

**ANALISA STRATEGI SEPATU BATA DALAM
MERAH PANGSA PASAR SEPATU DI
INDONESIA**

Oleh:

**Nama : Wisnu Hardiwijaya
NIM : 19 0 2 0 18 8**

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**

BAGIAN I

PENDAHULUAN

1.1 Sekilas Tentang Sepatu Bata

A. Sejarah Global

BATA merupakan suatu Brand yang telah mendunia dan memiliki outlet-outlet yang tersebar di 100 Negara, dan 60 pabrik. Hampir semua Negara yang memiliki outlet BATA mengenal BATA sebagai salah satu merk sepatu yang memiliki kualitas yang baik dan harga yang cukup terjangkau.



BATA didirikan tahun 24 Agustus 1894 di Czechoslovakia oleh Thomas Bata beserta saudara-saudaranya. Keluarga Bata memang keluarga yang memiliki tradisi sebagai pembuat sepatu. Tahun 1905 BATA sudah mampu memproduksi 2200 pasang sepatu perhari dan mempunyai 250 orang karyawan yang didukung oleh mesin dan skill karyawan yang baik sehingga industri ini lama-kelamaan semakin berkembang.

Tahun 1917, setelah perang dunia ke I, produksi sepatu BATA mencapai 2 Juta pasang sepatu pertahun. Sejak tahun itu Thomas Bata mulai mengekspor



Mr. Tomas Bata

produknya ke negara-negara Eropa, Afrika dan Amerika. Selama decade 20-an, BATA melakukan penetrasi pasar di Polandia, Yugoslavia, Denmark, Belanda, Inggris dan Amerika Serikat. Pada awal tahun 30-an BATA ENTERPPJSE telah menjadi eksportir unggul untuk industri sepatu. Tahun 1932 Thomas Bata meninggal dunia dalam suatu kecelakaan dan Bisnis ini diteruskan oleh putranya Thomas Junior Bata. Pada saat itu juga BATA sudah memasuki negara Asia termasuk Indonesia dan Singapura. Era tahun 50, 60 dan 70-an BATA sudah mulai membangun pabrik-pabrik sepatu di Negara-negara yang menjual sepatu BATA dengan rata-rata 2 pabrik per Negara. BATA kali ini lebih menjurus kepada bisnis ritail dan Brand Image International. Thomas J Bata dan putranya Thomas G Bata mulai mengubah filosofi perusahaan dari tradisional menjadi "focused on customer satisfaction".



Mr. Thomas J. Bata, Honorary
Chairman, with son
Thomas G. Bata

Mereka mendisain kembali organisasi dengan Strategi Bisnis yang baru dimana lebih memfokuskan kepada customer, marketing dan karyawannya. Branded Product, konsep retail store yang lebih menarik serta lifestyle merchandizing , non footwear product dan participative retailing mulai diperkenalkan.

Saat ini Kantor Pusat Sepatu BATA berada di Toronto, Kanada dengan ratusan outlet di seluruh dunia.

B. Sejarah Sepatu Bata Di Indonesia

BATA mulai beroperasi di Indonesia pada tahun 1931 yang ketika itu Indonesia merupakan distributor BATA dan berkembang menjadi importir. Saat ini di Indonesia telah berdiri 2 Pabrik yang berokasi di Kalibata Jakarta Selatan dengan kapasitas 10 Juta pasang pertahun dan Purwakarta dengan kapasitas 5 Juta pasang pertahun. Produksi rata-rata saat ini adalah 7.6-7.9 Juta pasang pertahun.

Saat dekade tahun 1970 an, Sepatu BATA merupakan sepatu favorit bagi semua kalangan dari berbagai usia. Bahkan sepatu BATA telah menjadi "Sepatu Wajib" bagi anak-anak sekolah. Namun seiring dengan berjalannya waktu para competitor lain mulai memasuki bisnis sepatu di Indonesia seperti Nike, Reebok, Adidas, Lotto, Kasogi, Carvil, L.A Gear, Eagle, New Era, dan sebagainya. Saat itulah sekitar tahun 1994 Laba Bersih BATA menurun.

Manajemen Sepatu Bata terus berupaya memberikan pelayanan yang baik kepada golongan menengah ke bawah, pasar yang ditargetkan oleh perusahaan. Sepatu Bata memiliki misi memberikan sepatu yang murah dan baik, berkualitas serta memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada langganannya. Pelayanan tersebut diusahakan diberikan tepat waktu (on time). Upaya lain yang dilakukan oleh sepatu BATA adalah dengan memperluas segmen pasarnya dari menengah ke bawah kini termasuk pula produk-produk untuk menengah ke atas.

Berkat upaya itu Sepatu Bata dapat tumbuh rata-rata sebesar 10-15 persen, kecuali pada tahun 1998 saat ada krisis ekonomi melanda negeri ini. Selama dua tahun terakhir, 2000-2001, PT Sepatu Bata mencatat laba bersih yang relatif konstan. Tahun 2001 laba bersih sebesar Rp 63,47 miliar sedangkan tahun 2000 besarnya Rp 63,32 miliar. Dengan prestasi tersebut, perusahaan berhasil membagikan dividen kepada para pemegang saham sebesar Rp 3.550/lembar saham, lebih tinggi dibandingkan dividen tahun 2000 yang besarnya Rp 3.350/saham.

Dengan 440 toko atau gerai yang dimiliki, tahun 2001 perseroan itu berhasil menjual sebanyak 12 juta pasang sepatu dan sandal, sama seperti tahun 2000. Nilainya mencapai Rp 407,89 miliar di tahun 2001 dan sebelumnya Rp 368,04 miliar (naik 11 persen). Dari segi aset, sampai akhir tahun 2001 PT Sepatu Bata memiliki aset senilai Rp 222,91 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2000 yang besarnya Rp 207,84 miliar.

1.2 Visi Dan Misi Sepatu Bata

Setiap perusahaan menjalankan usahanya dengan suatu tujuan tertentu yang ditungakan di dalam misi dan visi perusahaan

SEPATU BATA, memiliki

Visi:

"Menjadi Branded Image Footwear worldwide dengan harga yang pas dan memenuhi komitmen pelayanan dalam hal retail dan wholesale customer".

Misi :

"Menyediakan sepatu yang berkualitas dengan harga yang terjangkau "

1.3 Produk Sepatu Bata

BATA pada awalnya memproduksi sepatu kasual untuk segala usia. Seiring dengan kebutuhan dan persaingan yang makin meningkat maka saat ini BATA

mempunyai Lisensi dari beberapa produk dunia seperti North Star (Sepatu Olahraga), Marie Claire (Sepatu Wanita), Wein Brenner (Sepatu Pria), Bubble Gummers (Sepatu Anak), Emozioni (Sandal wanita), Comfit dan Panama Club.



BATA memiliki Innovative Centre di Italia khusus untuk sepatu fashion wanita dan pria, Kanada untuk sepatu casual dan olahraga, Meksiko untuk sepatu anak-anak dan sandal, Indonesia >yang spesialisasi untuk sepatu kasual khusus daerah tropis.

Managemen mempunyai komitmen untuk meyediakan sepatu yang sesuai dan layak dengan lingkungan, kesehatan dan kenyamanan. Banyak pabrik sepatu BATA telah memiliki sertifikat ISO 9000.



BAGIAN II

TEORI PENUNJANG

2.1. Visi, Misi Dan Tujuan Perusahaan

Visi, Misi dan tujuan suatu perusahaan merupakan suatu kesatuan yang menyatu dan mencapai suatu target yang telah dicanangkan atau digariskan bersama-sama dengan para jajarannya mulai dari manajer personalia, manajer pemasaran sampai dengan manajer produksi atau dengan kata lain mulai top manajemen sampai dengan bawahnya seperti karyawan. Ketiga elemen itu diatas dalam organisasi atau perusahaan sangat diperlukan dan harus dijabarkan guna menjalankan roda perusahaan. Visi adalah sesuatu yang ingin di capai oleh para pendiri (pemegang saham) dimasa yang akan datang (*what do they want to be*), sementara misi adalah bagaimana pihak manajemen berusaha untuk mewujudkannya (*how do they do to reach the vision*) dan tujuan merupakan realisasi dalam kesehariannya.

2.2. Analisa Situasi Pemasaran

Analisa Situasi Pemasaran, ada beberapa hal yang akan dianalisa yaitu analisa persaingan industri, analisa SWOT (strengths-weaknesses-opportunities-threats), dan analisa strategi generik.

2.2.1. Analisa Persaingan Industri

Kenyataan yang ada dalam industri sekarang adalah persaingan global, " Kenyataan kehidupan" ini meletakan industri dibawa tekanan yang semakin meningkat agar menguasai teknik analisis industri, analisis pesaing dan mengembangkan keunggulan bersaing. Definisi Industri yang dipakai disini adalah suatu kelompok perusahaan pembuat produk yang mirip satu dengan yang lain dan saling dipertukarkan.

Beberapa pertanyaan yang diperlukan dalam analisis industri;

1. Bagaimana keuntungan jangka pendek, jangka panjang, ketertarikan pasar.
2. Faktor k arakteristik i ndustri yang b erpengaruh. S eperti m arket s ize, t ingkat perkembangan pasar, jangkauan geographical, vertical intergration, channel distribusi, pelanggan, teknologi dan learning effect.
3. Daya penggerak yang berpengaruh. Menurut Michael Porter (1980,hal 7) ada beberapa faktor yaitu:

Perubahan tingkat pertumbuhan jangka panjang yang berpengaruh ke investasi dan intensitas pesaing.

Perubahan segmen pembelian.

Tingkat penyebaran pengetahuan/pendidikan.

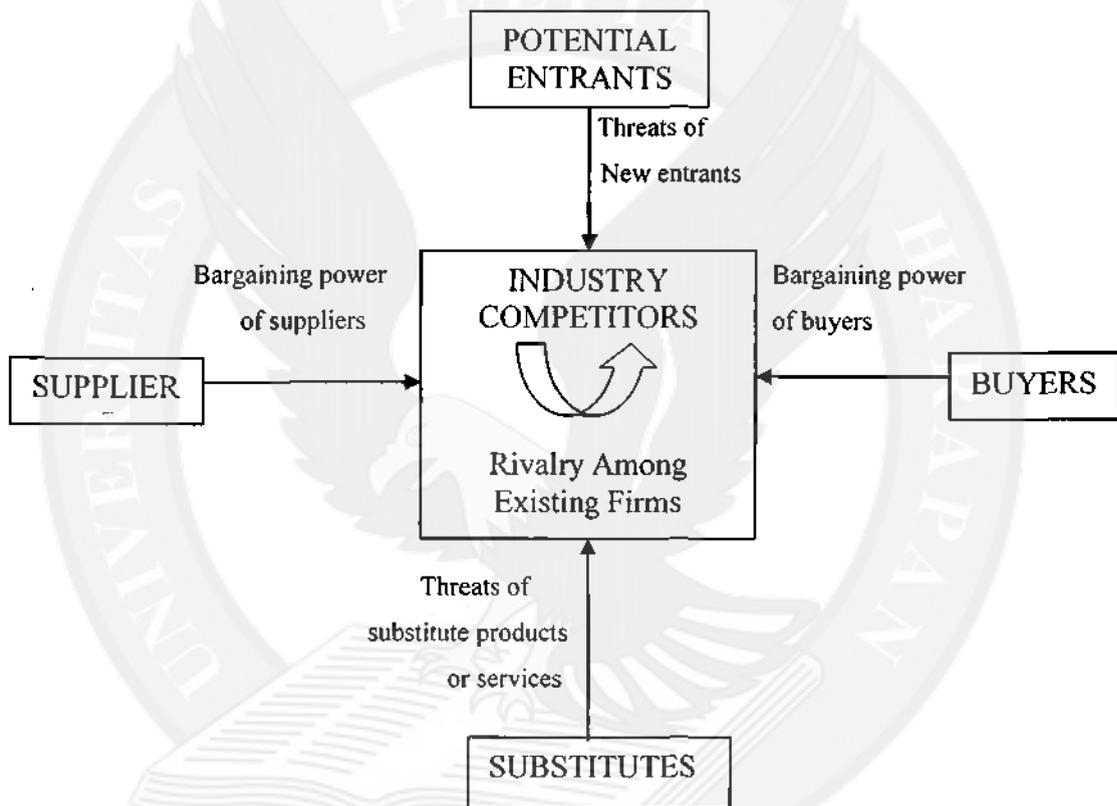
Perubahan cost dan efisiensi.

Perubahan peraturan pemerintah.

4. Faktor-faktor penting apa yang menentukan kesuksesan.

2.2.1.a. Faktor penting yang mempengaruhi persaingan industri.

Menurut Michael Porter (1980,hal 4) ada 5 faktor kekuatan industri yaitu :



Sumber: Porter, Michael. *Competitive Strategy :Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press,1980), hal 4.

2.2.1.a.1. Rivalitas di antara pesaing.

Rival diantara perusahaan mengacu pada semua tindakan yang diambil oleh perusahaan dalam industri untuk memperbaiki posisi mereka masing-masing dan memperoleh keunggulan atas para pesaingnya. Disini termasuk hal-hal seperti

persaingan harga, pengeluaran iklan, penetapan posisi produk, usaha melakukan diferensiasi dan sebagainya. Sejahtera persaingan diantara perusahaan memperbaiki kemampuan menghasilkan laba dari industri dan mendorong stabilitas industri, kekuatan itu bersifat positif. Sejahtera persaingan itu menurunkan harga dan oleh karena itu merupakan faktor negatif. Beberapa faktor dapat menciptakan persaingan yang ketat. Pertama jika suatu industri sudah memasuki fase pertumbuhan lambat, perusahaan akan memfokuskan pada pangsa pasar dan cara merebut pangsa pasar dengan mengorbankan perusahaan lain. Kedua industri dengan karakteristik biaya tetap yang tinggi selalu mendapat tekanan untuk mempertahankan produksi pada kapasitas puncak untuk menutupi biaya tetap besar tadi. Kalau sudah terjadi akumulasi kapasitas berlebihan dari industri, kekuatan untuk mengisi kapasitas akan menekan kebawah harga dan kemampuan menghasilkan laba. Faktor ketiga yang mempengaruhi persaingan adalah kurangnya diferensiasi atau tidak adanya biaya pengalihan yang mendorong pembeli untuk memperlakukan produk dan jasa sebagai komoditi dan mencari harga paling baik. Sekali lagi terdapat tekanan kebawah pada harga dan kemampuan menghasilkan laba. Keempat perusahaan dengan kepentingan strategi yang tinggi untuk meraih sukses dalam suatu industri pada umumnya mengalami destrabilisasi karena mereka bersedia menerima laba amat rendah yang tidak masuk akal untuk memantapkan diri mempertahankan posisi atau memperluas.

2.2.1 .a.2. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru bagi suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk ikut menikmati pangsa pasar dan meraih posisi, serta amat sering pendekatan baru untuk melayani kebutuhan pelanggan. Keputusan untuk menjadai pendatang baru dalam suatu industri seringkali disertai dengan komitmen besar yang menyangkut sumber daya. Pemain baru berarti bahwa harga akan ditekan serendah mungkin dan keuntungan dibuat kecil, akibatnya profitabilitas industri menurun. Delapan sumber utama merupakan penghambat untuk masuk dalam industri, yaitu :

1. Efisiensi.
2. Diferensiasi produk.
3. modal.
4. Pengenaan biaya untuk perubahan pemasok dan produk.
5. Saluran distribusi.
6. Kebijakan pemerintah.

7. Perusahaan yang sudah mantap menikmati keunggulan biaya yang tidak tergantung pada efisiensi yang menjadi hambatan untuk memasuki industri.

8. Reaksi pesaing yang diharapkan dapat menjadi hambatan untuk memasuki industri.

2.2.1 .a.3.Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan pemasok atas perubahan industri merupakan "sisi lain dari mata uang yang sama" dari kekuatan pembeli. Kemampuan pemasok untuk memperoleh daya tuas atas perusahaan industri ditentukan oleh berbagai faktor. Pemasok akan mempunyai keunggulan bila mereka besar dan jumlahnya relatif sedikit. Kedua kalau produk atau jasa pemasok merupakan masukan penting bagi perusahaan industri atau terdiferensiasi atau menanggung biaya pengalihan, pemasok akan mempunyai daya tuas yang besar atas pembeli. Pemasok akan menikmati kekuatan tawar menawar bila bisnis mereka tidak terancam oleh produk alternatif. Kekuatan keempat dari pemasok adalah kemauan dan kemampuan pemasok untuk mengikuti strategi vertikal dan mengembangkan produk mereka sendiri bila mereka tidak mampu mendapatkan persyaratan yang memuaskan dari pembeli.

2.2.1.a.4. Kekuatan Tawar menawar pembeli.

Tujuan akhir dari pelanggan adalah membayar serendah mungkin. Untuk mencapai hal ini pembeli harus mempunyai kelebihan atas perusahaan dalam industri pemasok.

Cara-cara untuk menekan harga pembelian dengan:

Melakukan pembelian dalam jumlah banyak.

Jika pemasok dipandang sebagai komoditi artinya sebagai produk standar atau tidak terdiferensiasi, pembeli menekan harga dalam tawar menawar, karena banyak perusahaan dapat memenuhi keinginan mereka.

Pembeli menguasai industri hulu.

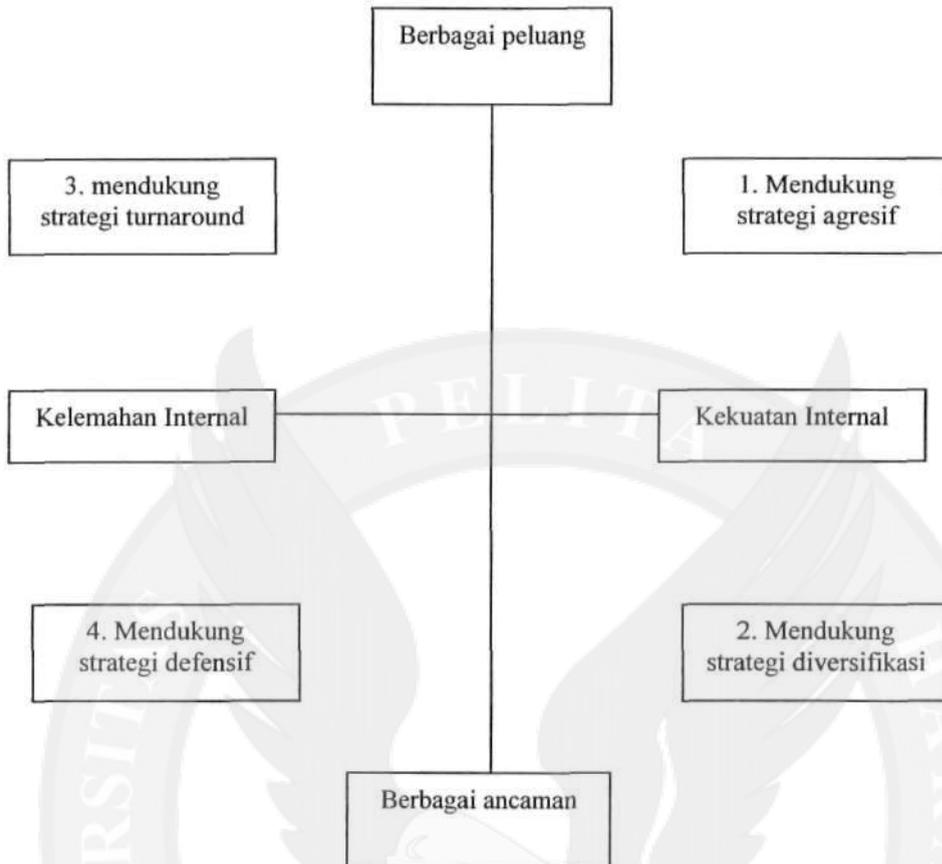
2.2.1.a.5. Ancaman Produk Pengganti.

Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti dalam industri lain. Adanya produk pengganti menempatkan batas atas dari harga yang dapat ditetapkan sebelum konsumen akan pindah ke produk pengganti. Tekanan persaingan dari produk pengganti meningkat kalau harga relatif dari produk pengganti turun dan kalau biaya konsumen untuk pindah turun. Kekuatan persaingan dari produk pengganti paling baik diukur dengan pangsa pasar yang direbut oleh produk tersebut, hanya sedikit bahan baku pengganti yang baik, atau kalau biaya mengganti bahan baku amat tinggi.

2.2.2. Analisa SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunity, Threats).

Perusahaan yang akan melakukan bisnis selalu akan mempertimbangkan hal-hal seperti; kekuatan (Strength), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunity) dan ancaman (threats), lebih dikenal dengan SWOT. Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength), dan peluang (opportunity), namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matrik SWOT, dengan matrik SWOT akan memudahkan dalam merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh suatu perusahaan (Freddy Rangkuti; 1997).

Berikut matrik analisis SWOT sebagai berikut:



Sumber: Fredy Rangkuti : *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama) hal 19

Keterangan:

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented strategy)

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan atau diterapkan adalah dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/hambatan secara internal. Kondisi bisnis pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah

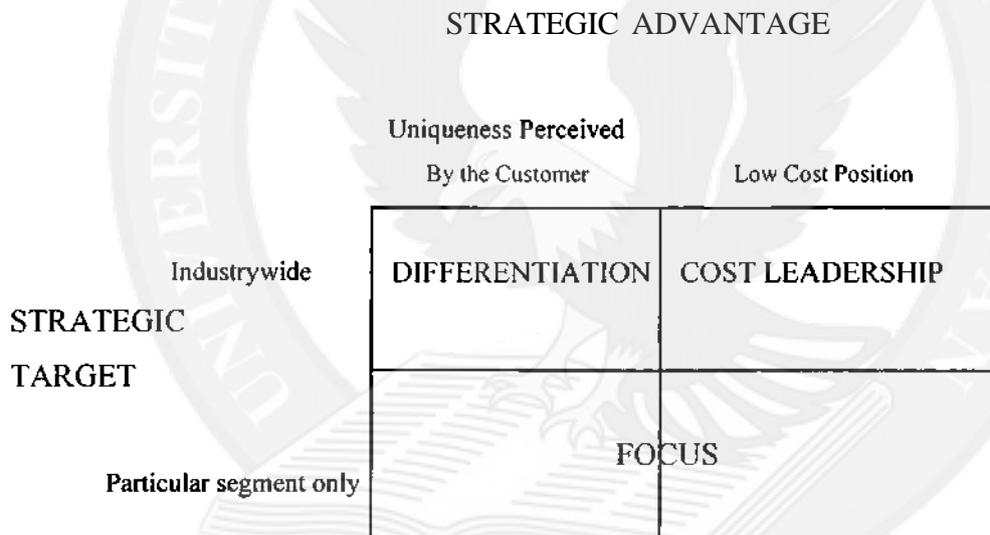
meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Mempunyai peluang dan menghadapi kendala.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.2.3. Analisa Strategi Generik

Menurut Porter(1980,hal 39), jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik yaitu Strategi diferensiasi (differentiation), Kepemimpinan biaya (cost leadership) dan Fokus (focus).

Model strategik generik dari Porter dapat digambarkan sebagai berikut ini.



Sumber : Porter, Michael. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980) hal 39

Penjelasan untuk ketiga macam strategi generik ini dipaparkan sebagai berikut:

a. Strategi Diferensiasi (Differentiation). Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun perpspsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk lain. Dengan demikian , diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

b. Strategi Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership).

Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

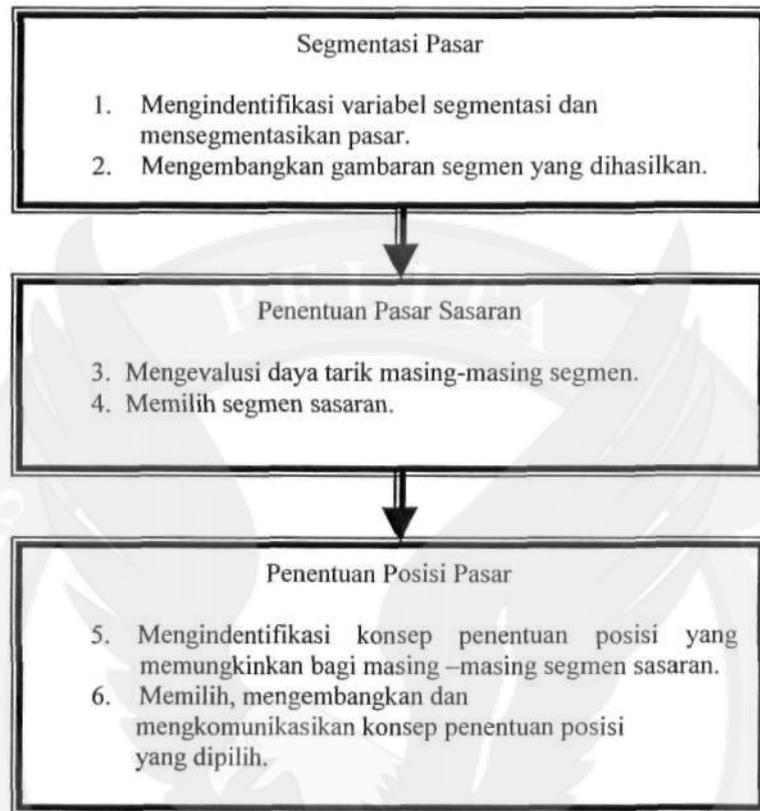
c. Strategi Fokus (focus).

Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya atau differensiasi.

2.3. Desain Strategi Pemasaran

Dalam mendisain suatu strategi pemasaran, hal yang terpenting dalam bisnis adalah penerapan konsep STP (*Segmentation, Targeting dan Positioning*). Strategi *Segmentation, Targeting dan Positioning* mempunyai langkah-langkah sebagai berikut: *Market segmentation, Market targeting, Market positioning*. Berikut ini disajikan gambar langkah-langkah dalam STP sebagai berikut:

Gambar 1
Langkah –langkah dalam STP



Sumber: Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol* Jilid 1 (Jakarta: PT. Prehallindo,1997), hal 221.

Berikut ini penjelasan gambar diatas sebagai berikut:

2.3.1. Segmentasi Pasar

a. Tingkat segmentasi pasar

Tingkat segmentasi pasar adalah suatu usaha meningkatkan ketepatan sasaran dari suatu perusahaan. Pada tingkat segmentasi pasar ter bagi menjadi :

1. Pemasaran segmen : segmen pasar terdiri dari kelompok besar yang dapat diidentifikasi dalam sebuah pasar. Perusahaan yang menerapkan pemasaran segmen menyadari bahwa pembelian berbeda-beda dalam keinginan, daya beli, lokasi geografis, perilaku pembeli, dan kebiasaan membeli mereka sehingga perusahaan berusaha memisahkan beberapa segmen yang cukup luas.

2. Pemasaran ceruk : kelompok yang dapat diidentifikasi secara sempit dibandingkan segmen pasar, khususnya pasar kecil yang kebutuhannya sedangkan tidak terlayani dengan baik.
3. Pemasaran Individu : suatu segmentasi yang paling terperinci mengarah pada pemasaran secara individu.

b. Proses segmentasi pasar

Pada umumnya langkah-langkah dalam suatu proses segmentasi adalah :

1. Penyeleksian variabel (*Descriptor*) : situasi pasar yang diberikan dengan jalan:
 - a. Segmentasi terlebih dahulu (*Priori Segmentation*) dilakukan bila perusahaan telah memiliki pengetahuan yang cukup tentang pasar untuk menentukan descriptor segmentasi untuk menentukan tingkah laku, penggunaan produk, keuntungan yang diinginkan dan pandangan tentang produk / jasa yang diberikan.
 - b. Segmentasi kemudian (*Post Hoc Sementation*) dilakukan atas dasar riset.
2. Penentuan apakah dan pada tingkat manakah perbedaan-perbedaan dalam variabel hasil yang saling tergantung.
3. Evaluasi hasil langkah kedua diatas untuk menentukan keefektifan dan kegunaan dari bagan segmen. Kriteria dibawah ini sangat berguna untuk membuat evaluasi tersebut: berbeda, dapat diidentifikasi dengan jelas, ukuran yang cukup, dapat diukur, kesesuaian.

c. Dasar segmentasi Pasar konsumen

Dasar melakukan segmentasi pasar konsumen perlu diperhatikan segmentasi utama seperti ; segmentasi geografis, demografis, psikografis dan perilaku.

d. Dasar segmentasi Pasar bisnis

Dasar segmentasi pasar bisnis meliputi; segmentasi geografis, demografis, psikografis dan perilaku.

2.3.2. Strategi Penentuan Pasar Sasaran

a. Pasar sasaran

Suatu proses untuk memutuskan segmen mana yang akan ditargetkan dengan melakukan evaluasi hal-hal yang berhubungan pada setiap segmen (ukuran, potensi pendapatan, dan tingkat perkembangan) keuntungan yang di cari, dan kemampuan usaha perusahaan yang bersangkutan.

b. Mengevaluasi segmen pasar

Dalam mengevaluasi segmen pasar perusahaan harus memperhatikan dua (2) faktor yakni; daya tarik segmen secara keseluruhan dan tujuan serta sumber daya perusahaan.

c. Memilih segmen Pasar

Dalam memilih segmen pasar sasaran yang optimal perlu diperhatikan beberapa kriteria sebagai berikut:

- Responsif : pasar sasaran harus responsif terhadap produk yang dikembangkan.
- Potensi penjualan
- Pertumbuhan yang memadai.
- Jangkauan media.

d. Penentuan pasar segmen tunggal

Pasar sasaran yang diincar perusahaan hanya pada satu bagian atau sisi tanpa memperhatikan segmen yang lain.

e. Penentuan pasar sasaran selektif

Strategi ini lebih luas dibandingkan dengan segmen pasar tunggal, maksudnya sasaran yang akan dituju oleh perusahaan bisa lebih dari satu segmen pasar yang ada.

f. Penentuan pasar sasaran ekstensif

Perusahaan memutuskan berada pada semua atau kebanyakan pembeli dalam pasar, hal ini dimaksudkan untuk dapat berada pada posisi pasar yang dominan. Pada saat tujuan ini tercapai keanekaragaman dan preferensi pembeli dalam pasar memerlukan strategi penentuan sasaran ekstensif, berikut gambaran penentuan sasaran ekstensif seperti dibawah ini:

Gambar 2
Penentuan Target Selektif

Target Tunggal	Penentuan Target Selektif	Hasil
Perkenalan	Tahap daur hidup ←————→	Matang
Rendah	Diversifikasi Pembeli ←————→	Tinggi
Rendah	Posisi Pasar ←————→	Tinggi
Rendah	Intensitas Persaingan ←————→	Tinggi
Rendah	Tersedianya sumber daya ←————→	Tinggi
Tidak	Efisiensi Ekonomi ←————→	Ya

Sumber. Cravens, David W. *Strategic Marketing* (Burr Ridge, Illinois : Richard D. Irwin. Inc.,1994), hal 301

2.3.3. Strategi Penentuan Posisi Pasar

Penentuan Posisi (*Positioning*) merupakan tindakan untuk merancang penawaran dan citra perusahaan agar menempati suatu posisi kompetitif yang berarti dan berbeda dalam pelanggan.

a. Konsep penentuan posisi

Konsep ini berhubungan dengan kebutuhan dan keinginan pembelian, konsep ini terbagi menjadi 3 macam sebagai berikut:

- Konsep fungsional : penyelesaian masalah kebutuhan konsumsi eksternal.
- Konsep simbolik : kebutuhan bagi pengembangan diri, posisi peran, keanggotaan sebuah kelompok.
- Konsep eksperiensial : menentukan posisi produk yang memberikan rasa senang keaneka ragaman dan dorongan kognektif.

b. Strategi penentuan posisi

Tiap pembeda memiliki potensi menciptakan biaya bagi perusahaan maupun manfaat bagi pelanggan. Karena itu perusahaan harus berhati-hati dalam memilih cara untuk membedakan dirinya dari para pesaing.

Suatu perbedaan patut dibuat jika memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Penting. Memberikan manfaat bernilai tinggi.
2. Unik. Hanya ditawarkan sendiri.
3. Unggul.
4. Dapat dikomunikasikan.
5. Mendahului. Tidak mudah ditiru.
6. Terjangkau. Mudah dibeli.
7. Menguntungkan. Laba yang memadai.

Kemudian, berbagai strategi penentuan posisi dapat dilakukan seperti;

- a. Penentuan posisi menurut atribut. Perusahaan memposisikan diri menurut atribut seperti ukuran, lama keberadaannya, dan seterusnya.
- b. Penentuan posisi menurut manfaat. Disisi produk diposisikan sebagai pemimpin dengan suatu manfaat tertentu.
- c. Penentuan posisi menurut pemakai. Ini berarti memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai.
- d. Penentuan posisi menurut penggunaan ,penerapan. Memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah penggunaan atau penerapan.
- e. Penentuan posisi menurut pesaing. Produk memposisikan diri lebih baik dari pada pesaing yang disebutkan namanya atau tersirat.
- f. Penentuan posisi menurut kategori produk. Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk.
- g. Penentuan posisi menurut kualitas/harga. Produk diposisikan sebagai menawarkan nilai terbaik.

BAGIAN III

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Visi, Misi dan Tujuan

BATA merupakan suatu Brand yang telah mendunia dan memiliki outlet-outlet yang tersebar di 100 Negara, dan 60 pabrik. Hampir semua negara memiliki outlet BATA dan mengenal BATA sebagai salah satu merek sepatu yang memiliki kualitas yang baik dan harga yang cukup terjangkau. PT. Sepatu BATA mempunyai visi menjadikan BATA sebagai merek dalam negeri dan memberikan pelayanan yang baik bagi semuanya, sementara itu misinya Sepatu BATA adalah: menyediakan sepatu yang terjangkau dengan konsumen. Sedangkan tujuan dari Sepatu BATA adalah mengembalikan nama atau merek Sepatu BATA yang tenggelam atau hilang beberapa tahun terakhir ini.

3.2. Analisa Situasi Pemasaran

Analisa situasi pemasaran yang akan dibahas yaitu analisa persaingan industri, analisa SWOT dan analisa strategi bersaing generic.

3.2.1. Analisa Persaingan Industri (Five Force Model)

1. Rivalitas diantara pesaing

Pesaing PT. BATA dalam industri sepatu meliputi : Adidas, Reebok, Nike, Kasogi, Eagle, New Balance, Loggo, Carvill dll.

2. Ancaman pendatang baru

Dalam suatu bisnis adanya pesaing atau pendatang baru sangat dimungkinkan keberadaannya. Pendatang baru maupun pesaing lama dalam industri sepatu bagi PT. BATA sangat penting dan merupakan tantangan yang harus dijawab dengan strategi yang jitu atau tepat. Mereka -mereka (pendatang baru) pada umumnya tertarik oleh beberapa hal seperti; mudahnya tenaga kerja, upah murah dan cepat mendatangkan keuntungan (balik modalnya cepat). Pendatang baru dalam industri sepatu seperti; Casanova, Bellinie dll.

3. Ancaman produk pengganti

Setiap bisnis pasti akan terdapat barang pengganti atau substitusi, begitu pula dalam industri sepatu terdapat barang pengganti seperti sandal atau sepatu sandal dari beberapa perusahaan yang sudah ada dipasaran yakni; Sunlie, Carvill, Star Moon.

4. Kekuatan tawar menawar pemasok

Dalam setiap industri tak terkecuali industri sepatu juga memerlukan pemasok atas produknya. Para pemasok ini yang akan memberikan bahan baku bagi industri sepatu berupa; karet, kanvas dll bagi perusahaan yang memesan. PT. BATA juga mempunyai beberapa pemasok ternama yang menjadi mitra perusahaan.

5. Kekuatan tawar menawar pembeli

PT. BATA dalam memasarkan sepatunya juga mengalami tawar menawar dari pelanggan seperti; pemberian potongan kalau membeli banyak (2%-5%) setiap berapa pasang.

3.2.2. Analisa SWOT

Setiap perusahaan memiliki kelebihan maupun kekurangan yang dapat dianalisa melalui analisa S WOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity, Threats*). Secara garis besar dapat digambarkan sebagai berikut:

A. Strengths (Kekuatan)

Strength, berarti kekuatan dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain sejenis. BATA memiliki kekuatan-kekuatan untuk produknya sebagai berikut:

- Brand image yang sudah terkenal cukup lama. Sebagai pemain yang exist cukup lama di Indonesia, bisa dibilang bahwa hampir semua orang tahu tentang produk sepatu BATA.
- Kualitas mutu Internasional. Bata dibuat dengan produk-produk yang memiliki standar mutu internasional sesuai dengan standar seluruh BATA di dunia. Dengat mutu inilah yang ingin dipertahankan oleh BATA dengan image awetnya.
- Harga relative terjangkau. Dibandingkan dengan produk dengan mutu yang sama BATA menawarkan harga yang jauh lebih murah.

- Distribusi yang luas dan menjangkau daerah strategis. Outlet-outlet BATA tersebar di berbagai daerah di Indonesia, belum termasuk toko-toko non BATA yang menjual produk BATA.
- Memiliki banyak jenis produk yang berasal dari lisensi produk-produk lain seperti North Star, Marie Claire, Bubble Gummers, Wein Brenner dan sebagainya.

B. Weaknesses (kelemahan)

Weakness berarti kekurangan yang dimiliki BATA yang memiliki potensi menghambat pertumbuhan usaha BATA dimana ini harus dijadikan focus yang harus diperhitungkan, apalagi BATA ingin mempertahankan posisinya sebagai product leader untuk sepatu. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain :

- Kata-kata "Awet" justru jadi boomerang karena memiliki konotasi sebagai model-model kuno dan konservatif. Mungkin yang dimaksud dengan awet oleh BATA adalah tidak mudah rusak, namun sepatu yang bertahun-tahun dapat dipakai bisa diartikan sebagai harus "sepanjang jaman" yang dipahami sebagai model-model yang konservatif. Image inilah yang membuat BATA lama-kelamaan ditinggalkan oleh konsumennya.
- Positioning yang tidak tepat di masa sekarang dimana selera konsumen berubah sehingga menyebabkan :
 - o Citra Sepatu BATA adalah sepatu murah dan ketinggalan jaman. Khususnya tentu saja konsumen dari kalangan menengah ke atas yang memiliki kecenderungan mengikuti fashion. Citra ketinggalan jamanpun ikut tertanam di benak para konsumen middle low yang menjadi sasaran BATA apalagi mereka sudah memiliki banyak pilihan merk-merk lain dengan hargayang sama-sama murah namun dengan model yang up to date.
 - o Sepatu BATA sebagai produk berkualitas Internasional menjadi tidak terwakili.
 - o Pudarnya loyalitas konsumen dan beralih ke merk lainnya.
- Khusus di Indonesia nama BATA mudah dilafalkan sehingga dianggap merk local. Apalagi memang BATA sudah lama ada di Indonesia. Salah satu pabrik BATA di Indonesia berlokasi di Kalibata, Jakarta selatan. Lokasi yang

kebetulan sama-sama memiliki kata "Bata" semakin memperkuat anggapan sebagian masyarakat awam bahwa merk BATA memang Merk Indonesia.

- BATA adalah umbrella brand sehingga produk internasionalnya dianggap sebagai produk local.

C. Opportunities (Peluang)

Opportunity berarti peluang bagi perusahaan di dalam mengembangkan usahanya.

Peluang-peluang yang dapat terlihat khususnya untuk sepatu BATA adalah :

- Masih ada pelanggan yang loyal akan produk perusahaan. Pelanggan yang loyal ini merupakan satu modal yang sangat berharga bagi BATA dalam menjalankan usahanya.
- Jalur distribusi yang menjangkau semua lapisan masyarakat. Hal ini membuat BATA tetap memiliki peluang menyebar produknya di daerah-daerah di Indonesia.
- Merk BATA sendiri yang merupakan merk global dan sebagai pioneer industri sepatu di Indonesia.
- Peluang BATA untuk lebih melakukan penetrasi untuk segmen menengah ke atas dengan produk-produk tertentu .

D.Threat (Ancaman)

- Competitor yang lebih aktif dalam melakukan promosi produknya. Makin banyak merk-merk sepatu yang bermunculan dan mereka sama-sama menawarkan harga yang sama-sama murah. Daya tarik iklan mereka mampu merebut sebagian pangsa pasar yang sudah dimiliki BATA.
- Perubahan selera konsumen. Makin lama konsumen lebih memilih produk-produk yang fashionable. Hal ini sudah dijelaskan di atas.

3.2.3. Analisa Strategi Generik

Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)

BATA merupakan produsen yang berbiaya rendah dengan cara memusatkan pada harga jual produk yang murah. BATA terjangkau dengan mempertahankan Image awet, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan. Artinya sebarang biaya yang dikeluarkan harus dikontrol. Setiap rupiah yang dikeluarkan oleh perusahaan atau manajemen harus dapat dipertanggungjawabkan.

3.3 Desain Strategi Pemasaran

3.3.1. Segmentasi

A. Demographic

Dikonsepkan untuk segmen pasar anak-anak sampai orang dewasa.

B. Geographic

Jalur distribusi dan pemasaran yang mencakup hampir seluruh propinsi Indonesia.

C. Lifestyle

BATA diciptakan menyediakan sepatu yang sesuai dengan kegunaan dan layak dengan lingkungan, kesehatan dan kenyamanan.

3.3.2 Targeting

- Mempertahankan Sepatu BATA sebagai product leader untuk merk sepatu di Indonesia dengan dukungan jalur distribusi yang kuat. BATA memiliki banyak outlet yang menyebar di berbagai kota di Indonesia. Sebagai Pioneer industri sepatu di Indonesia BATA memiliki Brand yang cukup kuat dan dikenal di Indonesia.
- Menaikan citra sepatu BATA menjadi fashionable.

3.3.3 Positioning

Positioning sepatu BATA dapat dilihat dari sisi produk, harga, penempatan dan promosinya. Dapat dijabarkan sebagai berikut.

A. Product:

- Bata merupakan suatu produk sepatu yang memiliki kualitas dan keawetan yang baik untuk segala usia baik anak-anak maupun orang dewasa.
- Memperbaiki product image BATA yang sudah memiliki kesan lokal yaitu dengan tidak lagi mencantumkan merk BATA di sepatunya tetapi langsung merek dari Lisensi Internasionalnya.

B. Price :

- Harga jual sepatu Bata dapat dijangkau oleh masyarakat Indonesia pada umumnya. Seperti di sebutkan di segmentation, dimana pasaran ditujukan kepada kalangan menengah ke bawah, maka BATA menjual produknya dengan harga yang relative murah.

C. Place :

- Outlet-outlet Sepatu BATA tersebar di kota-kota di Indonesia baik kota besar maupun kota kecil. Jalur pendistribusian yang baik memungkinkan BATA mudah di peroleh di mana-mana.

D. Promotion :

- *Above the line* : Melalui iklan TV yang ditayangkan secara periodik, yakni saat tahun ajaran baru dengan bintang iklan Nugie yang memiliki slogan "*Back to Schoor*". Selain itu iklan BATA muncul di saat-saat peak season orang-orang membeli sepatu baru seperti Lebaran, Natal dan tahun baru.
- *Below the line* : Melalui kerjasama dengan pihak Sekolah, yakni dengan "paket seragam" dimana murid-murid diwajibkan membeli seragam yang termasuk di dalamnya adalah Sepatu BATA. Khususnya hal ini terjadi di era tahun 80-an. Saat ini masih ada beberapa sekolah yang melakukan program tersebut meskipun sangat sedikit jumlahnya.

Dari hasil analisa dan pembahasan ini BATA mengalami pertumbuhan penjualan 2000-2002, BATA mampu mempertahankan profitnya dan berhasil membagi dividen secara kontinu kepada masyarakat. Berikut ini tabel penjualan Sepatu BATA:

Tahun	Penjualan produk Sepatu Bata
2000	Rp.368.041.990.
2001	Rp. 407.231.869.
2002	Rp. 411.028.211.

Sumber: Indoexchange

BAGIAN IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi yang dilakukan perusahaan Sepatu Bata adalah mengarah pada strategi cost leadership yaitu menjual produk dengan harga terjangkau dan tetap mempertahankan image kualitas yang baik sehingga tetap eksis dan bertahan dalam industri sepatu sampai dengan sekarang.
2. Punya pemahaman dan pengalaman yang bagus terhadap pasar lokal.

4.2. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. PT. Sepatu BATA jangan puas dengan hasil yang dicapai pada saat, karena akan merugikan perusahaan dimasa yang akan datang.
2. PT. Sepatu BATA harus mencari dan menggali ide atau gagasan yang baru dari berbagai sumber yang ada.
3. PT. Sepatu BATA agar terus aktif melihat pasar dengan melakukan riset pasar dan audit pemasaran secara berkala.
4. Melaksanakan Good Corporate Governance yang transparan, bertanggung jawab, akuntabilitas dan adil.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward j . , at all., Cost Management. McGraw-Hill. 2002
- C.M, Lingga Pumama. Strategic Marketing Plan; Panduan Lengkap dan Praktis Menyusun Rencana Pemasaran yang Strategis dan Efektif. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Cravens, David W. Strategic Marketing. Burr Ridge, Illinois : Richard D. Irwin inc. Edisi 4,1994.
- Kotler, Philip. Manajemen Pemasaran: Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol Jilid 1. Penterjemah Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli. Jakarta: PT Prenhallindo, 1997.
- Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980.
- Rangkuti, Freddy. Analisis SWOT : Tehnik Membedah Kasus Bisnis : Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,1997.
- Sinar Harapan, Sepatu Bata Ingin Tampil Di Semua Segmen dan Lapisan Masyarakat, April, 16,2003.
- Swa, Bata Riwayatmu Kini, Juli, 1997.
- Umar, Husein. Strategic Management In Action. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,2004.