STRATEGI PEMASARAN EKSPOR DAN ANALISIS PESAING RADIATOR OTOMOTIF PT. X

Oleh :
Hendrawan Wong
Nim : 39020064

Term Paper

Diajukan Kepada Sidang Program Studi Magister Teknik Industri Program Pascasarjana sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Teknik

Program Studi Magister Teknik Industri
Program Pascasarjana
Universitas Pelita Harapan
2005

LEMBAR PENGESAHAN

Telah diuji dan dinyatakan lulus oleh Panitia Penguji pada tanggal

07 Januari 2005

Panitia Penguji :

Ketua Penguji

(Prof. Dr. Muljono)

Anggota Penguji /Pembimbing

(Dr.Ir. Budiarto Soebroto)

Anggota Penguji

(Dr. Fetri Miftach. PhD)

Ketua Program Studi Magister Teknik Industri

(Prof. Dr. Muljono)

ABSTRAK

Hendrawan Wong (39020064) :

Terima kasih sahabat-sahabat yang telah memberikan pandangan dan bantuannya dan kupersembahkan kepada Istri, Mama dan Mami serta anakku Astrid dan Brian yang telah memberi inspirasi untuk dapat menyelesaikan tugas ini.

Pemasaran komponen otomotif khususnya produk radiator dari tahun ke tahun makin meningkat baik dari segi pemain dan volumenya, ditambah dengan berlakunya pasar Global dan AFTA (ASEAN Free Trade Area), hal ini bukan saja menurunkan peluang, tetapi juga memberi ancaman kepada perusahaan karena meningkatnya kompetisi bersaing.
Diperlukan suatu usaha penyusunan strategi pemasaran yang menyeluruh dan menganalisa pesaingnya, sehingga diperoleh keunggulan perusahaan dalam kemampuan bersaing dan pemasaran produk radiator tersebut ke mancanegara.

Analisis strategi yang digunakan dalam penulisan term paper ini ada 2 bagian dimana untuk menghadapi pasar Global, AFTA dan pesaing dari industri sejenis menggunakan analisis EFE matrik, IFE matrik, analisis Competitive Profile Matrix, dan analisis SWOT kemudian di kembangkan menjadi, analisis Internal-External Matrix dan analisis Grand Strategy Matrix, kemudian dilakukan penggabungan dan pengelompokan menjadi analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Bagian kedua melakukan analisis STP (Segmentation, Targeting & Positioning) dan analisis Strategi Bauran Pemasaran serta analisis Strategi Bersaing. Dari kedua hal diatas di formulasikan menjadi usulan-usulan Strategi Pemasaran Baru. Yang pada akhirnya strategi pemasaran ini akan menjadi keunggulan bersaing perusahaan dimasa mendatang dan perusahaan akan tetap menjadi sustainable.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena hanya atas anugerah-Nyalah saya bisa menyelesaikan penulisan term paper *Industrial and Retail Marketing* ini tepat pada waktunya. *Industrial and Retail Marketing* berisi pembahasan mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan dalam menerapkan manajemen pemasaran yang di dasari oleh operasional yang strategis antar semua elemen perusahaan, serta analisis pesaing dalam pemasarannya.

Dalam proses pembuatannya, penulis merasakan banyak dukungan yang diterima sampai penulisan term paper *Industrial and Retail Marketing* ini selesai. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada

1. Bapak Prof Dr. Muljono selaku Ketua Jurusan Magister Teknik Industri UPH.
2. Bapak Dr.Ir. Budiarto Soebroto, selaku dosen dan pembimbing sampai penulisan *Industrial and Retail Marketing* ini selesai.

Hasil penulisan paper *Industrial and Retail Marketing* ini diharapkan bisa bermanfaat bagi para pembacanya untuk bisa lebih memahami keterkaitan dan interaksi setiap elemen perusahaan dalam rantai manajemen dan strategi pemasaran perusahaan, serta penerapan teknologi pemasarannya.

Sangat disadari bahwa penulisan paper *Industrial and Retail Marketing* ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu sangat diharapkan saran dan kritiknya yang membangun supaya paper ini selanjutnya bisa lebih baik lagi.

Jakarta, Desember 2004

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar ii

Daftar Isi iii

Daftar Gambar vii

Daftar Tabel viii

Bab I PENDAHULUAN 9

1.1 Latar Belakang 9

1.2 Perumusan Masalah 11

1.3 Tujuan Pembahasan 12

1.4 Manfaat Penulisan 13

1.5. Sistimatika Penulisan 14

Bab II LANDASAN TEORI 15

2.1.Pendahuluan 15

2.1.1 Pesaing Industri Sejenis..... 16

2.1.2 Pendatang Baru (New Comer)..... 17

2.1.3. Produk Subtitusi..... 17

2.1.4. Pemasok (supplier)..... 18

2.1.5. Pembeli 18

2.2.Analisis EFE – IFE Matriks 18

2.3.Competitive Profile Matriks 20

2.4.Analisa Matriks SWOT 20

2.4.1. Analisis Internal 21

2.4.2. Analisis Eksternal 22

2.5. Analisis Matriks IE (Internal –Eksternal) 23
2.6. Analisis Grand Strategi Matriks 24
2.7. Analisis QSPM..... 25
2.8. Analisis STP 26
2.8.1. Segmentasi 26
2.8.2. Penetapan Pasar Sasaran 28
2.8.3. Penentuan Posisi 30
2.9. Analisis Strategi Bauran Pemasaran 31
2.9.1. Produk 32
2.9.2. Harga 33
2.9.3. Distribusi 34
2.9.4. Promosi 36
2.10. Tugas Term Paper Penulis..... 38
Bab 3 PENGUMPULAN DATA..... 39
3.1 Sejarah Singkat PT. X..... 39
3.2. Strategi Perusahaan..... 41
3.2.1. Strategi Korporasi 42
3.2.2. Strategi Bisnis 42
3.2.3. Strategi Fungsional. 43
3.3. Bisnis Model PT. X..... 44
3.3.1. Unit Produksi Ekspor 45
3.4. Pesaing /Competitor PT. X..... 46
3.5. Organisasi Pemasaran 49

3.5.1. Struktur Organisasi Pemasaran Ekspor 49

3.5.2. Jaringan Distribusi Pemasaran Ekspor 51

3.6. Pengumpulan Data Penjualan 51

Bab IV. ANALISIS STRATEGI PEMASARAN & ANALISIS PESAING. 54

4.1. Analisis Penetapan Strategi 54

4.1.1. Analisis EFE-IFE Matrix 54

4.1.2. Analisis Matrix Profile Comptitor 57

4.1.3. Analisis Matriks SWOT..... 58

4.1.3.1. Strategi Peluang – Kekuatan..... 59

4.1.3.2. Strategi Ancaman – Kekuatan 61

4.1.3.3. Strategi Peluang - Kelemahan 62

4.1.3.4. Strategi Ancaman – Kelemahan 63

4.1.4. Analisis IE (Internal –External) Matrix..... 69

4.1.5. Analisis Grand Strategy Matrix 70

4.1.6. Analisis QSPM 72

4.2. Analisis STP (Segmentation, Targeting & Positioning)..... 77

4.2.1. Segmentasi Pasar..... 77

4.2.2. Penentuan Target Pasar..... 78

4.2.3. Penentuan Posisi (Product Positioning)..... 79

4.3. Analisis Bauran Pemasaran dengan Analisis Persaingan Industri terhadap Pasar Global dan AFTA..... 80

4.3.1. Pesaing Industri Sejenis 80

4.3.2. Pendatang Baru 82

4.3.3. Produk Subtitusi 83

4.3.4. Pemasok 84

4.3.5. Pembeli 85

4.4. Analisis Persaingan dan Mapping Teknologi 88

4.4.1. Analisis Mapping Teknologi 89

4.4.2. Competitive Benchmarking 90

4.4.3. Pesaing PT.Z 93

4.4.4. Strategi Bersaing 94

Bab V KESIMPULAN DAN SARAN..... 98

5.1 Kesimpulan 98

5.2 Saran 102

Daftar Referensi 104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1. Internal – External Matrix 24

Gambar 2–2. Grand Strategy Matrix 25

Gambar 2-3. Tujuan komunikasi, Respon Konsumen dan proses pembelian..... 36

Gambar 2-4. Diagram Alir Kerangka Konseptual.....38

Gambar 3-1. Produk Radiator PT.X..... ..45

Gambar 3-2. Kondisi Pasar Radiator Otomotif dgn Pesaingnya.....49

Gambar 4-1 Penggabungan Alternatif Strategi 69

Gambar 4-2 Internal – Eksternal Matriks 70

Gambar 4-5 Grand Strategy Matrix 72

Gambar 4-6 Alternatif Strategy 73

Gambar 4-7 Sistim Mutu ISO 9002 & QS 9000 : 2000 77

Gambar 4-8 Sistim Mutu ISO /TS 16949 : 2002..... . 77

Gambar 4-13 Brand Radiator Pesaing dari USA 81

Gambar 4-14 Brand Radiator Pesaing dari USA.....81

Gambar 4-14 Brand Radiator Pesaing dari USA.....81

Gambar 4-17 Brand Radiator Pesaing dari Australia..... 81

Gambar 4-18 All Aluminum Radiator Product..... 83

Gambar 4-19 Brand Subtitusi Produk All Aluminum dari USA..... 84

Gambar 4-20 Brand Subtitusi Produk All Aluminum dari USA..... 84

Gambar 4-21 Brand Subtitusi Produk All Aluminum dari USA..... 84

Gambar 4-22 Bfand Produk Mapping 89

Gambar 4-23 Competitor /Technology Matrix..... 91

Gambar 4-23 Competitor /Technology Matrix..... 96

Gambar 4-24 Sumber Keterlambatan dalam Proses Pengembangan Produk 97

Gambar 4-25 Proses Pengembangan PT.X 98

Gambar 4-26 Sistim Supply PT. Z 99

DAFTAR TABEL

Tabel 1-1. Pertumbuhan Penjualan Radiator Ekspor tahun 2000-Juni 2004 06

Tabel 1- 2 Organization Structure Marketing Division 50

Tabel 4-1 Faktor-Faktor Kunci (EFE) Eksternal 56

Tabel 4-2 Faktor-Faktor Kunci (IFE) Internal... 58

Tabel 4-3 Matrik Profile Persaingan..... 59

Tabel 4-4 Hasil Strategi Matrik SWOT 70

Tabel 4-5 Quantitative Strategic Planning Matrix 78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Radiator adalah bagian dari komponen kendaraan yang berfungsi sebagai media pendingin /alat penukar kalor, yang bertugas menjaga temperatur pada engine kendaraan tetap konstan. Dalam industri komponen otomotif produk radiator ini makin lama makin berkembang, baik untuk kebutuhan pasar OEM market dan Pasar After Sales Market yang jauh lebih berkembang baik pemain lokal, joint venture dan penanaman modal asing, mereka merebut pasar kendaraan after replacement parts radiator diperkirakan 10% pertahun dari populasi kendaraan di Indonesia 3 juta unit dan 10% pertahun dari populasi kendaraan dunia 40 juta unit. Dengan begitu pesatnya pertumbuhan otomotif maka menjadi pasar potensial untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut khususnya radiator otomotif.

Dengan melihat pertumbuhan market dari tahun 2000 hingga Juni 2004 seperti dalam pasar ekspor dibawah ini dapat terlihat jelas, masih terdapat pasar ekspor potensial yang perlu diformulasikan strategi pemasarannya untuk dapat meningkatkan pemasaran dan penjualan produk radiator ini ke manca negara..

Hal lain perlu mendapat usaha peningkatan penetrasi pasar perlu melihat data-data penjualan untuk masing-masing negara sbb:

Tabel 1-1
Pertumbuhan Penjualan Ekspor Radiator Otomotif Th. 2000 – Juni 2004

Customer	PENJUALAN PRODUK RADIATOR					KET. RANKING
	2000	2001	2002	2003	Jun-04	
USA	309280	323202	366273	374564	164216	1
Asia	20273	25469	34371	37792	33829	2
Australia	13571	21065	25393	29210	12326	3
Eropa	3365	3320	8732	11302	7791	4
Total Sales	**346489**	**373056 108%**	**434769 116%**	**452868 104%**	**218162 48%**	

Sumber : Data PT.X

Menghadapi data pasar ekspor seperti diatas perlu disusun strategi pemasaran berorientasi export market yang dapat mengantisipasi keinginan dan kebutuhan konsumen agar berhasil dalam mempertahankan pangsa pasar ekspor, dengan persaingan yang makin ketat.

Dengan berlakunya pasar Global dan AFTA 2003 dan melihat data penjualan produk menjadikan persaingan produk hampir tidak ada batasannya, semakin meningkatnya kemampuan sebuah perusahaan melakukan strategi pemasarannya dengan baik, maka semakin meningkat pangsa pasar produk tersebut

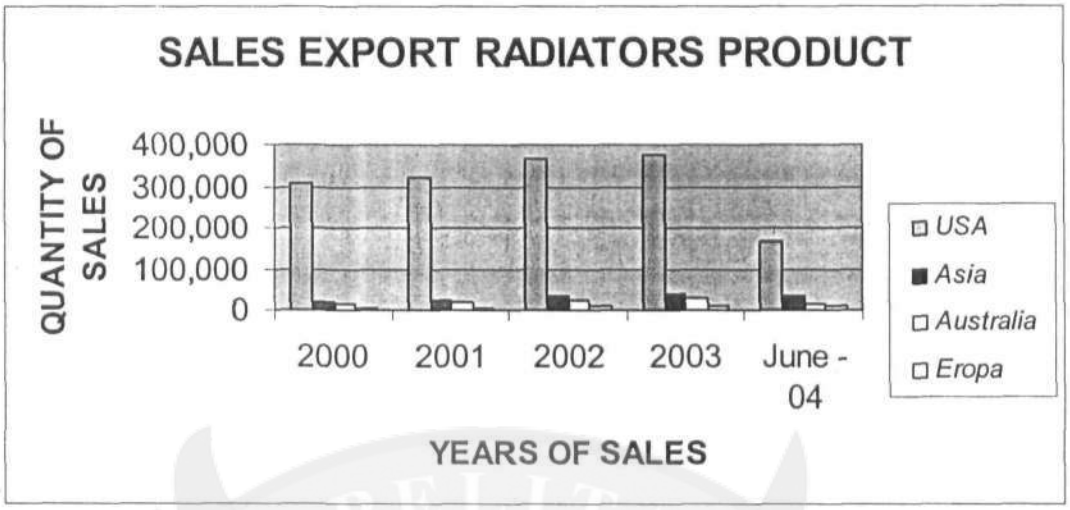
Adapun implikasi dengan kondisi diatas diantaranya adalah :

1. Masuknya pesaing produk radiator yang sejenis.

   Meningkatnya produk sejenis menekan harga jual, mempengaruhi peningkatan penjualan produk, yang harus diantisipasi dengan strategi mutu yang dapat di anggap sebagai keunggulan kompetitif produk.

2. Masuknya produk China yang low price.

   Dengan memainkan harga jual yang lebih rendah, maka persaingan produk makin ketat, menyiikapi kondisi ini perusahaan mengambil langka-langka perbaikan



internal untuk melakukan peningkatan produktifitas, efesiensi dan low cost production.

3. Kebutuhan konsumen dengan material produk yang lebih baik.

Meningkatnya pengetahuan konsumen tentang produk radiator bahwa radiator dari material Copper brass sudah kurang memuaskan pelanggan karena lebih berat dan tidak ramah lingkungan dan mulai beralih produk radiator material plastik dan aluminum yang lebih ringan dan relatif kuat. Menyikapi kondisi ini perusahaan telah melakukan diferensiasi produk yaitu dengan mengembangkan produk Plastic Tank Radiator, Aluminum Radiator dan All Aluminum Radiator.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Permasalahan yang dihadapi PT. X selaku produsen radiator otomotif untuk pasar ekspor dengan adanya pasar global dan AFTA ini adalah:

- Apakah strategi pemasaran yang diterapkan masih relevan dengan perubahan kondisi dan situasi lingkungan pasar yang baru.

Meningkatnya pengetahuan konsumen tentang produk radiator bahwa radiator dari material Copper brass sudah kurang memuaskan pelanggan karena lebih berat dan tidak ramah lingkungan dan mulai beralih produk radiator material plastik dan aluminum yang lebih ringan dan relatif kuat. Menyikapi kondisi ini perusahaan telah melakukan diferensiasi produk yaitu dengan mengembangkan produk Plastic Tank Radiator, Aluminum Radiator dan All Aluminum Radiator.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Permasalahan yang dihadapi PT. X selaku produsen radiator otomotif untuk pasar ekspor dengan adanya pasar global dan AFTA ini adalah:

- Apakah strategi pemasaran yang diterapkan masih relevan dengan perubahan kondisi dan situasi lingkungan pasar yang baru.
- Apakah perubahan- perubahan yang terjadi di pasar berpengaruh terhadap strategi pemasaran yang di jalankan.
- Strategi pemasaran seperti apa yang akan di usulkan untuk diterapkan agar bisa di peroleh keunggulan dalam bersaing, sehingga pangsa pasar dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

1.3 TUJUAN PEMBAHASAN

Tujuan pembahasan dari penulisan term paper ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan kajian dan evaluasi atas strategi pemasaran yang di jalankan perusahaan PT. X dalam rangka perubahan kondisi dan situasi kondisi lingkungan yang baru.
2. Melakukan identifikasi dan analisis dengan berlakunya pasar global dan AFTA apa yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk tetap dapat bersaing.

3. Merumuskan usulan langkah-langkah strategi pemasaran dalam jangka pendek (tahun 2005 s.d 2008) bagi perusahaan guna memenangkan persaingan dalam menghadapi perubahan pasar global dan AFTA agar pangsa pasar dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

1.4. MANFAAT PENULISAN

Manfaat penulisan term paper ini bagi perusahaan dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. Dapat melihat peluang dan potensi pemasaran produk ekspor radiator dengan baik dan dapat melakukan penetrasi pasar ekspor sekalipun persaingan dalam globalisasi dan AFTA begitu tinggi dan mampu dalam hubungan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kompetensi perusahaan.
2. Dapat meningkatkan strategi pemasaran ekspor melalui cara-cara pemasaran yang tepat, mengantisipasi pesaing, melakukan terobosan pemasaran yang tepat & berkesinambungan serta melakukan perbaikan sistim teknologi informasi, jaringan komunikasi e–Business maupun e–CRM (Customer Relationship Management) dengan pelanggan.
3. Menciptakan nilai melalui kepercayaan pelanggan yang bukan hanya customer satisfaction melainkan customer loyalty /loyalitas pelanggan terhadap produk.

Sedangkan manfaat yang di peroleh dari strategi pemasaran ekspor radiator otomotif :

1. Penulis memiliki kemampuan untuk mengembangkan strategi pemasaran yang tepat pada unit bisnis/usaha.
2. Penulis dapat menciptakan nilai "value creation" menjadi pengelolaan berbagaf strategi berbasis pengetahuan (*knowledge based strategy).*
3. Penulis memiliki komptensi dapat memotivasi aktifitas individu dalam strategi pemasaran dalam usaha memenangkan persaingan.

1.5. SISTEMATIKA PENULISAN

Pembahasan yang akan dibuat dalam paper ini mempergunakan teknik pendataan dari berbagai literatur, pengamatan lapangan serta teknik wawancara, secara garis besar, mengikuti sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

1. Membahas mengenai latar belakang Strategi Pemasaran Perusahaan yang menjadi pembahasan pada paper ini, latar belakang permasalahan yang ada, dan sistimatika penulisan paper ini.

BAB II LANDASAN TEORI

2. Membahas mengenai teori-teori yang berkenaan dan kiranya berhubungan dengan pokok pembahasan dalam paper ini.

BAB III PENGUMPULAN DATA

3. Membahas mengenai keadaan aktual dari perusahaan yang akan dibahas dalam paper dan juga keadaan kompetitor.

BAB IV ANALISIS STRATEGI PEMASARAN & ANALISIS PESAING.

4. Dalam bab ini akan dibahas mengenai strategi pemasaran ekspor yang dimiliki oleh PT. X. dan usaha-usaha strategi lainnya yang dilakukan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Dilakukan pula analisa mengenai bagaimana strategi PT.X dalam menghadapi dan memonitoring pesaingnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5. Dalam bab ini, diberikan kesimpulan dan saran hasil dari pembahasan dalam isi paper ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. PENDAHULUAN

Berbagai kemajuan pesat di bidang industri mau tak mau mensyaratkan perusahaan untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut yang berarti operasional organisasi kian kompleks termasuk strategi pemasarannya, perusahaan akan mengalami persaingan dalam dunia bisnis adalah hal yang pasti akan terjadi. Dalam hal ini, perusahaan harus pandai menyikapi kompetisi yang terjadi. Kompetisi dapat terjadi karena berbagai sebab (David, Fred, 1997)

1. Ada perusahaan sejenis yang bergerak dalam bidang usaha yang sama dengan perusahaan kita.
2. Imitator atau produk pengganti yang mulai bermunculan setelah sadar produk yang kita buat menguntungkan.

Tingkat persaingan yang semakin tinggi seperti ini mensyaratkan perusahaan-perusahaan yang ada untuk menerapkan strategi pemasarannya dalam mengatasi persaingan itu untuk dapat terus bertahan dan sustainable.

Dalam menganalisa kemampuan perusahaan lain dalam bersaing, diperlukan sebuah langkah-langkah yang sistimatis dalam mendefinisikan kemampuan perusahaan dalam menerapkan strategi pemasarannya.

Tanpa strategi pemasaran atau persiapan yang baik dalam menyikapi persaingan, maka perusahaan akan tertinggal ketika para pesaing mulai bermunculan. Satu langkah yang juga sangat penting adalah kita harus dapat mendefinisikan perusahaan-perusahaan mana saja yang menjadi pesaing dalam pemasaran produk. Pada dasarnya, tingkat persaingan dalam industri tergantung pada lima kekuatan: (Porter, E. Michael.E, 1988)

1. Ancaman yang datang dari pendatang baru
2. Kemampuan tawar dari pembeli
3. Kemampuan tawar dari pemasok
4. Ancaman dari produk-produk pengganti atau jasa pengganti
5. Perebutan antar kontestan yang ada

Kelima kekuatan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

<table>
<tr><td></td><td>Pendatang Baru
Munculnya kapasitas baru dalam pasar industri yang mengancam kondisi pasar yang ada. Sangat dipengaruhi oleh barrier to entry sektor industri yang bersangkutan.</td><td></td></tr>
<tr><td>Pemasok
Akan mempengaruhi masukan yang diperlukan oleh pelaku bisnis utk menghasilkan sebuah produk. Memungkinkan terjaga atau terhentinya kelangsungan proses produksi.</td><td>Persaingan Sejenis
Kompetisi dalam wilayah bisnis yang di jadikan perusahaan. Aktifitas persaingan menimbulkan perlawanan dari pesaing lain yang mempengaruhi peta kompetisi bisnis.</td><td>Pembeli
Memaksa produsen untuk menurunkan harga, meningkatkan mutu atau memperbaiki pelayanan. Mampu memaksa produsen untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan.</td></tr>
<tr><td></td><td>Produk Pengganti / Subtitusi
Merupakan produk yang mengakibatkan hilangnya laba potensial perusahaan. Alternatif pilihan produk yang menghilangkan kebutuhan pembeli terhadap produk yang ditawarkan</td><td></td></tr>
</table>

2.1.1. Pesaing Industri Sejenis.

Persaingan terjadi diantara perusahaan yang sejenis, dimana para pesaing berusaha untuk mencari peluang guna dapat merebut pangsa pasar yang lebih besar. Unsur-unsur yang dapat menentukan persaingan diantaranya:

- Perkembangan industri
- Adanya nilai tambah
- Differensiasi produk
- Biaya peralihan
- Keragaman pesaing
- Kekompleksan informasi.

2.1.2. Pendatang Baru.

Kuat lemahnya ancaman yang berasal dari masuknya pendatang baru tergantung pada ***barrier to entry*** atau penghalang masuk di sektor industri yang bersangkutan. Makin kuat penghalang maka makin kecil ancaman dari pendatang baru yang dihadapi. Sumber utama penghalang atas pendatang baru terdiri dari 6 unsur yaitu (Porter, 1992)

- Skala ekonomis
- Differensiasi produk
- Kebutuhan modal
- Biaya peralihan
- Akses kesaluran distribusi
- Kebijakan Pemerintah

2.1.3. Produk Subtitusi /Produk Pengganti.

Produk subtitusi adalah produk yang memiliki kesamaan fungsi dalam pemenuhan kebutuhan konsumen. Ancaman subtitusi akan semakin meningkat manakala produk subtitusi tersebut kualitasnya sama namun dijual dengan harga yang lebih murah. Apalagi bila produk subtitusi ini di promosikan secara garesif dan disertai dengan pelayanan yang lebih baik maka ancaman yang ditimbulkan semakin kuat.

Unsur-unsur yang menentukan ancaman produk subtitusi adalah:

- Performance harga relatif atas produk subtitusi
- Biaya peralihan

- Kecenderungan pembeli terhadap produk subtitusi.

2.1.4. Pemasok .

Kekuatan tawar yang dimiliki pemasok dapat menimbulkan ancaman berupa menaikkan harga, mengurangi pelayanan dan menurunkan kualitas produk yang dipasok. Kekuatan tawar pemasok di tentukan oleh unsur- unsur :

- Differensiasi produk dari pemasok
- Biaya peralihan dari pemasok satu ke yang lainnnya.
- Pentingnya jumlah barang yang di pasok
- Biaya yang di perlukan untuk total pembelian di dalam industri tersebut.

2.1.5. Pembeli.

Kekuatan tawar yang di miliki pembeli dapat di gunakan untuk menekan produsen agar menurunkan harga, meningkatkan pelayanan dan kualitas produk. Bahkan kekuatan tawar pembeli ini dapat menjadi penyebab para produsen di dalam industri berlawanan satu sama lain. Kekuatan tawar pembeli ditentukan unsur-unsur :

- Volume pembelian
- Konsentrasi pembeli dan konsentrasi produsen
- Biaya peralihan pembeli dari produsen satu ke produsen lain.
- Informasi pembeli
- Produk Subtitusi.

2.2. ANALISIS EFE – IFE MATRIKS.

Matriks EFE (External Factor Evaluation) digunakan untuk mengevaluasi factor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomis, sosial, budaya, lingkungan, politik, hukum,

teknologi, persaingan pasar industri dimana peusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena factor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) digunakan untuk mengetahui factor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaaran, sistim informasi dan produksi/ operasi.

IFE matrix juga digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar aspek tersebut. (David, Fred , 1997)

Langkah-langkah membentuk EFE dan IFE Matrix adalah sebagai berikut: (David, Fred, 1997).

1. Untuk EFE Matrix tabelkan faktor-faktor kunci eksternal yang di identifikasi dari proses eksternal audit, termasuk faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industri. Untuk IFE Matrix tabelkan faktor-faktor keberhasilan yang di identifikasi dari proses internal audit, termasuk faktor kekuatan dan kelemahan.
2. Berikan bobot untuk setiap faktor dari 0.0 (status tidak penting) sampai dengan 1.0 (status sangat penting). Bobot ini menunjukkan seberapa penting keberhasilan faktor tersebut dalam industri yang bersangkutan. Jumlah seluruh bobot untuk setiap faktor harus sama dengan 1.0.
3. Berikan peringkat untuk setiap faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini untuk merespon faktor tersebut. Pemberian

peringkat mengacu pada keadaan *perusahaan*, sedang pemberian *bobot* mengacu pada *industri*.

4. Lakukan *perkalian bobot dengan peringkat setiap faktor untuk menentukan nilai terbobot.*

5. Jumlah seluruh *nilai terbobot* untuk menentukan *nilai terbobot* bagi perusahaan.

Jumlah nilai terbobot dapat bervariasi dari yang rendah (1.0) s.d yang tertinggi (4.0). Dengan nilai rata-rata adalah 2.5. Nilai dibawah 2.5 menunjukkan bahwa perusahaan lemah secara internal, sementara nilai diatas 2.5 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi yang kuat secara internal.

2.3. COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM).

Competitive Profile Matrix mengidentifikasi pesaing utama perusahaan beserta kekuatan dan kelemahannya dalam hubungan dengan posisi strategi perusahaan.© *Nilai terbobot total pada Competitive Profile Matrix dan EFE Matrix memiliki arti yang sama (David, Fred, 1997).*

Perbedaan penting CPM dengan EFE Matriks adalah pada faktor-faktor keberhasilan kritis di CPM yang memiliki makna lebih luas, yakni tidak termasuk data spesifik dan faktual dan bukan lebih memfokuskan perhatian pada kenyataan-kenyataan internal di perusahaan.

2.4. ANALISIS MATRIKS SWOT.

Metode analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) merupakan suatu alat untuk menganalisa situasi secara internal dan eksternal guna memformulasikan *strategi agar misi dan sasaran /goal perusahaan dapat tercapai.*

Perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dapat menimbulkan adanya peluang dan ancaman baru. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan dari sisi internal serta faktor-faktor kunci keberhasilan suatu usaha merupakan input yang bernilai untuk membuat formulasi kebijakan baru. (David, Fred, 1997).

Analisa internal dan eksternal yang dilakukan dalam analisis matriks SWOT meliputi :

2.4.1. Analisa Internal.

1. **Manajemen Produksi**
   - Peralatan (Equipment) dan permesinan yang efesien dan efektif.
   - Teknologi yang di gunakan
   - Biaya produksi yang lebih rendah di banding pesaing.
2. **Pemasaran**
   - Seberapa besar pangsa pasar, strategi yang dipakai dalam mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar.
   - Jaringan distribusi yang efektif dan efesien
   - Penentuan strategi harga yang tepat
   - Aktifitas promosi yang efektif untuk pasar sasaran.
3. **Sumber Daya Manusia**

   Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kompetensinya.
4. **Manajemen Finansial**
   - Perencanaan keuangan, modal kerja dan pengelolaan keuangan yang efektif dan efesien.
   - Hubungan baik dengan sumber-sumber pendanaan.
5. **Penelitian dan Pengembangan**

   Kemampuan penelitian dan pengembangan bagi rekayasa produk existing maupun produk baru.

2.4.2. Analisa Eksternal.

1. **Ekonomi**

   Laju pertumbuhan ekonomi, laju inflasi, posisi nilai tukar rupiah dengan valuta asing yang berpengaruh terhadap harga bahan baku import serta harga jual hasil produksi ekspor.

2. **Politik**

   Kebijakan pemerintah mengenai deregulasi perdagangan dan industri untuk komponen otomotif ekspor untuk bebas bea masuk bahan baku impor memungkinkan membantu pertumbuhan industri komponen otomotif.

3. **Teknologi**

   - Adanya teknologi baru yang dapat menghasilkan berbagai macam material dan proses pengolahan menjadi lebih efesien seperti nylon, aluminum.
   - Teknologi baru untuk industri yang lebih ramah lingkungan seperti cuprobraze, yang tidak lagi menggunakan timbal (Pb) pada proses manufacturing radiator.

Alternatif strategi yang dapat di pilih dari analisa internal (kekuatan dan kelemahan) serta analisa eksternal (peluang dan hambatan) adalah :

1. **Strategi Peluang – Kekuatan (Peku)**

   Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.

2. **Strategi Peluang – Kelemahan (Peka)**

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

3. **Strategi Ancaman – Kekuatan (Aku)**

   Strategi ini untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal dengan mendayagunakan kekuatan internal.

4. **Strategi Ancaman – Kelemahan (Aka)**

   Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

2.5. ANALISIS MATRIKS IE (INTERNAL – EXTERNAL).

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui tipe atau jenis alternatif yang mungkin dalam kondisi perusahaan tertentu. IE Matriks dibentuk berdasar *dua dimensi* kunci yaitu *nilai terbobot total EFE Matriks pada sumbu Y.(David, Fred, 1997)*

Fred R. David dalam Strategic Management membagi IE Matriks menjadi tiga bagian utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. (David, 2003)

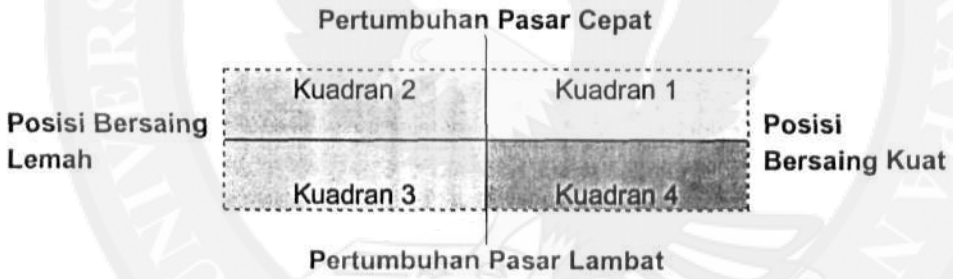
1. Perusahaan yang berada pada sel 1,2 dan 4 berada pada ***posisi tumbuh dan berkembang***, dimana alternatif strategi yang paling tepat adalah Intensif (market penetration, market development, product development) dan integratif (backward integration, forward integration, horisontal integration).
2. Perusahaan yang terletak pada sel 3, 5 dan 7 berada pada ***kondisi pertahankan dan perawatan*** (hold and maintain).
3. Sedang perusahaan yang terletak pada sel 6, 8 dan 9 berada pada kondisi ***panen*** (divestasi).

	Kuat 3.0 - 4.0	Sedang 2.0 - 2.99	Lemah 1.0 - 1.99	
Total Nilai EFE yg diberi Bobot	1	2	3	Tinggi 3.0 - 4.0
	4	5	6	Sedang 2.0 -2.99
	7	8	9	Rendah 1.0 - 1.99
	Total Nilai EFI yg diberi Bobot			

Gambar 2-1 (Internal – External) Matrix

2.6. ANALISIS MATRIKS GRAND STRATEGY.

Grand Strategy Matrix didasarkan pada dua dimensi evaluatif yaitu posisi bersaing perusahaan dan pertumbuhan pasar. Kombinasi atas kedua dimensi tersebut akan menunjukkan keberadaan perusahaan dalam kondisi pertumbuhan pasar kedalam 4 kuadran. Perusahaan yang telah dispesifikasikan posisinya kedalam satu dari empat kuadran yang tersedia, dapat mengetahui alternatif strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan. (David, Fred, 1997).



Gambar 2.2. Grand Strategy Matrix

Adapun alternatif pilihan strategi untuk masing-masing kuadran adalah sebagai berikut :

- Kuadran 1 : Pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke hulu, integrasi ke hilir, diversifikasi konsentrik.

- Kuadran 2 : Pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, divestasi, likuidasi.
- Kuadran 3 : Penghematan, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal, diversifikasi konglomerasi, divestasi, likuidasi.
- Kuadran 4 : Diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal, diversifikasi konglomerasi, usaha patungan.

2.7. ANALISIS QSPM.

Analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)© menggunakan data faktor kunci eksternal dan internal (dari tahap I) serta data alternatif strategi (dari tahap 2) untuk mendapatkan prioritas alternatif strategi, sehingga dengan demikian dapat diketahui strategi mana yang terbaik untuk dilaksanakan oleh perusahaan.

Langkah-langkah untuk melakukan QSPM adalah: (David, Fred, 2003),

1. Susun daftar peluang /ancaman kunci eksternal dan kekuatan /kelemahan kunci internal perusahaan pada kolom kiri dari QSPM.
2. Beri bobot pada setiap faktor kritikal keberhasilan eksternal dan internal.
3. Buat daftar alternatif strategi yang akan dilaksanakan pada baris pertama QSPM.
4. Tentukan Attractiveness Score (AS)
5. Hitung Total AS dengan mengalikan setiap bobot dengan AS masing-masing.
6. Hitung jumlah Total Attractiveness Score (TAS)

Alternatif strategi dengan jumlah nilai *Total Attractiveness Score tertinggi adalah alternatif strategi yang terbaik,* dimana peluang eksternal cukup besar untuk di

manfaatkan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini dan sekaligus menghindari ancaman yang ada.

2.8. ANALISIS STP (SEGMENTATION, TARGETING, AND POSITIONING).

Inti pemasaran strategi terdiri atas 3 langkah pokok yaitu Segmentasi, Penentuan Target atau Pasar Sasaran dan Positioning atau yang sering disebut STP yang dapat dijabarkan sebagai berikut : (Crevens, David, W, 1994)

1. Segmentasi Pasar
    - Identifikasi variabel segmentasi
    - Mengembangkan bentuk segmen yang menguntungkan.
2. Penentuan Target atau Pasar Sasaran.
    - Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen
    - Memilih segmen- segmen sasaran.
3. Positioning
    - Mengidentifikasi konsep positioning yang memungkinkan bagi masing-masing sasaran.
    - Memilih, mengembangkan dan mengkomunikasikan konsep positioning yang di pilih.

2.8.1. Segmentasi

Pada dasarnya segementasi pasar adalah proses membagi pasar keseluruhan suatu produk yang bersifat heterogen ke dalam beberapa segmen, dimana masing-masing segmen cenderung homogen dalam segala aspek. Berdasar segmentasi tersebut

perusahaan berusaha mengembangkan program-program pemasaran yang terpisah untuk memenuhi dalam penentuan masing-masing segmen.

Agar dapat diperoleh manfaat yang maksimal, ada lima karakter yang harus di penuhi daam penentuan segmentasi yaitu:

1. Dapat diukur (Measureable)

   Ukuran, daya beli dan profil segmen harus dapat di ukur.

2. Besar (Substansial)

   Segmen harus merupakan kelompok homogen yang cukup besar dan menguntungkan untuk di layani.

3. Dapat di jangkau (Accessibel)

   Segmen dapat di jangkau dan dilayani secara efektif.

4. Dapat di bedakan (Differentiable)

   Segmen dapat dipisah-pisahkan secara konseptual dan memberikan tanggapan yang berbeda terhadap unsur-unsur dan program bauran pemasaran yang berlainan.

5. Dapat diambil tindakan (Actionable)

   Program-program yang efektif dapat dirumuskan untuk menarik dan melayani segmen-segemen yang bersangkutan.

Adapun variabel-variabel yang biasanya digunakan dalam menentukan segmentasi pasar konsumen antara lain :

- **Geografi** : Wilayah, ukuran kota, lokasi, iklim, ukuran daerah dan kepadatan.

- **Demografi** : Usia, jenis kelamin, siklus hidup, penghasilan, ukuran keluarga, pendidikan, pekerjaan, kewarganegaraan, ras dan agama.
- **Psikografi** : Kelas sosial, gaya hidup, kepribadian.
- **Perilaku** : Manfaat, status pemakai, status kesetiaan, tingkat pemakaian dan sikap terhadap produk.

Keuntungan yang dapat diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar diantaranya :

1. Mendesain produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar.
2. Menganalisis pasar.
3. Menemukan peluang pasar.
4. Menguasai posisi yang superior dan kompetitif.
5. Menentukan strategi yang efektif dan efesien.

2.8.2. Penetapan Pasar Sasaran.

Setelah segmen pasar diketahui, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi atas segmen yang ada. Hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi segmen pasar antara lain : *ukuran dan pertumbuhan segmen, daya tarik segmen secara keseluruhan serta sasaran dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.* Setelah melakukan evaluasi atas segmen-segmen yang berbeda, perusahaan harus memutuskan segmen mana dan berapa yang akan dijadikan sasaran.

Ada lima pola pemilihan pasar yang dapat digunakan untuk memilih segmen mana yang akan dijadikan sasaran.

1. Konsentrasi Segmen Tunggal.

   Perusahaan memilih sebuah *segmen tunggal dan berkonsentrasi dalam memenuhi segala kebutuhan dan keinginan konsumen pada segment tersebut.*

Melalui pemasaran terkonsentrasi perusahaan dapat meraih posisi pasar yang kuat dalam segmen tersebut dan dapat menikmati operasi yang ekonomis melalui *spesialisasi produksi, distribusi* dan promosi. Namun demikian pemilihan segmen ini lebih berisiko dibanding dengan pola pemilihan segmen lainnya.

2. Pasar Spesialisasi Selektif.

   Perusahaan memilih *sejumlah segmen yang masing-masing menarik secara obyektif dan memadai, berdasarkan tujuan dan sumber daya perusahaan.* Mungkin hanya sedikit atau bahkan tidak ada sinergi diantara segmen-segmen tersebut, namun masing-masing segmen berpotensi menghasilkan *laba.* Strategi ini memiliki keuntungan pendiversifikasian resiko perusahaan, jika satu segmen menjadi tidak menarik, perusahaan masih dapat memperoleh penghasilan dari segmen-segmen lain.

3. Pasar Spesialisasi Produk.

   Perusahaan *berkonsentrasi dalam menghasilkan produk tertentu yang ditujukan untuk beberapa segmen.* Melalui strategi ini perusahaan membangun reputasi yang kuat dalam bidang produk tertentu.

4. Spesialisasi Pasar.

   Perusahaan *berkonsentrasi dalam melayani banyak kebutuhan dari suatu kelompok pelanggan tertentu.* Perusahaan mendapat reputasi yang kuat dengan mengkhususkan diri dalam melayani kelompok pelanggan ini dan menjadi saluran bagi semua produk baru yang mungkin digunakan oleh kelompok pelanggan ini.

5. Cakupan Seluruh Pasar.

Perusahaan *berusaha melayani seluruh kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin mereka butuhkan.*

2.8.3. Penentuan Posisi.

Penentuan posisi (positioning) adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan sehingga menempati suatu posisi kempetitif yang berarti dan berbeda dalam benak pelanggan sasarannya. Dalam penentuan posisi yang fokus, perusahaan perlu menetapkan seberapa banyak perbedaan (dari sisi keunggulan) yang akan dipromosikan kepada pelanggan sasaran.

Keunggulan differensiasi (differential advantage) merupakan alat dalam penawaran produk yang mengandung 3 (tiga) kreteria dasar dalam mendukung penentuan posisi produk (produk positioning) yaitu: (David, Fred, 1997)

1. Produk harus Unik : Keunikan pada produk yang bersangkutan akan memberikan persepsi yang berbeda dengan produk lainnya.
2. Produk harus penting : Produk yang memiliki kunikan harus terlihat penting dimata konsumen.
3. Produk harus Sustainale /Berkelanjutan : Produk dengan keunikan yang penting bagi konsumen hendaknya bertahan terhadap persaingan secara terus-menerus.

Berdasarkan ke 3 (tiga) hal diatas, strategi penentuan posisi produk yang dapat dilakukan antara lain : (David, Fred, 1997).

1. Penentuan posisi berdasarkan atribut (menghubungkan produk dengan ciri tertentu).

2. Penentuan posisi berdasarkan manfaat (menghubungkan produk dengan manfaat khusus bagi pelanggan).
3. Penentuan posisi berdasarkan penggunaan (menghubungkan produk dengan suatu kegunaan dan penerapan).
4. Penentuan posisi berdasarkan pemakai (menghubungkan produk dengan seseorang atau sekelompok pemakai).
5. Penentuan posisi berdasarkan pesaing (mengidentifikasi produk dengan menggunakan pesaing sebagai acuan).
6. Penentuan posisi berdasarkan kualitas atau harga (menggunakan harga sebagai petunjuk kualitas yang lebih tinggi. Kualitas lebih tinggi di cerminkan dengan lebih banyak keistimewaan atau pelayanan).

Setelah penentuan posisi dilakukan perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mewujudkan dan mengkomunikasikan posisi yang di inginkan tersebut kepada pelangggan sasaran. Posisi ini tertentunya dapat terus berkembang disesuaikan dengan lingkungan pemasaran yang selalu berubah.

2.9. ANALISIS STRATEGI BAURAN PEMASARAN.

Bauran Pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. Bauran pemasaran adalah kelompok variabel internal yang dapat dikendalikan perusahaan dan dapat direvisi setiap saat agar tujuan bisa dicapai sebagaimana yang ditargetkan.

Organisasi pemasaran harus responsif dalam mengelola respon internal terhadap perubahan lingkungan eksternal yang kompleks dan selalu berubah. Oleh karenannya operasionalisasi kebijakan bauran pemasaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan yang senantiasa terjadi di lingkungannya.

Komposisi alat bauran pemasaran yang disebut dengan **4P** *(Frank, G, Roger,G, Third Edition)* yang mencakup Produk (***Product***), Harga (***Price***), Distribusi (***Place***) dan Promosi (***Promotion***).

Perusahaan dihadapkan pada banyak alternatif bauran pemasaran yang dapat dipilih. Kadar untuk masing-masing faktor dalam komposisi bauran pemasaran dapat diramu sesuai dengan keadaan dan kondisi persaingan yang dihadapi, oleh karenanya ketajaman analisis & kreativitas diperlukan dalam proses pemilihannya. *(Frank, G, Roger,G, Third Edition)*

2.9.1. Produk (Product).

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Produk dapat berwujud barang fisik, jasa, tempat, organisasi, merek, ide, pelayanan. Jadi produk bisa berupa manfaat tangible maupun intangible yang dapat memuaskan pelanggan.

Konsep produk total meliputi barang, kemasan, merek, pelayanan dan jaminan. Konsumen bukan hanya membeli barang secara fisik tetapi lebih kepada membeli kepuasan untuk pemenuhan kebutuhannya. Untuk itu perusahaan seyogyanya lebih menitik beratkan kepada menjual manfaat atas produk dibanding menjual produknya itu sendiri. *(Frank, G, Roger,G, Third Edition)*

Dalam merencanakan produk perlu dipahami 5 (lima) tingkatan produk sebagai berikut:

1. Produk Utama (Core benefit) yaitu manfaat yang sebenarnaya dibutuhkan dan akan dikonsumsi oleh pelanggan dari setiap produk.
2. Produk Generik yaitu produk dasar yang mampu memenuhi fungsi produk yang paling dasar.

3. Produk Harapan (Expected Product) yaitu produk formal yang ditawarkan dengan berbagai atribut dan kondisinya secara formal (laya) dibeli.
4. Produk pelengkap (Augmented Product) yaitu berbagai atribut produk yang dilengkapi atau ditambah berbagai manfaat dan bisa dibedakan dengan produk pesaing.
5. Produk potensial yaitu segala macam tambahan dan perubahan yang mungkin dikembangkan untuk sesuatu produk dimasa mendatang, dan dapat menjadi produk unggul.

2.9.2. Harga (Price).

Harga merupakan satuan moneter atau ukuran lainnya (termasuk barang dan jasa lainnya) yang ditukarkan agar memperoleh hak kepemilikan atau penggunaan suatu barang atau jasa. Pengertian ini sejalan dengan konsep pertukaran *(exchange)* dalam pemasaran. *(Frank, G, Roger,G, Third Edition)*

Sukses tidaknya perusahaan dalam memasarkan produk, peran penetapan harga yang tepat cukup besar. Harga merupakan satu-satunya dari unsur bauran pemasaran yang memberikan *pemasukkan /penghasilan bagi perusahaan*, sedangkan ketiga unsur lainnya (produk, distribusi dan promosi) menyebabkan timbulnya biaya atau pengeluaran /cost.

Dari sudut pandang konsumen harga sering dipakai sebagai indikator nilai yakni dihubungkan dengan manfaat yang dirasakan atas suatu produk. Nilai (value) didefinisikan sebagai rasio antara manfaat yang dirasakan terhadap harga atau dapat di rumuskan sebagai berikut:

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Manfaat yang dirasakan}}{\text{Harga}}$$

Metode penetapan harga secara garis besar dapat dikelompokan menjadi 4 (empat) kategori yaitu :

1. Metode Penetapan Harga Berbasis Permintaan.

   Metode ini lebih menekankan faktor-faktor yang mempengaruhi selera dan preferensi pelanggan daripada faktor lain seperti biaya laba dan persaingan.

2. Metode Penetapan Harga Berbasis Biaya.

   Metode ini menekankan faktor penentu harga utama adalah aspek penawaran atau biaya. Harga ditentukan berdasarkan biaya produksi dan pemasaran yang ditambah dengan jumlah tertentu sehingga dapat menutupi biaya-biaya langsung, overhead dan laba.

3. Metode Penetapan Harga Berbasis Laba.

   Metode ini menekankan penyeimbangan pendapatan dan biaya, atas dasar target volume laba atau dinyatakan dalam bentuk prosentase terhadap penjualan atau investasi.

4. Metode Penetapan Harga Berbasis Persaingan.

   Metode ini menekankan penetapan harga atas dasar persaingan yaitu harga yang ditetapkan oleh pesaing.

2.9.3. Distribusi (Place).

Distribusi dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian produk dari produsen ke konsumen, untuk menjamin ketersediaan produk dan kemudahaan konsumen untuk memperoleh produk tersebut. Strategi distribusi berkenaan dengan penentuan dan manajemen saluran distribusi, sehingga produk sampai ditangan konsumen dalam jumlah, jenis, waktu dan tempat

yang tepat. Secara garis besar ada enam strategi distribusi yang dapat digunakan yaitu *(Frank, G, Roger,G, Third Edition)*

1. Strategi Struktur Saluran Distribusi

   Strategi ini terkait dengan penentuan jumlah perantaran yang digunakan dalam mendistribusikan produk dari produsen ke konsumen.Tujuan strategi ini adalah untuk mencapai jumlah pelanggan yang optimal pada waktu yang tepat, biaya yang rendah namun dapat menjaga tingkat pengendalian distribusi tertentu. Alternatif yang dipilih dapat berupa distribusi langsung (direct channel) atau distribusi tidak langsung (indirect channel).

2. Strategi Cakupan Distribusi.

   Strategi ini terkait dengan penentuan jumlah perantara disuatu wilayah. Tujuan strategi ini adalah melayani pasar dengan biaya yang minimal namun bisa menciptakan citra produk yang diinginkan.

3. Strategi Saluran Distribusi Berganda.

   Strategi ini menggunakan lebih dari satu saluran yang berbeda untuk melayani beberapa segmen pelanggan. Tujuan strategi ini untuk memperoleh akses yang optimal pada setiap segmen.

4. Strategi Modifikasi Saluran Distribusi.

   Strategi yang dijalankan dengan mengubah susunan saluran distribusi berdasarkan evaluasi dan peninjauan ulang. Dengan mengubah susunan saluran distribusi diharapkan perusahaan dapat menjaga sistem distribusi yang optimal pada perubahan-perubahan yang terjadi di pasar.

5. Strategi Pengendalian Saluran Distribusi.

Strategi ini dijalankan dengan menguasai semua anggota dalam saluran distribusi agar dapat dikendalikan secara terpusat ke arah pencapaian tujuan.

6. Strategi Manajemen Konflik Dlam Sasaran Distribusi.

   Strategi ini dimaksudkan untuk mengelola dan menangani konflik yang terjadi dalam saluran distribusi sehingga dihasilkan solusi yang dapat diterima semua pihak yang berselisih.

2.9.4. Promosi (Promotion).

Promosi pada hakekatnya adalah suatu bentuk komunikasi pemasaran yang mempunyai 3 (tiga) tujuan utama yaitu menyebarkan informasi *(informing),* mempengaruhi /membujuk konsumen untuk melakukan pembelian *(Persuading)* dan mengingatkan konsumen agar melakukan pembelian ulang *(reminding).*

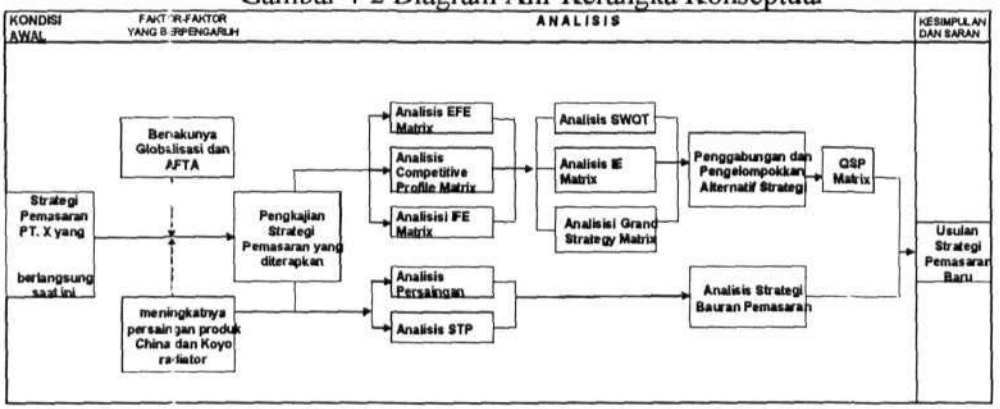
Secara singkat keterkaitan tujuan komunikasi, respon konsumen dan proses pembelian dapat digambarkan sebagai berikut: *(Frank, G, Roger,G, Third Edition)*

Gambar 2.9. Tujuan komunikasi, Respon Konsumen dan proses pembelian.

Secara umum bentuk-bentuk promosi memiliki fungsi yang sama, tetapi bentuk-bentuk tersebut dapat dibedakan berdasar tugas-tugas khususnya yaitu :

1. Personel Selling yaitu komunikasi langsung antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk, membentuk pemahaman atas produk tersebut sehingga calon pelanggan kemudian akan mencoba dan membelinya.
2. Mass Selling yaitu pendekatan dengan menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada khalayak. Bentuk mass selling adalah periklanan dan publisitas.
3. Promosi Penjualan yaitu bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan atau meningkatkan jumlah produk yang dibeli pelanggan.
4. Hubungan masyarakat (Public Relation) yaitu upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi presepsi, opini, keyakinan dan sikap khalayak terhadap perusahaan tersebut.
5. Direct Marketing yaitu sistem pemasaran yang bersifat interaktif, yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang tersukses atau transaksi. Dalam Direct Marketing komunikasi promosi di tujukan langsung kepada konsumen individual baik melalui pos, telepon atau datang langsung ketempat konsumen.

Gambar 4-2 Diagram Alir Kerangka Konseptual



2.10. TUGAS TERM PAPER PENULIS.

Pemilihan topik Strategi Pemasaran PT. X di latar-belakangi dengan adanya masalah yang muncul dan di alami perusahaan yaitu cenderung lambatnya pertumbuhan kuantum penjualan produk radiator dari tahun 2002 ke 2003 hanya meningkat 4.1% dan hingga Juni 2004 penjualan baru mencapai 48% terhadap tahun 2003. Sekalipun diferensiasi produk radiator yang telah dikembangkan sudah mencakup jenis Aluminum radiator dan racing radiator.

Sejak mulai diberlakukannya pasar bebas, meningkatnya pengetahuan dan teknologi informasi, masuknya produk china keberbagai belahan dunia dan meningkatnya issue lingkungan bahwa produk dan kemasan yang dikirim /diterima harus ramah lingkungan, menjadi issue yang melatarbelakangi tugas paper ini.

Dengan adanya indikasi munculnya masalah yang menimpa perusahaan perlu kiranya dilakukan kajian dan analisis atas strategi pemasaran yang selama ini dijalankan perusahaan. Dengan berubahnya lingkungan bisnis dan meningkatnya persaingan apakah usaha dan strategi pemasaran yang diterapkan masih sesuai dan dapat digunakan untuk mencapai target-target yang ditetapkan perusahaan.

BAB III

PENGUMPULAN DATA

3.1. Sejarah singkat PT. X.

PT. X adalah anak perusahaan dari Group dirikan *tahun 1973* dengan nama CV. XX bergerak dalam produk radiator otomotif dan fuel tank dengan merk A dan oleh pendirinya CEO melalui strategi fokus pada industri komponen otomotif, maka pada *tahun 1979* melakukan kerjasama teknik dengan TRS. Jepang untuk memperoleh pasar OEM untuk pembuatan produk radiator otomotif.

Pada *tahun 1982* dengan kerjasama teknik UKSK Japan, membuat exhaust dan B/pipe untuk kebutuhan OEM market. Kemudian pada *tahun 1985* dengan TM kerjasama teknik untuk pembuatan oil filter dan air filter otomotif dengan mendirikan PT.X, seiring dengan perkembangan perusahaan maka CV. XX diakuisisi oleh PT. X, sehingga range produk yang dihasilkan PT. X mencakup radiator, filter, fuel tank, Muffler dan B/pipe. Pada *tahun 1995* melakukan pengembangan lagi untuk car Air conditioner component bekerjasama teknik dengan GM., DHTD,USA. Pada *tahun 1996* PT. X menjadi perusahaan terbuka pada Stock Exchange Jakarta dan Surabaya.

Dari banyaknya jenis komponen otomotif yang di produksi, hanya 2 jenis produk yang pasarnya terus tumbuh rata-rata setiap tahun diatas 20% yaitu produk filter dan produk radiator yang di pusatkan di Jakarta. Dalam hal ini penulis membatasi pembahasan pada produk radiator yang proses manufacturingnya di lokasi X. Dalam perjalanannya melihat potensi pasar radiator terus berkembang baik lokal maupun ekspor.

perjalanannya melihat potensi pasar radiator terus berkembang baik lokal maupun ekspor.

Pemasaran PT. X khususnya radiator berkembang dengan baik khususnya pasar ekspor melalui sistem retail marketing pada distributor yang ada dimanca Negara yang telah dipercaya telah mencapai 90% dari total penjualan, sedangkan untuk pasar OEM sejak tidak diperpanjang Technical Assistant Agreement (TAA) dengan principal ISUZU Jepang maka untuk pengembangannya tidak berjalan baik, khususnya untuk pengembangan produk baru sehingga hanya pada kondisi bertahan dari produk yang sudah ada.

Jenis produk radiator yang dapat dilayani untuk After Market Product ini meliputi kendaraan otomotif segala macam seperti, Toyota, Honda, Ford, Chrysler, Hyundai, Lexus, Mitsubshi, Mazda, Infinitti, Nissan, Saturn, Audi, Holden, Dodge, Kia, Suzuki, BMW, Proton dan masih banyak lagi, dengan jenis tahun pembuatan dari tahun 1970an hingga produksi radiator tahun 2003.

Jenis core material radiator dari tahun berdirinya semula menggunakan kuningan/ tembaga (Copper-brass), pada *tahun 1997* mulai berkembang perubahan menjadi plastic tank kemudian tahun 1999 di mulainya jenis material Core Aluminum dengan plastic tank dan *pada tahun 2002* berkembang untuk mengembangkan Racing aluminum radiator.

Pasar potensial yang terbesar saat ini adalah kebutuhan ekspor Amerika, disusul Taiwan, Australia dan manca Negara lainnya.

Rantai proses produksi telah terintegrasi mulai dari design awal sampai dengan produk jadi , dengan Inhouse Tool dan Dies Shops maka hampir semua dapat memenuhi spesifikasi yang diminta pelanggan.

3.2. STRATEGI PERUSAHAAN

- VISI PT. X.

Menjadi perusahaan kelas dunia di dalam bidang komponen otomotif industri (To become a world class company in the automotive components Industry).

- MISI PT. X.

Perbaikan terus-menerus di dalam persyaratan pemenuhan kebutuhan melalui proses transformasi terbaik (Continuous Improvement in meeting requirements through excellence in transformation process).

- CORE VALUE :
  - Growing together with stakeholders.
  - Striving for the best.
  - Respecting each other as a members of the team.
  - Responsive to changes.
- MOTTO :

  Memberi pelanggan pilihan yang terbaik (To give the customer a better choice).

3.2.1. Strategi Korporasi.

Melakukan konsolidasi pada seluruh unit dan pengembangan usaha pada pasar ekspor, dimana pencapaian penjualan radiator pada tahun 2003 meningkat dan ditargetkan penjualan radiator otomotif pada tahun 2007 dapat mencapai target.

3.2.2. Strategi Bisnis.

Strategi bisnis khususnya untuk pasar ekspor radiator otomotif ini antara lain :

- Meningkatkan pemasaran ekspor pada pelanggan yang sudah ada tetapi permintaan sangat rendah, dengan melakukan kunjungan periodik pada negara yang bersangkutan seperti Italia, Yunani, Malaysia, Singapore dan Hongkong.
- Membina dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan yang sudah rutin seperti USA, Taiwan dan Australia untuk dapat meningkatkan permintaannya terhadap produk yang sudah ada dan pengembangan model baru yang mempunyai pasar potensial dimasa mendatang.
- Membuat Kantor representative yang dapat meningkatkan pemasaran produk seperti telah dibukanya di Thailand dan di Shanghai China.
- Mencari pasar /market baru pada Negara yang potensial pertumbuhan otomotif seperti Brazil, Afrika , Timur Tengah dan negara bagian Eropa lainnya melalui penyebaran catalog produk dengan brand "A" radiator.
- Mengerabangkan produk baru dengan beberapa versi material yang berbeda untuk meningkatkan variasi model radiator dari C/B, C/P dan A/P sebagai usaha daya saing keunggulan produk.

3.2.3. Strategi Fungsional.

Strategi fungsional di kelompokan dalam lima fungsi pokok kegiatan yang meliputi : Pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia dan organisasi serta pengembangannya.

Pemasaran /Marketing.

- Meminta distributor retail melakukan penetrasi pasar untuk memasuki pasar potensial lainnya seperti Brazil, Argentina.
- Melakukan campaign harga untuk pasar-pasar yang mulai di masuki Negara China.

- Memberikan pelayanan yang responsif setiap permintaan dan keluhan pelanggan dalam 2 X 24 jam paling lambat untuk menjawab.

Produksi /Proses Manufacturing dan Mutu.

- Meningkatkan kinerja produksi melalui peningkatan produktifitas dan effesiensi seperti meningkatkan kapasitas produksi, implementasi 5S, implementasi one piece flow production menekan WIP dan low inventory, perbaikan peralatan dan mesin produksi, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.
- Menurunkan biaya produksi dengan cara efesiensi penggunaan bahan baku, bahan penolong, utilitas dan energi.
- Meningkatkan kinerja pembelian untuk mencari sumber alternatif bahan baku lebih kompetitif dan lebih berkualitas.
- Meningkatkan mutu produk melalui sistim mutu ISO/TS 16949 dengan perbaikan sistim mutu dan proses produksi untuk menekan dan mencegah klaim pelanggan.

Keuangan /Finansial.

- Optimalisasi Cash flow
- Penerapan Cost Reduction Program secara berkelanjutan.
- Penerapan Pengendalian dan Pengetatan Anggaran dengan nilai otorisasi yang lebih jelas untuk masing-masing level manajemen.
- Mencari alternative sumber-sumber overhead cost yang dapat dilakukan penghematan.

Sumber Daya Manusia dan Organisasi.

- Penerapan sistim manjemen SDM berbasis kompetensi.

- Pelaksanaan restrukrisasi SDM
- Memperbaiki Bisnis Process dan Learning Process yang berkelanjutan.
- Membangun budaya kerja 5S dan Total Quality management (TQM).
- Melakukan disain struktur organisasi untuk memperbaiki kinerja organisasi yang bertujuan mencapai strategi perusahaan.

Pengembangan /Development.

- Meningkatkan pengembangan model-model radiator baru berdasarkan populasi kendaraan yang ada dengan waktu penyelesaian lebih cepat.
- Meningkatkan sistim informasi dan komunikasi guna mendukung kegiatan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan efektif.

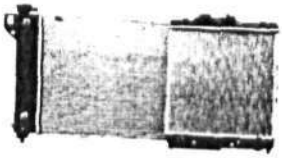
3.3. Bisnis Model PT. X.

Bisnis model PT. X adalah manufacturing dengan basis produksi dari raw material /bahan baku yang diimpor dari berbagai manca Negara dan kurang dari 20% material lokal, kemudian melalui proses mesin produksi mulai dari pencetakan komponen sampai finishing untuk di kirim kepelanggan.

Gambar 3- 1
Produk Radiator PT.X

Copper Brass Radiator

Copper Plastic Radiator



Aluminum Plastic Radiator

All Aluminum Racing Radiator

Radiator for Generating Set

Radiator for Construction Machinery

Radiator for Locomotive

Oil Cooler

Untuk jaringan distribusi produk PT. X untuk pasar lokal memisahkan dengan membuat agen distributor sendiri yaitu PT. Y dengan brand produk radiator "Y", sedangkan untuk pasar ekspor melalui retail marketing USA dengan brand name "Z", begitupula dengan pasar retail Taiwan dengan memakai merk "Q" sedangkan untuk pasar retail Australia memakai merk "W". Kelebihan model sistem seperti ini dapat fokus pada proses manufacturing saja. Sedangkan kekurangan pada kondisi ekspor adalah customer dengan mudah dapat menentukan harga beli dengan demikian margin profit lebih kecil.

3.3.1. Unit Produksi Ekspor.

Unit produksi radiator ekspor yang dimiliki PT.X terbagi 2 unit pabrik yaitu pabrik 1 dan pabrik 3 sebagai berikut :

a. Unit Produksi Pabrik 1

Unit produksi 1 memproduksi radiator Copper brass (C/B) dan Copper Plastik (C/P) dengan kapasitas produksi 420.000 unit /tahun. Proses produksi ini terdiri dari:

- Proses Pencetakan komponen secara mekanik & hidrolik.
- Proses Sub Assembly Komponen.
- Proses Perakitan Core/ Sarang Radiator.
- Proses Soldering utk C/B atau Crimping untuk C/P radiator
- Proses Finishing dan Packaging.

b. Unit Produksi Pabrik 2

Unit produksi 2 memproduksi radiator Aluminum plastik radiator (A/P) dan All Aluminum /Racing radiator (A/A) dengan kapasitas produksi 260.000 unit/ tahun. Proses Produksi di unit ini terdiri dari :

- Proses Pencetakan Componen dan Injection komponen tank.
- Proses Perakitan Core/ Sarang Radiator.
- Proses Crimping untuk A/P dan Tig Welding untuk A/A.
- Proses Finishing dan Packaging.

Saat ini dalam pengembangan kapasitas produksi 2X output saat ini dengan investasi unit Brazing furnace, yg merupakan inti proses manufacturing radiator aluminum.

3.4. PESAING /COMPETITOR PT. X.

Dalam persaingan dengan perusahaan lain, kita tentu harus dapat menentukan siapa saja perusahaan yang menjadi pesaing kita, dalam mengidentifikasi para kompetitor

yang ada, dan para kompetitor potensial, ada langkah-langkah yang dapat dilakukan dengan memperhitungkan beberapa variabel penting yaitu:

1. Bagaimana perusahaan lain mengidefinisikan lingkup pasar mereka? Semakin mirip definisi mereka antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, maka semakin mungkin masing-masing perusahaan saling melihat satu sama lain sebagai pesaing.
2. Seberapa mirip keuntungan yang didapat pelanggan dari produk atau jasa kita dengan yang ditawarkan oleh perusahaan lain? Semakin mendekati keuntungan yang didapat pelanggan dari produk kita dengan yang didapat dari produk pesaing, maka akan semakin banyak pilihan untuk pelanggan yang juga berarti persaingan antar perusahaan akan semakin keras.
3. Seberapa besar komitmen perusahaan-perusahaan lain dalam bidang industri yang ditekuninya? Walaupun pertanyaan ini terdengar seperti jauh ditinggalkan dalam identifikasi kompetitor, sebenarnya hal ini adalah salah satu pertanyaan terpenting yang harus diperhitungkan dalam proses identifikasi kompetitor karena pertanyaan itu akan memberikan sedikit penerangan dalam tujuan dan arah jangka panjang.

Mengidentifikasi pesaing adalah salah satu aktivitas yang penting dalam pengembangan sebuah strategi. Tapi proses ini adalah proses yang penuh dengan muatan ketidakpastian dan resiko. Hal lain yang umum terjadi adalah kita salah dalam mendefinisikan pesaing, sebuah kesalahan yang seringkali menghabiskan banyak biaya.

Beberapa kesalahan yang umum terjadi dalam mengidentifikasi pesaing adalah:

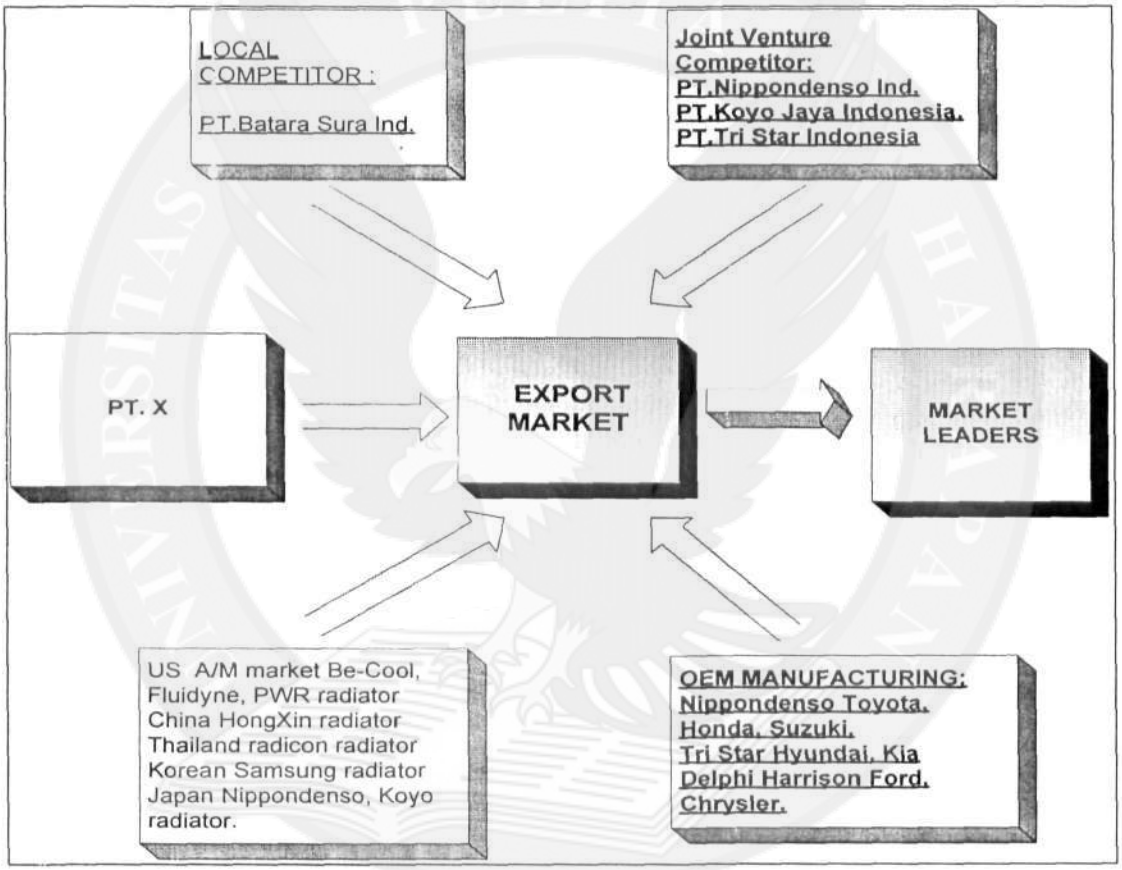
1. Terlalu menekankan perhatian pada pesaing yang ada dan yang sudah dikenal saat ini sementara lupa atau mengabaikan pesaing lain yang juga berpotensi dan baru akan masuk dalam pasar persaingan.
2. Terlalu menekankan perhatian pada pesaing-pesaing besar sementara mengabaikan pesaing kecil.
3. Terlalu mencari pesaing internasional.
4. Berasumsi bahwa pesaing akan bertingkah laku sebagaimana dia bertingkah laku dimasa lalu.
5. Salah dalam membaca tanda-tanda yang dapat menunjukkan pergeseran fokus dari pesaing atau pembaruan dari strategi atau taktik mereka sekarang.
6. Terlalu mengkhawatirkan kemampuan finansial, posisi pasar dan strategi dari kompetitor sementara mengabaikan aset intangible mereka sendiri seperti tim manajemen tingkat atas.
7. Berasumsi bahwa semua perusahaan dalam industri yang sama adalah mempunyai batasan yang sama atau sama-sama terbuka terhadap sebuah kesempatan.
8. Percaya bahwa tujuan dari strategi adalah untuk mengakali kompetisi bukannya untuk mencapai kepuasan dan kebutuhan pelanggan.

Gambaran persaingan pasar /market dalam kontribusi pemenuhan pelanggan ekspor dapat kita lihat para pesaing sbb:

1. Pesaing dari Negara Amerika dengan Modine, Be-Cool, PWR, Fluidyne, Thailand dengan Radicon brand, China, India, Korea Samsung, Mando, Japan dengan radiator TRS, radiator Toyo dan lain-lain.

2. Pesaing dari Joint Venture yang ada di Indonesia seperti Korea dengan radiator Tri Star, Jepang dengan Koyo radiator.
3. Pesaing Lokal yang mempunyai daya saing Ekspor PT. Batara Sura Indonesia.
4. Pesaing dari OEM Manufacturing seperti Nippondenso untuk kebutuhan Toyota, Honda, Suzuki, TRS untuk kebutuhan Isuzu, Delphi Harrison untuk kebutuhan Ford dan Chrysler.

Gambar 3-2, Kondisi Pasar Radiator Otomotif dengan para Pesaing

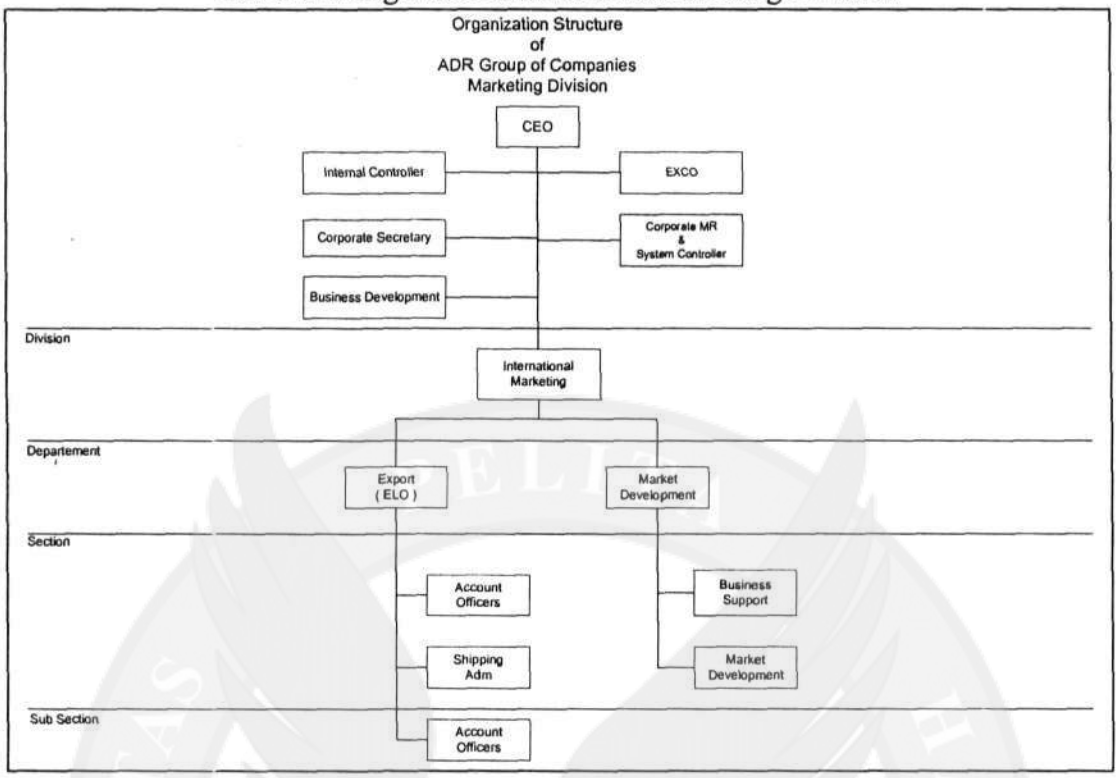


3.5. ORGANISASI PEMASARAN.

3.5.1. Struktur Organisasi Pemasaran Ekspor.

Struktur organisasi pemasaran ekspor dapat dilihat pada lampiran A, struktur pemasaran ini langsung dibawah kendali direktur utama /CEO yang merangkap

Tabel 1-2 Organisation Structure Marketing Division



secara korporasi usaha group A dalam Divisi Marketing International komponen otomotif. Dalam pembagian kerjanya organisasi penjualan ekspor dapat dikategorikan 2 bagian sbb:

1. Export Liaison Office /ELO Sales Administrasi Ekspor yang bertugas melayani aktifitas kegiatan permintaan (inquiry, quotation, shipping document, container order, invoicing, staffing, status payment). Bagian ini langsung melapor dan bertanggung-jawab terhadap General Manager tentang aktifitas yang dilakukan.
2. Market Development yang terdiri dari Business Support yang bertugas melakukan survey, aktifitas kunjungan dan peningkatan hubungan dengan pelanggan rutin dan baru ke mancanegara, melakukan survey pasar ekspor potensial untuk dapat memberikan informasi calon pelanggan baru, sedangkan Market Development bertugas mencari pasar-pasar / retail baru yang berpotensi,

baik melalui internet maupun kunjungan periodic untuk dapat melakukan permintaan produk termasuk model-model baru yang hendak dikembangkan.

Dalam hal ini langsung melapor kepada Direktur Utama tentang progress aktifitas ini, untuk tujuan tindak lanjut dan progress action dan strategi pemasaran yang akan di lakukan untuk langkah berikut.

3.5.2. Jaringan Distribusi Pemasaran Ekspor.

Selain memiliki retail distributor yang telah ada dan cukup potensial untuk pasar Amerika, Taiwan, dan Australia. Sejak diberlakukannya bebas bea masuk 0% untuk produk dengan bahan baku impor yang kemudian di ekspor kembali 100%, maka memberi kemudahan dan mulai di kembangkan untuk dapat memasarkan sendiri dengan membuat representasi office yang mewakili Negara menjadi pasar produk radiator seperti Malaysia, Thailand, Vietnam, dan Shanghai.

Jaringan distribusi merupakan salah satu kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian produk dari produsen ke konsumen, menjamin ketersediaan produk dan kemudahan konsumen untuk memperoleh produk tersebut.

Dengan adanya stock ini sewaktu-waktu permintaan pelanggan dapat langsung di kirim ke lokasi end user dari customer Z.

3.6. Pengumpulan Data Penjualan.

Data penjualan selama 5 tahun terakhir berdasarkan jenis pelanggan, dari tahun 2000 hingga 2004, negara pelanggan dan jenis material produk dapat diperoleh seperti berikut :

Dari ke 4 jenis produk dari total penjualan di dominasi oleh C/B radiator, akan tetapi bila kita lihat secara mendalam bahwa sejak tahun 2002 hingga tahun 2004 ini pertumbuhan produk C/B mulai terjadi kelambatan dan diungguli dengan berkembangnya produk A/P radiator, yang mana produk ini memiliki keunggulan lebih ringan 3 kali dibanding dengan C/B radiator dan para OEM lebih memprioritaskan menggunakan material A/P, yang mana dengan ringan dapat menghemat konsumsi bahan baker.

Dari data penjualan tersebut diatas masih banyak peluang-peluang pemasaran yang dapat di tingkatkan untuk mencapai peningkatan penjualan seperti untuk pelanggan Yunani, Italia, Singapore, Hongkong dan Malaysia.

Sejauh meningkatnya pengetahuan dan teknologi serta pemahaman produk ramah lingkungan, maka pada kenyataanya pelanggan tetap lebih menyukai produk aluminum plastik selain disebutkan diatas, selain produk ini lebih ringan dari copper brass dan memiliki kesamaan material dengan produk originalnya. Dari data penjualan diatas juga terlihat peningkatan penjualan radiator aluminum diatas 40% dari 2001 hingga 2003.

Sedangkan produk copper brass cenderung menurun, sejalan dengan issue diatas. Dan untuk produk all aluminum/ Racing masih dalam tahap growth bisa dikatakan produk exclusive dan subtitusi dan kompetisi produk ini cukup besar dari pasar USA sendiri seperti dari Fluidyne, Be Cool dan Koyo Jepang, yang mana saat ini PT. X, sedang melakukan penetrasi pasar untuk produk jenis ini.

Untuk pasar all aluminum radiator masih dalam volume penjualan yang rendah hal ini selain produk ini relatif mahal dibanding ketiga jenis radiator lain dan peminatnya masih sedikit hanya kalangan kaum berjiwa muda yang mengharapkan standar kekuatan juga ekslusifitas produk juga masih dalam tahap growth, dimana dengan diferensiasi ini dapat sedikit mengungguli pesaing dari Koyo radiator yang mana terlebih dahulu telah menjual jenis all aluminum radiator /racing.

BAB IV

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DAN ANALISIS PESAING

Pada bab 4 ini data dan informasi di analisis dan dibahas secara sistimatis dengan tahapan sebagai berikut :

4.1. Analisis Penetapan Strategi yang meliputi analisis EFE-IFE Matrix, Competitive Profile Matrix, QSP Matrix, Grand Strategy Matrix dan SWOT.

4.2. Analisis STP (segmentation, Targeting dan Positioning).

4.3. Analisis Bauran Pemasaran dengan analisis persaingan industri terhadap pasar Global dan AFTA.

4.1. ANALISIS PENETAPAN STRATEGI.

4.1.1. Analisis EFE-IFE Matrix.

Didalam EFE (External Factor Evaluation) Matrix dilakukan analisis atas peluang dan ancaman perusahaan, sedangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dianalisis dengan menggunakan IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix.

Hasil analisis EFE dan IFE Matriks dapat dilihat pada tabel 4.1 dan tabel 4.2.

Lebih lanjut dari EFE dan IFE matiks serta Competitive Profile Matrix yang ketiganya masuk dalam tahap pertama (Input Stage) dari keseluruhan tiga thap proses perumusan strategi akan digunakan untuk identifikasi informasi-informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi.

Tabel 4-1. Faktor-Faktor Kunci (EFE) Eksternal

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai yg dibobot
Peluang : 1. Meningkatnya jenis & model baru kendaraan otomotif	0.10	2	0.20

2. Peningkatan populasi dan produksi kendaraan otomotif dunia.	0.10	2	0.20
3. Bertambahnya jumlah kendaraan otomotif model lama.	0.12	2	0.24
4. Konsumen mempunyai kepercayaan terhadap brand PT.X	0.14	3	0.42
5. Adanya jaminan suplai untuk bahan baku radiator dengan harga discount seperti kuningan (brass), Tembaga (Copper), Aluminum, Nylon plastik melalui sistim kontrak pembelian jangka panjang.	0.10	1	0.10
6. Adanya jaminan pemerintah untuk bebas bea masuk untuk bahan baku yang di import dan hasil barang jadi di ekspor kembali.	0.08	1	0.08
Ancaman :			
1. Terbukanya globalisasi dan pasar bebas untuk semua produk, khususnya radiator.	0.10	2	0.20
2. Masuknya produk China dengan harga relatif murah pada pasar dunia terutama US market.	0.14	4	0.56
3. Berkurangnya kepercayaan terhadap produk PT.X karena meningkatnya jumlah claim pelanggan.	0.12	3	0.36
	1.00		**2.36**

Nilai Peringkat :	**4**	**: Besar**	**2**	**: Sedang**
	3	**: Agak besar**	**1**	**: Kecil.**

Tabel 4-2. **Faktor-Faktor Kunci (EFI) Internal.**

Faktor Kunci Internal	**Bobot**	**Peringkat**	**Nilai yg dibobot**
Kekuatan :			
1. Mampu menjamin kontinuitas supplai karena memiliki unit produksi yang handal.	0.12	2	0.24
2. Kualitas produk telah memperoleh sertifikasi sistim mutu ISO /TS 16949 standarisasi mutu khusus otomotif.	0.14	3	0.42
3. Sistim penghitungan status stock finish good, raw material, WIP dan rencana pengiriman yang terintegrasi dengan sistim MOVEX (komputerisasi) memudahkan kesesuaian pengiriman dalam jumlah dan item.	0.13	3	0.39
4. Memiliki jenis varian produk radiator lebih dari 800 model dengan berbagai merek.	0.14	3	0.42
Ancaman :			
1. 80% bahan baku masih tergantung impor	0.10	2	0.20
2. Produk mudah ditiru atau dengan menjual harga yang lebih rendah.	0.14	3	0.42
3. Sistim informasi pasar internasional yang belum memadai.	0.11	3	0.33
4. Sumber daya yang kompeten terhadap bidang kerja.	0.12	3	0.36
	1.00		**2.78**

Nilai Peringkat :	4	**: Besar**	2	**: Sedang**
	3	**: Agak kuat**	1	**: Kecil.**

Nilai EFE Matriks sebesar ***2.36*** menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki PT.X dalam memasarkan produk radiator masih lebih besar dibandingkan dengan ancaman

yang ada. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa bisnis radiator masih memiliki daya tarik yang cukup tinggi.

Adapun nilai IFE matriks sebesar ***2.78*** menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki PT. X dalam bisnis radiator ekspor masih lebih besar dibanding kelemahannya. Yang perlu diwaspadai munculnya pemain baru dan daya saing produk. Kedua hal diatas menggambarkan bahwa perusahaan secara internal relatif kuat untuk menggunakan kekuatannya guna meraih peluang dan sekaligus menghindari ancaman yang ada.

4.1.2. Matriks Profile Persaingan (Competitive Profile Matrix).

Dalam upaya untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan relatif terhadap pesaing-pesaingnya, digunakan analisa dengan menggunakan Competitive Profile Matrix. Analisis dengan matrik ini memperhitungkan 9 (sembilan faktor) yang mencerminkan kondisi bisnis radiator ekspor, dimana PT.X dan pesaing yg ada didalamnya, sebagaimana terlihat dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3. Matriks Profile Persaingan

No	Faktor Sukses Kritis	Bobot	PT.SS radiator		Koyo Radiator		China Radiator	
			Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
1	Pangsa pasar	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
2	Kualitas Produk	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
3	Daya Saing Harga	0.26	3	0.78	2	0.52	4	1.04
4	Kontinuitas Supply	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
5	Loyalitas Pelanggan	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
6	Brand Images	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
7	Layanan Pd Pelanggan	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
8	Promosi	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16

9	Kemudahan untuk memperoleh produk	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
		1.00		**2.91**		**3.07**		**2.95**
Urutan peringkat : 4 : Kekuatan Besar 2 : Kelemahan kecil 3 : Kekuatan Kecil 1 : Kelemahan Besar.								

Berdasar hasil analisis dari Matriks Profile Persaingan menunjukkan bahwa produk PT.X di lihat dari faktor sukses kritis (Critical Success Factor) yang ada ternyata kalah unggul dibandingkan dengan pesaing produk radiator koyo Japan, dan radiator China. Kondisi ini menggambarkan daya saing produk radiator ekspor kita harus di lakukan strategi pemasaran yang lebih baik untuk jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

4.1.3. Analisis Matriks SWOT.

Perusahaan dalam industri yang sama seringkali punya kemampuan yang berbeda dalam hal marketing, sumberdaya, keuangan, fasilitas dan lokasi operasi, pengetahuan teknis, *brand image*, tingkat integrasi, bakat manajerial dan sebagainya. Sumber-sumber daya internal yang berbeda ini dapat menjadi kekuatan relatif (atau kelemahan) tergantung pada strategi yang dipilih oleh perusahaan. Dalam memilih sebuah strategi, manajer harus membandingkan kemampuan internal perusahaan dengan kemampuan internal pesaingnya dengan tetap mempertahankan kekuatan dan mengatasi kelemahan utamanya

Tahap kedua yang merupakan Tahap Penyesuaian (Matching Stage) merupakan tahap analisis yang difokuskan pada penyusunan strategi dengan mengacu pada faktor-faktor internal dan eksternal. Analisis yang digunakan adalah matrik SWOT, IE *(Internal – External) Matrix dan Grand Strategy Matrix.*

Analisis Matriks SWOT ditujukan untuk mengidentifikasikan alternatif-alternatif strategi dengan jalan memanfaatkan peluang-peluang yang ada dengan menggunakan kekuatan yang di miliki serta berusaha untuk memperbaiki kelemahan guna mengatasi ancaman-ancaman yang mungkin timbul. Alternatif strategi yang tersusun adalah sebagai berikut:

4.1.3.1. Strategi Peluang – Kekuatan.

- Menjaga mutu produk, kontinuitas dan ketepatan suplai, harga dan layanan yang responsif, serta berusaha untuk meningkatkannya.

  PT.X memiliki unit produksi radiator yang cukup memadai dan mampu memproduksi radiator 500.000 unit/ tahun. Disamping jumlah produksi yang tinggi, juga kualitas produk yang di hasilkan sesuai sistim mutu internasional ISO 9002 tahun 1996, kemudian dikembangkan lagi untuk sistim mutu khusus industri otomotif mendapat sertifikasi QS 9000 tahun 2000, dan pembaharuan sistim mutu otomotif terbaru dari the big three Ford, GM dan Chrysler yaitu ISO/TS 16949 tahun 2002. Kedua hal tersebut merupakan modal yang kuat untuk dapat menjaga kontinuitas dan ketepatan suplai serta kestabilan mutu produk.

  Dengan semakin tajamnya tingkat persaingan dirasakan perlu untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan diantaranya dengan menjamin ketersediaan stock untuk model-model yang fast moving dan meningkatkan Sales Supervisor dalam merespons dengan cepat setiap permintaan dan keluhan pelanggan.

  Keluhan selama ini untuk pelanggan yang membutuhkan informasi produk dan jenis aplikasi kendaraan atau jenis engine yang digunakan terlihat agak

lambat dan hal ini mengurangi kemampuan respon yang cepat, untuk hal ini perusahaan melakukan strategi dengan selalu *memperbaharui katalog product setiap tahun* untuk diberikan pelanggan rutin maupun pelanggan baru dan kemudahan akses melalui *web site.*

- Dalam perkembangan untuk meningkatkan competitive advantage untuk menghadapi persaingan global khususnya pada industri komoponen otomotif maka perbaikan internal perusahaan tahun 1998 telah mengiimplementasikan software application Movex System IBM AS 400.

  Adapun penggunaan software ini terintegrasi antara kantor pusat di Pluit dengan Plant produksi di Kapuk dan di Tangerang dengan sistem kabel telepon.

  Sedangkan plant dikapuk dengan 2 server masing-masing kecepatan 10/ 100 Mbps dapat cepat diketahui dan lebih akurat mengenai status Inventory bahan baku, Pemakaian raw material , dan finish product, status pengiriman/delivery, pembelian dan mulai dari penerimaan PO sampai perubahan menjadi invoicing untuk Customer sudah terintegrasi, status penerimaan barang dan status pembayaran kepada supplier telah menjadi satu Corporate Functional Procedure meliputi antara lain Finance, Accounting, Export Liason Office, HRD, Purchasing Import , Local Purchasing, Information Technology, dan Internal Audit.

- Kemampuan untuk membuat informasi pengembangan model baru terhadap pelanggan utama dan pelanggan lainnya sebagai usaha menambah jumlah pemasaran radaitor baik dalam kuantitas dan jenis item produk.

- Memelihara hubungan baik dengan pemasok bahan baku, salah bahan baku utama radiator Outokumpu Sweden adalah brass strip untuk tube radiator untuk fin radiator copper strip dan baku radiator aluminum dari SAPA untuk bahan tube, bahan fin dan material plastik Nylon. Dengan melakukan kontrak pembelian jangka panjang diperoleh suplai lebih terjamin dan dengan harga yang lebih spesial.

4.1.3.2 *Strategi Ancaman* – **Kekuatan.**

- Dengan menjaga mutu produk, kontinuitas suplai, harga yang kompetitive dan layanan yang responsif serta usaha lainnya untuk terus meningkatkannya.

  Dengan dukungan kapasitas produksi yang cukup serta kehandalan operasi pabrik PT.X, diharapkan terus berupaya untuk dapat terus menjaga kontinuitas suplai radiator disamping menjaga mutu produk, mengingat adanya ancaman dari produk China dan pesaing utama yang sejenis dari Koyo radiator yang berusaha merebut pangsa pasar radiator otomotif.
- Meningkatkan jumlah varian produk dengan teknologi material Aluminum Radiator dan Racing Radiator sebagai daya saing produk terhadap kompetitor.
- Melakukan penyesuaian harga pada distributor agar harga produk yang dijual tetap mampu bersaing dengan kompetitor, sebagai usaha peningkatan pelayanan.
- Melakukan Efesiensi Proses Manufacturing.

  Untuk mencapai strategi bisnis yang *Low Cost* beberapa usaha yang dilakukan dengan menekan biaya per unit produk dapat di turunkan, hasil produksi pesatuan waktu *(Pcs/jam)* dan hasil produksi per jumlah jam kerja manusia *(PMH)* dapat ditingkatkan, agar dapat menekan harga jual sehingga dicapai

kemampuan bersaing, dengan melakukan optimalisasi kapasitas, simplifikasi proses, sistim kontrol kualitas berdasarkan pencegahan, menekan reject (disposai) dan defect (kerja ulang), meningkatkan pengelolaan penyimpanan raw material dari kondisi 6 -7 bulan stock menjadi 3-4 kali stock, sehingga biaya tetap (fix cost) bisa turun, ini adalah usaha efesiensi internal.

4.1.3.3 Strategi Peluang – Kelemahan.

- Memelihara hubungan baik dengan pemasok dan memperbanyak multisourcing.

  Sebagian besar bahan baku radiator berasal dari impor dan hanya komponen kecil dalam skala berat yang menggunakan bahan lokal, untuk mengurangi ketergantungan kepada salah satu sumber dan menjamin kontinuitas supply serta diperoleh harga yang bersaing maka dilakukan langkah multisourcing atau minimal ada 2 pemasok untuk setiap jenis material yang di supply.

- Melakukan peningkatan pemakaian bahan baku (recovery) dalam proses produksi sehingga net pemakaian rata bahan baku bisa lebih meningkat. Contoh, bila sebelumnya raw material dengan waste/ buangan 20% maka usaha yang dilakukan bagaimana caranya menurunkan waste 20% tersebut menjadi 10% dan seterusnya, sehingga konsumsi total menurun.

  Upaya yang dilakukan adalah mencari alternatif cara, metode, dan teknik pemotongan, teknik pengukuran dan usaha lain seperti pengaturan /policy, untuk mencapai optimalisasi pemakaian material sehingga waste /losses yang terjadi pada raw material dapat di kurangi, dengan demikian terjadi penurunan konsumsi bahan baku dan lebih lanjut biaya produksi dapat ditekan.

4.1.3.4. Strategi Ancaman – Kelemahan.

- Menjaga mutu produk dan meningkatkan sistim informasi untuk meningkatkan persaingan.

  Melakukan sistim sharing informasi dalam kegiatan operasional dan dokumen mutu dari masing- masing departemen Personalia, PPIC, Sales, Warehouse, Produksi, Sales Export (ELO), ISO/TS System, Engineering, MTC, QA/QC, Machinery, Laboratory dan Operational.

- Memperbaharui Sistim Mutu untuk dapat diakui secara Internasional dalam industri otomotif maka untuk mengatasi kelemahan internal sebagai usaha keunggulan bersaing di perlukannya sertifikasi mutu ISO/TS 16949. Banyak hal yang dapat diperbaiki dan meningkatkan nilai tambah dari penerapan sistim mutu ini, melalui Quality Policy, Quality Manual, Quality Procedure, APQP, PPAP, Flow Chart, PFMEA, Control Plan, SOP, Inspection Standard, Check Sheet, Calibration, Internal and External Audit Quality.

- Memperbaiki sistim informasi pasar.

  PT.X memiliki Marketing Supervisor yang melakukan kunjungan secara periodik untuk manca negara dan kunjungan periodik show otomotif yang mampu memberikan informasi lebih aktual dan akurat mengenai kondisi pasar, sehingga sangat bermanfaat untuk pengambilan strategi kedepan.

STRATEGI PELUANG – KEKUATAN OPPORTUNITY – STRENGTH	**KEKUATAN / STRENGTH** 1. Memiliki kemampuan unit produksi yang handal dengan kapasitas produksi total radiator 500.000 unit /tahun. 2. Memiliki Sistim Mutu Internasional ISO/ TS 16949 khusus standar mutu otomotif internasional. 3. Memiliki fasilitas pengujian produk yang di akreditasi standar SNI, dan memiliki jenis pengujian performance Heat Rejection Test, Pressure Cycle Test, & Vibration/ Durability Test khusus radiator otomotif. 4. Memiliki Technical Assistant dengan Tokyo Radiator Co. Ltd Japan.
PELUANG / OPPORTUNITY 1. Kebijakan pemerintah untuk kawasan berikat, memperoleh bebas bea masuk bahan baku, utk produk yang diproduksi didalam negeri dan diekspor 100%. 2. Peningkatan jumlah populasi kendaraan otomotif dunia, memberi peluang peningkatan potensi pasar. 3. Kerja sama yang baik dgn outsourcing copper-brass Sweden, Aluminum Shanghai, Plastik Dupont menjamin kemampuan supply raw material.	**STRATEGI PELUANG-KEKUATAN** 1. Menjamin kemampuan supply dan peningkatan pelayanan pada pelanggan 2. Menjaga mutu produk yang diekspor sehingga brand image produk terjaga. 3. Membina dan meningkatkan hubungan baik dengan pelaku distribusi dalam usaha integrasi kehilir. 4. Memelihara hubungan baik dengan pemasok bahan baku dan mencari peluang cost reduction raw material (dalam usaha integrasi ke hulu).

STRATEGI **PELUANG – KELEMAHAN** **OPPORTUNITY – WEAKNESS**	**KELEMAHAN / WEAKNESS** 1. Produk mudah ditiru dan mudah disaingi dengan produk sejenis dari negara lain dan kompetitor lain. 2. Sebagian besar raw material masih tergantung impor dari negara lain. 3. Sistim distribusi dan pemasaran produk masih dikuasai oleh retailer. 4. Sistim informasi pasar masih belum memadai.
PELUANG /OPPORTUNITY 1. Kebijakan pemerintah untuk kawasan berikat, memperoleh bebas bea masuk bahan baku, utk produk yang diproduksi didalam negeri dan diekspor 100%. 2. Peningkatan jumlah populasi kendaraan otomotif dunia, memberi peluang peningkatan potensi pasar. 3. Kerja sama yang baik dgn outsourcing copper-brass Sweden, Shanghai, Plastik Dupont menjamin kemampuan supply raw material.	**STRATEGI PELUANG-KELEMAHAN** 1. Menjaga mutu produk melalui implementasi sistim mutu ISO /TS 16949 dlm usaha meningkatkan kepercayan pelanggan (memelihara pasar) 2. Melakukan low cost leadership (efesiensi diberbagai bidang seperti operation, sales, finance, purchasing, accounting) agar dapat menekan /menurunkan biaya /operation cost. 3. Meningkatkan dan mempercepat proses pengembangan model baru agar dapat melakukan penetrasi pasar. 4. Melakukan strategi brand product dgn label kemasan "life Time Warranty".

STRATEGI ANCAMAN - KEKUATAN TREAT - STRENGTH	**KEKUATAN /STRENGTH** 1. Memiliki kemampuan unit produksi yang handal dengan kapasitas produksi total radiator 500.000 unit /tahun. 2. Memiliki Sistim Mutu Internasional ISO/ TS 16949 khusus standar mutu otomotif internasional. 3. Memiliki fasilitas pengujian produk yang di akreditasi standar SNI, dan memiliki jenis pengujian performance Heat Rejection Test, Pressure Cycle Test, & Vibration/ Durability Test radiator. 4. Memiliki Technical Assistant dengan Tokyo Radiator Co. Ltd
ANCAMAN / TREAT 1. Masuknya produk radiator China yang lebih murah dipasar Amerika. 2. Meningkatnya kompetisi produk radiator sejenis dari produk Koyo radiator Jepang. 3. Gejolak nilai tukar rupiah dengan US dolar yang mempengaruhi harga bahan baku import sehingga harga jual menjadi tinggi.	**STRATEGI ANCAMAN-KEKUATAN** 1. Menjaga mutu produk dengan meningkatkan implementasi sistim mutu ISO/TS 16949, kontinuitas supply dan peningkatan pelayanan. 2. Meningkatkan jaringan komunikasi yang lebih efektif terhadap pelanggan dan supplier. 3. Membuat pameran berkala dan berkesinambungan dan informasi produk melalui website. 4. Melakukan low cost leadership untuk dapat menekan harga jual produk.

STRATEGI **ANCAMAN – KELEMAHAN** **TREAT – WEAKNESS**	**KELEMAHAN / WEAKNESS** 1. Produk mudah ditiru dan mudah disaingi dengan produk sejenis dari negara lain dan kompetitor lain 2. Sebagian besar raw material masih tergantung impor dari negara lain. 3. Sistim distribusi dan pemasaran produk masih dikuasai oleh retailer. 4. Sistim informasi pasar masih belum memadai.
ANCAMAN / TREAT 1. Kebijakan pemerintah untuk kawasan berikat, memperoleh bebas bea masuk bahan baku, utk produk yang diproduksi didalam negeri dan diekspor 100%. 2. Peningkatan jumlah populasi kendaraan otomotif dunia, memberi peluang peningkatan potensi pasar. 3. Kerja sama yang baik dgn outsourcing copper-brass AutoCumpu Sweden, Aluminum Sapa Shanghai, Plastik Dupont menjamin kemampuan supply raw material.	**STRATEGI ANCAMAN-KELEMAHAN** 1. Menjaga mutu produk melalui implementasi sistem mutu ISO/ TS16949 usaha meningkatkan kepercayaan pelanggan. (memelihara pasar). 2. Melakukan low cost leadership (efisiensi diberbagai bidang, operation, sales, finance, accounting, purchasing) agar dapat menerkan biaya operasi. 3. Meningkatkan dan mempercepat proses pengembangan model baru agar dapat melakukan penetrasi pasar. 4. Memperbaiki sistim informasi pasar dengan melakukan kunjungan periodik dan melakukan pameran berkala untuk peningkatan pasar produk.

Dari seluruh alternatif usulan strategi yang diperoleh dari analisis SWOT Matrix dapat digambarkan sebagaimana dibawah ini.

Tabel 4.4. Hasil Strategi Matrik SWOT

	KEKUATAN/ STRENGTH	KELEMAHAN/ WEAKNESS
PELUANG/ OPPORTUNITY	❑ Menjaga mutu produk, kontinuitas & ketepatan supply, dan layanan yang responsif. ❑ Harga yang kompetitif dan jenis aplikasi varian material produk. ❑ Percepatan pengembangan model baru terhadap pelanggan dan kemudahan mendapatkan akses informasi, untuk penetrasi pasar.	❑ Multi sourcing dan sistim Pembelian jangka panjang. ❑ Meningkatkan Sistim Informasi Pasar untuk peningkatan penetrasi pasar. ❑ Efesiensi Internal.
ANCAMAN/ TREAT	❑ Strategi Low Cost dan efesiensi dalam berbagai bidang. ❑ Implementasi Sistim Mutu Internasional ISO/TS 16949. ❑ Peningkatan hubungan dengan retail/ distributor untuk loyal pada produk PT.X	❑ Menjaga retail distributor yang sudah ada, dan mengembangkan pasar lain yg potensial. ❑ Strategi Low Cost dan efesiensi dalam proses manufacturing.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pengelompokan dan penggabungan atas hasil strategi SWOT diatas yaitu alternatif –alternatif strategi yang sejalan dan dapat di

kerjakan secara bersama di gabung menjadi satu alternatif strategi. Penggabungan alternatif strategi ini dapat dilihat dibawah :

Gambar 4-1. Penggabungan Alternatif Strategi

No.	Alternatif Strategi	Penggabungan Alternatif Strategi
1	-Menjaga mutu produk. -Implementasi Sistim Mutu	Strategi menjaga mutu produk melalui implementasi sistim mutu ISO/TS 16949
2	-Harga yang kompetitif. -Efesiensi Internal.	Strategi low cost production dan efesiensi internal.
3	-Menjaga Jaminan supply. -Peningkatan pelayanan.	Strategi Menjaga jaminan supply dan peningkatan pelayanan.
4	-Perbaikan jaringan sistim informasi	Strategi peningkatan sistim informasi dan komunikasi
5	-Percepatan pengembangan model baru. -Penetrasi pasar melalui model dan aplikasi varian material.	Strategi percepatan pengembangan model baru untuk penetrasi pasar.

4.1.4. Analisis IE (Internal – External) Matrix

Analisis Matriks Internal-Eksternal di maksudkan untuk mengetahui jenis alternatif strategi yang mungkin dalam kondisi perusahaan tertentu. Analisis ini menggunakan nilai yang dibobot dari faktor-faktor kunci internal dan eksternal dalam analisis matriks EFE – IFE. Matriks IE menempatkan berbagai divisi dari organisasi ke dalam 9 (sembilan) segmen. Perusahaan yang berada pada segmen I, II dan IV berada pada posisi tumbuh dan berkembang, segmen III, V, VII berada pada posisi pertahankan dan pelihara, sedangkan segmen VI, VIII dan IX berada pada posisi panen/ divestasi. Adapun Alternatif Strategi yang tepat untuk segmen I, II, IV (tumbuh & berkembang) adalah Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk).

Pada segmen III, V dan VII alternatif strategi yang digunakan yaitu pertahankan & pelihara. Berdasarkan hasil perhitungan nilai yg di bobot pada faktor-faktor kunci internal dan eksternal pada tahap sebelumnya (analisis EFE dan IFE Matriks) diperoleh hasil total nilai yang di bobot EFE sebesar 2.36 dan IFE sebesar 2.78. Total masing-masing nilai di gambarkan pada matriks IE dan ternyata berada pada segmen V yang berarti faktor-faktor internal dan eksternal pada tingkat rata-rata.

Gambar 4-2 Internal – External Matrix

2.78 EFI

	Kuat 3.0 - 4.0	Sedang 2.0 - 2.99	Lemah 1.0 - 1.99	
Total Nilai EFE yg diberi Bobot	1	2	3	Tinggi 3.0 - 4.0
	4	5	6	Sedang 2.0 -2.99
2.36 EFE	7	8	9	Rendah 1.0 - 1.99
	Total Nilai EFI yg diberi Bobot			

Dengan demikian strategi yang paling tepat untuk di terapkan PT. X dalam usaha bisnis radiator ekspor ini adalah **Strategi pertahankan dan pelihara**.

Alternatif strategi ini sejalan dengan analisis diatas bahwa dari kekuatan yang di miliki dan peluang yang dapat di ambil oleh PT. X dalam memasarkan radiator ekspornya yaitu, dimiliki kemampuan supplai, sistim kualitas yang memadai, jenis aplikasi varian material produk, pengembangan model baru yang lebih cepat dan low cost manufacturing.

4.1.5. Analisa Grand Strategy Matrix.

Analisa Grand Strategy Matrix di dasarkan pada 2 dimensi evaluatif yaitu posisi bersaing perusahaan dan pertumbuhan pasar di dalam merumuskan alternatif strategi. Keberadaan perusahaan dapat di petakan ke dalam salah satu dari empat kuadran dalam Grand Strategy Matrix, melalui kombinasi kedua dimensi diatas. Perusahaan

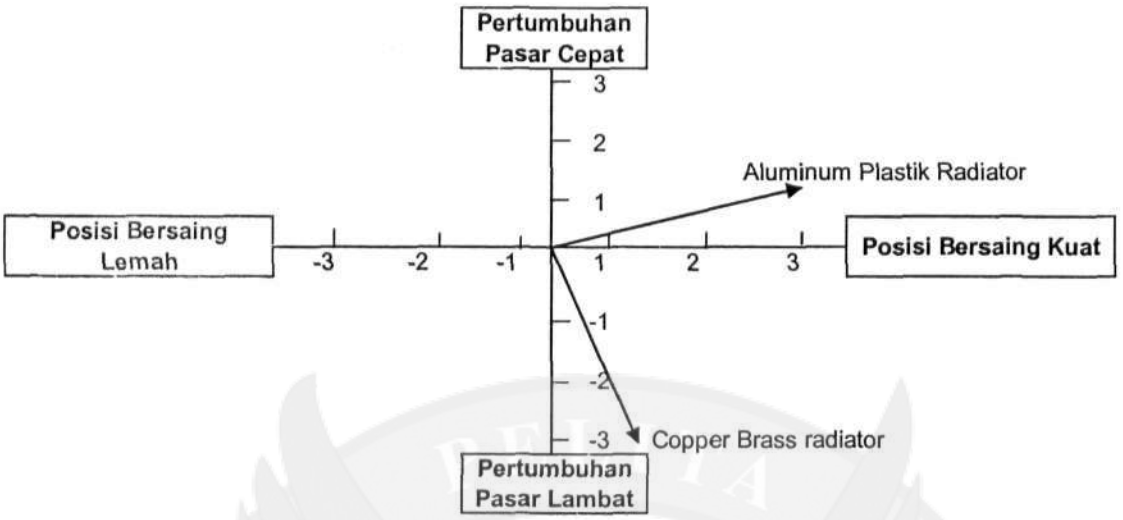
yang telah di petakan posisinya akan dapat mengetahui alternatif-alternatif strategi yang sesuai untuk diterapkan.

Pertumbuhan pasar radiator ekspor dari tahun 2002 hingga tahun 2004 menunjukkan adanya pertumbuhan yg lambat hanya 4%, (lihat tabel 1-1, hal 10) tetapi bila di lihat pada spesifik jenis material produk terjadi peningkatan yang besar pada jenis Aluminum plastik radiator (lihat gambar 4-3) sejak tahun 2000 hingga tahun 2003 lebih dari 38% setiap tahunnya, sedangkan pertumbuhan pasar copper brass radiator sejak tahun 2000 ke 2001 turun 5.7%, kemudian tahun 2001 ke tahun 2002 naik 8%, kemudian tahun 2002 ke tahun 2003 turun lagi 8%, dan perkiraan tahun 2004 turun hingga 15%. Ini berarti pasar bergeser dari sebelumnya menggunakan material copper brass beralih menggunakan aluminum plastik atau pasar copper brass telah banyak dikuasai competitor. Sedangkan pasar untuk produk jenis Copper plastik pada tahun 2001 meningkat hingga 69%, kemudian tahun 2002 meningkat 38% dibanding tahun 2001 sedangkan tahun 2003 pertumbuhannya hanya 0.1%. Untuk All Aluminum masih relatif kecil pertumbuhannya, sebenarnya pasar produk ini dikuasai oleh Koyo radiator dan brand dari produk USA sendiri seperti Northern, BeCool, Fluidyne sehingga persaingan diproduk ini cukup tinggi.

Dari tahun 2000 hingga Juni 2004 pertumbuhan pasar yang besar saat ini masih di dominasi oleh pasar Amerika brand Z, 84%, pasar Taiwan brand Q, 6.3 % dan pasar Australia brand W, 5.6%, sedangkan pasar lainnya di bawah 2%.

Dari dua pendekatan yakni pertumbuhan pasar dan posisi bersaing dapat di gambarkan pada Grand Strategy Matrix sebagaimana tersaji pada gambar dibawah ;

Gambar 4-5. Grand Strategy Matrix



Kedua kombinasi evaluatif diatas menunjukkan bahwa posisi radiator ekspor untuk jenis aluminum plastik radiator berada pada kuadran I dan untuk jenis copper brass radiator berada pada kuadran IV. Secara teoritis sebagaimana yang di kemukakan Fred R. David alternatif strategi yang dapat dilakukan pada **kuadran I** adalah pengembangan pasar /penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke hulu, integrasi ke hilir dan diversifikasi konsentrik. Sedangkan yang dilakukan pada **kuadran IV** untuk copper brasss radiator adalah diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal, diversifikasi konglomerasi dan strategi aliansi.

Pada kenyataannnya alternatif strategi yang sudah di lakukan di dalam bisnis radiator otomotif oleh PT. X, saat ini selaras dengan posisi kompetitive perusahaan adalah menjaga dan memelihara pasar melalui implementasi sistim mutu dan low cost manufacturing untuk memperoleh harga jual yang kompetitive.

4.1.6. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

Decision stage atau Tahap Keputusan merupakan tahap terakhir dalam rangkaian analisis penetapan strategi. Analisis yang di gunakan pada tahapini adalah QSPM.

Untuk menetapkan strategi yang dipilih di antara alternatif-alternatif strategi, QSPM menggunakan input dari analisis Tahap I untuk mencocokan alternatif strategi dari analisis Tahap II.

Dalam tahap I atau Tahap Input, dari analisis Matrix EFE diperoleh hasil nilai 2.36 yang berarti peluang untuk memasarkan radiator otomotif lebih besar dari ancamannya. Sedang nilai Matrix IFE 2.78 berarti kekuatan yang dimiliki dalam berbisnis radiator ekspor masih lebih besar dibanding kelemahannya. Kondisi ini menggambarkan bahwa berbisnis radiator ekspor masih memiliki daya tarik yang cukup baik meskipun tingkat persaingan cukup tinggi.

Adapun dari analisis Matriks Profile Persaingan nampak bahwa posisi produk PT. X mempunyai score 2.91 sedangkan pesaing dari Koyo Jepang score 3.07 dan dari produk radiator China dgn score 2.95 terlihat produk PT. X kalah kuat dalam harga yang kompetitif dgn China dan kalah unggul dalam kualitas terhadap Koyo Jepang.

Gambar 4 – 6. Alternatif Strategi

Analisis	Alternatif Strategi	Pengelompokan Alternatif Strategi
Matrix SWOT	1. Menjaga mutu produk melalui implementasi sistim mutu ISO/TS 16949. 2. Low Cost Production & efesiensi internal 3. Jaminan dan ketepatan supply 4. Peningkatan sistim informasi dan komunikasi. 5. Peningkatan pengembangan model baru	1) Menjaga mutu produk 2) Competitive price 3) Efesiensi Internal 4) Peningkatan sistim informasi dan komunikasi. 5) Pengembangan model baru tepat waktu.
Internal-External	1. Pertahankan dan pemeliharaan	6) Strategi peningkatan pelayanan.

Matrix	pasar.	
Grand Strategy Matrix	Aluminum Plastik Radiator 1) Menjaga dan Memelihara Pasar. 2) Integrasi ke hulu 3) Integrasi ke hilir. Copper-Brass Radiator 1) Diversifikasi konsentrik. 2) Diversifikasi horisontal. 3) Aliansi	

Langkah berikutnya adalah melakukan analisis atas alternatif strategi yang terpilih dengan didahului inventarisasi faktor-faktor sukses kritis (*Key Success Factor*) yang di ambil dari matriks EFE-IFE, kemudian dilakukan pemberian bobot untuk setiap faktor kritis.

Penetapan Nilai Daya Tarik atau *Attractiveness Scores (AS)* dilakukan dengan cara memeriksa setiap faktor sukses kritis eksternal dan internal dengan mengajukan pertanyaan : "*Apakah faktor ini mempengaruhi strategi pilihan yang akan dibuat?*" Bila jawabannya **YA** maka strategi ini harus dibandingkan relatif pada faktor kunci. Artinya Nilai Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi yang lain. Nilai daya tarik tersebut :

- 1 = Tidak menarik 3 = Menarik
- 2 = Agak menarik 4 = Sangat menarik

Apabila jawaban pertanyaan diatas tidak, menunjukkan bahwa faktor sukses kritis tersebut tidak mempunyai pengaruh pada pilihan spesifik yang dibuat. Untuk ini maka Nilai Daya Tarik tidak perlu diberi penilaian.

Tabel 4-5. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Faktor- Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi											
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
PELUANG													
1. Kebijakan Pemerintah bebas Bea Masuk, u/ produk yg di ekspor kembali	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
2. Peningkatan populasi dan produksi kendaraan otomotif dunia	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
3. Bertambahnya jumlah kendaraan otomotif model lama	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12
4. *Adanya jaminan supply bahan baku u/harga* diskon	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
5. Kepercayaan konsumen terhadap brand Z, Q dan V meningkat.	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56
6. Meningkatnya jenis dan model baru kendaraan otomotif	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
ANCAMAN													
1. Terbukanya globalisasi dan pasar bebas untuk semua produk.	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
2. Masuknya radiator produk China ke US market dgn harga relatif murah	0.14	4	0.4	4	0.3	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42
3. Berkurangnya kepercayaan terhdp produk PT.X karena meningkatnya claim	0.12	3	0.4	3	0.3	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
KEKUATAN													
1. Kemampuan menjamin kontinuitas supply karena memiliki unit produksi baik.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Kualitas produk memperoleh sertifikasi mutu internasional ISO/TS 16949.	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
3. Sistim penghitungan stock FG, raw material dan pengiriman yang terintegrasi dgn sistim Mover /ERP system	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39
4. Memiliki varian produk lebih dari 800 model dgn jenis aplikasi material yg berbeda.	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
KELEMAHAN													
1. 80% material masih tergantung impor.	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
2. Produk mudah ditiru dan di jual dengan harga yang lebih murah.	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
3. Sistim informasi dan komunikasi yang belum memadai.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44
4. Sumber daya yang kompeten terhadap bidang pekerjaan karena tingginya turn over.	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
	Total		6.95		5.32		6.45		6.32		5.95		6.15
AS = Attractiveness Score (Nilai Daya Tarik)			1		6		2		3		5		4

TAS = Total Attractiveness Score (Total Nilai Daya Tarik)
Nilai Daya Tarik :
1 = Tidak menarik 2 = Agak menarik 3 = Cukup menarik 4 = Sangat menarik

Dari analisis QSPM diperoleh hasil urutan prioritas alternatif strategi yang bisa di pilih dan paling sesuai untuk dilaksanakan dengan urutan sebagai berikut:

- Prioritas 1 : Strategi menjaga mutu produk dengan implementasi sistim mutu ISO/TS 16949, dengan nilai TAS = 6.95
- Prioritas 2 : Strategi efesiensi internal dalam usaha low cost manufacturing dan lean production system sehingga diperoleh competitive price, dgn nilai TAS= 6.45
- Prioritas 3 : Strategi peningkatan sistim informasi dan komunikasi untuk kemudahan akses dan kecepatan, dgn nilai TAS = 6.32
- Prioritas 4 : Strategi peningkatan pelayanan dalam hal ketepatan supply, respond yg cepat, dgn nilai TAS = 6.15
- Prioritas 5 : Strategi pengembangan model produk baru yang tepat waktu untuk meningkatkan dan penetrasi pasar, dengan nilai TAS = 5.95

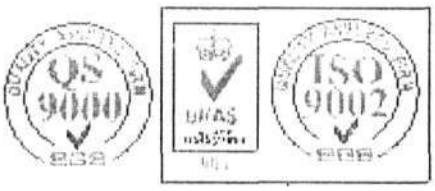
- Prioritas 6 : Strategi Competitive price untuk menekan produk China, dengan nilai TAS = 5.32.

Bagi perusahaan dengan adanya urutan prioritas atas alternatif strategi yang dihasilkan akan memudahkan untuk memilih strategi mana yang akan di ambil dan dilaksanakan trkait dengan kemampuan perusahaan.

Apabila kemampuan perusahaan mendukung akan sangat baik bila ke enam strategi tersebut di laksanakan, namun bila kemampuan perusahaan terbatas maka pilihan strategi bisa disesuaikan dengan urutan prioritas.

Untuk posisi saat ini dimana kondisi dan kemampuan perusahaan cukup baik di usulkan ke enam alternatif strategi dapat dilaksanakan keseluruhannya agar bisa diperoleh hasil yang optimal, tentunya diperlukan persiapan dan dukungan sumber daya manusia, keuangan, teknologi serta dukungan sarana dari prasarana.

Gambar 4-7 Sistim Mutu ISO 9002 & QS 9000 : 2000



Gambar 4-8 Sisitim Mutu ISO/TS 16949 :2002
Certified SGS No. 1003/ 0146 TS

4.2. ANALISIS STP (SEGMENTATION, TARGETING & POSITIONING).

Perencanaan strategi pemasaran merupakan kegiatan yang secara sistimatis memperhatikan sasaran perusahaan dan mengembangkan tujuan pemasaran yang dapat menciptakan revenue growth. Melalui analisis STP diharapkan dapat di evaluasi apakah target pasar akan dirubah sesuai dengan kondisi yang berkembang atau di pelihara dengan melakukan peningkatan pelayanan serta strategi yang lebih tepat bagi pasar tersebut.

4.2.1. Segmentasi Pasar.

PT. X melakukan segmentasi pasar atas produk radiator berdasar pada kreteria yaitu :

- **Geografis** : Pasar Amerika, Pasar Asia Pasifik, Pasar Eropa dan Pasar Australia.

- **Branding :** Berdasar retail dari masing-masing negara, dimana memegang satu merek untuk satu negara, contoh merek Z adalah negara merika, merek V adalah negara Taiwan, merek Q adalah negara Australia, merek "A"adalah merek sendiri yang dapat dipakai untuk diluar permintaan negara tersebut diatas.

Pembagian Kreteria berdasarkan geografis karena masing-masing negara pengimpor dalam permintaan produk radiator sangat beragam baik dari segi volume dan model/ jenis kendaraan.

Sedangkan untuk kreteria berdasar Brand /Merek untuk masing-masing negara, karena pada awalnya menggunakan pemasaran yang di kembangkan oleh masing-masing retailer.

4.2.2. Penentuan Target Pasar.

Dalam proses ini dilakukan analisis dan penentuan segmen mana yang akan di jadikan target atau sasaran pasar, dan menentukan strategi pemasaran dalam membidik sasaran tersebut. Penentuan target pasar ini berdasarkan kreteria volume penjualan terbesar dan populasi kendaraan negara masing-masing.

Dapat kita lihat realisasi penjualan masing-masing negara dari tahun 2000 hingga Juni 2004 sbb:

Pasar Amerika ternyata terbesar dan memiliki volume penjualan 84% dari total penjualan produk ekspor dan pertumbuhan produk aluminum radiator lebih 30% setiap tahun, hal ini menunjukkan bahwa pasar potensial yang harus terus dikembangkan dan dipertahankan untuk tetap terjadi revenue growth.

Hampir semua jenis produk C/B, C/P, A/P dan A/A semua masih di dominasi distributor Z ini berarti kekuatan pembeli sangat tinggi mampu memaksa menurunkan harga, dan peningkatan pelayanan. Sedangkan retailer dari Q dan W masih dapat untuk ditingkatkan sales quantumnya. Untuk retailer non Z lainnya perlu mendapat perhatian dan penetrasi yang terencana untuk melakukan survey pasar apakah pemasaran yang dilakukan selama ini belum mengena sasaran atau adanya pesaing sejenis yang menguasai pasar, untuk di lakukan analisa dan progress aktifitasnya sehingga dapat melakukan penetrasi produk ke pelanggan. Selain hal tersebut targeting dalam pengembangan adalah produk aluminum radiator yang menggambarkan pertumbuhan sangat baik dan menjanjikan.

4.2.3. Penentuan Posisi (Product Positioning).

Penentuan posisi (product Positioning) merupakan sebuah upaya untuk menanamkan citra produk kepada konsumen sasaran.

Guna mencapai tujuan tersebut perlu dilakukan pembedaan dari sisi keunggulan yang dimiliki produk tersebut bila dibandingkan dengan produk pesaing serta posisi konsentrasi untuk after sales replacement yang setara dengan produk OEM /Original Product dengan harga yang relatif lebih rendah. Positioning lainnya yang menunjang produk radiator di promosikan sebagai product yang berkualitas tinggi dengan menuliskan *life Time warranty* (khusus untuk product Z) jaminan seumur hidup di dalam setiap kemasan product,

mempunyai kemampuan durability dan heat rejection performance yang tinggi sesuai standar JASO (Japan Industrial Standard Outomotive).

Memiliki Technical Assistance bidang radaitor otomotif dari prinsipal Jepang.

Penentuan posisi yang lain mendukung penentuan posisi ini adalah dimilikinya unit produksi dengan kapasitas produksi yang cukup besar dengan kontrol kualitas (Quality Control)/ sistim mutu Internasional ISO/TS 16949 yang baik dan kemampuan untuk mensuplai dengan jenis aplikasi material radiator mulai dari copper-brass radiator, copper plastik radiator, Aluminum plastik radiator hingga all aluminum/ racing radiator yang dapat di penuhi sesuai permintaan.

4.3. ANALISIS BAURAN PEMASARAN DENGAN ANALISIS PERSAINGAN INDUSTRI TERHADAP PASAR GLOBAL DAN AFTA.

Analisis persaingan industri menggunakan model yang dikemukakan oleh (Michael E. Porter) yang membahas situasi persaingan bisnis dengan melibatkan kekuatan tawar dari pemasok dan pembeli, serta ancaman pendatang baru dan produk subtitusi.

Dalam analisis ini dibahas dan dievaluasi atas pihak-pihak yang berpengaruh tersebut tentunya sangat diperlukan untuk masukan bagi proses perencanaan bersaing, sehingga dapat dilihat seberapa jauh mampu bertahan lingkungan persaingan yang dihadapi secara globalisasi.

4.3.1. Pesaing Industri Sejenis.

Sebagaimana pada umumnya, bisnis radiator otomotif juga terjadi persaingan diantara pelakunya. Diantara pesaing yang terus menunjukkan keunggulan produknya seperti:

- NHRA = Produk radiator dari USA
- NASCAR = Produk radiator dari USA

- Koyo = Produk radiator dari Jepang
- Hong Xin = Produk radiator dari China

Gambar 4-13, Brand Produk Radiator Pesaing dari USA

Gambar 4-14, Brand Produk Radiator Pesaing dari USA

Gambar 4-15, Brand Produk radiator Pesaing dari Jepang

Keunikan produk Z dibanding dengan pesaingnya dapat mensuplai segala jenis material aplikasi dan merek otomotif radiator yang hampir 1000 jenis model, terdiri dari 600 model radiator jenis copper brass, 250 model dari jenis aluminum plastik dan 30 model jenis racing radiator yang cukup menguasai pasar otomotif di dua lokasi warehouse besar R dan C di USA. Pesaing yang paling keras sebelum pasar global adalah Koyo radiator dari Jepang kemudian setelah pasar global diberlakukan, produk China menguasai hampir segala merek pasar di Amerika, sehingga membuat kewalahan produk Z, beberapa strategi yang telah diterapkan untuk menghadapi pesaing dari China ini adalah:

- Melakukan penetrasi pasar dengan menurunkan harga beberapa jenis radiator untuk mengikuti harga produk China, dilakukan subsidi silang terhadap pasar yang dikuasai produk China.
- Mengubah jalur distribusi pengiriman yang sebelumnya dari distribusi warehouse R & C menjadi langsung ke distributor retailer langsung, hal ini diperoleh keuntungan selain lead time pengiriman yang relatif lebih pendek, biaya pengiriman bisa ditekan lebih rendah.
- Meningkatkan dan mempercepat pengiriman produk baru hasil New Development Product sesuai kebutuhan pelanggan, artinya semakin cepat produk baru yang diterima retailer, semakin meningkat jumlah permintaan dan semakin meningkat output penjualan.

4.3.2 Pendatang Baru.

Ancaman yang datang dari pendatang baru umumnya ditentukan oleh tinggi rendahnya ***entry barrier*** suatu industri. Industri yang memiliki entry barrier yang rendah, maka akan mudah dimasuki oleh pendatang baru yang berpeluang untuk merebut pangsa pasar. Agar pangsa pasar tidak direbut oleh pendatang baru sebagai pesaing, maka perlu diciptakan dan diperkuat pertahanan masing-masing. PT. X telah menciptakan entry barrier bagi pendatang baru yang ingin masuk produk aluminum plastik radiator.

Entry barrier yang dimiliki radiator aluminum plastik dengan menciptakan lebih banyak jenis /model dari keluaran produk GM, Ford, Chrysler, Dodge yang pangsa pasarnya sangat besar Amerika. Disamping itu tetap menjamin ketersediaan produk/ kontinuitas suplai dan ketepatan suplai, serta differensiasi produk seperti untuk satu

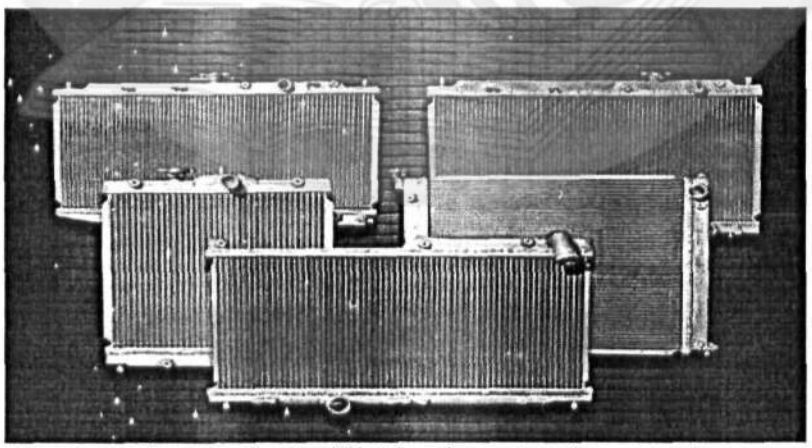
jenis model radiator untuk kendaraan yang sama dapat menggunakan aplikasi produk yang jenis material berbeda shg pelanggan dapat memilih menurut selera pemakai.

Dengan tetap menjaga komitmen mutu produk yang konsisten agar dapat mempertahankan brand image produk "Z" adalah usaha sebagai entry barrier yang cukup kuat bagi pendatang baru, dari Australia dengan brand PWR, khususnya lebih fokus pada all aluminum radiator.

Gambar 4-17, Produk Radiator Pesaing dari Australia

4.3.3 Produk Subtitusi.

Produk Subtitusi merupakan produk yang mempunyai fungsi sama untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dan ancaman subtitusi semakin besar bila produk subtitusi tersebut ditawarkan pada harga yang lebih murah dengan kualitas yang sama atau tidak jauh berbeda. Produk yang dikembangkan untuk merebut pasar teneger yang lebih menyukai model racing yaitu semua terbuat dari aluminum karena selain high performance juga penampilan visual lebih exclusive.



Gambar 4-18, All Aluminum Radiator Product

Gambar 4-19, Brand Subtitusi All Aluminum Radiator Product USA

Gambar 4-20, Brand Subtitusi All Aluminum Radiator Product USA

Gambar 4-21, Brand Subtitusi All Aluminum Radiator Product USA

4.3.4 Pemasok.

Keperluan pemasok dalam memenuhi kebutuhan bahan baku dapat di kategorikan dalam volume pembelian material utama impor antara lain :

- Copper strip dan brass strip dari Sweden, konsumsi 300 – 500 ton/tahun
- Brass Sheet dari Korea, konsumsi 200 – 300 ton/tahun.
- Aluminum strip dari Shanghai China konsumsi saat ini antara 50 – 70 ton/tahun.
- Aluminum Sheet dari Shanghai China , konsumsi saat ini antara 30 – 50 ton/tahun.

- Aluminum Tube dari Germany, konsumsi saat ini 5 – 10 ton/tahun dan cenderung menurun setelah penggunaan di alihkan ke material strip al.

Beberapa strategi agar pembelian material dapat secara kontinuitas dan terkendali dalam logistik pengadaannya, melakukan pembelian kontrak 3 – 6 bulan ke depan sebagai forecast. Selain material utama juga energi yang digunakan secara konstan seperti Nitrogen dan Oksigen dilakukan kontrak pembelian jangka panjang.

4.3.5 Pembeli.

Konsumen yang membeli produk radiator ini para retailer dan distributor mancanegara, dimana konsumen terbesar sampai saat ini 84% di kuasai oleh distributor CSF, USA, umumnya permintaan untuk dipenuhi dalam kurun waktu 10 hari untuk rush item, 20 hari untuk urgent item, 30 hari untuk priority item dari PO yang diterima. Terlihat kekuatan tawar pembeli adalah banyaknya produk pesaing yang beredar dipasar dan dapat mensubtitusi produk radiator Z Kekuatan tawar pembeli semakin besar manakala para pesaing berusaha untuk menjual pada tingkat harga yang lebih rendah dari harga produk Z

Pada kenyataanya banyak jenis radiator pesaing lain yang dijual dan di promosikan sebagai produk yang lebih murah dari Z khususnya dari China. Pada situasi seperti ini jelas posisi tawar (bargaining posistion) pembeli cukup kuat.

Dari hasil analisa kelima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam struktur industri bisnis radiator secara garis besar dapat disimpulkan sebagai berikut:

- **Pesaing Industri Sejenis**.

Terhadap pesaing produk dari China posisi produk radiator Z cukup kuat terutama dalam kualitas produk, jaminan kontinuitas dan ketepatan supply serta brand identitas, hanya saja kalah didalam harga produk, dimana kondisi saat ini selain distributor Z telah mengantisipasi dengan melakukan penyesuaian harga dan sistim delivery yang tidak melalui warehouse, tetapi langsung ke lokasi retailer, juga melalui efesiensi internal yang lebih baik sehingga diperoleh low cost production yang mampu untuk tetap mampu bersaing dengan low price dan high performance. Sedangkan terhadap pesaing dari Jepang yang mulai menjadi tantangan berat disamping produk china, dimana produk Koyo ini cukup memainkan peran penting dalam pemasaran di Amerika, strategi yang di ambil dalam hal ini selalu mengantisipasi trend pengembangan produk baru terhadap populasi kendaraan baru agar dapat mengambil peluang lebih awal dalam penetrasi pasar, selain terus meningkatkan mutu produk yang memiliki jaminan seumur hidup produk (Life Time Warranty).

- **Pendatang Baru**.

Product PT. X relatif memiliki entry barrier yang cukup kuat bagi pendatang baru, dengan adanya jaminan kontinuitas dan ketepatan supply. Jaminan kualitas yang setara dengan produksi Toyota, Ford, GM, dan Daimler-Chrysler, ISO/TS 16949, ditambah dengan jaminan Life Time Warranty khusus untuk radiator Z meningkatkan kepercayaan konsumen atas produk-produk PT.X. Ini berarti telah tercipta brand identity yang menjadi entry barrier yang cukup kuat bagi pendatang baru.

- **Produk Subtitusi.**

Ancaman yang datang dari produk subtitusi yaitu produk dari cuprobraze radiator yaitu teknologi material baru, relatif kurang kuat, hal ini dapat dibuktikan dengan penggunaan material ini masih rendah dan jenis perusahaan radiator masih sangat sedikit yang mengaplikasikan produk ini.Untuk masa 5–10 tahun kedepan penggunaan material untuk produk radiator jenis cuprobraze akan kelihatan mulai tumbuh dengan cepat produk ini dapat dikatakan ramah lingkungan karena lead free (bebas Pb) yang saat ini sudah dilarang penggunaannya.

- **Pemasok.**

Posisi tawar (bargaining position) PT. X terhadap pemasok relatif lebih kuat /tinggi, karena pemasok dibuat multisourcing artinya untuk satu jenis material dapat di pasok lebih dari satu pemasok. Beberapa pemasok yang berasal dari Eropa, seperti Autokumpu dan Arup telah memindahkan lokasi pabriknya ke Asia untuk mencapai customer satisfaction dalam on time delivery dan lead time shipment yang relatif lebih pendek.

- **Pembeli.**

Terhadap PT. X posisi tawar pembeli cukup kuat karena pembeli cukup mudah untuk beralih ke produk lain yang sejenis selain itu merek yang di ciptakan oleh pembeli adalah milik /asset pembeli, sehingga sangat rentan dan di posisi yang lemah dalam penentuan harga jual, strategi pemasaran ini harus lebih menekankan hubungan baik (customer relationship) yang tinggi agar loyalitas distributor tetap terjaga.

4.4. ANALISIS PERSAINGAN DAN MAPPING TEKNOLOGI.

Inovasi teknologi akan bergeser dari fokus pada peningkatan produk kepada peningkatan produksi. Secara meningkat, kondisi persaingan ini berubah dari kinerja kepada produk yang mirip yang terutama berkompetisi dalam hal harga dan kualitas.

Dalam fase teknologi yang sudah matur, strategi persaingan harus berfokus pada empat faktor:

1. Memenangkan biaya/kualitas dalam produksi
2. Pangsa pasar dan pengenalan merek/brand
3. Variasi produk dan kekosongan pasar.
4. Perubahan keadaan geografis, gaya hidup, fashion, dll yang makin cepat seiring dengan perkembangan jaman.

Dari keempat hal ini, pengembangan dalam kinerja produk dan fungsionalitas akan berperan kecil dalam hal strategi kompetisi. Diferensiasi produk akan dibatasi terutama saat kekosongan pasar dan tren.

Pengembangan produk bagaimanapun juga akan masih berlanjut tetapi terutama dalam penambahan fitur-fitur pada model-model yang luxury, meningkatkan kemampuan produk untuk dapat diandalkan dan keamanan dan mengurangi perawatan produk. Produk-produk juga mungkin masih harus dikembangkan untuk memenuhi standar yang terus berkembang akan produk-produk yang berhubungan dengan keselamatan publik dan kualitas lingkungan. Bagaimanapun juga, perubahan teknologi akan memainkan peran utama dalam teknologi produksi melalui peningkatan kualitas produk dan menekan biaya produksi.

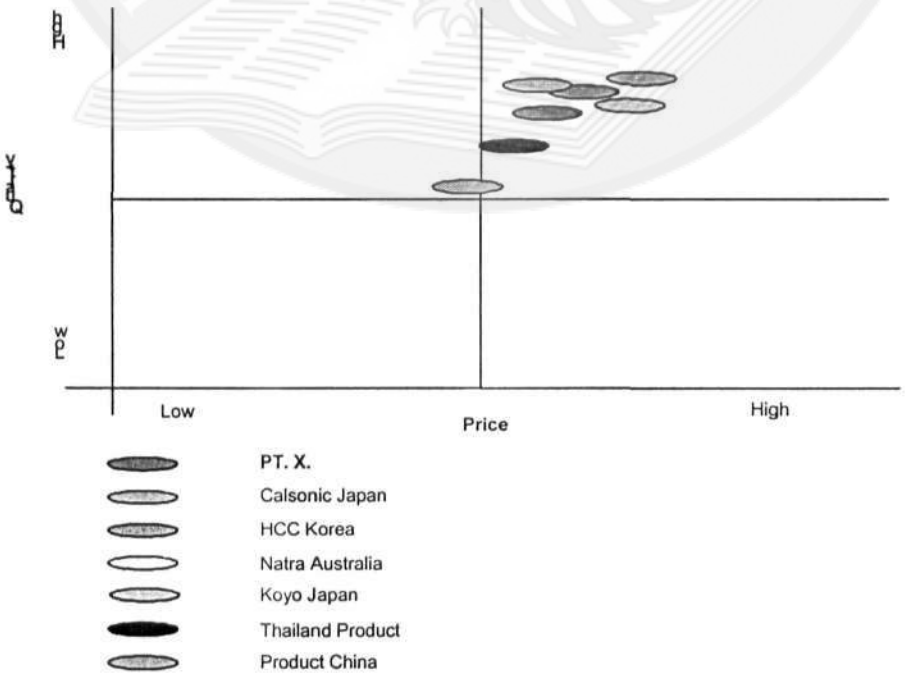
4.4.1. Analisis Mapping Teknologi.

Agar perusahaan dapat berkompetisi dgn baik maka perusahaan harus mampu mengetahui kekuatan apa saja yang dimilikinya untuk bersaing, salah satunya yang terpenting adalah teknologi yang dikuasai perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kekuatan teknologi yang dikuasai perusahaan, perusahaan harus membuat teknologi mapping yang mampu memetakan posisi persaingan perusahaan kita dengan perusahaan kompetitor, baik dari segi harga maupun teknologi pembuatan yg dikuasai.

Tingkat persaingan di bidang industri manufacturing automotive spare parts sangat tinggi karena ada banyaknya jumlah pemain dalam industri ini. Satu yang terbesar diantaranya adalah Koyo Radiator Co. Ltd. Yang menjadikam Koyo Radiator Co. Ltd. sebagai kompetitor terbesar PT X adalah karena perusahaan ini bergerak pada pemasaran yang sama yaitu ekspor ke negara Amerika, dimana yang bersaing keras di pasaran adalah produk radiator alumunium.

Dibawah ada gambaran hubungan mapping antara pesaing dengan PT. X terhadap Price dan Quality.

Gambar 4.22, Brand Product Mapping



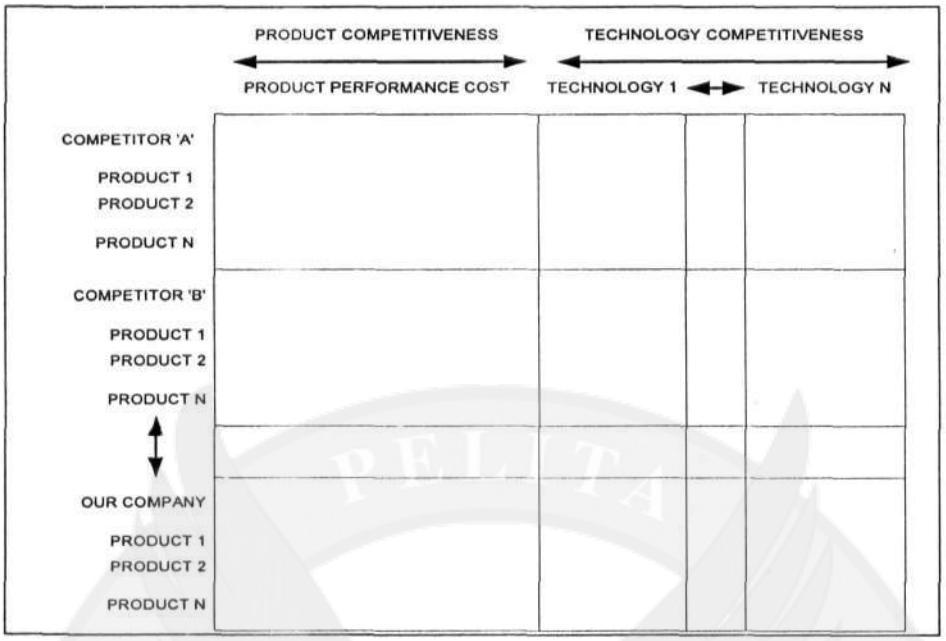
Dapat di tarik kesimpulan dari mapping diatas bahwa untuk harga produk PT. X yang direpresentatifkan oleh Z radiator masih lebih unggul bersaing terhadap produk dari Koyo radiator, akan tetapi kalah terhadap kualitas, sedangkan terhadap produk radiator dari China, masih diunggulkan dari segi kualitas akan tetapi mulai tertinggal jauh terhadap harga jual produk. Hal ini membuat posisi brand Z harus dapat memposisikan produknya terhadap segmentasi mana yang hendak dicapai agar tingkat persaingan dalam globalisasi ini dapat diatasi dan tetap unggul.

4.4.2. Competitive Benchmarking.

Salah satu usaha untuk memenangkan persaingan diperlukan usaha mempelajari produk yang dimiliki oleh pesaing baik yang dari Original Equipment Manufacture (OEM) maupun After Sales Product itu sendiri, Usaha untuk mempelajari bisa melalui teknologi yang dimiliki dan berkembang di pesaing maupun terhadap produk dan keunggulan yang dimiliki pesaing, tetapi satu hal yang perlu ditekankan adalah sebenarnya kebutuhan dasar akan teknologi itu tetap ada meskipun cara mendapatkannya sudah berbeda. Untuk mengatasi hal ini, sebuah perusahaan harus setiap saat siaga dalam mengahadapi persaingan yang ada, termasuk dalam hal teknologi yang dimiliki oleh pesaing, sebagai salah satu cara yang bisa dilakukan untuk mengamati teknologi yang dimiliki oleh pesaing kita

Sangatlah penting untuk menentukan teknologi yang relevan yang mungkin bersifat strategis, selain itu juga untuk memproyeksikan kekuatan dan kelemahan teknologi dari kompetitor. Tim yang dibentuk dari orang-orang dari bagian teknis dan marketing dalam perusahaan dapat membuat penilaian mengenai kemampuan teknologi kompetitor. Sebuah teknik yang mungkin dapat digunakan untuk membantu melakukan hal ini adalah dengan menggunakan *competitor/technology matrix*.

Gambar 4-23, Competitor/Technology Matrix

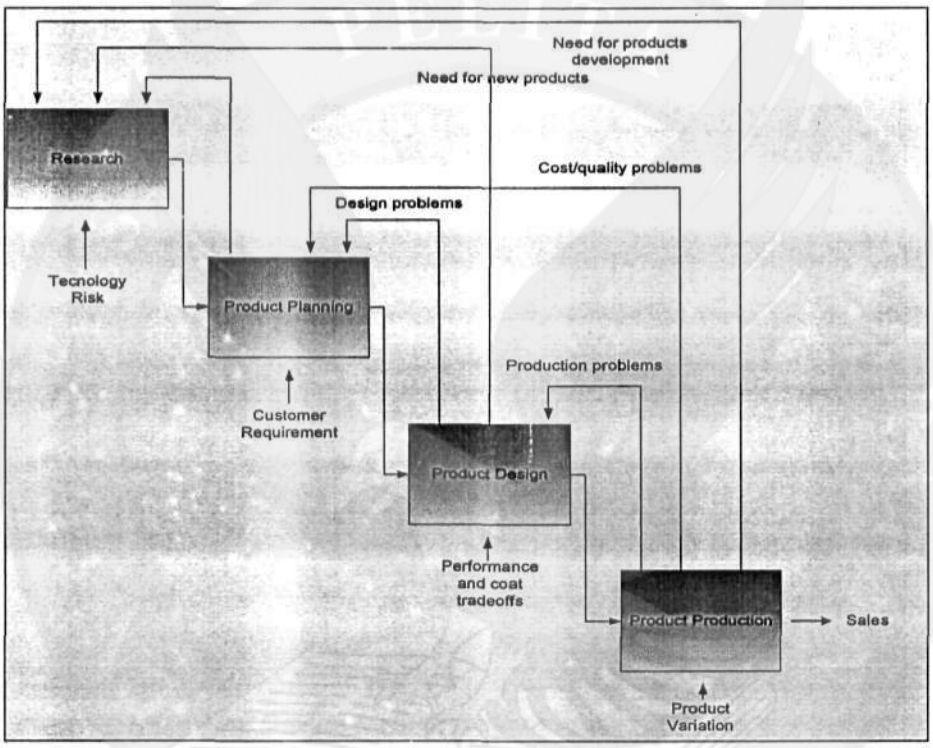


Pada matriks ini, dituliskan baik produk-produk maupun teknologi yang berhubungan dalam mendesain dan memproduksi sebuah barang atau produk. Kolom pertama dari matriks ini membandingkan produk berdasarkan kinerja teknis dan biaya. Kolom lainnya membandingkan kemampuan teknologi relatif di antara kompetitor berkaitan dengan teknologi yang berkenaan dalam mendesain dan memproduksi sebuah produk.

Sebuah produk dapat dibandingkan secara langsung. Kita dapat membeli produk dari kompetitor dan kemudian membongkarnya untuk dilakukan reverse engineer yaitu mempelajari produk milik kompetitor. Namun bagaimanapun juga informasi yang berkenaan dengan produk dari pesaing kita tidak kita dapatkan hanya dengan cara demikian, informasi juga harus didapatkan dari sumber lain. Hadir dalam sebuah pameran dimana pesaing kita memamerkan produknya adalah cukup membantu, sama halnya dengan mendapatkan buku cara penggunaan dari produk pesaing kita. Hal lain yang bisa dilakukan adalah dengan menghadiri pertemuan teknis

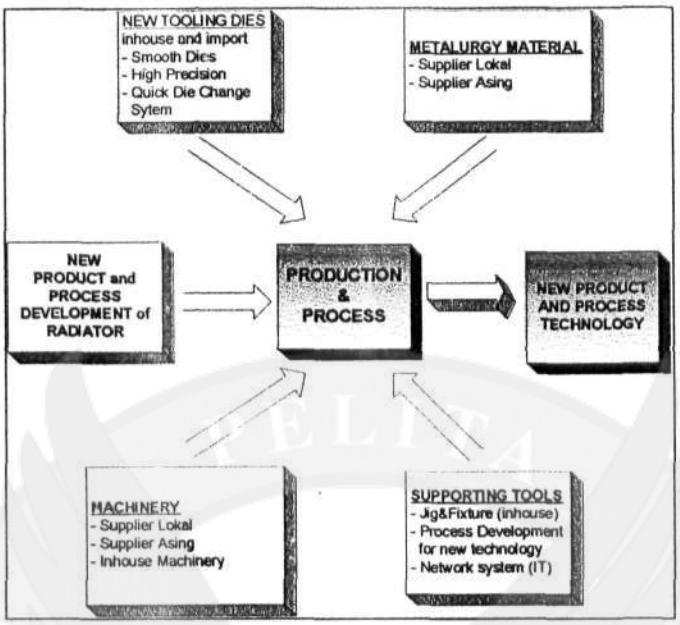
dan profesional untuk mendengar presentasi atau mendapatkan paper yang diberikan oleh peneliti dari perusahaan pesaing kita. Atau kita juga dapat membaca paper/jurnal yang diterbitkan oleh peneliti dari perusahaan pesaing dalam literatur teknis. Mempekerjakan mantan karyawan yang bekerja pada perusahaan pesaing juga dapat dilakukan. Berikut pengembangan produk dari mulai research sampai produk di produksi yang dapat terjadi keterlambatan.

Gambar 4.-24, Sumber Keterlambatan dlm Proses Pengembangan Produk



Dalam hal pengembangan teknologi, PT X juga berkolaborasi dengan para suplier dan juga customer. Hal ini dimaksud untuk dapat berkembang bersama stake holder dan dapat menguasai pasar dengan lebih baik dan cepat.

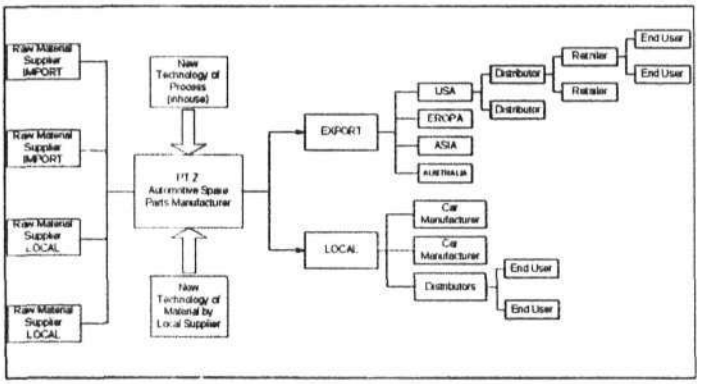
Berikut ini adalah bagan dari sistim pengembangan yang dilakukan oleh PT X



Gambar 4.-25, Proses Pengembangan P.T. X

4.4.3. Pesaing PT. Z Radiator Co. Ltd.

Perusahaan ini adalah perusahaan joint venture Jepang yang ada di Indonesia sejak tahun 1996. Produk Perusahaan ini bermula dari Copper-Plastic radiator kemudian dalam perkembangannya perusahaan ini meningkatkan diferensiasi produknya Aluminum Plastic tahun 1998 hingga saat ini kapasitas produksinya telah mencapai 40.000 unit /bulan terdiri dari 30.000 unit aluminum plastik dan 10.000 unit copper-plastik, hanya dalam waktu 6 tahun, pengembangan produk dan kapasitasnya meningkat cukup signifikan, hal ini menjadi ancaman produk PT. X baik pasar ekspor maupun lokal, seperti kita lihat bagan distribusi pemasaran Koyo radiator ini:



Gambar 4.-26, Sistim Supply PT.Z.

Dalam pengembangan teknologi, PT.Z memiliki team R & D yang handal terdiri dari Engineer Jepang yang kualifikasi ditunjang dengan brand Z dan strategi pemasaran yang handal, menjadi peningkatan perusahaan sangat baik.

4.4.4. Strategi Bersaing.

Melihat keadaan pesaing dari PT. Z Radiator Co. Ltd. yang telah jauh di depan PT X, dimana pertumbuhan produknya sejak pertama kali mengembangkan produk aluminumnya tahun 1996 di Cikarang telah mampu menembus penjualan 50.000 unit/bulan, mesin pembuat tank plastic injection dari 2 unit telah menjadi 6 unit dgn kapasitas 400- 600 ton/unit, sedangkan PT. X sampai hari ini baru memiliki 2 unit kapasitas 450 ton, maka perlu dilakukan langkah-langkah yang tepat dalam menghadapi persaingan ini. Perbedaan teknologi yang sangat mencolok harus diimbangi dengan strategi bisnis yang tepat dan juga strategi operasional yang yang turut memegang peranan penting dari keberhasilan dalam persaingan ini.

Dalam menerapkan strategi teknologi untuk menghadapi persaingan dengan Koyo Radiator Co. Ltd., maka PT X melakukan beberapa cara sbb ;

1. Product Differentiation, dengan memberikan banyak pilihan bagi market terhadap jenis produk (Copper-Brass, Copper plastic, Alumunium-Plastic,

1. Product Differentiation, dengan memberikan banyak pilihan bagi market terhadap jenis produk (Copper-Brass, Copper plastic, Alumunium-Plastic, ataupun All-Alumunium) dan kelengkapan type dan model radiator untuk mobil-mobil yang ada di pasaran.
2. Komitmen terhadap sistim QDC (Quality, Delivery, and Cost) dimana hal ini merupakan suatu unsur yang sangat ditekankan oleh para customer karena keras dan ketatnya persaingan dalam bisnis ini.
3. Memasang advertising di majalah jurnal otomotif keunggulan produk Z dibanding OEM dari segi kekuatan produk pada tampilan visual dan dapat dipahami secara teknis bahwa nilai keunggulan produk memang nyata.
4. Meningkatkan kualitas sumber daya dan membeli Equipment, mesin teknologi yang baik dan modern yang dapat meningkatkan kualitas & kapasitas produksi.
5. Melakukan SWOT analisis agar dapat memprediksi dan menjaga posisi perusahaan dalam persaingan teknologi maupun bisnis.
6. Melakukan survey terhadap pasar akan kebutuhan teknoiogi yang tepat, karena sering kali teknologi yang dipakai tidak tepat guna, sehingga keberadaan teknologi tersebut hanya merupakan cost yang tidak ada artinya.

Hal lain menurut David Morey and Scott Miller dalam buku strategi bersaing sebagai underdog, ada 7 prinsip pilar model bisnis yang di sebut Underdog Advantage yang dapat di yakini sarana bersaing yang ampuh yaitu :

1. Prinsip pertama perusahaan harus fokus pada tujuan yang bisa dicapai tanpa kompromi, bukan dream impossible dream, tidak ada kata hampir tercapai, yang ada anda menang atau kalah. Untuk mencapai hasil yang nyata perusahaan perlu menetapkan tujuan yang dapat dicapai dan mengembangkan sikap "harus

menang", kemudian tentukan tingkat kesulitan untuk mencapai tujuan tersebut dan ciptakan suatu momentum objektif.

2. Prinsip kedua "move the movable", fokus pada strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai sasaran. Pusatkan perhatian pada target yang diperlukan untuk memenangi pertarungan, jangan fokus pada kelompok yang tidak punya pilihan, dan lakukan strategi dan taktik pemasaran yang mampu menggerakkan kelompok konsumen yang paling getol mengkonsumsi dibanding konsumen umumnya. Dengan situasi persaingan yang semakin mematikan setiap pelaku bisnis perlu belajar untuk menjadi lebih dari sekedar oportunis dan agresif dari waktu kewaktu, bukan hanya berlaku perusahaan yang selama ini mendominasi pasar, tetapi juga untuk semua perusahaan.
3. Prinsip ketiga, rumuskan keberhasilan dan siapa musuh anda. Kenyataan memperlihatkan musuh yang baik selalu akan memberi peluang bagi munculnya sejumlah inovasi, selain perusahaan semakin tajam dalam mendeteksi keinginan dari konsumen. Ciptakan budaya perusahaan untuk membentuk budaya menang.
4. Prinsip keempat, Komunikasi inside-out, segala ide harus dijual terlebih dahulu kepada karyawan sebelum melangkah keluar. Monitor terus-menerus apa karyawan yakin dengan gagasan-gagasan baru. Keyakinan ini akan menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Ini prinsip yang selalu dilupakan banyak perusahaan yang begitu terampil dalam merancang strategi, tetapi lupa yang akan mengimplementasi strategi itu adalah karyawan. Semangat pemberontak mengharuskan setiap orang dalam organisasi harus mempunyai suatu kepercayaan akan strategi yang akan diterapkan.

5. Prinsip kelima, tingkatkan persepsi konsumen dan lupakan realitas. Dalam lingkungan bisnis kita yakin demokrasi pemasaran memegang peranan, oleh karenanya segala bentuk komunikasi pemasaran harus interaktif dan memikat dan merupakan percakapan yang hidup.
6. Prinsip keenam, perhatikan detail karena segala sesuatu itu berbicara. Segala hal yang dikomunikasikan bisa menambah atau bahkan mengurangi nilai dimata konsumen. Prinsip ini menegaskan segala sesuatu adalah pemasaran dan merek adalah segala-galanya. Merek adalah para individu yang bersentuhan dengan pasar, oleh karenanya suatu strategi komunikasi perusahaan harus dirancang dengan memberi perhatian yang besar pada hal-hal detail yang dapat menambah nilai.
7. Perinsip ketujuh, perlakukan krisis sebagai suatu standard operating procedure (SOP). Jangan "mengelola" krisis, tetapi pecahkanlah. Kita tahu begitu banyak krisis yang dapat menerpa perusahaan. Yang berbahaya bukanlah krisis itu sendiri, tetapi reaksi terhadap krisis itulah yang membuatnya menjadi besar. Gunakan bentuk-bentuk aplikasi model-model krisis yang mengandung kebenaran dan latihlah setiap karyawan menghadapi krisis dan bagaimana mengantisipasi krisis itu

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat di ambil dari analisis dan pembahasan di dalam tugas Akhir ini adalah :

- Hasil analisis atas faktor-faktor kunci eksternal menunjukkan bahwa peluang PT. X di dalam memenangkan strategi pemasaran terhadap masih relatif besar di banding ancamannnya, sedangkan hasil analisis atas faktor-faktor kunci internal menunjukkan bahwa kekuatan yang masih dimiliki PT. X dalam berbisnis radiator masih lebih besar dibanding kelemahannya.

  Kedua hasil analisis diatas memberikan gambaran bahwa dampak globalisasi terhadap perusahaan masih kuat untuk menggunakan kekuatannya guna meraih peluang dan sekaligus menghindari ancaman.

- Hasil analisis dengan menggunakan Matriks Profile Persaingan menunjukkan bahwa dari kedua pesaing yang ada Koyo Radiator dan China Radiator ternyata produk dari PT. X kalah unggul dalam hal kualitas terhadap produk Koyo dan kalah unggul dalam harga terhadap produk China.

- Berdasarkan analisis SWOT matriks, strategi yang perlu dilakukan meliputi :

  1. Menjaga mutu produk, kontinuitas dan ketepatan supply serta harga yang kompetitif dan layanan yang responsif.
  2. Meningkatkan pelayanan dan respond yang cepat dalam informasi pengembangan model-model baru terhadap pelanggan.
  3. Strategi low cost leadership dan efesiensi dalam berbagai bidang dalam usaha menurunkan harga jual produk menjadi kompetitif.

4. Meningkatkan konsistensi implementasi sistim mutu ISO/TS 16949 agar menjadikan manufacturing process lebih terjaga dan konstan.
5. Peningkatan hubungan retail /distributor untuk tetap dapat loyal terhadap produk PT. X.
6. Efesiensi internal di lakukan melalui optimalisasi kapasitas produksi dan meningkatkan kontrol kualitas agar produk yang "out specification" dapat di minimalkan sehingga biaya produksi bisa ditekan, meningkatkan manajemen pengelolaan sumber daya manusia agar memiliki kesadaran mutu dan biaya.

- Dari analisis matriks Internal-Eksternal (IE Matriks) ternyata bisnis radiator ekspor ini yang paling cocok **strategi pertahankan dan pelihara pasar yang sudah ada dan kembangkan.**
- Hasil analisis Grand Strategy Matrix yang didasarkan pada dimensi pertumbuhan pasar dan posisi bersaing perusahaan maka produk aluminum radiator pada **kuadran I** adalah pengembangan pasar /penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke hulu, integrasi ke hilir dan diversifikasi konsentrik. Sedangkan yang dilakukan pada **kuadran IV** untuk copper brasss radiator adalah diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal, diversifikasi konglomerasi dan strategi aliansi.
- Alternatif strategi yang dihasilkan dari analisis Quantitative Strategic Planning Matrix sebagai tahap akhir dalam rangkaian analisis penetapan strategi telah memberikan urutan dari prioritas 1 hingga prioritas 6 yang dapat di implementasikan. (lihat hal.78).

- Berdasarkan analisis Bauran Pemasaran terhadap pasar Global dan AFTA yang membahas persaingan bisnis dengan memperhatikan ancaman yang datang dari pendatang baru maupun produk subtitusi serta melibatkan kekuatan tawar menawar dari pemasok dan pembeli, telah memberikan cara-cara untuk dapat memenangkan persaingan dan mempertahankan dan mengembangkan pasar.

Berdasarkan pembahasan strategi pemasaran PT.X dan analisis terhadap pesaing, maka untuk memformulasikan suatu manifesto pemasaran sebagai engine of revenue growth dan memenangkan persaingan dalam pasar global dan AFTA perlu diambil langkah-langkah sbb:

- Karena meningkatnya kompetisi harga jual produk, khususnya dari China radiator dan Koyo radiator, maka perusahaan harus mampu melakukan strategi penjualan dengan harga yang kompetitif terhadap pesaing, yang dapat diperoleh melalui cost leadership mulai dari low cost manufacturing and low distribution cost.
- Karena peningkatan pertumbuhan penjualan lebih banyak pada produk Aluminum plastik radiator (A/P) lebih dari 30% setiap tahunnya dibanding (C/B), (C/P) dan (A/A) maka fokus untuk memperbesar pangsa pasar jenis ini termasuk dalam pemberdayaan kemampuan proses, sumber daya dan pengembangan produk menjadi prioritas.
- Menerapkan strategi aliansi terhadap retailer negara-negara yang peningkatan pertumbuhan penjualan produk masih rendah, agar dapat memberikan peningkatan pertumbuhan penjualan produk.
- Membina hubungan dengan pelanggan yang ada untuk mengkoordinasikan seluruh pergerakan produk, informasi dan sumber daya yang lain untuk menciptakan suatu rangkaian proses dengan tujuan agar pelanggan dapat melakukan pemesanan

produk, complain dan informasi deliverynya dengan perusahaan kapan saja, dimana saja dengan cara yang cepat, murah dan flexible (real time dan on line) atau E–Customer Relationship Management Implementation (E-CRM).

- Melakukan studi perbandingan terhadap jenis produk volume penjualan tertinggi terhadap jenis kendaraan untuk memperkuat basis pengetahuan untuk peningkatan mutu didalam proses produksi.
- Meminta masukan dari retailer terhadap jenis produk pesaing yang mempengaruhi strategi pemasaran PT.X agar dapat mempengaruhi harga jual yang lebih kompetitif.
- Selain brand retailer yang telah berkembang mulai meningkatkan brand image brand "A" sendiri melalui pameran otomotif dunia, penyebaran katalog produk A untuk meningkatkan pemasarannya diluar area distributor utama, seperti negara Asia pacifik, Eropa dan Afrika.
- Terus menerapkan strategi keunggulan produk melalui penulisan label kemasan produk "Life Time Warranty" dan produk pembanding antara OEM dan produk Z sebagai daya tarik produk radiator after sales standar melebihi OEM market.
- Transformasi pemasaran dari segmen konvensional berubah kearah yang lebih strategis.
- Strategi pemasaran dari sekedar menjual produk berubah kearah menjual solusi.
- Melakukan kemitraan distribusi global, tidak hanya yang ada saat ini tetapi lebih di kembangkan negara-negara yang mana pertumbuhan penjualan masih rendah.
- Tetap melakukan positioningnya sebagai outomotif parts manufacturing dengan melakukan pengembangan industri aluminium radiator sebagai teknologi saat ini dan mengambil langkah ke depan untuk mempersiapkan pengembangan teknologi baru

mengambil langkah ke depan untuk mempersiapkan pengembangan teknologi baru dengan teknologi cuprobraze radiator sebagai antisipasi market demand 4 – 5 tahun ke depan.

- Strategi teknologi yang diterapkan PT. X dalam memonitoring teknologi kompetitor tidak hanya pada perangkat keras (infrastruktur) perluasan factory, penambahan peralatan, mesin otomasi, tetapi juga software Information Teknology (Movex system/ ERP) yang sangat memberi nilai strategis dalam operasional.
- Selalu mengadakan Technology Mapping dan Product Mapping agar posisi perusahaan dan kompetitornya selalu terkendali dan dapat diprediksi keberadaannya.
- Melakukan Bench Marking secara resmi maupun dengan Technology Spy akan sangat berguna dalam mengetahui perkembangan teknologi yang ada di kompetitor.

5.2 SARAN

Dalam persaingan bisnis yang makin ketat dimana pertumbuhan permintaan radiator tidak begitu besar sementara meningkatnya usaha industri sejenis maka PT X dalam menerapkan strategi pemasarannya perlu disampaikan beberapa saran yang dapat mencapai kemajuan untuk memenangkan persaingan dalam strategi pemasaran yaitu :

- Terus meningkatkan core komptensinya dalam proses manufacturing radiator baik dalam aluminum radiator yang saat ini berkembang pesat dan yang akan berkembang teknologi baru dalam material baru untuk terus dapat mengikuti perkembangannya.
- Tetap pada fokus cost leadership sebagai keunggulan bersaing dalam price yang dapat membendung keunggulan bersaing dari produk china dan koyo radiator.

- Dapat terus mengembangkan retail-retail baru pada negara baru ataupun yang yang sudah ada retailer pada suatu negara akan tetapi pertumbuhan permintaan kurang memuaskan.
- Memperhatikan dalam pengembangan sumber daya dalam hal pengembangan dan peningkatan kemampuan personel melalui pelatihan dan pemberdayaan.

Demikianlah saran ini disampaikan kiranya dapat membantu perkembangan bisnis dan teknologi dari PT X dalam usahanya memenangkan strategi pemasaran dan kemampuan bersaing.

DAFTAR REFERENSI

1. Frank, G.Bingham, Jr. Roger, Gomes, Patricia A Knowles, Business Marketing, Third Edition, Clemson University, Mc Graw Hill
2. David, Fred, Strategic Management, 6th Edition, Prentice Hall International, Inc 1997.
3. Strategi Pemasaran PT. Petrokimia Semen Gresik, Program Megister Manajemen Bisnis dan Administrasi Teknologi ITB Bandung tahun 2002/ 2003.
4. Data-data penjualan dan Company Profile PT X, Jakarta.
5. Michael A.Hitt, R.Duane Ireland, Robert E.Hoskisson, Manajemen Strategi, "Daya Saing & Globalisasi", Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
6. Porter, E. Michael, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1985.
7. Kotler, Phillip, Marketing Management, 8th Edition, Prentice Hall International, Inc, Hall, 1997
8. Fredrick Bets, Strategic Technology Management, McGraw-Hill International Edition 1994.
9. Strategic Management – Formulation, Implementation, and control, Business Week, by Pearce-Robinson, McGraw-Hill International Edition 2000.
10. Walker, O.C, Boyd, H.W & Larreche, J.C, Marketing Strategy Planning and Implementation, 3th Edition, Richard D. Irwin, Inc, 1992.
11. Craven, David W, Strategic Marketing, Fourth Edition, Richard D. Irwin, Inc, 1994.
12. Morey, David. Miller, Scott, The Underdog Advantage, Using The Power Of Insurgent Strategy To Put Your Business On Top