

ANALISIS STRATEGI MARKET DRIVEN UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN

DEDDY HENDARWAN
Politeknik Darussalam

E-mail : hendarwadeddy130773@gmail.com

Abstract

Market Orientation is a business culture which enlist the participation of all employee for the purpose of creating superior value for its customers and superior performance for itself. A substantial body of research finds a positive relationship between a business's magnitude of market orientation and its performance. However, there has been no research into the competitive strategies through which a market oriented business creates customer value. This paper extends previous work by showing that market, and attempt to achieve competitive advantage both by increasing customer benefits and by reducing costs. Contrary to traditional reactive market driven approach, the proactive market driving approach pertains to influencing the market structure and the market players behaviour in a direction that enhances the company competitive posture. Then companies must be market or customer oriented, think and act based on innovative knowledge, make a useful and long term relationship with their customers. This qualification is for those organizations that are able to be knowledge-based, formulate its marketing strategies and sustain its competitive advantage based on its own knowledge. Companies must consider innovative knowledge as a new input to sustain competitive advantages and to develop intelligent marketing strategy.

Keywords : Market Driven, Marketing Strategy, Market Orientation

Abstrak

Orientasi Pasar adalah budaya bisnis yang mengikutsertakan seluruh karyawan dengan tujuan menciptakan nilai yang unggul bagi pelanggannya dan kinerja yang unggul bagi dirinya sendiri. Sejumlah besar penelitian menemukan hubungan positif antara besarnya orientasi pasar bisnis dan kinerjanya. Namun, belum ada penelitian tentang strategi kompetitif di mana bisnis berorientasi pasar menciptakan nilai pelanggan. Makalah ini memperluas pekerjaan sebelumnya dengan menunjukkan pasar itu, dan berusaha mencapai keunggulan kompetitif baik dengan meningkatkan manfaat pelanggan dan dengan mengurangi biaya. Berlawanan dengan pendekatan berbasis pasar reaktif tradisional, pendekatan penggerak pasar proaktif berkaitan dengan mempengaruhi struktur pasar dan perilaku pelaku pasar. ke arah yang meningkatkan postur kompetitif perusahaan. Kemudian perusahaan harus berorientasi pasar atau pelanggan, berpikir dan bertindak berdasarkan pengetahuan inovatif, membuat hubungan yang bermanfaat dan jangka panjang dengan pelanggan mereka. Kualifikasi ini untuk organisasi yang mampu berbasis pengetahuan, merumuskan strategi pemasarannya dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya berdasarkan pengetahuannya sendiri. Perusahaan harus mempertimbangkan pengetahuan inovatif sebagai masukan baru untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan untuk mengembangkan strategi pemasaran yang cerdas.

Kata Kunci : Market Driven, Strategi Pemasaran, Orientasi Pasar

1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan ekonomi dan bisnis yang sangat kompetitif, cepat berubah serta sulit diprediksi, berbagai perusahaan bersaing memperebutkan konsumen, mencapai pendapatan optimum, andil dalam pasar dengan berbagai produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen.mencapai pendapatan

optimum, memiliki peranan yang penting di dalam pasar.

Persaingan global telah menimbulkan perubahan teknologi dan trend pasar yang membuat para konsumen menuntut kualitas produk dan jasa terbaik dengan harga yang lebih murah. Hal ini membutuhkan penekanan terhadap kompetensi organisasional dan keunggulan bersaing yang diyakini akan memberikan kemampuan untuk memenangkan pasar persaingan.

Pasar mempunyai struktur yang sangat dinamis, dan setiap saat dapat berubah-ubah, serta sulit untuk diprediksi. Para pelaku atau pemain dituntut untuk cerdas dalam mengimplementasikan strateginya. Tidak sedikit perusahaan yang pontang-panting menghadapi perubahan pasar, di lain pihak ada pula perusahaan-perusahaan dengan bekal kekuatan inovasi yang kuat menghadapinya dengan mudah.

Perubahan-perubahan yang terjadi perlu disikapi oleh perusahaan dalam rangka mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Dinamika yang terjadi di pasar yang berdampak pada perubahan dalam perilaku persaingan yang mengakibatkan semakin sulitnya perusahaan mendapatkan keunggulan.

Perubahan lingkungan yang serba cepat telah menyebabkan persaingan di bidang pemasaran menjadi amat ketat. Berbagai keunggulan diciptakan perusahaan-perusahaan dengan perbedaan yang semakin tipis, mudah ditiru, dan akhirnya usung. Prinsip *market driven* pada dasarnya mencoba memahami kebutuhan pasar dan memenuhinya secara baik dianggap kurang mampu bertahan lama. Untuk memenangkan persaingan saat ini tidaklah cukup dengan merespon kebutuhan dan keinginan pasar semata.

Perusahaan tidak cuma perlu dekat dengan pelanggan dan lingkungannya, tetapi juga perlu menemukan jasa atau produk yang lebih baik dan lebih ekonomis di atas harapan pelanggan dan pesaing.

Dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif, organisasi harus

mampu menciptakan, membentuk, dan mempercepat pasar untuk inovasi radikal mereka dan mendefinisikan harapan pelanggan, proposisi nilai, dan proses bisnis untuk mencerminkan perubahan dalam lingkungan industry dan terus efektif melayani kebutuhan target pasar mereka.

Di masa lalu, adaptasi ini telah menghasilkan peningkatan fokus menjadi berorientasi pasar. Menurut literatur riset pemasaran yang dipublikasikan sejak awal tahun 1990-an, orientasi pasar telah dianggap sebagai pilihan terbaik untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar, yang dapat berfungsi sebagai alat yang penting dalam kinerja bisnis. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus mengumpulkan informasi dari konsumen dan pesaing, penyebaran informasi di seluruh departemen

dan menggunakannya untuk memenuhi kebutuhan pasar (Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990). Proses ini telah menjadi kunci terhadap praktek manajemen dari banyak organisasi, khususnya di bidang strategi pemasaran.

Sebuah orientasi pasar dapat digambarkan sebagai sebuah budaya organisasi yang menempatkan penciptaan keuntungan dan pemeliharaan nilai pelanggan yang unggul sebagai perhatian utama organisasi pada saat yang bersamaan memperhatikan pemangku kepentingan lainnya (Bennett & Cooper 1981; Deshpande, Farley, & Webster 1993; Jaworski, Kohli, & Sahay 2000; Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Slater & Narver 1995).

Definisi ini telah dioperasionalkan dalam berbagai cara, sebagai contoh, Kohli dan Jaworski (1990) menunjukkan bahwa sebuah perusahaan yang berorientasi pasar menghasilkan, menyebarluaskan, dan menanggapi infoemasi tentang kekuatan pasar dan kondisi pasar.

Menurut Elisabeth Zortea, Jenny Darroch, & Sheelagh (2003) berpendapat bahwa orientasi pasar akan menghasilkan perilaku *market driven* (Vorhies, Harker, & Rao: 1999). Artinya, dengan mengikuti orientasi pasar perusahaan lebih mungkin untuk menyesuaikan penawaran produk saat ini yang sesuai dengan preferensi pelanggan yang ada dan/atau strukturs pasar dari pendorong-pendorong pasar (Christensen & Bower 1996; Jaworski, Kohli, & Sahay 2000).

Jadi, perusahaan berorientasi pasar cenderung untuk mendengar dengan hati-hati pelanggan mereka, ada bahaya bahwa perusahaan-perusahaan ini mungkin gagal untuk mengembangkan pasar baru dan penawaran sangat berbeda dan mungkin dalam jangka panjang membahayakan keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup mereka.

Narver dan Slater (1990) menggambarkan perusahaan yang berorientasi pasar sebagai salah satu yang menunjukkan orientasi pelanggan dan kompetitor bersamaan dengan koordinasi interfunksional.

Dengan demikian, mempelajari apa yang diinginkan pelanggan, proses instalasi memberikan apa keinginan pelanggan dan pengadaptasian proses perubahan pasar merupakan karakteristik penting dari sebuah perusahaan yang berorientasi pasar.

Proses ini harus mendukung pengembangan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (Day 1994; Hunt & Morgan 1995; Slater & Narver 1994, 1995).

Craven dan Shipp (1991) mengidentifikasi kesadaran pasar, fleksibilitas organisasi, visi strategis, dan hubungan eksternal sebagai kemampuan penting bagi organisasi berbasis pasar. Penginderaan (*sense*) pasar memungkinkan organisasi untuk mengentahui pelanggan, pesaing, dan pasar. Pelanggan membutuhkan perubahan,

fleksibilitas organisasi yang memungkinkan untuk bereaksi cepat.

Pemahaman tentang orientasi pasar melalui perbedaan antara dua pendekatan yang saling melengkapi, yaitu: pendekatan pertama yang ditandai sebagai *market driven*, menggambarkan orientasi pasar sebagai konsep reaktif, dimana perusahaan bermaksud menjaga status *quo* dengan berfokus terutama pada pelanggan yang ada dan kebutuhan mereka saat ini. Yang kedua pendekatan *market driving*, konsep pemahaman yang lebih proaktif, dimana bentuk perusahaan tidak hanya berfokus pada pelanggan tetapi juga perilaku pelaku pasar lain dan/atau struktur pasar dalam arah yang meningkatkan posisi kompetitif perusahaan (Jaworski et.al., 2000).

Keduanya, *market driven* dan *market driving* tercakup dalam kerangka yang lebih umum dalam orientasi pasar. Dua aliran penelitian telah dominan dalam literatur orientasi pasar selama dekade terakhir (Gray dan Hooley, 2002; Noble, Sinha, dan Kumar 2002). Pertama, Narver dan Slater (1990) pendekatan budaya orientasi pasar dikonseptualisasikan dalam hal karakteristik mendasar dari organisasi, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antarfungsional.

Kedua, Kohli dan Jaworski's (1990), pendekatan perilaku orientasi pasar didefinisikan dalam hal perilaku organisasi, yaitu pengumpulan informasi, penyebaran informasi, dan tanggap terhadap informasi. Ketiga, Hult, Cravens, dan Sheth (2001) menawarkan konsep yang memadukan kedua perspektif dan mendefinisikan orientasi pasar sebagai implementasi konsep pemasaran, yang tercermin dalam nilai-nilai, keyakinan, kegiatan, dan perilaku dalam organisasi.

Strategi *market driven* dan *market driving*, keduanya konsisten dengan dua komponen fundamental dari filosofi pemasaran karena fokus mereka pada kebutuhan dan keinginan pelanggan seperti pada konsep laba (Borsch 1978). Namun, seperti dicatat oleh Jaworski, Kohli, dan Sahay (2000), penafsiran orientasi pasar sebagian besar telah cenderung dalam hal strategi *market driven* yang didasarkan pada reaksi perusahaan terhadap perubahan pasar. Di sisi lain, *market driven* adalah tentang perubahan proaktif beberapa elemen di pasar.

Konsep *market driven* didasarkan terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, tidak lagi mengandalkan kemampuan (capabilities) yang dimilikinya, namun harus melihat pergeseran tuntutan pelanggan dan kemampuan para pesaingnya

serta mengamati perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak menentu.

Langkah strategis yang harus dilakukan oleh para manajer perusahaan yaitu dengan mengidentifikasi lingkungan bisnisnya terlebih dahulu, sebelum menetapkan strategi yang akan digunakan perusahaan.

2. METODOLOGI

Metode yang digunakan pada artikel ini yaitu studi pustaka yang merupakan survei dan pembahasan literatur pada bidang tertentu dari sebuah penelitian, dengan mengupas, membandingkan, meringkas, dan mengumpulkan suatu literatur kemudian dibuat suatu kesimpulan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Market Driven

Ada banyak jenis strategi pemasaran yang efektif untuk membuat pelanggan lebih loyal. Salah satunya adalah strategi pemasaran yang berpusat pada pelanggan atau disebut dengan strategi *market driven*. Strategi pemasaran yang berpusat pada pelanggan adalah salah satu strategi yang digunakan oleh banyak perusahaan papan atas untuk menarik lebih banyak pelanggan. Strategi pemasaran ini dikatakan sangat efektif dalam meningkatkan retensi pelanggan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

Market Driven Strategy adalah strategi pemasaran yang menargetkan sejumlah pelanggan tertentu. Saat menerapkan strategi *marketing driven* ini, perusahaan biasanya memahami apa yang harus digunakan sebagai referensi saat membuat produk. Dengan cara ini, produk yang dihasilkan nantinya dapat memenuhi permintaan pelanggan, sehingga dan tentunya mendapatkan kepuasan pelanggan melalui produk yang dihasilkan. Strategi ini sangat efektif dalam menciptakan pelanggan dengan loyalitas tinggi. Perusahaan tampaknya selalu peduli dengan kebutuhan pelanggan mereka.

Market Driven adalah pendekatan dimana semua keputusan strategi pemasaran dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang pasar, pesaing, dan konsumen. *The Marketing Insider Group* menambahkan bahwa strategi pemasaran yang berpusat pada pelanggan berfokus pada apa yang diinginkan pelanggan.

Oleh karena itu, perusahaan mempertimbangkan semua tantangan yang dihadapi dalam menciptakan produk yang mengutamakan kebutuhan pelanggan. Tidak mudah membuat produk sesuai permintaan pelanggan. Namun, strategi ini memudahkan bisnis untuk mendapatkan loyalitas pelanggan.

Market driven company adalah perusahaan yang menempatkan pasar dan konsumen sebagai titik awal dalam memformulasi strategi bisnis mereka. Mereka berorientasi kepada pasar, dan menjadikan konsumen sebagai titik pusat bagi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Artinya bahwa budaya perusahaan secara sistematis dan sepenuhnya didedikasikan untuk membuat nilai konsumen yang superior (*superior customer value*) secara terus menerus.

Market driven company berusaha bukan hanya untuk sekedar memenuhi kebutuhan *expected product* dari konsumen, namun lebih dari itu mereka berusaha untuk memenuhi *augmented product* bahkan *potential product* dari konsumen. Literatur menyebutkan bahwa produk dapat dikategorikan dalam 4 (empat) tingkatan, yaitu: (i) *Generic product*, yaitu produk yang hanya memenuhi *core benefit* konsumen. (ii) *Expected product*, yaitu produk yang memenuhi apa yang dianggap sebagai manfaat minimum (*minimum benefits*) yang dapat diterima oleh konsumen. (iii) *Augmented product*, yaitu produk yang memberikan manfaat yang belum pernah dipertimbangkan oleh konsumen. *Augmented product* berupaya memenuhi kebutuhan tersembunyi (*latent needs*) konsumen, yaitu kebutuhan yang belum disadari atau belum pernah disuarakan oleh konsumen. (iv) *Potential product*, yaitu produk yang memberikan manfaat yang dapat menarik atau mempertahankan konsumen.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa *market driven company* adalah perusahaan yang berkomitmen untuk memahami kebutuhan konsumen, baik yang terekspressi (kebutuhan saat ini) maupun yang masih tersembunyi (*expressed and latent needs*) (kebutuhan masa depan), membagikan pemahaman ini ke seluruh komponen perusahaan, dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan bisnis perusahaan untuk menghasilkan *superior customer value*. Konsekuensinya adalah tanggung jawab untuk menjadi *market driven company* tidak dapat hanya dilakukan oleh Departemen Marketing saja, sebaliknya hal itu harus menjadi tanggung jawab seluruh departemen atau komponen dalam perusahaan.

Elemen penting untuk menerapkan strategi *market driven* dan *customer driven* adalah dengan memperhatikan beberapa faktor penting yang perlu dipertimbangkan ketika menerapkan strategi ini, yaitu:

1. Targetkan Pasar yang tepat

Salah satu manfaat dari strategi pemasaran yang berpusat pada pelanggan adalah pelanggan dapat membentuk hubungan emosional yang kuat dengan merek mereka.

Hal ini, tentunya sangat menguntungkan bagi merek karena dapat memperoleh manfaat dari strategi pemasaran yang didukung oleh pelanggan. Pelanggan yang puas dengan produk dan layanan merek akan tetap setia pada merek tersebut dan bersedia mendukungnya. Pelanggan bersedia melakukan promosi dari mulut ke mulut seolah-olah itu tidak cukup, ini juga terbukti efektif. Mereka selalu merekomendasikan produk kepada keluarga dan teman mereka dari merek yang mereka sukai.

Dengan cara ini, dengan begitu banyak pelanggan setia, merek menjadi lebih terkenal dan menciptakan citra yang lebih positif.

2. Ketahui apa yang benar-benar dibutuhkan pelanggan

Strategi ini berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan. Jadi, tentu dibutuhkan usaha ekstra untuk menemukan apa yang sebenarnya mereka inginkan. Ada beberapa cara untuk menentukan kebutuhan pelanggan, seperti wawancara langsung dan survei.

Hasil ini dapat dijadikan acuan dalam pembuatan produk yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Namun, jangan lupa untuk selalu mendengarkan tanggapan pelanggan. Selalu pantau pengalaman pengguna saat ingin menggunakan produk. Masuk akal untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan bagi pelanggan.

3. Perkuat layanan pelanggan

Strategi pemasaran yang berpusat pada pelanggan adalah strategi yang berfokus pada pelanggan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperkuat area *customer service*.

Jembatan antara pelanggan dan perusahaan adalah layanan pelanggan. Jika pelanggan memiliki masalah atau keluhan, layanan pelanggan adalah hal pertama yang harus diketahui. Untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan, *customer service* harus dapat memberikan pelayanan yang terbaik. Maka, tidak ada salahnya perusahaan memulai investasi besar-besaran dalam meningkatkan layanan pelanggan.

4. Gunakan strategi pemasaran yang digerakkan oleh pelanggan

Salah satu manfaat dari strategi pemasaran yang berpusat pada pelanggan adalah pelanggan dapat membentuk hubungan emosional yang kuat dengan merek mereka. Hal ini tentunya sangat menguntungkan bagi merek karena dapat memperoleh manfaat dari strategi pemasaran yang didukung oleh pelanggan.

Pelanggan yang puas dengan produk dan layanan merek akan tetap setia pada merek tersebut dan bersedia mendukungnya. Pelanggan bersedia

melakukan promosi dari mulut ke mulut seolah-olah itu tidak cukup, ini juga terbukti efektif.

Mereka selalu merekomendasikan produk kepada keluarga dan teman mereka dari merek yang mereka sukai. Dengan cara ini, dengan begitu banyak pelanggan setia, merek menjadi lebih terkenal dan menciptakan citra yang lebih positif. Sebuah organisasi yang berorientasi pasar memiliki kemampuan untuk menghasilkan, menyebarluaskan, dan merespon informasi tentang kekuatan pasar dan kondisi pasar yang lebih baik dari saingan mereka yang kurang berorientasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993). Hal ini memberikan organisasi yang berorientasi pasar memiliki landasan penting untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mempelajari apa yang pembeli inginkan, membangun proses yang diperlukan untuk memberikan nilai yang mereka inginkan (Moller dan Anttila, 1987; Narver dan Slater, 1990; Narver dan Slater 1994), dan mengadaptasi proses-proses menghasilkan nilai sebagai perubahan kondisi pasar (Slater dan Narver. 1995; Tiominen et.al., 1997).

Pada perusahaan yang didorong pasar, penciptaan nilai pelanggan yang unggul adalah tujuan dari perumusan dan implementasi strategi (Day, 1993). Untuk melakukan ini, strategi diferensiasi didasarkan nilai pelanggan akan mendorong upaya riset pasar perusahaan, seleksi target pasar, proses pengembangan produknya, serta program komunikasi pasar (Day, 1994; Woodruff, 1997).

Karena peran pelengkap perusahaan *market driven* mengumpulkan informasi, menganalisis, dan menyebarkan, serta bermain responsif dalam mendukung strategi diferensiasi, perusahaan yang digerakkan oleh pasar akan mengembangkan proses yang memungkinkan perusahaan untuk:

- a. Menemukan dan memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan saat ini dan potensial;
- b. Memantau dan bereaksi terhadap tindakan pesaing saat ini dan potensial; dan
- c. Fokus pada pengetahuan dan sumber daya perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ditemukan dan pemecahan masalah yang timbul sebagai hasil dari proses-proses ini (Day, 1994; Hunt dan Morgan, 1995).

Dari pandangan yang berbeda pada orientasi pasar, Uncles (2000) mendefinisikan orientasi pasar menjadi seperangkat karakteristik organisasi, yaitu:

1. Organisasi market driven memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang pelanggan dan pelanggan potensial, termasuk perubahan keinginan dan kebutuhan mereka.
2. Sebuah kegiatan utama pada organisasi market driven adalah mengumpulkan informasi. Organisasi market driven terus mengumpulkan data di semua sektor lingkungan kompetitif, budaya, politik, ekonomi, teknologi, sumber daya manusia, sumber daya fisik, dan konsumen.
3. Konsep market driven adalah konsep manajerial. Perhatian tertutup harus diberikan kepada proses dan kegiatan bisnis. Penekanan harus ditempatkan pada kemampuan organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan.
4. Konsep market driven merupakan konsep lintas fungsional dan mempengaruhi pengambilan keputusan organisasi, belajar organisasi, dan peninjauan kembali dari kompetensi internal. Semua aspek organisasi harus menyadari dan mempertimbangkan perubahan lingkungan.
5. Dampak orientasi pasar pada penekanan masalah pengukuran kinerja bisnis. Organisasi harus menilai proses dan aktivitas saat ini terhadap kinerja usaha saat ini. Proses perbaikan terus menerus adalah wajib untuk organisasi market driven.

Menurut Day (1994:44), perusahaan market driven dibedakan oleh kemampuan untuk memahami (*sense*) peristiwa dan kecenderungan di pasar mereka di hadapan dengan pesaing mereka.

Mereka dapat mengantisipasi lebih akurat respon terhadap tindakan yang dirancang untuk mempertahankan atau menarik pelanggan, meningkatkan hubungan saluran, atau menggagalkan pesaing.

Bisnis yang memiliki kemampuan untuk belajar dengan cepat tentang pasar mereka dan untuk bertindak berdasarkan posisi informasi yang terbaik untuk mencapai keunggulan bersaing (Day, 1993, 1994; Slater dan Narver, 1994, 1995; Yuominen et.al., 1997).

Day (1999) menyatakan bahwa market driven menyatakan sebuah "kemampuan unggul untuk memahami, menarik, dan mempertahankan pelanggan yang berharga". Sebuah masalah yang dilakukan oleh definisi Day (1999) adalah bahwa ia mengabaikan unsur lain dari pasar (misalnya, pesaing, pemegang saham, karyawan perusahaan, dan regulator).

Jaworski, Kohli, dan Sahay (2000) menggabungkan pemain pasar yang lain dalam definisi market driven, “Belajar, memahami, dan menanggapi persepsi pemangku kepentingan dan perilaku dalam struktur pasar”.

Dengan menggabungkan semua pemangku kepentingan dalam definisi mereka yang didorong pasar, Jaworski, Kohli, dan Sahay (2000) secara implisit mengakui bahwa strategi perusahaan harus konsisten dengan tujuan memaksimalkan nilai perusahaan, yang sesuai dengan pemikiran dominan disiplin pemasaran (Alderson, 1957; Borsch, 1978; Karat, Lemon, dan Zaithaml, 2004).

Dari pandangan yang berbeda pada orientasi pasar, Uncles (2000) mendefinisikan orientasi pasar menjadi seperangkat karakteristik organisasi:

1. Organisasi market driven memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang pelanggan dan pelanggan potensial, termasuk perubahan keinginan dan kebutuhan mereka.
2. Sebuah kegiatan utama pada organisasi market driven adalah mengumpulkan informasi. Organisasi market driven terus mengumpulkan data di semua sektor lingkungan kompetitif, budaya, politik, ekonomi, teknologi, sumber daya manusia, sumber daya fisik, dan konsumen.
3. Konsep market driven adalah konsep manajerial. Perhatian tertutup harus diberikan kepada proses dan kegiatan bisnis. Penekanan harus ditempatkan pada kemampuan organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan.
4. Konsep market driven merupakan konsep lintas fungsional dan mempengaruhi pengambilan keputusan organisasi, belajar organisasi, dan peninjauan kembali dari kompetensi internal. Semua aspek organisasi harus menyadari dan mempertimbangkan perubahan lingkungan.
5. Dampak orientasi pasar pada penekanan masalah pengukuran kinerja bisnis. Organisasi harus menilai proses dan aktivitas saat ini terhadap kinerja usaha saat ini. Proses perbaikan terus menerus adalah wajib untuk organisasi market driven.

Strategi ini mendefinisikan tentang bagaimana tujuan-tujuan yang akan dicapai. Budaya organisasi harus mendukung nilai-nilai dan perilaku untuk keberlangsungan

strategi. Struktur juga harus dirancang untuk mendukung tujuan dan strategi, dan menghargai perilaku yang tepat dalam menempatkan yang pertama pelanggan.

Tiga elemen kesuksesan market driven adalah bagaimana organisasi market driven mencapai kemampuan unggul mereka untuk memahami, menarik, dan mempertahankan pelanggan yang berharap dan secara konsisten menang di pasar.

Satu dekade tentang penelitian dan pembedahan hari-hari praktek terbaik yang telah mengusir mitos jawaban sederhana, realitas ditemukan dalam kombinasi dari unsur-unsur yang menentukan yang terdiri dari tiga elemen sebagai berikut (Barrett, 2001):

1. Elemen peran budaya

Budaya orientasi eksternal dengan keyakinan dominan, nilai, dan perilaku yang menekankan nilai pelanggan yang unggul dan pencarian berkelanjutan untuk sumber-sumber keuntungan baru.

Hal ini terlihat pada Jan Carlson, CEO Scandinavian Airlines System, yang disebut “jutaan momen kebenaran”, yang menentukan pengalaman kolektif pelanggan saat mereka berinteraksi dengan staf kabin, agek tiket, bagasi, dan pencatat tiket. Apakah orang-orang di garis depan benar-benar memberikan nilai pelanggan yang unggul tergantung pada mereka yang memiliki inisiatif yang tepat, alat, dan kerangka organisasi.

Ketika mereka adalah bagian dari budaya yang bersikeras menempatkan yang pertama adalah pelanggan, kualitas menjadi dedikasi kolektif daripada diktum (*decision of a high authority*) yang dipaksakan. “Retensi pelanggan” adalah motivasi yang bermakna daripada “tim lintas fungsional” metrik mekanis, dan mekanisme untuk perbaikan daripada indulgensi memakan waktu.

2. Elemen peran kapabilitas

Distinctive Capabilities dalam penginderaan pasar, pasar yang berkaitan, dan antisipasi pemikiran strategis. Ini berarti perusahaan market driven dididik secara lebih baik tentang pasar mereka dan lebih mampu membentuk hubungan yang erat dengan nilai pelanggan. Kejelasan pemikiran strategi mereka membantu mereka untuk menyusun kemenangan strategi yang mengantisipasi reaksi terhadap ancaman dan peluang pasar.

Selain budaya, organisasi berbasis pasar memiliki kemampuan khusus pada penginderaan pasar, keterkaitan pasar, dan pemikiran strategis. Kapabilitas terdiri dari sekumpulan keterampilan yang terintegrasi erat, teknologi, dan pembelajaran kumulatif.

Organisasi market driven memiliki kemampuan unggul dalam penginderaan pasar—membaca dan memahami pasar. Ia juga memiliki kemampuan unggul dalam keterkaitan pasar menciptakan dan memelihara hubungan dengan pelanggan.

Akhirnya, organisasi market driven memiliki kemampuan dalam pemikiran strategis yang memungkinkan untuk menyelaraskan strategi ke pasar dan membantu mengantisipasi perubahan pasar.

3. Elemen peran konfigurasi

Konfigurasi yang memungkinkan seluruh organisasi untuk terus mengantisipasi dan merespon kebutuhan pelanggan dan perubahan kondisi pasar. Ini mencakup semua kemampuan lainnya untuk memberikan nilai pelanggan dari desain produk untuk pemenuhan pesanan, ditambah dengan desain organisasi yang adaptif, dan semua sistem pendukung, kontrol, langkah, dan kebijakan sumber daya manusia.

Semua aspek dari konfigurasi selaras dengan *value proposition* yang superior. Elemen yang ketiga ini dari organisasi market driven adalah dibedakan dalam konteks budaya dan kapabilitas organisasi dari organisasi market driven yang tertanam dan diaktifkan.

Konfigurasi ini adalah dari sekumpulan hubungan budaya perusahaan, kapabilitas, dan proses dalam struktur perusahaan. Ini mencakup kemampuan untuk penginderaan pasar, keterkaitan pasar dan pemikiran strategis, serta kemampuan sejenis lainnya dan aset-aset bisnis ditambah struktur organisasi dan informasi pendukung, kontrol, dan sistem imbalan. Kesuksesan bersaing datang ketika semua elemen ini selaras dengan *value proposition* yang menarik.

Strategi menerapkan market driven adalah sebagai berikut:

1. Berorientasi pasar

Dalam hal ini, produsen hanya berfokus pada pelanggan, apa yang dibutuhkan pelanggan. Menjadikan produk yang dihasilkan hanya memenuhi kebutuhan pasar. Berinvestasi dalam riset pemasaran sangat penting untuk mengetahui kebutuhan pasar. Baik dari segi gaya hidup, daya beli, preferensi, dan lain-lain. Strategi ini berlaku untuk produk umum yang sangat “terbuka” terhadap persaingan.

2. Menentukan ciri pembeda

Tujuan menentukan ciri pembeda dan sulit direproduksi adalah untuk menentukan “perbedaan” suatu produk. Tujuannya adalah untuk menyiasati kondisi persaingan dan agar selalu unggul dalam persaingan. Semakin banyak informasi pasar yang bisa diolah dalam penentuan strategi produk, semakin unggul dalam bersaing. Sudahkah produk benar-benar memiliki diferensiasi yang tinggi terhadap produk pesaing? Sejauh ini di lapangan, masih sangat sering ditemui produk sejenis dan mirip satu dengan yang lainnya tanpa adanya diferensiasi yang jelas sehingga pada akhirnya si produsen sulit dalam memasarkan produknya.

3. Customer value

Untuk memahami customer value dibutuhkan kemampuan dalam komunikasi dua arah dan kemampuan analisis informasi pasar. Jika dapat digabungkan antara nilai pelanggan dengan kemampuan perusahaan, informasi yang akurat tentang nilai pelanggan adalah kunci untuk memenangkan persaingan. Bisnis adalah upaya untuk mempertemukan dua kebutuhan yang saling diperlukan antara penjual dan pembeli. Oleh karena itu, semakin banyak titik temu antara kebutuhan pembeli dan penjual, semakin banyak peluang untuk berdagang.

4. Keunggulan kinerja

Pada akhirnya, tujuan penerapan strategi yang berpusat pada pasar adalah untuk unggul dalam kinerja produk dan layanan bagi pelanggan. Ini menciptakan efek penjujukan yang dominan atas pesaing.

Hal-hal ini dapat dibagikan kepada para pelaku usaha UMKM, namun persepsi ini sedikit terlambat untuk perkembangan saat ini. Ketika semuanya serba digital, tuntutan akan kreativitas dan inovasi sangatlah penting. Produsen membutuhkan kemampuan untuk menciptakan produk yang kreatif dan unik untuk menciptakan dan mengelola pasar.

Upaya yang baik harus dilakukan untuk mencapai tahap ini adalah bagaimana cara memproses informasi tentang pasar, perilaku pasar, dan tren untuk merumuskan untuk memastikan bahwa pasar membutuhkan produk baru.

Di dalam dunia IT, hal ini menjadi tren karena para pebisnis dapat membangun aplikasi baik yang semula tidak dibutuhkan oleh masyarakat tetapi sekarang dibutuhkan.

Ada empat langkah dari strategi berbasis pasar, yaitu:

1. Menjadi market oriented – dimana pelanggan adalah titik fokus

Dalam hal ini produsen hanya fokus kepada pelanggan, kepada apa yang menjadi kebutuhan pelanggan. Sehingga produk yang dihasilkan semata-mata untuk memenuhi apa yang dibutuhkan oleh pasar. Investasi survey pemasaran merupakan hal yang sangat penting dalam mengetahui apa sebenarnya yang menjadi kebutuhan pasar; baik mengenai life style, daya beli, preference, dan lain-lain. Strategi ini berlaku untuk produk-produk umum yang sangat "terbuka" untuk persaingan.

2. Menentukan kemampuan khas yang unggul

Maksud menentukan kemampuan yang khas dan sulit untuk diduplikasi adalah menentukan "diferensiasi" produk. Tujuannya adalah untuk mensiasati kondisi persaingan dan agar selalu unggul dalam persaingan. Semakin banyak informasi pasar yang bisa diolah dalam penentuan strategi produk, semakin unggul dalam bersaing.

Sejauh ini di lapangan, saya masih sangat sering menemui produk-produk sejenis dan mirip satu dengan yang lainnya tanpa adanya diferensiasi yang jelas sehingga pada akhirnya si produsen sulit dalam memasarkan produknya.

3. Nilai pelanggan nilai pelanggan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan

Untuk memahami customer value dibutuhkan kemampuan dalam komunikasi dua arah dan kemampuan analisa informasi pasar. Informasi yang akurat mengenai customer value merupakan kunci sukses dalam memenangkan persaingan ketika kita mampu memadu-padankan customer value dengan kemampuan perusahaan.

Bisnis adalah upaya mempertemukan dua kebutuhan yang saling membutuhkan antara penjual dan pembeli, sehingga semakin banyak titik temu antara kebutuhan customer dan penjual maka peluang transaksi menjadi lebih besar.

4. Unggul dalam performance – menghasilkan kinerja yang unggul dari perusahaan

Pada akhirnya tujuan dari penerapan market driven strategy adalah unggul dalam performance produk dan

layanan kepada customer yang selanjutnya akan menciptakan efek penjualan yang lebih dominan dari pesaing. Saat ini dibutuhkan kemampuan produsen untuk membuat sebuah produk yang kreatif dan unik agar mampu "menciptakan" pasar dan mampu mengendalikan pasar. Agar bisa sampai ke tahapan ini, maka upaya Research & Development yang excellent sudah merupakan landasan yang harus dilakukan. Bagaimana kita mengolah informasi mengenai pasar, perilaku pasar, kecenderungan menjadi sebuah formulasi untuk memproyeksikan sebuah produk baru yang pasti akan dibutuhkan oleh pasar.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan paparan diatas dapat diambil suatu kesimpulan, bahwa penerapan model penelitian yang dikembangkan penulis berkaitan dengan market driven dapat diimplementasikan pada kategori bisnis yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Bisnis yang memiliki perkembangan teknologi yang lebih lanjut.
2. Bisnis pada kelompok yang mengalami perkembangan selera konsumen.
3. Bisnis pada kelompok bisnis yang memiliki elastisitas tinggi yang diakibatkan perubahan lingkungan eksternal yang selalu bergejolak, bisnis dalam kategori kelompok yang bergantung atau tergantung pada kelompok industri tertentu yang selalu berubah.
4. Bisnis yang memiliki dinamika perkembangan trend.

DAFTAR PUSTAKA

- Baker, W.E., & Sikula, J.M, (1999). The Synergetic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(4), 411-427.
- Cravens, David W. and Shipp, Shannons H., "Marketedriven Strategies for Competitive Advantage," *Business Horizons*, Vol. 34, Issue. 1, January / February 1991.
- Craven W Davidm and Nigel F Piercy, 2007, *Strategic Marketing*, 8nd Edition Irwin, Mc Graw Hill.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.

Hendarwan, Deddy, 2021, *Manajemen Pemasaran*, 1st Edition. Sahabat Selaras, Palembang.

Lingga Purnama, 2002, *Strategic Marketing Plan*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Uncles, Mark, “Market Orientation,” *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, September 2000.

Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 7(3), 53–70

Fandy Tjiptono, Gregorius Chandra, Dadi Adriana, *Pemasaran Strategik*, 2008, Jakarta : Cv Andi Offset

Kotler, Philip, 2006, *Marketing Management*, Eleventh Edition, Prentice Hall, New Jersey