



UNIVERSITAS TARUMANAGARA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TESIS

STRATEJI PEMASARAN PT.KNG STEEL INDONESIA
SEBAGAI PEMIMPIN PASAR

Diajukan oleh :

YUNIARWATI

117.93.0012

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT – SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN

1995



UNIVERSITAS TARUMANAGARA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN TESIS

NAMA : YUNIARWATI
NIM : 117.93.0012
KONSENTRASI : MANAJEMEN PEMASARAN
JUDUL TESIS : STRATEJI PEMASARAN
PT.KNG STEEL INDONESIA
SEBAGAI PEMIMPIN PASAR

t. Suprayitno

Tanggal.....Pembimbing Tesis : Dr.Totok Suprayitno



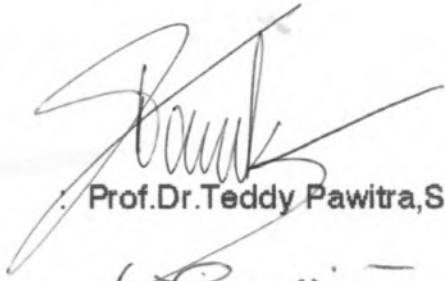
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN TESIS
SETELAH LULUS UJIAN TESIS

NAMA : YUNIARWATI
NOMOR MAHASISWA / NIRM : 117.93.0012 / 933115010160010
KONSENTRASI : MANAJEMEN PEMASARAN
JUDUL TESIS : STRATEJI PEMASARAN
PT.KNG STEEL INDONESIA
SEBAGAI PEMIMPIN PASAR

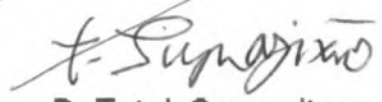
Tanggal : 13/5/95

Ketua Panitia


: Prof. Dr. Teddy Pawitra, SE

Tanggal : 13/5/95

Anggota Panitia


: Dr. Totok Suprayitno

Tanggal : 13/5/95

Anggota Panitia


: Dr. Yos E. Susanto

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas kasih-Nya kami berhasil menyelesaikan karya akhir ini yang merupakan sebagian dari syarat-syarat guna mencapai gelar Magister Manajemen pada Proram Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Tarumanagara.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada Bapak Prof.DR.Teddy Pawitra,SE yang ditengah kesibukannya sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara telah memberikan pengarahan. Bapak DR.Totok Suprayitno selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan, petunjuk dan bimbingannya dalam penulisan karya akhir ini sampai selesai. Juga kepada Ibu Ratna Widjaja,SE.MM selaku Sekretariat Program, serta kepada para bapak dan ibu dosen, seluruh staf sekretariat dan perpustakaan yang telah turut memberikan bantuan sepenuhnya kepada kami selama pendidikan.

Juga kami ucapkan terima kasih kepada keluarga, teman dan keluarga besar Tarumanagara (para pimpinan Fakultas Ekonomi,

para dosen Fakultas Ekonomi dan staf Lab.Akuntansi) yang banyak memberikan dorongan kepada kami untuk menyelesaikan pendidikan di Program Studi Magister Manajemen ini.

Ucapan terima kasih juga kami tujukan secara khusus kepada saudara Hermawan yang telah memberikan dorongan semangat kepada kami, mulai awal perkuliahan sampai selesainya tesis ini.

Walaupun penulisan ini belum memberikan pemecahan masalah secara tuntas, tetapi baru terbatas kepada alternatif pemecahannya saja, kami berharap semoga ada manfaatnya. Di samping itu karena keterbatasan pengetahuan yang kami miliki serta kendala waktu yang ada, kami menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu kami tidak menutup diri atas kritik dan saran yang bersifat membangun.

Jakarta, April 1995

Penulis

RINGKASAN EKSEKUTIF

PT.KNG Steel Indonesia adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi bahan bangunan dari baja seperti : atap, baja beton untuk penulangan, pagar dan bronjong. Walaupun perusahaan saat ini adalah pemimpin pasar namun perusahaan menghadapi persaingan yang ketat dari perusahaan sejenis. Dalam menghadapi persaingan tersebut, perusahaan perlu mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya serta peluang dan ancaman lingkungan eksternal.

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan adalah produk yang berkualitas tinggi, mempunyai karakteristik yang tidak/ kurang dimiliki oleh produk pesaing. Tetapi hal ini diimbangi oleh harga jual yang relatif lebih tinggi dibandingkan harga jual pesaing.

Tujuan penulisan karya akhir ini adalah untuk mengevaluasi dan menetapkan strateji pemasaran yang efektif bagi PT.KNG Steel Indonesia sebagai pemimpin pasar di Indonesia.

Metode analisis yang digunakan dalam membahas masalah

pemasaran ini adalah dengan menganalisis lingkungan yang dihadapi perusahaan, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Dalam hal ini akan dilakukan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki/ dihadapi oleh perusahaan. Hasil analisis tersebut kemudian digunakan untuk memilih strategi pemasaran yang tepat, yaitu dengan penentuan segmentasi pasar, pemilihan pasar sasaran dan positioning, kemudian penetapan strategi bauran pemasaran.

Hasil temuan masalah mengungkapkan beberapa hal pokok sebagai berikut :

- pasar sasaran kurang terfokus
- sistem informasi antara bagian pemasaran dan penjualan dengan bagian produksi kurang mendukung
- kegiatan promosi yang kurang intensif.

Berdasarkan temuan masalah tersebut, penulis mengajukan pokok-pokok alternatif pemecahan masalah sebagai berikut :

- pasar sasaran perlu lebih terfokus pada langganan yang membeli dalam skala besar
- perlu dibenahi sistem informasi yang kurang mendukung

- kegiatan promosi perlu lebih diintensifkan dengan menambah frekuensi kegiatan promosi yang telah dilakukan dan melakukan kegiatan promosi yang belum dilakukan.



DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR 1
RINGKASAN EKSEKUTIF 11

DAFTAR ISI vi

DAFTAR GAMBAR 11

DAFTAR TABEL 11

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Misi 1

1.3. Tujuan dan Sasaran 1

1.4. Kerangka Pemikiran 1

BAB II : TELAAH KEMAJUAKAN 7

2.1. Pengertian Strateji Pemasaran 7

2.2. Analisis Lingkungan 7

2.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal 8

2.2.1.1. Lingkungan Makro 10

2.2.1.2. Lingkungan Industri 14

2.2.1.3. Lingkungan Operasional 15

2.2.2. Analisis Lingkungan Internal 20

2.3. Pengembangan Strateji Pemasaran 24



DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Pokok Masalah	3
1.3. Tujuan Bahasan	4
1.4. Kerangka Penulisan	4
BAB II : TELAAH KEPUSTAKAAN	7
2.1. Pengertian Strateji Pemasaran	7
2.2. Analisis Lingkungan	7
2.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal ...	8
2.2.1.1. Lingkungan Makro	10
2.2.1.2. Lingkungan Industri	14
2.2.1.3. Lingkungan Operasional .	19
2.2.2. Analisis Lingkungan Internal	20
2.3. Pengembangan Strateji Pemasaran	22
	vi

2.3.1. Penentuan Segmentasi Pasar, Pemilihan Pasar Sasaran dan Positioning	22
2.3.2. Bauran Pemasaran	23
BAB III : KONDISI DAN PERMASALAHAN YANG DIHADAPI PT.KNG STEEL INDONESIA	24
3.1. Sejarah Perusahaan	24
3.2. Struktur Organisasi Perusahaan	31
3.3. Pemasaran Perusahaan	33
3.3.1. Berbagai Produk Perusahaan	33
3.3.2. Sistem Pemasaran Perusahaan	36
3.3.3. Perkembangan Penjualan Perusahaan	38
3.3.4. Wilayah Pemasaran Perusahaan	39
3.4. Rincian Masalah	41
BAB IV : ANALISIS TEMUAN DAN PEMECAHAN MASALAH	43
4.1. Analisis Lingkungan PT. KNG Steel Indonesia	43
4.1.1. Analisis Peluang dan Ancaman	44
4.1.1.1. Lingkungan Makro	44
4.1.1.2. Lingkungan Industri	58
4.1.1.3. Lingkungan Operasional ..	62
4.1.2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan ..	63

4.2. Faktor-faktor Kunci Keberhasilan Pemasaran PT.KNG Steel Indonesia	65
4.3. Pengembangan Strateji Pemasaran PT. KNG Steel Indonesia	66
4.3.1. Penentuan Segmentasi Pasar, Pemilihan Pasar Sasaran dan Positioning	67
4.3.2. Bauran Pemasaran	71
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	75
5.1. Kesimpulan	75
5.2. Saran	79
DAFTAR KEPUSTAKAAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1. Lingkungan Eksternal Perusahaan	9
2.2. Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri	15
2.3. Diagram Analisis SWOT	21
3.1. Ranking KNG Berdasarkan Asset	27
3.2. Ranking KNG di Dunia sebagai Produsen Komoditi Utama	28
3.3. Bagan Organisasi PT.KNG Steel Indonesia	32
3.4. Bentuk Saluran Distribusi PT. KNG Steel Indonesia	37

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1. Jenis dan Ukuran Produk PT. KNG Steel Indonesia	33
3.2. Jumlah Penjualan Tahun 1992 - 1994	38
3.3. Daftar Harga PT. KNG Steel Indonesia dan Beberapa Pesaing	41
4.1. Indeks Kepercayaan (CI) Kalangan Bisnis ...	47
4.2. Perkembangan Country Risk Berbagai Negara .	49
4.3. Persetujuan Penanaman Modal Tahun 1987-1995	52
4.4. Daftar Pesaing PT.KNG Steel Indonesia	61

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang



Salah satu tujuan utama suatu perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus mengoptimalkan semua faktor yang terlibat dalam proses produksinya. Salah satu faktor yang paling penting adalah tenaga kerja yang berkualitas. Dengan tenaga kerja yang berkualitas, perusahaan dapat menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, yang akan meningkatkan penjualan dan keuntungan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu strategi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Perkembangan dunia usaha seiring dengan perkembangan zaman telah menimbulkan persaingan yang sangat ketat di antara para pengusaha terutama yang mempunyai bidang usaha yang sama. Semakin banyak perusahaan baru yang bersaing ketat untuk merebut pangsa pasar yang ada dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki masing-masing perusahaan.

Dewasa ini kegiatan pemasaran sangat diperhatikan oleh kalangan secara luas. Tiap pengusaha berusaha menciptakan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu tujuan suatu perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum. Untuk mencapai tingkat laba yang maksimum bergantung kepada kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan semua faktor yang dimiliki oleh perusahaan, di antaranya adalah mengoptimalkan tingkat penjualan. Dengan laba yang diperoleh maka perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, tumbuh dan berkembang.

Perkembangan dunia usaha seiring dengan perkembangan jaman telah membawa persaingan yang semakin ketat di antara para pengusaha terutama yang mempunyai bidang usaha yang sama. Semakin banyak perusahaan baru yang bersaing ketat untuk merebut pangsa pasar yang ada dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki masing-masing perusahaan.

Dewasa ini kegiatan pemasaran sangat diperhatikan oleh kalangan secara luas. Tiap pengusaha berusaha menciptakan

produk yang dapat bersaing dengan produk lain yang dihasilkan oleh perusahaan lain. Tujuannya adalah untuk mempertahankan kedudukannya di pasaran atau untuk mendapatkan pasaran yang baru.

Adanya perkembangan dan pertumbuhan dunia usaha yang telah mengalami banyak kemajuan terutama di bidang teknologi sangatlah menunjang dan diperlukan dalam dunia perindustrian dan perdagangan. Dengan terpenuhinya teknologi tersebut maka hal ini sangat mendorong tumbuhnya industri-industri baru, baik yang bergerak dalam bidang usaha yang telah ada maupun yang bergerak dalam bidang usaha yang belum ada sebelumnya atau sama sekali baru. Dampak yang dapat dilihat secara nyata adalah banyaknya produk dan jasa baik dalam jenis-jenisnya, mutu maupun kuantitasnya di dalam pasar. Hal ini merupakan suatu tanda atau gejala yang menyatakan bahwa konsumen tidak lagi yang pihak mencari produk, tetapi produklah yang sekarang mencari konsumen. Atau dengan kata lain dapat dikatakan terjadi perubahan struktur pasar dari pasar penjual menjadi pasar pembeli. Dengan keadaan pasar yang demikian maka produsen dituntut untuk mengalihkan orientasinya dari

pendekatan orientasi produk menjadi orientasi pasar. Produsen yang ingin melaksanakan pendekatan orientasi pasar seharusnya mengetahui hal-hal mengenai selera dan kebutuhan konsumen dan juga mengenai perubahan-perubahan yang terjadi dalam keadaan perekonomian.

Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan berusaha agar hasil produksinya dapat terjual secara lancar bahkan diusahakan adanya peningkatan penjualan pada setiap tahunnya. Oleh karena itu, salah satu cara yang dipakai produsen adalah memahami dan melaksanakan strateji pemasaran yang tepat.

1.2. Pokok Masalah

Pokok masalah yang akan dibahas dalam karya akhir ini adalah strateji pemasaran yang paling tepat untuk PT.KNG Steel Indonesia sebagai pemimpin pasar sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada di Indonesia.

Secara khusus tulisan ini akan berfokus pada dua pokok permasalahan, yaitu :

- a. Mengevaluasi strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh PT.KNG Steel Indonesia, dan
- b. Memilih strategi pemasaran yang diperkirakan dapat membantu mempertahankan posisi perusahaan sebagai pemimpin pasar.

1.3. Tujuan Bahasan

Sesuai dengan judul karya akhir ini, maka tujuan bahasan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan sehubungan dengan pelaksanaan strategi pemasaran,
2. Untuk mengadakan evaluasi dan analisis dalam upaya pemecahan masalah yang dihadapi oleh PT.KNG Steel Indonesia, dan
3. Memberikan kesimpulan dan saran yang bermanfaat bagi PT.KNG Steel Indonesia dalam menetapkan dan melaksanakan strategi pemasarannya.

1.4. Kerangka Penulisan

Dalam karya akhir ini, pembahasan akan dibagi menjadi

beberapa bab. Dalam Bab I diuraikan latar belakang, pokok masalah, tujuan pembahasan serta kerangka penulisan dalam karya akhir ini.

Dalam Bab II dibahas telaah kepustakaan yang akan digunakan sebagai dasar teoritis serta kerangka konseptual untuk melakukan analisis terhadap masalah yang akan dipecahkan. Bab ini membahas pengertian strategi pemasaran, analisis lingkungan eksternal maupun lingkungan internal dan pengembangan strategi pemasaran.

Bab III membahas perkembangan PT.KNG Steel Indonesia. Hal ini dijabarkan dalam pembahasan mengenai sejarah PT.KNG Steel Indonesia dan rincian masalah yang dihadapi.

Bab IV membahas analisis temuan dan pemcahan masalah. Lingkungan yang dihadapi perusahaan, akan dianalisis, kemudian dikembangkan strategi pemasaran untuk PT.KNG Steel Indonesia dan diharapkan dapat memecahkan permasalahan.

Pada Bab V yang menjadi bab terakhir dalam karya akhir ini, akan ditarik kesimpulan dari analisis dan penelaahan

terhadap masalah yang dihadapi oleh PT.KNG Steel Indonesia. Di samping itu, disampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT.KNG Steel Indonesia dalam memecahkan masalah yang dihadapi.



2.1. Fungsi dan Strategi Pemasaran



2.2. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan memberikan gambaran bagi perusahaan untuk mengantisipasi peluang dan membuat strategi untuk melawan tanggapan pilihan terhadap peluang itu. Hal ini juga membantu perencana strategi untuk mengembangkan sistem pertahanan untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi peluang perusahaan.

BAB II

TELAAH KEPUSTAKAAN

2.1. Pengertian Strateji Pemasaran

Strateji pemasaran adalah pendekatan dasar yang digunakan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran. Untuk menyusun strateji pemasaran, lebih dahulu dilakukan analisis peluang pasar, penentuan segmentasi pasar, pemilihan pasar sasaran dan positioning. Kemudian diformulasikan dalam bauran pemasaran untuk mengimplementasikan strateji ini.

2.2. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengantisipasi peluang dan membuat strateji untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini. Hal ini juga membantu perencana strateji untuk mengembangkan sistem pengendalian untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strateji yang dapat mengubah ancaman menjadi peluang perusahaan.

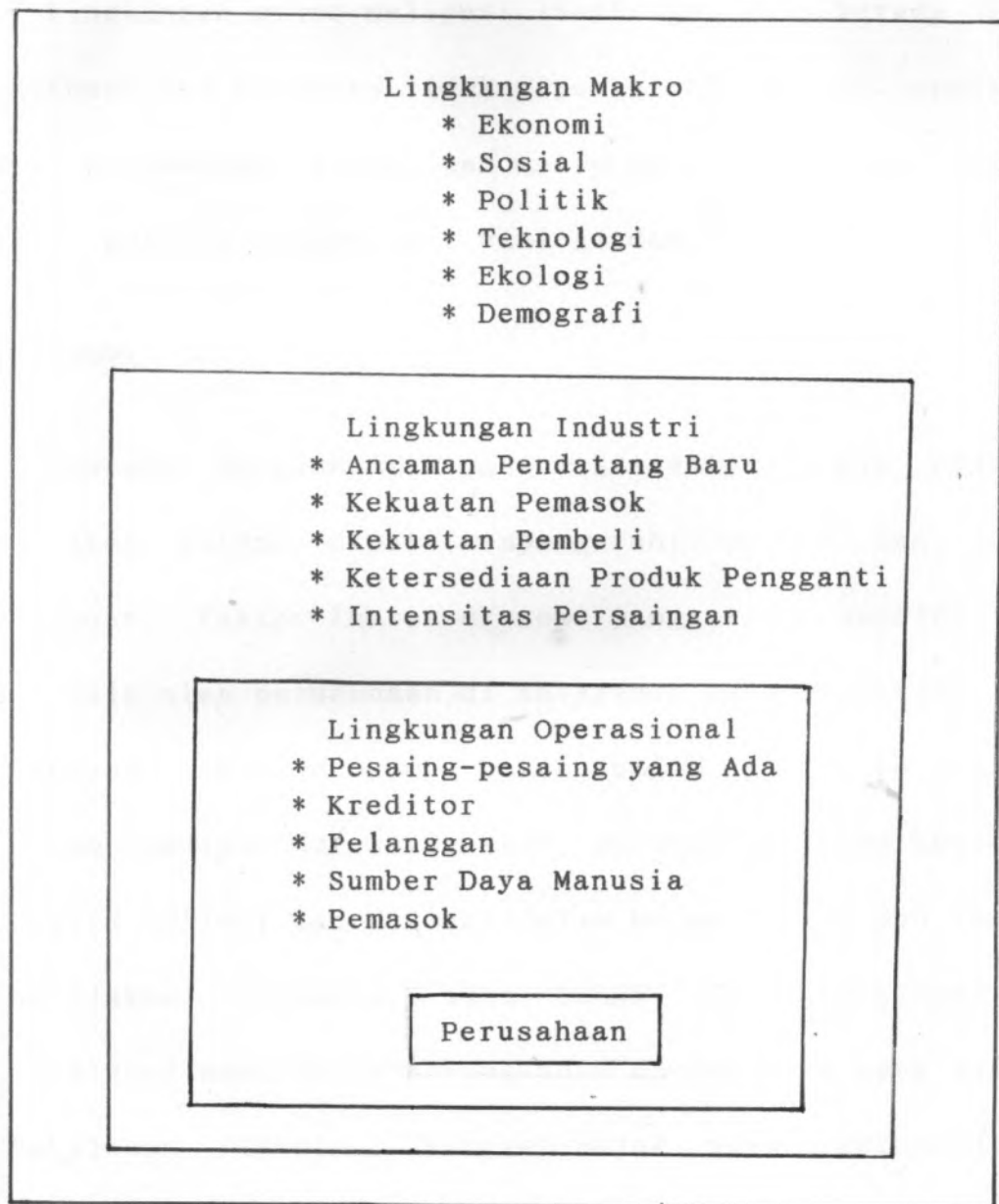
Perusahaan perlu menganalisis lingkungan untuk menentukan faktor-faktor apa saja dalam lingkungan yang akan merupakan kendala terhadap pelaksana strategi dan tujuan perusahaan yang sekarang, serta untuk menentukan faktor apa saja dalam lingkungan yang akan memberi peluang pencapaian tujuan yang lebih besar dengan cara menyesuaikan dengan strategi perusahaan.

Banyak sekali faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam setiap sektor lingkungan. Keseluruhan faktor ini saling berinteraksi satu sama lain.

2.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal yang mempunyai pengaruh terhadap perusahaan dapat dibagi menjadi tiga yaitu lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan operasional. . Faktor-faktor yang mempengaruhi masing-masing lingkungan dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1.
Lingkungan Eksternal Perusahaan



Sumber : John Pearce II and Richard B. Robinson, Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control, Fourth Edition, Richard D. Irwin, 1991

2.2.1.1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro meliputi lingkungan yang berada di luar perusahaan dan biasanya tidak dipengaruhi situasi operasional suatu perusahaan. Lingkungan makro mencakup faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, ekologi dan demografi.

A. Ekonomi

Keadaan perekonomian pada waktu sekarang dan pada masa yang akan datang dapat mempengaruhi posisi dan strategi perusahaan. Faktor-faktor ekonomi yang secara spesifik perlu dianalisis oleh perusahaan di antaranya sebagai berikut :

- Tahapan siklus ekonomi. Perekonomian dapat digolongkan ke dalam keadaan depresi, resesi, kebangkitan atau kemakmuran.
- Gejala inflasi dan deflasi dalam harga barang dan jasa.
- Kebijakan keuangan, suku bunga, dan devaluasi atau revaluasi uang dalam hubungannya dengan mata uang asing.
- Kebijakan fiskal : tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan.
- Neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungannya dengan perdagangan luar negeri.

Setiap faktor ekonomi ini dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan atau kegagalan strateji. Setiap faktor dapat merupakan peluang ataupun ancaman.

B. Sosial

Faktor-faktor sosial yang dihadapi perusahaan meliputi sikap, nilai, opini dan gaya hidup masyarakat yang berada di lingkungan luar perusahaan, yang dikembangkan dari budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan kondisi etnik.

Contoh yang dapat diberikan adalah semakin banyaknya wanita yang mengecap pendidikan dan memilih bekerja di luar rumah. Hal ini dapat mempengaruhi strateji perusahaan yang menetapkan penjualan langsung dari rumah ke rumah, untuk memikirkan kembali saluran distribusi yang paling tepat untuk perusahaannya. Tetapi kondisi sosial tersebut juga dapat memberikan peluang bagi banyak industri, di antaranya jasa penitipan anak.

C. Politik

Stabilitas politik merupakan pertimbangan utama bagi perusahaan dalam menyusun strateji perusahaan. Ada peraturan yang akan mengurangi laba potensial perusahaan, misal : peraturan perpajakan, peraturan upah minimum, kebijakan harga, hukum antitrust dan lain-lain. Tetapi ada juga peraturan yang dibuat untuk menguntungkan dan melindungi perusahaan, misal : hukum hak patent, subsidi pemerintah, bantuan penelitian produk dan lain-lain.

D. Teknologi

Untuk menghindari ketinggalan dan supaya dapat membuat inovasi, perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi dapat melahirkan produk baru, perbaikan/peningkatan produk yang telah ada atau tehnik manufaktur dan pemasaran.

Perusahaan harus menganalisis lingkungan untuk mencari perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi bahan baku, operasi serta produk dan jasa perusahaan, karena perubahan

teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, atau sebaliknya, perubahan teknologi dapat menjadi ancaman terhadap kedudukan perusahaan.

E. Ekologi

Istilah ekologi dimaksudkan untuk hubungan manusia dengan makhluk hidup di sekitarnya dan udara, tanah dan air yang mendukungnya. Ancaman terhadap ekologi yang merupakan akibat aktivitas manusia dalam lingkungan industri disebut polusi.

Kesadaran masyarakat akan kesehatan dan kebersihan lingkungan semakin meningkat. Penggunaan bahan baku dianjurkan menggunakan bahan yang dapat didaur ulang. Perusahaan diwajibkan membuat analisis dampak lingkungan.

F. Demografi

Perubahan besar telah terjadi dalam bidang demografi. Beberapa perubahan ini ada yang merupakan peluang bagi pengusaha. Di antaranya adalah usia populasi, perpindahan populasi dari satu tempat ke tempat yang lain, perubahan

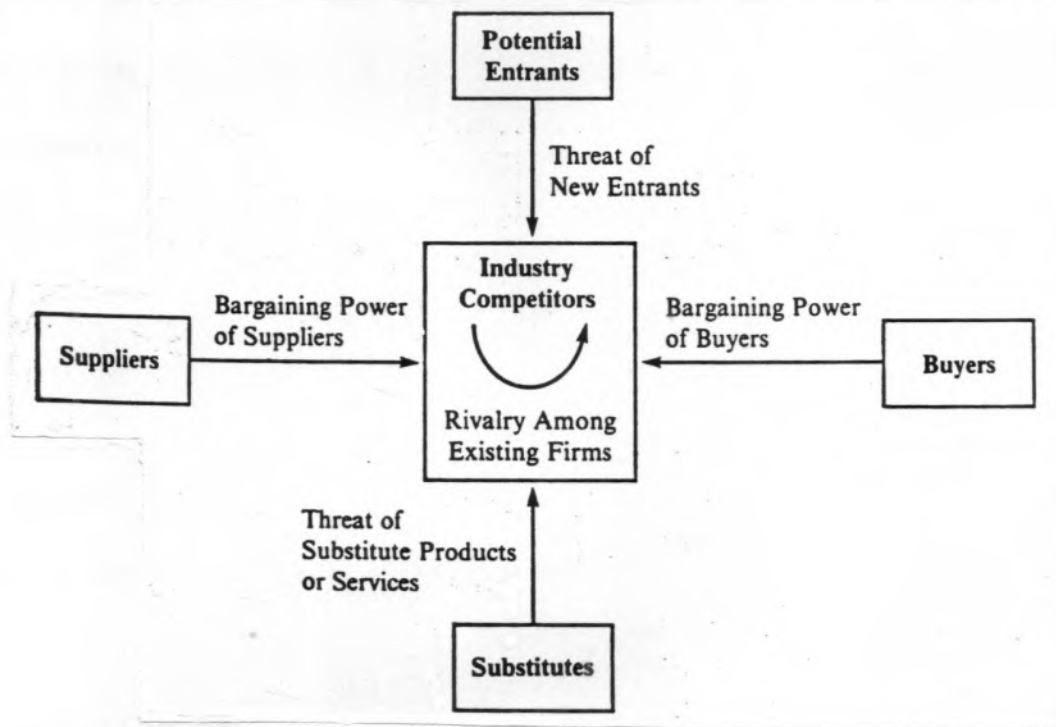
komposisi etnik dan jumlah kelahiran.

2.2.1.2. Lingkungan Industri

Tingkat persaingan dalam suatu industri ditentukan oleh ancaman pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan produk pengganti dan intensitas persaingan (Porter, 1980). Suatu perusahaan harus memahami bagaimana mereka bekerja dalam lingkungan industrinya dan bagaimana pengaruh lingkungan industri terhadap perusahaan dalam situasi normal.

Pada Gambar 2.2. dapat dilihat bagaimana lingkungan industri mempengaruhi persaingan industri.

Gambar 2.2.
Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri



Sumber : Michael E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980

A. Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali membawa sumber daya yang besar.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan

reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Jika rintangan untuk masuk adalah tinggi dan pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Ada enam sumber utama rintangan untuk masuk yaitu : skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, biaya tidak menguntungkan terlepas dari skala dan peraturan pemerintah.

B. Kekuatan Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap perusahaan dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan perusahaan yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.

Pemasok dikatakan berada dalam posisi kuat jika terdapat hal-hal berikut :

- Pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan dan lebih

- terkonsentrasi dari pada industri di mana mereka menjual,
- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri,
 - Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok,
 - Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli,
 - Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan, dan
 - Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

C. Kekuatan Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelanggan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan pembeliannya.

Kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi :

- Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual,
- Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli,
- Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi,
- Pembeli menghadapi biaya peralihan yang kecil,
- Pembeli mendapatkan laba kecil,
- Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik,
- Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli, dan
- Pembeli mempunyai informasi lengkap.

D. Ketersediaan Produk Pengganti

Mengenali produk-produk pengganti adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari pada produk

industri atau dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi. Dalam hal yang terakhir, produk pengganti seringkali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi.

E. Intensitas Persaingan

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain.

2.2.1.3. Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang dalam situasi persaingan yang menyebabkan kesuksesan perusahaan dalam memperoleh sumber daya-sumber daya yang diperlukan. Lingkungan operasional dipengaruhi oleh pesaing-

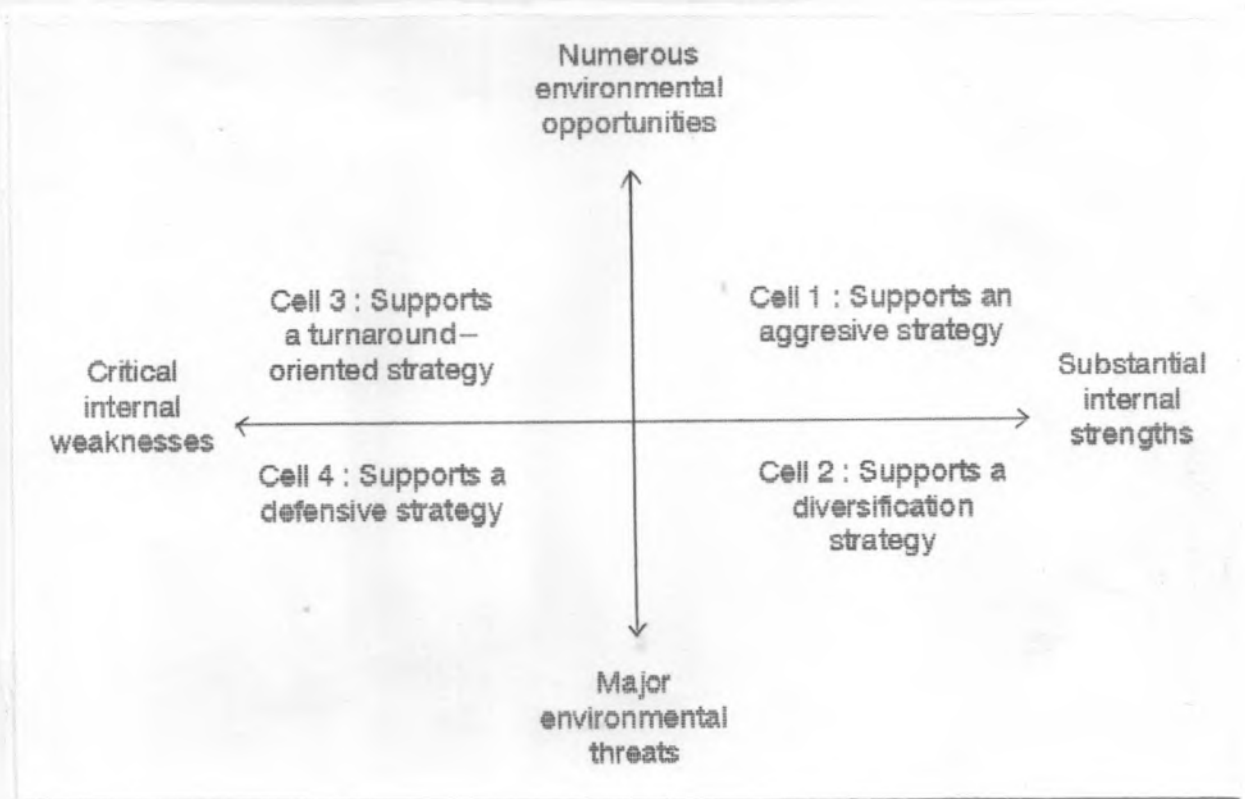
pesaing yang ada, kreditor, pelanggan, sumber daya manusia dan pemasok.

2.2.2. Analisis Lingkungan Internal

Konsep penting dari analisis lingkungan internal adalah apresiasi untuk mempertemukan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan. Sehingga analisis lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman dari lingkungan (Analisis SWOT).

Dengan menggunakan analisis SWOT, perusahaan dapat menentukan strategi apa yang tepat bagi perusahaan. Pada gambar 2.3. diperlihatkan analisis diagram SWOT. Contohnya jika kekuatan perusahaan lebih menonjol dari pada kelemahannya dan perusahaan hendak memanfaatkan peluang yang ada di pasar, maka strategi agresif dapat dilaksanakan.

Gambar 2.3.
Diagram Analisis SWOT



Sumber : John Pearce II and Richard B. Robinson, Strategic Management : Formulation, Implementation and Control, Fourth Edition, Richard D. Irwin, 1991

2.3. Pengembangan Strateji Pemasaran

2.3.1. Penentuan Segmentasi Pasar, Pemilihan Pasar Sasaran dan Positioning

Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah proses pembagian pasar yang heterogen ke dalam beberapa kelompok /segmen, sehingga masing-masing kelompok mempunyai aspek signifikan yang homogen.

Pasar dapat dikelompokkan berdasarkan lokasi geografi, demografi, psychografi atau perilaku pembeli.

Pasar Sasaran

Setelah melakukan segmentasi pasar, dilakukan pemilihan pasar sasaran yaitu memilih segmen pasar tertentu yang akan dimasuki oleh perusahaan.

Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda-beda, yang akan dijadikan pasar sasaran, perusahaan harus melihat tiga faktor berikut, yaitu : ukuran dan pertumbuhan segmen, daya tarik struktur segmen dan tujuan dan sumber daya

perusahaan.

Positioning

Setelah perusahaan menetapkan segmen pasar tertentu yang akan dimasuki, langkah berikutnya adalah menyusun strategi agar produk kita mendapat tempat yang baik dalam benak pembeli. Positioning dapat dilakukan berdasarkan diferensiasi produk, diferensiasi servis, diferensiasi sumber daya manusia, diferensiasi image, diferensiasi saluran dan diferensiasi harga.

2.3.2. Bauran Pemasaran

Setelah melakukan analisis peluang pasar, melakukan segmentasi pasar, memilih pasar sasaran dan melakukan positioning, langkah berikutnya adalah memformulasikan strategi pemasaran ke dalam bauran pemasaran yaitu : produk, harga, distribusi dan promosi yang sesuai dengan pasar sasaran.