

PRODUCT QUALITY & COMPETITIVE STRATEGY

Inge Hutagalung

Dosen FIKOM Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta
inge_hutagalung@yahoo.com

ABSTRAK

Pada masa sulit beberapa perusahaan besar sering kali harus mengalami kegoncangan yang kerap diakhiri dengan kejatuhan ataupun kelumpuhan usaha. Kenyataan ini kerap merupakan kegagalan perusahaan untuk mengantisipasi kekuatan pasar dan tuntutan konsumen. Dengan kata lain, pasar dan tuntutannya berubah namun perencanaan dan pola pemasaran usaha statis alias tidak berubah ataupun berkembang sebagai respon terhadap keadaan pasar yang ada. Memahami pasar dan peluangnya adalah suatu strategi pemasaran yang perlu dan harus senantiasa diperhatikan dan dikembangkan oleh suatu perusahaan agar dapat tetap bertahan dalam setiap macam perubahan yang ada, baik permintaan pasar, tuntutan konsumen maupun perubahan situasi politik.

Kata Kunci: Pemasaran, penjualan, strategi kompetisi, strategi pasar, mutu barang

Pendahuluan

Sebagai kelanjutan perang Timur Tengah tahun 1972, perekonomian dunia terjerumus dalam satu periode yang amat kekurangan minyak dan banyak produk yang tergantung pada minyak. Saat itu kekurangan minyak dan produk yang tergantung pada minyak segera diikuti oleh inflasi dua angka. Berbagai upaya yang dilakukan untuk mengekang inflasi telah mengakibatkan banyak negara jatuh dalam resesi.

Beberapa perusahaan besar lumpuh terkena dampak masa-masa sulit, termasuk Chrysler, International Harvester, dan Braniff. Sebagian dari perusahaan-perusahaan ini tidaklah semata-mata menjadi korban dari keadaan yang sulit itu, tetapi lebih banyak karena mereka gagal menafsirkan kekuatan-kekuatan pasar yang baru dan tuntutan konsumen. Mereka

adalah korban dari pemasaran dan perencanaan strategis yang lemah. Perusahaan lain yang dapat menyesuaikan diri terhadap kebutuhan pasar yang berubah seperti Procter & Gamble, IBM, Mc Donald's — mampu mendapatkan laba yang memuaskan selama periode suram itu, yang mana menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang tepat dapat menciptakan suatu perbedaan yang nyata.

Banyak kritik dilontarkan pada manajemen di lingkungan perusahaan Amerika Serikat saat itu. Kritik itu antaranya menyatakan bahwa manajemen Amerika hanya memiliki orientasi yang amat berjangka pendek, sedikit sekali memperhatikan investasi produktivitas jangka panjang, perbaikan kualitas dan penelitian teknologis. Akibatnya adalah produktivitas merosot dan biaya produk

secara keseluruhan tak mampu bersaing dalam pasar dunia.

Sementara itu bangsa lain, Jepang, memandang perkembangan pasar lebih banyak dari segi jangka panjang. Mereka merencanakan untuk memimpin industri global dan telah berhasil memenangkan sebagian besar permintaan di sejumlah pasar penting diseluruh dunia, termasuk mobil, kamera, alat-alat elektronik, jam tangan, baja dan pembuatan kapal. Mereka berhasil meraih ini dengan berusaha merebut bagian pasar, dan bukan profitabilitas semata.

Bila diperhatikan secara seksama, masalah-masalah yang ada dalam sebuah perusahaan adalah peluang. Kebanyakan perusahaan menyadari bahwa mereka membutuhkan pemasaran yang kuat dan bahwa mereka telah keliru menganggap operasi penjualan sudah sebagai operasi pemasaran. Penjualan adalah apa yang dilakukan sebuah perusahaan untuk menjual produk-produk yang dibuatnya. Sedangkan pemasaran adalah apa yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk menentukan produk-produk apa yang terutama harus dibuat sesuai kebutuhan konsumen saat itu dan bagaimana mengkomunikasikan produk tersebut, Dekade kini, pasarlah yang akhirnya menentukan perusahaan mana yang akan berhasil ----- dan bukan industri.

Tinjauan Teori

A. Strategi Pemimpin Pasar

Kebanyakan industri memiliki satu perusahaan yang dikenal sebagai pemimpin pasar. Perusahaan ini memegang bagian pasar terbesar dalam pasar produk yang relevan dan biasanya perusahaan lain mengikuti tindakannya dalam hal perubahan harga, pengenalan produk baru

pencakupan saluran distribusi dan intensitas promosi. Perusahaan ini bisa saja tidak dikagumi ataupun dikagumi, tetapi yang jelas kalangan perusahaan lain mengakui dominasinya. Perusahaan ini menjadi titik pusat orientasi para pesaing, ia merupakan perusahaan yang ditantang, ditiru atau dijauhi. *Control Xerox* (mesin copy), *Procter & Gamble* (produk konsumen), *Coca Cola* (minuman ringan), *Mc Donald's* (makanan), *Gillette* (pisau *silent*) dll.

Kehidupan perusahaan kuat ini sungguh tidak mudah, kecuali bila perusahaan itu menikmati monopoli resmi. Ia harus terus menerus mempertinggi kewaspadaannya, karena perusahaan pesaing selalu menantang kekuatannya atau mencoba memanfaatkan kelemahannya. Pemimpin pasar mungkin saja bertindak lengah dan akan tergeser ke kedudukan nomor dua atau tiga, seperti pembauran produk obat non-aspirin Tylenol yang mengeser dominasi obat aspirin Bayer.

Untuk mempertahankan dominasi pasar, perusahaan pemimpin pasar dapat mengambil tindakan tiga arah yaitu:

- **Mengembangkan pasar keseluruhan**, yaitu bila pasar berkembang biasanya perusahaan dominanlah yang diuntungkan. Untuk itu perusahaan pemimpin pasar akan mencari pemakai baru, kegunaan baru dan penggunaan yang lebih banyak atas produknya. **Pemakai baru**, yaitu memperluas segmen pengguna produk .----- shampoo bayi Johnson & Johnson merupakan merk shampoo bayi paling terkenal di Amerika. Melihat kenyataan penurunan tingkat kelahiran, perusahaan ini memutuskan untuk mengem-

bangkan penggunaan shampoo kepada orang dewasa melalui kampanye periklanan. Dalam waktu pendek, shampoo bayi Johnson & Johnson berubah menjadi merk pemimpin dalam seluruh pasaran shampoo. **Kegunaan baru**, yaitu pasar diperluas dengan jalan menemukan dan mengenalkan kegunaan baru dari suatu produk. Rata-rata ibu rumah tangga di Indonesia pada awal tahun 70'an hanya mengenal Blue Band untuk mengoles roti atau campuran adonan kue. Untuk meningkatkan frekuensi penggunaan Blue Band, Unilever mengkampanyekan Blue Band sebagai sesuatu yang lezatkan masakan bila dicampurkan kedalam atau dipakai untuk menggoreng/menumis.

Penggunaan yang lebih banyak, yaitu meyakinkan konsumen bahwa penggunaan produk lebih banyak/sering adalah tidak berbahaya atau cenderung memberikan hasil lebih baik ----- Procter & Gamble menasehati para konsumennya agar setiap kali mencuci rambut dengan shampoo Head & Shoulders dilakukan dua kali seminggu untuk hasil lebih baik daripada penggunaan yang hanya satu kali seminggu.

- **Melindungi pasar** yaitu perusahaan dominan tetap harus melindungi usahanya secara terus menerus dari serangan saingannya dengan melakukan pembaharuan (inovasi) yang terus menerus, pelayanan konsumen, efektifitas distribusi dan pengendalian biaya.
- **Mengembangkan bagian pasar**, yaitu menetapkan perluasan bagian pasar sebagai tujuan --- General Electric telah memutuskan untuk menjadi minimal nomor satu atau

nomor dua pada masing-masing pasar, atau bila tidak, lebih baik mundur saja. GI mundur dari usaha komputer karena di bidang ini tidak bisa mencapai posisi puncak.

B. Strategi Penantang Pasar

Perusahaan yang menduduki urutan kedua, ketiga atau yang lebih rendah lagi dalam suatu industri, biasa disebut "*runner up*". Mereka dapat menyerang *market leader* dan pesaing lainnya dalam suatu usaha yang gencar merebut bagian pasar, perusahaan inilah yang dinamakan penantang pasar atau "*market challenger*".

Satu langkah awal yang harus dilakukan penantang pasar adalah menetapkan sasaran strategis yaitu sasaran yang jelas dan bisa dicapai. Sasaran strategis dari kebanyakan penantang di pasar ialah peningkatan bagian pasar. Penetapan sasaran ---- dapat berupa menghancurkan pesaing atau mengurangi bagian pasar pesaing, Pada dasarnya, penyerang dapat memilih untuk menyerang dengan strategi :

- **Perusahaan menyerang pemimpin pasar.** Pilihan ini membawa resiko tinggi, tetapi bisa merupakan strategi yang akan banyak menghasilkan dan dapat dilaksanakan apabila pemimpin pasar bukanlah "pemimpin yang sejati", dan tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar dengan sempurna. Bidang yang harus diteliti dengan cermat adalah kebutuhan konsumen atau ketidak puasan mereka. Bila dalam kenyataannya, banyak "ruangan" yang tidak atau kurang dipenuhi, niat hal ini akan menjadi sasaran strategis yang bagus. Contoh: Xerox merebut pasar mesin copy 3M dengan cara

mengembangkan proses pengandaan yang lebih baik, yaitu sistem copy kering dan bukannya copy basah.

- **Perusahaan menyerang perusahaan yang sama besarnya, yang kurang berhasil serta kekurangan dana.** Baik kepuasan konsumen maupun potensi pembaruan perlu diteliti dengan mendalam dan akan membawa hasil bila memang sumber daya perusahaan lain terbatas.
- **Perusahaan menyerang perusahaan regional yang lebih kecil, yang kurang berhasil dan kekurangan dana.** Beberapa perusahaan bir besar tumbuh menjadi kuat tidak hanya dengan merebut konsumen dari pesaing, namun lebih dengan melahap perusahaan teri yang kurang berhasil dengan dana terbatas.

Dengan kata lain, bila perusahaan penantang mengarah pada *market leader*, maka sasarannya adalah merebut bagian pasar. Bila perusahaan penantang mengarah pada perusahaan lokal yang kecil, maka sasarannya untuk menyingkirkan perusahaan tersebut.

Beberapa strategi serangan yang spesifik untuk perusahaan penantang ini adalah :

- **Strategi pemotongan harga,** memasarkan produk yang dapat dibandingkan dengan produk milik *market leader* dengan harga yang lebih murah.
- **Strategi produk yang lebih murah.** Produk dengan kualitas rata-rata atau rendah dipasarkan dengan harga yang jauh lebih murah. Strategi ini dapat berlaku bila memang terdapat segmen pembeli yang cukup besar yang tertarik hanya karena harga. Sebagai upaya pertahanan, perusahaan penantang akan mencoba untuk meningkatkan kualitas setingkat demi setingkat dengan berjalannya waktu.
- **Strategi produk *prestige*.** Perusahaan penantang akan meluncurkan suatu produk dengan kualitas yang lebih tinggi dan juga dengan harga yang lebih tinggi dari yang dimiliki *market leader*. Contoh : Mercedes mampu memasarkan mobil dengan mutu tinggi dan harga yang tinggi.
- **Strategi pengembang biakan produk,** Perusahaan penantang dapat menandingi *market leader* dengan melansir sejumlah besar versi produk sehingga pembeli lebih leluasa memilih (dalam beberapa ukuran dan bentuk kemasan).
- **Strategi inovasi produk.** Perusahaan penantang dapat melakukan pembaharuan produk untuk menyerang posisi *market leader*.
- **Strategi penyempurnaan jasa pelayanan.** Contoh IBM meraih keberhasilannya dengan menyadari bahwa konsumen lebih tertarik pada perangkat lunak dan jasa dibanding pada perangkat keras.
- **Strategi inovasi distribusi.** Perusahaan penantang dapat mengembangkan saluran distribusi yang baru. Misalnya, daripada beradu dengan perusahaan kosmetika lain di *outlet* toko konvensional, Avon menyempurnakan diri dengan cara kunjungan dari rumah ke rumah.
- **Strategi penekanan biaya produksi.** Perusahaan penantang dapat mencoba untuk mencapai biaya produksi yang lebih rendah dari pada pesaingnya dengan

melakukan pembelian yang lebih efisien, biaya buruh yang lebih murah dan peralatan produksi yang lebih modern. Dengan biaya produksi yang lebih murah, perusahaan akan mampu memotong harga dengan lebih agresif, agar tambahan bagian pasar bisa dicapai. Strategi ini merupakan kunci keberhasilan perusahaan Jepang dalam menembus pasaran dunia.

- **Promosi yang intensif.** Perusahaan meningkatkan biaya periklanan dan promosinya. Namun strategi ini belum menjamin keberhasilan bila tidak dibarengi dengan produk dan pesan iklan yang jauh melebihi yang dimiliki pesaing.

C. Strategi Pengikut Pasar

Tidak semua perusahaan nomor dua berniat untuk menantang *market leader*, karena resiko yang tidak dapat dianggap enteng apabila pemimpin pasar melakukan serangan balik dengan dukungan dana yang jauh lebih besar. Apabila perusahaan penantang tidak dapat melancarkan "pukulan maut" maka ia akan menjadi lebih buruk dari keadaan yang telah ada. Berdasarkan kenyataan ini banyak perusahaan berpikir untuk memilih mengikuti saja dari pada menyerang pemimpin pasar.

Ini tidak berarti bahwa perusahaan pengikut menjalankan usaha tanpa strategi. Sama sekali tidak! Perusahaan pengikut ini akan mencoba untuk menonjolkan sifat khasnya kepada target pasarnya misalnya lokasi, jasa pelayanan. Ada tiga strategi yang umum dilakukan perusahaan pengikut yaitu :

- **Mengikuti dari dekat.** Perusahaan pengikut berusaha

menyamai perusahaan pemimpin pada banyak segmen pasar dan wilayah bauran pemasaran (5 P). Kelihatannya seperti perusahaan penantang, namun karena tidak dilakukan secara terang-terangan, maka tidak akan terjadi konflik langsung. Dalam situasi ini, perusahaan pengikut sering dikatakan "parasit", karena sedikit sekali berbuat untuk menstimulir pasar dan hanya berharap dapat hidup dari investasi yang ditanam oleh pemimpin pasar.

- **Mengikuti dari jauh.** Dalam strategi ini, perusahaan pengikut membuat beberapa differensiasi, namun tetap mengikuti *market leader* dalam hal pembaruan pasar, tingkat harga dan saluran distribusi. Strategi ini oleh *market leader* biasanya dapat diterima karena tidak begitu mengganggu bagian pasar dan pengikut akan turut membantu *market leader* untuk tidak dianggap memonopoli pasar.
- **Mengikuti secara selektif.** Perusahaan pengikut mengikuti beberapa hal yang dilakukan *market leader*, namun dalam beberapa hal yang lain perusahaan berjalan sendiri. Perusahaan seperti ini sangat inovatif, ia menghindari persaingan langsung dengan *market leader* dan biasanya perusahaan seperti ini sering tumbuh menjadi penantang pasar dikemudian hari.

D. Strategi Penggarap Relung Pasar (*Market Nicher*)

Dalam hampir setiap industri, selalu terdapat perusahaan-perusahaan kecil yang mengkhususkan diri pada sebagian dari pasar dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar. Perusahaan-perusahaan kecil ini menempati "relung-relung" pasar yang

dilayani dengan efektif melalui spesialisasi, dan yang cenderung diabaikan perusahaan besar. Menempati sebagian kecil dari keseluruhan pasar tidak hanya diminati oleh perusahaan kecil saja, tetapi juga oleh divisi kecil dari perusahaan besar yang belum mampu membesarkan industri tertentu.

Gagasan pokok dalam menggarap relung pasar adalah "spesialisasi" Perusahaan harus mempunyai keahlian khas dalam hal pasar, konsumen produk ataupun lini-lini dalam bauran pasarnya.

Mutu Barang (*product quality*)

Secanggih apapun suatu strategi telah dibuat namun bila barang yang dipasarkan tidaklah bermutu baik, maka cepat atau lambat perusahaan yang memproduksi akan kena imbasnya ---- dapat berupa keluhan konsumen atas mutu produk, konsumen merasa dibohongi oleh iklan yang dibuat --- yang pada akhirnya akan merusak citra produk sekaligus citra perusahaan.

Apakah produk itu? Produk adalah apa saja yang dapat ditawarkan ke dalam pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Dalam mengembangkan suatu produk, seorang perencana harus berpikir dalam tiga tingkatan. Tingkatan yang paling dasar adalah inti produk yang akan menjawab pertanyaan: Apa yang sebenarnya dibeli oleh seorang pembeli? Pada hakekatnya sebuah produk adalah "sebungkus pemecahan masalah" Seorang wanita yang membeli sebuah lipstik tidaklah sekedar membeli pewarna bibir, tetapi juga menambah kecantikan. Sehingga timbul perumpamaan "janganlah jual sate

kepada saya, tapi jualah baunya yang semerbak yang membangkitkan selera makan".

Pada tahapan berikutnya, inti produk haruslah dapat diwujudkan dalam wujud produk yang memiliki lima karakteristik, yaitu mutu, ciri khas, corak gaya/model, merk dan kemasan. Untuk menambah kesempurnaan seorang perencana dapat memberikan jasa dan manfaat tambahan pada produk. Contoh: IBM menyadari sementara pesaingnya disibukkan dengan penjualan ujud komputernya saja, IBM memberikan jasa programming, perbaikan cepat dan lancar, jaminan dan lainnya, sehingga IBM tidak hanya sekedar menjual komputer tetapi juga menjual sistim.

Dalam proses pengembangan suatu produk perusahaan akan menetapkan mutu tertentu bagi produknya, hal mana akan berpengaruh pada penempatan suatu produk di pasar dan di mata konsumen. Mutu itu sendiri adalah kemampuan yang dimulai dari suatu produk dalam menjalankan fungsinya. Mutu juga merupakan suatu pengertian gabungan dan daya tahan, keandalan, ketepatan, kemudahan pemeliharaan dan perbaikan dari suatu produk.

Mutu pada kebanyakan produk dipasarkan dapat dikategorikan empat tingkatan yaitu; rendah, rata-rata, tinggi dan istimewa. Dalam suatu penelitian, disimpulkan bahwa tingkat keuntungan bertambah dengan semakin tingginya kualitas suatu produk. Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk memasang harga jual yang lebih tinggi, padahal biasanya meningkatkan kualitas suatu produk tidak membebani biaya dengan tambahan sebesar kenaikan harga yang ditetapkan.

Namun walaupun kualitas akan mempengaruhi keuntungan suatu usaha, strategi ini akan berjalan kurang efektif bila semua pesaing memasarkan barang dengan kualitas tinggi. Dengan demikian kualitas haruslah ditetapkan dengan memperhatikan segmen pasar tertentu yang menjadi sasaran perusahaan saja. Ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam menangani kualitas produk dari waktu ke waktu : **strategi pertama** dilakukan dengan cara menanamkan modal pada proyek penelitian dan pengembangan secara terus menerus yang diarahkan pada penyempurnaan produk, **strategi kedua** merupakan strategi mempertahankan kualitas yang ada. Banyak perusahaan tidak merubah kualitas produknya semenjak produk pertamanya, kecuali bila ternyata terjadi kesalahan atau muncul peluang. **Strategi ketiga** adalah mengurangi kualitas dengan berjalannya waktu untuk menanggulangi biaya yang naik, sambil berharap bahwa pembeli tidak menyadari adanya perbedaan.

Pembahasan

Strategi Kompetisi (*Competitive strategy*)

Selama tahun 60'an yang lalu, dimana ekonomi tumbuh pesat, perusahaan kurang mempertimbangkan faktor pesaing dibandingkan masa kini. Di masa sekarang ini dimana pertumbuhan ekonomi kurang bergairah, persaingan untuk merebut pasar semakin ketat. Perusahaan secara khusus berlomba untuk mendalami kelemahan pesaing-pesaingnya atau kalau perlu menyerang posisi pesaingnya secara mendadak. Makin lama makin disadari oleh perusahaan perlunya strategi persaingan pasar yang

didasari bukan saja kebutuhan konsumen tetapi juga posisi para pesaing.

Strategi yang disusun bergantung pada besar dan posisi masing-masing perusahaan dalam industri. Perusahaan besar mampu menerapkan strategi tertentu yang jelas tidak bisa dilakukan perusahaan kecil. Dan tidaklah jarang perusahaan kecil --- dengan strateginya sendiri --- mampu menghasilkan tingkat keuntungan yang sama dengan atau bahkan lebih baik daripada yang diperoleh perusahaan besar

Dalam menentukan strategi mana yang dapat dipilih, sebuah perusahaan harus mengetahui dulu pada posisi manakah mereka berada diantara para pesaingnya. Apakah mereka memimpin, menantang, mengikuti ataukah hanya mengambil sebagian kecil dari seluruh pasar (*market niches*).

Kesimpulan

Pada dunia bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan akan berlomba untuk menampilkan yang terbaik dari padanya, baik produk, mutu, harga distribusi, jasa pelayanan maupun iklan yang memberikan informasi produk. Semua dikerahkan dengan daya dan dana yang tidak sedikit melalui penelitian dan pengembangan produk yang terus menerus dilakukan untuk menyesuaikan produk dengan keadaan pasar maupun selera konsumen Perusahaan besar dengan dana yang cukup dapat bertahan untuk melakukan hal tersebut dan bagi perusahaan dengan dana terbatas ---- mengikuti pola pasar untuk sekedar bertahan adalah pilihan yang tepat.

Pemasaran dengan beragam strategi pada akhirnya akan "berpulang" pada mutu produk yang

ditawarkan. Semakin ketatnya persaingan di pasar maka tuntutan konsumen terhadap mutu produkpun semakin tinggi. Pada umumnya konsumen menginginkan produk yang bermutu dengan harga yang terjangkau.

Produk yang murah dengan mutu yang kurang akan menempati segmen pasar dengan konsumen yang terbatas pula dan tidak akan bertahan lama. Namun produk yang terlalu tinggi kualitasnya tidak akan bertahan dipasar bila ditawarkan dengan harga yang melangit, walaupun bertahan hanya untuk kalangan segmen pasar tertentu dan cenderung menjadi produk *prestige*.

Yang terbaik menyikapi keadaan pasar yang ketat seperti saat ini adalah memasarkan produk dengan mutu baik selaras harga dan ditunjang distribusi iklan dan jasa pelayanan yang memadai .

Motto "pelanggan adalah raja" akan meletakkan konsumen sebagai penentu terakhir atas produk yang ditawarkan.

Daftar Pustaka

Kotler, Philip, "Manajemen Pemasaran", Penerbit Erlangga, Jakarta, 1990.

Kotler, Philip, "*Principles of Marketing*", Prentice Hall, International, Inc., Tokyo, 1994.

Linneman, Robert E, "*Making Niche Marketing Work*", McGraw-Hill, New York, 1996.