Bab III Analisis Lingkungan Pemasaran Makro

Learning Objectives

- Mengidentifikasi lingkungan umum yang berpengaruh terhadap penciptaan peluang pemasaran.
- Mempelajari tentang cara melakukan analisis lingkungan pemasaran.
- Mempelajari keterkaitan antara analisis lingkungan umum dan proses manajemen pemasaran.

Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir ini, beberapa fenomena menarik dapat kita amati baik di bidang sosial, ekonomi, kebudayaan, maupun politik. Dari fenomena yang ada itu, hal yang perlu dicermati adalah bahwa perubahan yang terjadi pada bidang-bidang tersebut mempunyai implikasi kebijakan bagi aktivitas dunia bisnis. Sebagai satu contoh, keberhasilan pemerintah Indonesia dalam mengendalikan jumlah penduduk melalui program Keluarga Berencana, dalam banyak hal sangat mempengaruhi pola kegiatan masyarakat tidak hanya di bidang ekonomi saja tetapi juga pada bidang-bidang lain yang terkait.


3.1. LINGKUNGAN UMUM (GENERAL ENVIRONMENT)

Lingkungan Umum (General Environment) yang dimaksudkan dalam hal ini adalah kumpulan dari berbagai faktor lingkungan makro-eksternal, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang mempengaruhi dinamika organisasi perusahaan. Namun demikian, mengingat luas atau cakupan dan kedalaman fungsi sektoral, maka secara umum, lingkungan
tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga sektor utama: sosial-ekonomi, teknologi, dan pemerintah.

Pada setiap sektor lingkungan, terdapat banyak sub faktor yang masing-masing saling berinteraksi membentuk satu kekuatan yang pada akhirnya mempengaruhi manager pemasaran dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai konsekuensinya, maka terdapat berbagai macam cara yang dapat dipergunakan untuk menganalisis dan mendiagnosis kondisi makro-eksternal tersebut.

Sektor Sosial-Ekonomi

Sektor Sosial-Ekonomi terutama akan banyak berpengaruh terhadap penentuan jumlah permintaan produk dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk perusahaan. Tiga faktor utama yang akan dibahas pada sektor ini adalah: kondisi perekonomian, pengaruh iklim, dan lingkungan sosial yang semuanya dapat membantu atau menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Kondisi Perekonomian

Tingkat kejelian mengamati kondisi perekonomian saat ini dan keakuratan dalam pemraikaraan akan sangat berpengaruh terhadap tingkat keberuntungan dan kesuksesan perancangan strategi perusahaan. Faktor kondisi perekonomian yang perlu dikaji secara spesifik mencakup:

- Tahap-tahap yang terjadi dalam siklus bisnis (business cycle) seperti: depresi, resesi, recovery, dan tahap kemakmuran.
- Laju inflasi dan deflasi untuk komoditas-komoditas tertentu yang mempunyai nilai strategik. Pengaruh inflasi akan sangat terasa bagi perusahaan khususnya dalam penentuan harga dan tingkat upah karyawan.
- Kebijakan fiskal dan moneter yang berlaku khususnya akan sangat berpengaruh terhadap penentuan besarnya suku bunga dan besarnya tingkat pajak yang harus dibayarkan oleh perusahaan.
- Informasi tentang neraca pembayaran dan volume neraca perdagangan antar negara.

Pemahaman atas berbagai faktor ekonomi-makro tersebut di atas akan sangat membantu dalam proses untuk menuju keberhasilan strategi bisnis. Karena pada dasarnya memang setiap aspek ekonomi makro dapat muncul sebagai kesempatan atau mungkin ancaman bagi perusahaan. Sebagai contoh, sebagian besar orang menganggap bahwa inflasi adalah merupakan ancaman bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun bagi sebagian industri lain, seperti penjualan barang dagangan dengan sistem katalog, adanya inflasi justru merupakan kesempatan bagi pengembangan bisnis karena perusahaan akan lebih fleksibel dalam menetapkan harga.

Pengaruh perubahan pola permintaan masyarakat terhadap suatu produk, ketersediaan modal, laju inflasi, dan volume neraca perdagangan serta neraca pembayaran terhadap masing-masing industri memang akan berbeda-beda. Oleh karenanya, bagi strategic manager, satu hal yang perlu dipahami adalah ketepatan dalam penentuan faktor-faktor ekonomi
dominan yang mempengaruhi kehidupan bisnisnya. Kemudian, memprakirakan tentang perubahan atas masing-masing faktor serta implikasinya terhadap kepentingan perusahaan di masa datang.

**Kondisi Alam**

Perubahan kondisi alam kadangkala memang sulit untuk diperkirakan sebelumnya. Namun demikian ini bukan berarti bahwa faktor ekologi dan kondisi alam dapat diabaikan begitu saja dalam perancangan strategi pemasaran. Beberapa jenis komoditas khususnya hasil pertanian akan sangat terpengaruh karena perubahan faktor musim dan kondisi alam lainnya.

Kestabilan curah hujan, kesesuaian musim, dan penggunaan pola tanam tertentu dalam banyak hal akan menentukan keberhasilan beberapa komoditas di sektor pangan. Komoditas pertanian, khususnya pangan, mempunyai karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan komoditas pertanian lainnya. Selain sifatnya yang menghendaki proses produksi yang terstruktur, juga pada pengelolaan pasca panen yang handal. Oleh karena kunci keberhasilan pada sektor ini akan terletak terutama dalam pengendalian harga dan kualitas produk.

**Kondisi Sosial**

Bagian terakhir dari faktor sosial-ekonomi menitikberatkan pada tata nilai (values) dan sikap (attitudes) masyarakat, termasuk di dalamnya adalah pelanggan dan karyawan, yang semuanya mempengaruhi strategi perusahaan. Perubahan tatanilai dan sikap masyarakat akan membawa pengaruh terhadap gaya hidup (life style) yang pada gilirannya mempengaruhi permintaan akan produk perusahaan.

Lebih khusus, identifikasi atas variabel yang membentuk gaya hidup pada suatu masyarakat tertentu dapat diukur dari tiga hal (1) bagaimana masyarakat mengalokasikan waktu yang dimiliki ke dalam berbagai aktivitas (activities), (2) faktor apa yang dianggap sebagai penentu minat (interests) masyarakat terhadap lingkungannya, dan (3) bagaimana pendapat (opinions) mereka terhadap lingkungan sekitarnya. Ketiga faktor yang membentuk gaya hidup masyarakat tersebut akan banyak membantu manajer terutama dalam menentukan segmen pasar yang akan dilayani.11

Beberapa contoh berikut mungkin dapat membantu lebih memperjelas tentang bagaimana faktor sosial-ekonomi dapat menimbulkan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan seperti:

- Keberhasilan program Keluarga Berencana dalam mengendalikan laju pertumbuhan penduduk di Indonesia sangat berpengaruh terhadap pola kebiasaan berperilaku masyarakat selama ini. Pemahaman atas Norma Keluarga Kecil Bahagia dan Sejahtera (NKKBS) dalam banyak hal telah menggantikan konsep tentang "banyak anak-banyak rezeki" yang terutama dianut oleh masyarakat Jawa.

---

• Keberhasilan dalam pengendalian laju pertumbuhan penduduk berpengaruh positif terhadap tingkat pendidikan formal yang mampu diselesaikan oleh masyarakat. Pengaruh terbesar dari meningkatnya “angka melek huruf” pada masyarakat adalah munculnya sikap dan pandangan baru masyarakat tentang jangka waktu kerja dan pada akhirnya tentang kualitas hidup (the quality of life) yang diharapkan dari bekerja.

• Perubahan pandangan atas jangka waktu kerja juga mempunyai pengaruh terhadap pandangan masyarakat terhadap wanita kerja atau wanita karier. Perkembangan selama ini telah menunjukkan bahwa wanita bukan lagi hanya berperan sebagai “konco wingking” atau ibu rumah tangga yang mengurus dapur saja, tetapi peran mereka telah jauh berkembang sejalan dengan perubahan dinamika penduduk. Implikasinya, strategis manager kini harus mulai mempertimbangkan tentang potensi “kaum wanita” sebagai sumberdaya strategis bagi pengembangan organisasi. Peran mereka tidak hanya dibatasi pada urusan kesekretariatan saja, tetapi mulai dikembangkan pada posisi manajerial. Walaupun fenomena semacam itu kadangkala cukup potensial untuk menimbulkan konflik antar unit dalam organisasi.

• Keberhasilan dalam memasyarakatkan teknologi informasi memungkinkan masyarakat di berbagai kawasan dunia mengadopsi budaya antar bangsa tanpa proses seleksi yang ketat. Pengaruh lintas-budaya tersebut akan kelihatan terutama pada berbagai aktivitas dan produk yang dikonsumsi. Terlebih lagi, apabila struktur penduduk yang ada mendukung, maka pengaruh lintas budaya akan berpengaruh terhadap perilaku yang ditampilkan masyarakat. Satu realitas menarik yang dapat diungkapkan ialah pengaruh dari proses lintas budaya menjadi melalui dengan melunturinya tatanan nilai yang dianut kaum muda. Gambaran lebih konkret dapat diambil dari potret generasi muda Amerika Serikat saat ini yang lebih dikenal dengan sebutan “baby busters”, menggantikan sebutan generasi sebelumnya yaitu “baby boomers”. Baby busters atau disebut juga Generation X pada umumnya lahir berkisar awal tahun 1970 dan kini mereka mulai memasuki usia remaja. Satu hal yang menarik dari gambaran profil generasi X adalah tentang bagaimana mereka memandang masa depan dengan penuh ketidakpastian.12 Situasi dan kondisi yang mereka memang sudah berbeda dengan generasi sebelumnya. Ini berarti juga bahwa kesempatan dan tantangan yang mereka hadapi jauh berbeda dengan generasi “baby boomers” yang kini kebanyakan telah berusia sekitar 35-40 tahun dan pada umumnya mereka kini sudah menduduki jabatan tertentu dalam berbagai bentuk organisasi.

**Sektor Teknologi**

Di samping memahami dampak faktor sosial-ekonomi terhadap produk, pasar, dan cara berbisnis, maka seorang manajer puncak kini seolah juga “dipaksa” untuk memahami pengaruh perubahan faktor teknologi terhadap kegiatan operasi, dan kemampuan untuk menciptakan produk. Adanya perubahan teknologi selain dapat mendorong munculnya

---

kesempatan bisnis dan perbaikan upaya pencapaian tujuan organisasi, hal itu dapat juga merupakan ancaman bagi kelangsungan produk perusahaan yang sudah ada. Beberapa produk teknologi yang dapat dipergunakan sebagai contoh sebagai "pendobrak" yang mampu menciptakan kesempatan sekaligus ancaman terhadap kegiatan bisnis antara lain: komputer, transistor, perkembangan teknik genetika tanaman, dan pemandayagunaan tenaga surya.

Oleh karenanya, perubahan teknologi sudah barang tentu akan banyak berpengaruh terhadap siklus kehidupan produk. Ketetapan dalam penilaian siklus kehidupan produk pada gilirannya akan dapat menentukan "timing" yang tepat untuk meluncurkan produk baru atau memodifikasi produk yang ada. Dalam kasus semacam ini, maka pengamatan lingkungan atau sering dikenal environmental scanning sangat diperlukan untuk menentukan perubahan teknologi apa yang diperlukan untuk tetap mempertahankan produk di pasar. Perubahan teknologi juga jelas akan sangat berpengaruh pada pilihan metode distribusi dan kemampuan tenaga penjual yang dibutuhkan untuk melayani segmen pasar yang dipilih.

Sudah barang tentu tingkat akseptabilitas perubahan teknologi akan sangat bervariasi antara satu organisasi dengan lainnya. Tingkat kecepatan atau kelambatan dalam mengantisipasi perubahan teknologi dalam banyak hal adalah merupakan fungsi dari kreativitas sumberdaya manusia, tingkat receptif perusahaan dalam industri, dan ketersediaan sumber dana untuk membelanjai kegiatan penelitian dan pengembangan serta operasional.

**Sektor Pemerintah**

Peran pemerintah dalam mekanisme penyampaian produk dari produsen ke konsumen sangat besar. Campur tangan pemerintah memang tidak dapat dihindari pada setiap tahap dalam rangkaian kegiatan produksi. Alat kendali pemerintah melalui berbagai paket kebijakan fiskal dan moneter ternyata cukup ektif untuk mempengaruhi dinamika bisnis. Selain itu, pemerintah juga mempunyai otoritas dalam hal pengaturan atau tatanan berbagai komoditas termasuk di dalamnya komposisi penggunaan tenaga kerja dan pengendalian supply produk.

Konsekuensi logis yang muncul kemudian adalah bahwa sektor pemerintah juga mempunyai andil yang cukup besar dalam upaya penentuan pilihan strategi pemasaran. Peran pemerintah sangat dominan dalam kaitannya dengan penciptaan kesempatan dan sekaligus ancaman terhadap kelangsungan bisnis. Beberapa hal yang mungkin dapat dianggap sebagai kesempatan bisnis yang ditimbulkan dari sektor pemerintah antara lain:

- **Pemerintah adalah merupakan konsumen yang cukup besar bagi banyak produk.** Pasar pemerintah dapat dipergunakan sebagai alat untuk mempengaruhi dinamika di sektor sosial-ekonomi. Meningkatnya anggaran pembangunan dari pemerintah ini menujukkan semakin banyak kebutuhan produk yang akan diperuntukkan bagi masyarakat dalam bentuk prasarana fisik dan bentuk pengeluaran lainnya.
- **Pemerintah dapat berperan sebagai pelindung dari adanya praktik tidak sehat dalam berbagai kegiatan bisnis yang muncul dari luar.** Di samping pemerintah sebenarnya juga berkepentingan dengan tumbuhnya industri dan kegiatan ekonomi domestik.
3.2. TEKNIK ANALISIS LINGKUNGAN

Bagi manajer pemasaran, hal penting yang perlu dicermati atas faktor lingkungan terutama adalah bentuk, fungsi, dan keterkaitan antar sektor. Kajian lengkap atas berbagai sektor dirasa perlu mengingat tidak seluruh faktor lingkungan mempunyai pengaruh yang sama terhadap seluruh perusahaan. Analisis keterkaitan antar sektor dalam hal ini dapat dipergunakan untuk menentukan faktor kunci bagi penciptaan kesempatan atau bahkan merupakan ancaman bagi kepentingan perusahaan di masa datang. Secara lengkap, analisis tersebut dapat ditempuh melalui tiga cara: informasi verbal dan tertulis, studi pemrakiran formal, dan perancangan sistem informasi.

Cara pertama yang dapat dipergunakan untuk menganalisis lingkungan adalah melalui pengumpulan informasi verbal dan tertulis dari berbagai sumber. Informasi verbal dapat dikumpulkan dengan pendekatan formal maupun informal. Sumber data bagi pengumpulan informasi verbal mencakup penggunaan media elektronik, yaitu, yawan, pelanggan, perantara, pesaing, konsultan, dan bahkan juru bicara pemerintah yang diunjuk.

Sementara informasi tertulis, yaitu segala sesuatu yang dapat dibaca dari sumber informasi yang telah dipersiapkan oleh pihak lain untuk tujuan yang beragam. Informasi semacam ini dapat bersumber dari surat kabar, journal, dan beberapa publikasi lain yang tersedia.


Decision Support Systems (DSS) tidak lain adalah sistem informasi yang dirancang untuk membantu pihak manajemen dalam epengambilan keputusan dalam kondisi yang unik (tidak berulang) dengan menggunakan data yang tidak terstruktur. DSS akan banyak dipergunakan terutama dalam menghadapi situasi yang tidak terduga yang membutuhkan informasi secara cepat, akurat, serta relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh pihak manajemen. Satu contoh aplikasi DSS adalah pada waktu perusahaan akan melakukan merger dan akusisi. Dalam situasi seperti itu, risiko kesalahan akan sangat tinggi, dan kesalahan dalam pengambilan keputusan akan mempunyai konsekuensi yang cukup serius bagi organisasi.

Sedangkan Sistem Informasi Strategik atau seringkali juga dapat disebut Executive Support Systems pada prinsipnya adalah satu sistem informasi yang dirancang untuk membantu manajemen puncak dalam mendapatkan dan menggunakan informasi yang diperlukan bagi kepentingan organisasi. Oleh karena manajemen puncak harus dapat memahami tentang kegiatan operasional pada seluruh unit bisnis yang utama, maka sistem
ini secara khusus dirancang untuk membantu mereka dalam proses pengambilan keputusan tanpa harus "dijelaji" dengan berbagai informasi detail yang kadangkala justru tidak diperlukan.

Ditambah lagi, sistem informasi strategik juga dirancang untuk dapat berperan banyak di dalam mengidentifikasi kesempatan yang memungkinkan perusahaan mendapatkan keunggulan persaingan. Langkah seperti ini tidak sepenuhnya mengharuskan manajer puncak menggunakan sistem informasi berbasis komputer untuk melakukan kegiatan rutinnya. Namun demikian, kini terjadi pergeseran setelah mulai dicoba dikembangkan beberapa paket program komputer yang berorientasi pada pengguna akhir (end-user computing systems). Ini berarti para manajer akan lebih banyak mendapatkan manfaatkan berbagai paket program komputer yang mudah dioperasikan sesuai dengan kebutuhannya (users-friendly).

Pendekatan ketiga yang dapat dipergunakan adalah dengan melakukan pemrakiraan secara formal. pada umumnya pemrakiraan situasi seperti ini banyak dilakukan oleh konsultan tertentu atas permintaan pihak manajemen. Pada akhir-akhir ini juga berkembang sekelompok konsultan yang bergabung untuk membuat berbagai kajian dan prospek atau bahkan “meramal” kegiatan bisnis di masa datang.

3.3. Proses Diagnosis Lingkungan

Proses diagnosis pada prinsipnya adalah merupakan kelanjutan tindakan dalam proses analisis. Dalam arti yang luas, proses diagnosis akan memberi penilaian yang signifikan terhadap berbagai kesempatan dan ancaman yang ditemukan selama proses analisis lingkungan. Ini juga berarti bahwa elemen kunci diagnosis adalah kemampuan manajer puncak untuk menentukan informasi mana yang dapat dipercaya dan informasi mana yang dapat diabaikan, untuk kemudian mengevaluasi jenis informasi yang dipandang relevan dengan kepentingan organisasi.

Hanya saja barangkali kini yang diperlukan dalam proses diagnosis adalah pemahaman atas berbagai faktor penentu hasil diagnosis lingkungan. Berbagai faktor tersebut diantaranya adalah karakteristik individu seorang strategic manager, pengaruh jenis pekerjaan, dinamika kelompok, dan faktor lingkungan fisik lain yang mempengaruhi keputusan manajerial.

Karakteristik Individual

Sejumlah karakteristik individual yang mungkin untuk diidentifikasi antara lain adalah pengalaman manajerial yang relevan yang dimiliki, aspirasi manajer, persepsi manajer terhadap perubahan faktor lingkungan, dan dorongan psikologis yang melekat pada diri manajer dalam melihat dunia disekitar.

Pada umumnya keberhasilan diagnosis merupakan fungsi dari faktor pengalaman. Artinya, semakin lama pengalaman seorang manajer melakukan diagnosis ini merupakan tendensi yang semakin akurat dan berkualitas terhadap hasil diagnosis yang dilakukan. Sudah barang tentu ini bersifat sangat subyektif, karena kemampuan untuk memahami pemahaman sesuatu hal selain melalui pengalaman juga dapat diperoleh melalui serangkaian kegiatan pendidikan dan pelatihan yang intensif.
Sementara itu faktor aspirasi dalam hal seperti ini akan menentukan derajat motivasi manajer dalam melakukan diagnosis yang benar dan ekspektasi atas balas jasa yang diharapkan dari hasil diagnosis yang dilakukan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi yang terbentuk pada diri manajer, maka akan semakin tinggi harapan akan kualitas diagnosis yang dihasilkan. Walau pun toh sebenarnya, derajat motivasi yang ditimbulkan itu sendiri akan sangat dipengaruhi oleh berbagai tingkat kebutuhan yang melekat pada diri manajer.

Sedangkan persepsi individual terhadap lingkungan akan banyak bertumpu pada kemampuannya dalam menghadapi faktor ketidakpastian atas informasi. Seseorang yang mempunyai tipologi risk-aversive atau menolak risiko, maka kebanyakan keputusan yang diambil akan bersifat konservatif. Sebaliknya, seorang yang mempunyai pola sebagai risk-seeker akan nampak lebih agresif dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan. Sudah barang tentu, risiko yang ditempuh akan mencakup risiko yang dapat diperkirakan pada konsepsi rasionalitas terbatas (bounded rationality).

Akhirnya, dorongan psikologis yang terjadi pada saat melakukan diagnosis akan sangat berpengaruh terhadap diri seorang manajer untuk merasa optimis atau pesimis terhadap aktivitas yang dilakukan. Problematika pribadi justru kadangkala banyak berpengaruh terhadap tingkat optimistik seorang manajer. Dalam kondisi seperti ini, maka kemampuan untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan akan sangat membantu manajer dalam mengantisipasi tindakan yang bakal dilakukan.

**Pengaruh Jenis Pekerjaan**

Jenis pekerjaan tertentu mempunyai dampak terhadap kemampuan manajer dalam melakukan diagnosis faktor lingkungan. Adanya tekanan waktu (time pressures) dan stres dapat mengurangi kemampuan manajer dalam melakukan serangkaian diagnosis. Dalam banyak kasus dapat diamati bahwa semakin sedikit time pressures yang ditimbulkan, maka semakin kecil kemungkinan terjadi kesalahan dalam diagnosis. Tetapi ini juga bukan berarti bahwa diagnosis yang dilakukan dalam waktu yang relatif singkat pasti tidak akurat. Karena hal ini akan banyak dipengaruhi oleh kemampuan sumberdaya yang dimiliki dan sense untuk mengambil keputusan.

**Pengaruh Dinamika Kelompok**

Seringkali dijumpai bahwa proses diagnosis faktor lingkungan dilakukan oleh beberapa orang yang tergabug dalam tim manajemen. Keberhasilan dari model semacam ini akan sangat bergantung antara lain pada semangat kelompok (team spirit), derajat kohesivitas anggota kelompok, dan pengaturan pola kekuatan dalam organisasi. Perubahan dari masing-masing sub faktor tersebut akan banyak menentukan keberhasilan diagnosis.