

KOMUNIKASI LISAN LANGKAH SUKSES MANAJER PENJUALAN

Ardhoyo

Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)
ardhoyote@yahoo.co.id

Abstract

Selling point-means the optimal point which successfully improved product sales through sales promotion. Sales promotionis dynamic, and what is implemented now can change dramatically in many respect sover the next fewyears. The highly dynamic nature of makinga sales pitch is a key selling tool, which is relevant for the iron and"push" market conditions that support the sale. In today's modern economy, sales promotion plays a big role.

Keywords : Verbal Communication, Selling, Promotion

Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi (information technology) yang demikian pesatnya telah membuat dunia ini menjadi sempit, bagaikan sebuah Negara – kita lalu menjadi bagian dari dunia yang baru ini. Konsekwensi dari peubahan-perubahan secara global ini, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor perdagangan memerlukan langkah-langkah pembaharuan sebagai jawaban terhadap tantangan yang timbul karena perubahan-perubahan pasar secara global.

Globalisasi dimana perdagangan terbuka secara bebas yang membawa konsekwensi persaingan yang ketat,sejumlah produk varian baru telah bermunculan di pasar. Ada yang mencoba melakukan peremajaan, ada yang memunculkan varians baru bahkan ada yang tampil bersama pasar lainnya. Semua produk untuk merebut peluang pasar terbuka. Komunikasi adalah factor penting yang utama pada keputusan pembelian konsumen. Komunikasi yang dilakukan produsen baiksecara lisan, secara tatap muka maupun bermedia, dalam rangka upaya meningkatkan penjualan jasa atau hasil produksi sangat berperan untuk mencapai selling point - titik optimal penjualan produk yang berhasil ditingkatkan melalui promosi penjualan.

Promosi penjualan yang gencar dapat mendorong pencitraan produk bahkan akaan meningkatkan penjualan apabila dibarengi dengan strategi pemasaraan yang tepat. Sedangkan strategi pemasaran yang yang tepat memerlukan pertimbangan serta keputusan manajerial yang cepat dan tepat pula. Tepat dalam memilih media,

tepat menentukan thema, tepat memilih creative design, tepat menentukan ukuran, tepat memilih model, tepat menentukan waktu yang seyogyanya bersumber dari kemampuan manusianya. Dengan demikian maka peran manajer-manajer penjualan professional yang meemiliki kemampuan tehnis dan wawasan kewirausahaan atau entrepreneurial vision akan dapat berfungsi secara nyata dan efektif, mengingat pasar bersifat dinamis, dan apa yang diterapkan sekarang dapat berubah secara dramatis dalam banyak hal selama beberapa tahun berikutnya.

Orang mengatakan pekerjaan manajer penjualan adalah mengelola pria dan wanita yang membentuk tim penjualan, dan kedengarannya begitu sederhana. Banyak sekali yang terkandung dalam kata mengelola. Salah satunya adanya keharusan bagi manajemen penjualan secara tradisional, terlibat dalam penggunaan Riset Pemasaran untuk memperbaiki pembuatan keputusan dengan cara menghimpun, mengolah, dan menganalisa data mengenai pembeli produk atau jasa secara obyektif, sistematis dan metodologis. Riset tentang metode pemasaran dan penjualan dari suatu perusahaan, baik perusahaan jasa maupun manufaktur bertambah perannya dalam meningkatkan produktivitas pemasaran dan penjualan. Hasil riset pasar dapat membantu meningkatkan hasil penjualan dan proses menjual karena penerapan praktisnya menyumbang secara positif pemikiran manajemen dan pembuatan kebijakan. Selain itu hasil riset pasar tentang angka penjualan merupakan dasar dalam Peramalan Penjualan. Angka penjualan dasar ini adalah suatu peramalan penjualan mendatang

berlandaskan asumsi tertentu. System peramalan yang baik memberikan manfaat yang dapat diukur secara langsung seperti penggunaan persediaan barang, pemanfaatan tenaga kerja dan kapasitas seoptimal mungkin. Bagi manajer penjualan tidak ada obat manjur yang dapat membantunya dalam merencanakan penjualan. Namun baginya tersedia prinsip dan pendekatan praktis dan sistematis pada dasar analisis-perencanaan-pengendalian. Pertanyaan apakah pengelolaan penjualan itu perlu dianggap sebagai keharusan karena sejalan dengan upaya perusahaan berlomba mendapatkan keuntungan kompetitif yang dapat dipertahankan, juga terjadi dalam lingkungan penjualan dan pasar yang dari hari ke hari bertambah ketat dan sangat membutuhkan metode dan gagasan profesional.

Pokok perhatian dalam strategi penjualan adalah bagaimana mengatur sumberdaya perusahaan sehingga kebutuhan konsumen dapat dipuaskan dengan mengajukan suatu tawaran produk/harga yang akan memberikan laba bagi perusahaan. Strategi ini dilaksanakan melalui sejumlah perangkat taktis. Beberapa diantaranya berkaitan dengan bagaimana mengetahui kebutuhan pasar, beberapa lagi untuk memastikan bahwa tawaran produk/harga itu tepat, dan beberapa lainnya berkaitan dengan presentasi tawaran tadi kepada konsumen. Fungsi penjualan merupakan titik utama bidang terakhir, kendati juga mempunyai peran dalam dua hal pertama.

Pentingnya fungsi penjualan ini tidak dapat terlalu ditekankan di perusahaan yang sebagian besar upaya presentasi produk dilaksanakan oleh gugus wiraniagaanya. Kondisi ini terjadi pada kebanyakan pasar industrial dan pasar khusus serta banyak industry barang konsumen. Kenyataannya, tidaklah terlalu berlebihan kalau dinyatakan bahwa di beberapa pasar, misalnya peralatan kantor dan asuransi jiwa – perbedaan utama diantara perusahaan yang saling bersaing adalah mutu dari gugus penjualan mereka.

Lebih jauh lagi, gugus penjualan dapat member kontribusi berharga dalam menentukan pangsa pasar dan kebutuhan konsumen, serta pengembangan produk dan rasionalisasi. Hal ini terutama berlaku bagi pasar industrial, di mana riset pasar yang formal kurang dipergunakan. Tentu saja, disebabkan para wiraniaga biasanya bukan periset terlatih, informasi yang mereka peroleh harus ditanggapi dengan hati-hati.

Prinsip-Prinsip Komunikasi Pemasaran

Kenyataan bahwa konsumen memperoleh informasi tentang produk dan pelayanan dari orang secara lisan atau bermedia khususnya dari dokumentasi secara

lengkap dalam perpustakaan pemasaran, komunikasi adalah unsure terpenting pemasaran yang ada (Gordon dalam Bayus, 1984). Komunikasi lisan adalah factor yang sangat penting pada pemutusan pembelian konsumen akhir, kadang-kadang bahkan lebih penting dari metode-metode promosi lainnya. Sementara media massa biasanya efektif dalam membangkitkan kewaspadaan produk, pada banyak contoh konsumen lebih sering percaya secara lisan ketika membuat keputusan pembelian mereka yang nyata. (Barry, 1984).

Situasi pembelian yang berbeda-beda membuktikan pengaruh yang dapat menyebar dari komunikasi lisan. bahkan suatu studi menemukan bahwa lebih dari 50% dari sampel yang besar dari pembeli yang baik yang tahan lama menghubungi teman dan saudaranya untuk minta pendapat (Katz dalam Bayus, 1984).

Selain dari studi akademis ini, komunikasi bisnis juga sangat dipengaruhi oleh kekuatan komunikasi lisan. perusahaan bersaing untuk menjadi sponsor dari berbagai kegiatan dan kejadian. Contohnya, hampir 60 triliun rupiah telah ditanamkan oleh perusahaan untuk belanja iklan tahun 2012 di Indonesia 20 % diantaranya belanja iklan media Radio (P3I, 2012). Komunikasi secara lisan yang negative, pada sisi lain dapat menyebabkan akibat-akibat yang membahayakan. Bahwa komunikasi lisan yang negative itu memperlambat penjualan produk makanan dua kali lebih kuat dibandingkan komunikasi lisan yang positif yang mempromosikan penjualan produk itu. (Arndt, 1965). Studi lain telah mengkonfirmasi bahwa informasi yang tidak menguntungkan lebih kuat dibandingkan informasi positif (Wienberger, dalam Komputindo, 1981).

Kepentingan komunikasi lisan diketahui secara luas. Sejumlah studi akademis telah banyak tersedia di perpustakaan yang mendokumentasikan pengaruh yang kuat dari pengaruh personel pada situasi pembelian yang berbeda. Komunikasi bisnis juga sadar akan efek penyebaran yang baik dari penyampaian komunikasi lisan dan akibat yang membahayakan penyampaian komunikasi lisan yang negative. Bagaimanapun efek yang berhubungan dengan pengaruh personel belum secara sistematis atau konsisten dimasukkan ke dalam pembentukan strategi pemasaran oleh para praktisi dan kalangan akademis.

Target penjualan yang fokus pada pasar operasionalisasinya memang tidak terbatas komunikasi lisan. Konseptualisasi yang lebih luas atas pengaruh penting itu dalam sistem pemasaran yang direferensikan adalah fungsi Riset Komunikasi. Beberapa perusahaan yang aktif di sektor jasa dan produk telah mengembangkan lebih jauh lagi konsep untuk memastikan apakah pros-

es penjualan telah bekerja sejalan dengan kegiatan pemasaran umum perusahaan itu. Tahap ini disebut pengembangan dan perluasan kesan (image) perusahaan kepada masyarakat serta merupakan salah satu aspek pemasaran yang sangat menarik. (Birn, 1983). Hal ini membimbing kearah pembentukan struktur model susunan yang menyatukan pengaruh komunikasi lisan dan efek usaha penjualan. Operasionalisasi Perluasan kesan perlu didukung adanya angka penjualan termasuk naik atau turunnya pangsa

pasar. Angka penjualan dasar ini adalah suatu peramalan penjualan mendatang berlandaskan asumsi tertentu. (Lidstone, 1980). Asumsi yang diambil menentukan jenis peramalan yang akan dihasilkan, bahwa penjualan akan berlanjut sesuai kecenderungan historis dalam jangka waktu tertentu. Disamping itu banyak perusahaan selain harus berusaha meramal juga harus merencanakan dimana letak kesempatan masa depan dan dari mana ancaman mungkin datang. Mereka merencanakan dengan penuh semangat dan berhati-hati. Bagian penting dan merupakan kunci dari tugas manajer penjualan total adalah mengarahkan semua sumberdaya penghasil di bawah pengawasannya menuju tercapainya kesempatan menguntungkan di dalam pasar (Firth, 1977). Karena itu pentingnya penguasaan terhadap beberapa prinsip perencanaan dan pendekatan yang dapat digunakan, dimodifikasi dan dimanfaatkan ketika membuat rencana penjualan.

Taktik Pemasaran

Mengingat manajemen penjualan merupakan suatu fungsi dalam strategi pemasaran, penting sekali bagi seorang manajer penjualan untuk minimal menyadari taktik pemasaran lainnya sehingga ia dapat berkontribusi dan mengambil manfaat dari berbagai taktik itu. Hal ini meliputi ; Riset Penjualan; Peramalan Penjualan dan; Perencanaan penjualan.

Di beberapa perusahaan manajer penjualan akan mengendalikan beberapa taktik di atas secara lanang-sung. Di perusahaan lainnya hal itu akan dikerjakan oleh staf pemasaran. Di setiap perusahaan, manajer penjualan harus mengintegrasikan kegiatannya dengan upaya pemasaran lainnya, kalau diinginkan agar biaya pemasaran dimanfaatkan semaksimal mungkin.

Manajer penjualan adalah orang kunci dalam mengembangkan operasi penjualan yang sukses. Ia harus melakukan hal ini dengan timnya, bukan melakukan pekerjaan mereka. Sebagai manajer, ia bertanggung-jawab untuk bekerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan ekonomis. Tetapi proses ini terhambat kesulitan untuk mengatur para bawahan yang tempatnya terpen-

car secara geografis, atau menghabiskan sebagian besar waktunya dengan orang lain bukan koleganya.

Konteks bisnis manajer penjualan antara lain harus beroperasi, dan berarti menambah dimensi lain lagi pada tugas yang telah rumit. Iklim tenang tanpa gelombang yang berarti, seperti keharusan manajer penjualan pada tahun 1960-an dan tahun 1970-an telah lenyap digantikan oleh lingkungan dinamis, naik turun dan tidak menentu. Manajer penjualan harus semakin cepat menduga dan tanggap terhadap keadaan pasar yang menghendaki perubahan sikap, pengetahuan dan ketrampilan tenaga penjual mereka, sekarang dan untuk masa depan.

Dan memang telah terjadi banyak perubahan. Kelompok 'penjual' telah mengalami serangkaian 'penyisihan tahunan', baik di Indonesia maupun Internasional. Banyak yang bertanya-tanya, termasuk para penjual sendiri, apakah masih ada masa depan untuk kelompok penjualan ini. Kenyataannya dalam beberapa industry jumlah mereka telah banyak dikurangi.

Kalau kami pelajari bagaimana dan mengapa sesuatu kelompok itu punah, maka akan terlihat dua sebab – perubahan dalam lingkungan dan pemburu (gelap) yang sangat aktif dan terorganisasi rapi.

Telah terbukti bahwa banyak perubahan terjadi dalam lingkungan penjualan selama sepuluh tahun terakhir ini. Sifat pasar telah berubah dan demikian juga skalanya, bahkan beberapa diantaranya telah lenyap sama sekali. Saluran distribusi telah dimodifikasi, dikembangkan bahkan dalam beberapa kasus malah mendominasi pabrik pembuat. Pelanggan yang sangat besar seringkali jumlahnya sangat kecil, padahal begitu vital bagi kelangsungan hidup perusahaan yang berarti. Diantaranya adalah profitabilitas masing-masing harus baik, dan berlaku di banyak industri. Biasa untuk mempertahankan seorang wakil perusahaan tetap berkunjung kepada mereka semakin lama semakin besar, akibatnya anggaran untuk itu sangat membengkak dalam perhitungan manajemen dan terpaksa mengadakan penghematan. Perubahan-perubahan seperti itu tidak saja telah memperkenalkan keharusan baru akan ketrampilan dan pengetahuan yang sebelumnya dianggap tidak perlu bagi tugas menjual.

Lapangan penjualan tradisional telah habis diburu. Dalam mencari alternative yang lebih hemat-biaya sebagai ganti tenaga penjual, kami telah melihat penambahan besar dalam cara-cara menjual lewat telepon, demikian juga kontrak tahunan sistem. Komputerisasi, sistem pengendalian persediaan yang dengan otomatis menempatkan pesanan apabila tingkat persediaan menurun sampai tingkat tertentu. Di cakrawala pun

telah terlihat kegiatan seperti berbelanja elektronik dan pemasaran langsung, mengurangi jumlah besar penjual pengecer. Meskipun tidak ada pergantian, staf penjual ditarik dari nasabah yang tidak menguntungkan dan laba kotornya hampir tidak dapat menutup biaya langsung yang perlu untuk dapat berkunjung.

Satu kelompok hanya dapat bertahan hidup apabila produktivitasnya sendiri cukup dapat memberinya makan, uang atau laba.

Jadi apa yang akan melindungi kelompok ini dari kepunahan, seperti perlindungan yang diberikan oleh taman-taman nasional kepada satwa? Jelas Bukan World Wildlife Fund. Perlindungan itu harus diciptakan oleh para penjual itu sendiri, terutama dalam bidang-bidang khas dimana mereka masih dapat memberikan sesuatu yang berharga kepada lingkungan tempat mereka bekerja yang tak dapat digantikan oleh apapun juga.

Marilah kembali ke definisi dasar dan pelajari apakah itu masih dapat dipertahankan. Definisi itu mengatakan: Menjual adalah komunikasi pribadi dua arah yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan, dan akhirnya satu pesanan.

Jadi apabila permintaan pasar itu tidak pribadi – yaitu sehubungan dengan penilaian subyektif/emosional dan obyektif / rasional – maka ia tidak sesuai lagi. Bila ia tidak perlu bersifat individual, pribadi – ke – pribadi, maka ada jalan lain yang lebih murah. Bila bukan komunikasi dua arah dengan tanggapan segera dari setiap pihak yang diperlukan, maka kita dapat menggunakan surat pos, iklan atau bentuk promosi lain. Jika kita diperlukan bujukan mereka mungkin kita dapat menggunakan sistem panggil kembali yang mekanis atau otomatis.

Tentunya, semacam pengujian ringan terhadap pekerjaan-pekerjaan kelompok sangat mengkhawatirkan. Pemberitahuan ulang yang rutin kepada pembeli adalah bahaya. Pembelian komoditi yang hanya terkena variabel sederhana seperti waktu, harga atau tidak/ada persediaan, mesti juga dalam bahaya. Penjual eceran yang diancam oleh pengembangan saluran yang lebih hemat-biaya, dapat diharapkan akan berkurang juga.

Sebaliknya ada beberapa bidang tentu yang masih sangat tergantung kepada cara menjual perorangan dan menentukan keberhasilan perusahaan. Karena itu merupakan fakta kunci untuk mengkomunikasikan perbedaan dengan para pesaing. Dalam perusahaan yang masih mengutamakan hubungan dekat dengan orang-orang berpengaruh dan pembuat keputusan sebagai landasan berusaha menuju keberhasilan, disitulah penjualan masih memegang peran sentral.

Tentu ini tidak berarti bahwa peran penjual tidak berubah dan ia harus menyesuaikan diri kepada perubahan dalam permintaan konsumen dan distribusi. Jadi kita dapat mengharapkan bahwa semakin sedikit penjual akan berada dalam pekerjaan sebagai pengecer di semua bidang dimana barang-barang konsumen yang laku cepat, tidak lagi memerlukan perhatian atau bujukan perorangan dan cukup dilayani oleh penjajaan barang dan pameran. Lebih sedikit penjual akan menjual kepada distributor pengecer, karena program pengendalian persediaan dan pemesanan kembali industrial consumables dan komponen. Penjualan masa kini lebih dititik beratkan kepada produk agar cepat lulus uji coba dan disetujui, serta menegosiasi kontrak tahunan.

Demikian juga kita dapat mengharapkan bahwa jumlah penjualan dalam bidang industri dan komersial pun akan menurun, bahwa titik-titik jual berkurang tetapi titik kontak yang sedikit ini menjadi semakin penting untuk mencapai keberhasilan. Jadi para penjual harus menyesuaikan diri, dan menyadari bahwa bila mereka ingin lebih persuasive, maka mereka harus lebih mendapatkan informasi perusahaan. Pengetahuan mereka mengenai marjin, persyaratan perdagangan, kondisi penyerahan disamping pengetahuan teknik mereka, sekarang akan lebih sering mereka perlukan. Di samping itu kemampuan mereka untuk memperoleh dukungan professional dari perusahaan mereka dan pelayanan manajemen, produksi dan promosi adalah sangat menentukan untuk kredibilitas dan keberhasilan mereka.

Kecenderungan-kecenderungan yang kini ada akan terus berlangsung dan bertambah intensif. Dan barang kali perubahan yang akan kita hadapi dalam sepuluh tahun mendatang adalah loncatan dalam kuantitas dan kualitas informasi yang tersedia bagi para pelanggan, pesaing dan kita sendiri.

Pembeli akan semakin canggih dan berpengetahuan. Mereka mampu mendapatkan informasi harga secara internasional sehingga mempertajam daya negosiasi mereka. Dengan bertambahnya sumber informasi, mereka juga lebih mudah mendapatkan pemasok lain sebagai alternative.

Dengan pemasaran langsung, surat pos atau telegram, pesaing kita dapat memusatkan usaha mereka pada pelanggan besar kami dan segmen kami yang berpotensi tumbuh. Kini banyak perusahaan sedang membangun landasan data pemasaran mereka yang sedemikian luas dan tepat seperti belum pernah terjadi sebelumnya.

Kita akan terbuka terhadap serangan berat pesaing kita, jika kita tidak membangun sarana yang serupa,

supaya tenaga penjual kita tidak akan mengalami kekehlahan.

Meskipun telah dibekali dengan informasi yang perlu, para penjual harus menambah fokus perhatian mereka, dari pemuasan kehendak pelanggan saja dan menempatkan kepuasan itu sedemikian rupa sehingga berbeda dengan penawaran pesaing kita. Dalam pasar statis atau sedang menurun, faktor itu menjadi sangat penting.

Bila berhubungan dengan nasabah besar dan pelanggan inti, para penjual menjadi *coordinator* pemasaran yang semakin penting dalam memajukan hubungan antar perusahaan.

Tugas ini peka dan kompleks untuk itu mereka sangat sesuai dan tak mungkin dapat digantikan dengan memuaskan oleh sarana lain.

Jika ramalan-ramalan ini tepat, apakah implikasinya bagi manajer dan direktur penjualan sampai akhir abad ini, dalam melatih tenaga baru dan memotivasi tenaga penjualan gaya baru ini? Kebanyakan dari mereka harus puas dengan mengembangkan staf penjualan yang ada untuk melaksanakan peran yang baru

Agar tugasnya dapat dikerjakan dengan sukses, seorang manajer penjualan harus mempunyai pengetahuan dan keahlian menilai tindakan mereka terhadap sepuluh kriteria berikut ini :

Sasaran dan strategi pemasaran. Dalam banyak perusahaan, hal ini belum dikomunikasikan dengan jelas, sedangkan di perusahaan lain para penjual merasakan itu sebagai saling bertentangan dan menimbulkan konflik. Dan banyak juga kita temukan, bahwa para penjual tidak percaya realitas atau kemungkinan sasaran dan strategi itu dapat dicapai. Namun demikian, kita harapkan penjual pada setiap kunjungan kepada pelanggan, selalu menyatakan pendapat dan persuasinya untuk mempromosikan strategi itu. Cobalah bertanya kepada sekelompok penjual untuk menuliskan dalam urutan yang benar, strategi yang kini dianut oleh perusahaan. Bila itu tidak dapat mereka tuliskan, berarti bahwa manajemen telah gagal dalam tugasnya.

Pusatkan perhatian pada keterampilan utama. Salah satu bahaya dalam menyadari bahwa telah terjadi perubahan dalam fungsi penjualan adalah, anggapan bahwa keterampilan yang dipunyai dulu sudah tidak relevan lagi. Hal ini sama sekali tidak benar. Apa pun yang dilakukan manajer untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan penjual, persuasi sebagai keterampilan kunci tetap kritis untuk keberhasilan mereka, dan masih tetap perlu diperbaharui dan ditegaskan lagi.

Keterampilan riset dan analisis. Salah satu kemampuan baru adalah kemampuan manajemen pemasaran

dan penjualan, untuk memanfaatkan lebih banyak lagi waktu penjualan yang berharga, dengan analisis yang lebih baik, segmentasi dan penempatan dalam kelompok pelanggan sasaran yang dipilih. Apabila penjual tidak mengerti rasionalitas dan metode analisis itu, maka keuntungan yang dapat diperoleh akan terbuang percuma. Pada akhirnya nanti, mereka diharapkan dapat menangani sendiri data mereka pada terminal mereka sendiri.

Mengerti bisnis pelanggan. Dengan bertambahnya kemampuan untuk memusatkan perhatian pada prospek utama dari landasan data yang diperbaiki, pelanggan mengharapkan pengertian lebih besar tentang bisnis dan masalah mereka dari para penjual yang memasok mereka dengan jasa dan keterampilan dasar, yaitu kemampuan untuk menemukan situasi, dari para penjual diharapkan dapat mengajukan pemecahan masalah karena pengetahuan yang lebih baik tentang situasi operasi yang sebenarnya. Penjual diharapkan dapat bertindak baik sebagai konsultan maupun pemasok.

Menempatkan diri terhadap kompetisi. Dengan mengerti bisnis pelanggan, penjual perlu diingatkan dan diperbaharui pengetahuannya secara teratur, tentang kedudukan perusahaan beserta produknya, dalam usaha mengetahui kedudukan relatifnya terhadap pesaing. Dengan kompetisi yang semakin tajam di banyak pasar, hanya sedikit saja perusahaan yang mengalokasikan tanggung jawab formal untuk analisis informasi kompetitif, bahkan lebih sedikit lagi yang memberikan informasi itu kepada tenaga penjual mereka. Kadang lebih sering pembelilah yang lebih tahu mengenai pesaing dari pada penjual itu sendiri.

Pengetahuan dan pengertian financial. Tigapuluh tahun lalu, diperlukan latihan pada tingkat manajemen penjualan untuk memastikan bahwa dalam masa 'bertahan untuk hidup' dalam pertengahan tahun 1970-an, mereka menyadari ciri-ciri margin, biaya dan arus kas. Sekarang dan di masa mendatang, dengan beralihnya tanggung jawab atas laba serta wewenang negosiasi telah diserahkan kepada tenaga penjual, maka para penjuallah yang kini harus tahu betul susunan laba dan pengukuran laba yang diambil oleh perusahaan dan pelanggan mereka.

Pembenaran finansial. Tidak ada tempat lain yang lebih penting dari pada kemampuan penjual membangun argumentasi finansial untuk membenarkan kasus penjualan mereka. Di saat banyak tenaga penjual mengeluh tentang kesadaran biaya pembeli, yang sebetulnya mereka maksud adalah bahwa mereka diminta untuk membenarkan harga yang mereka tawarkan dalam pengertian finansial. Pada waktu yang sama pe-

rusahaan mengharap diri mereka untuk peka terhadap harga dukungan pelayanan yang telah ditingkatkan sesuai permintaan banyak pelanggan.

Keterampilan negosiasi. Semua keterampilan di atas akhirnya bertemu dalam proses negosiasi. Penjual tidak hanya harus mampu untuk melakukan wawancara negosiasi itu sendiri, mereka juga harus kompeten dan kreatif dalam seluruh proses penyajian yang kompetitif. Atau dengan perkataan lain, mendengarkan keterangan pelanggan, melakukan riset yang perlu, merumuskan dan menulis usulan beserta pembenaran finansialnya, kemudian menyajikan dan menjual usulan itu. Kesemuanya itu membentuk cakrawala negosiasi yang lebih luas dari pada sebelumnya.

Presentasi kepada kelompok. Bagi beberapa tenaga penjual, hal ini berarti bahwa penjual harus mempunyai keterampilan yang sesuai untuk penyajian kepada kelompok, dan bukan keterampilan penjualan dasar yang biasanya berlaku untuk situasi satu – lawan – satu. Keterampilan yang sama juga diperlukan mereka yang menjual lewat jaringan dealer dalam situasi mana peran menjual menyatu dengan peran pelatih menjual dan motivator bagi tenaga penjual dealer.

Penjual terpadu. Makin lama kita harus mengharap bahwa para penjual bekerja sebagai bagian dari, atau bahkan menjadi pimpinan tim proyek, dengan jalur-jalur jelas ke pelayanan, pemasokan, kendali kredit dan dukungan teknik. Jadi tanggung jawab dan wewenang mereka harus ditinjau lagi dengan hati-hati untuk memastikan pekerjaan itu dapat terlaksana. Besar kemungkinan mereka harus dilatih dalam manajemen dan pengendalian proyek.

Daftar panjang keterampilan tinggi yang khusus ini menggarisbawahi berapa jauh ‘kelompok’ penjual itu harus berevolusi apabila ia dapat bertahan hidup dan berkembang dalam pasar yang berubah cepat sekarang dan masa datang. Tetapi ini juga menandakan, bahwa tidak saja kelompok itu dapat bertahan, bahkan penjual akan menjadi bagian vital keberhasilan perusahaan-perusahaan yang membantu metamorfosa itu terjadi. Memang di dunia ini lebih sedikit kupu dari pada ulat. Mereka yang lebih dapat menyesuaikan diri dengan perubahan, dan terutama mereka yang berpendapat bahwa meningkatkan pengetahuan itu adalah proses yang perlu dan terus menerus, lebih besar kemungkinannya untuk berhasil. Setiap manajer penjualan selain memiliki keahlian tersebut di atas, dalam menghadapi tugas harus memiliki pengetahuan tentang tiga langkah sebagai berikut ini.

Pertama : Riset Penjualan

Riset Pasar dapat memberikan bimbingan bagi perusahaan daripada hanya sebagai bahan informasi saja. Bahwa riset diperlukan agar pemasaran dapat berhasil dan bukan sekedar alat fungsi pemasaran dalam perusahaan. Riset mengenai metode pemasaran (yang berbeda dengan penelitian pasar) semakin berkembang, terutama di bidang penjualan, karena manajer penjualan kini semakin sadar bahwa dengan riset penjualan mereka menjadi lebih produktif. Dalam pemasaran barang atau jasa, riset digunakan untuk mengevaluasi performa, perilaku dan sikap untuk :

- Mengidentifikasi setiap perubahan kebutuhan pelanggan, baik yang baru maupun yang lama.
- Mengidentifikasi setiap sasaran dan strategi yang layak.
- Mengevaluasi efektivitas dari berbagai tindakan pemasaran yang dipergunakan
- Mengidentifikasi efektivitas pesaing dan hasil yang dicapai.

Karena itu riset seperti ini membantu pemasaran dalam pengambilan keputusan. Proses serupa digunakan dalam setiap fungsi manajemen karena memusatkan evaluasi pada :

Di mana dan mengapa harus diambil keputusan atau dilakukan suatu tindakan.

Jenis tindakan atau keputusan apa yang harus diambil.

Perkiraan hasil dari tindakan yang diambil serta akibatnya atas keputusan dan tindakan di kemudian hari.

Pertanyaan sekarang adalah bagaimana riset dapat menunjukkan jalan untuk meningkatkan proses penjualan sehingga hasilnya lebih baik daripada sekedar bantuan umum kepada departemen pemasaran dan penjualan. Banyak tipe riset pasar yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas pemasaran dan penjualan. Dalam hubungan ini, riset diterapkan untuk memperbaiki proses penjualan dengan :

Membantu kegiatan perencanaan pemasaran dan penjualan yang berperan menentukan bagaimana kegiatan penjualan itu harus dilaksanakan.

Menegaskan bahwa proses menjual sudah seirama dengan strategi pemasaran lainnya ditinjau dari segi elemen lain dari bauran pemasaran – iklan, kesan perusahaan, promosi penjualan dan lain-lain.

Menentukan apakah proses komunikasi sudah didukung, diperluas, dan diperkuat oleh kemampuan dan tindakan tim penjual meneliti apakah proses menjual telah dilaksanakan oleh tim penjual dengan efisiensi maksimal dan ketepatan optimal.

Kedua : Peramalan Penjualan

Salah satu langkah pertama perencanaan untuk masa datang adalah mengembangkan angka penjualan dasar pada rencana perusahaan. Angka penjualan dasar ini adalah suatu peramalan penjualan mendatang berlandaskan asumsi tertentu.

Asumsi yang diambil menentukan jenis peramalan yang akhirnya dihasilkan. Asumsi khas dalam meramalkan adalah bahwa penjualan akan berlanjut sesuai kecenderungan historis selama lima sampai sepuluh tahun terakhir, atau penjualan akan sangat terpengaruh oleh siklus ekonomi bisnis yang terjadi setiap empat tahun atau lima tahun, menurun sewaktu resesi dan naik sewaktu ekonomi berkembang. Perusahaan dapat juga membuat asumsi tentang naik atau turunnya pangsa pasar.

Peramalan dan perencanaan menetapkan angka penjualan dasar pada permulaan proses perencanaan memberikan beberapa keuntungan yaitu :

Manajemen dapat mengukur efek perubahan strategi yang diusulkan. Sehingga terdapat perbedaan antara target financial penjualan agar mencapai laba yang diinginkan dan pengembalian atas aktiva bersih dengan angka yang dihasilkan ramalan penjualan dasar bila perusahaan tetap melanjutkan kebijakan penjualan dan pemasaran masa lalu.

Masalah yang dihadapi manajemen adalah mengukur dampak menjembatani perbedaan antara ramalan penjualan dan rencana financial.

Mungkin perlu menambah tim penjualan, atau mengadakan kampanye iklan, dan barangkali produk baru perlu diperkenalkan.

Analisis bagaimana jika dapat dilaksanakan atas ramalan dasar untuk melihat bagaimana sensitivitas ramalan itu terhadap berbagai asumsi berbeda yang telah dimasukkan kedalamnya.

Bagaimana jika perusahaan produk tertentu dihadapkan pada pajak lebih besar daripada perkiraan semula – bagaimana dampaknya pada penjualan perusahaan ?. bagaimana jika perusahaan membuat peralatan yang berbahan bakar minyak, lalu harga bahan bakar meningkat dua kali – cukup seriuskah pengaruhnya atas penjualan.

Akhirnya pembuatan ramalan penjualan dasar memberikan waktu kepada manajemen untuk melangkah mundur sejenak dari kesibukan bisnis sehari-hari dan meneliti semua kecenderungan yang mempengaruhi masa lalu, masa kini, dan masa datang. Seberapa banyak peningkatan penjualan dalam beberapa tahun terakhir ini adalah akibat kondisi ekonomi yang menguntungkan atau lingkungan pasar?. Dan beberapa banyak

disebabkan peningkatan dalam pangsa pasar perusahaan?. Se jauh mana naik-turun dalam penjualan disebabkan murni karena factor musiman, dan sejauh mana akibat siklus bisnis ekonomi? Proses peramalan penjualan dimulai dengan menjawab beberapa pertanyaan ini. Ada empat cara utama yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam membuat suatu ramalan penjualan: Proyeksi langsung data historis; Pendekatan intuitif; Perkiraan kelompok, biasanya dibuat oleh gugus penjualan atau distributor produk perusahaan dan Analisis statistic modern.

Semua metode yang berbeda ini mempunyai keunggulan dan kekurangannya masing-masing

Sistem peramalan yang baik memberikan manfaat yang dapat diukur secara langsung seperti penggunaan sumber penghasilan yang lebih baik (penggunaan persediaan barang, pemanfaatan tenaga kerja dan kapasitas seoptimal mungkin, persiapan menghadapi masa subur dan peceklik) dan kenaikan volume penjualan berasal dari perubahan komposisi produk dengan analisis bagaimana jika disamping itu ada manfaat yang tidak terlihat seperti pengurangan keraguan dalam pengambilan keputusan, penyediaan tolok ukur terhadap berbagai tindakan alternative dapat dinilai dan konfirmasi atas beberapa keputusan berdasarkan keputusan intuitif, maupun pertanyaan yang lain

Ketiga : Perencanaan Penjualan

Perencanaan Penjualan merupakan bagian penting dan kunci dari tugas manajemen penjualan untuk mengarahkan semua sumber daya penghasilan di bawah pengawasannya menuju tercapainya kesempatan menguntungkan di dalam pasar. Prinsip perencanaan dan pendekatan yang dapat digunakan, dimodifikasi (apabila diperlukan) dan dimanfaatkan ketika membuat rencana penjualan. Pedoman beriiut ini bukan ditujukan untuk menghilangkan beban pekerjaan merencanakan itu sendiri, melainkan membantu melancarkan proses dan membuatnya lebih efisien.

Prinsip dasar dalam proses perencanaan penjualan. meliputi; Analisa di mana anda sekarang berada, dan bagaimana dan mengapa anda berada di situ – secara kuantitatif maupun kualitatif.; Rencanakan – pusatkan perhatian pada realitas dan hal yang dapat dilaksanakan.; dan Kendalikan – sehingga sejalan dengan majunya pelaksanaan, rencana itu dapat diniai apa kemajuannya sudah benar, atau tindakan dengan cepat harus diambil jika terjadi penyimpangan yang berarti.

Prinsip tersebut seringkali tidak diperhatikan, dan banyak sekali terjadi rencana penjualan dibuat berdasarkan analisis yang sebagian agak dibuat-buat, atau

rencana itu sendiri sedikit goyah secara logika dan kemungkinan pelaksanaannya, atau cara pengawasannya tidak jelas. Atau dalam keadaan ekstrem, rencana penjualan dimaksudkan memperhitungkan setiap variasi, baik yang penting maupun yang tidak, dan karena sifatnya membahayakan pelaksanaan efektif dan bahkan dapat merugikan tenaga penjualan.

Bahwa perencanaan bukanlah kejadian “sekali setahun” melainkan proses kontinu dengan informasi control sebagai umpan balik yang membangun, meninjau kembali titik-titik kunci berupa kejadian perbulan atau per triwulan, sebagai landasan perencanaan rencana penjualan formal berikutnya.

Untuk meninjau kembali hasil masa lalu, informasi bagaimana sedikitnya yang tersedia bagi perencanaan penjualan akan mencerminkan keluaran hasil tahun sebelumnya secara kuantitatif dalam pengertian :

- Volume penjualan
- Pendapatan penjualan, dan
- Kemampuan penjualan yang dihasilkan.

Biasanya ini diringkaskan sebagai hasil terhadap rencana tahunan. Walaupun hal itu menarik dalam penilaian hasil, tetapi manfaat sebagai landasan kokoh untuk perencanaan ke depan sangat terbatas. Namun data ini merupakan dasar dari mana berbagai analisis menarik dapat disimpulkan.

Volume Penjualan dapat dianalisis dalam beberapa cara :

- Produk apa yang telah terjual; menurut tipe atau kisaran?
- Kepada siapa: menurut tipe industry/pasar, sector/pelanggan?
- Lewat saluran pasar yang mana : gugus penjualan sendiri, distributor atau pihak ketiga?
- Di mana penjualan terjadi : dalam batasan geografis, wilayah, wiraniaga, regional?
- Kapan terjualnya : bulanan, kuartalan dan sebagainya?

Pendapatan Penjualan dapat dianalisis dalam beberapa cara :

- Hasil apa yang diperoleh dari produk yang bersangkutan : dalam tipe jenis atau kisaran?
- Dari mana asalnya : dalam batasan industry/pasar, sector/pelanggan?
- Lewat saluran pasar mana : tenaga penjual sendiri, distributor atau pihak ketiga?
- Darimana asalnya : dalam batasan geografis, wilayah, penjual atau regional?
- Kapan: bulanan, kuartalan dan sebagainya?

Kemampuan Penjualan dapat dianalisis dengan landasan serupa :

- Bauran produk/kisaran/tipe
- Industry/pasar, sector/pelanggan
- Jalur distribusi
- Areal geografis, wilayah, wiraniaga, regional
- Periode: bulanan, kuartalan dan sebagainya.

Dalam kasus kemampuan penjualan, yang terkenal sebagai bidang tersulit untuk dianalisis, pertimbangan cermat sangat diperlukan. Apalagi dalam semua analisis perancang rencana penjualan ingin menemukan pandangan mendalam mengenai apa yang terjadi sebenarnya dan bukan setumpuk informasi yang menarik tetapi membingungkan. Maka untuk menganalisis situasi kemampuan penjualan produk/pelanggan, yang secara harfiah menyangkut pembelian produk berbeda oleh ribuan pembeli yang berbeda pula, jelas memakan waktu dan tidak ada gunanya. Dalam contoh seperti itu, kuncinya terletak dalam menemukan basis agregat yang dapat menunjukkan masalah kemampuan penjualan penting atau kecenderungan dalam cara yang dapat dipergunakan.

Untuk dapat merencanakan kemampuan penjualan maksimal seseorang perlu mengetahui apakah pelanggan itu sekarang masih menguntungkan.

Analisis kemampuan penjualan masa lalu dalam situasi barang industry mungkin menggunakan dasar financial yang berbeda kendati prinsipnya tetap sama.

Dalam kasus bisnis pelanggan utama adalah mudah untuk mengasumsikan bahwa karena mereka menghasilkan sebagian besar volume penjualan, mereka tentunya menghasilkan sebagian besar laba. Ketika menganalisis hasil perusahaan masa lalu secara rinci ini, khusus untuk ini, dan pertama kalinya sebagai masukan pada rencana penjualan, para manajer sering terkejut ketika menemukan bahwa pelanggan kunci mereka memperoleh laba jauh lebih sedikit daripada apa yang diperkirakan semula. Dalam banyak kasus bahkan menunjukkan kerugian dalam perdagangan sebelumnya. Bagaimanapun juga, hanya dengan analisis seperti inilah – menggali lebih jauh dari data mentah volume penjualan – penerimaan (revenue) dan kemampuan, dapat menjadi landasan yang baik untuk perencanaan manajer penjualan.

Selain analisis kuantitatif berdasarkan angka, perencanaan penjualan, yang berkepentingan membuat rencana atas pandangan ‘kedalam’ dan “keluar” yang benar, tentu berkeinginan pula melihat secara rinci apa yang telah terjadi secara kualitatif.

Proses ini sebaiknya memakai pertanyaan kunci “mengapa” (why) dan “bagaimana” (how).

Bila meneliti apa yang telah terjadi di masa yang

baru lalu, perencana penjualan merasa perlu sekali menetapkan beberapa pertanyaan kunci “mengapa” atau “bagaimana” sebagai masukan rencana sekarang dengan melihat performa penjualan perusahaan itu sendiri dan pesaing utamanya.

Dengan memecahkannya ke dalam “perusahaan sendiri” dan “pesaing”, maka analisis dapat membantu pekerjaan seperti dicontohkan di bawah ini.

Perusahaan sendiri

Dengan menggunakan pertanyaan analisis kuantitatif sebagai daftar periksa.

Mengenai hasil bauran produk

- Mengapa produk itu dibeli : kebutuhan apa yang hendak dipuaskan oleh pembeli?
- Mengapa mereka bersedia membayar harga yang ditentukan dimana daftar harga dipertahankan ?
- Mengapa mereka minta harga diturunkan dan menyebabkan daftar harga dipotong?
- Kesimpulan apa dapat ditarik mengenai persepsi mereka terhadap harga/nilai, kemampuan negosiasi tenaga penjual kita, tenaga penjual distributor dan sebagainya?
- Bagaimana sensitivitas harga dari bauran produk?

Menggunakan hasil industry/pasar, sector/pembeli:

- Mengapa penjualan ke industry/sector pasar/kelompok pembeli meningkat/menurun?
- Bagaimana orang membeli ?
- Bagaimana organisasi membeli dalam situasi produk industrial, peran apa yang telah diambil, dan oleh siapa?
 - (a) Siapa yang mempengaruhi mereka secara organisasional?
 - (b) Siapa yang memberikan rekomendasi untuk dapat masuk ke dalam daftar pemasok?
 - (c) Apakah ada tanda timbulnya kecenderungan membeli yang mungkin berarti untuk masa depan?

Menggunakan informasi jalur penjualan :

- Mengapa tenaga penjual kita menjual apa yang telah mereka jual?
- Dilihat dari sudut pandangan mereka, apakah nilai produk itu?
- Bagaimana mudah/sukar bagi mereka menjual ke berbagai lingkungan pembeli/situasi yang berbeda, dan mengapa?
- Mengapa penjualan kita kepada distributor/pihak ketiga meningkat/menurun?

- Produk mana saja yang berpengaruh positif atau negative dan mengapa?

Menggunakan hasil geografis, wilayah, penjual, dan regional :

- Mengapa volume penjualan, nilai atau hasil kemampuan penjualan meningkat/bergeser/menurun?
- Bagaimana ini dipengaruhi oleh factor eksternal – kompetisi, teknologi dan lain-lain?

Menggunakan hasil volume/pendapatan/kemampuan berdasarkan waktu:

- Mengapa terlihat kenaikan/kejatuhan/hentakan/penurunan tajam?
- Bagaimana pengaruh kecenderungan musiman, kampanye penjualan kita atau pesaing, perubahan harga dan lain-lain?

Sumber informasi jenis analisis kualitatif internal ini adalah laporan penjualan, informasi pemasaran, analisis lingkungan dan sebagainya.

Pesaing

Secara keseluruhan mengapa mereka telah mempengaruhi seperti yang telah mereka lakukan? Bagaimana dan di mana mereka mempengaruhi kita terbanyak/tersedikit dan mengapa? Di mana kita telah mempengaruhi mereka terbanyak/tersedikit dan mengapa? Lebih specific lagi? :

- Bagaimana kekuatan produk mereka dan mengapa?
- Mengapa pelanggan membeli apa yang mereka beli dari pesaing kita?
- Bagaimana data ini digunakan untuk menentukan dengan lebih baik apa kebutuhan pembeli potensial kita? Dan
- Mengapa mereka membeli di tempat ini?
- Mengapa pesaing kita mengubah metode penjualan, sasaran, gaya penjualan, tingkat harga, persyaratan kredit, metode promosi, jalur distribusi dan lain-lain?
- Mengapa mereka tidak perlu bereaksi terhadap beberapa factor pasar yang membuat kita berubah?
- Apakah yang dapat dipelajari tentang kekuatan/kekurangan kita menjual relative, produk, penentuan harga, dan promosi menghadapi mereka di masa lalu?.

Kebanyakan perusahaan telah menyadari bahwa tim perencana perusahaan secara sentral yang jauh dari aksi dan terbebani terlalu berat bukanlah solusi persoalan. Perencanaan dewasa ini harus lebih fleksibel. Dengan berlalunya waktu, banyak perusahaan kini

memindahkan analisis perencanaan-pengendalian ke tingkat manajemen pemasaran dan penjualan, di mana pengetahuan tentang apa yang terjadi dalam pasar perusahaan berada dan sekaligus pelaksana semua tindakan. Perkembangan ini memberikan kesempatan besar kepada manajer penjualan untuk menyusun rencana penjualan yang realistis, dapat dilaksanakan dan penuh tantangan, dengan program tindakan yang mengarahkan sumberdaya penjualan untuk membantu perusahaan dalam mendapatkan “keuntungan penjualan kompetitif terus menerus”.

Tetapi kesempatan ini memerlukan persyaratan vital yaitu suatu “hutang kewajiban” manajer penjualan. Pandangan ke dalam dan ke luar yang jujur dan teliti harus digunakan dalam pendekatannya kepada perencanaan penjualan melalui analisis terperinci tentang apa yang telah terjadi, menghubungkan dengan pelbagai rencana yang memungkinkan kesempatan penjualan masa depan dapat direalisasikan, serta didukung pengendalian yang dapat bertindak kreatif dan efisien bila ada penyimpangan. Pedoman yang diberikan di sini menyediakan landasan yang dapat mengimbangi rasa “hutang Kewajiban” itu.

Daftar Pustaka

- Birn, R. J dan Dickson, B.R., ‘It’s Not the Research, It’s the Action After the Research; MRS Conference, 1983.
- DeFleuer, M.L., dan E.D. Rainboth, testing Message Diffusion in Four Communicaties; Some Factors in the Use of Airbuorne Leaflests as a Communication Mediumm, American Sociological Review 17, 1952.
- Lidstone, J.B.J., Motivating You Sales Force, Gower, 1978. M, the Evans, 1985
- Noonan, C., Sales Management, Allen & Unwin, 1986
- Wilson, M., Managing a Sales Force, Edisi ke-2, Gower, 1983
- Battersby, A., Sales Forecasting, Pelican, 1984
- Parker, G.G.C., dan Segura, E.L., How To Get a Better Forecast, Harvard Business Review, Maret – April 1971.
- Firth, M., Forecasting Methods in Business Management, Arnold, 1977
- Shorrock, J.E.T, dan Dobson, S.M., Application of Econometrics to Business Planning and control, Bussiness Economist, Winer, 1979.