

TUJUH FOKUS PEMIMPIN PASAR

Setiadi Umar

Abstrak

Becoming a market leader is not an easy task, many things should be done and many have been done by market leader. However by becoming a market leader, doesn't mean that the tasks in hand have been completed. Actually it's far from completed, and there are many jealous rivals that try to wrest over the market leadership in many ways at any cost. Based on 3 disciplines values: product leader, operationally excellent firm, and customer intimate firm, that was written by Michael Treacy and Fred Wiersema, writer tries to highlight seven areas that should be brought into account in order to maintain market leadership: Market Sensing, Creativity, Range of Competencies, Speed, Operational Effectiveness, Loyalty Program, and Stakeholders Interest.

TUJUH FOKUS PEMIMPIN PASAR

Pemimpin pasar, disamping memiliki pangsa pasar terbesar, telah berhasil menempatkan merk-nya sebagai salah satu merek terkuat di bidangnya, dengan berjuta dollar customer. Biasanya Pemimpin pasarpun memiliki puluhan ribu tenaga kerja, beroperasi di puluhan negara, dan memiliki lusinan partner. Hanya saja setelah mencapai prestasi yang demikian gemilang, apalagi yang perlu dilakukan selanjutnya? Cukupkah duduk manis melihat brand proposition yang sudah terbukti sukses dan tinggal menginvestasikan kembali keuntungan mereka pada aktivitas pemasaran yang baru atau mengupdate image mereka secara periodik, dan menikmati pertumbuhan yang mantap? Bagaimana bila kompetitor meniru atau menandingi keunggulan pemimpin pasar? Hal ini berlaku baik dalam hal produk, proses, teknologi maupun strategi. Tentu saja tujuannya adalah untuk meniru sukses Pemimpin pasar, dan dunia ini penuh dengan kompetitor seperti itu. Suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sebaik apapun akan hilang andaikata kompetitor berhasil menirunya dan bahkan akan berubah menjadi *weaknesses/kelemahan* andaikata kompetitor

berhasil meningkatkan dan menyempurnakan teknologi atau strategi tersebut. Point-point apa yang perlu dipertajam agar si gendut besar market leader ini tetap lincah dan responsif? Penulis di sini akan mencoba menuliskan point – point yang perlu diperhatikan oleh market leader berdasarkan 3 nilai disiplin (*disciplines values*) yaitu: *product leader*, *operationally excellent firm* dan *customer intimate firm* yang ditulis oleh Michael Treacy dan Fred Wiersema dalam bukunya *the disciplines of Market Leaders*. Dimana di dalam buku tersebut, ditulis bahwa perusahaan tidak boleh mengabaikan satupun dari nilai-nilai disiplin tersebut, atau perusahaan akan terancam kehilangan posisi kepemimpinannya.

Point pertama untuk mempertahankan keunggulan adalah meningkatkan kemampuan departemen pemasarannya terutama departemen riset pemasarannya. Mengapa hal ini menjadi point pertama? Karena merupakan suatu hal yang sangat vital, membawa perspektif luar ke dalam perusahaan. Jangan sampai kita tergoda untuk menjawab pertanyaan, yang tidak ditanyakan oleh siapapun. Jangan sampai Pemimpin pasar membuat produk, atau menawarkan solusi yang tidak dibutuhkan oleh konsumen. Pengalaman pahit mengenai hal ini telah banyak dialami oleh para pemimpin pasar, sebut saja kasus yang terjadi pada Polaroid, Tupperware dan Ford. Kesalahan mereka hanya satu, mereka mengasumsikan bahwa mereka tahu apa yang diinginkan oleh pasar, tanpa mengecek dan menganalisis situasi pasar yang sesungguhnya. Ada pepatah yang mengatakan bahwa, bila kita berada di dalam botol, akan sangat sulit untuk membaca label yang tertera di luar. Sama seperti bila seekor katak berada di dalam sumur, mereka tidak mengetahui apa yang terjadi di luar, walaupun mereka mengetahui banyak tentang keadaan yang terdapat dalam botolnya atau sumurnya. Oleh karena itu, kita perlu membawa perspektif dari luar ke dalam perusahaan. Sehingga merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan kemampuan departemen riset pemasaran yang dimiliki, sebaik apapun kemampuan departemen tersebut sekarang. Hal ini diperlukan supaya keterampilan dan kemampuan

pemimpin pasar dalam mengindera kebutuhan dan keinginan konsumen dapat ditingkatkan, sehingga dapat menghasilkan informasi yang lebih berkualitas dan tepat waktu. Pemimpin pasar harus terus mengetahui trends yang sedang terjadi dan meramalkan trends yang akan terjadi untuk dapat bereaksi secara lebih cepat terhadap perubahan pasar. Apalagi mengingat bahwa sebagian besar pangsa pasar tersebut dikuasai oleh Pemimpin pasar, maka setiap perubahan di pasar berpengaruh besar bagi Pemimpin pasar. Pemimpin pasar harus menyesuaikan penawaran, produk dan solusi yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan konsumen, disamping tentu saja tidak lupa merancang terobosan teknologi masa depan yang diinginkan konsumen di masa mendatang atau terobosan teknologi yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan lebih baik.

Dengan mengamati perubahan di pasar, dapat juga membantu Pemimpin pasar mengidentifikasi *propitious niche*, yaitu segmen pasar yang sangat kecil dan sering diabaikan atau tidak disadari oleh pasar, tetapi masih dimungkinkan untuk melaksanakan operasi yang menguntungkan¹. Jangan sampai ada pesaing yang menyadari peluang ini dan segera mengisinya dengan menyesuaikan penawaran dan produknya. Pemimpin pasar yang baik tumbuh dan berkembang bersama dengan pasarnya.

Point ke dua yang perlu diperhatikan adalah kreativitas yang harus terus menerus ditingkatkan. Untuk hal ini yang perlu mendapatkan perhatian adalah departemen sumber daya manusia. Dimana tujuannya adalah agar Pemimpin pasar dapat menghasilkan ide lebih banyak, lebih jeli dalam menemukan peluang pasar, dan dapat memanfaatkan peluang yang muncul dengan lebih baik. Pemimpin pasar harus memperkerjakan karyawan yang selalu ingin tahu dan mempunyai imajinasi yang baik untuk mendobrak peraturan-peraturan dan norma-norma yang telah ada. Tentu saja hal ini harus diiringi dengan pengembangan pengetahuan dan kemampuan yang

¹ Terjemahan bebas dari : Wheelen, T.L. & Hunger, J. D, "Strategic Management Business Policy", 7th ed., 2000. h. 110

mereka miliki. Serta harus didukung dengan kondisi dan suasana yang memungkinkan untuk terciptanya kreativitas.

Hanya saja mempunyai banyak ide untuk inovasi saja belum cukup. Pemimpin pasar juga memerlukan kemampuan dan teknologi dalam spektrum yang luas untuk mewujudkan ide – ide tersebut, baik ide mengenai produk, teknologi dan kemampuan/*capabilities* yang baru ataupun pengembangannya. Pada prakteknya, Pemimpin pasar dapat saja tidak memiliki teknologi dan kemampuan yang diperlukan. Dan ini dapat menjadi kelemahan/lubang yang sangat besar bila pesaing Pemimpin pasar memiliki kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan. Kemungkinan ini dapat terjadi antara lain bila pesaing pemimpin pasar berasal dari perusahaan konglomerasi, yang memiliki kemampuan/*capabilities* yang luas.

Maka untuk melengkapi kemampuan dan teknologinya, point ke 3 adalah pemimpin pasar harus terus meningkatkan *range of capabilities* yang dimiliki oleh Pemimpin pasar tersebut. Meningkatkan jumlah *capabilities*/kemampuan yang dimiliki selain dengan cara membangun sendiri (*Greenfield*), ataupun membeli perusahaan lain (akuisisi), juga dapat dengan cara melakukan kerjasama stratejik (*strategic alliances*) atau *partnership*. Sistem kerjasama ini berguna juga untuk mengurangi resiko yang diakibatkan oleh ketidakpastian pasar (produk baru atau teknologi baru tersebut tidak diterima oleh pasar), ketidakpastian teknologi (apakah teknologi baru ini dapat mendominasi teknologi yang ada atau yang bersaing), ataupun karena biaya pengembangan yang besar. Resiko ini sangat besar dalam pencarian teknologi baru dan lebih kecil dalam pengembangan teknologi yang ada. Dalam banyak kasus, yang sering melindas perusahaan besar, bukanlah perusahaan pesaing yang lebih kuat, tetapi perusahaan pesaing yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang tidak dimiliki oleh perusahaan besar tersebut.

Selain itu, kerja sama juga bisa dilakukan untuk membina hubungan jangka panjang dengan rantai – rantai vertikal Pemimpin pasar (supplier maupun distributor). Hal ini berguna untuk melancarkan dan

mengefisiensikan pergerakan barang dari supplier sampai ketika barang tersebut sampai ke tangan konsumen, antara lain dengan menggunakan metode – metode modern seperti ERP (Economic Resource Planning) dan JIT (Just In Time). Selain juga untuk mengoptimalkan kinerja setiap mata rantainya secara bersamaan dengan program – program seperti total quality management, dll. Lebih dari itu, kerja sama yang erat dengan supplier dan distributor memungkinkan Pemimpin pasar untuk mengikutsertakan mereka dalam pengembangan dan perancangan produk Pemimpin pasar maupun ikut serta dalam pengembangan komponen yang lebih baik.

Hanya saja, yang perlu diperhatikan adalah dengan melakukan partnership ini berarti juga membagi keuntungan dan pengetahuan yang dimiliki pada partner. Tetapi mungkin hal ini masih lebih baik daripada membangun kemampuan dan teknologi itu sendiri. Baik dari segi biaya maupun resiko. Kecuali tentu saja bila sifat teknologi tersebut bersifat sangat rahasia karena vital dalam menentukan keunggulan perusahaan dalam persaingan.

Point ke 4 adalah kecepatan pengenalan produk ke pasar dan kecepatan penguasaan pasar. Terutama apabila Pemimpin pasar ingin mempertahankan posisinya sebagai penentu standar dalam industri dan produknya dapat dipatenkan. Mempertahankan posisi sebagai penentu standar industri penting, terutama bagi Pemimpin pasar yang produk - produk barunya memerlukan produk komplementer seperti CD player dan Cdnya, system operasi windows dengan program-program2 yang dibuat agar dapat beroperasi under windows, handphone dengan casing, ringtone, dan gamesnya. Dimana produk komplementer yang diperlukan oleh produk pemimpin pasar, masih bergantung pada produksi produsen2 independen dan perlu dibuat dengan spesifikasi tertentu supaya compatible dengan produk yang dikeluarkan oleh pemimpin pasar. Standar ini diperlukan untuk menjadi titik acuan bagi produsen-produsen yang independent tersebut, agar produk komplementer yang diproduksi, mayoritas disesuaikan dengan platform Pemimpin pasar.

Kecepatan memasuki pasar ini juga menentukan berapa lama Pemimpin pasar dapat menikmati keunggulan tersebut, sebelum keunggulan tersebut hilang ditelan perubahan, baik karena ditiru oleh pesaing atau karena telah ditemukan teknologi yang lebih baik. Dengan makin cepat Pemimpin pasar mengenalkan produknya ke pasar, berarti juga kesempatan lebih untuk lebih dahulu menurunkan biayanya melalui *learning curve* / kurva belajar.

Point ke 5 adalah peningkatan efektivitas operasional perusahaan secara terus menerus untuk terus meningkatkan efisiensi dan agar tidak tertinggal oleh pesaing. *Benchmarking* perlu dilakukan untuk mengetahui sebaik apa proses operasi yang telah dilakukan oleh Pemimpin pasar sejauh ini dibandingkan perusahaan lain. Tetapi, walaupun tanpa *Benchmarking*, ataupun apabila *benchmarking* telah memberikan hasil yang baik, bukan berarti dapat mengabaikan pengetatan dan peningkatan standar kinerja. Pengetatan dan peningkatan standar kinerja tetap harus selalu dilakukan agar kemampuan dan ketrampilan yang telah dilakukan dengan baik oleh Pemimpin pasar dapat terus meningkat, dan ini berlaku untuk seluruh *value chain*. Lakukan pula *reengineering* dan terapkan metode dan ide – ide manajemen yang terbaru untuk terus mengefisienkan operasional Pemimpin pasar. Bila biaya – biaya ini turun, gunakan kelebihan sumber daya ini untuk investasi, untuk meningkatkan benefit yang diterima atau akan diterima oleh pelanggan di masa depan seperti penurunan harga, peningkatan pelayanan, inovasi produk dan proses, dan sebagainya daripada menyimpannya ke dalam bentuk deposito.

Point yang ke 6 adalah peningkatan dan pengadaan program loyalitas. Dimana untuk hal ini salah satunya bisa dilakukan dengan cara mengadakan dan meningkatkan *switching cost*, yaitu semua biaya dan kesulitan yang timbul bila konsumen tersebut mengganti produknya dengan produk pesaing dimana hal ini dapat mengikat customer yang ada atau yang telah menjadi pelanggan. Contoh *switching cost* terlihat jelas ketika kita akan mengganti nomor handphone, dimana kita harus memberitahukan semua

orang yang terdapat dalam address book kita. Hal ini akan sangat menyusahakan selain juga menimbulkan biaya yang cukup besar, terutama bagi yang memiliki ratusan atau puluhan nama dalam address booknya. Selain penambahan switching cost, pembuatan atau peningkatan kualitas program reward misalnya dengan meningkatkan jumlah hadiah dan mengadakan peraturan-peraturan yang lebih "mengikat" dapat dipertimbangkan. Dengan memberikan program reward, berarti kita memberikan insentif dan reward agar/karena konsumen tetap loyal. Berkenaan dengan posisi Pemimpin pasar sebagai pemimpin pasar, merupakan ide baik bagi Pemimpin pasar untuk memperbaiki program loyalitasnya seperti switching cost dan program reward, untuk meningkatkan loyalitas pangsa pasar yang besar yang dimiliki oleh Pemimpin pasar dan untuk melindungi pangsa pasarnya dari persaingan. Tetapi tentu saja hal ini bukan berarti bahwa pemimpin pasar dapat mengabaikan kekuatan merek. Konsumen harus senantiasa diingatkan, preferensi dan kesetiaan konsumen yang sebenarnya tetap harus dijaga. Switching cost dan program reward hendaknya tetaplah hanya menjadi sarana pendukung.

Akhir kata mengingat bahwa pemimpin pasar merupakan bagian dari komunitas masyarakat, Pemimpin pasar tidak boleh melupakan dan harus memperhatikan kepuasan pihak-pihak yang berkepentingan dengan pemimpin pasar alias stakeholdersnya. Terutama 3 pilar utama dari perusahaan manapun yaitu : karyawan, customer dan pemilik, alias shareholder dari pemimpin pasar.² Yang bukan hanya mendukung kegiatan perusahaan, tetapi merupakan alasan terdasar dari existensi/ keberadaan perusahaan itu sendiri.

PENUTUP

Meskipun telah mencapai prestasi yang gemilang dan memiliki kedudukan yang kuat, pemimpin pasar tidak boleh tertidur dan berpuas diri,

atau akan ada kura-kura yang melewatinya tanpa dia ketahui, seperti yang terjadi pada cerita kelinci dan kura-kura. Oleh karena itu, pemimpin pasar dituntut untuk tetap selalu bermawas diri dan selalu mengawasi perubahan selera dan keinginan pasar dan segera bereaksi terhadap perubahan tersebut. Selain itu, pemimpin pasar juga tidak boleh pernah berpuas diri dengan kondisi yang ada dan selalu berkeinginan untuk meningkatkan dan menyempurnakan efisiensi dan efektifitas dari operasi dan penawaran perusahaan yang sekarang. Terutama dalam 7 hal yang telah dikemukakan dalam makalah ini : Peningkatan kemampuan analisa pasar, peningkatan kreatifitas, kecepatan, *range of capabilities*, efektifitas operasi, program loyalitas yang dimiliki dan peningkatan kepuasan dari *stakeholder* perusahaan terutama pekerja, konsumen, dan *shareholders*.

DAFTAR PUSTAKA

- Grant, R. M. "The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". California Management Review, Vol. 33, No. 3. 1991.
- Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis. 3rd ed. Blackwell Publisher., 1991.
- Hamel, G. and Prahalad "Strategy as stretch and leverage", Harvard Business Review, March-April 1993
- Hamel, G. and Prahalad "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, May-June 1990.
- Khasali, R. "Loyalitas Konsumen", Seminar HMJM FE Universitas Parahyangan, Hotel Grand Pasundan, Bandung 28 Februari 2004
- Kotler, Philip. Marketing Management, 11th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, inc., 2003.

² Treacy, M. & Wiersema, F, "Disiplin para pemimpin pasar: pilih pelanggan anda, persempit focus anda, kuasailah pasar anda", Gramedia., 1996.

- Kotler, Philip and Bloom, N. "Strategies for high share companies", Harvard Business review, November-December 1975.
- Lanning, M. J. & Michaels, E. G. "A Business is a value delivery system." Mc Kinsey staff paper, No.41, June 1988.
- Porter, M. E. "How competitive forces shape strategy.", Harvard Business Review, March - April 1979.
- Porter, M. E. "What is strategy?", Harvard Business Review, November-December 1996.
- Porter, M. E. "Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance", New York: the free press, 1985.
- Rothschild, W. E., How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage N.Y: McGraw-Hill, 1989
- Treacy, M. & Wiersema, F, Disiplin para pemimpin pasar: pilih pelanggan anda, persempit focus anda, kuasailah pasar anda, Gramedia., 1996.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J. D, Strategic Management Business Policy, 7th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, inc., 2000.