



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

Bagian Pertama

Sukses Memenangkan Persaingan Pasar



“Keterbatasan sumberdaya tidak harus menjadi penghalang untuk mendapatkan laba. Segmen pasar yang beragam tidak semuanya menjadi milik usaha besar”

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan ~~teoritis~~ masalah.
 - b. Pengutipan tidak mengikis kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
3. Pengutipan tidak mengikan kepentingan Universitas Riau.
4. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

Strategi Menggarap Ceruk Pasar

Tidak semua perusahaan sukses memasarkan produk secara massal. Di tengah persaingan yang makin ketat, perusahaan kecil dapat menspesialisasikan diri untuk menggarap pasar yang tidak dimasuki oleh perusahaan besar. Celah pasar yang tersisa dapat dimanfaatkan untuk memperoleh keuntungan yang tinggi.

Keterbatasan sumberdaya tidak harus menjadi penghalang untuk mendapatkan laba. Segmen pasar yang beragam tidak semuanya menjadi milik usaha besar. Sisa segmen yang belum digarapnya sering memberikan keuntungan yang tinggi meski dari volume penjualan relatif kecil.



Di negara maju, celah pasarpun sekarang menjadi incaran. *Ren-a-wreck* di California misalnya, adalah agen penyewaan mobil yang banyak menyewakan mobil-mobil usang. *Hewlett-Packard* bahkan mengkhususkan diri pada pasar inkulator yang bermutu tinggi dengan harga mahal. *A.T. Cross* menggarap ceruk pasar yang diciptakan sendiri dalam bidang pulpen dan pensil mahal yang banyak di miliki atau ingin dimiliki oleh para eksekutif.

Penggarap ceruk pasar mampu memperoleh keuntungan karena mereka mengetahui sasaran grup konsumen dengan baik. Mereka mampu memenuhi kebutuhan konsumen tersebut lebih baik dari pemasar lain, dan dapat membebankan harga yang tinggi di atas biaya-biayaannya melalui nilai tambah yang diciptakan secara khusus.

Bagaimanapun terdapat resiko yang cukup besar bila perusahaan ingin menggarap ceruk pasar. Perusahaan akan kelabakan bila pasar menyusut. Artinya, dalam segmen khusus tersebut terjadi penurunan pembeli secara drastis. Perusahaan akan kehilangan kesempatan untuk meningkatkan volume penjualannya mengingat jumlah pembeli potensial pada segmen khusus tersebut relatif terbatas.

Kemungkinan diserang pesaing juga relatif besar. Segmen pasar dengan potensi keuntungan



Yang tinggi akan senantiasa dilirik pesaing. Masuknya pesaing dalam segmen tersebut menyebabkan spesialisasi menjadi luntur. Padahal ide pokok dalam mengarap ceruk pasar adalah spesialisasi.

Untuk itu, perusahaan harus antisipatif dan tidak hanya menggantungkan diri pada satu pasar saja. Konsultan hukum misalnya,

mereka mengambil tiga

bidang sekaligus, yakni

pengkhususkan diri

pada bidang kriminal

perbankan, kontrak

kerja internasional, dan

hukum dagang. Dokter

spesialis pada dasarnya

dalam profesi meng-

arap ceruk pasar yang

tidak dimasuki dokter

umum. Di Pekanbaru,

Rumah Sakit Awal Bross mungkin dapat dijadikan contoh.

Dalam pengembangan strategi menggarap ceruk pasar (*market niches strategies*), Philip Kotler menyarankan beberapa spesialisasi terbuka untuk itu. *Pertama*, spesialisasi pemakai akhir (*end user specialist*). Perusahaan mengkhususkan diri dalam melayani kebutuhan satu jenis pemakai

"Keterbatasan sumberdaya tidak harus menjadi penghalang untuk mendapatkan laba. Segmen pasar yang beragam tidak semuanya menjadi milik usaha besar"



akhir. Contohnya adalah kantor akuntan yang mengkhususkan diri untuk melayani koperasi.

Kedua, spesialisasi tingkat vertikal (*vertikal level spesialisasi*). Perusahaan mengkhususkan diri pada beberapa lini vertikal dalam siklus produksi-distribusi. Misalnya, pabrik tembaga yang memilih untuk memproduksi tembaga mentah.

Ketiga, spesialisasi konsumen ukuran tertentu (*customer size specialist*). Perusahaan memusatkan usahanya pada satu atau beberapa konsumen besar. Seperti *Sears* dan *General Motor* yang hanya menjual pada satu segmen pasar saja.

Keempat, spesialisasi geografis. Perusahaan hanya masuk pada pasar di wilayah tertentu saja.

Kelima, spesialisasi produk atau lini produk tertentu (*product or product line specialist*). Perusahaan hanya menghasilkan satu produk atau lini produk tertentu. Ada perusahaan yang hanya memproduksi lensa mikroskop saja.

Keenam, spesialisasi ciri produk tertentu (*product feature specialist*). Perusahaan ini hanya bergerak dalam bidang usaha dengan menampilkan ciri produk yang khusus. Contohnya adalah rental mobil usang.

Ketujuh, spesialisasi kerja pesanan (*job shop specialist*). Perusahaan ini membuat produk khusus berdasarkan pesanan konsumen. Contoh-



nya adalah pembuat taman-taman di rumah atau di kantor-kantor pemerintah.

Keselapan, spesialisasi mutu/harga (quality & price specialist). Perusahaan melayani hanya satu sisi pasar, baik sisi rendah maupun sisi tinggi. Contohnya, BMW yang memproduksi mobil berkualitas tinggi dengan harga yang mahal.

Kesembilan, spesialisasi jasa (service specialist). Perusahaan menawarkan satu atau lebih jasa yang tidak di sediakan perusahaan lain. Contohnya, sebuah bank yang melayani kredit melalui telepon dan menghantarkannya pada nasabah.

Tenakhir, spesialisasi saluran distribusi (channel specialist). Perusahaan yang hanya khusus melayani satu atau lebih saluran distribusi tertentu. Sebuah perusahaan minuman ringan dapat mengkhususkan diri untuk memproduksi minuman ringan dengan ukuran besar untuk disediakan hanya pada pompa-pompa bensin.

Sesuai dengan ciri kekhususannya, maka para penggarap ceruk pasar memang harus memiliki keahlian tertentu sesuai dengan spesialisasi yang ingin diambalnya. Ia juga harus memahami betul ciri-ciri ceruk pasar yang ideal yang harus dimasuki. Ceruk pasar baru layak dimasuki bila ia cukup besar dan memiliki daya agar dapat menguntungkan, memiliki potensi untuk



diabaikan perusahaan besar. Perusahaan juga memiliki sumberdaya untuk pasar secara efektif pada ceruk pasar dan dapat mempertahankan diri dari pesaing. []

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak mengikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

o Internasional Gaya Jepang

Kerajinan sapu ijuk buatan Silungkang pernah di ekspor langsung ke Jepang. Namun, akibat kualitasnya selalu menurun, negeri sakura tersebut akhirnya menghentikan impornya. Hal yang sama juga terjadi pada produk bordir, tenun, dan kerajinan rakyat lainnya dari Sumatera Barat.

Komoditas kerajinan tersebut, kini dijual ke pulau Jawa. Ironisnya, pengusaha di Jawa malah mengekspornya ke Malaysia. Setelah kualitasnya diperbaiki, diekspor lagi ke Jepang. Keuntungan yang lebih besar akhirnya dinikmati oleh pengusaha dari Malaysia dan dari pulau Jawa.

Komoditas pengusaha-pengusaha lokal



sebenarnya banyak yang memiliki prospek cerah di pasar asing. Akses ekonominya cukup bagus dan siklus pasarnya relatif panjang. Kesempatan untuk mendapatkan keuntungan menjadi lebih terbuka dan leluasa karena produk mempunyai keunggulan komparatif tersendiri. Harga jual cukup bagus yang ditunjang pula oleh selisih kurs mata uang. Bahan baku berasal dari sumber lokal, sehingga biaya produksi semuanya dalam bentuk rupiah.

Namun, pasar tersebut sering hilang begitu saja. Pengusaha lokal tetap tidak berkembang dengan baik akibat pemahaman mereka yang terbatas. Perkembangan pasar internasional tidak dipelajari secara baik dan konsumen asing yang datang mereka terhadap kualitas sering terabaikan. Nafsu untuk mendapatkan keuntungan lebih awal sering mengaburkan kapabilitas membangun pasar dalam jangka panjang.

Ada baiknya pengusaha Indonesia justru belajar dari keberhasilan Jepang menguasai pasar Internasional. Banyak ahli telah menelaahnya untuk menemukan faktor keberhasilan global Jepang. Sebagian menekankan pada praktek bisnis yang unik, seperti masa kerja seumur hidup, lingkungan mutu, manajemen konsensus, dan produksi tepat waktu. Pendapat lain menyatakan semua itu terjadi karena peranan



pemerintah dan subsidi yang sangat membantu serta kemudahan-kemudahan berurusan dengan pihak bank.

Menurut Liam Fahey dan Philip Kotler dalam *The New Competition* (1985) menyebutkan

sukses perusahaan Jepang sebenarnya terletak pada keahlian mereka dalam mengimplementasikan strategi pemasarannya. Mereka tahu cara memilih pasar, memasuki dengan benar, membangun pasar dan kemudian melindungi posisi kepemimpinan mereka dalam menghadapi persaingan.

Pemerintah dan perusahaan Jepang berusaha keras dalam mengidentifikasi pasar global yang menarik. Mereka menyukai jenis industri yang menuntut keahlian tinggi, padat karya, dan yang membutuhkan sumber-sumber yang sedikit.

Cerdiknya lagi, mereka mengidentifikasi pasar produk yang konsumennya merasa tidak puas dan menciptakan produk untuk memenuhi, sehingga produk pesaing langsung tergeser.

"Nafsu untuk mendapatkan keuntungan lebih awal sering mengaburkan kapabilitas membangun pasar dalam jangka panjang"



Salah satu alasan mereka mencari pasar yang pemimpin pasarnya telah merasa puas, lalu memanfaatkan keterlambatan tersebut dengan membuat produk yang mampu mengubah *image* konsumen.

Perusahaan Jepang membangun lini distribusi yang dapat diandalkan. Sehingga mereka memiliki kemampuan memasuki pasar yang tinggi dan tepat waktu. Periklanan dilakukan secara gencar untuk menarik perhatian konsumen potensial. Salah satu sifat utama strategi memasuki pasar pengusaha Jepang adalah membangun pangsa pasar dibandingkan mendapatkan keuntungan lebih awal. Orang-orang Jepang adalah kapitalis yang sabar dan mau menunggu sebelum mereka menikmati keuntungan.

Begitu mereka mendapatkan posisi berpijak di pasar, seluruh tenaga dikerahkan untuk menguasai dan meningkatkan pangsa pasar melalui pengembangan produk dan pengembangan pasar. Segmentasi dilakukan secara penuh dengan tujuan mengembangkankan jaringan untuk memegang lokasi produk dunia.

Pada saat mencapai dominasi pasar yang tinggi, pengusaha Jepang tidak lagi memposisikan dirinya sebagai "penyerang pasar". Mereka melakukan strategi pertahanan dengan produk dan perbaikan segmentasi pasar. Ada dua prinsip



yang digunakannya. *Pertama*, “nol waktu respon kepelanggan” dengan senantiasa meneliti konsumen untuk mencari tahu pendapat konsumen terhadap produk dan perbaikan yang diinginkan.

Kedua, “nol waktu perbaikan produk” karena secara terus menerus melakukan perbaikan Produk senantiasa menjadi pemimpin pasar karena memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Inilah sebabnya di setiap sudut dalam rumah kita selalu ada saja produk yang dibuat orang Jepang. []



“Ada keinginan untuk berkembang, tetapi bingung dari mana harus memulai. Kesalahan sering ditimpakan pada terbatasnya modal usaha”

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak mengikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak mengikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

Market Development Strategy

Seorang ibu dari kelompok usaha bersama (KUB) mengeluh. Usaha *Keripik Bayam* sudah dua tahun dikelolanya. Hasil yang diperoleh hanya cukup untuk menambah belanja rumah tangga. Dihitung-hitung lumayan juga manfaatnya. Jajan anak-anak ke sekolah tidak lagi harus membebani gaji suaminya, yang cuma seorang pegawai administrasi sekolah.

Dari pendapatan menjual *Keripik Bayam* itu, kamar anak tertuanya yang mulai menginjak usia remaja bisa direnovasi. Penjualannya cukup laris. Pagi-pagi diantar ke warung, sorenya sudah pada ludes oleh konsumen. Inilah yang menyebabkan ibu tersebut sering diikuti oleh kepala desa mengikuti berbagai penataran yang



diadakan oleh instansi pemerintah, seperti Deperindag dan Depnaker.

Ada pula pelatihan tentang sanitasi yang diadakan Depkes. Sudah banyak sertifikat yang diperoleh. Namun, untuk mengembangkan usaha, melihatannya masih sulit.

Meski pernah mendapat bantuan modal dari pemerintah dalam bentuk kredit bergulir, usaha *Keripik Bayam* itu tetap saja berjalan sebagaimana biasa. Memperluas pasar menjadi kendala, sementara sumberdaya sebenarnya cukup. Anak-anak sepulang dari sekolah selama ini juga pernah terlibat untuk membantu. Sasaran pasar yang dituju selama ini baru sebatas warung-warung kecil yang ada di sekitar desa. Dan, itu saja sudah memberikan hasil yang memuaskan.

Tidak sedikit usaha kecil yang mengalami hal yang sama dengan pengusaha *Keripik Bayam* tersebut. Di samping punya persoalan cepat puas, kemampuan pengembangan pasar sangat terbatas.

Ada keinginan untuk berkembang, tetapi bingung darimana harus memulai. Kesalahan sering ditimpakan pada terbatasnya modal usaha. Meski banyak jalan yang ditempuh untuk mendapatkan dana bantuan, namun pengembangan usaha tidak terlihat juga. Seorang pengusaha, bagaimanapun bentuknya haruslah



senantiasa mencari pasar. Melihatnya dengan seksama untuk mengetahui apa mungkin pasar tersebut dimasuki. Strategi dalam pengembangan

pasar (*market development strategy*), sebagai upaya meningkatkan kinerja usaha yang sudah ada yang dapat ditempuh dengan banyak cara.

Pertama, mencoba mengidentifikasi di kelompok pelanggan potensialnya selama ini belum tergarap pada pasar yang sudah ada.

ini dapat dilakukan dengan mengamati kelompok konsumen yang mungkin minatnya terhadap produk dapat distimulus. Bagi ibu pengusaha *Keripik Bayam* tersebut, selain menjual ke warung-warung juga perlu menembus kantin kantor pemerintah maupun swasta yang ada di sekitarnya.

Kedua, menambah saluran pemasaran juga merupakan strategi penting. Mungkin belum semua warung kecil yang dapat digarap oleh usaha *Keripik Bayam* tersebut. Saluran distribusinya masih terbatas pada warung kecil.

Ada baiknya dikembangkan ke beberapa

"Ada keinginan untuk berkembang, tetapi bingung dari mana harus memulai. Kesalahan sering ditimpakan pada terbatasnya modal usaha"



Loko makanan yang ada, bahkan menembus supermarket sekalipun. Untuk ini, pengemasan produk tentunya perlu disesuaikan dengan sasaran pasar baru tersebut. Bila keuntungannya mampu melebihi biaya yang harus dikeluarkan untuk itu, mengapa tidak.

Terakhir, strategi perluasan pasar merupakan alternatif yang dapat dipertimbangkan. Memperluas wilayah pasar ke lokasi yang baru, selain dari yang telah dimasuki selama ini akan mampu menggenjot omset. Lokasi yang dipilih harus mempertimbangkan ketersediaan konsumen potensial dan kemampuan menjangkaunya. Lokasi tersebut dapat saja ditunjuk untuk mendistribusikan produk ke sentra-sentra konsumen potensial di wilayah baru tersebut.

Dalam memilih strategi pengembangan pasar perusahaan harus memperhatikan tidak hanya pasarnya, tetapi juga kemampuan untuk menyesuaikan produk dengan selera pasar. Ragam selera konsumen tentunya banyak dan tidak mungkin memuaskan semua itu satu persatu. Bagi produk yang standar ini tidak menjadi masalah, tetapi produk yang peka terhadap selera konsumen diperlukan kepiawaian penyesuaian bauran produk yang ditawarkan.

Adakalanya konsumen hanya peka terhadap



pengepakannya. Meski isi produk sama, tetapi dengan bungkus yang berbeda pasar akan menerimanya. Merubah bentuk produk dapat pula dijadikan upaya untuk menggaet konsumen potensial.

Diversifikasi bentuk produk biasanya tidak membutuhkan investasi yang besar. Pada produk-produk seperti makanan, cara ini dapat menguntungkan. Pertimbangannya, selera konsumen dapat diusik melalui bentuk produk yang menarik.

Mengidentifikasi pasar dapat dilakukan melalui pemilahan terhadap kelompok-kelompok konsumen. Segmentasi pasar akan menyakan berbagai kelompok konsumen yang dapat dibedakan satu sama lain. Pemahaman terhadap produk yang dijual dengan pasar yang akan dimasuki merupakan kunci untuk memperlancar upaya pengembangan pasar. Seseorang harus menggali informasi tentang pasar dan pesaing yang ada di dalamnya.

Riset sederhana dapat dilakukan dengan

"Memperluas wilayah pasar ke lokasi yang baru, selain dari yang telah dimasuki selama ini akan mampu menggenjot omset"



menanyakan kepada para pengecer berbagai komentar konsumen dalam membeli produk. Setiap komentar dicermati dan diklasifikasi relevansinya terhadap pengembangan produk perusahaan. Setelah itu baru diurut skala kepentingannya untuk ditanggapi perusahaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dengan cara ini diharapkan para pesaing yang juga melayani pasar yang sama. Perusahaan harus mencoba menawarkan produk dan jasanya lebih baik dari pesaing tersebut. []

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
2. Dilarang mengutipkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

Perang Spesifik Penantang Pasar

Perang akan berlangsung sangat ketat pada industri yang biaya tetapnya tinggi dan tingkat persediaan tinggi. Namun, jumlah permintaan di pasar sama sekali tidak bertambah. Perusahaan dapat memilih untuk menantang pasar dengan penyerang pemain yang ada seperti pemimpin pasar, perusahaan berukuran sama yang kurang berhasil, atau perusahaan lokal di suatu wilayah yang kekurangan dana.

Perusahaan yang menduduki peringkat bawah dalam suatu industri dapat menyerang pemimpin pasar, maupun pesaing lainnya untuk meraih pangsa pasar. *Pepsi-Cola* berupaya menggeser dominasi *Coca-Cola* dalam industri



penjualan ringan. *Colgate* dalam pasar pasta gigi bergerak untuk mengurangi dominasi *Pepsoden*.

Penantang pasar tentunya tidak harus menjadi nomor satu. Sasaran strateginya harus jelas. Ibarat sebuah operasi militer melakukan penyerangan, harus diarahkan pada sasaran yang jelas, menentukan dan dapat dicapai. Bagi perusahaan, sasaran tersebut tentunya peningkatan pangsa pasar. Hanya saja, bila salah dalam strategi perusahaan, pesaing justru akan melakukan serangan balik. Ini sangat berbahaya bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Secara spesifik terdapat beberapa strategi yang dapat diambil perusahaan penantang pasar. Paling sekali perusahaan berhasil hanya dengan menggunakan satu strategi. Kombinasi dari beberapa strategi harus dilakukan. Komposisi masing-masing strategi dapat diubah sepanjang waktu agar tidak statis. Pesaing tidak dapat membaca gerakan perusahaan. Ini sangat menentukan reaksi pasar ke arah peningkatan pangsa penjualan perusahaan. Untuk itu, Philip Kotler (1993) mengemukakan ada sembilan strategi penyerangan yang dapat dipilih dan dikombinasikan.

Pertama, perusahaan dapat menjual produk yang relatif sama dengan harga yang lebih



Keberhasilan strategi ini sangat tergantung dari kemampuan perusahaan meyakinkan pembeli bahwa produk dan jasanya memang bisa sebanding dengan pemimpin pasar.

Kondisi pembeli juga harus sensitif terhadap perbedaan harga dan gampang berpindah merek. Selain itu, pesaing sebagai pemimpin pasar tidak bereaksi menanggapi serangan perusahaan.

Kedua, perusahaan dapat membuat produk dengan kualitas produk lebih rendah pada harga yang lebih murah. Keberhasilan strategi ini tergantung pada tersedianya segmen pembeli yang cukup besar dan tertarik hanya karena harga. Kualitas produk selanjutnya dapat ditingkatkan secara perlahan untuk membendung serangan dari perusahaan baru yang mengambil cara yang sama.

Ketiga, penantang pasar dapat masuk dengan meluncurkan produk prestise. Suatu produk dengan kualitas dan harga yang lebih tinggi dapat melemahkan arti dominasi pemimpin pasar di mata pembeli.

***"Hanya
saja, bila salah
dalam strategi
perusahaan,
pesaing justru
akan
melakukan
serangan
balik"***



Keempat, penantang dapat menyerangkan pemimpin pasar dengan mengembangkan variasi produk yang lebih banyak untuk memberikan lebih banyak pilihan bagi konsumen. Di pasaran saat ini banyak beredar produk minuman ringan dengan berbagai variasi rasa. Bahkan, obat-obatan juga sudah menggunakan strategi ini.

Kelima, mengandalkan inovasi produk untuk menyerang posisi pemimpin pasar. Berpacu dalam inovasi ini sangat ketara di Indonesia dalam pasar otomotif. Antara *Toyota* dengan *Isuzu* selalu saling bersaing dalam mengembangkan produknya.

Keenam, menawarkan jasa pelayanan yang lebih baik. Konsumen sering lebih tertarik pada produk dengan pelayanan lebih. Meskipun produk yang dijual dikategorikan sebagai "kelas rendah", tetapi dengan pelayanan yang lebih baik dapat mengalihkan pembeli dari pemimpin pasar.

Ketujuh, mengembangkan saluran distribusi yang lebih inovatif. *Avon* menjadi besar karena inovasinya dalam saluran distribusi. Pemilihan lembaga perantara yang efektif sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghambat dinamika penjualan pemimpin pasar.

Kedelapan, menekan biaya yang lebih rendah melalui pembelian yang efisien, peralatan



produksi yang lebih modern dan produktivitas karyawan yang lebih tinggi. Strategi ini merupakan kunci keberhasilan perusahaan-perusahaan Jepang dalam menembus dan mendominasi pasar Internasional. Perusahaan menjadi lebih agresif dengan biaya yang rendah.

Kesembilan, menyerang pemimpin pasar dengan promosi yang intensif. Menaikkan biaya iklan agar lebih superior dapat berhasil bila iklan mampu menggugah konsumen dengan cara efektif dan produk memang memiliki keunggulan dibanding pesaing. Perang iklan menjadi menarik bila perusahaan memiliki dana yang cukup dan target pasarnya peka terhadap serangan promosi.

Penyerangan terhadap lawan harus dipusatkan pada waktu dan tempat yang tepat. Sasaran strategi harus ditentukan secara cermat dan pola serangan disusun sesuai sasaran tersebut. Perusahaan dapat melakukan serangan secara langsung (*frontal attack*) dengan mengumpulkan kekuatan melebihi pesaing, Khususnya sumberdaya dan

"Meskipun produk yang dijual dikategorikan sebagai "kelas dua", tetapi dengan pelayanan yang lebih baik dapat mengalihkan pembeli dari pemimpin pasar"



Serang sisi (*flank attack*) dapat pula ditempuh bila sumbernya relatif terbatas. Cara ini memerlukan perhatian pada kelemahan lawan dan menyerang bagian itu. Serangan ini sangat berbahaya untuk perusahaan yang tidak menundukkan lawan dengan kekuatan. Pada perusahaan yang lebih kecil serangan (*guerrilla attack*) mungkin lebih efektif. Tujuannya adalah mengganggu wilayah pasar yang saat ini dikuasai pesaing.

Bagi perusahaan dengan modal yang kuat dan sumber daya yang siap bertempur, serangan dapat dilakukan secara besar-besaran dengan melakukan pengepungan (*encirclement attack*). Diversifikasi produk merupakan syarat penting dalam melakukan serangan seperti ini dengan memberikan lebih banyak pilihan pada konsumen ketimbang pesaing. []

1. Dikembangkan oleh J. L. Thompson dan J. L. Thompson, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York, 1979.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak mengian kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

Memuaskan “Nafsu” Konsumen

Masing-masing produk, pada dasarnya, mempunyai kapasitas yang berbeda untuk memuaskan berbagai kebutuhan konsumen. Bagi seorang pemasar, konsep yang dapat memanfaatkannya adalah nilai. Dalam memutuskan produk mana yang akan memberikan kepuasan yang lebih besar, konsumen akan memperkirakan nilai dari masing-masing produk sebagai kapasitas keseluruhan dalam memenuhi kebutuhannya.

Terdapat tarik menarik antara nilai dan biaya yang harus dikorbankan konsumen untuk memuaskan kebutuhannya. Dalam disiplin pemasaran, masalah ini didekati dengan pendekatan perilaku konsumen. Terdapat empat



faktor utama yang mempengaruhinya, yakni kebudayaan, sosial, kepribadian, dan psikologis. Faktor ini memberi isyarat mengenai bagaimana jenjangkau dan melayani para pembeli secara lebih efektif.

Keputusan konsumen merupakan fungsi dari tingkatnya antara harapan dari pembeli dengan produk dan kemampuan dari produk tersebut. Menurut dalam bukunya *Experimentaal; Foundations of Clinical Psychology* menyatakan bahwa pada saat seseorang memilih di antara dua atau lebih alternatif, ketidakcocokan akan hampir tidak dapat dihindari kemunculannya karena pengetahuan seseorang terhadap keputusannya. Keidakcocokan timbul pada hampir setiap keputusan, dan selanjutnya orang akan mengambil langkah-langkah yang beragam untuk mengurangi ketidakcocokan tersebut.

Teori ini sepertinya menyarankan agar para pemasar menyatakan, kemampuan produk yang sesungguhnya, sehingga pembeli mengalami kepuasan. Di Indonesia, upaya seperti ini bahkan sudah sering melampaui batas-batan toleransi. Tidak jarang sebuah produk dinyatakan dengan kemampuan yang multifungsi, seperti obat yang mampu menyembuhkan seribu macam penyakit, ataupun tidak adanya kecap yang No. 2. Tindakan tersebut dapat saja diterima, namun



terhadap konsumen yang lebih rasional atau makin rasional dan inovasi teknologi yang makin deras meyakinkan konsumen tidak lagi dapat dilakukan dengan slogan untuk menimbulkan bangsan dibenak konsumen.

Rasional konsumen memaksa produsen lebih memperhatikan kinerja dari utilitas produk. Karena itu, memahami bagaimana proses pembelian konsumen mulai dari pengenalan masalah sampai dengan perilaku setelah membeli akan memberikan isyarat-isyarat penting untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen tersebut. Pada arti yang paling mendasar, pemasar harus berusaha untuk mendapatkan respons dari perilaku konsumen. Pertukaran yang berhasil sebagai kinerja pemasaran yang nyata tercermin dari bagaimana seorang konsumen berbuat untuk mendapatkan produk yang diinginkannya dengan menawarkan sesuatu sebagai gantinya. Pemasar harus menganalisa apa yang diharapkan pada masing-masing pihak untuk diberikan dan diterima.

Pemasaran sebagai proses sosial dan manajerial menuntut terdefinisinya target pasar perusahaan. Era ekonomi global mendatang menciptakan proses ini semakin sulit. Selera konsumen yang berubah dengan cepat akibat



ansipasi dan arus informasi memaksa pemasar untuk mampu mencari ceruk pasar yang pas. Bersama dengan itu, 'speed of technology' menjadikan daur hidup produk semakin pendek. Produsen harus mampu memperoleh pengembangan investasi secepatnya agar memiliki waktu untuk memodifikasi produk. Ini berarti waktu untuk media untuk memasarkan suatu produk semakin pendek.

Pendekatan pemasaran modern menemukan target pasar yang tepat dilakukan melalui proses segmentasi pasar. Banyak hal yang menjadi dasar proses segmentasi. Untuk produk-produk *consumer goods* (convenience goods) dapat berpijak pada aspek geografis dan psikologis. Ini karena produk tersebut harus dikonsumsi secara cepat. Cara ini kurang tepat untuk *shopping goods*. Produk ini dapat dianalisis secara etnografis. Perusahaan dengan skala ekonomi yang besar mungkin mampu melakukan berbagai pendekatan secara komprehensif. Untuk perusahaan kecil, tentu akan lebih sulit karena terbatasnya kemampuan dan akses terhadap informasi.

Cara yang paling mudah adalah dengan bertindak sebagai *follower* seperti yang pernah dilakukan Jepang terhadap produksi mobilnya. Produsen kecil tinggal mengamati produk yang lagi ngotren di pasar dan berupaya untuk



menciptakan produk sejenis dengan melakukan beberapa modifikasi yang mengarah kepada pendekatan, harapan konsumen dengan kinerja utilitas produk.

Pertambahan terhadap atribut tertentu pada suatu produk kadang-kadang menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih tinggi. Bagaimana pun sebuah perusahaan kecil tidak dapat lepas dari pencarian informasi yang ulet untuk menentukan kebutuhan yang diinginkan konsumen serta menemukan cara-cara untuk memenuhkannya. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan, bahwa kunci awal keberhasilan program pemasaran segala-galanya terletak pada kemampuan memahami pelanggan dan mengantisipasi pesaing. []

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak mengikat kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengutipkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.