

Analisis strategi kompetitif untuk mempertahankan keunggulan bersaing : studi kasus PT. Bogasari Flour Mills

Adrina Dewani, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20438850&lokasi=lokal>

Abstrak

Penulisan karya akhir ini dilatarbelakangi penghapusan tata niaga tepung terigu yang menjadi akhir monopoli Bulog dalam industri ini. Implikasi Iebih lanjut dan keputusan pemerintah tersebut adalah pembebasan impor terigu dan gandum bagi Importir Umum, penghapusan subsidi pembelian gandum serta meningkatnya persaingan di dalam industri. Perubahan dalam lingkungan industri tersebut tentunya berpengaruh terhadap strategi pemasaran yang diterapkan oleh para pelaku usaha. Dan studi kasus yang dipilih dalam pembahasan karya akhir ini difokuskan pada strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. ISM Bogasari Flour Mills.

Melalui analisa lingkungan internal dan eksternal, serta lingkungan industri untuk mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan disusun Matriks TOWS untuk memunculkan strategi yang sesuai. Identifikasi terhadap ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Bogasari memberikan hasil bahwa ancaman yang dihadapi mencakup foreign currency impact & raw material supply; peluang yang dimiliki Bogasari bersumber dari captive market, degree of concentration, degrees of integration, types of competitors, barrier to entry/exit, ecological impact, consumer protection; kelemahan utama terletak pada price competitiveness-, kekuatan bersumber dari size of plants, number of equipment owned, number of specialists, procurement, capacity utilization, market share, company image, planning & control systems.

Ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi dimasukkan ke dalam Matriks TOWS. Kombinasi strategi yang dihasilkan berupa strategi TOWS yaitu Strategi SO (optimalisasi kapasitas, memperbesar market share, dan meningkatkan sales melalui ekspor); Strategi WO (memanfaatkan economies of scale, meningkatkan efisiensi., dan memberi nilai tambah pada produk); Strategi ST (mencari alternatif bahan baku selain gandum, memanfaatkan kapasitas untuk produk tepung-tepungan lainnya); Strategi WT (mendorong pengembangan teknologi budidaya gandum di dalam negeri).

Selain itu, berdasarkan hasil analisa dan evaluasi yang dilakukan melalui in-depth interview dengan perwakilan manajemen Bogasari, maka ditentukan posisi Bogasari dalam matriks Industry Attractiveness - Business Strengths. Posisi tersebut akan berimplikasi terhadap strategi yang sebaiknya diterapkan oleh Bogasari. Selain itu, berdasarkan hasil analisa juga ditentukan target market, positioning serta implementasi strategi yang diperoleh dari Matriks TOWS & Matriks Industry Attractiveness-Business Strengths yang dijabarkan melalui strategi bauran pemasaran / marketing mix (product, price, place & promotion). Penjelasan strategi bauran pemasaran dikaitkan dan dibandingkan dengan strategi yang telah diterapkan oleh Bogasari sebelum dan setelah dihapusnya tata niaga tepung terigu. Data yang digunakan untuk melakukan analisa diperoleh dari berbagai sumber literatur dan juga wawancara dengan pihak PT. Bogasari

Flour Mills.

Hasil analisa menunjukkan bahwa posisi Bogasari di dalam matriks Industry Attractiveness Business Strengths adalah pada kuadran "Selective Growth" (high business strengths dan medium industry attractiveness) Implikasi strategi yang ditimbulkan adalah: investasi pada segmen yang atraktif untuk dikembangkan; membangun kemampuan untuk menghadapi persaingan dan mengutamakan pencapaian profitabilitas.

Target market yang disarankan adalah segmen mie (noodle) yang pada tahun 2000 menyerap konsumsi tepung terigu nasional hingga mencapai 50% dari total konsumsi. Selain itu, pergeseran pola makan masyarakat juga berdampak pada meningkatnya konsumsi mie instant yang rata-rata mencapai 12% per tahun. Bogasari telah memiliki keuntungan tersendiri dengan memilih segmen ini karena integrasi dengan produsen mie instant terbesar di Indonesia yaitu PT. Indofood Sukses Makmur telah menjamin penyerapan sebesar 17% total produksi Bogasari.

Positioning pemisahan sebagai pelaku bisnis yang memperhatikan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui slogan "Turut Membangun Gizi Bangsa" dinilai telah cukup baik. Demikian pula positioning produk terigunya secara umum sebagai "Terigu Istimewa Hasil Sempurna". Namun, satu hal yang perlu diperhatikan Bogasari dalam penerapan positioning produk-produknya adalah perbedaan jenis terigu berdasarkan fungsinya. Banyak sekali produk Bogasari yang memiliki positioning yang tumpang tindih (Lencana Merah, Segitiga Merah dan Kunci Biru), terutama pada produk-produk baru yang diluncurkan setelah penghapusan tata niaga.

Menimbang kondisi tersebut maka disarankan agar Bogasari menerapkan marketing relationship strategy, untuk mendekatkan hubungan dengan konsumen melalui pelayanan yang diberikan serta mengkomunikasikan fungsi/kegunaan produk yang dihasilkan. Saran lain adalah penetapan orientasi yang jelas untuk pengembangan produk baru melalui new product strategy dimana pengembangan produk baru diarahkan pada segmen yang telah dipilih.

Strategi bauran pemasaran yang telah diterapkan Bogasari digambarkan dalam dua masa yaitu sebelum dan setelah deregulasi (penghapusan tata niaga terigu). Perubahan drastis yang dilakukan Bogasari memberikan hasil yang cukup baik dengan mulai meningkatnya penjualan produk pada tahun 2000 (2.010 juta ton) setelah mengalami titik terendah pada tahun 1999 (1.700 juta ton). Namun belum cukup baik jika dibandingkan dengan performa sebelum deregulasi.

Strategi produk diterapkan melalui implementasi product design strategy, new product design dan value marketing strategy; mengutamakan pengembangan produk untuk industri mie dan perbaikan positioning produk. Strategi harga melalui penerapan pricing strategies for established products serta price flexibility strategy. Penerapan strategi distribusi yang telah cukup baik perlu diperkuat dengan pertimbangan terhadap faktor-faktor yang berpengaruh seperti adaptabilitas, perubahan teknologi dan nilai-nilai sosial budaya. Sedangkan strategi promosi diterapkan melalui gabungan promotion mix dan pemilihan media (media selection strategy).