

STRATEGI SUKSES FRUIT TEA

Oleh :

Nama : Maya Kartika

NIM : 19020162

TERM PAPER

Ditulis sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen Pada
Program Studi Manajemen Program Pascasarjana
Universitas Pelita Harapan



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMENT
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN
2004**

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang dan Masalah

Memasuki era globalisasi, siap atau tidak siap sektor industri harus siap menghadapi globalisasi. Kenapa banyak yang bersikap apatis karena seperti kita ketahui bahwa saat ini masih banyak industri nasional yang kebetulan mendapat perlindungan pemerintah, dan pada era perlindungan itu sudah tidak diberikan.

Bagi kebanyakan perusahaan nasional saat ini, bersaing bebas dengan perusahaan-perusahaan global sungguh menakutkan. Maklum, mereka bukan hanya punya pengalaman penjang dan luas menghadapi berbagai pasar di seluruh dunia, tapi juga punya teknologi, jaringan distribusi dan pemasaran, serta uang yang jauh lebih hebat dibandingkan perusahaan nasional.

Harus diakui bahwa ketakutan tersebut juga melanda di semua negara berkembang selain Indonesia. Namun, ditengah keyakinan kuat bahwa perusahaan-perusahaan nasional hanya akan menjadi pecundang dalam persaingan dengan perusahaan-perusahaan global, CK Prahalad dan Kennet Lieberthal melakukan studi perusahaan-perusahaan global yang beroperasi di negara-negara berkembang. Ternyata, hasil studi itu memunculkan fakta berlainan dengan keyakinan yang selama ini beredar. Perusahaan-perusahaan global ternyata tidak selalu menang bersaing dengan perusahaan lokal.

Perusahaan-perusahaan global yang ingin sukses bersaing dipasar negara berkembang harus melakukan banyak menyesuaikan dalam praktek bisnis yang dianut. Sayang gema hasil studi tersebut seolah-olah tenggelam menyusul

krisis yang melanda negara-negara Asia Timur. Sehingga, banyak perusahaan-perusahaan nasional menjadi tidak percaya diri. Apalagi, mengetahui kenyataan bahwa perusahaan global saja tidak mencatat sukses.

Namun ternyata, hal tersebut tidak berlaku pada Grup Sosro. Perusahaan ini bahkan bisa mengembangkan pasar yang sebelumnya sulit dikembangkan perusahaan global. Sekalipun perusahaan global itu berpengalaman lebih panjang dalam bisnis tersebut, dan bahkan punya jaringan distribusi dan pemasaran yang bagus di Indonesia. Yang lebih menarik lagi, Sosro berhasil melakukan hal itu justru saat Indonesia di landa krisis.

PT Sinar Sosro dikembangkan oleh keluarga Sosro yang punya pengalaman sangat berharga. Ketika mengembangkan teh botol, meski telah menempuh waktu sangat panjang, sejak muncul gagasan menjual minuman teh siap minum dalam kemasan desain botol pertama (1969), lalu mengembangkan dalam desain botol pertama (1970), mengubah desainnya (1972) hingga perubahan terakhir (1974), greget teh botol tetap istimewa.

Baru pada pertengahan 1980-an, ketika PT Sinar Sosro mengembangkan strategi komunikasi pemasaran terpadu, teh botol mulai mengilap namanya. Hingga sekarang, ia pemain minuman teh nomor satu yang tak terkalahkan. Dan pengalaman inilah yang pakai untuk mengembangkan produk barunya : *Fruit Tea* (FT). Walaupun demikian Sosro kalah langkah dibandingkan beberapa perusahaan lain yang telah lebih dulu mengeluarkan minuman teh rasa buah, seperti ABC dengan *lipton tea*-nya. Tapi hal ini tidak membuat Sosro gentar, dengan strategi bisnisnya, Sosro mampu menghadapi produk-produk pesaing dan tanpa

menghabiskan waktu lama, FT yang diluncurkan tahun 1997 langsung digenjot penjualannya hingga dalam waktu tiga tahun telah menguasai tak kurang dari 70 % pasar minuman teh Indonesia. Kini, penjualan perbulan mencapai 200 ribu karton (tiap karton berisi 24 kemasan genggam) dan 50 ribu krat (24 botol), belum termasuk kemasan kaleng. Sehingga omset per tahun FT tak kurang dari Rp 50 miliar.

Permasalahan yang akan dibahas dalam paper ini adalah untuk mengetahui strategi bisnis PT Sinar Sosro untuk mengembangkan *Fruit Tea* sebagai produk baru dalam menghadapi produk-produk pesaing sehingga dapat sukses di masa krisis.

1.2. Pembatasan Masalah

Dalam membahas paper ini penulis hanya membatasi masalah pada strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan untuk produk *fruit tea* khususnya saat awal pengembangan dengan didukung data sekunder.

1.3. Metodologi Penulisan

Penulisan paper ini penulis menggunakan metode sebagai berikut :

- a. Studi pustaka dari berbagai buku dan artikel yang membahas mengenai strategi manajemen dan pemasaran
- b. Studi kasus di PT Sinar Sosro Tbk., khususnya untuk pengembangan produk *fruit tea* di masa krisis untuk menghadapi produk-produk pesaing yang telah lebih dulu ada.

1.4. Sistematika Penulisan

Paper ini terdiri dari :

- BAB I , yang berisi latar belakang dan masalah, batasan masalah, metodologi serta sistematika penulisan paper.
- BAB II, merupakan teori-teori strategi manajemen dan pemasaran.
- BAB III, GAMBARAN UMUM PT Sinar Sosro Tbk.
- BAB IV, diuraikan mengenai pembahasan strategi manajemen dan pemasaran *fruit tea* oleh PT Sinar Sosro Tbk.
- BAB V, merupakan kesimpulan dan saran atas hasil penulisan paper ini dan diharapkan dapat menyempurnakan topik yang dibahas.

II. LANDASAN TEORI

2.1. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi pemasaran sangat penting, sesuai fungsi pemasaran sebagai penghubung antara produsen dan konsumen. Hal ini penting untuk mengembangkan strategi bisnis dan keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi bisnis menurut Kaplan & Norton (2004) adalah bagaimana sebuah organisasi menciptakan nilai yang stabil untuk para pemegang sahamnya. Strategi tidak berdiri sendiri tapi merupakan penjabaran dari pernyataan visi dan misi organisasi dan strategi lebih bersifat dinamis. Selanjutnya strategi pemasaran merupakan suatu analisa strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam strategi penentuan target pasar bagi suatu produk pada suatu bisnis.

Menurut Porter (1985) & Hill 7 Gareth (2001) manajemen strategi pada dasarnya dapat diuraikan dalam beberapa tingkatan dalam sebuah struktur organisasi:

1. Strategi Institusional (*Institutional Strategy*)

Strategi Institusional bertujuan untuk mengidentifikasi *scope business* pada desain strategi untuk menyusun dan menentukan misi bisnis organisasi.

Dengan melakukan analisis terhadap perubahan lingkungan yang akan datang akan membantu untuk menentukan strategi yang akan membantu organisasi untuk menghadapi setiap perubahan kondisi.

2. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Bertujuan untuk menyusun strategi dalam suatu bisnis dimana perusahaan akan bersaing dengan cara merubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Pada tingkat strategi korporat ini akan ditentukan bisnis apa yang perlu dikembangkan dan keputusan untuk memasuki pasar baru, apakah dengan diversifikasi produk baru atau cara memasuki bisnis tersebut misalnya melalui akuisisi, pengembangan internal, *joint venture*, cara keluar dari bisnis misal *spin-off*, *sell-off* dan likuidasi. Selain itu strategi ini dapat menjadi landasan untuk menyusun strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah (strategi unit bisnis dan strategi fungsional).

3. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi pada tingkat bisnis mempunyai karakteristik :

- Sudah memiliki misi dan strategi yang jelas
- Menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan misi dan strategi yang telah ditentukan
- Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas dengan mengoptimalkan semua sumber daya pada perusahaan.

Memasuki pasar global, dimana persaingan semakin ketat maka agar suatu perusahaan tetap dapat eksis maka penting bagi perusahaan untuk melahirkan kompetensi untuk merebut posisi dan menjadi pemimpin pasar. Untuk itu perusahaan harus memiliki tiga kriteria sebagai berikut:

a. Nilai bagi pelanggan (*Customer Perceived Value*)

Merupakan suatu seni atau cara yang memungkinkan suatu perusahaan

memberikan nilai fundamental kepada pelanggan sehingga pelanggan bersedia membayar mahal atau murah untuk suatu produk yang ditawarkan.

b. Diferensiasi bersaing (*Competitor Differentiation*)

Merupakan seni atau kemampuan yang unik untuk bersaing dari kompetitor yang ada.

c. Dapat diperluas (*Extendability*)

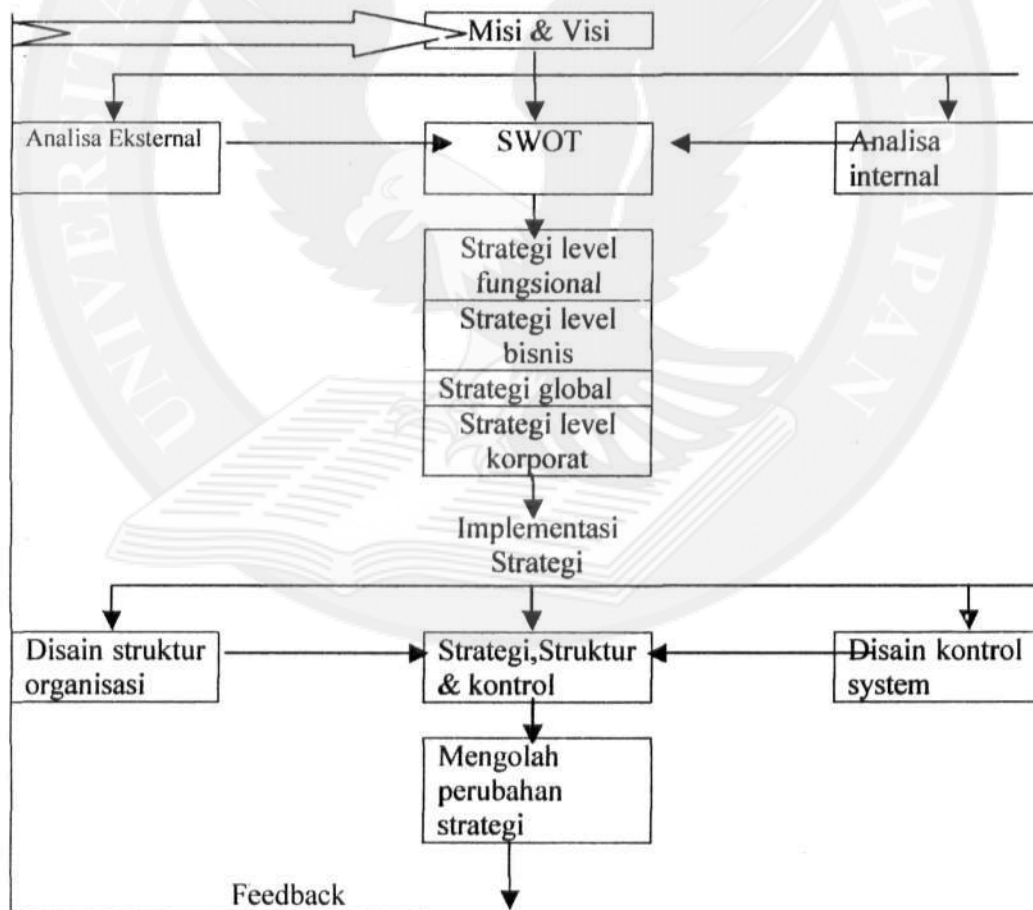
Kompetensi yang telah memiliki nilai bagi pelanggan dan keunikan dalam bersaing, juga harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan pelanggan.

2.2. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

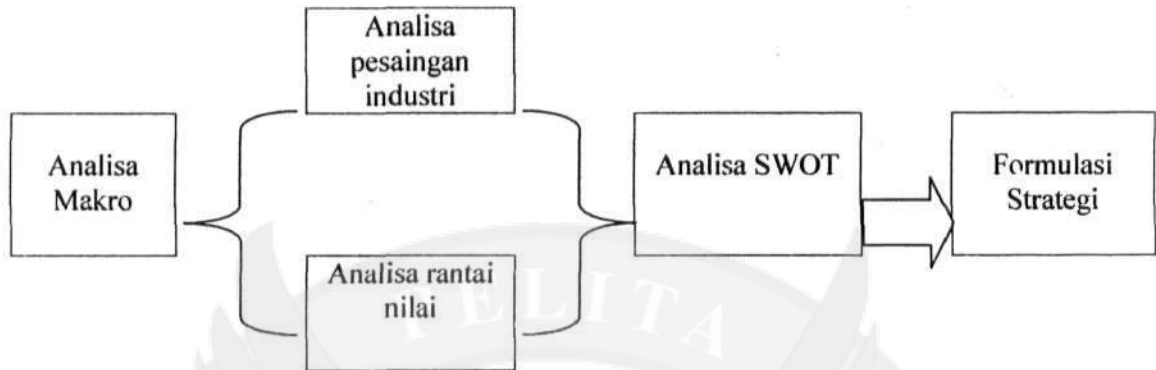
Visi, misi dan tujuan merupakan dasar bagi suatu perencanaan yang strategi bagi suatu perusahaan. Visi adalah sesuatu yang didambakan perusahaan untuk menjadi sesuatu yang diinginkan di masa depan (*what do they want to be*). Misi adalah cara yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi visi tersebut (*how do they do to reach the Vision*). Sedangkan tujuan merupakan realisasi spesifik dari suatu misi. (Blocher, E.J. dkk, 2002). Sedangkan pengertian visi dan misi menurut Kaplan & Norton (2004), visi memberi arah yang jelas kemana organisasi akan melangkah 3 sampai 10 tahun ke depan dan menolong individu mengerti mengapa dan bagaimana mereka mendukung organisasi tersebut. Pernyataan visi harus singkat, eksternal dan berorientasi pasar tapi dapat mengekspresikan sesuatu yang visionary, bagaimana sebuah organisasi menjadi

sesuatu yang diakui oleh dunia. Sedangkan misi adalah suatu pernyataan singkat dan lebih fokus pada internal organisasi, menjelaskan alasan keberadaan sebuah organisasi, menyatakan tujuan dasar dan nilai sebagai pedoman aktivitas organisasi serta menguraikan bagaimana organisasi memberikan nilai kepada pelanggan.

Proses perencanaan strategi dapat dijabarkan dalam beberapa tahapan, yang biasa dikenal sebagai model perencanaan strategi. Ada beberapa model perencanaan strategi dan masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Dalam Hill & Gareth (2001), model dasar perencanaan strategi sebagai berikut :



Sedangkan porter menjabarkan suatu model perencanaan strategi sebagai berikut :



2.3. Analisa Situasi Pemasaran

Analisa situasi pemasaran berdasarkan skema yang diterapkan dalam Analisa kompetitif Porter (Porter, 1985; Pearce & Robinson, 2000), yaitu analisa secara makro, analisa persaingan industri, analisa rantai nilai dan analisa SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

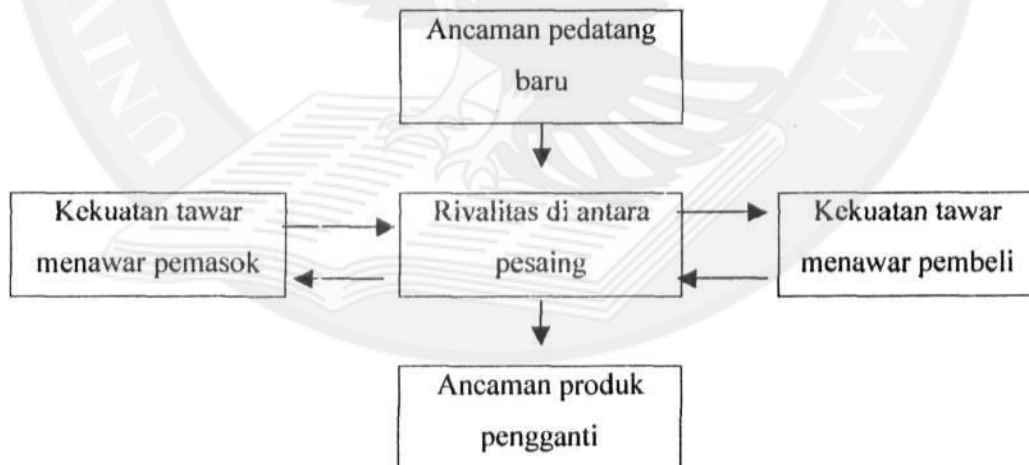
2.3.1 Analisa Makro

Pada analisa makro - bertujuan untuk mengetahui situasi yang mempengaruhi perusahaan secara makro atau global, yang dilihat dari 4 segi yaitu ekonomi, sosial, politik dan teknologi. Dari hasil analisa secara makro tersebut dapat diidentifikasi kekuatan pengaruh lingkungan makro terhadap kinerja perusahaan, sehingga menjadi dasar yang penting dalam menyusun strategi bisnis khususnya pemasaran. Apalagi dalam situasi global saat ini, dimana terjadi perubahan yang sangat cepat, maka perusahaan perlu untuk memantau keempat situasi makro tersebut.

Pada sisi ekonomi menyangkut aspek-aspek pertumbuhan ekonomi, pendapatan nasional, suku bunga, inflasi dan nilai tukar. Aspek tersebut mempengaruhi perusahaan dalam menyusun strategi pasar antara lain dalam menentukan harga. Demikian halnya juga pada aspek sosial akan dianalisa norma-norma, budaya ataupun kebiasaan yang ada pada masyarakat. Aspek politik menyangkut situasi politik yang ada dan peraturan atau undang-undang yang berlaku. Sedangkan untuk aspek teknologi, menganalisa perkembangan teknologi yang ada, dimana teknologi berkembang dengan cepat dan sesuai dengan fungsinya yaitu untuk merubah masukan menjadi keluaran dengan lebih efektif dan efisien.

2.3.2 Analisa Persaingan Industri

Porter Pearce & Robinson (2000), mengembangkan analisa persaingan industri dalam lima model yaitu :



Sumber: Kotler, Philip.(1997) dan Pearce & Robinson (2000)

Analisa dan evaluasi terhadap persaingan akan membantu manajemen memutuskan dimana akan bersaing dan bagaimana menentukan posisi

menghadapi pesaingnya pada setiap sasaran. Dikarenakan pasar terlebih dahulu didefinisikan atau ditentukan sehingga konsumen dan pesaing dapat dianalisa secara tepat. Syarat adanya pasar adalah harus terdapat orang-orang dengan kebutuhan dan keinginan tertentu dan ada satu atau lebih produk yang dapat memuaskan kebutuhan ini. Langkah-langkah dalam menganalisa pesaing :

- a. Melihat struktur industri dimana perusahaan akan bersaing dan menguraikan karakteristik industri.
- b. Identifikasi dan analisis terhadap kelompok perusahaan strategis yang bersaing dalam industri.
- c. Identifikasi, menguraikan dan mengevaluasi pesaing utama perusahaan.
- d. Antisipasi terhadap pesaing
- e. Identifikasi pesaing baru yang akan masuk.

Perusahaan juga mungkin perlu mengembangkan sistem intelijen pesaing untuk memperoleh informasi mengenai pesaing dalam rangka menganalisa pesaing. Michael E. Porter telah mengemukakan lima kekuatan yang menentukan daya tarik suatu pasar secara keseluruhan.

Michael E. Porter menyarankan suatu kerangka kerja yang berguna untuk menganalisa kekuatan bersaing seperti analisa persaingan industri dan faktor yang mempengaruhi persaingan industri. Perusahaan harus menilai dampak kemampuan dari lima kelompok yaitu persaingan industri, pendatang baru potensial, produk pengganti (substitusi), pembeli dan pemasok. Kelima ancaman yang ditimbulkannya adalah sebagai berikut:

Ancaman adanya persaingan yang intensif, adalah merupakan persaingan di kalangan anggota industri dalam memperebutkan posisi. Keadaan ini akan menimbulkan seringnya perang harga, perang iklan serta peluncuran produk baru dan akan sangat mahal bagi perusahaan-perusahaan untuk bersaing. Suatu segmen menjadi tidak menarik jika sudah mengandung sejumlah besar peserta persaingan yang kuat dan agresif.

Ancaman pendatang baru, dimana masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru untuk merebut bagian pasar. Segmen yang paling menarik adalah segmen dimana hambatan masuk tinggi dan hambatan keluar rendah. Makin rendah hambatan masuk atau keinginan untuk melakukan perlawanan, segmen tersebut makin tidak menarik.

Ancaman produk substitusi, merupakan ancaman yang menjadikan terbatasnya potensi suatu industri. Produk substitusi yang layak diperhatikan adalah produk yang kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri. Produk substitusi membatasi harga dan laba potensial yang dapat diperoleh.

Ancaman meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli, pembeli akan berusaha menekan harga, meminta mutu produk, atau pelayanan yang lebih baik serta mengadu semua peserta persaingan. Sebagai upaya penjagaan, pihak penjual dapat memilih pembeli yang memiliki kekuatan lebih kecil atau mengembangkan produk yang unggul yang tidak mungkin ditolak pembeli.

Ancaman meningkatnya kekuatan tawar-menawar pemasok, pemasok cenderung kuat bilamana hanya ada sedikit produk pengganti, produk yang

dipasok merupakan bahan masukan yang penting, biaya beralih pemasok tinggi dan pemasok dapat melakukan integrasi maju.

Analisa berdasarkan kelima model tersebut maka dapat diketahui perilaku pesaing baik pesaing yang sudah ada maupun pendatang baru, dan kekuatan yang dimiliki industri yang terdiri dari kekuatan tawar menawar (pemasok dan pembeli), maka perusahaan tahu posisinya berada dimana dan antisipasi atau strategi apa yang harus dilakukan.

2.3.3. Analisa Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Porter, menggambarkan skema rantai nilai seperti dibawah ini :

Infrastruktur perusahaan				
Manajemen Sumber Daya Manusia				
Pengembangan Teknologi				
Pengadaan barang/jasa				
Logistik masuk	Operasi	Logistik keluar	Pemasaran	Pelayanan

M
A
R
G
I
N

Sumber: Sumber: Kotler, Philip.(1997) dan Pearce & Robinson (2000)

Skema rantai nilai tersebut sebagai alat untuk mengidentifikasi metode atau strategi untuk meningkatkan nilai kepada pelanggan, dengan memberdayakan semua aspek internal industri secara efektif dan efisien dengan mengacu kepada kepuasan pelanggan.

2.3.4. Analisa SWOT

Perusahaan umumnya melakukan riset pemasaran secara berkala dan dari laporan riset pemasaran tersebut akan diperoleh informasi-informasi yang dapat digunakan untuk analisa tentang kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman (analisa SWOT). Analisa SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut juga dengan Analisa Situasi. Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Dengan matriks SWOT akan memudahkan dalam merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh suatu perusahaan (Kuncoro, 2002). Matriks SWOT tersebut dibuat dengan cara mengelompokkan masalah masing-masing unsur SWOT ke dalam matriks sebagai berikut :

	Strength S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki perusahaan	Weakness (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki perusahaan
Opportunities (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi SO Atasi semua kelemahan yang dimiliki perusahaan
Threats (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi SO Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi SO Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber: Kuncoro, M dan Suhardjono : Manajemen Perbankan. (Yogyakarta, 2002),hal 318.

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan (*Trend*) penting merupakan salah satu sumber peluang. Tumbuhnya segmen pasar baru, perubahan pada situasi persaingan, perubahan peraturan dan perubahan teknologi dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi saat ini atau posisi yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan/daya tawar-menawar pembeli atau pemasok utama, perubahan peraturan dan perubahan teknologi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Kekuatan adalah sumber daya ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi inti (*core competencies*) yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat

terkandung dalam sumber daya manusia, keuangan, penguasaan pasar (*market leader*), citra, kualitas pelayanan, hubungan pembeli-pemasok, dan lain-lain.

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

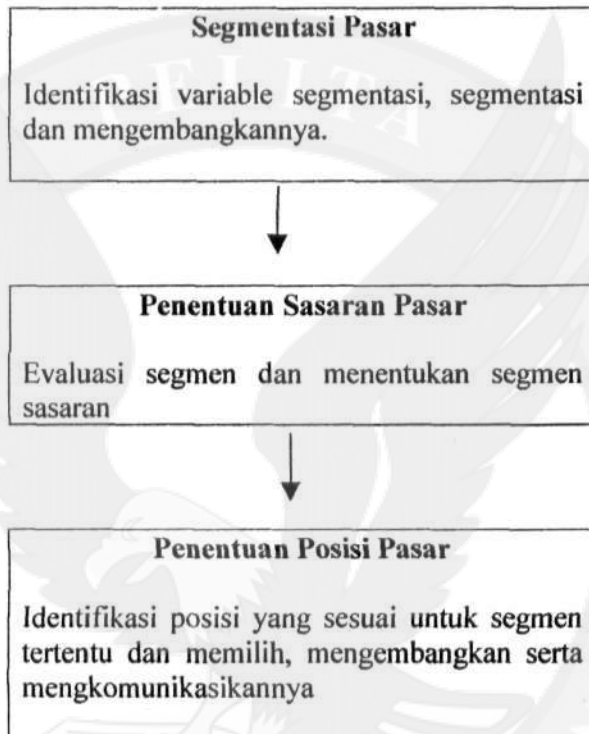
Kombinasi antara faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menghasilkan kombinasi strategi sebagai berikut :

- **Strategi S – O** , strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang ada untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- **Strategi S – T** , strategi ini dibuat dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.
- **Strategi W – O** , strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- **Strategi W – T** , strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Pada dasarnya alternatif yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengantisipasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan diperoleh empat kelompok alternatif yang disebut dengan strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT.

2.4. Desain Strategi Pemasaran

Setelah melakukan analisa situasi pemasaran yang dimulai dari global sampai internal perusahaan maka disusunlah sebuah desain strategi pemasaran dengan penerapan STP (*Segmentation, targeting and Positioning*). Metode STP secara skematik dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber: Kotler, Philip. Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol. Jilid 1 (Jakarta: Prehalindo, 1997), hlm 221.

2.5. Program Strategi Pemasaran

Setelah dirumuskan STP maka langkah selanjutnya yaitu menyusun suatu program pemasaran yang strategic yaitu antara lain berdasarkan strategi umum oleh Michael Porter (1985), disiplin pemimpin pasar oleh Treacy & Fred (1995) dan strategi perpindahan nilai oleh Slywotsky (1996).

Strategi Porter sebagai Cakupan kompetitif digambarkan sebagai berikut :

	Harga Minimum	Diferensiasi
Target luas	Pemimpin dalam harga	Diferensiasi
Target sempit	Fokus pada harga	Fokus pada diferensiasi

Sumber : Porter (1985)

Sedangkan disiplin pemimpin pasar mencakup tiga hal yaitu :

- a. Proses operasional yang hebat
- b. Pemimpin dalam produk
- c. Intim dengan pelanggan

Dengan mempunyai ketiga hal tersebut di atas maka sebuah perusahaan dapat menjadi pemimpin di pasar, walaupun ketiganya sulit dicapai secara bersamaan tapi minimal satu menjadi visi sebuah perusahaan. Sebagai contoh Singapore Airlines dapat menjadi pemimpin di bidangnya karena *customer intimacy* yang sangat bagus, dan IBM mempunyai strategi *product leadership*.

Selanjutnya strategi perpindahan nilai mencakup dua perpindahan yaitu perpindahan ke luar dan perpindahan ke dalam. Strategi ini menjelaskan bahwa perusahaan yang mau terus eksis maka tidak dapat bertahan pada strategi yang ada karena adanya perubahan baik secara makro, eksternal atau internal perusahaan, tapi juga harus mengalami perubahan atau perpindahan baik kedalam atau keluar. Perpindahan ke dalam menggambarkan suatu produk yang awalnya menjadi pemimpin pasar karena adanya perubahan kondisi maka mengembangkan produk baru dan produk baru tersebut mengalami perpindahan ke luar. Sebagai contoh, sejak adanya pembatasan penjualan untuk minuman bir, maka perusahaan bir juga mengembangkan produk minuman ringan seperti soda ice.

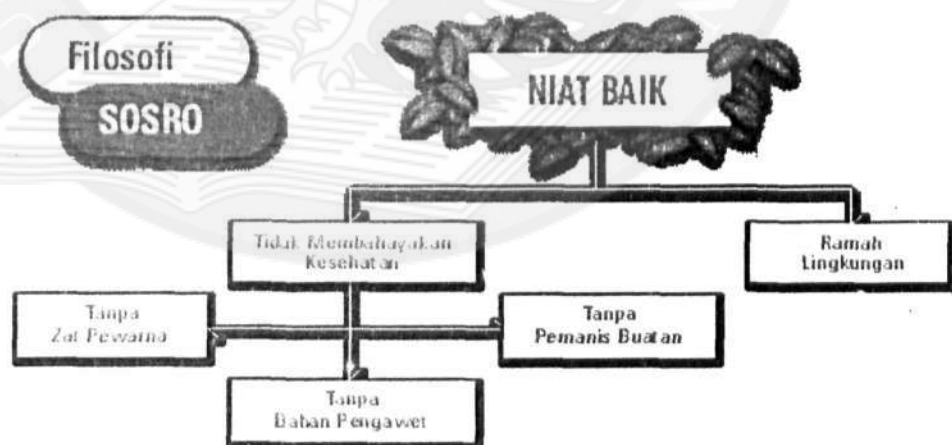
III. GAMBARAN UMUM PT SINAR SOSRO Tbk.

3.1. Sejarah Sosro:

- Didirikan oleh Bp. Sosrodjojo dengan berdomisili di kota Slawi dan lokasi pemasaran pada awalnya adalah sekitar daerah Slawi dan Tegal.
- Pada generasi kedua, mulai merintis inovasi teh siap minum dengan pendistribusian secara nasional dan berkantor di kawasan Cakung, Bekasi.
- Pada generasi ketiga, usaha dikembangkan ke berbagai variasi cita rasa, target segmen, benefit, dan kemasan. Cakupan distribusi produknya telah merambah ke kawasan Internasional.

3.2. Filosofi Sosro.

Filosofi SOSRO adalah “NIAT BAIK”.



- *Niat baik diterapkan ke setiap produk-produk yang dihasilkan yang mana berarti produk sosro tidak membahayakan kesehatan.*
- *Tidak membahayakan kesehatan diartikan bahwa setiap produk sosro tidak menggunakan bahan pengawet, tidak menggunakan pemanis buatan, dan tidak menggunakan zat pewarna, tetapi menerapkan teknologi hot filling dan produksi bersih.*
- *Niat baik diterapkan ke proses produksi SOSRO sehingga proses produksi yang dilakukan aman bagi kesehatan.*

3.3. Ekspansi Bisnis

- a. Tahun 1965 produk Teh Wangi Melati merek cap Botol diperkenalkan di Jakarta. Teknik mempromosikannya adalah “CICIP RASA”.
 - *Promosi Cicip Rasa dilakukan secara rutin oleh beberapa staf yang dikoordinir oleh Bp. Sosrodjojo dengan mendatangi tempat-tempat keramaian dengan menggunakan mobil dan alat-alat propaganda seperti memutar lagu-lagu untuk menarik perhatian dan mengumpulkan penonton.*
 - *Setelah penonton cukup banyak, Teh Wangi Melati dibagikan secara gratis.*
 - *Selain itu, staf juga mendemonstrasikan cara menyeduh Teh Wangi Melati dan membagikannya kepada penonton agar dapat dicicipi langsung dengan tujuan memberitahukan kepada penonton bahwa*

Teh Wangi Melati adalah teh yang memiliki mutu dan kualitas yang baik.

- b. Pada tahun 1969, menjual air teh siap minum dalam kemasan botol dengan merek Teh Botol Sosro.
- c. Pada tahun 1974, mendirikan pabrik PT. Sinar Sosro di kawasan Ujun Menteng. *(Pabrik itu merupakan pabrik teh siap minum dalam kemasan botol pertama di Indonesia dan pertama di dunia).*
- d. Pada pertengahan 1980an, PT. Sinar Sosro mengembangkan strategi komunikasi terpadu melalui iklan dan strategi pemasaran.
- e. Pada tahun 1997, meluncurkan produk baru dengan merek "Fruit-Tea".

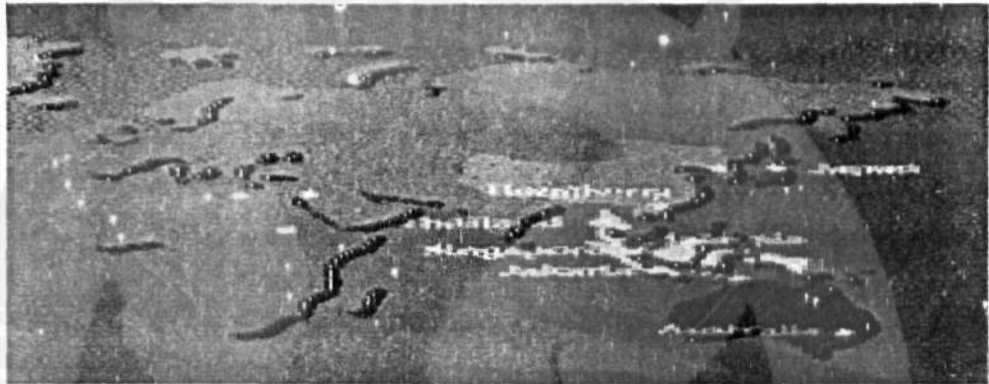
3.4. Bahan Baku.

Menggunakan daun teh hijau terbaik kualitas Peko yang dicampur dengan bunga melati, dan campuran gula pasir terbaik yang memiliki standar warna, rasa, dan ukuran yang dikontrol ketat.



3.5. Peta Distribusi.

- a. Memiliki jaringan distribusi di hampir seluruh propinsi Indonesia.
- b. Untuk ekspansi ke pasar International, Sosro mempersiapkan jaringan Internasional di Negara-negara ASEAN, Australia, dan wilayah Timur Tengah.



3.6. Sertifikasi Produk.

- a. Dijamin HALAL oleh Department AGAMA RI.
- b. Dijamin Higienis oleh Department Kesehatan RI.
- c. Kualitas pengolahan dan hasil produknya terjaga melalui sertifikasi ISO 9002.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. VISI , Misi dan Tujuan PT Sinar Sosro Tbk.

PT Sinar Sosro mempunyai visi menjadi pemimpin untuk produk minuman berbasis teh di Indonesia dan Internasional. dan misi untuk memproduksi dengan biaya yang efisien, kualitas produk yang bagus dan kepuasan pelanggan. Sedangkan tujuan untuk jangka pendek membangun jaringan distribusi yang luas baik nasional maupun internasional, sertifikasi kualitas manajemen mutu ISO 9002, mengabdikan jaringan komunikasi dan pelayanan terhadap pelanggan

4.2. Analisa Situasi Pemasaran

Analisa situasi pemasaran berdasarkan skema yang diterapkan dalam Analisa kompetitif Porter (Porter, 1985), pada PT Sinar Sosro Tbk. yaitu sebagai berikut:

4.2.1. Analisa Persaingan Industri (*Five Force Model*).

A. Rivalitas di antara Pesaing

SOSRO mempunyai saingan dari produsen minuman teh kemasan yang lain seperti ABC, TEKITA, Ice-Tea, dll.

B. Ancaman Pendatang Baru

Masuknya beberapa produk minuman kemasan dari luar akan merupakan saingan seperti Yeos dengan produk Teh kembangnya dll.

C. Ancaman Produk Pengganti

FT secara tidak langsung bersaing dengan minuman soft drink seperti coca cola, dan pepsi, juga dengan minuman air mineral seperti Aqua, Ades, VIT, dsb

D. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Untuk masalah bahan baku, Sosro mempunyai keuntungan karena sebagian besar bahan bakunya diperoleh dari perkebunan teh sendiri.

E. Kekuatan Tawar Menawar Pelanggan

Untuk distribusi, Fruit Tea mempunyai keuntungan dengan mendompleng jalur distribusi teh botol sosro yang telah establish.

4.2.2. Analisa Rantai Nilai Perusahaan (*Value chain analysis*)

A. Infrastruktur Perusahaan

- a. Memiliki perkebunan teh afiliasi yang tersebar di beberapa wilayah di Jawa Barat seperti Garut (455 hektar), Tasikmalaya (732 hektar), Cianjur (400 hektar).
- b. Memiliki pabrik yang tersebar di Pulau Jawa dan Sumatera, seperti pabrik produk teh Sosro di Jakarta, Pandeglang, Ungaran, Surabaya, dan Medan. Pabrik peracikan Teh Wangi Melati di Slawi. Pabrik kemasan tetra, kaleng, dan air mineral di Tambun-Bekasi.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

PT Sinar Sosro mempunyai tenaga ahli yang sudah berpengalaman sesuai

dengan usia perusahaan yang sudah lebih dari 30 tahun, sehingga menjadi set perusahaan yang penting.

C. Pengembangan Teknologi

- Menggunakan mesin pengolahan teh yang modern dan canggih dari Jerman.
- *Fruit Tea* merupakan produk minuman teh pertama di dunia yang menggunakan model kemasan genggam dari Tetra Pak.

D. Pengadaan Barang atau Jasa

- a. Bahan baku yang digunakan adalah pucuk daun teh terpilih dan terbaik yang dipetik dari perkebunan sendiri.
- b. Gula pasir merupakan campuran yang terbaik dengan standar warna, rasa, dan ukuran yang dikontrol ketat.

4.2.3. Analisa SWOT

I. Kekuatan

- a. Mampu membaca peta pasar minuman di Indonesia.
- b. Memiliki pengalaman yang sangat banyak dan kompetensi yang baik dalam industri teh.
- c. Memiliki jalur distribusi dan pemasaran di hampir seluruh propinsi Indonesia.
- d. Mampu memasuki segmen yang belum terjamah oleh produk lain yang berbasis teh.

II. Kelemahan

- a. Hanya difokuskan pada segmen tertentu yaitu kaum anak muda.
- b. Konsentrasi pemasaran hanya difokuskan pada tempat-tempat tertentu.
- c. Kapasitas produksi yang masih belum mampu menunjang permintaan.

III. Peluang

- a. Nama yang ke barat-baratan, dapat mendorong kalangan atas untuk mengkonsumsinya tanpa ragu-ragu.
- b. Mempunyai kesempatan untuk memasuki pasar ekspor.
- c. Memiliki jalur distribusi yang kuat karena menggunakan jalur distribusi SOSRO, sehingga dapat memasarkan produknya secara cepat.

IV. Ancaman

- a. Banyaknya jenis-jenis *Soft drinks*, *Healthy drinks*, dan *Flavoured drinks* lainnya yang merupakan produk lintas generasi dapat menjadi ancaman bila sewaktu-waktu mereka juga ingin lebih mengfokuskan diri di dalam segmen pasar anak muda.
- b. Globalisasi dan Undang-Undang anti *Trust* yang tidak mengizinkan suatu perusahaan untuk memonopoli pasar dapat menjadi ancaman tersendiri karena akan memungkinkan masuknya produk pendatang baru yang telah memiliki pengalaman dan financial yang jauh lebih kuat.

4.3. Desain Strategi Pemasaran

4.3.1. Segmentasi

a. *Demographic.*

Dikonsepkan untuk segmen pasar khusus anak muda.

b. *Geographic*

Jalur distribusi dan pemasaran yang mencakup hampir seluruh propinsi Indonesia.

c. *Lifestyle.*

Mencitrakan kaum muda yang menyukai sesuatu yang funky, exciting, dan yang mempunyai preferensi gaya hidup yang kebarat-baratan.

4.3.2. Target

- a. Kaum muda yang belum tersentuh secara khusus dengan produk-produk yang berbasis teh.
- b. Untuk dapat menjadi contender di pasar global.

4.3.3. Posisi

a. *Product and services.*

- Sengaja memilih merek dengan frase berbahasa Inggris yaitu FRUIT-TEA sebagai antisipasi memuluskan jalan pasar ekspor di kemudian hari.
- Kemasan menggunakan warna-warna ngejreng, seperti oranye, pink, hijau muda, dan merah supaya sesuai dengan target pasar.

- Kemasan FT terdiri dari genggam, botol, dan kaleng. (*Genggam dikhususkan untuk komunitas anak muda dan untuk acara-acara bebas. Botol dikhususkan untuk restoran-restoran dan Kaleng dikhususkan untuk kalangan kelas atas*).
- Terdiri dari berbagai macam inovasi rasa seperti apel, lemon, oranye, stroberi, quava, dan aneka buah.
- Dikomunikasikan sebagai minuman alternative yang sehat. (Dengan kampanyenya “Daripada minum yang dilarang.....ya minum aja...*Fruit Tea*”).

b. *Place/channels*

Didistribusikan ke lokasi-lokasi tertentu di mana anak remaja sering berkumpul, seperti Ancol, Taman Wisata, Pasar Festival, dan mal-mal.

c. *Promotion (marketing communication)*.

- a. Untuk above the line, FT menggunakan cara konvensional seperti mengandalkan iklan TV dan majalah remaja semisal Hai dan Aneka Yess.
- b. Untuk below the line, FT menyelenggarakan “Fruit Tea School Party” dan “Fruit Tea Funky Colors”. (*Fruit tea school party yaitu menyelenggarakan acara di sekolah khususnya untuk kelas SMP dan SMU dimana FT bertindak sebagai sponsor dan bekerja sama dengan beberapa media untuk meliputinya. Sedangkan fruit tea funky colors*

adalah berupa lomba band, dance, cheers, atau DJ untuk anak usia SMP dan SMU di seluruh Indonesia. Kemudian pemenang setiap kota dibawa ke Jakarta untuk diadu lagi.

- c. Untuk mendapatkan emotional bonding di kalangan remaja, FT dipromosikan melalui program "FruiTic Keren". *(FT menjual kemasan khusus yang disebut kemasan Shrink isi 6 atau 2 dengan tambahan bonus striker keren FT).*

d. *Pricing*

Diproyeksikan untuk pasar kelas B dan C+ saja dan bukan A. Kemasan genggam dan botol dijual di eceran dengan harga Rp. 1500 di pasar, sementara kemasan kaleng Rp. 2500. *(FT sengaja tak ingin menysar segmen yang terlalu premium karena mereka memperkirakan umumnya remaja masih menggantungkan keuangannya pada orang tua).*

4.4. Strategi Pemasaran PT Sinar Sosro

4.4.1. Strategi Bisnis

Grup Sosro memproduksi produk baru yaitu teh siap minum dalam kemasan dengan campuran antara teh hijau dengan bunga melati dan ditambah rasa buah untuk menghadapi pesaing yang telah diketahui dengan jelas, antara lain ABC dengan lipton teanya.

4.4.2. PT Sinar Sosro sebagai Pemimpin Pasar

a. *Operational Excellence.*

- Bahan baku untuk teh hanya dipilih dari pucuk daun teh terpilih dan terbaik dari perkebunan milik sendiri.
- Mempunyai jalur distribusi di seluruh propinsi Indonesia dengan penetrasinya telah sampai ke daerah-daerah.
- Sangat berkompetensi di bisnis teh sehingga mampu memimpin pasar dan mampu mengembangkan katagori produk baru bisnis teh.
- Mempunyai pemahaman yang bagus terhadap pasar lokal baik untuk hal-hal tradisional seperti selera yang cocok dengan kebanyakan orang Indonesia maupun untuk hal-hal modern seperti perbaikan tingkat pendidikan dan kesejahteraan.
- Inovatif dalam pemasaran strategis terutama dalam membangun loyalitas dengan target pasar utama.

b. *Product Leadership*

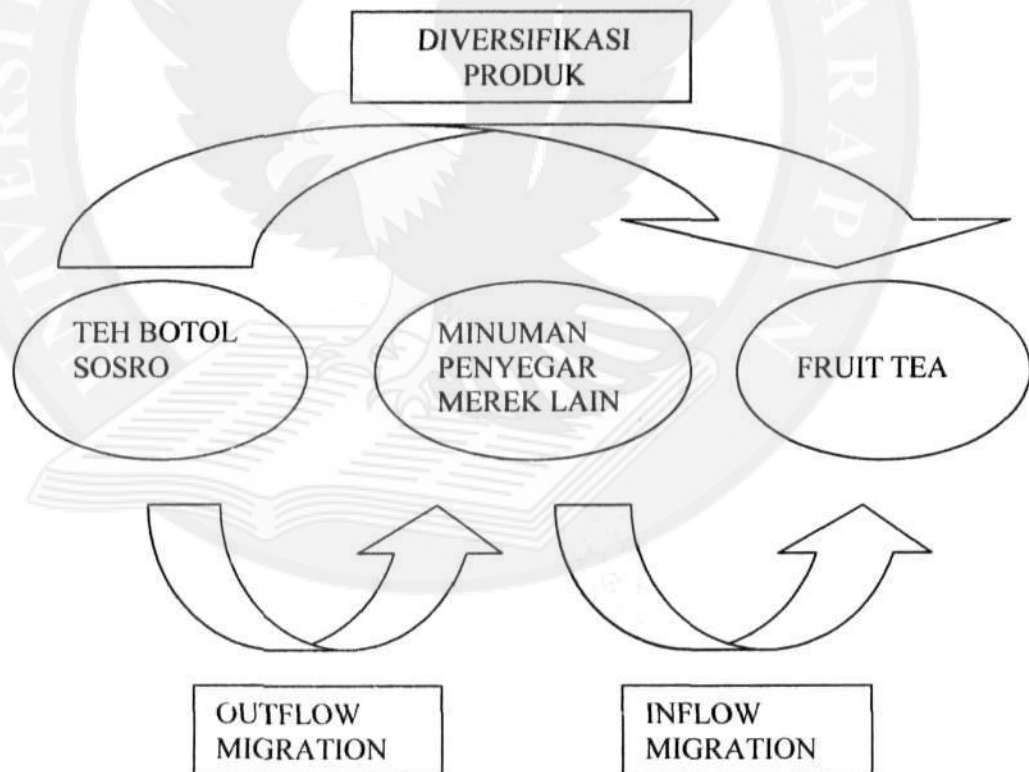
- SOSRO mampu membaca peta pasar minuman di Indonesia dan dapat menguasai tak kurang dari 70% pasar minuman teh Indonesia.
- SOSRO mampu melakukan *deeper the product line* yaitu dengan mengembangkan beberapa jenis teh seperti Teh Seduh, Teh Celup, Teh Siap minum, dan terakhir adalah Teh Siap Minum Bercita rasa buah.

- Sosro mampu mengisi segmen pasar yang belum tersentuh secara khusus dengan produk-produk berbasis teh sebelumnya seperti segmen pasar khusus anak muda.

c. *Customer Intimacy*

Mencari *emotional bounding* dari orang tua para remaja agar anaknya mengkonsumsi FT dengan mengkomunikasikan FT sebagai minuman alternative yang sehat.

4.4.3. Perpindahan Nilai (*Value Migration*)



- Setelah sekian lama menjadi market leader dalam produk teh siap minum dengan merek TEH BOTOL SOSRO yang mempunyai segmen market untuk segala usia, Sinar Sosro melihat adanya ancaman dari minuman penyegar lainnya seperti ABC, LIPTON's Ice Tea, Coca Cola, Pepsi, dll. Khususnya dalam segmen market untuk kaum anak muda yang gaul, modern, dan energik.
- Untuk menjaga supaya tidak terjadi *Outflow Migration* (perpindahan atau pengurangan market share) untuk segmen tertentu itu, Sinar Sosro melakukan diversifikasi atas produk utamanya yang berbasis teh. Dengan segala keunggulan dan pengalaman untuk mengembangkan produknya ke dalam minuman teh siap minum dengan cita rasa buah, *Fruit Tea*, yang khusus ditujukan untuk segmen kawula muda.
- Supaya *Fruit Tea* dapat diterima di segmen tersebut, Sinar sosro melakukan promosi baik *above the line* maupun *below the line*.
- Dengan adanya promosi itu, secara tidak langsung juga akan terjadi *inflow migration* dari produk minuman lain ke dalam *Fruit Tea* karena sebagian konsumen dari produk lain akan memindahkan *behaviour consumption* ke *Fruit tea*. Bisa juga konsumen dari Teh Botol Sosro yang telah berpindah ke produk lain akan kembali ke *Fruit Tea*.
- Jika dari sisi *Outflow migration*, Sinar sosro dapat menguranginya dan dari sisi *Inflow migration* dapat ditingkatkan maka secara otomatis *Market Share* Sinar sosro untuk pasar minuman di Indonesia juga akan meningkat.

V. KESIMPULAN & SARAN

5.1. Kesimpulan

Grup Sosro berhasil bertahan bahkan tetap maju dmasa krisis karena antara lain :

1. Grup Sosro berkompetinsi di bisnis the sehingga bias memimpin pasar dalam waktu lama
2. Punya pemahaman dan pngalaman yang bagus terhadap pasar loca!
3. Inovatif dalam pemasaran strategis, terutama dalam membangun loyalitas dengan terget pasar baru. Hal ini nyata dengan berkembangnya fruit tea.

Sedangkan fruit tea juga mampu berkembang bahkan sukses dalam masa krisis karena antara lain :

1. Mempunyai kekuatan yaitu memiliki jalur distribusi dan pemasaran yang luas.
2. Membedik segmen remaja yang belum pernah disentuh secara khusus dengan tema *exciting, fun* dan *funky*.
3. Promosi pada tempat tepat dimana anak remaja kumpul
4. Berdasarkan analisa Porter's Competitive, PT Sinar Sosro merupakan perusahaan yang kuat.
5. PT Sinar Sosro memenuhi *The Discipline of Market sebagai Leaders Operational Excellence, product Leadership* dan *Customer Intimacy*

serta melakukan deversifikasi produk dan melakukan *outflow migration*.

5.2. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan seiring dengan persaingan global yang semakin di ambang pintu, antara lain :

1. PT Sinar Sosro agar tidak terlena dengan sukses yang telah diraih, tapi terus aktif melihat pasar dengan melakukan riset pasar dan audit pemasaran secara berkala.
2. Menerapkan cGMP-HACCP sebagai salah satu syarat internasional untuk keamanan pangan.
3. Melaksanakan *Good Corporate Governace* yang ransparan, bertanggung jawab, akuntabilitas dan adil.
4. Terus berupaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam segala unit perusahaan, tidak hanya focus pada unit produksi, seperti penerapan *just in time*.
5. Melakukan analisa *core competition* untuk masa datang, untuk tetap bertahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward j., at all., Cost Management. McGraw-Hill. 2002
- Hill, Charles W.L., & Jones, Gareth R. Strategic management. Houghton Mifflin Company, USA. 2001
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., The Balance Scorecard, President & Fellows of Harvard Collage, USA, 1996.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., Strategy MAPS, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2004.
- Kuncoro, M dan Suhardjono, *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*, edisi pertama, Yogyakarta, 2002
- Kesali, Rhenald., *Membidik Pasar Indoesia : Segmentasi, Targeting, Positioning*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 1998.
- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran: Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Penterjemah Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli. Jakarta: PT Prehanllindo, 1997.
- Pearce, John A. & Robinson, Richard B. *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*. The McGrae-Hill Companies, Inc. 2000
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press, 1985.
- Porter, Michael E. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. Penterjemah Agus Maulana. Jakarta, Pnerbit Erlangga, 1995.
- SWA, *Rahasia Sukses Fruit Tea*, Edisi XVII, Mei 2001.