

STRATEGI BISNIS DITENGAH PERSAINGAN KETAT

R Gatot Heru Pranjoto

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Trunojoyo
Madura
gatot_pranjoto@yahoo.com

ABSTRACT

Amidst fierce competition, companies must use the strength of its innovative products (market Driving), which can affect market structure, resources within the company should be managed to produce a quality product and efficient, in accordance with the wishes and needs of the market or the consumer, weeks, companies have to do Market research, product design, production and marketing processes.

global market requires Approach organization that is used is outside-in, expected the company can immediately transform the desire of markets or customers, and quickly realize these needs so that the market and consumers are expected to quickly accept the offer of the company's products, which is reinforced by selecting the communication channels and creation of two-way communication (marketing Communications), so the market or consumers confident, and choose the company's products.

Keyword : Market Driving, Outside-in, Market Communications

1. Pendahuluan

Diera persaingan yang sangat ketat, dimana competitor dapat muncul dimana saja dan kapan saja, maka perusahaan mempunyai tugas yang sangat berat untuk dapat menjaga, mempertahankan seta mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan pasar atau konsumen. untuk itu perusahaan harus dapat mengerahkan semua aspek sumberdaya yang dimiliki perusahaan secara terpadu dan efisien.

Produk yang dihasilkan perusahaan harus inovatif sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pasar atau konsumen, dengan harapan bahwa produk tersebut mempunyai ciri khusus yang menarik seperti keinginan pasar atau konsumen. Yang lebih penting lagi bahwa perusahaan harus dapat menjaga keharmonisan hubungan antara perusahaan dengan pasar atau konsumen, dalam arti perusahaan harus tetap setia menanggapi keinginan pasar atau konsumen untuk segera dan harus merealisasikan keinginan tersebut, jika tidak pasar atau konsumen akan memutus hubungan dengan ucapan say good by dan akan menjalin hubungan dengan competitor yang lebih menjanjikan.

2. Tinjauan Teori

2.1. Perusahaan Pemimpin Pasar

Tindakan perusahaan yang mempunyai daya gebak tinggi, adalah perusahaan yang dapat memimpin pasar, daya gebrak tinggi tersebut dipengaruhi oleh model pendekatan strategi serta dasar pemikiran yang tepat, adapun pendekatan strategi tersebut meliputi :

1. Pendekatan inside-out, dimana pendekatan ini berfokus pada diri sendiri terlebih dahulu, dalam arti bahwa perusahaan membuat produk terlebih dahulu tanpa melalui uji analisis kebutuhan pihak eksternal yaitu konsumen dan kondisi persaingan (dinamika kompetisi). Pendekatan ini dapat diterapkan untuk kondisi yang sepi persaingan, tetapi untuk kondisi di era pasar global seperti sekarang, pendekatan ini sangat tidak tepat.
2. Pendekatan outside-in, dimana kondisi saat sekarang (pasar Global). Yang ditandai dengan munculnya competitor dari segala penjuru dan pertumbuhan ekonomi sering mengalami kontraksi, untuk menghasilkan pertumbuhan bisnis diatas rata-rata maka model pendekatan terdahulu sangat berisiko, lebih tepat menerapkan pendekatan outside-in. pendekatan ini menganjurkan untuk melihat perkembangan diluar perusahaan, kemudian perusahaan berusaha menyesuaikan diri untuk melahirkan sesuatu (produk), hal ini dilakukan agar perusahaan dapat berkompetisi dengan lebih baik.

Untuk menciptakan ide (inspirasi) yang berhubungan dengan strategi bisnis yang tepat, terdapat tiga sumber, antara lain :

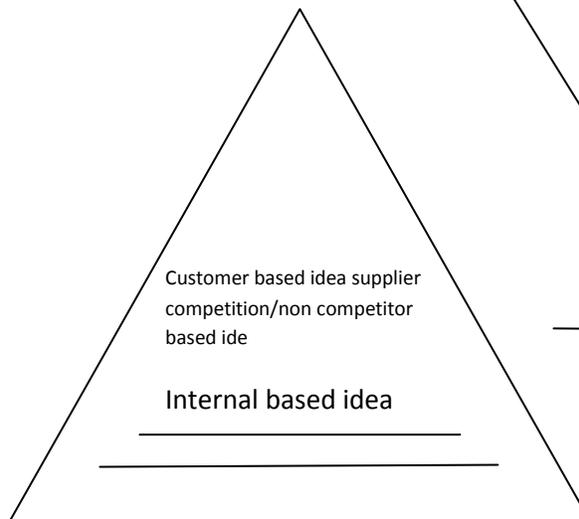
1. Sumber ide atau inspirasi yang berasal dari konsumen maupun non konsumen, dari pendekatan ini diharapkan dapat mengetahui keinginan konsumen yang ada yang sudah dipenuhi oleh competitor dan perusahaan sendiri, serta keinginan konsumen yang mana yang belum terpenuhi, antara lain apa yang menjadi kebutuhan konsumen saat ini, apa yang menjadi ekspektasi dan keinginan baru, yang kemungkinan menjadi keinginan yang akan datang, yang jelas didalam diri konsumen terdapat kebutuhan, keinginan dan ekspektasi, terlepas apakah keinginan dan ekspektasi sudah mulai muncul nyata dann segera akan menjadi tuntutan konsumen, tetapi yang jelas untuk mengetahui ini semua perlu proses penggalian dengan baik dan hal yang perlu diingat adalah dibalik kebutuhan dan keinginan ataupun harapan konsumen terdapat perspektif masalah , sehingga perusahaan harus memiliki kepandaian tersendiri dalam mendalami masalah yang saat ini dialami konsumen atau masalah masa depan yang dihadapi konsumen diharapkan perusahaan harus bisa memberi solusi jangka pendek dan jangka panjang.
2. Sumber ide atau inspirasi yang berasal dari supplier dan competitor, baik competitor langsung tidak langsung atau non competitor yakni pemain bisnis diluar industry yang digeluti sekarang. Sering supplier menawarkan gagasan produk atau servis dalam bentuk apapun yang baru yang bisa menjadi trend dimasa depan , sehingga bisa meningkatkan kecepatan perusahaan dalam mengasilkan nilai tambah bagi konsumen. Hal ini dilakukan dengan cara mengevaluasi seluruh supplier mulai supplier besar sampai kecil, dari jenis apapun yang mereka supply selama ini, kajilah apakah mereka mampu memebrikan kontribusi gagasan, produk atau servis dalam bentuk apapun yang baru. Sedangkan untuk competitor langsung maupun tidak langsung, lakukan aktivitas intelijen kompetitif secara berkala agar mampu mengukur posisi perusahaan sekaligus mendorong perusahaan mencari keunggulan kompetitif terbaru.

3. Sumber ide atau inspirasi yang berasal dari diri sendiri atau perusahaan sendiri, idealnya posisi apapun dari organisasi perusahaan sendiri diperbolehkan menyampaikan ide, asal idenya segar dan baru, yang belum pernah diterapkan. Agar organisasi intern aktif menghasilkan ide segar, evaluasilah budaya internal yang berkembang diperusahaan , apakah budaya yang berkembang tidak mendorong terjadinya aliran ide yang bebas ataukah ide hanya boleh berkembang dikelompok tertentu, apakah organisasi perusahaan resisten terhadap kritikan atau pandangan yang berbeda, apakah budaya yang berkembang budaya paternalistic, dominan bernuansa politik kelompok, apakah organisasi cepat puas diri, puas diri yang berlebihan, apakah organisasi memiliki pendekatan dominan top-down yang menghambat kemampuan melakukan analisis secara objektif atas situasi yang ada?

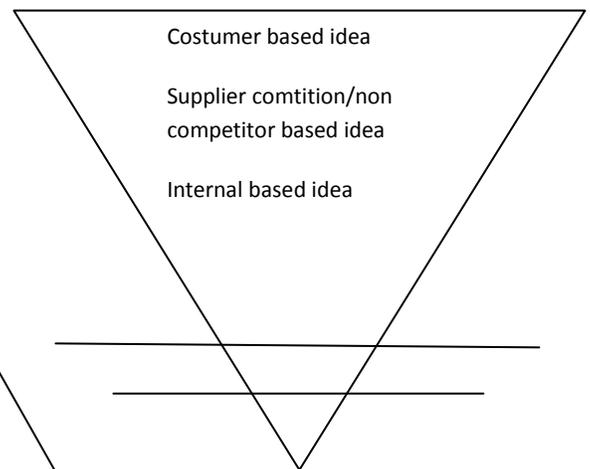
Jika perusahaan terbiasa dan terjebak dalam kondisi budaya yang berkembang tidak mendorong terjadinya aliran ide yang bebas ataukah ide hanya boleh berkembang dikelompok tertentu, apakah organisasi perusahaan resisten terhadap kritikan atau pandangan yang berbeda, apakah budaya yang berkembang budaya paternalistic, dominan bernuansa politik kelompok, apakah organisasi cepat puas diri, puas diri yang berlebihan, maka perusahaan ini dapat diibaratkan seperti katak dalam tempurung, hidup tetapi tidak bermakna, dan mulai mengembangkan sistem penyaluran ide internal yang lebih terbuka.

Dengan menggunakan pola segitiga (gambar 1) dapat digambarkan dua tipe utilisasi atas ketiga sumber ide ataupun inspirasi diatas, yang dapat mengindikasikan apakah organisasi perusahaan menggunakan pola pendekatan inside-in atau outside-in.

Gambar 1 : A : Pola inside-out



B : Pola outside-in



Gambar A mengidikasikan bahwa sumber ide didominasi berasal dari internal organisasi perusahaan, kemudian diikuti oleh supplier competitor sedangkan konsumen mendapat nomor urut terakhir.

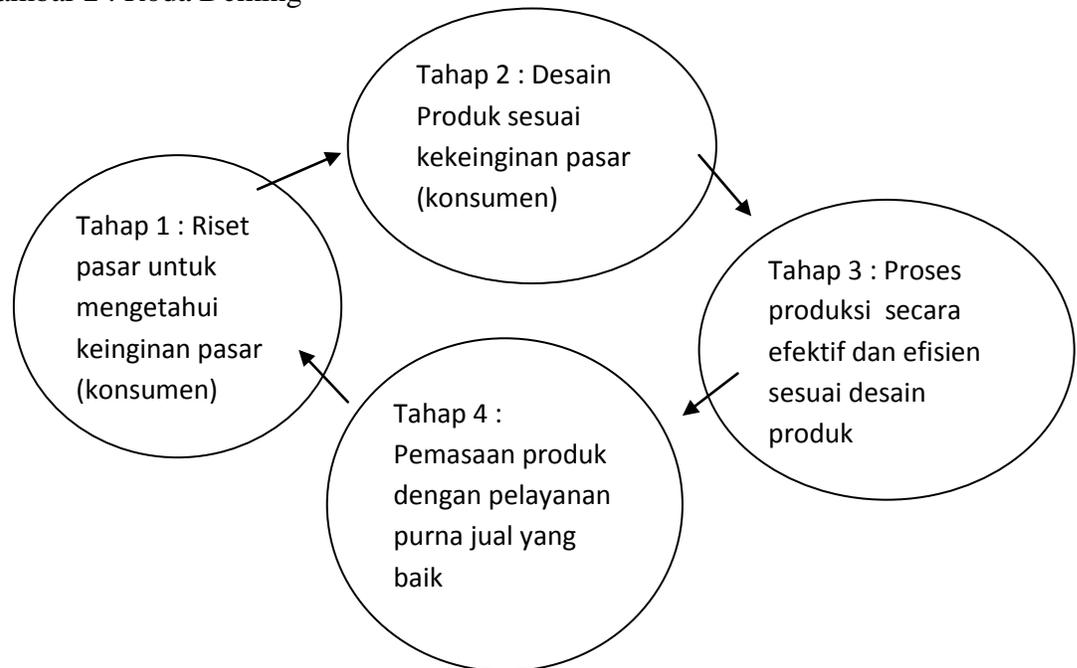
Gambar B, mengidiasikan bahwa sumber ide didominasi berasal dari konsumen, kemudian diikuti supplier competitor, sedangkan nomor terakhir adalah internal organisasi perusahaan. Pada umumnya pemilihan Pola pendekatan ini dipengaruhi oleh kondisi perusahaan, dimana pada saat kondisi perusahaan stabil maka perusahaan memilih pendekatan A (inside-out), tetapi pada saat kondisi krisis dan ingin mengembalikan kinerjanya, maka perusahaan harus segera merubah pola pendekatannya dari A (inside-out) menjadi pola pendekatan B (outside-in), seperti yang dilakukan oleh perusahaan IBM pada masa krisisnya ditahun 1980-1990, yang menjadi masalah adalah apakah permasalahan ini cepat diatasi atautkah mengalami kesulitan dan tidak kunjung selesai permasalahan tersebut, maka sebaiknya sejak awal sebaiknya organisasi perusahaan selalu berorientasi pada eksternal perusahaan yaitu konsumen dan supplier competitor atau menggunakan pola pendekatan B yaitu outside-in, karena jika tetap mempertahankan pola pendekatan inside-out, maka budaya organisasi tidak mendukung , kurang tanggap, arogansi dan tidak mempertimbangkan aspek perubahan pasar sebagai kelangsungan hidup bisnis atau perusahaan, yang pada akhirnya konsumen akan mencari alternative produk lain dan perusahaan akan kehilangan pangsa pasar.

2.2. Pemikiran Mahaguru manajemen Modern.

1. Strategi bisnis yang dikemukakan oleh mahaguru Drucker, antara lain satu tujuan valid bagi eksistensi bisnis, yaitu menciptakan konsumen, yang dimaksud adalah perusahaan bukan hanya melayani dan mempertahankan konsumen, melainkan harus dapat menciptakan konsumen, perusahaan tidak boleh mengandalkan keberhasilan masa lalunya, agar perusahaan sukses dipasar. Pendekatan yang harus dilakukan adalah Market Driving, dimana dalam pendekatan ini perusahaan harus mampu secara aktif mempengaruhi struktur dan perilaku pasar, agar dapat mempengaruhi struktur dan perilaku pasar maka perusahaan harus menggunakan kekuatan inovatif antara lain inovatif dibidang produk, sistem transaksi, sistem distribusi, sistem pemasaran dan aspek operasional lain yang dapat mempengaruhi perilaku konsumen, untuk itu konsumen membutuhkan nilai tambah dan bagaimana perusahaan menciptakan nilai tambah terus-menerus bagi konsumen, atau jika tidak terpenuhi nilai tambah tersebut, konsumen akan meninggalkan produk perusahaan, perusahaan juga harus memperhatikan sinyal-sinyal konsumen antara lain adalah perkembangan dinamika struktur demografi konsumen, agar tidak salah membaca sinyal konsumen, dan yang lebih penting adalah bahwa keberhasilan masalah merupakan pengalaman yang harus dikembangkan bukan sebagai sandaran.
2. Industri sebagai suatu sistem, yang dikemukakan oleh Deming, perbaikan performansi bisnis modern harus mencakup keseluruhan sistem industry mulai dari kedatangan material sampai distribusi produk ketangan konsumen serta desain ulang produk (barang dan atau jasa) untuk masa mendatang. Sistem industry yang dikemukakan oleh Deming, selanjutnya dikembangkan dan terkenal dengan “Roda Deming”, dimana dalam Roda Deming terdapat empat komponen utama yaitu Riset Pasar, Desain Produk, Proses produksi dan

Pemasaran, lebih jauh Deming menjelaskan bahwa agar perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga bersaing, biaya efisien serta kualitas memadai sehingga dapat memuaskan konsumen, maka Roda Deming harus berjalan berdasar pengertian dan tanggung jawab bersama, untuk mengutamakan efisiensi industry dan peningkatan kualitas. Jika Roda Deming berjalan terus-menerus maka perusahaan industry modern dapat memenangkan persaingan yang sangat kompetitif dan memperoleh keuntungan yang dapat dipergunakan untuk perluasan (ekspansi) serta kesejahteraan karyawan. Selanjutnya informasi tentang keinginan konsumen (pasar) yang diperoleh dari Riset Pasar yang komprehensif, selanjutnya didesain produk yang sesuai dengan keinginan pasar, desain produk menetapkan model dan spesifikasi yang harus diikuti oleh bagian produksi, bagian produksi harus meningkatkan efisiensi dari proses dan kualitas produk, agar menghasilkan produk berkualitas sesuai keinginan pasar dengan biaya yang efisien, maka pemborosan (waste) yang terjadi dalam proses produksi harus dihilangkan, selanjutnya produk yang berkualitas dengan biaya efisien itu didistribusikan melalui bagian pemasaran dengan harga yang kompetitif dalam konsep industry modern, maka bagian pemasaran bertanggung jawab langsung kepada konsumen, karena bagian pemasaran berhadapan langsung dengan konsumen, semua bagian dalam industry modern harus mendukung bagian pemasaran dalam meningkatkan kualitas, demikian Roda Deming ini harus berjalan terus sepanjang waktu secara kontinyu.

Gambar 2 : Roda Deming



2.3. lima Aspek Penting Dalam implementasi Market Driving

terdapat lima aspek selain kedalaman inovasi dan kecepatan inovasi, yaitu antara lain :

- a. kemampuan menampung , mendengar dan mengelola suara konsumen baik suara positif maupun negatif
- b. kesabaran, konsistensi dan kemampuan melakukan edukasi pada konsumen yang masih belum memahami penawaran perusahaan,
- c. intensitas, kualitas, dan keragaman komunikasi dua arah yang terjadi antara perusahaan dan konsumen
- d. kemampuan mengekspresikan diri sebagai bentuk partisipasi dalam membantu pemecahan masalah sosial yang ada atau dengan kata lain adakah kepedulian nyata yang terlihat dan pemilik merk untuk berpartisipasi dalam membantu memecahkan masalah sosial yang ada,
- e. kemampuan memberikan ruang bagi konsumen untuk terlibat dan berkontribusi dalam kegiatan ataupun aktivitas yang sedang dilakukan pemilik merk (Co-creation dan Co-promotion secara terbatas)

kelima aspek tersebut harus dikemas dengan semangat bahwa :

- 1. Apa yang diberikan kepada konsumen selalu bisa melampaui apa yang diekspektasikan konsumen sehingga tercipta aura antusiasme yang luar biasa yang terjadi pada konsumen
- 2. Kemasan aspek penting tersebut harus dijiwai semua aktivitas perusahaan dalam mengakuisisi , meretensi, dan mengembalikan konsumen yang hilang akibat kekecewaan yang pernah dialami saat bersama perusahaan dimasa sebelumnya.

2.4. Memilih Saluran Komunikasi

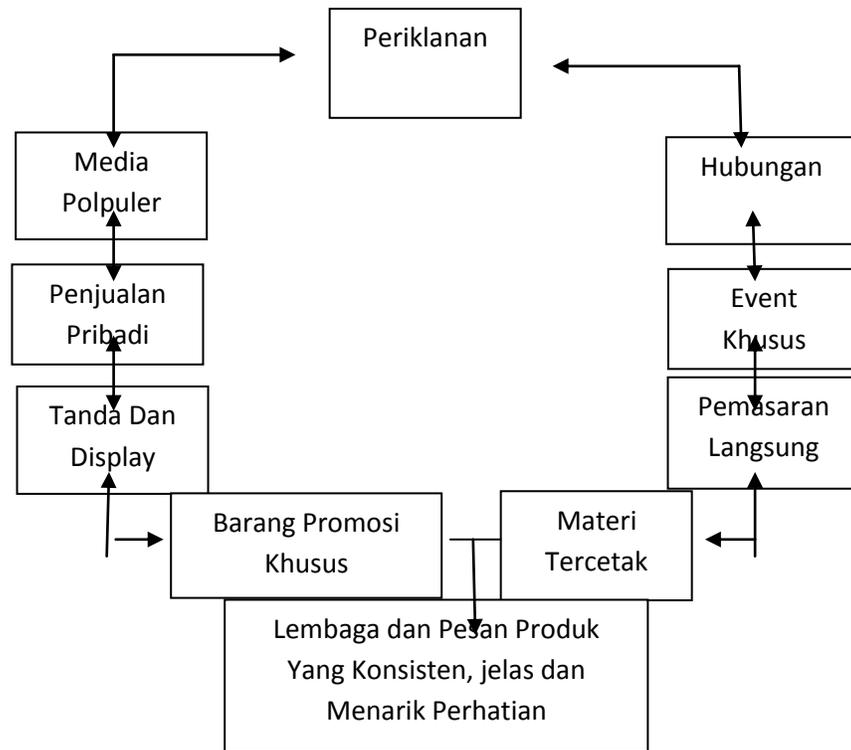
Kesuksesan pemasaran produk perusahaan ditandai dengan meningkatnya omset penjualan secara berkelanjutan, untuk mencapai hal tersebut banyak faktor yang harus dihadapi perusahaan antara lain menciptakan komunikasi dua arah, dengan memilih saluran komunikasi, terdapat pilihan potensial agar pesan benar-benar mendukung maksud dan tujuan komunikasi perusahaan.

Komunikasi pemasaran dengan Pendekatan terpadu, adalah pendekatan untuk memberikan kepastian bahwa pesan yang disampaikan perusahaan benar-benar konsisten, konsumen langsung menerima pesan karena jelas, dan konsumen tidak merasa dibohongi dan konsumen merasa benar-benar yakin. Untuk mencapai hal tersebut maka pesan yang disampaikan perusahaan harus penuh dengan kehati-hatian dalam mengkondisinasikan dan memadukan komunikasi dari berbagai saluran komunikasi pemasaran.

Audiensi Sasaran, harus diuraikan sedemikian rupa, sehingga dapat diketahui karakteristik atau ciri-ciri mereka, berarti harus disiapkan profil demografi dengan menggunakan variable umur, jenis kelamin, jumlah anggota keluarga, pendapatan , okupasi/kedudukan /pekerjaan, pendidikan , agama , suku bangsa, dan kebangsaan. Persiapan lain yaitu perencanaan kampanye dengan informasi pada nilai segmen , gaya hidup, karakteristik atau ciri kepribadian, Informasi berkenaan dengan perilaku terkait dengan pembelian akan memberikan informasi, seperti setiap wawasan yang dimiliki pada setiap waktu dan dimana audiens sasaran mempunyai sikap paling terbuka, terhadap pesan perusahaan

atau lebih memperhatikan missal seperti pesan pada perluasan tanaman adalah paling enarik perhatian para pendatang pada pameran bunga dan taman.

Gambar 3 : Komunikasi Pemasaran Terpadu



Inti pesan yang akan disampaikan adalah pada press release, menyampaikan inisiatif baru adalah sama dengan kampanye “direct mail” dan apa yang terdapat dalam brosur mempunyai tampilan dan gaya , yang mengaruskan perusahaan untuk mempertimbangkan semua poin kontak yang mana pelanggan dapat memasuki dan mengerti, karena setiap poin akan mengandung pesan baik, buruk atau netral, yang jelas bahwa saluran harus menyampaikan pesan konsisten tentang apa yang ditawarkan, agar konsumen tertarik maka pesan harus disampaikan dengan sentuhan , gaya yang dapat mendukung pencitraan merk perusahaan.

2.5. Inovatif-Creativitas dan Kebutuhan Konsumen

Mati hidupnya perusahaan sangat tergantung dengan kemampuan inovasi, namun sekedar mempunyai inovasi tidaklah cukup, banyak produk baru yang inovatif disekitar kita , namun :

Sambutan konsumen tidak seperti yang diekspektasikan. Missal temuan produk inovasi baru cat tembok rumah anti bakteri, namun konsumen menanggapinya dingin-dingin saja atau tidak ada respon, hal ini kemungkinan konsumen tidak tahu atau belum tahu tentang kebutuhan cat tembok. Dari pengalaman tersebut berarti produsen harus :

- a. Memiliki berbagai varian program edukasi dan konsistensi mengedukasi target konsumen
- b. Aqua mempunyai pengalaman mengedukasi konsumen dimasa-masa awal diperkenalkan kemasyarakat
- c. Pengalaman yang lain edukasi yang dilakukan oleh produk isotonic, dan bila edukasi berhasil maka competitor akan berbondong-bondong masuk kepasar.

Usaha yang harus dilakukan untuk memperbesar animo konsumen adalah menciptakan komunikasi dua arah (Conversation Marketing) secara inten antara cat anti bakteri dengan konsumen, hindari terjadinya komunikasi satu arah, komunikasi dilakukan sampai konsumen menyadari dan mengetahui akan kebutuhan zat anti bakteri, sehingga animo konsumen akan meningkat saat produk cat anti bakteri tersebut di –launch.

Kemampuan produsen untuk mendengar suara konsumen yang berhubungan dengan dinamika kebutuhan konsumen, jika suara konsumen tidak diimbangi dengan kemampuan realisasi perusahaan sesuai dengan dinamika kebutuhan konsumen, dipastikan konsumen akan bermigrasi ke produk competitor yang lain, karena mereka mampu merealisasikan keinginan dan kebutuhan mereka.

Sambutan konsumen seperti yang diekspektasikan, dimana konsumen menyambut dengan penuh antusiasme yang tinggi, seperti produk Apple, hal ini dikarenakan konsumen sudah mengetahui kebutuhannya, konsumen sudah menyadari kebutuhannya seperti i-pod , i-tone, i-phone dan i-ped

2.6. Kesimpulan.

1. Perusahaan harus tanggap terhadap perubahan yang ada dipasar, dengan pola pendekatan outside-in.
2. Perusahaan harus dapat mempengaruhi struktur dan perilaku pasar dengan kekuatan inovatif untuk menciptakan nilai tambah bagi konsumen
3. Roda Deming mensyaratkan bahwa empat komponen utama yaitu Riset Pasar, Desain Produk, Proses produksi dan Pemasaran, harus dijalankan untuk memenangkan persaingan di pasar.
4. Untuk menciptakan nilai tambah konsumen, maka perusahaan harus menghasilkan produk dengan harga bersaing, biaya efisien serta kualitas memadai sehngga dapat memuaskan konsumen,
5. Roda Deming harus berjalan berdasar pengertian dan tanggung jawab bersama, untuk mengutamakan efisiensi industry dan peningkatan kualitas
6. Perusahaan harus membuat produk inovatif yang sesuai dengan kebutuhan pasar atau konsumen
7. Perusahaan harus menciptakan komunikasi dua arah, serta memilih saluran komunikasi yang tepat.

Daftar Pustaka :

Fandy Tjiptono, (2008), Strategi Bisnis, Cetakan Pertama, Penerbit Andi Yogyakarta, Yogyakarta

Ferdinand Sadeli,(2011), Lika-Liku Strategi Keuangan Perusahaan, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

- George Rifai,(2012),Prinsip-Prinsip Pengelolaan Strategi Bisnis, Cetakan Pertama, Penerbit PT Gramedia Jakarta
- JP Sitanggang,(2013), Manajemen Keuangan Perusahaan, Edisi Pertama, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta
- Nandan Limakrisna, (2012), Manajemen Pemasaran, Eisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakara.
- Rachmadi Agus Triono,(2012), Pengambilan Keputusan Manajerial, Cetakan Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Vincent Gaspersz,(2001), Ekonomi Manajerial, Pembuatan Keputusan Bisnis, Edidi Revisi, Cetakan Ketiga, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.