

STRATEGI MARKET DRIVEN DAN MARKET DRIVING

Dudi Haryadi

duem.isdudi@gmail.com

Universitas Langlangbuana Bandung

Abstract. *This paper aims to review and analyze concepts, definitions, research models, and model development of market driven and market driving strategies from several literatures that have been implemented in various companies in the world in order to achieve competitive advantage. The problem that arises is that the conceptual study of market driving strategy is still limited by experts so that the market orientation concept is still dominated by the market driven strategy concept approach. The approach is by conducting a literature study that reviews the concepts of model driven and market driving. This article describes the advantages of market driving concepts that are different from market driven and also tries to outline the similarities and conceptual differences of market driven and market driving. Then explain the reasons companies do market driving strategies and how to develop market driving ideas on a practical level. Academically this article 1) is useful for the development of conceptual models in the direction of research and the developed research discourse; 2) can clarify the difference between the concept of market driven and market driving; 3) comparing various conceptual strengths and weaknesses of market driven with market driving; 4) giving an understanding and in-depth understanding of the concept of market driving and market driven, why it can lead to an increase in organizational performance. For practitioners, 1) it becomes a reference in management decision making; 2) guide the development of market-oriented strategy models; 3) can be used to arrange practical and tactical steps in the formulation of strategies to deal with changing environments. The focus of the conceptual marketing model developed is to formulate so that companies can have a competitive advantage in the face of a changing environment.*

Keywords: *Market Driven, Market Driving Strategy, Conceptual Marketing Model*

Abstrak. Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis konsep-konsep, definisi-definisi, model-model penelitian, dan pengembangan model dari *market driven* dan *market driving strategy* dari beberapa literatur yang telah diimplementasikan pada berbagai perusahaan di dunia dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Permasalahan yang timbul yaitu masih terbatasnya kajian konseptual *market driving strategy* yang dilakukan oleh para ahli sehingga konsep orientasi pasar masih didominasi oleh pendekatan konsep *market driven strategy*. Pendekatannya dengan melakukan studi literatur yang mengulas konsep *market driven* dan *market driving*. Artikel ini memaparkan keunggulan konsep *market driving* yang berbeda dengan *market driven* dan juga mencoba untuk menguraikan titik kesamaan dan perbedaan konseptual dari *market driven* dan *market driving*. Kemudian dijelaskan alasan-alasan perusahaan melakukan strategi *market driving* dan bagaimana pengembangan ide *market driving* di dalam tataran praktis. Secara akademis artikel ini 1) berguna untuk pengembangan model konseptual dalam arah penelitian dan wacana penelitian yang dikembangkan; 2) dapat memperjelas perbedaan konsep *market driven* dengan *market driving*; 3) membandingkan berbagai keunggulan dan kelemahan konseptual *market driven* dengan *market driving*; 4) memberikan pemahaman dan pengertian mendalam tentang konsepsi *market driving* dan *market driven*, mengapa dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Bagi para praktisi, 1) menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan manajemen; 2) menjadi panduan dalam pengembangan model strategi yang berorientasi pasar; 3) dapat digunakan untuk menyusun langkah-langkah secara praktis dan taktis dalam formulasi strategi menghadapi perubahan lingkungan yang selalu berubah. Fokus model pemasaran konseptual yang dikembangkan, adalah membuat formulasi agar perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah.

Kata Kunci: *Market Driven, Market Driving Strategy, Model Pemasaran Konseptual*

PENDAHULUAN

Pasar mempunyai struktur yang sangat dinamis, setiap saat berubah-ubah, dan sulit untuk diprediksi.

Para pelaku / 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 usang. Prinsip *market driven* yang 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. Sudah banyak peneliti dan penulis, seperti Kumar, Scheer, Kotler, Jaworski, Kohli, dan Shay menyampaikan prinsip bahwa untuk memenangkan persaingan perusahaan harus aktif mempengaruhi pasar, bukan hanya merespon pasar. 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.

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 & 1993 Webster; 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, menyebarkan, dan menanggapi informasi tentang kekuatan pasar dan kondisi pasar. Narver dan Slater (1990) menggambarkan perusahaan yang berorientasi pasar sebagai salah satu yang menunjukkan orientasi pelanggan dan kompetitor bersamaan dengan koordinasi *interfunctional*. 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).

Menurut Elisabeth Zortea, Jenny Darroch and 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

struktur 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.

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 industri 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.

Jaworski et al. (2000), pada gilirannya menyimpulkan bahwa pandangan terbatas orientasi pasar tidak representatif dan menegaskan bahwa gagasan ini terdiri dari dua konsep komplementer: pendekatan *market-driven* dan pendekatan *market driving*. Kedua pendekatan fokus pada pelanggan, pesaing dan lingkungan (Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990), tetapi sebelumnya menerima struktur pasar yang ada dan preferensi konsumen, sedangkan yang terakhir mengejar perubahan. Dengan demikian, Jaworski et al. (2000) mendefinisikan *market driven* sebagai perusahaan yang belajar, memahami, dan merespon yang didasarkan pada persepsi dan perilaku struktur pasar tertentu. Sebaliknya, mereka mendefinisikan *Market driving* sebagai perubahan komposisi, kegiatan dan/atau perilaku komponen dari sebuah pasar tertentu. Demikian pula, gagasan tradisional dari *market driven* lebih pada permasalahan tingkatan dari sebuah dikotomi. Pada saat yang sama, pendekatan proaktif tidak untuk mengganti *market driven*, tapi perluasan konsep.

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 mengetahui pelanggan, pesaing, dan pasar. Sebagai pelanggan membutuhkan perubahan, fleksibilitas organisasi yang

memungkinkan bereaksi cepat. Visi strategis meliputi perencanaan organisasi untuk memberikan nilai superior yang konsisten kepada pelanggan. Hubungan eksternal membantu menciptakan sinergi dan menyelaraskan pemangku kepentingan menuju tujuan bersama. Sebuah perusahaan harus mengembangkan kemampuan ini untuk menjadi sebuah organisasi berbasis pasar yang berhasil.

Memperluas 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 untuk 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 fokus 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 antar-fungsional). 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 sebegini besar telah cenderung dalam hal strategi *market driven* yang didasarkan pada reaksi perusahaan terhadap perubahan pasar. Di sisi lain, *market driving* adalah tentang perubahan proaktif beberapa elemen di pasar.

Menjadi pertanyaan, apakah jika konsep *market-driven* sudah memasukkan filosofi orientasi terhadap pasar, maka konsep ini dapat menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan, Jika setiap pemain dalam pasar menjalankan strategi *market-driven* dan setiap perusahaan berupaya untuk mengungguli pesaingnya dengan tetap menjaga kedekatan dengan konsumennya, hal ini berarti tidak ada pemain yang mampu menyediakan nilai yang superior dalam persaingan. Dalam masalah ini perlu

dikaji lebih lanjut, apakah perusahaan harus senantiasa mengikuti "suara konsumen" untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan harus memenuhi kebutuhan konsumen atau perusahaan yang harus membentuk kebutuhan konsumen. Untuk bisa mendapatkan dan mempertahankan konsumen, perusahaan juga dituntut untuk tidak hanya mengikuti apa yang dibutuhkan oleh konsumen, tetapi juga mengarahkan kebutuhan konsumen. Caranya, yaitu dengan secara dramatis meningkatkan dan menciptakan komponen-komponen nilai baru bagi konsumen serta mengembangkan sistem bisnisnya. Keduanya masih tetap berada di dalam koridor orientasi terhadap pasar. Strategi *market-driven* didasarkan pada reaksi perusahaan terhadap perubahan-perubahan di dalam pasar yang biasanya tercermin dalam evolusi industri. Di sisi lain, *market-driving* menuntut adanya tindakan proaktif dari perusahaan untuk mengubah beberapa elemen dalam pasar. Hendaknya, pelaku bisnis tidak perlu mempertentangkan keduanya karena tindakan reaktif dan proaktif sangatlah penting dalam menghadapi perubahan.

Adapun yang menjadi rumusan masalah di dalam penulisan paper ini adalah masih terbatasnya kajian konseptual *market driving strategy* yang dilakukan oleh para ahli sehingga konsep orientasi pasar masih didominasi oleh pendekatan konsep *market driven*.

Tujuan dari penulisan paper ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis konsep-konsep, definisi-definisi, model-model penelitian, dan pengembangan model dari *market driven* dan *market driving strategy* yang dipergunakan oleh perusahaan-perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, yang bahannya diambil dari beberapa jurnal yang sudah ada.

METODE PENELITIAN

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Market Driven

Day (1999a) menyatakan bahwa, *market-driven* menyatakan sebuah "kemampuan unggul untuk memahami, menarik, dan mempertahankan pelanggan yang berharga". Sebuah masalah yang dilakukan oleh definisi Day (1999a) 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 Zeithaml 2004). Namun, persepsi orientasi pasar dari pemahaman pasar dan penyesuaian diri dengan itu mungkin terbatas dalam situasi pasar tertentu (Jaworski, Kohli, dan Sahay 2000). Memang, ketika sebuah filosofi orientasi pasar dilakukan melalui strategi *market driven*, tidak ada jaminan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai (Johnston, Lee, Saini, dan Grohmann 2003; Slater dan Narver 1995). Jika setiap pelaku di pasar mengikuti strategi *market-driven* dan menyesuaikan setiap perusahaan untuk langkah strategis pesaing dan tetap selaras dengan persyaratan konsumen, maka aktor tidak akan mampu menawarkan *value proposition* unggul untuk kompetisi.

Menciptakan nilai pelanggan yang unggul merupakan tujuan utama bagi perusahaan yang didorong pasar (Day, 1994; Narver dan Slater, 1990). Organisasi berbasis pasar (*market driven*) dicirikan oleh seperangkat nilai-nilai budaya dan keyakinan yang menempatkan kepentingan pelanggan pertama (Deshpande et al, 1993.). Untuk melakukan hal ini, perusahaan berbasis pasar mengembangkan orientasi pasar, yang berfungsi untuk memfasilitasi *generation dissemination*, dan pemanfaatan informasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990) dan yang memfasilitasi penerapan terkoordinasi dari sumber daya yang difokuskan pada pemberian nilai pelanggan yang superior (Narver dan Slater, 1990; Slater dan Narver, 1994, 1995). Perusahaan yang memberikan nilai pelanggan yang unggul dengan mengembangkan orientasi pasar sering kali mengungguli saingan yang kurang berorientasi pasar (Deshpande et al, 1993.; Jaworski dan Kohli, 1993; Narver dan Slater, 1990).

Salah satu pendekatan baru-baru ini menganjurkan untuk mempelajari proses-proses internal merupakan pendekatan kemampuan (*capability*) (Day, 1994; Grant, 1991, 1996; Moller dan Anttila, 1987; Tuominen et al, 1997.). Seperti yang didefinisikan oleh Day (1994, hal 38), kapabilitas adalah "bundel kompleks keterampilan dan pembelajaran kolektif, dilakukan melalui proses organisasi yang memastikan koordinasi yang unggul dari kegiatan fungsional". Perkembangan teori terbaru telah berfokus pada gagasan bahwa perusahaan dengan kemampuan unggul di bidang pemasaran adalah generator informasi yang lebih baik tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan dan juga lebih baik untuk mengembangkan barang dan jasa untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan (Day, 1994). Selain itu, kemampuan unggul dalam pemasaran memberikan perusahaan kemampuan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan informasi tentang tindakan-tindakan dan reaksi pesaing. Proses menghasilkan

pengetahuan dan mengaplikasikannya dengan cara mendukung pemberian nilai pelanggan yang unggul membantu perusahaan mengembangkan pasar bagi keunggulan kompetitif (Bharadwaj et al, 1993.; Narver dan Slater, 1990; Tuominen et al, 1997.; Woodruff, 1997). Jika berhasil difokuskan melalui serangkaian strategi bisnis yang tepat, sebuah perusahaan dengan kemampuan pemasaran yang superior diharapkan mencapai keunggulan kompetitif yang mengakibatkan kinerja yang lebih baik dari pada pesaing yang memiliki sedikit kapabilitas (Day, 1993, 1994; Day dan Wensley, 1988; Kohli dan Jaworski , 1990; Narver dan Slater, 1990). Untuk mempertahankan keunggulan ini, kemampuan ini harus menambahkan nilai, harus menyulitkan proses substitusi, harus mempersulit pesaing untuk meniru, dan harus bergerak melintasi batas-batas perusahaan (Barney, 1991; Grant, 1991, 1996).

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. Mereka dapat bertindak berdasarkan informasi pada waktu yang tepat, cara yang masuk akal (*coherent*) karena asumsi-asumsi tentang pasar secara luas didapatkan. Kemampuan organisasi ini memiliki implikasi signifikan bagi pencapaian dan keberlanjutan keunggulan kompetitif. 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; Tuominen et al, 1997.). Untuk membantu persetujuan organisasi dengan kegiatan dan kecenderungan pasar, mengembangkan proses organisasi internal (Day, 1994). Proses ini meliputi pendekatan formal dan informal untuk pengumpulan dan pengolahan informasi pasar (Day, 1994; Kohli dan Jaworski, 1990).

Di antara proses organisasi yang biasanya berkembang dalam sebuah organisasi, proses perencanaan strategis dan proses yang terkait penggunaan dalam menganalisis informasi pasar diambil sebagai salah satu hal yang paling penting (Moller dan Anttila, 1987). Orientasi pasar merupakan pendekatan dasar dalam memahami pasar (Slater dan Narver, 1994). Dengan demikian, market orientasi merupakan implementasi dari konsep pemasaran (Kohli dan Jaworski, 1990), dan orientasi budaya (Slater dan Narver, 1994; Deshpande dan Webster, 1989) yang memfokuskan usaha perusahaan pada pemahaman pasar dan mengembangkan strategi dalam menanggapi peluang atau ancaman pasar (Tuominen et al, 1997.). Untuk mengembangkan orientasi pasar, suatu bisnis mengumpulkan *intelligence* pasar, menganalisa dan menyebarkan pengetahuan

pemasaran yang dikembangkan di seluruh departemen dan kelompok kerja, dan menggunakan pengetahuan ini untuk mengembangkan respon strategis dan taktis yang tepat yang menjadi dasar keunggulan kompetitif (Day, 1994; Hunt dan Morgan, 1995; Kohli dan Jaworski, 1990).

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 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; Slater dan Narver, 1994), dan mengadaptasi proses-proses menghasilkan nilai sebagai perubahan kondisi pasar (Slater dan Narver, 1995; Tuominen et al, 1997.). Untuk menggunakan proses-proses ini sebagai dasar untuk keunggulan kompetitif, organisasi perlu mengembangkan kemampuan untuk menghasilkan, menyebarluaskan, dan merespon informasi pasar (Day, 1994) dan proses untuk bertindak atas informasi ini (Hunt dan Morgan, 1995).

Selain orientasi pasar, organisasi memerlukan strategi yang kompetitif untuk membantu memfokuskan upaya mereka. Menurut Day (1990, hal 5) "Sebuah strategi bersaing menentukan bagaimana bisnis berniat untuk bersaing di dalam melayani pasar yang dipilihnya. Strategi ini menyediakan perekat (*glue*) konseptual yang memberikan makna bersama untuk semua kegiatan dan program fungsional terpisah". Sebuah strategi berkembang dengan baik, karena itu berfungsi untuk mengkoordinasikan tindakan kompetitif perusahaan. Sebagai salah satu fungsi utama pro-kompetitif dalam organisasi, pemasaran memiliki pengaruh besar pada bagaimana strategi dirumuskan dan bagaimana sumber daya yang dialokasikan untuk implementasi strategi-strategi (Hunt dan Morgan, 1995; Moller dan Anttila, 1987; Varadarajan dan Clark, 1994).

Pada perusahaan yang didorong pasar, penciptaan nilai pelanggan yang unggul adalah tujuan dari perumusan dan implementasi strategi (Day, 1993, 1994). 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:

- Menemukan dan memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan saat ini dan potensial;

- Memantau dan bereaksi terhadap tindakan pesaing saat ini dan potensial; dan
- 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).

Tidak semua perusahaan akan mengembangkan orientasi pasar (Aaker, 1994; Day, 1990; Hunt dan Morgan, 1995). Beberapa perusahaan memilih untuk memusatkan perhatian mereka pada masalah-masalah internal, seperti teknologi proses dan efisiensi yang dihasilkan. Perusahaan-perusahaan ini mencurahkan lebih sedikit waktu untuk memahami apa nilai pelanggan, bukannya memilih untuk fokus pada peningkatan volume. Analisis kebutuhan pelanggan memainkan peran yang relatif kecil dalam pengembangan produk dalam perusahaan. Sebaliknya, pengembangan produk biasanya didorong oleh kemampuan teknologi proses yang seringkali merupakan hasil dari proses perbaikan inkremental. Tidak seperti perusahaan yang didorong pasar, di mana fokus pada nilai (sebagaimana didefinisikan oleh pelanggan) pengambilan keputusan yang didorong pasar, keputusan pemasaran dalam perusahaan-perusahaan ini sering berkisar sekitar masalah harga, seperti diskon volume, sebagai kunci untuk meningkatkan penjualan unit perusahaan (Day, 1990).

Dapatkah perusahaan yang tidak memiliki orientasi pasar menjadi sukses, jawabannya tampaknya ya. Namun, perusahaan-perusahaan yang tidak mengembangkan orientasi pasar harus mengembangkan teknologi proses melebihi inovasi pesaing atau mencapai posisi biaya rendah (Day, 1990). Perusahaan-perusahaan ini, meskipun mereka tidak akan mengembangkan proses yang diperlukan untuk menghasilkan, menyebarluaskan, dan merespon informasi pasar ke tingkat yang sama sebagai perusahaan yang berorientasi pasar, bisa sukses dengan menggabungkan fokus proses hanya cukup dengan pengumpulan *intelligence* pasar, diseminasi, dan responsif untuk memahami dimana kebutuhan pelanggan dan kearah mana reaksi yang sesuai. Day (1993) menyinggung keberadaan perusahaan-perusahaan ketika ia membahas dampak *Total Quality Management* (TQM) pada pengumpulan nilai. Keberhasilan implementasi TQM memberi perusahaan untuk fokus pada kualitas, yang sering bertepatan dengan apa yang diinginkan pelanggan. Apa yang membedakan perusahaan-perusahaan ini adalah kemampuan mereka untuk mengadaptasi proses internal dengan kebutuhan pasar cukup hanya untuk memungkinkan mereka untuk sedikit membedakan produk mereka, saat bekerja untuk memperbaiki proses dan meningkatkan efisiensi (Day : 1990).

Nilailah yang menjadikan *market driven* unik pada perusahaan saat ini, praktek saat ini menyatakan bahwa sukses dimulai dengan riset pasar yang hati-hati, menyelidiki kebutuhan pelanggan, dan mengembangkan produk atau jasa yang berbeda untuk

segmen tertentu. Berbagai perusahaan terbaik seperti Nestle, Procter & Gamble, dan Unilever efektif menggunakan pendekatan *market driven*.

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*.

Organisasi *market-driven* menempatkan yang pertama adalah pelanggan di seluruh organisasi, tujuan dan sasaran, strategi, budaya, dan struktur. Menempatkan yang pertama pelanggan dimulai dengan tujuan, sasaran, dan misi organisasi. 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. Seluruh organisasi, tujuan, strategi, budaya, dan struktur harus bekerja sama untuk memberikan nilai maksimal kepada pelanggan.

Tiga Elemen Kesuksesan *Market driven*

Bagaimana organisasi *market driven* mencapai kemampuan unggul mereka untuk memahami, menarik, dan mempertahankan pelanggan yang berharga dan secara konsisten menang di pasar. Satu dekade tentang penelitian dan pembedahan hati-hati 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):

a) Elemen Peran Budaya

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

Dalam sebuah perusahaan *market driven*, orientasi pasar luas adalah dirajut kedalam pabrik organisasi. 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, agen tiket, bagasi, dan pencatat tiket. Apakah orang-orang di garis depan benar-benar memberikan nilai pelanggan yang unggul tergantung pada mereka memiliki insentif yang tepat, alat, dan kerangka organisasi. Ketika mereka adalah bagian dari budaya yang bersikeras menempatkan yang pertama adalah pelanggan. "Kualitas" menjadi dedikasi kolektif dari pada diktum (*decision of a high authority*) yang dipaksakan, "retensi pelanggan" motivasi yang bermakna daripada "tim lintas-fungsional" metrik mekanis, dan mekanisme untuk perbaikan dari pada indulgensi memakan waktu.

b) Elemen Peran Kapabilitas

Distinctive capabilities dalam penginderaan pasar, pasar yang berkaitan, dan antisipatif 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 strategis mereka membantu mereka 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. Perusahaan *Intuit* menawarkan demonstrasi yang kuat tentang bagaimana kemampuan penginderaan ini unggul dan keterkaitan pasar berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Bagaimana *Intuit Quicken* mendapatkan monopoli dalam perangkat lunak keuangan pribadi meskipun bersaing ketat dengan *Microsoft* dan perusahaan lain? Ketika *Intuit Quicken* diluncurkan pada tahun 1983, ia menghadapi 43 produk pesaing dan segera menemukan dirinya menatap ke bawah *Microsoft*, yang mengalahkan saingan dalam pengolahan kata, *spreadsheet*, dan presentasi.

c) 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 plus struktur organisasi dan informasi pendukung, kontrol, dan sistem imbalan. Kesuksesan bersaing datang ketika semua elemen ini selaras dengan *value proposition* yang menarik. Konfigurasi perusahaan dengan orientasi pasar yang kuat dibedakan oleh :

1) Strategis berfokus pada pasar

Konfigurasi organisasi *market driven* dirancang di sekitar fokus yg memberikan nilai pelanggan yang unggul. Tema strategis adalah pusat dari semua elemen yang dirancang dan terhubung. Hal ini memastikan bahwa semua kegiatan fungsional dan investasi adalah bagian dari model bisnis yang berfokus di pasar.

2) Koherensi elemen

Hal ini dicapai ketika semua elemen organisasi-budaya, kemampuan dan konfigurasi melengkapi dan saling mendukung. Sebaliknya, inkohorensi mengarah keterputusan strategi dan implementasi, menciptakan kebiasaan penyimpangan melihat pelanggan sebagai yang utama. Jika departemen pelayanan tidak bisa menindaklanjuti jaminan yang dijanjikan dan sistem yang tidak dapat berbicara ke seluruh organisasi, maka smuanya akan kebingungan.

3) Fleksibilitas

Pasar berubah, sehingga konfigurasi seharusnya tidak menjadi penghambat pembelajaran *trial-and-error* dan perbaikan terus menerus. Tantangan bagi sebuah organisasi *market driven* adalah untuk merancang sebuah struktur yang dapat menggabungkan kedalaman pengetahuan dalam hirarki vertikal dengan tanggapan tim proses horisontal. Jika tidak, bahkan organisasi terbaik yang tidak selaras akhirnya akan dengan sendirinya melangkah keluar dari pasar dan harga mahal "*retooling*" (memperlengkapi kembali) dibandingkan dengan organisasi yang memenuhi tuntutan-tuntutan baru.

Pendukung ketiga elemen adalah basis

pengetahuan bersama di mana organisasi mengumpulkan dan menyebarkan wawasan pasar. Pengetahuan ini membangun hubungan dengan pelanggan, menginformasikan strategi perusahaan dan meningkatkan fokus karyawan pada kebutuhan pasar. Kemajuan teknologi informasi menghadirkan peluang baru untuk membangun basis pengetahuan bersama, tetapi hanya jika teknologi diterapkan dengan fokus pasar yang jelas.

Elemen-elemen tersebut memperkuat satu sama lain dalam sebuah organisasi *market driven*. Mereka tidak hanya menambahkan bersama, melainkan mereka multiplikatif, sehingga kelemahan di satu area menimpa yang lain. Sebuah organisasi fungsional secara kaku, dengan hati-hati melindungi wilayah mereka yang dapat menggagalkan berbagai pembelajaran pasar dan merusak upaya untuk memperkenalkan secara terbuka, partisipatif budaya. Masing-masing elemen harus setidaknya sama baik sebagai yang terbaik dari saingan jika orientasi pasar secara keseluruhan adalah untuk memastikan keuntungan keunggulan strategi.

Konsep Market Driving

Lebih dari empat dekade yang lalu, Levitt (1960) mengungkapkan pandangan sejalan dengan konsep awal dari konsep pemasaran (Drucker 1954; McCarthy 1960; McKitterick 1957). Levitt (1960) berpendapat bahwa perusahaan adalah organisme pemuas pelanggan yang membeli pelanggan dengan melakukan hal-hal yang membuat orang ingin melakukan bisnis dengan mereka. Gagasan Levitt (1960) kemudian dipahami sebagai mendengar suara pelanggan, yang memimpin konsep pemasaran yang akan digambarkan sebagai kesediaan perusahaan untuk mengenali, memahami, dan untuk menyesuaikan elemen bauran pemasaran untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Houston 1986). Pandangan yang terakhir dapat dicirikan sebagai strategi *market-driven* (Day 1999a, Day 1999b). Namun, ini hanya sebuah interpretasi parsial dari pemikiran Levitt. Akibatnya, Levitt (1960) menunjukkan bahwa untuk bertahan hidup, perusahaan harus bertindak pada kebutuhan pelanggan dan keinginan dan memuaskan pelanggan. Ini berarti bahwa perusahaan bisa mengikuti kebutuhan pelanggan mereka saat ini atau membantu dalam membentuk mereka. Oleh karena itu, perusahaan tidak harus benar-benar mengikuti suara pelanggan mereka, mereka juga dapat menyebabkan kebutuhan mereka ke arah baru dengan cara dramatis meningkatkan proposisi nilai pelanggan dan meningkatkan sistem bisnis, strategi terbaik digambarkan sebagai *market driving* (Harris dan Cai 2002; Jaworski, Kohli, dan Sahay 2000; Kumar, Scheer, dan Kotler 2000). Meskipun strategi *market driving* telah memiliki banyak objek penelitian terbaru (misalnya, Harris dan Cai 2002; Kumar, Scheer, dan Kotler 2000; Jaworski, Kohli, dan sekolah malah 2000; Tuominen, Rajala, dan Moller 2004), tidak ada model yang

mengintegrasikan strategi *market driving* ke dalam kerangka kerja menyeluruh.

Akar konseptual dari konsep *market driving* dapat ditelusuri Zeithaml dan Zeithaml (1984), Clark (1994) dan Hamel (1996), dan penelitian mereka pada pengelolaan lingkungan. Penelitian ini meneliti aliran ketika perubahan lingkungan harus dilakukan dan bagaimana perusahaan secara proaktif mengelola "aturan permainan". Istilah *market driving* telah disebutkan pertama kali oleh Kumar (1997) dalam sebuah studi kasus tentang perubahan dalam lanskap ritel walaupun kemudian Kumar dan colleagues (2000) mencatat bahwa pendekatan ini sudah sedang diadopsi oleh beberapa perusahaan mapan, misalnya, Body Shop, IKEA, dan Dell. Definisi konstruk yang diberikan oleh Jaworski et al. (2000), yang menggambarkan *market driving* sebagai "mengubah komposisi dan/atau peran pemain dalam pasar dan/atau perilaku (s) pemain di pasar." Jaworski et al. (2000) menyatakan bahwa perusahaan yang mempengaruhi pelaku pasar dan / atau yang lebih sering mempengaruhi struktur pasar bisa dilihat sebagai *market driving*. Berbeda dengan *market driven*, pendekatan *market driving* tidak hanya pendekatan yang lebih proaktif, juga mencakup setiap stakeholder perusahaan tidak hanya pelanggan dan/atau pesaing. Meskipun ide *market driving* tidak sama sekali baru dan telah sebagian dibahas dalam pendekatan seperti kepemimpinan pelanggan (juga dikenal sebagai orientasi pasar proaktif) dan perintis, perubahan perilaku pesaing dan struktur pasar tidak termasuk dalam pendekatan tersebut (Hills 2003). Menurut Jaworski et al. (2000) konseptualisasi *market driving*, kita membedakan antara dua set kegiatan: (1) Kegiatan yang membentuk struktur pasar dan (2) kegiatan yang membentuk perilaku pasar.

Perilaku *market driving* sangat penting bagi keunggulan kompetitif jangka panjang dan kelangsungan hidup, pertanyaannya adalah, dimana datangnya perilaku seperti itu, bagaimana organisasi secara proaktif membentuk perilaku pelanggan dan/atau pasar, sementara literatur telah menyebutkan agar lebih berperilaku *market driving* (Jaworski, Kohli & Sahay 2000), telah gagal untuk menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk menjelaskan apa artinya menjadi sebuah perusahaan *market driving*. Untuk mengatasi kesenjangan ini dan menjawab pertanyaan-pertanyaan kita melihat ke literatur kewirausahaan, dan khususnya literatur kewirausahaan di tingkat perusahaan (yang disebut dalam makalah ini sebagai orientasi kewirausahaan (*Entrepreneur orientation*/EO). Kami berpendapat bahwa perilaku *market driving* kemungkinan besar akan datang dari perusahaan yang mengambil risiko, proaktif dan meluncurkan produk yang merubah batas-batas pasar dan perilaku pasar. Oleh karena itu, perilaku *market driving* dicapai melalui praktek dan perilaku kewirausahaan. Selanjutnya, kami berpendapat bahwa sebuah EO menggambarkan perusahaan yang mendorong pasar dan menghasilkan

inovasi radikal. Selain itu, EO yang menawarkan cara potensial untuk merevitalisasi perusahaan mapan (Zahra & Covin 1995) dan juga memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui inovasi produk radikal yang berfokus pada kebutuhan pelanggan laten (Brown 1991; Hamel & Prahalad 1991; Lumpkin & DESS 1996; Slater & Narver 1995). perilaku wirausaha tersebut dicapai melalui pengambilan risiko, inovasi, dan persaingan proaktif (Covin & Slevin 1991; Guth & Ginsberg 1990; Miller 1983).

Perusahaan *market driving*, yang umumnya pendatang baru ke dalam suatu industri, mendapatkan keuntungan kompetitif yang lebih berkelanjutan dengan memberikan lompatan nilai pelanggan melalui suatu sistem bisnis yang unik. Strategi *market driving* memerlukan risiko tinggi, tetapi juga menawarkan suatu perusahaan potensial untuk merevolusi industri dan menuai manfaat besar. Banyak perusahaan perintis yang sukses, yang telah menciptakan pasar baru dan merevolusi industri yang ada melalui inovasi bisnis radikal seperti Amazon.com, Body Shop, CNN, IKEA, Starbucks, dan Swatch, lebih baik digambarkan sebagai *market driving*. Meskipun *market driving* melibatkan risiko tinggi inheren dan banyak calon driver pasar secara spektakuler gagal, ketika strategi *market driving* berhasil dirancang dan dilaksanakan mereka menulis ulang peraturan industri dan menawarkan potensi untuk menuai manfaat yang luas.

- 1) Perusahaan *market driving* ini tidak menggunakan riset pasar tradisional untuk menyusun strategi mereka dalam memotong jalur status quo. Penelitian pasar, berguna dalam menghasilkan inovasi tambahan/inkremental, jarang menghasilkan inovasi-inovasi.
- 2) Inspirasi untuk ide bisnis radikal dari perusahaan-perusahaan *market driving* berasal dari seorang visioner seperti Dr Venkataswamy, Anita Roddick dari Body Shop, atau Richard Branson dari Virgin yang melihat dunia secara berbeda dan beberapa visi laten, mendalam, atau kebutuhan penting dari pelanggan. Daripada berfokus untuk memperoleh pangsa pasar di pasar yang ada, driver-driver pasar ini menciptakan pasar baru (misalnya CNN, Federal Express, SAP, Tetra Pak) ataupun meredefinisi ulang kategori sedemikian rupa mendasar sehingga pesaing telah dianggap usang (misalnya tidak ada top 10 diskon tahun 1962, tahun Wal-Mart lahir, berada dalam bisnis saat ini).
- 3) Pada akhirnya, perusahaan ini merevolusi industri mereka dengan mengubah aturan permainan dan 'mengendalikan' pasar mereka.

Penelitian Nirmalya Kumar, Lisa Scheer, Philip Kotler (2000), menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan *market driving* yang berbasis di inovasi radikal pada dua dimensi:

1) Lompatan terputus-putus dalam proposisi nilai

Proposisi nilai mengacu pada kombinasi manfaat, akuisisi usaha/biaya, dan harga yang ditawarkan kepada pelanggan. Sebagai contoh, IKEA menawarkan manfaat desain Skandinavia bersih dan gambar, bermacam-macam yang luar biasa, pengiriman segera, suasana belanja yang menyenangkan, dan harga rendah, sedangkan konsumen meminta imbalan untuk terlibat dalam *self-service*, *self-assembly*, dan *self-transportation*, sering dari lokasi perifer. Ini adalah proposisi nilai yang sangat berbeda dari layanan tradisional, penuh, mahal, jalan toko furnitur tinggi.

Lompatan nilai pelanggan yang disediakan oleh perusahaan-perusahaan *market driving* dapat melibatkan terobosan teknologi atau terobosan pemasaran. Keberhasilan Body Shop, FedEx, Starbucks, dan bahkan CNN dan Wal-Mart kurang dalam teknologi baru dibandingkan pemanfaatan agresif teknologi yang ada untuk melihat pasar berbeda dan untuk melayani pelanggan dengan cara yang tidak konvensional. Kunci keberhasilan perusahaan *market driving* ini adalah bahwa mereka menciptakan dan memberikan lompatan manfaat, sambil mengurangi pengorbanan dan mengkompromikan manfaat yang diterima oleh pelanggan (misalnya harus mengatur jadwal di sekitar bila ingin jaringan berita luas) (Batang et al, 1996). Mereka membuat produk / jasa yang melebihi harapan pengalaman pelanggan dan berbagai alternatif yang ada. Akibatnya, lanskap industri secara substansial diubah.

2) Penerapan sistem bisnis yang unik

Sistem Bisnis mengacu pada konfigurasi berbagai kegiatan yang diperlukan untuk membuat, memproduksi, dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Di hampir setiap perusahaan *market driving*, rekonfigurasi saluran tampaknya memainkan peran penting dalam menghasilkan inovasi arsitektur yang menghasilkan suatu sistem bisnis yang unik. Perusahaan *market driving* telah mengeluarkan berbagai distribusi saluran yang inovatif dan praktek manajemen dalam industri mereka.

Karena *value proposition* terlihat di pasar sementara sistem bisnis lebih sulit untuk diperhatikan, pesaing sering melewatkan pentingnya sistem bisnis. Sebagai contoh, Dell memberikan *built-to-order* kustomisasi PC yang menggabungkan kemajuan teknologi terbaru lebih cepat daripada pesaing dengan harga terjangkau. Untuk memberikan proposisi nilai ini, Dell menciptakan sebuah sistem bisnis yang sangat berbeda menggabungkan R minim & D pengeluaran, sistem manufaktur *built-to-order* fleksibel.

Dengan tidak adanya sistem bisnis yang unik, keuntungan yang didapatkan dari lompatan terputus-putus dalam *value proposition* dapat disalin dengan cepat oleh pemain yang ada. Oleh karena itu, perusahaan *market driving* yang mengubah aturan

permainan adalah mereka yang berinovasi pada kedua dimensi. Sistem bisnis yang unik menciptakan keuntungan yang lebih berkelanjutan, karena butuh waktu untuk calon pesaing untuk merakit pemain intra dan inter organisasi yang diperlukan untuk meniru system arsitektur yang unik.

Alasan Perusahaan dalam menggunakan Strategi *market driving*

Kami menjelaskan perusahaan-perusahaan ini sebagai *market driving* karena tiga alasan. **Pertama**, mengubah dasar-dasar industri melalui inovasi bisnis radikal. **Kedua**, bukannya terinspirasi oleh riset pasar tradisional sebagai kebijaksanaan konvensional, inspirasi untuk konsep bisnis radikal mereka biasanya berasal dari seorang visioner. **Ketiga**, daripada belajar dari pelanggan yang sudah ada, mereka sering harus mengajarkan pelanggan potensial untuk mengkonsumsi proposisi nilai terputus-putus mereka.

Market driving dapat dibedakan dari tiga orientasi lainnya bahwa perusahaan dapat menempati pasar: *sales driven*, *market driven*, and *customer driven*. Keempat kategori mewakili tipe ideal, tidak ada organisasi besar yang mengadopsi orientasi tunggal pada seluruh unit usahanya.

Orientasi *sales driven* mencirikan perusahaan-perusahaan yang melihat pemasaran sebagai alat untuk menjual apapun produk yang dihasilkan oleh pabrik mereka. Pemasaran dan penjualan yang dipertukarkan dalam perusahaan. Utilitas Umum, monopoli dan beberapa perusahaan manufaktur besar sering menampilkan orientasi penjualan. Perusahaan yang didorong pasar (*market driven*) menempatkan pelanggan pada proses awal dan melalui riset pasar yang hati-hati membuat produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dan mengembangkan citra yang diinginkan, target segmen mereka. Sebagian besar perusahaan yang berhasil memperlakukan konsumen dengan baik seperti L'Oreal termasuk dalam kategori ini. Perusahaan yang didorong Pelanggan (*customer driven*), di sisi lain, target (segmen tertentu) menyampaikan konfigurasi nilai yang disesuaikan untuk setiap pelanggan. Ini kadang-kadang disebut sebagai pemasaran relasional.

Istilah *market driving* telah disebutkan pertama kali oleh Kumar (1997) dalam sebuah studi kasus tentang perubahan dalam lanskap ritel walaupun kemudian Kumar dan *colleagues* (2000) mencatat bahwa pendekatan ini sudah sedang diadopsi oleh beberapa perusahaan mapan, misalnya, Body Shop, IKEA, dan Dell. Definisi konstruk yang diberikan oleh Jaworski et al. (2000), yang menggambarkan *market driving* sebagai "mengubah komposisi dan/atau peran pemain dalam pasar dan/atau perilaku (s) pemain di pasar." Jaworski et al. (2000) menyatakan bahwa perusahaan yang mempengaruhi pelaku pasar dan/atau yang lebih sering mempengaruhi struktur pasar bisa dilihat sebagai *market driving*. Berbeda dengan *market driven*, pendekatan *market driving* tidak hanya pendekatan yang lebih proaktif, juga

mencakup setiap stakeholder perusahaan tidak hanya pelanggan dan/atau pesaing. Meskipun ide *market driving* tidak sama sekali baru dan telah sebagian dibahas dalam pendekatan seperti kepemimpinan pelanggan (juga dikenal sebagai orientasi pasar proaktif) dan perintis, perubahan perilaku pesaing dan struktur pasar tidak termasuk dalam pendekatan tersebut (Hills 2003).

Dua Pendekatan *Market driving* menurut Jaworski et.al. (2000)

Menurut Jaworski et al. (2000) konseptualisasi *market driving*, kita membedakan antara dua set kegiatan:

1) Membentuk Struktur Pasar

Mengenai set pertama kegiatan, struktur pasar dapat dibentuk dengan menerapkan tiga pendekatan generik (Jaworski et al 2000.): (1) menghilangkan pemain di pasar; (2) menciptakan struktur pasar baru melalui pengaturan dan/atau memodifikasi set para pemain yang berlangsung; (3) mengubah fungsi pemain di pasar.

Sementara pendekatan pertama kegiatan yang menangkap beberapa aktivitas rekayasa ulang dari rantai nilai untuk menghilangkan para pemain dengan hanya menambah sedikit nilai dari perspektif pelanggan (misalnya, pemain di saluran distribusi, pesaing, pemasok), pendekatan kedua menangkap kegiatan yang mengembangkan seperangkat perbedaan para pemain untuk lebih memenuhi kebutuhan pelanggan (membangun web baru pemain, tambahkan pemain pelengkap). Pendekatan terakhir menangkap kegiatan yang melibatkan integrasi perusahaan kedepan dan kebelakang dalam rantai nilai.

2) Membentuk Perilaku Pasar

Mengenai seperangkat aktivitas kedua, Jaworski et al. (2000) membedakan antara kegiatan yang secara langsung membentuk perilaku pasar dan mereka memiliki pengaruh tidak langsung. Perilaku pasar dapat dibentuk langsung melalui: (1) pembangunan atau (2) menghapus kendala pelanggan melalui (3) membangun atau (4) menghapus kendala pesaing. Mengenai kendala ini, perusahaan tidak perlu harus mempengaruhi adanya kendala nyata; pengelolaan kendala yang dibayangkan juga ditangkap dalam kegiatan ini. Selain itu untuk kegiatan yang mempengaruhi perilaku pelanggan secara langsung, perusahaan dapat membentuk preferensi pelanggan atau pesaing dan dengan demikian, secara tidak langsung mempengaruhi perilaku pasar, kegiatan ini meliputi: (1) membuat baru atau (2) pembalikan preferensi pelanggan yang ada dan (3) membuat baru atau (4) membalikkan preferensi pesaing yang ada. Dengan memperkenalkan produk baru dan / atau manfaat baru, preferensi pelanggan diubah dan perilaku pelanggan dipengaruhi. Demikian pula, preferensi pesaing dapat dipengaruhi tergantung pada arah peningkatan posisi kompetitif perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan paparan diatas dapat diambil suatu kesimpulan, bahwa penerapan model penelitian yang dikembangkan penulis berkaitan dengan *market driving* dapat diimplementasikan pada kategori bisnis yang memiliki kriteria sebagai berikut : Bisnis yang memiliki perkembangan teknologi yang lebih lanjut, bisnis pada kelompok yang mengalami perkembangan selera konsumen, 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, dan bisnis yang memiliki dinamika perkembangan *trend / fashion*.

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.
- Barbara Sen, (2006), Defining market orientation for libraries, *Library Management*, Vol. 27 No. 4/5, pp. 201-21
- Barney, J. (1995), Looking inside for competitive advantage., *Academy of Management Executive* 9(4), 49-51.
- Barrett, Bill. Market-Driven Organizations, March 9, 2001. *Market - Driven Organization* [http : //www.prodmarketing.com](http://www.prodmarketing.com).
- Barringer, BR, Bluedorn, AC 1999, 'The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management', *Strategic Mgt Journal*, vol. 20, no. 5, pp. 421-444.
- Bennett, RC, Cooper, RG 1981, 'The misuse of marketing: an American tragedy', *Business Horizons*, vol. 24, no. 6, pp. 51-59.
- Carmen Barroso Castro; Enrique Martín Armario; María Elena Sánchez del Río (2005), Consequences of market orientation for customers and employees, *European Journal of Marketing*; 39, 5/6; ABI/INFORM Global, pg 646.
- Carrillat, Francois A. Jaramillo, Fernando and Locander, William B , (2004), *Market - Driving Organizations : A Framework*, *Academy of Marketing Science Review*, volume 2004 no. 05 Available: <http://www.amsreview.org/articles/carrillat05-2004.pdf> Copyright © 2004 – Academy of Marketing Science.

- Chang, T.Z. & Chen, S.J., (1998) Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model Empirical Evidence, *The Journal of Service Marketing* , 12(4) 246-264.
- Clark, T., Varadarajan, P. R., and W. M. Pride (1994), "Environmental Management: The Construct & Research Propositions," in *Journal of Business Research*, 29 (1), 23-36.
- Consuegra, D. Molina, Arturo and Esteban, A'gueda, Market driving in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26 No. 4, 2008, pp. 260-274, q Emerald Group Publishing Limited, 0265-2323, DOI 10.1108/02652320810884795.
- Covin, JG, Slevin, DP 1991, 'A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 7-25.
- Cravens, David W. and Shipp, Shannons H., "Market-driven Strategies for Competitive Advantage," *Business Horizons*, Vol. 34, Issue. 1, January / February 1991.
- Day, G. (1994) "The Capabilities of Market Driven Organisations", *Journal of Marketing*, Vol 58 (October), pp. 37-52.
- Day, George. 1999a. *The Market-driven Organization: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*. New York: Free Press.
- Despande, R, & farley, JU. (1989), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market Focused Management*, 2(3) 213-232.
- Gray, B.J. and Hooley, G.J. (2002), "Market orientation and service firms performance - a research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 Nos 9/10, pp. 980-8.
- Greenlay, G.E. (1995), Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *British Journal of Management* 6(1) 1-13.
- Hamel, G. (1996), "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, July-Aug, pp. 69-82.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995), "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 2, pp. 1-15.
- Jaworski, B, J., & Kohli (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propotitions, and Managerial Implication, *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Jaworski, B., Kohli, A., and Sahay, A. (2000) "Market Driven Versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 28 (January), pp. 45-54.
- Khandwalla, PN 1977, *The design of organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., USA.
- Kumar, Nirmalya. Scheer, Lisa. Kotler, Philip. (2000), From Market Driven to Market Driving. *European Management Journal* Vol. 18, No. 2, pp. 129-142, 2000, Pergamon Ó 2000 Elsevier Science Ltd. All rights reserved, Printed in Great Britain, 0263-2373/00 \$20.00.
- Li,Tiger. Nicholls, J.A.F and Roslow, Sydney. (1999), The relationships between market-driven learning and new product success in export markets *International Marketing Review*, Vol. 16 No. 6, 1999, pp. 476-503. # MCB University Press, 0265-1335.
- Miller, D, Friesen, PH 1983, 'Strategy-making and environment: the third link', *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- Mintzberg, H 1973, 'Strat-making in 3 modes', *California Mgt Review*, vol. 16, no. 2, pp. 44-53.
- Morgan R.E & Strong, C.A, (1998), Market Orientation and Dimention of Strategic Orientation, *Eroupean Journal of Marketing*, 32(11/12)., 1051-1073.
- Narver, J. and Slater, S. (1990) "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol 54 (October), pp. 20-35.
- Pelham, A.M, (2000), Market Orientation and Other Potential Influence in Small and Medium Sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business management*, 38(1) 48-67.
- Rice, MP, Colarelli O'Connor, C, Peters, LS & Morone, JG 1998, 'Managing discontinuous innovation', *Research-Technology Management*, May-Jun., pp. 52-58.
- Ruekert, R.W, (1992), Developing Market Orientation: an Organization Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9(3) 225-245.
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture*. USA: Jossey-Bass, Inc.
- Sinkula, James M. 1994. "Market Information Processing and Organizational Learning." *Journal of Marketing* 58 (January): 35-45.
- Stolper, Markus. Blut, Markus, Holzmueller, Hartmut H. (2009), Market Driving and Firm Performance, Paper submitted to 9th International Marketing Trends Congress, Jan. 16-17, 2009, Paris.

- Tarnovskaya, Veronika. Elg, Ulf. Burt, Steve. The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy, ISSN 1103-3010, ISRN LUSADG/IFEF/WPS-005/2-SE.
- Tuominen Matti, Rajala Arto, Moller Kristian. Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships, *Industrial Marketing Management* 33 (2004) 207 – 217.
- Uncles, Mark, “Market Orientation,” *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, September 2000.
- Vorhies, Douglas W. Harker, Michael. Rao, C.P., (1999), The capabilities and performance advantages of market-driven firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 11/12, 1999, pp. 1171-1202. # MCB University, Press, 0309-0566.
- Zahra, Covin, JG 1995, 'Contextual influences on the corp entrepreneurship perf relationship: a longitudinal analysis', *Journal of Business Venturing*, vol. 10, pp. 43-58.
- Zeithaml, C. P. and V. A. Zeithaml (1984), “Environmental Management: Revisiting the Marketing Perspective,” in *Journal of Marketing*, 48 (2), 47-53.
- Zortea, Elisabeth. Darroch, Jenny and Matear, Sheelagh. Driving Markets Through An Entrepreneurial Orientation Anzmac 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3 December 2003.