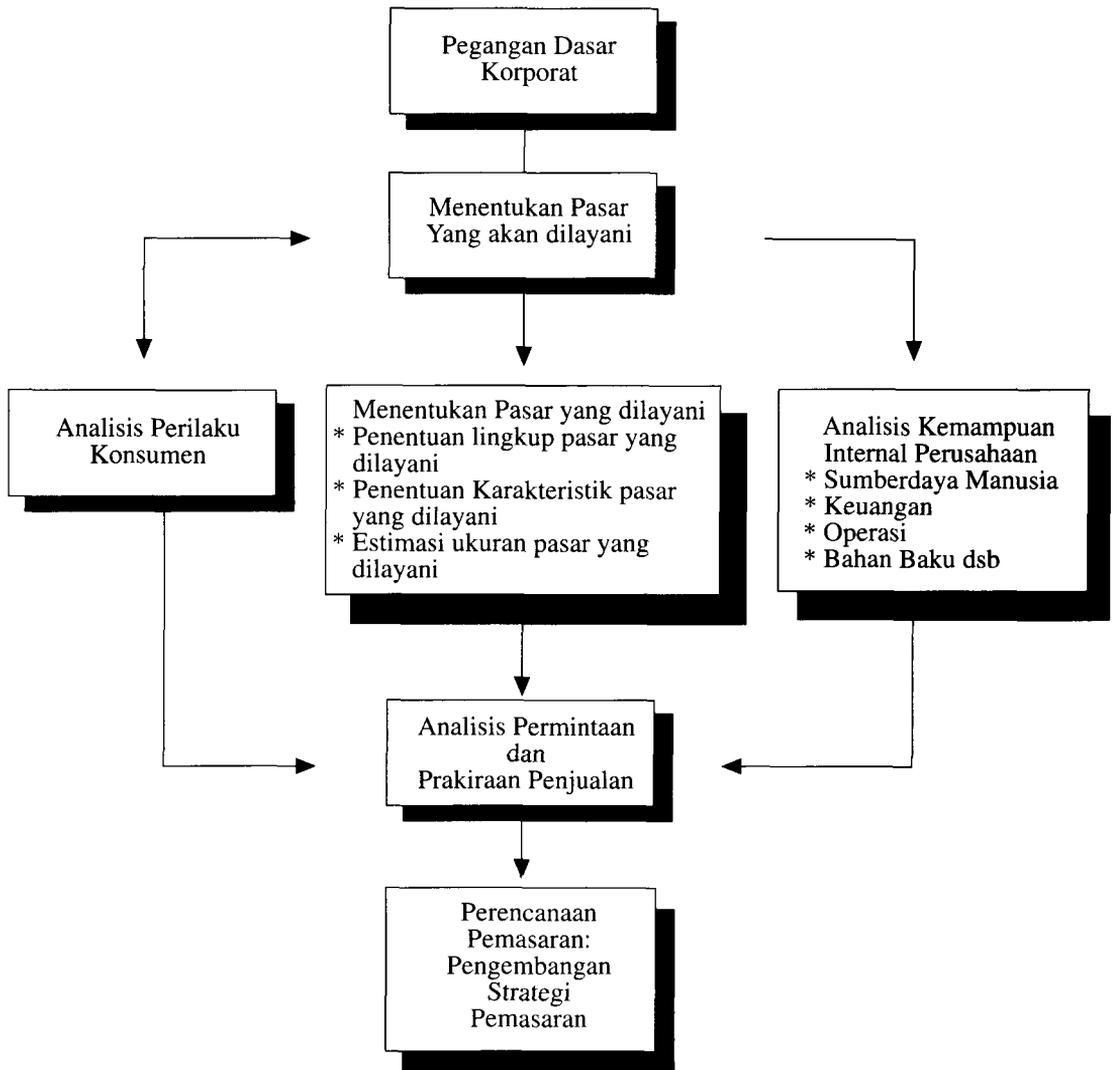
Satu contoh konkrit yang dapat diungkap untuk menggambarkan tentang bagaimana peran strategi fungsional R&D dalam upaya mendukung kesuksesan di bidang pemasaran dilakukan perusahaan Hawlett-Packard dan Du Pont. Kedua perusahaan tersebut menekankan prinsip transfer teknologi sebagai pendukung utama inovasi yang pada akhirnya menempatkan kedua perusahaan tersebut ke dalam jajaran terdepan di bidang teknologi. Pada prinsipnya, transfer teknologi yang dimaksudkan dalam hal ini adalah adanya keterkaitan antara pemikiran yang ada dalam benak peneliti, kemudian para teknisi merubah gagasan menjadi prototype dan pada akhirnya dipergunakan sebagai dasar untuk membuat aktual produk.

Dalam proses semacam ini, Hawlett-Packard mengorganisir kegiatan R&D nya dengan menggunakan pola jaring laba-laba atau lebih dikenal dengan nama hub-and-spokes pattern. Pada model ini, yang dipergunakan sebagai inti jaring-jaring adalah laboratorium pusat, di mana para peneliti dapat menciptakan imajinasi tentang produk masa depan. Kemudian sebagai jari-jari, dipergunakan kegiatan operasi R&D pada skala kecil atau dikenal dengan group pengembangan (development group) yang tersebar dari berbagai lokasi. Setiap grup pengembangan mengerjakan project dan penyelesaian permasalahan lain yang terjadi pada divisi atau bagian yang dihadapi.<sup>10</sup> Dengan pola semacam ini ada semacam fleksibilitas dari

---

<sup>9</sup>Faye Rice, "Do You Work in a Sick Building?", *Fortune*, 2 Juli 1990, p. 86-88.

<sup>10</sup>Gene Bylinsky, "Turning R&D Into Real Products", *Fortune*, 2 Juli 1990, p. 72-76.



Gambar 2.6: Analisis Kemampuan Internal Perusahaan

masing-masing divisi untuk memodifikasi dan atau mengembangkan ide yang sesuai dengan kondisi masing-masing bagian atau divisi.