

Marketing Strategy – Deductive and Inductive

Bilson Simamora, 27 Maret 2018

Strategi Pemasaran dan Pemasaran Strategis

Strategi pemasaran dan pemasaran strategis adalah dua konsep yang sering dipakai secara bergantian (El-Ansary, 2006), padahal pengertian kedua konsep sesungguhnya berbeda (Varadarajan, 2010). Selama ini dipahami bahwa dalam rencana pemasaran terdapat dua aspek yang berbeda, yakni aspek strategis dan aspek taktikal. Aspek strategis terkait dengan segmentasi, *targeting* dan *positioning*, sedangkan aspek taktikal terkait dengan *marketing mix* (*product, price, place* dan *promotion*) (Jain, 1992; Kotler dan Keller, 2006; Ansary, 2006). Strategi pemasaran berada dalam aspek strategik (Jain, 1992; Kotler dan Keller, 2006; Ansary, 2006).

Rumusan El-Ansary (2006) sejalan dengan pemikiran tersebut. Ia menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah integrasi keluruhan dari strategi-strategi segmentasi, *targeting* dan *positioning* yang dimaksudkan untuk menciptakan, mengomunikasikan dan menyampaikan tawaran pada pasar sasaran (*the total sum of the integration of segmentation, targeting, differentiation, and positioning strategies designed to create, communicate and delivered an offer to a target market*). Menurut pemikiran ini, strategi dijabarkan ke dalam dalam *marketing mix*. Pelaksanaan *marketing mix* dari hari ke hari (*daily basis*) dinamakan manajemen pemasaran.

Uraian berikut ini berusaha memperluas pengertian strategi pemasaran. Untuk itu, pertama-tama dikemukakan dulu apa yang dimaksud keputusan pemasaran strategis. Menurut Varadarajan (2010), keputusan pemasaran strategis adalah keputusan organisasi terkait pemasaran, dimana konsekuensinya berdampak

(baik atau buruk) bagi kinerja organisasi dalam jangka panjang. Untuk lebih jelasnya, keputusan strategik memiliki ciri-ciri:

- Terkait dengan komitmen sumberdaya yang tidak dapat dikembalikan lagi (*irreversible*) atau relatif sulit disimpan, relatif besar, jangka pandang dan dialokasikan untuk memperoleh pencapaian biaya dan diferensiasi kompetitif.
- Berisikan *tradeoff* dalam arti berisikan pilihan-pilihan. Pada saat perusahaan menentukan sebuah pilihan (misalnya alternatif A), maka pilihan lain (misalnya alternatif B, alternatif C dan alternative D) harus ditinggalkan.
- Dibuat dalam konteks keputusan-keputusan strategik, termasuk saling ketergantungan di antara mereka.
- Dibuat dalam level organisasi yang lebih tinggi (*top management*).

Segmentasi, *targeting* dan *positioning* dapat diterima sebagai aspek strategis pemasaran karena memenuhi syarat tersebut. Menurut Varadarajan (2010), aspek-aspek dalam *marketing mix* yang selama ini dianggap taktikal bisa pula bernilai strategis. Misalnya, warna mobil secara teori merupakan aspek taktikal karena merupakan bagian dari *product* dalam *marketing mix*. Namun, bagi Ferrari warna merah merupakan aspek strategis karena merupakan bagian dari identitas merek tersebut, sehingga sekarang pasar mengenal warna *Red Ferrari*. Demikian pula warna hijau bagi Kawasaki Ninja. Literature-literatur pemasaran selama ini juga telah memperkenalkan berbagai strategi terkait dengan aspek *marketing mix* tertentu, seperti disajikan pada Tabel 2-4 Oleh karena itu, pembagian pemasaran menjadi strategis dan taktikal tidak tepat lagi dan lebih baik menggunakan kategorisasi strategis dan non-strategis (Mintzberg, 1987a; Varadarajan, 2010). Dengan demikian, ranah strategi pemasaran tidak lagi terbatas pada segmentasi, *targeting* dan *positioning*, akan tetapi juga mencakup aspek-aspek *marketing mix*.

Perluasan ranah strategi pemasaran tercermin dalam definisi strategi pemasaran dari Varadarajan (2010): “Strategi pemasaran adalah pola keputusan-keputusan organisasi yang terintegrasi, yang menjelaskan pilihan-pilihan penting terkait produk, pasar, kegiatan pemasaran dan sumberdaya pemasaran dalam menciptakan, mengomunikasikan dan menyampaikan produk yang menawarkan nilai bagi konsumen, yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya”. Dengan pengertian ini, strategi pemasaran dapat berisikan satu atau banyak keputusan pemasaran, tergantung pada apakah aspek strategis hanya satu atau banyak.

Menurut Jain (1992), landasan bagi strategi pemasaran adalah pemasaran strategis. Craven dan Piercy (2006) juga menyatakan bahwa pemasaran strategik merupakan sebuah ‘proses’, yakni pengembangan strategi yang digerakkan oleh pasar (*market-driven process of strategy development*), yang memperhatikan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan untuk memberikan nilai pelanggan yang *superior*. Proses tersebut dianggap sebagai perumusan segmentasi, *targeting* dan *positioning* serta komponen-komponen *marketing mix*. Dalam perumusan tersebut, ditentukan aspek-aspek strategis bagi organisasi dan berdasarkan aspek-aspek strategis tersebutlah ditentukan strategi pemasaran (Tabel 2-4).

Tabel 2-4. Keterkaitan Pemasaran Strategis dengan Strategi Pemasaran

ISU-ISU PEMASARAN STRATEGIS	PILIHAN KEPUTUSAN TERKAIT STRATEGI PEMASARAN
	A. Customer Interfacing Layer
Bagaimana bersaing?	<p>Strategi merek Strategi merek tunggal vs strategi banyak merek</p> <p>Strategi pemerekan (<i>branding strategy</i>) Apakah produk baru menggunakan merek yang sudah ada ataukah menggunakan merek yang baru?</p> <p>Strategi saluran Saluran tunggal versus saluran ganda <i>Online versus off-line</i></p> <p>Strategi intensitas distribusi Distribusi intensif versus selektif versus eksklusif</p> <p>Strategi <i>positioning</i> Memosiskan produk berdekatan dengan posisi pesaing ataukah berdekatan dengan produk lain perusahaan?</p> <p>Strategi harga Strategi penetrasi ataukah strategi <i>skimming</i>?</p> <p>Strategi lini produk Lini produk luas versus sempit</p> <p>Strategi promosi <i>Push strategy versus pull strategy</i></p>
Bagaimana bersaing pada pasar suatu negara?	<p>Strategi pemasaran multinasional/strategi pemasaran global Standarisasi variabel pemasaran tertentu (misalnya <i>positioning, banding</i>) lintas negara <i>versus</i> standarisasi lintas negara <i>versus</i> adaptasi pada setiap negara</p>
	B. Precursor to the Customer Interfacing Layers
Di mana bersaing?	<p>Strategi pemilihan pasar sasaran <i>Mass versus undifferentiated versus differentiated versus focused startegy</i></p>
Di mana bersaing dan bagaimana bersaing?	<p>Strategi ruang lingkup bisnis Kelompok pelanggan yang dilayani (pasar dan segmen pasar yang dilayani) Fungsi pelanggan yang dilayani (kebutuhan konsumen yang dipenuhi)</p> <p>Teknologi yang digunakan <i>Product-market coverage strategy</i> <i>Single product-market concentration versus market specialization versus product specialization versus selective product-market specialization versus full product-market coverage</i></p> <p><i>Market driving strategy</i> (membentuk/mempengaruhi/memodifikasi lingkungan pasar <i>versus market driven strategy</i> (merespon lingkungan pasar secara adaptif)</p> <p><i>Primary demand stimulation strategy</i> (meningkatkan ukuran pasar bagi produk) <i>versus selective demand stimulation strategy</i> (meningkatkan pangsa perusahaan bagi produk)</p>
Apa strategi secara keseluruhan?	<p>Strategi memasuki pasar <i>First mover (market pioneering) versus early follower versus late entry</i></p> <p>Strategi peluncuran produk lintas pasar berbagai negara</p>

Sedikit-banyaknya keputusan dalam strategi pemasaran dirumuskan Varadarajan (2010) dalam empat tingkat strategi

pemasaran, mulai dari yang sempit sampai yang luas, sebagai berikut:

1. Strategi pemasaran sebagai keputusan pemasaran yang memperhatikan aspek tertentu tentang bagaimana bersaing (misalnya: *market skimming strategy* versus *market penetration strategy*).
2. Strategi pemasaran sebagai vektor keputusan-keputusan tentang bagaimana perusahaan bersaing (misalnya: *push strategy* versus *pull strategy* – pola alokasi sumberdaya di antara iklan, *personal selling*, *sales promotion* dan *trade promotion*).
3. Strategi pemasaran sebagai vektor keputusan-keputusan pemasaran yang meliputi berbagai aspek tentang di mana bersaing (misalnya: *undifferentiated marketing strategy* versus *differentiated marketing strategy* versus *focused marketing strategy*) dan bagaimana bersaing (misalnya: strategi diferensiasi, strategi *positioning*, strategi saluran).

Pertanyaannya, apabila merupakan suatu vektor, bagaimana merumuskan strategi pemasaran? Ingat kembali bahwa pemasaran bukan ilmu pasti, yang segala sesuatunya teratur dan terukur (Kotler, 1997). Memang sebagian strategi telah dispesifikasi dalam pemasaran, seperti diperlihatkan pada Tabel 2-4 Namun, setiap perusahaan memerlukan kreatifitas dalam perumusan strategi pemasaran (Slater, Hult dan Olson, 2010). Strategi yang kreatif adalah strategi yang implementasinya berbeda dari yang lain pada kategori produk yang sama (Andrew dan Smith, 1996). Strategi yang kreatif berpengaruh positif pada kinerja perusahaan (Slater, Hult dan Olson, 2010).

Apabila tidak mengikuti pola yang sudah ada, perumusan tersebut dapat bersifat imajinatif (Andrew dan Smith, 1996). Sebagaimana telah disampaikan, perumusan strategi (termasuk strategi pemasaran) merupakan proses berpikir (Mintzber, 1987a, White, 2004) dan hampir-hampir menyerupai proses pengembangan teori (Mintberg, 1987a). Perumusan strategi

pemasaran semakin kompleks apabila spektrum-nya makin luas (*broad spectrum*), seperti dijelaskan di atas.

Proses Pemasaran Strategis

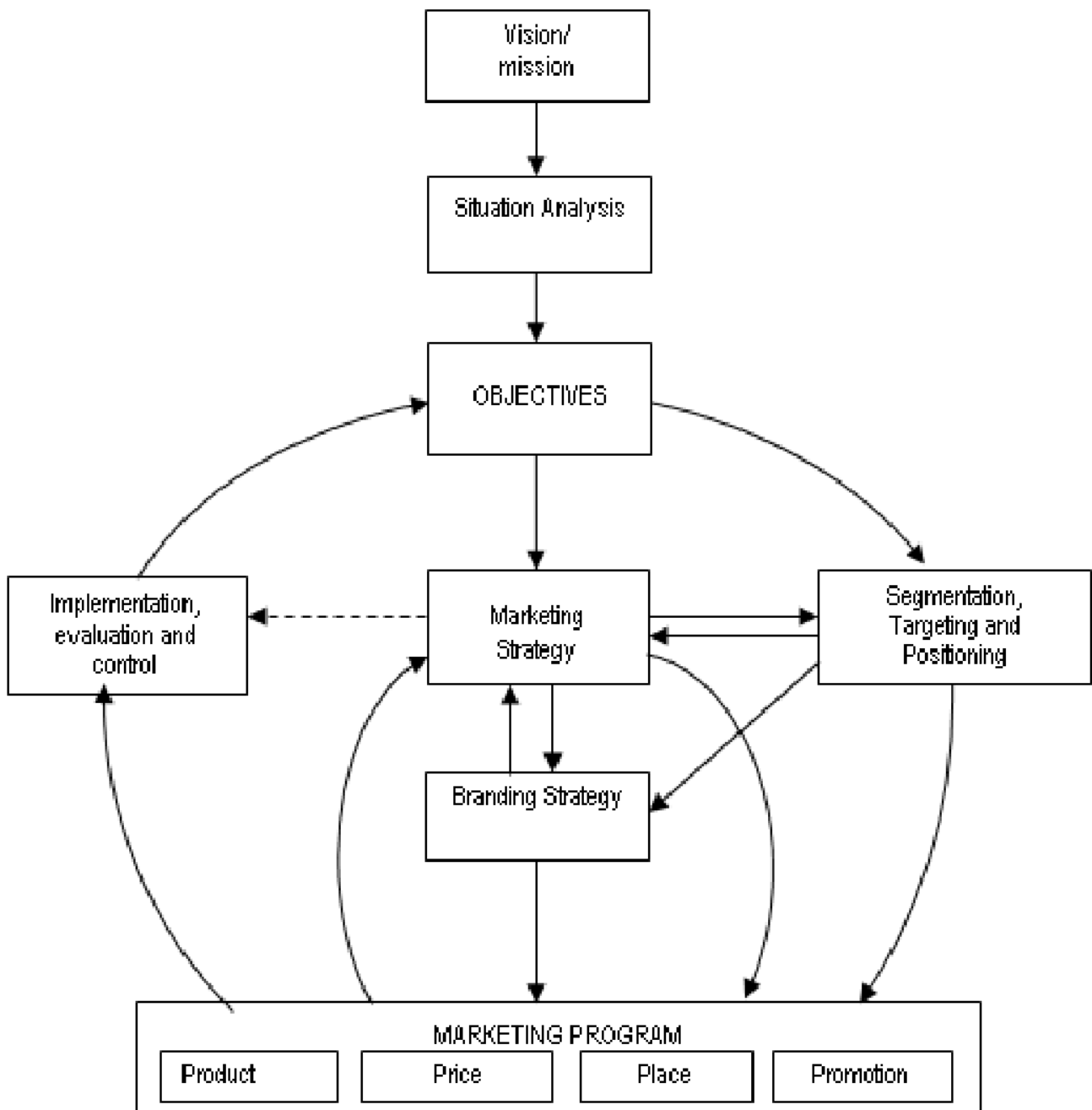
Proses strategi pemasaran dimaksudkan untuk merumuskan rencana pemasaran yang operasional, yang dimaksudkan untuk mencapai sasaran pemasaran (*objectives*). Sasaran tersebut ditetapkan berdasarkan sasaran bisnis (Gambar 2-9). Analisis situasi yang mendahului penetapan sasaran tersebut diambil dari analisis situasi untuk strategi bisnis, namun cukup mencakup komponen-komponen yang relevan bagi penetapan sasaran pemasaran dan perumusan strategi untuk mencapainya. Analisis situasi sendiri didahului oleh pertimbangan atas visi dan misi bisnis. Untuk mencapai objektif tersebut perlu bagian pasar yang dimasuki. Proses ini dalam pengertian lama disebut aspek pemasaran strategis. Lalu, *marketing mix* dianggap sebagai aspek taktis pemasaran. Namun, Mintzberg (1987a) menyatakan bahwa pembagian demikian tidak tepat, sebab adakalanya hal-hal yang oleh teori dianggap taktikal, ternyata berperan strategis bagi perusahaan. Misalnya, warna mobil merupakan aspek taktikal karena merupakan bagian dari *product* dalam *marketing mix*. Namun, bagi Ferrari warna merah merupakan aspek strategis karena merupakan bagian dari identitas merek tersebut, sehingga sekarang pasar mengenal warna *Red Ferrari*. Demikian pula warna hijau bagi Kawasaki Ninja. Karena itu, Mintzber (1987a) mengusulkan pemakaian kategorisasi strategi (*strategic*) dan kurang strategis (*less strategic*) bagi praktek-praktek bisnis.

Pendapat Mintzberg di atas diperkuat oleh Varadarajan (2010). Ia menyatakan bahwa segmentasi, *targeting* dan *positioning* merupakan ranah strategis, namun komponen-komponen bauran pemasaran juga dapat bernilai strategis bagi perusahaan. Sebagai contoh adalah *push strategy* dan *pull strategy* yang dikenal dalam promosi, *brand extension strategy* dalam produk, *penetration strategy* berdasarkan harga produk baru dan *exclusive distribution strategy* dalam distribusi. Berdasarkan

argument tersebut, terinspirasi oleh pada Mintzberg (1987a), Varadarajan (2010) tidak lagi menggunakan konsep *strategic* dan *tactical*, melainkan *strategic* dan *non-strategic*.

Craven dan Piercy (2006) juga menyatakan bahwa pemasaran strategis merupakan sebuah 'proses', yakni pengembangan strategi yang digerakkan oleh pasar (*market-driven process of strategy development*), yang memperhatikan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan untuk memberikan nilai pelanggan yang *superior*.

Strategi pemasaran menurut rumusan formal Varadarajan (2010) adalah pola keputusan organisasi yang terintegrasi, yang menjelaskan pilihan-pilihan krusial terkait produk, pasar, kegiatan pemasaran, dan sumberdaya pemasaran, dalam menciptakan, mengomunikasikan dan menyampaikan nilai kepada pelanggan, yang terlibat pertukaran dengan organisasi, dan dengan demikian memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

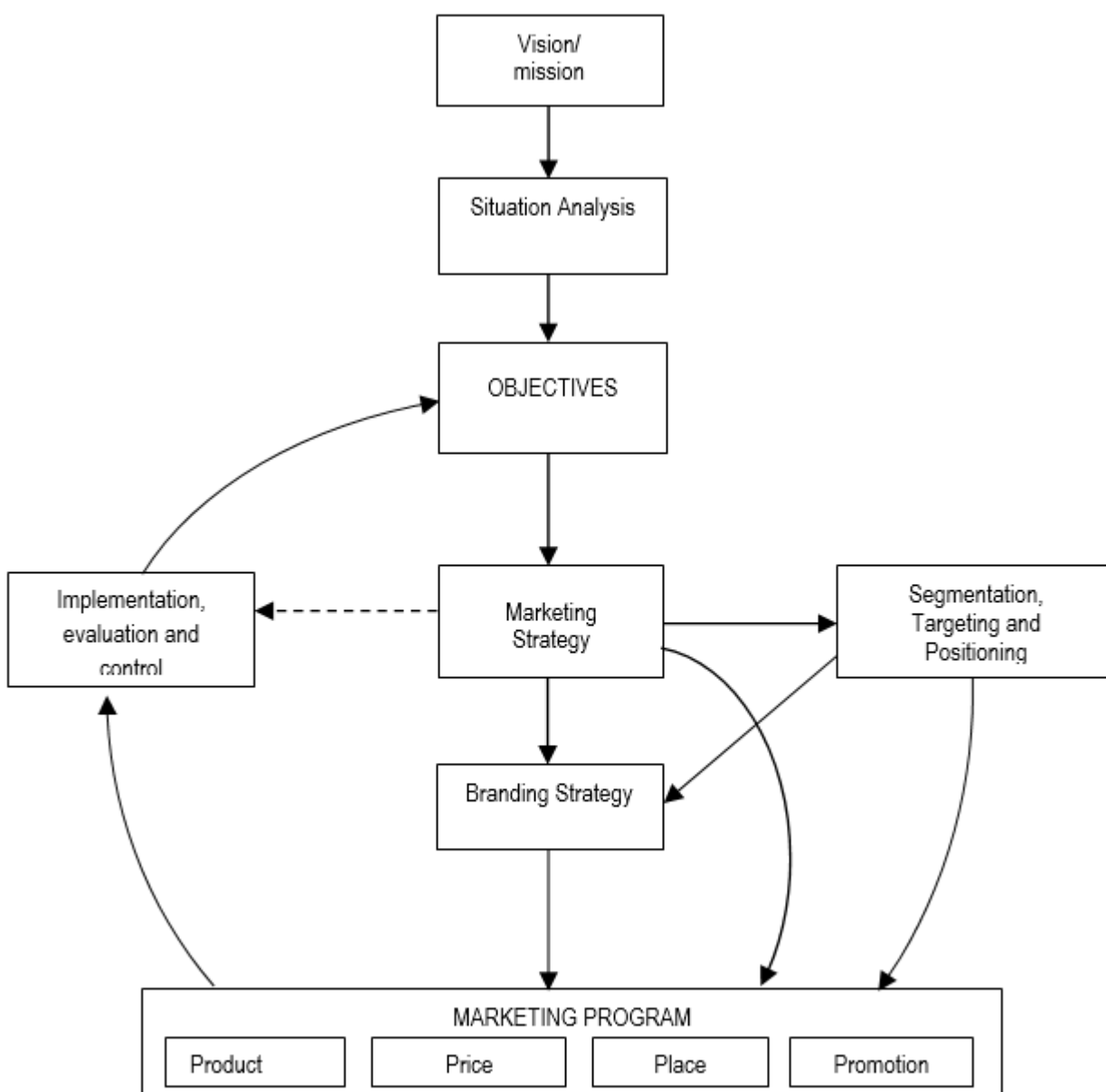


Gambar 2-9. Langkah-langkah Perumusan Rencana Pemasaran Strategis

Pemikiran tradisional menganggap bahwa ranah strategi pemasaran terdapat pada segmentasi, targeting dan positioning (Jain, 1992; Kotler dan Keller, 2006; El-Ansary, 2006). Oleh El-Ansary (2006), strategi pemasaran sebagai integrasi keluruhan dari strategi-strategi segmentasi, *targeting* dan *positioning* yang dimaksudkan untuk menciptakan, mengomunikasikan dan menyampaikan tawaran pada pasar sasaran (*the total sum of the integration of segmentation, targeting, differentiation, and positioning strategies designed to*

create, communicate and delivered an offer to a target market). Namun, menurut Varadarajan (2010) pengertian demikian tidak jelas dan terkesan ragu-ragu.

Sebuah strategi merupakan pola yang berisikan aturan-aturan, yang menjamin keterpaduan dan konsistensi berbagai praktek yang berbeda (Minztber, 1987a; 1987b; White, 2004). Strategi pemasaran ada yang sudah diketahui secara umum, ada yang menjadi pengetahuan khusus sebuah perusahaan (*tacit knowledge*), ada pula yang harus dirumuskan (karena belum ada contoh sebelumnya).

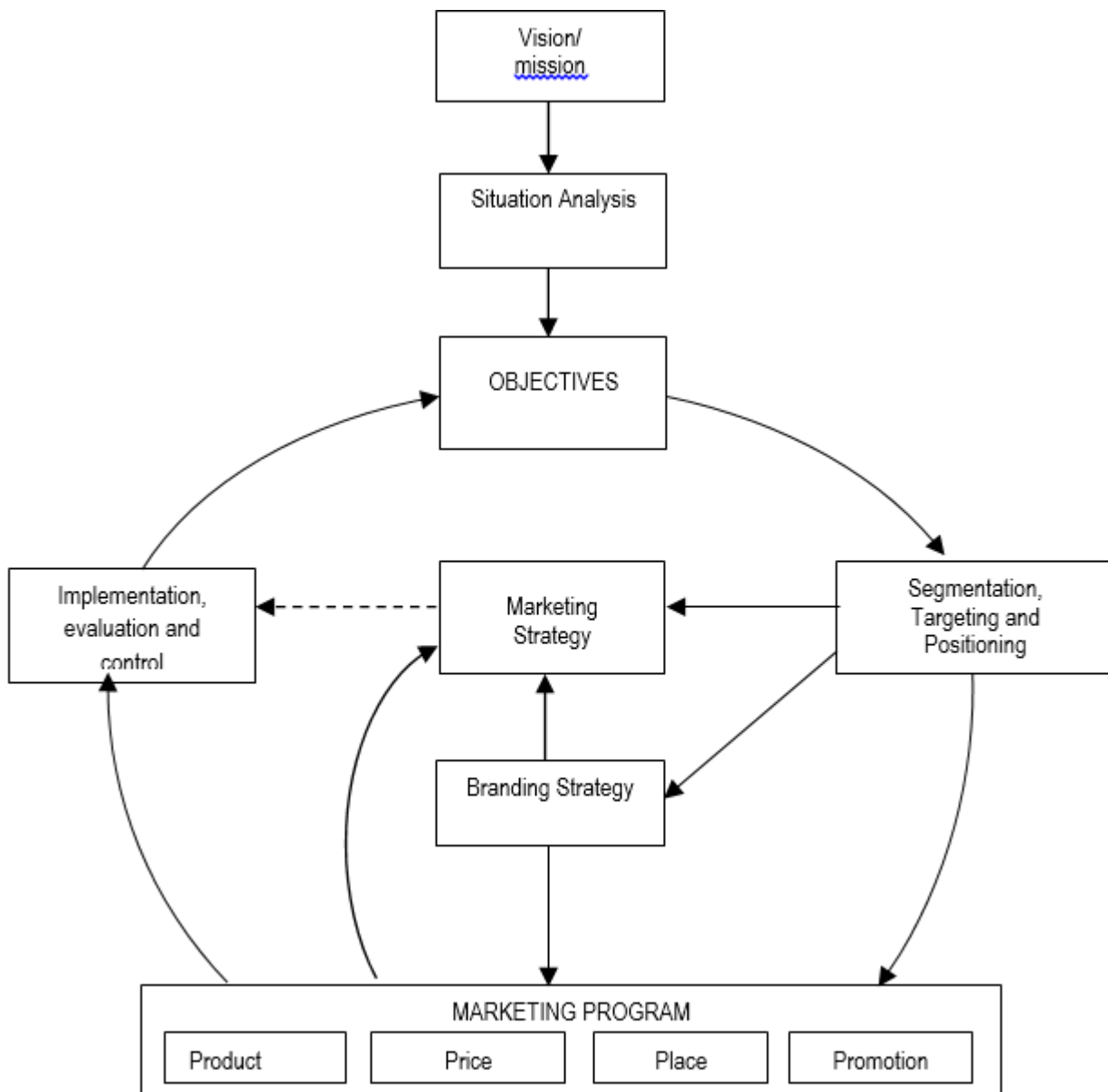


Gambar 2-10. Langkah-langkah Proses Pemasaran Strategis Deduktif

Untuk strategi yang sudah diketahui secara umum (misalnya *push*

strategy, pull strategy, penetration strategy, skimming strategy), perusahaan tinggal memilih strategi dari alternative-alternatif strategi yang tersedia (Tabel 2.4). Setelah dipilih, perusahaan menyusun segmentasi, *targeting, positioning, branding strategy* serta program pemasaran sesuai strategi tersebut. Untuk penyederhanaan, dalam tulisan ini, pembuatan rencana pemasaran strategis dengan pola demikian disebut metoda deduktif. Mengacu pada kerangka pemikiran yang dituangkan pada Gambar 2-10, maka proses perumusan rencana pemasaran strategis adalah:

1. Misi perusahaan
2. Analisis situasi
3. Penetapan sasaran
4. Penetapan strategi pemasaran
5. Penentuan strategi merek (*branding strategy*)
6. Penentuan segmentasi, *targeting* dan *positioning*
7. Perumusan program pemasaran
8. Perumusan rencana implementasi, evaluasi dan kontrol.



Gambar 2-11. Langkah-langkah Pemasaran Strategis Induktif

Tentunya pilihan strategi tidak selalu tersedia. Dalam situasi demikian perusahaan perlu merumuskan sendiri strategi pemasarannya. Mengingat strategi merupakan vector berbagai keputusan strategis (Varadarajan, 2010), maka perumusan strategi melalui pendekatan ini merupakan pemadatan sekumpulan logika menjadi aturan (*rule*) lebih sederhana (White, 2004). Dalam modul ini pendekatan tersebut dinamakan metoda induktif. Dalam metoda ini, perumusan strategi pemasaran yang didasarkan pada aspek-aspek strategis segmentasi, targeting, positioning, *branding strategy* dan program pemasaran (*marketing mix*). Langkah-langkah pemasaran strategis secara induktif adalah:

1. Misi perusahaan
2. Analisis situasi
3. Penetapan sasaran
4. Segmentasi, *targeting* dan *positioning*
5. Penentuan strategi merek (*branding strategy*)
6. Perumusan program pemasaran
7. Perumusan strategi pemasaran
8. Perumusan rencana implementasi, evaluasi dan kontrol.

Strategi yang dirumuskan masih baru dan belum memiliki contoh atau padanan saat ini. Oleh karena itu, mengacu pada Mintzberg (1987a) dan White (2004), perumusan strategi yang masih baru dianggap dianggap sebagai penyusunan logika, pengetahuan dan aturan yang baru.

Praktek pemasaran dapat dirumuskan tanpa penjelasan tentang strategi apa yang dipakai. Namun, spesifikasi strategi tetap diperlukan karena dapat menyamakan persepsi dan menjamin konsistensi praktek pemasaran (White, 2004). Dalam situasi ini, strategi pemasaran merupakan kesimpulan tentang cara perusahaan mencapai sasaran (*the way the company achieve its objectives*) dan oleh karena itu muncul setelah segmentas, *targeting*, *positioning*, *branding strategy* dan *marketing mix*. Namun, dalam dokumen rencana pemasaran strategic, strategi pemasaran ditempatkan di depan praktek-praktek pemasaran tersebut.