

FINAL PROJECT

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PRODUK KENTAL MANIS
MEREK CARNATION PADA INDUSTRI FAST MOVING
CONSUMER GOODS (STUDI KASUS PADA PT NESTLE
INDONESIA)**

TAMARA AULIA

A012221009



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISSNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

FINAL PROJECT

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PRODUK KENTAL MANIS
MEREK CARNATION PADA INDUSTRI FAST MOVING
CONSUMER GOODS (STUDI KASUS PADA PT NESTLE
INDONESIA)**

***ANALYSIS OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF
CARNATION BRAND CONDENSED PRODUCTS IN THE FAST
MOVING CONSUMER GOODS INDUSTRY (CASE STUDY AT
PT NESTLE INDONESIA)***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**TAMARA AULIA
A012221009**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISSNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS STRATEGI BERSAING PRODUK KENTAL MANIS MEREK CARNATION
PADA INDUSTRI FAST MOVING CONSUMER GOODS
(STUDI KASUS PT NESTLE INDONESIA)

Disusun dan diajukan oleh:

TAMARA AULIA
NIM A012221009

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 28 Februari 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Tamara Aulia
Nim : A012221009
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Analisis Strategi Bersaing Produk Kental Manis Merek Carnation Pada Industri Fast Moving Consumer Goods (Studi Kasus PT Nestle Indonesia)** Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 1 April 2024

Yang Menyatakan,



Tamara Aulia

KATA PENGANTAR

Pertama-tama puji dan syukur kita panjatkan hanya kepada Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Tugas Akhir ini dibuat dan didedikasikan untuk penyelesaian saya untuk Program Magister di Universitas Hasanuddi. Saya ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada beberapa individu dan kelompok yang membantu dan mendukung saya selama proses penulisan penelitian ini:

1. Orang tua saya, saudara-saudara saya dan semua keluarga saya yang memberi saya dukungan untuk menyelesaikan program Magister saya.
2. Penasihat tugas akhir saya, Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si dan Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si atas bimbingan, kesabaran, dan pengalamannya yang luas dalam membimbing saya dan juga memberikan wawasan tentang penelitian saya yang membantu saya untuk menulis dan menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Ibu Rezky Yulyanti Isa, Regional Sales Manager. Terima kasih atas semua dukungan dan izinnya bagi saya untuk mengamati dan mengumpulkan data untuk tugas akhir saya.
4. Teman-teman kampus saya di Magister Universitas Hasanuddin yang sudah banyak membantu dan memberikan dukungan.
5. Masukan, saran untuk perbaikan, dan kritik atas tugas akhir ini sangat diharapkan. Besar harapan saya agar tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi diri saya sendiri dan semua orang yang membacanya.

Makassar, September 2023

Tamara Aulia

ABSTRACT

TAMARA AULIA. *An Analysis of Competitive Strategy of Carnation Brand Condensed Products in the Fast-Moving Consumer Goods Industry: A Case Study at PT Nestle Indonesia* (supervised by H. Abd. Rahman Kadir AND H.M. Sobarsyah)

With the increasing fierce of business competition, it raises many new problems that should be faced by companies. This forces companies to be able to survive in facing various challenges in a great competition. Similarly, the problem is also faced by Carnation brand products, a sweet condensed product originating from PT Nestle Indonesia. Along with technological advancements, information, equipment, and knowledge are easily obtained by anyone. This is an opportunity to develop the market, but it is also a threat of the entry of new competitors who provide products at very low prices. This new wave of competitors is a problem for Carnation brand products to expand their business. If this situation is left unchecked it will harm the company. To overcome this threat, the writer analyzes internal and external factors affecting the business and creates new business strategies using SWOT analysis. The resulting strategies are product development, market development, human resource development, and promotional development that can be used by Carnation brand products to overcome competitor threats.

Keyword: business strategy, analysis SWOT, new entrances, fast moving consumer goods



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRACT.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Profil Perusahaan	4
1.2.1. Visi Misi.....	5
1.2.2. Sejarah Perusahaan	7
1.2.3. Produk	11
1.3. Masalah Bisnis	11
1.4. Objektif	12
1.5. Keterbatasan.....	12
BAB II EKSPLORASI BISNIS	
2.1. Kerangka Kenseptual	13
2.2. Analisis Faktor Internal	15
2.2.1 Analisis STP	16
2.2.2 Analisis Bauran Pemasaran	22

2.3	Analisis Faktor Eksternal.....	27
	2.3.1. Poster Five Forces.....	27
	2.3.2. Pesaing	29
2.4	Analisis SWOT	33
2.5	Marketing Strategy.....	37
 BAB II EKSPLORASI BISNIS		
3.1	Analisis SWOT	42
	3.1.1 Kekuatan	43
	3.1.2 Kelemahan.....	45
	3.1.3 Peluang	46
	3.1.4 Ancaman	47
3.2	Strategi Bisnis	48
 BAB IV PENERAPAN		
4.1	Rencana Implementasi	53
4.2	Anggaran Sumber Daya	55
4.3	Kesimpulan Dan Saran	57
	DAFTAR PUSAKA	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

1.1.	PT. Nestle Indonesia Logo.....	4
1.2.	Produk.....	11
2.1.	Kerangka Konseptual	14
3.1.	Analisis SWOT	42
4.1.	Bagan Waktu	53

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era persaingan global dan kompetisi yang semakin ketat saat ini, perusahaan harus mampu melakukan terobosan dan inovasi baru serta menggunakan seluruh sarana dan teknologi yang tersedia untuk tetap dapat hidup, hal ini dapat dipahami mengingat setiap perusahaan pasti memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang (Susetyaningsih 2008). Mengingat hal tersebut menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan daya saing yang mereka miliki agar perusahaan tersebut mampu terus bertahan dengan para pesaing baru. Semua tujuan itu hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu mengefektifkan fungsi semua bagian yang ada dalam organisasi perusahaan dengan baik.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya yang disebut dengan strategi. Selanjutnya disusun rencana (plan), Kebijakan (Policies) hingga pencapaian dan program aksi (Allison 2005). Dalam penerapannya, bisa saja unsur tersebut mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi – asumsi yang dipakai dalam perencanaan (planning), misal karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki

perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan dikenal istilah perencanaan strategi. Dimana perencanaan strategi ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu organisasi untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam (Allison 2005).

Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan (Kuncoro, 2005). Untuk memenangkan persaingan ini maka dibutuhkan strategi bersaing yang tepat dan bahkan membutuhkan suatu inovasi-inovasi yang baru yang dapat membuat sebuah usaha mampu bertahan di lingkungan persaingan yang semakin ketat. Strategi menekankan bagaimana suatu usaha bertindak dalam menghadapi persaingan bisnis, dengan upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penyempurnaan sikap pengoperasian bisnis guna mencapai kinerja yang diharapkan dalam tujuan suatu usaha. Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu usaha. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi tiap usaha/bisnis untuk berprestasi, seperti inovasi, budaya yang kohesif, atau implementasi yang baik. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

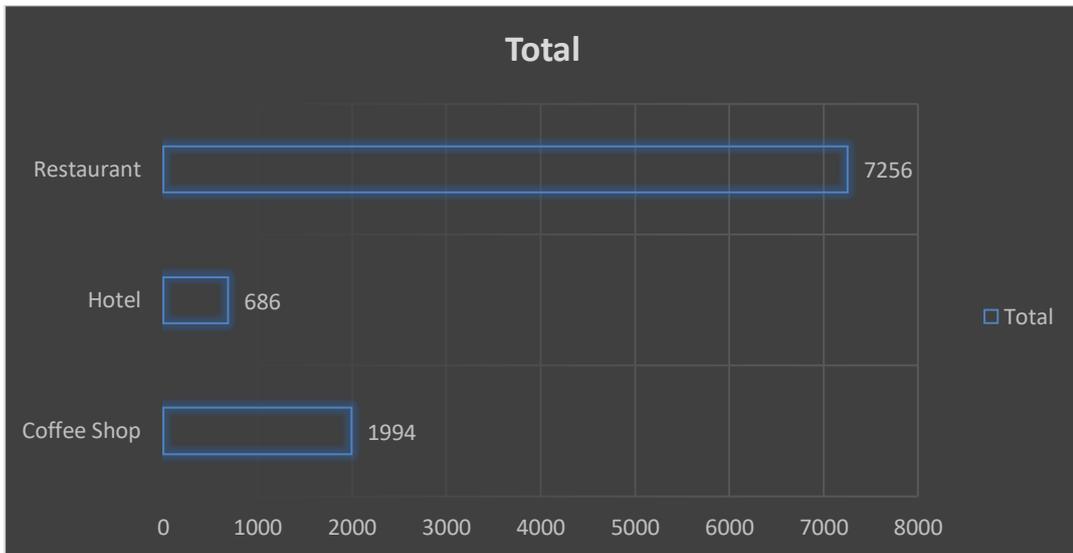
Untuk dapat mempertahankan eksistensi dalam mencapai tujuan suatu unit usaha, maka penetapan strategi sangat perlu dilakukan. Karena pada prinsipnya strategi dalam bisnis memiliki peran dalam membantu keberhasilan

perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan harus menganalisis lingkungan baik secara internal maupun eksternal yang mempengaruhi tingkat persaingan. Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan, karena persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi.

PT Nestle Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi makanan dan minuman dengan kualitas terbaik. PT Nestle Indonesia pun selalu berupaya membangun merek-merek yang bisa memenuhi kebutuhan konsumen. Dengan kata lain, Nestle Indonesia dinamakan sebagai perusahaan Fast Moving Consumer Goods (FMCG). PT Nestle Indonesia merupakan salah satu pemain besar di industri susu Indonesia. Saat ini PT. Nestle Indonesia sudah memasarkan semua kategori produk susu, yaitu susu bubuk, susu kental manis, susu cair (UHT), dan susu bayi (infant formula).

PT Nestle Indonesia mempunyai banyak brand yaitu Milo, Dancow, Bear Brand, Lactogrow, Carnation, Nescafe. Salah satu brand yang akan dibahas yaitu produk susu kental manis Carnation. Seperti yang kita ketahui bahwa produk susu kental manis dipasarkan dalam dua segmen yaitu in home dan out home. Dimana “in home” dijual ke pengguna langsung, sedangkan “out of home” dijual ke outlet untuk mereka olah kembali ke makanan ataupun minuman yang diproduksi”. Persaingan bisnis susu kental manis sangat ketat di “out of home” dikarenakan banyaknya kompetitor yang mengeluarkan produk susu kental manis. Hal ini dikarenakan karena berjamurnya horeca (hotel,café,restoran) yang ada di

kota Makassar. Dimana channel horeca (hotel,café,restoran) membutuhkan susu kental manis untuk mereka olah kembali di makanan ataupun minuman.



Sumber data POI : Jumlah outlet di Makassar.

Data di atas berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh vendor dari PT. Nestle Indonesia untuk melihat potensi untuk penjualan produk susu kental manis carnation.

Revisi: tabel category



1.2. Profil Perusahaan



Gambar 1.1 PT. Nestle Indonesia Logo

PT. Nestle Indonesia Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi makanan. Nestlé Indonesia adalah anak perusahaan Nestlé SA, yang berkantor pusat di Vevey, Swiss. Nestle adalah perusahaan produksi makanan terbesar di dunia.

PT Nestle Indonesia berdiri sejak tahun 1971. Di Indonesia, Nestle mengoperasikan tiga pabrik yaitu Pabrik Kejayan di Jawa Timur untuk mengolah produk susu seperti DANCOW dan BEAR BRAND, Pabrik Panjang di Lampung untuk mengolah kopi instan NESCAFÉ, serta Pabrik Karawang di Jawa Barat untuk memproduksi DANCOW, MILO dan CERELAC.

Produk-produk PT Nestle Indonesia adalah berupa kembang gula, coklat & snek, kopi, minuman, nutrisi anak dan keluarga, makanan pendamping asi, sereal sarapan, produk kuliner, minuman siap minum, dan nutrisi kesehatan.

1.2.1. Visi Misi

Sebagai perusahaan produksi makanan terbesar di dunia, kami memusatkan perhatian kami untuk meningkatkan gizi (nutrition), kesehatan

(health) dan keafiatan (wellness) dari konsumen kami. Para karyawan kami berdedikasi dan termotivasi untuk memproduksi produk berkualitas dan membangun merek-merek yang memenuhi kebutuhan konsumen.

Nestlé telah hadir di Indonesia sejak abad ke-19. Kini, bersama sekitar 3.400 karyawan, kami mengoperasikan empat pabrik yang mengolah sekitar 500.000 liter susu segar setiap hari dari 27.000 peternak sapi perah di Jawa Timur dan biji kopi dari sekitar 20.000 petani kopi di Lampung. Melalui keempat sentra distribusi dan ratusan distributor yang hadir di setiap provinsi, kami memastikan ketersediaan produk Nestlé bagi para konsumen di seluruh Indonesia.

Sebagai bagian dari sebuah perusahaan global, Nestlé terus-menerus melakukan penelitian dan pengembangan untuk terus melakukan penyempurnaan berbagai produk yang dihasilkan. Hal ini dilakukan sejalan dengan berkembangnya konsep dan dimensi makanan, yang kini tidak lagi sekedar untuk memperoleh kenikmatan (enjoyment), namun telah berkembang menuju keafiatan (wellness) dan bermuara pada kehidupan yang sejahtera dan berkualitas (wellbeing).

Hal ini sejalan dengan Misi Nestlé Indonesia untuk turut mewujudkan masyarakat Indonesia yang lebih sehat melalui produk-produknya yang berkualitas, bergizi dan lezat rasanya. Selain itu kami juga memfokuskan diri untuk senantiasa memberikan informasi dan pendidikan bagi para konsumen, antara lain seperti tercantum dalam kemasan setiap produk kami. Dalam

menjalankan bisnisnya, Nestlé berusaha untuk selalu menjalankan tanggung jawab kepada masyarakat dan menciptakan manfaat.

Sebagai perusahaan terkemuka dalam bidang gizi, kesehatan dan keafiatan, kami di Nestlé yakin bahwa untuk mencapai kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang serta menciptakan manfaat bagi para pemegang sahamnya, perusahaan harus menciptakan manfaat bagi masyarakat kami menyebutnya *Creating Shared Value* (Menciptakan Manfaat Bersama). Kami tidak hanya memproduksi produk berkualitas tinggi dan bergizi bagi para konsumen, namun juga membantu ribuan petani untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas hasil pertanian mereka, menciptakan lapangan pekerjaan baru, menggunakan bahan baku dalam negeri yang akan diolah menjadi produk bernilai tambah dan berkualitas tinggi – dengan demikian menciptakan manfaat bersama sepanjang rantai nilai perusahaan.

Dalam beroperasi, kami senantiasa memastikan standar perilaku bisnis yang ketat dan mendukung pelestarian lingkungan sebagaimana tercantum dalam Nestlé Corporate Business Principles. Ini termasuk Prinsip-Prinsip Global Compact PBB tentang Hak Azasi Manusia, Tenaga kerja, Lingkungan dan Korupsi. Dengan landasan strategi bisnis inilah kami memastikan sukses jangka panjang bagi perusahaan.

1.2.2. Sejarah Perusahaan

Nestlé merupakan produsen makanan terkemuka di dunia yang memasok lebih dari 10 juta produk makanan ke pasaran setiap tahunnya.

„Good Food, Good Life“ merupakan slogan Nestlé yang menggambarkan komitmen Nestlé sebagai produsen makanan yang peduli akan kesehatan umat manusia dengan menghasilkan makanan yang sehat, bermutu, aman, berkualitas, bergizi, dan menyenangkan untuk dikonsumsi demi mewujudkan kehidupan yang lebih baik. Nestlé didirikan pada tahun 1866 di Vevey, Swiss. Pendirinya adalah Henry Nestlé, seorang ahli gizi berkebangsaan Jerman. Hal yang melatarbelakangi Henry Nestlé adalah banyaknya bayi yang meninggal dunia sebelum usia mereka mencapai satu tahun, hal ini dikarenakan para ibu tidak dapat menyusui sendiri bayinya. Terlebih lagi saat teman Henry Nestlé menghampiri dirinya untuk menyelamatkan bayi prematur. Henry Nestlé kemudian membawa bayi itu kerumahnya dan memberikan makanan berupa paduan dari roti, susu dan gula. Kondisi bayi tersebut pun berangsur pulih dari hari ke hari. Penemuan ini memberikan kabar gembira dan langsung tersebar luas. „Ferine Lactee Nestlé“ menjadi makanan pendamping ASI sekaligus makanan penambah gizi yang berhasil menekan angka kematian bayi. Sejak saat itu Nestlé menjadi perusahaan produsen makanan yang mendapat kepercayaan dari masyarakat. Henry Nestlé memanfaatkan nama keluarganya 'Nestlé', yang dalam bahasa Jerman Swiss berarti sarang burung kecil (little nest), menjadi logo perusahaannya. Logo tersebut menjadi lambang rasa aman, kasih sayang, kekeluargaan dan pengasuhan.

Henry Nestlé bukan saja melahirkan makanan bayi yang bermutu, namun juga menjadi orang Swiss pertama yang membangun industri modern

yang berpikir akan pentingnya citra merek dan perusahaan. Melalui simbol dua anak burung dalam sarang bersama induknya dengan penuh kasih sayang memberi makanan kepada anaknya, citra Nestlé langsung dikenal sebagai perusahaan yang menghasilkan makanan bermutu penuh gizi. Simbol ini kemudian diubah pada tahun 1868 dan langsung diterapkan di berbagai materi iklan dan publikasi. Sampai sekarang, logo ini tetap digunakan dalam nuansa modern sesuai dengan kemajuan zaman. Pada tahun 1910 susu „Tjap Nona“ masuk ke pasaran Indonesia melalui distributor yang ada di Singapura. Setelah Indonesia merdeka, pada tahun 1965 pemerintah membuka kesempatan berinvestasi bagi investor asing. Kebijakan ini mendorong Nestlé dan para mitranya untuk membuka usaha di Indonesia.

Pada tanggal 29 Maret 1971, Nestlé S.A yang berpusat di Vevey, Swiss bersama mitra lokalnya mendirikan PT. Food Specialties Indonesia. Pabrik pertama didirikan di Waru, Jawa Timur. Pabrik ini didirikan pada tahun 1972 dan mulai beroperasi pada tahun 1973 yang menghasilkan susu Tjap Nona. Pada awal 1980 produksi susu segar mengalami peningkatan drastis, kondisi tersebut merupakan salah satu keberhasilan PT Food Specialties Indonesia dalam membina petani sapi perah. Hal ini mendorong PT Food Specialties Indonesia mendirikan pabrik baru. Pabrik ini didirikan di Kejayan pada tahun 1984 dan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1988 serta diresmikan oleh Presiden RI (pada saat itu) Soeharto, pada Juni 1988.

Pada tahun 1979, PT Nestlé Beverages Indonesia (dahulu bernama PT Indofood Jaya Raya) yang memiliki pabrik di Panjang, Lampung, mulai memproduksi kopi instan „Nescafé“. Selain pure coffee, PT Nestlé Beverages Indonesia juga memproduksi mixes coffee dalam berbagai aroma. Pada tahun 1997 Nescafé mulai memasuki pasaran Rusia dalam kemasan jar dan dua tahun kemudian produksi kopi instan dalam kemasan kaleng dihentikan. Selanjutnya pada tahun 2001 sebagian proses pengemasan untuk produk 3in1 diserahkan ke co-manufacturer dan PT Nestlé Beverages Indonesia berganti nama menjadi PT Nestlé Indonesia. Pada tahun 1988 Nestlé pusat mengakuisisi Rowntree Macintosh dari Inggris sehingga membuka peluang Nestlé untuk mengembangkan usahanya di bidang kembang gula. Pabrik PT Food Specialties Indonesia yang merupakan anak perusahaan Nestlé mengambil alih PT Multi Rasa Agung, yang memiliki pabrik di Cikupa, Tangerang dan menghasilkan permen dengan merek dagang „Foxy“.

Pada tahun 1990 direstorasi pabrik baru di Cikupa, Tangerang. Pada tahun 1992, dalam rangka memperluas usahanya, PT Multi Rasa Agung memperluas pabriknya dan memproduksi permen dengan merek dagang „Polo“. Pada 1996 PT Multi Rasa Agung berganti nama menjadi PT. Nestlé Confectionery Indonesia dan mulai memproduksi „Nestea Powder“ pada tahun 1997 Selain pabrik Waru, Kejayan, Cikupa dan Panjang, Nestlé Indonesia juga memiliki sebuah pabrik di Telaga yang

memproduksi mie instan. Sejak tahun 1999 dilakukan penggabungan manajemen secara bertahap di PT Nestlé Indonesia dan pabrik-pabriknya.

Pada Desember 1999, PT Nestlé Indonesia dan PT Nestlé Asean Indonesia berubah menjadi PT Nestlé Indonesia, yang kedua pada akhir tahun 2000 PT Nestlé Confectionery Indonesia bergabung dengan PT Supmi Sakti, kemudian berubah menjadi PT Nestlé Indonesia dan pabrik Telaga ditutup. Ketiga, pada akhir tahun 2001 PT Nestlé Beverages Indonesia dan PT Nestlé Distribution Indonesia bergabung dengan PT Nestlé Indonesia.

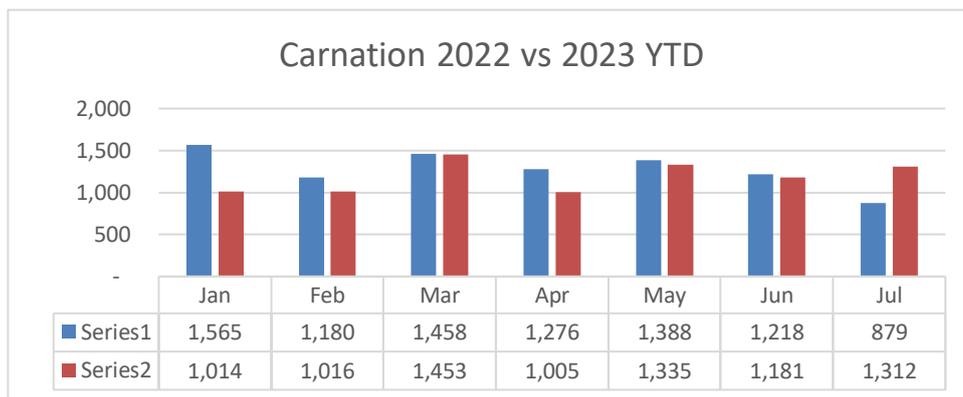
Pada Juni 2002, pabrik Waru dilikuidasi dan digabung dengan pabrik Kejayan. PT Nestlé Indonesia juga semakin memperluas usahanya dengan melakukan perjanjian kerjasama dengan perusahaan lain. Salah satu kerjasama yang dilakukan berlangsung pada 1 April 2005. PT Nestlé dan PT Indofood Sukses Makmur, Tbk melakukan kerjasama dalam bentuk joint venture. Perusahaan ini diberi nama PT Nestlé Indofood Citarasa Indonesia (NICI). Perusahaan ini menghasilkan produk-produk bumbu masakan yang akan dipasarkan di Indonesia. Sejak tanggal 29 Desember 1993, PT Food Specialties Indonesia telah resmi berganti nama menjadi PT Nestlé Indonesia.

1.2.3. Produk / Layanan



1.3. Masalah Bisnis

Di perusahaan ini kita akan fokus ke salah satu produk dari Nestle yaitu Carnation (krimmer kental manis. Bisnis penjualan produk Carnation mengalami penurunan omset/penjualan tahun 2022 vs 2023. Dimana Carnation minus growth sebesar -7%. Rendahnya penjualan adalah masalah utama yang dihadapi oleh PT Nestle Indonesia karena produk Carnation merupakan kontribusi kedua secara total produk PT Nestle Indonesia.



Tahun 2022
 Tahun 2023

1.4. Objektif

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan yang mendasari rendahnya penjualan dan memberikan solusi dengan pendekatan pemasaran untuk

meningkatkan penjualan PT. Nestle Indonesia untuk produk Carnation dan mencapai target yang diharapkan.

1.5. Keterbatasan

Penelitian ini dibatasi oleh ruang lingkup strategi bersaing dan marketing activation untuk meningkatkan penjualan pada produk Carnation PT. Nestle Indonesia.

BAB II

EKSPLORASI BISNIS

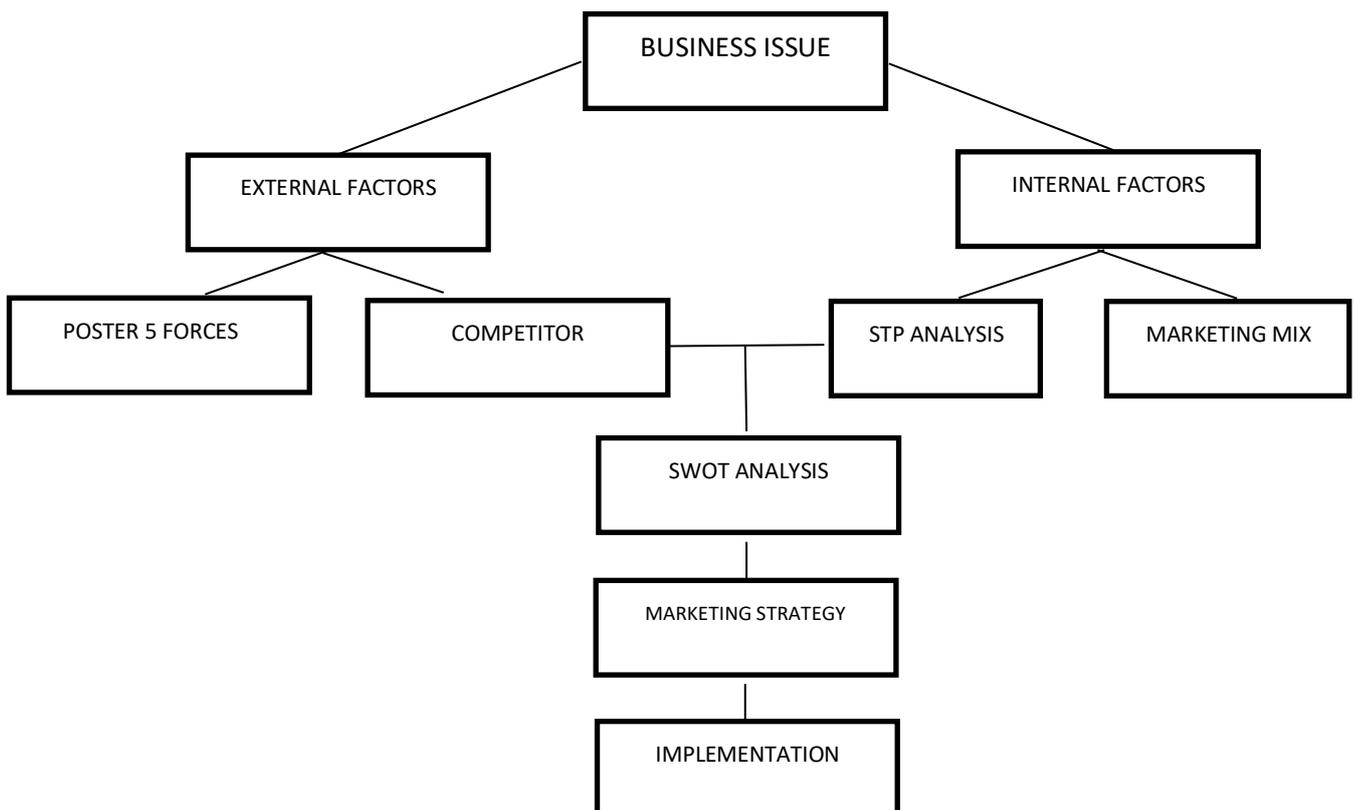
2.1. Kerangka konseptual

Produk Carnation sudah lama dijual di pasaran baik itu di channel out of home dan in home. Penjualan produk Carnation meningkat di musim festive seperti pada bulan Ramadhan dikarenakan produk tersebut banyak dikonsumsi orang-orang pada saat buka puasa sebagai topping es buah. Setelah momen Ramadhan, penjualan produk kadang kurang stabil. Masalah bisnis yang menjadi objek utama penelitian ini adalah rendahnya pencapaian penjualan, sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa produk Carnation membidik semua channel sebagai pasarnya baik itu wholesaler, ATC, MT/supermarket.

Sesuai dengan kondisi perusahaan sendiri dan pesaing. Kerangka untuk Perusahaan harus mampu bersaing dan menghasilkan laba yang optimal agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dengan baik. Dalam penentuan posisi suatu usaha untuk memaksimalkan kemampuan perusahaan sangatlah penting, agar dapat membedakan antara perusahaan sendiri dengan pesaing. Untuk itu analisa pada perusahaan sangat diperlukan guna mengetahui tentang bagaimana keadaan perusahaan. Hal ini merupakan aspek yang diperlukan dan sangat penting dalam penentuan strategi bersaing perusahaan. Strategi bersaing merupakan hal yang begitu penting untuk kelangsungan dan perkembangan suatu perusahaan dan juga agar

berjalannya strategi menentukan bagaimana kondisi perusahaan dan bagaimana strategi bersaingnya dapat dilihat pada gambar 2.1 :

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Keterangan :

1. Analisis faktor strategi perusahaan yang dilakukan guna untuk menanggapi bagaimana strategi perusahaan yang telah berjalan dan dapat dengan cepat menanggulangi berbagai perubahan keadaan yang telah dialami perusahaan seperti pada lingkungan internal dengan

menggunakan teori STP & marketing mix & lingkungan eksternal dengan melihat dari poster 5 forces, competitor, dan business canvas

2. Analisis SWOT digunakan untuk meningkatkan penjualan produk Carnation, meminimalkan kelemahan, dan menangkap peluang yang dimiliki produk Carnation, menghindari ancaman yang dihadapi produk Carnation dan membuat strategi yang dapat mengembangkan bisnis produk Carnation.
3. Dilakukan marketing strategy agar bisa meraih market share dari competitor.
4. Implementasi dari beberapa strategi yang akan diterapkan untuk mengembangkan bisnis dan meraih market share dari kompetitor.

Kerangka konseptual di atas memandu penelitian ini untuk menemukan strategi bisnis untuk meraih market share competitor dan menghasilkan rencana yang dapat diimplementasikan, kemudian penelitian mengkaji faktor internal dan eksternal di produk Carnation.

2.2 Analisa Faktor Internal

Analisis internal kekuatan dan kelemahan berfokus pada faktor internal yang memberikan keuntungan dan kerugian tertentu bagi organisasi dalam memenuhi kebutuhan pasar sasarnya. Kekuatan mengacu pada kompetensi inti yang memberi Perusahaan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan pasar. Setiap analisis kekuatan perusahaan harus berorientasi pada pasar/fokus pada pelanggan karena kekuatan hanya berarti, ketika mereka membantu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Kelemahan mengacu pada keterbatasan yang dihadapi perusahaan dalam mengembangkan atau menerapkan strategi. Kelemahan juga harus diperiksa dari perspektif pelanggan karena pelanggan

sering melihat kelemahan yang tidak dapat dilihat oleh perusahaan. Menjadi fokus pasar ketika menganalisis kekuatan dan kelemahan tidak berarti bahwa kekuatan dan kelemahan yang tidak berorientasi pasar harus dilupakan. Sebaliknya, ini menunjukkan bahwa semua perusahaan harus mengikat kekuatan dan kelemahan mereka dengan kebutuhan pelanggan. Hanya kekuatan-kekuatan yang berhubungan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan yang harus dianggap sebagai kompetensi inti yang sebenarnya (Paul, 2008). Analisis faktor internal dapat digunakan untuk menghasilkan kekuatan dan kelemahan produk Carnation yang mempengaruhi bisnis. Ada banyak alat untuk menganalisis faktor internal, penulis memilih untuk menggunakan metodologi STP dan bauran pemasaran untuk menganalisis faktor internal karena metodologi ini efektif untuk menghasilkan kekuatan dan kelemahan untuk produk Carnation.

2.2.1 Analisis STP (Segmenting, Targeting, Positioning)

a. Segmenting

Segmentasi pasar adalah pembagian pasar ke dalam kelompok-kelompok kecil dari para pembeli dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang memerlukan produk atau bauran pemasaran yang terpisah (Kotler dalam Kristanto, 2011:92). Segmentasi pasar dimulai dari pemikiran bahwa manusia itu berbeda (heterogen), namun dapat digolongkan pada beberapa bagian segmen yang memiliki sifat-sifat serupa (homogen). Setiap segmen memiliki dimensi sendiri yang berbeda dengan segmen yang lain. Menurut Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:93), pemasar internasional memiliki beberapa alasan utama mengenai penerapan segmentasi pasar internasional, yaitu:

1) Melakukan penyaringan negara (Country Screening)

Perusahaan biasanya melakukan penyaringan pendahuluan sebelum melakukan identifikasi daya tarik peluang pasar untuk produk dan jasa mereka. Para analisis pasar mengindikasikan data sekunder seperti jumlah dan komposisi penduduk suatu negara, pendapatan nasional, distribusi pendapatan, dan yang lain.

2) Penelitian pasar global (Global Market Research)

Perusahaan melakukan penelitian pasar global bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui profil pasar di masing-masing negara baik secara regional maupun secara global.

3) Keputusan-keputusan masuk negara asing (Entry Decisions)

Adanya pola pikir atau logika, di mana ketika sebuah produk atau jasa berhasil di suatu negara maka akan berhasil juga di negara-negara lain yang memiliki profil pasar serupa dengan negara tersebut.

4) Penetapan Strategi Positioning

Adanya keputusan-keputusan segmentasi produk menjadi dasar perusahaan dalam melakukan penerapan strategi positioning produk. Perusahaan menetapkan target segmen pasar diikuti dengan menentukan strategi positioning untuk merangkul segmen pasar tersebut. Perusahaan terkadang meninjau ulang strategi positioning ketika terjadi perubahan lingkungan dan pergeseran preferensi-preferensi konsumen.

5) Alokasi Sumber Daya

Segmentasi pasar berguna untuk menentukan alokasi sumber daya perusahaan yang bersifat terbatas untuk masing-masing pasar negara asing. Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:93), mengemukakan bahwa untuk penentuan alokasi sumber daya disarankan menggunakan diagram “Daya Tarik Pasar vs Posisi Persaingan”. Daya tarik pasar yang dimaksud adalah konsumsi perkapita, sedangkan posisi persaingan yang dimaksud adalah besarnya pangsa pasar. Dimensi daya tarik pasar dibagi tiga tingkatan yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Posisi persaingan juga dibagi dalam tiga tingkatan, yaitu lemah, sedang, dan kuat.

6) Kebijakan Bauran Pemasaran

Baik dalam pasar domestik maupun pasar global, keputusan – keputusan segmentasi dan positioning akan menentukan kebijakan pemasaran dalam bauran pemasaran perusahaan. Para pemasar internasional menghadapi permasalahan dalam menentukan keseimbangan antara strategi standardisasi dan adaptasi (customization). Sulit untuk menentukan kaitan antara segmen-segmen pasar dengan unsur-unsur bauran pemasaran. Pada segmen pasar yang serupa namun terletak di negara-negara yang berbeda, perusahaan dapat menggunakan standardisasi produk, dan menggunakan strategi adaptasi untuk komunikasi pemasaran.

Menurut Kotler dan Keller (2009a:234) terdapat beberapa dasar segmentasi pasar konsumen:

- a) Segmentasi Geografis memerlukan pembagian pasar menjadi berbagai unit geografis seperti negara, negara bagian, wilayah, kabupaten, kota, atau lingkungan sekitar (Kotler dan Keller, 2009a:234)
- b) Segmentasi demografis membagi pasar menjadi beberapa kelompok berdasarkan variabel seperti usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kebangsaan, dan kelas sosial (Kotler dan Keller, 2009a:236). Usia dan tahap siklus hidup menandakan bahwa keinginan dan kemampuan konsumen berubah sesuai dengan usia. Misalnya pasta gigi Colgate menawarkan tiga lini produk yaitu kepada anak-anak, orang dewasa, dan konsumen tua yang menjadi sasaran. Tahap kehidupan mendefinisikan perhatian utama seseorang, misalnya mengalami perceraian, akan menjalani pernikahan kedua, dan seterusnya. Tahapan ini dijadikan peluang bagi pemasar untuk dapat membantu pemasar dapat membantu masyarakat mengenai masalah utama mereka. Jenis kelamin diidentifikasi sebagai pria dan wanita, yang memiliki sikap dan perilaku yang berbeda, sebagian berdasarkan genetik, dan sebagian karena sosialisasi. Riset mengatakan pria cenderung harus diberi dorongan untuk membeli suatu produk, sedangkan wanita sering membeli suatu produk tanpa dorongan. Perbedaan jenis kelamin membawa beberapa perusahaan membagi produknya ke dalam dua jenis, yaitu untuk pria dan wanita. Pendapatan merupakan salah satu faktor dimana pemasar menyesuaikan pendapatan masyarakat baik tinggi maupun rendah. Generasi tiap masyarakat

dipengaruhi oleh pertumbuhan mereka, baik musik, film, politik dan kejadian di periode tersebut. Hal inilah yang dijadikan acuan oleh pemasar. Kelas sosial memiliki pengaruh yang kuat terhadap preferensi kebutuhan suatu kalangan. Pemasar merancang produk dan jasa untuk kelas sosial tertentu.

- c) Segmentasi psikografis membagi pembeli menjadi berbagai kelompok berdasarkan sifat psikologis/ kepribadian, gaya hidup atau nilai. Orang-orang yang berada di dalam kelompok demografis yang sama bisa memiliki profil psikologis yang berbeda. (Kotler dan Keller, 2009a:241)
- d) Segmentasi perilaku membagi pembeli ke dalam kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau respon terhadap suatu produk. (Kotler dan Keller, 2009a:243)

b. Targeting

Targeting biasa juga dikatakan dengan penetapan target segmen pasar internasional. Kotler dan Armstrong dalam Kristanto (2011:100) mengatakan bahwa penetapan target adalah evaluasi setiap daya tarik segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen-segmen pasar untuk dimasuki. Terdapat tiga kriteria untuk penetapan target segmen pasar, yaitu sebagai berikut:

- 1) Ukuran pasar pada saat ini dan potensi pertumbuhannya

Perusahaan perlu mempertimbangkan kriteria ini karena akan kurang menguntungkan bagi perusahaan apabila melayani segmen pasar yang

kecil karena potensi penjualannya juga akan kecil. (Keegan dan Green dalam Kristanto, 2011:100)

2) Potensi persaingan

Setiap negara akan memiliki potensi persaingan pasar yang berbeda-beda di mana para pemasar harus menghadapi adanya persaingan tersebut. (Keegan dan Green dalam Kristanto, 2011:100)

3) Kesesuaian dan kelayakan

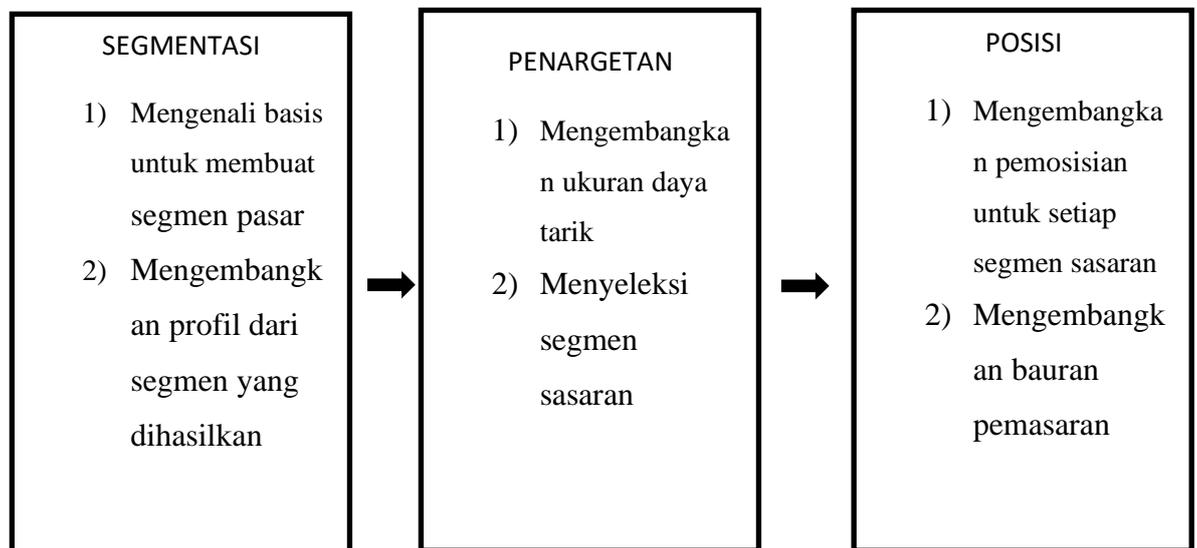
Para pemasar dituntut untuk dapat menilai kesesuaian antara sumber-sumber daya, sasaran sasaran keseluruhan, dan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan. (Keegan dan Green dalam Kristanto, 2011:101)

c. Positioning

Positioning menurut pendapat Kotler dan Amstrong dalam Kristanto (2011:103) terdapat dua yaitu market positioning dan juga product position. Market positioning merupakan penetapan positioning yang bersaing untuk produk dan menciptakan sebuah pemasaran yang rinci. Product positioning merupakan bagaimana sebuah produk digambarkan oleh konsumen dan berada dalam pemikiran konsumen. Positioning merujuk pada manfaat-manfaat dan diferensiasi merk di dalam pikiran-pikiran konsumen. Berbeda dengan pendapat Keegan dan Green dalam Kristanto (2011:103) positioning mengacu pada tindakan diferensiasi sebuah merk di dalam pikiran para konsumen terhadap produk melebihi para pesaing dalam manfaat-manfaat yang ditawarkan oleh merk.

Terdapat tiga pilihan strategi positioning menurut Keegan dan Green dalam Kristanto (2011:104), yaitu global consumer culture positioning, foreign

consumer culture positioning, local consumer culture positioning. Global consumer culture positioning mengidentifikasi bahwa merk merupakan simbol dari sebuah segmen atau budaya global tertentu. Foreign consumer culture positioning adalah bagaimana sebuah merk diasosiasikan dengan situasi penggunaannya dan asal produksinya dengan sebuah negara atau budaya asing. Contohnya, produk dari PT Nestle yaitu Carnation. Local consumer culture positioning merupakan strategi di mana sebuah merk diasosiasikan dengan makna-makna budaya lokal, mencerminkan norma budaya lokal, bagaimana merk dikonsumsi oleh orang-orang lokal dalam budaya nasional, ataupun produk diproduksi untuk konsumen lokal.



(Kotler dan Armstrong, 1997 : 235)

GAMBAR 2.2

Langkah-langkah Segmentasi, Targeting, dan Positioning

2.2.2 Analisis Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Pada dasarnya pengertian marketing mix tidak jauh berbeda dengan pengertian marketing pada umumnya, maupun pengertian pemasaran pada biasanya. Namun konsep marketing mix, menawarkan sedikit perbedaan dengan kedua pengertian marketing-pemasaran tersebut. Dimana teori marketing mix lebih mengedepankan pembauran (gabungan) teori pemasaran atau marketing pada umumnya dalam memasarkan produk (barang) maupun jasa.

Marketing mix seiring dengan perkembangan zaman, telah banyak berubah, sama seperti teori-teori dari ilmu pengetahuan lainnya yang semakin berkembang. Maka dari itu, beberapa ahli mendefinisikan marketing mix sebagai sekumpulan variabel-variabel marketing yang digunakan oleh perusahaan untuk mengejar target penjualan yang diinginkan.

Marketing mix adalah menjalankan kegiatan pemasaran yang dilakukan secara terpadu. Artinya kegiatan ini dilakukan secara bersama (gabungan) di antara elemen-elemen yang ada dalam marketing mix itu sendiri. Karena salah-satu strategi utama dalam menentukan keberhasilan mencapai tujuan kegiatan pemasaran perusahaan adalah penentuan marketing mixnya. Penentuan ini secara langsung berhubungan dengan langkah operasi perusahaan di dalam pelaksanaan kegiatan. Dan juga dalam konsepnya, setiap elemen pemasaran tidak dapat berjalan sendiri-sendiri tanpa didukung oleh elemen lainnya.

Marketing mix merupakan salah-satu konsep kunci dalam teori pemasaran modern. Yang dimana konsep ini mampu mempengaruhi pasar, konsumen, dan

permintaan dan juga merebut pembeli sasaran dalam suatu persaingan melalui 4P yaitu Product (produk), Price (harga), Place (tempat), dan Promotion (promosi).

Strategi pemasaran secara terpadu dalam marketing mix memiliki beberapa manfaat guna menunjang keberhasilan penjualan perusahaan, yaitu:

- 1) Perusahaan dapat mendeteksi dengan tepat kecenderungan pasar yang senantiasa berubah.
- 2) Dapat mendesain produk sesuai permintaan pasar dengan strategi pemasaran yang tepat.
- 3) Untuk lebih mengenalkan produk barang atau jasa kepada masyarakat luas.
- 4) Menarik minat beli konsumen dengan mengembangkan posisi produk dan strategi bauran pemasaran (harga tepat, saluran efektif, dan promosi tepat).
- 5) Berperan penting dalam meningkatkan produk usaha suatu perusahaan yang tentunya

Konsep marketingmix yang terdiri dari 4P (Product, Price, Place, Promotion), berikut penjelasannya:

1. Produk (Product)

Produk secara singkat dapat didefinisikan sebagai berikut: Produk adalah apa yang dapat ditawarkan didalam pasar untuk dipertahankan, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan termasuk didalamnya adalah obyek fisik, jasa, orang, tempat organisasi dan gagasan. Menurut Fajar Laksana (2008:68) produk adalah segala sesuatu baik yang bersifat fisik

maupun non fisik yang dapat ditawarkan kepada konsumen untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya.

2. Price (Harga)

Harga yang dimaksud adalah sejumlah uang yang harus dibayar oleh user atau klien untuk mendapatkan produk yang telah ditawarkan. Dengan kata lain, seseorang akan membeli barang tersebut jikalau pengorbanan yang dikeluarkan (uang dan waktu) sesuai dengan manfaat yang ingin di dapatkan dari produksi barang atau jasa yang di tawarkan oleh perusahaan. Dalam penetapan harga jual, perusahaan harus memperhatikan berbagai pihak anantara lain para konsumen akhir, para penyalur, saingan, para supplier, bahan, dana, tenaga kerja, dan para manager perusahaan yang bersangkutan. Segala keputusan yang berhubungan dengan harga akan sangat mempengaruhi beberapa aspek kegiatan perusahaan baik menyangkut kegiatan penjualan maupun aspek keuntungan yang mau dicapai oleh perusahaan. Dengan demikian semua keputusan yang berkaitan dengan harga hendaknya harus dipertimbangkan secara sungguh-sungguh dan mendalam serta memperhatikan aspek intern dan ekstern perusahaan. Tujuan dari penetapan harga yaitu mendapatkan posisi pasar, mencapai kinerja keuangan, penentuan posisi produk, merangsang permintaan, mempengaruhi persaingan, berorientasi laba, berorientasi pada volume, berorientasi pada citra, dan stabilitas harga.

3. Tempat (Place)

Tjiptono (2014) dalam bukunya menjelaskan, pendistribusian dapat diartikan sebagai kegiatan yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (jenis, jumlah, harga, dan waktu saat dibutuhkan). Dengan kata lain, proses distribusi merupakan aktivitas pemasaran yang mampu:

- 1) Menciptakan nilai tambah produk melalui fungsi-fungsi pemasaran yang dapat merealisasikan kegunaan/utilitas produk, tempat, waktu, dan kepemilikan.
- 2) Memperlancar arus saluran pemasaran (marketing channel flow) secara fisik dan non-fisik. Yang dimaksud dengan arus pemasaran adalah aliran kegiatan yang terjadi diantara lembaga-lembaga pemasaran yang terlibat dalam proses pemasaran.

Distribusi fisik adalah segala kegiatan untuk memindahkan barang dalam kuantitas tertentu, ke suatu tempat tertentu, dan dalam jangka waktu tertentu. Perpindahan fisik ini dapat berupa perpindahan barang jadi yang telah melalui jalur produksi ke konsumen akhir dan perpindahan bahan mentah dari sumber ke jalur produksi. Fungsi-fungsi dalam distribusi fisik meliputi:

- 1) Transportation, yaitu memilih cara yang tepat untuk memindahkan barang ke tempat yang jauh jaraknya. Ini merupakan fungsi utama dari distribusi fisik.
- 2) Storage dan warehousing, yaitu menyimpan barang untuk sementara, menunggu untuk dijual atau dikirim lebih lanjut.
- 3) Inventory central, yaitu pemilihan alternatif apakah penyimpanan harus dilakukan terpusat atau tersebar
- 4) Material handling, yaitu pemilihan alat yang tepat untuk memindahkan barang ke tempat yang dekat, seperti ke gudang, ke kendaraan, ke retail store, dan sebagainya.
- 5) Border processing, yaitu kegiatan-kegiatan seperti penentuan syarat-syarat pengiriman, mempersiapkan dokumen, dan lain-lain.
- 6) Protective packaging, yaitu penentuan wadah barang agar terhindar dari berbagai kerugian yang timbul selama pengirimannya.

Strategi distribusi berkenaan dengan penentuan dan manajemen saluran distribusi yang dipergunakan oleh produsen untuk memasarkan barang dan jasanya, sehingga produk tersebut dapat sampai kepada konsumen dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan, pada waktu diperlukan, dan di tempat yang tepat.

4. Promosi (Promotion)

Strategi promosi berkaitan dengan masalah – masalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian komunikasi persuasif dengan pelanggan. Strategi promosi ini biasanya untuk menentukan promosi personal, iklan dan promotion. Strategi promosi meliputi hal sebagai berikut:

- a) Strategi Pengeluaran Promosi. Anggaran promosi merupakan bagian dari pemasaran namun demikian tidak ada standar yang pasti mengenai seberapa besar pengeluaran untuk promosi yang harus dialokasikan. Faktor penyebabnya adalah pengeluaran promosi itu bervariasi tergantung pada produk dan situasi pasar.
- b) Strategi Pemilihan Media. Tujuan dari strategi ini adalah memilih media yang tepat untuk kampanye iklan dalam rangka membuat pelanggan menjadi tahu, paham, menentukan sikap, dan membeli produk yang dihasilkan perusahaan.

2.3 Analisis Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal dapat digunakan untuk menghasilkan peluang dan ancaman produk Carnation yang mempengaruhi bisnis. Ada banyak alat untuk menganalisis faktor eksternal, penulis memilih untuk menggunakan metodologi Porter Five Forces & Competitor untuk menganalisis faktor eksternal karena metodologi ini efektif untuk menghasilkan ancaman dan peluang.

2.3.1 Porter Five Forces

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan visi, misi dan tujuan serta kondisi sekarang, kondisi yang akan datang hingga nantinya bagaimana strategi dan kebijakan yang akan diimplementasikan. Strategi dan kebijakan tersebut tidak terlepas dari keseimbangan dan analisis terhadap lingkungan internal maupun eksternal yang ada. Berkaitan dengan lingkungan eksternal, perlu dilakukan analisis terlebih dahulu tentang porter's five force model dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang ada. Porter's five force model menghadapkan perusahaan dalam kompetisi baik secara langsung maupun tidak langsung yang berhubungan dengan lima hal sangat memengaruhi kuatnya persaingan dalam sebuah industri, antara lain:

a. Persaingan di antara perusahaan yang ada

Persaingan antar perusahaan sebagai salah satu inti dari kuatnya persaingan yang terjadi dapat secara langsung memengaruhi biaya pasokan, distribusi dan ketertarikan pelanggan hingga memengaruhi profitabilitas. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan maka semakin tinggi pula profitabilitas industri walaupun mungkin dapat menurunkan profitabilitas perusahaan. Strategi suatu perusahaan dapat berhasil ketika mereka mampu menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi dari para pesaingnya.

b. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru merupakan ancaman tersendiri bagi suatu perusahaan. Mereka membawa kapasitas baru serta keinginan untuk mendapatkan

bagian pasar. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri sangat bergantung pada hambatan masuk serta reaksi dari pesaing yang sudah ada. Hambatan bagi masuknya pendatang baru dapat bermacam-macam, seperti persyaratan modal untuk masuk dalam industri, skala ekonomi yang ada, diferensiasi produk, ketersediaan akses untuk saluran distribusi dan lain-lain.

c. Tekanan dari produk pengganti

Produk pengganti dapat mengancam profitabilitas perusahaan yang telah ada dalam industri, terlebih lagi ketika barang pengganti tersebut mampu memberikan harga yang lebih rendah atau memiliki kualitas yang lebih baik dengan harga yang sama. Kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk itu dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

d. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli dapat menjadi kekuatan tersendiri yang mampu memengaruhi keunggulan kompetitif. Mereka dapat menekan perusahaan yang ada untuk mendapatkan harga yang rendah atau pelayanan yang lebih baik, terlebih lagi ketika mereka mudah dan murah beralih ke barang atau merek pengganti.

e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat menjadi kekuatan tersendiri bagi persaingan antar perusahaan dalam industri ketika terdapat sejumlah besar pemasok atau

ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus atau ketika biaya beralih ke bahan mentah lain sangat tinggi. Pemasok juga memiliki posisi tawar yang tinggi ketika dengan mudah mereka dapat masuk ke dalam industri di mana mereka biasanya memasok barang. Mereka juga memiliki posisi tawar yang tinggi ketika mampu dengan mudah masuk ke dalam industri.

2.3.2 Pesaing (Competitor)

Menurut konsep pemasaran, perusahaan berhasil dengan cara merancang tawaran yang memenuhi kebutuhan konsumen sasaran lebih baik dibanding tawaran pesaingnya, jadi strategi pemasaran seharusnya tidak hanya memperhatikan kebutuhan konsumen saja, tetapi juga strategi pesaing. Langkah pertama adalah analisis pesaing, proses pola reaksi mereka, dan menyeleksi pesaing mana yang harus diserang atau dihindari. Langkah kedua adalah mengembangkan strategi kompetitif yang dengan kokoh menempatkan perusahaan berhadapan dengan pesaing dan memberikan keunggulan kompetitif yang terkuat.

Agar dapat menetapkan strategi pemasaran kompetitif yang efektif, perusahaan harus memperoleh semua informasi tentang para pesaingnya. Secara terus menerus perusahaan harus membandingkan produk, harga, saluran distribusi, dan promosinya dengan pesaing-pesaing terdekat. Dengan cara ini perusahaan dapat menemukan bidang-bidang yang berpotensi memiliki keunggulan dan kelemahan kompetitif. Dan mereka dapat meluncurkan serangan

yang lebih kuat untuk menghadapi serangan lawan. Adapun beberapa cara dalam menganalisa pesaing yaitu

a) Mengidentifikasi pesaing-pesaing perusahaan

Secara lebih luas , perusahaan dapat mendefinisikan pesaing sebagai semua perusahaan yang membuat produk atau kelas produk yang sama, misalnya semua produsen mobil. Secara lebih luas lagi pesaing mungkin memasukan semua perusahaan yang membuat produk yang memasok layanan yang sama, Misalnya tidak hanya produsen mobil, tapi pesaingnya juga produsen motor, sepeda.

b) Sudut pandang industri

Sebuah industry adalah sekelompok perusahaan yang menawarkan suatu produk atau kelas produk yang satu sama lainnya dapat bersubstitusi (produk yang satu merupakan substitusi produk yang lainnya.) . Dalam suatu industry apabila harga dari salah satu produk naik, menyebabkan permintaan akan produk lainnya meningkat. Mialnya dalam industry minuman, jika harga kopi naik, mak oang akan beralih kepada the atau lemonade atau minuman ringan. Jadi kopi , the lemonade dan minuman ringan adalah produk substitusi.

c) Sudut pandang pasar

Pesaing adalah perusahaan-perusahaan yang bergiat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang sama atau melayani kelompok konsumen yang sama.

Misalnya dari segi industry , coca cola menganggap pesaingnya adalah

Fanta, 7-Up dan minuman ringan. Tapi dari segi sudut pandang pasar, sesungguhnya pelanggan membutuhkan pelepas dahaga, bisa es teh, sari buah, air botol, atau minuman yang lain.

d) Menentukan sasaran pesaing

Pemasar harus melihat jauh di balik sasaran laba pesaing. Masing-masing pesaing mempunyai seperangkat sasaran dengan tingkat arti penting yang berbeda. Perusahaan harus mengetahui arti penting relative yang ditempatkan pesaing yang berbeda. Perusahaan harus mengetahui arti penting relative yang ditempatkan pesaing atas profitabilitas, pertumbuhan market share, arus kas, kepemimpinan teknologi, kepemimpinan layanan dll.

e) Mengidentifikasi strategi pesaing

Dalam kebanyakan industry, pesaing dapat digolongkan menjadi beberapa kelompok yang menjalankan strategi yang berbeda. Kelompok strategi adalah sekelompok perusahaan dalam satu industry yang menjalankan strategi yang sama atau serupa.

f) Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing

Perusahaan mengumpulkan data kunci tentang bisnis masing-masing pesaing selama beberapa tahun terakhir. Mereka harus tahu tentang sasaran, strategi dan kinerja pesaing. Biasanya perusahaan mengetahui kekuatan kelemahan pesaing dari data sekunder, pengalaman pribadi, desas desus, tapi dapat lebih mengetahui dengan riset pemasaran.

g) Pesaing kuat atautkah lemah

Kebanyakan perusahaan lebih mengarahkan tembakan pada pesaing yang lemah, tapi manfaatnya yang diperoleh hanya sedikit. Jika harus bersaing dengan pesaing kuat, sukses menghadapi mereka sering membuahkan hasil yang besar.

Ada beberapa cara menyeimbangkan orientasi pada pelanggan dan orientasi pada pesaing sebagai berikut:

1. Perusahaan yang berorientasi pada pesaing : perusahaan yang gerakannya terutama didasarkan pada tindakan dan reaksi pesaing.
2. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan : lebih berfokus pada pengembangan pelanggan dalam merancang strateginya.
3. Perusahaan yang berorientasi pada pasar : perusahaan yang memperhatikan para pelanggannya dan para pesaingnya.

Analisis pesaing adalah alat penting dalam merencanakan strategi bisnis yang efektif, karena membantu bisnis untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman di pasar. Dengan memahami pesaing, bisnis dapat mengembangkan strategi yang lebih baik untuk memenangkan pangsa pasar, mempertahankan pelanggan, dan menghadapi persaingan yang ada.

2.4 Analisis SWOT (SWOT Analysis)

Analisis SWOT adalah alat strategis yang digunakan untuk menilai kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats) dari perusahaan, proyek, produk atau situasi tertentu. Ini

adalah cara sistematis untuk memeriksa faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan tujuan tertentu.

Strengths (kekuatan) dan Weaknesses (kelemahan) adalah berasal dari internal perusahaan hal-hal yang dapat di kontrol dan dapat berubah. Contohnya termasuk siapa yang ada di tim perusahaan. paten dan properti intelektual, dan lokasi perusahaan.

Opportunities (peluang) dan Threats (ancaman) adalah hal eksternal yang mempengaruhi bisnis atau hal-hal yang terjadi di luar perusahaan Anda pada pasar yang lebih besar. Anda dapat memanfaatkan peluang dan melindungi dari ancaman, tetapi Anda tidak dapat mengubahnya. Contohnya termasuk pesaing, harga bahan baku, dan tren belanja pelanggan.

Analisis SWOT digunakan dalam melakukan analisis strategis perusahaan. Hal ini disebabkan karena analisa SWOT menyediakan suatu informasi yang mendalam tentang kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan, sehingga perusahaan akan mempunyai gambaran tentang keputusan strategis apa yang akan diambil serta langkah apa yang akan dilakukan saat ada nya masalah yang tidak terduga pada perusahaan.

Menurut Pearce and Robinson (2007), mengatakan bahwa analisa SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis tersebut terbentuk atas asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan dengan situasi eksternalnya.

Analisis SWOT ini dapat digunakan dalam menganalisis suatu kondisi dimana perusahaan akan melakukan rencana atau memutuskan suatu strategi, mengetahui masalah yang terjadi saat perusahaan menghadapi krisis nya ,serta merencanakan suatu hal untuk kembali membuat langkah kedepan untuk mengembalikan citra suatu perusahaan tersebut.

SWOT analysis merupakan komponen mendasar dalam perencanaan bisnis karena menjadi alat yang bertujuan untuk:

- Memudahkan perusahaan dalam pengambilan keputusan.
- Menyediakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis.
- Memberi perusahaan wawasan untuk memfokuskan pertumbuhan.
- Menyajikan bisnis dasar yang kuat untuk mengembangkan strategi bisnis baru.
- Membantu perusahaan melihat kompetitor dan pelanggan mereka.
- Mengantisipasi masalah

Dalam melakukan analisis SWOT ada beberapa langkah agar analisis tersebut dapat berjalan dengan lancar. Berikut merupakan langkah langkah dalam melakukan analisis SWOT:

- Kumpulkan Orang atau Tim yang Tepat

Kumpulan orang-orang yang menjadi perwakilan tim terbaik di perusahaan Anda. Keragaman perspektif antar tim atau departemen dalam perusahaan ini akan sangat penting untuk membuat analisis

strength, weakness, opportunities, and threats menjadi akurat dan sukses. Beberapa perusahaan juga dapat memilih untuk menyertakan pihak eksternal seperti pelanggan dan stakeholders saat melakukan analisis terhadap SWOT. Pihak eksternal ini sangat penting karena masukan mereka yang tidak memihak dan hasilnya lebih akurat.

- Mengidentifikasi Kekuatan

Setelah Anda memilih peserta untuk melakukan analisis, langkah berikutnya adalah melakukan brainstorming tentang kekuatan organisasi. Kekuatan umum yang perlu dipertimbangkan termasuk inovasi, kepemimpinan, produktivitas, dan kualitas produk atau layanan. Beberapa pertanyaan untuk menggali kekuatan antara lain:

1. Apakah kualitas terbaik Anda?
2. Prestasi apa yang telah dicapai?
3. Apa saja faktor yang membantu tercapainya tujuan?
4. Sumber daya apa yang dimiliki?
5. Apa yang membedakan perusahaan dari kompetitor?
6. Menentukan Kelemahan

Mengidentifikasi kekuatan perusahaan bisa jadi lebih mudah dibanding menentukan kelemahan yang dimiliki. Untuk memahami kelemahan organisasi, Anda dapat mengumpulkan masukan dari stakeholders, anggota tim, dan pelanggan. Selain itu, Anda juga dapat mengumpulkan lebih banyak data objektif dengan menganalisis margin

keuntungan. Beberapa contoh pertanyaan untuk menggali kelemahan organisasi antara lain:

1. Secara internal, hal apa yang membuat pencapaian tujuan menjadi lebih menantang?
2. Apa saja yang memerlukan perbaikan?
3. Apa kekurangan yang dimiliki perusahaan (sumber daya, teknologi, dan lain-lain)?
4. Sebutkan hal-hal yang dibutuhkan untuk meraih tujuan jangka panjang?

- **Menganalisis Peluang Perusahaan**

Setelah memahami kekuatan dan kelemahan perusahaan, Anda terbantu untuk mengidentifikasi peluang yang menguntungkan. Misalnya, perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran memiliki peluang potensial, seperti teknologi baru, penurunan biaya operasional, dan ekspansi ke pasar baru. Berikut ini adalah beberapa contoh pertanyaan untuk menemukan peluang yang dimiliki perusahaan:

1. Apakah terdapat sumber daya eksternal yang dapat Anda gunakan untuk mencapai tujuan?
2. Dapatkan Anda meraup keuntungan dari tren ekonomi atau pasar saat ini?
3. Teknologi seperti apa yang akan populer di masa depan?

- **Mengidentifikasi Ancaman**

Meski ancaman serupa dengan kelemahan, biasanya ancaman tidak langsung berdampak untuk perusahaan. Kehadiran ancaman dapat menyebabkan stres pada anggota tim. Oleh karena itu, penting bagi bisnis untuk mengidentifikasi ancaman dan mengembangkan rencana untuk mengurangi potensi dampaknya. Contoh ancaman yang perlu dipertimbangkan termasuk penurunan pasar, munculnya pesaing atau peraturan baru yang mempengaruhi produksi.

Beberapa contoh pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi ancaman seperti:

1. Apakah kompetitor memiliki keunggulan tertentu di atas Anda?
2. Bagaimana publik dan pasar memandang perusahaan Anda?
3. Apa saja yang dapat membahayakan organisasi?

2.5 Marketing Strategy

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi. Disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Dalam artian khusus strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Pemasaran adalah suatu kegiatan dalam perekonomian yang berfungsi membantu menentukan nilai ekonomi dimana nilai ekonomi disini berupa harga barang dan jasa. Penentuan nilai harga barang dan jasa sangat dipengaruhi oleh tiga faktor kunci yaitu produksi, pemasaran dan konsumsi. Oleh karena itu pemasaran menjadi penghubung antara kegiatan

produksi dan konsumsi seperti yang dikemukakan oleh Joseph P. Cannon dalam bukunya *A Global*.

Yang dimaksud dengan strategi pemasaran ialah suatu pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Atau pengertian strategi pemasaran lainnya adalah suatu pola fundamental, dimana adanya suatu perencanaan pemasaran, pengarahannya sumber daya, serta interaksi dengan pasar, pesaing, konsumen dan lain sebagainya. Selain itu, dalam suatu strategi pemasaran ada baiknya untuk mempertimbangkan tujuan dari pemasaran, pasar yang diincarnya dan bagaimana mengelola sumberdaya dengan efektif dan efisien.

Dalam strategi pemasaran, ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran yaitu :

1. Daur hidup produk
2. Posisi persaingan perusahaan di pasar
3. Situasi ekonomi

Adapun strategi pemasaran memiliki tujuan diantaranya:

- Peningkatan kualitas koordinasi dalam tim pemasaran.
- Mengukur hasil pemasaran berdasarkan standard prestasi yang berlaku.
- Memberikan dasar yang logis dalam setiap pengambilan keputusan.
- Mampu meningkatkan kemampuan dalam beradaptasi jika ada perubahan-perubahan dalam pemasaran.

Adapun faktor utama yang menjadi penyebab terjadinya perubahan dalam strategi pemasaran yaitu:

- Siklus daur hidup produk, yang merupakan tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap kemunduran.
- Tingkat persaingan perusahaan dipasar dalam hal melakukan strategi pemasaran harus sesuai dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah memimpin, menantang, mengikuti atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.
- Keadaan ekonomi strategi pemasaran harus sesuai dengan situasi ekonomi dan pandangan kedepan, apakah berada pada situasi makmur atau inflasi tinggi.

Strategi pemasaran dibagi menjadi empat jenis yaitu:

1. Merangsang kebutuhan primer dengan menambah jumlah pengguna.
2. Merangsang kebutuhan primer dengan cara memperbesar tingkat pembelian.
3. Merangsang kebutuhan selektif dengan memperhatikan pelanggan yang sudah ada.
4. Merangsang kebutuhan selektif dengan cara menjaring pelanggan baru.