

ANALISIS STRATEGI BERSAING DISTRIBUTOR ES KRIM WALL'S DI PT XX SURABAYA

Gabriella Halim Veisania

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomi
Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: xe.gabyhalim@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing dalam pendistribusian es krim yang dilakukan oleh PT XX, karena sejak Januari 2018, penjualan mereka mengalami penurunan. Penelitian ini menggunakan metode wawancara semi-terstruktur. Hasil pembahasan dari analisis strategi bersaing di PT XX adalah untuk menganalisis faktor internal dan eksternal dengan menggunakan Porter's Five Force, yaitu perusahaan harus secepatnya mengadakan survei analisis dan evaluasi kebutuhan toko, menggiatkan kegiatan promosi perusahaan, dan lebih tegas dalam menindak pekerja yang tidak disiplin.

Kata Kunci: *Competitive strategy, distribution, SWOT matrix, Porter's Five Force.*

1. PENDAHULUAN

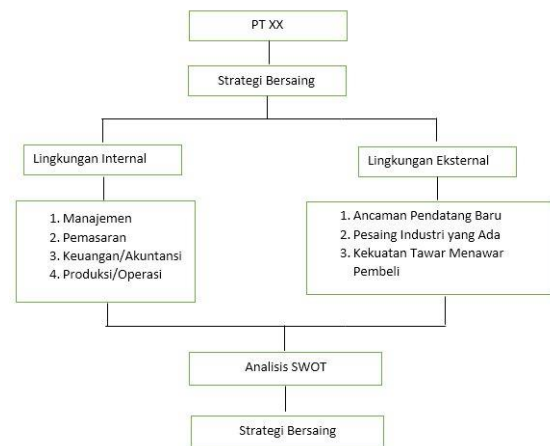
Dewasa ini perkembangan dan persaingan di dunia usaha di berbagai bidang semakin gencar dan ketat, tetapi memiliki tujuan yang sama, yaitu mendapatkan keuntungan semaksimal mungkin. Dalam mengembangkan strategi bisnis suatu perusahaan, bisa melihat arah pertumbuhannya dari penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan juga diferensiasi (Wardstroms, 2018). Hal itu juga bisa digunakan perusahaan sebagai strategi bersaing, agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya.

Untuk dapat bersaing, perusahaan membutuhkan strategi. Untuk merumuskan strateginya, perusahaan bisa melihat dari sisi internal perusahaan dan sisi eksternal perusahaan. Di dalam faktor internal perusahaan, beberapa hal yang dapat dilakukan adalah melihat dari sisi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, dan juga sistem informasi manajemennya. Sedangkan dari faktor eksternal, perusahaan dapat melihat dari sisi ancaman pendatang baru, tekanan dari produk pengganti, tingkat persaingan di antara pesaing yang ada, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasoknya. Selain itu, perusahaan juga bisa menggunakan model SWOT.

PT XX adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang distribusi, yakni mendistribusikan consumer goods atau barang yang digunakan untuk perlengkapan sehari-hari, dan juga es krim dari PT Unilever Indonesia. PT XX menyadari bahwa produk yang didistribusikan oleh mereka menurun, hal ini disebabkan karena adanya produk pendatang baru, yaitu Aice milik PT Alpen Food Industry.

Tujuan Penelitian:

Kerangka berpikir yang melandasi penelitian yang dilakukan terhadap PT XX digambarkan melalui gambar dibawah ini:



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

2. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yaitu dimana peneliti adalah instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisa data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2014, p.1).

Teknik Penentuan Informan

Teknik pemilihan narasumber yang digunakan adalah *purposive sampling*. Dimana teknik tersebut adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yakni partisipan memiliki keunikan maupun karakteristik pada pengalaman, perilaku, persepsi, baik secara konseptual maupun teoritis yang dapat dikembangkan selama proses wawancara (Cooper & Schindler, 2008, p. 169).

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara semi-terstruktur. Metode wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan cara peneliti hanya menyiapkan beberapa pertanyaan kunci untuk memandu jalannya proses tanya jawab wawancara. Pertanyaan yang disiapkan juga memiliki kemungkinan untuk dikembangkan dalam proses wawancara dilakukan (Ibrahim, 2015, p. 89-90).

Keabsahan Data

Metode pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode triangulasi. Selain itu, menurut Ibrahim (2015, p.124) triangulasi data adalah salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari masing-masing narasumber.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Rangkuman analisa lingkungan internal PT XX dapat dijelaskan di bawah ini:

Management

Sebagian besar perencanaan yang dilakukan oleh PT XX adalah mempromosikan produk yang mereka distribusikan. Hal ini berkenaan dengan menurunnya penjualan mereka, karena tidak sesuai dengan yang ditargetkan oleh perusahaan dan pihak PT Unilever Indonesia, selaku principal.

Marketing

PT XX cukup kurang dalam menjalankan analisis terhadap toko yang berada dalam pengawasannya. Karena mereka bisa dikatakan hampir tidak pernah melakukan analisis dan evaluasi kebutuhan konsumen terhadap toko. Namun, *salesman* PT XX bisa menjalin hubungan baik dengan para retailernya. Sehingga hal ini menjadi nilai tambah untuk PT XX.

Financing/Accounting

Dalam kegiatan keuangan operasional perusahaan, PT XX menggunakan uang tunai yang didapat dari penjualan, yang kemudian diputar kembali untuk digunakan dalam kegiatan operasional, misalnya membayar pesanan barang dari pihak principal, menggaji para karyawan, melakukan cek rutin terhadap *cold storage*, dan juga kendaraan operasional perusahaan. Selain itu, perusahaan juga mendapatkan margin yang diberikan oleh pihak PT Unilever Indonesia yang bisa digunakan sebagai modal untuk melakukan kegiatan promosi dan juga sebagai bonus atas pencapaian *salesman* terhadap target yang sudah ditentukan oleh pihak PT Unilever Indonesia.

Production/Operation

Dalam kegiatan operasionalnya, PT XX juga sudah cukup tertata dan terorganisasi dengan baik. Karena kegiatan yang dilakukan sudah terstruktur dengan baik, mulai dari penerimaan barang, hingga pengiriman barang ke toko.

Persaingan Di antara Perusahaan yang Ada

Persaingan di antara sesama distributor tidak begitu dirasakan oleh PT XX, karena para distributor memiliki wilayah kerja sendiri-sendiri yang membuat mereka tidak bisa melakukan *border crossing*, yaitu menjual di luar wilayah yang sudah ditentukan oleh PT Unilever Indonesia.

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Di dalam ancaman pendatang baru, yang dirasakan secara langsung oleh PT Unilever Indonesia adalah saat datangnya produk Aice dari PT Alpen Food Industry dan Glico Wings, milik kerja sama dengan PT Wings grup yang memiliki berbagai varian rasa dan juga harga yang terjangkau. Sehingga, hal ini cukup berdampak dalam penjualan es krim Wall's itu sendiri.

Kekuatan Daya Tawar Konsumen

Kekuatan daya tawar menawar pembeli di PT XX ini cukup lemah, karena pembeli tidak bisa membeli dari pihak distributor lain. Selain itu, PT XX juga memiliki nilai tambah dalam melayani dan menjalin hubungan baik dengan para retailer, misalnya memberi parcelan saat lebaran dan mengajak entertain.

Rangkuman Analisa SWOT usaha yang dimiliki oleh PT XX dijabarkan melalui tabel dibawah ini:

	Strenghts (S) 1. Tim <i>salesman</i> yang memiliki hubungan baik dengan <i>retailer</i> . 2. Memiliki gudang yang cukup besar, sehingga cukup untuk menampung berbagai varian produk. 3. Memiliki armada yang cukup banyak.	Weakness (W) 1. Perusahaan tidak memberikan sanksi tegas terhadap karyawan jika tidak menyerahkan laporan tepat waktu. 2. Jarang melakukan analisis dan mengevaluasi kebutuhan toko, karena <i>salesman</i> yang dimiliki kurang.
Opportunity (O) 1. Masih ada wilayah potensial, sehingga masih ada kemungkinan bertambahnya jumlah toko.	SO 1. Dengan adanya tim sales yang memiliki hubungan baik dengan <i>retailer</i> , maka memungkinkan untuk menambah jumlah toko yang disuplai oleh PT XX, karena masih ada wilayah yang potensial (S1, O1).	WO 1. Melakukan analisis dan evaluasi kebutuhan toko (W2, O1)
Threat (T) 1. Kekuatan pemasok dalam penetapan harga sangat berpengaruh pada harga yang	ST 1. Tim sales yang bisa menjalin hubungan baik bisa membuat pihak toko untuk tetap melakukan penjualan dengan mengedukasi untuk	WT 1. Melakukan analisis dan evaluasi kebutuhan toko dalam upaya meningkatkan penjualan produk Wall's (W2, T2).
pada harga yang ditetapkan oleh perusahaan. 2. Penjualan produk pesaing dalam satu toko. 3. Banyak toko yang tutup akibat tidak membayar pajak.	mengedukasi untuk membayar pajak tepat waktu (S1, T3).	penjualan produk Wall's (W2, T2).

Gambar 3.1 Matriks SWOT

Berdasarkan tabel matriks SWOT di atas, maka ada beberapa strategi yang dapat dijalankan oleh PT XX, yaitu:

1. Dengan adanya tim sales yang memiliki hubungan baik dengan retailer, maka memungkinkan PT XX untuk menambah jumlah toko yang akan disuplai. Karena wilayah dari Surabaya Pusat hingga Surabaya Timur, serta wilayah Madura masih berpotensi untuk muncul toko baru.
2. Melakukan analisis dan evaluasi kebutuhan toko. Selama sembilan tahun membuka cabang di Surabaya, PT XX bisa terbilang jarang, atau bahkan tidak pernah melakukan survei analisis dan evaluasi kebutuhan toko. Hal ini akan lebih baik jika dilakukan secara rutin, misalnya tiga bulan atau enam bulan sekali. Karena hal itu membuat perusahaan mengerti apa yang dialami oleh toko, dan mungkin bisa membantu mencari solusi atas hambatan tersebut, sehingga dapat meningkatkan penjualan.

3. Tim sales yang bisa menjalin hubungan baik dengan pihak toko untuk tetap melakukan penjualan dengan mengedukasi untuk membayar pajak tepat waktu, karena akhir-akhir ini, banyak toko kecil dan minimarket menutup toko. Hal ini disebabkan karena mereka tidak membayar pajak sesuai dengan peraturan pemerintah.
4. Melakukan analisis dan evaluasi kebutuhan toko dalam upaya meningkatkan penjualan produk Wall's. Sebaiknya PT XX mengadakan analisis kebutuhan toko, termasuk produk pesaing yang dijual di toko tersebut. karena PT Unilever Indonesia melakukan kontrol selama tiga bulan sekali untuk menentukan apakah PT XX, atau distributor lain masih layak atau tidak. Apabila penjualan terus menurun, maka hal itu akan berimbas pada dicabutnya hak distributor PT XX.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dikemukakan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya sebagai berikut:

1. Tim salesman memiliki kemampuan yang cukup mumpuni dalam hal menjalin hubungan baik dengan para retailer, selain itu, salesman juga dibekali dengan training product knowlegde, sehingga para salesman juga cukup paham dengan produk yang dijual.
2. Dalam hal pemasarannya, PT XX hanya mengandalkan tim salesman dan penjualan pada saat *Car Free Day* saja, dan tidak melakukan pemasaran secara *online*, misalnya melalui Instagram, Whatsapp dan Facebook.

Saran

Saran yang diajukan untuk PT XX adalah sebagai berikut:

1. PT XX sebaiknya menambah jumlah salesman, karena jumlah salesman yang bekerja saat ini masih kurang untuk wilayah penjualan yang cukup besar.
2. Perusahaan lebih bersikap tegas dalam memberikan sanksi terhadap karyawan yang tidak disiplin, misalnya melalui pemotongan gaji. Agar memberikan efek jera terhadap karyawan yang melanggar.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Baxter, Glenn. (2019). *A Strategic Analysis of Cargolux Airlines International Position in the Global Air Cargo Supply Chain Using Porter's Five Forces Model*. Journal of Infrastructures.
- Brun, Michael., Latham Scott., Cannatelli, Benedetto. (2019). *Strategy and Business Models: Why Winning Companies Need Both*. Journal of Business Strategy, <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2019-0005>.
- David, Fred R., David, Forest R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed). London: Pearson.
- Ibrahim, M. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (M. E. Kurnanto, Ed.). Bandung: CV Alfabeta.
- Kotler, Keller. (2007). *Marketing Management* (12th ed). Jakarta: PT Indeks.
- Li, Xiang., McMillan, Charles. (2014). *Corporate Strategy and The Weather: Towards a Corporate Sustainability Platform*. Problem and Perspective in Management.
- M. Suyanto. (2007). *Marketing Strategy*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Porter, Michael E. (2007). *Pengertian Strategi Bersaing*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Porter, Michael E. (1980). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Pujawan, I Nyoman, ER, Mahendrawati. (2017). *Supply Chain Management* (Ed. 3). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rizal. (2017, Desember). *Daya Beli Melambat, Penjualan Campina Terhambat*. Retrieved from <https://www.validnews.id/Daya-Beli-Melambat--Penjualan-Campina-Terhambat-Wqo>.
- Schonberger, R. J., Brown, K. A. (2017). *Missing Link in Competitive Manufacturing Research and Practice: Customer-Responsive Concurrent Production*. Journal of Operations Management, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2016.12.006>
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kulitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Wardstrom, Pontus. (2018). *Aligning Corporate and Business Strategy: Managing the Balance*. Journal of Business Strategy, <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2018-0099>.
- Wahyono, Budi. (2012, September). *Bagaimana Menetapkan Sasaran Pemasaran?*. Retrieved from <http://www.pendidikanekonomi.com/2012/09/normal-0-false-false-false-en-us-x-none.html>.