



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI PEMASARAN DAN *INTEGRATED MARKETING  
COMMUNICATIONS* DENGAN PENDEKATAN DARI  
*INTERFACE MARKETING-FINANCE* PADA PRODUK  
SHAMPOO CLEAR DI PT. UNILEVER INDONESIA TBK.**

**TESIS**

**MICHAEL LEE**

**1006793883**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
JANUARI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI PEMASARAN DAN *INTEGRATED MARKETING  
COMMUNICATIONS* DENGAN PENDEKATAN DARI  
*INTERFACE MARKETING-FINANCE* PADA PRODUK  
SHAMPOO CLEAR DI PT. UNILEVER INDONESIA TBK.**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen**

**MICHAEL LEE**

**1006793883**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PEMASARAN  
JAKARTA  
JANUARI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Michael Lee

NPM : 1006793883

Tanda Tangan :

Tanggal : 10 Januari 2012



## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Michael Lee

NPM : 1006793883

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Strategi Pemasaran dan *Integrated Marketing Communications* dengan Pendekatan Dari *Interface Marketing-Finance* pada Produk Shampoo Clear di PT. Unilever Indonesia Tbk.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen** pada Program Studi **Magister Manajemen Pemasaran**, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Albert Widjaja, Phd.

(  )

Penguji : Dr. Tengku Ezni Balqiah

(  )

Penguji : Dr. M. Gunawan Alif

(  )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Januari 2012

## KATA PENGANTAR

Awal kata, saya sebagai penulis ingin berterima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan kesempatan yang telah diberikanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Strategi Pemasaran dan *Integrated Marketing Communications* dengan Pendekatan Dari *Interface Marketing-Finance* pada Produk Shampoo Clear di PT. Unilever Indonesia Tbk.” sebagai salah satu syarat kelulusan dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Semua kejadian yang dilalui dalam proses pembuatan skripsi ini merupakan suatu bimbingan dari-Nya bagi penulis.

Banyaknya kendala dalam penelitian dan penulisan tesis ini telah membuat penulis menjadi lebih dewasa dan kreatif. Penulis juga mengucapkan terima kasih atas bimbingan dan dukungan semua pihak yang telah membantu sehingga penelitian dan penulisan skripsi ini dapat berjalan lancar, pihak-pihak tersebut antara lain:

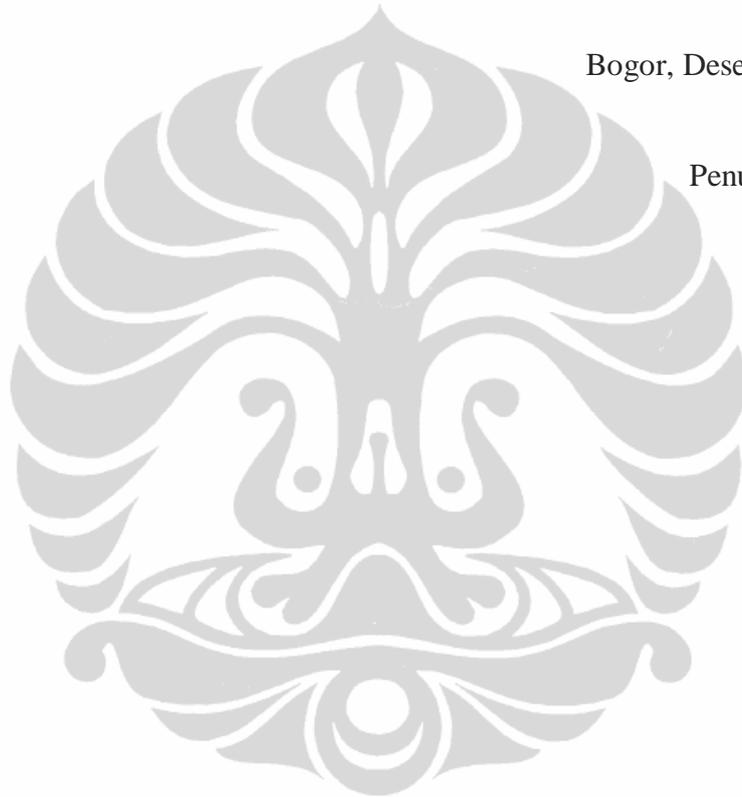
1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, selaku Ketua Program dari Magister Manajemen Universitas Indonesia;
2. Bapak Albert Widjaja PhD., selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu dan pikiran dalam proses penulisan tesis ini;
3. Kepada Ayah, Ibu, Vincent, Jeremy, dan Yessica tercinta untuk dukungan doa, moril, semangat dan materil setiap saat,
4. Kepada seluruh petugas perpustakaan dan petugas administrasi Magister Manajemen Universitas Indonesia;
5. Kepada Dr. Adi Zakaria Afiff, Ibu Mona Majid, dan Ibu Christina Salbini yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini;
6. Semua teman-teman dari kelas keuangan maupun pemasaran 101 yang telah membantu memberikan dukungan baik pada saat suka dan duka maupun ide-ide cemerlangnya hingga penelitian dan penulisan tesis ini selesai dilakukan;

7. Serta semua orang yang telah turut membantu hingga terselesaikannya tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat menjadi suatu saran dalam penelitian lanjutan yang akan dilakukan sehingga dalam jangka panjang dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap lingkungan Indonesia serta dapat menjaga kelestariannya. Adanya kritik juga akan membuat tesis ini menjadi lebih bermakna lagi.

Bogor, Desember 2011

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Michael Lee  
NPM : 1006793883  
Program Studi : Magister Manajemen  
Departemen : Manajemen Pemasaran  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Thesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Strategi Pemasaran dan *Integrated Marketing Communicatations* dengan Pendekatan Dari *Interface Marketing-Finance* pada Produk Shampoo Clear di PT. Unilever Indonesia Tbk.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal :

Yang menyatakan

( **MICHAEL LEE** )

## ABSTRAK

Nama : Michael Lee  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Strategi Pemasaran dan *Integrated Marketing Communications* dengan Pendekatan Dari *Interface Marketing-Finance* pada Produk Shampoo Clear di PT. Unilever Indonesia Tbk.

Tesis ini membahas perumusan strategi pemasaran dan strategi IMC (*Integrated Marketing Communications*) sebagai hasil adanya *interface marketing-finance* pada produk sampo Clear dari PT Unilever Indonesia Tbk. Adanya konsep *interface marketing-finance* ini juga memperkuat posisi tawar pemasaran pada saat melakukan formulasi strategi di level *top management*. Dengan melakukan analisis perilaku konsumen, analisis persaingan di industri sampo Indonesia, dan analisis posisi merek Clear dengan menggunakan matriks GE/McKinsey, serta adanya pengaruh dari *interface marketing-finance* diperoleh suatu alternatif strategi pemasaran dan strategi IMC bagi Clear. Semua hal tersebut dilakukan dengan tujuan yaitu untuk meningkatkan pangsa pasar dari produk Clear sehingga dapat memaksimalkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Kata kunci:

*Interface marketing-finance*, strategi pemasaran, strategi IMC

## ABSTRACT

Name : Michael Lee  
Study Program : Master of Management  
Title : Marketing and Integrated Marketing Communications Strategy in the presence of Marketing-Finance Interface with Clear Brand Product in PT. Unilever Indonesia Tbk.

This thesis discusses the formulation marketing strategy and integrated marketing communications strategy in the presence of interface marketing-finance approach on Clear Brand as the research object from PT Unilever Indonesia Tbk. the existence of the concept of marketing-finance interface also strengthens the bargaining position of marketing at the time of formulation strategy with the top level management. By performing the analysis of consumer behavior, analysis of competition in Indonesia shampoo industry, and analysis of Clear brand positioning using GE/McKinsey matrix, as well as the influence of marketing-finance interface obtained alternative marketing strategy and IMC strategy for Clear brand. The objective of this research is to increase Clear's market share that in the end will maximize shareholder value over the long term or short term period.

Keywords:

Marketing-finance interface, marketing strategy, IMC strategy

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Manajemen Strategi.....	10
2.1.1 Pemasaran.....	13
2.1.1.1 <i>Segmentation, Targeting, and Positioning</i> .....	16
2.1.1.2 SI (Segment Instability) dan CDVC (Customer Desired Value Change).....	19
2.1.1.3 <i>Integrated Marketing Communication Strategy</i> (IMC).....	24
2.1.2 Keuangan.....	27
2.1.2.1 Nilai pemegang saham dan <i>Competitive Advantage</i> .....	28
2.1.2.2 <i>Income Statement</i> (Laporan Laba-Rugi) dan <i>Cash</i> <i>Flow</i> (Arus Kas).....	29
2.2 <i>Interface Marketing and Finance</i> .....	31
2.2.1 Akuntabilitas Pemasaran.....	34
2.2.2 <i>Relational exchange</i> dari Pemasaran dan Keuangan.....	36
2.2.3 Kontribusi dari Pendekatan Nilai Pemegang Saham Terhadap Pemasaran.....	39

2.3 <i>Fast Moving Consumer Goods (FMCG) dan Interface marketing-finance</i> .....	42
<b>3. KEADAAN UMUM PERUSAHAAN</b> .....	46
3.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	46
3.2 Visi, Misi, Tujuan, dan Nilai Perusahaan.....	52
3.3 Merek-Merek Produk Unilever Indonesia.....	53
3.4 Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	56
3.5 Struktur Organisasi PT Unilever Indonesia Tbk.....	58
3.6 <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> .....	60
<b>4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	64
4.1 Perilaku Konsumen dan Segmen Pasar Sampo di Indonesia.....	67
4.2 Kondisi Persaingan Produk Sampo Clear di Indonesia.....	73
4.3 Hubungan antara Divisi Pemasaran dan Keuangan di Unilever Indonesia.....	76
4.4 Alternatif Strategi Pemasaran dan IMC Clear.....	80
4.4.1 Alternatif Strategi Pemasaran Clear.....	84
4.4.2 Alternatif Strategi IMC Clear dengan Pengaruh <i>Interface marketing-finance</i> .....	90
4.5 <i>Interface marketing-finance</i> Pada Unilever Indonesia di Industri FMCG.....	95
<b>5. PENUTUP</b> .....	102
5.1 Temuan Utama.....	102
5.2 Implikasi Manajerial.....	105
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	107
5.4 Saran Penelitian.....	107
<b>DAFTAR REFERENSI</b> .....	108
<b>LAMPIRAN</b> .....	116

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Framework Strategic Competitiveness</i> (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2011).....	12
Gambar 2.2	<i>Framework Marketing Strategic and Tactical</i> (Belch & Belch, 2009).....	14
Gambar 2.3	Dimensi Pemasaran Holistik (Kotler & Keller, 2011).....	16
Gambar 2.4	Pendekatan untuk mensegmentasi pasar (Dunn dan Halsall, 2009).....	17
Gambar 2.5	<i>Framework</i> faktor yang mempengaruhi perubahan <i>value perception</i> konsumen (Flint, Woodruff, dan Gardial, 1997)...	23
Gambar 2.6	<i>Integrating Marketing Communication</i> dalam Membangun Ekuitas Merek (Kotler & Keller, 2009).....	26
Gambar 2.7	<i>Framework</i> yang Terintegrasi dari <i>Interface marketing-finance</i> dan Implikasi Kinerjanya (Weissbrich, Miller, & Krohmer, 2007).....	33
Gambar 3.1	Bagan Kepemilikan Kedua Anak Perusahaan Unilever Indonesia.....	48
Gambar 3.2	Grafik Penjualan Bersih.....	52
Gambar 3.3	Grafik Laba Kotor.....	52
Gambar 3.4	Grafik Laba Usaha.....	52
Gambar 3.5	Grafik Laba Bersih.....	52
Gambar 3.6	Grafik Peningkatan Saham Unilever Indonesia 10 Tahun Terakhir.....	53
Gambar 3.7	Merek Produk-Produk dari Unilever Indonesia.....	55
Gambar 3.8	Struktur Organisasi PT Unilever Indonesia Tbk.....	58
Gambar 3.9	Program <i>Green &amp; Clean</i> .....	61
Gambar 3.10	Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam.....	61
Gambar 3.11	Program Wiraswasta.....	61
Gambar 3.12	Program Pertanian Berkelanjutan.....	61
Gambar 3.13	Program Bank Sampah.....	61
Gambar 4.1	Grafik Pasar FMCG dan Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia.....	66
Gambar 4.2	<i>Framework</i> Dampak dari Perubahan Perilaku Konsumen (Blocker dan Flint, 2006).....	70
Gambar 4.3	Matriks GE/McKinsey.....	84
Gambar 4.4	<i>Framework</i> Alur Aktivitas Promosi untuk Konsumen (Belch & Belch, 2009).....	91

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Interaksi antara Pemasaran dengan Keuangan dari Berbagai Tingkat dalam Manajemen (Locander & Goebel, 1997).....	34
Tabel 2.2	Kategori Produk FMCG (Shaikh, 2008).....	44
Tabel 3.1	Sejarah Perkembangan PT Unilever Indonesia Tbk.....	49
Tabel 4.1	Laju Pertumbuhan Ekonomi di Negara-Negara di Dunia (Prianti, Ika, dan Purnomo, 2011).....	65
Tabel 4.2	Tabel Kompetisi Sampo di Indonesia.....	74
Tabel 4.3	Faktor yang Mempengaruhi Evaluasi Kekuatan Perusahaan atau Merek.....	81
Tabel 4.4	Hasil Rata-Rata Posisi Clear dengan Matriks GE/McKinsey.....	82
Tabel 4.5	Tabel Data Penjualan, Beban Pemasaran & Penjualan, Arus Kas Aktivitas Operasi, dan EPS.....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Transkrip wawancara dengan Brand Manager Clear.....	116
Lampiran 2. Transkrip wawancara dengan Dosen Magister Manajemen Univesitas Indonesia.....	125
Lampiran 3. Transkrip wawancara dengan Assistant Brand Manager Clear.....	131



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era sekarang ini, terlihat jelas telah terjadinya perubahan pada lingkungan yang dihadapi perusahaan. Perusahaan terus berlomba untuk melakukan adaptasi dengan kondisi yang sekarang dengan tetap menjaga kompetensinya sehingga tidak kehilangan fokus dalam menjaga keunggulan daya saingnya (Balqiah, 2007). Salah satu perubahan yang dihadapi perusahaan adalah segmen pasar yang berubah-ubah pada saat proses transaksi jual beli. Transaksi jual beli yang terjadi di seluruh bagian dunia merupakan pertukaran barang atau jasa dari pihak penjual kepada pihak pembeli dengan target konsumennya baik dalam kategori individu ataupun kelompok (perusahaan).

Setiap perusahaan yang menjual barang atau jasa tersebut pasti akan memilih segmen pasar dimana produknya akan dijual. Dengan adanya segmentasi tersebut, perusahaan lebih fokus dalam menjual produknya. Segmen pasar tersebut akan menjadi panduan bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dan setiap perusahaan harus terus berusaha agar tetap menjadi pemimpin dalam persaingan tersebut. Akan tetapi terdapat satu hal yang perlu diberikan perhatian khusus yaitu segmen pasar yang berubah secara dinamis dari waktu ke waktu disertai dengan perubahan kebutuhan konsumen. Hal tersebut yang menjadi kunci dari adanya turbulensi perubahan segmentasi pasar yang disebut sebagai *segment instability* (SI) (Blocker dan Flint, 2006). Tanpa adanya perhatian khusus yang diberikan perusahaan dalam memantau segmen yang dinamis ini dapat membawa perusahaan kepada fase menurun, namun bila terlalu memberikan perhatian khusus akan membebani perusahaan dengan dana yang terlampau besar.

SI ini dipicu dengan adanya perubahan kebutuhan dari konsumen yang dinamis atau disebut *Customer Desired Value Change* (CDVC) (Blocker dan Flint, 2006). Perusahaan perlu memiliki strategi yang tepat untuk mengatasinya. Perusahaan harus menjadi lebih dinamis dan jeli dalam melihat setiap perubahan

yang ada dalam kebutuhan konsumen agar tidak kehilangan saat yang tepat untuk memasuki segmen tersebut walaupun biaya yang harus dikeluarkan untuk memantau SI dan CDVC karena semakin tidak stabil, maka diperlukan penelitian yang lebih banyak pula (Blocker dan Flint, 2006).

Keberhasilan suatu perusahaan dalam memenangkan persaingan tidak hanya berasal dari strategi yang tepat saja, tetapi juga berasal dari efisiensi perusahaan dalam memproduksi, sumber daya manusia yang kompeten, strategi pemasaran yang tepat, dan tentu saja strategi pengelolaan keuangan yang baik. Keempat hal ini menjadi pilar yang menopang seluruh keberhasilan perusahaan dalam menjalankan strategi utamanya. Hubungan yang baik antara keempat pilar ini menjadi suatu hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Salah satunya adalah hubungan antara pemasaran dengan keuangan.

Dengan memanfaatkan *relational exchanges* antar kedua divisi ini, setiap keputusan strategis yang dibuat akan meningkatkan keuntungan dengan biaya yang semurah-murahnya dan memaksimalkan nilai pemegang saham (de Ruyter & Wetzels, 2000). Hal tersebut didukung dengan pengertian pemasaran dari AMA pada tahun 2004 yang menyatakan bahwa (Kotler & Keller, 2011 pg. 45):

*Marketing is an organizational function and a set of process for creating, communicationg, and delivering value to customers and for managing customer relationship in ways that benefit organization and its stakeholders.*

Sesuai dengan pengertian dari AMA tersebut, pemasaran sekarang ini tidak lagi bermain hanya pada tataran fungsional saja, akan tetapi pada tataran strategik. Maka dari itu diperlukan pembelajaran bagi para pemasar untuk selalu berusaha untuk mencapai tujuan dari pengertian tersebut yaitu untuk membina hubungan antara perusahaan dengan pelanggan sehingga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan seluruh pemangku kepentingan. Selanjutnya, dalam tesis ini peneliti akan berpedoman pada definisi dari AMA tersebut.

Strategi pemasaran selalu mempertimbangkan produk yang akan dijualnya, harga produk tersebut, promosi yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan dan lokasi yang strategis untuk mendukungnya atau sering disebut sebagai *The 4 Ps*. Tentunya bauran pemasaran ini harus diawali dengan analisis

*moving target of segmentation, positioning, dan targeting* untuk industri FCMG (*Fast Moving Consumer Goods*). Berbeda halnya dengan strategi pengelolaan keuangan yang baik dari suatu perusahaan selalu memikirkan mengenai tingkat pengembalian dari suatu investasi yang dilakukan oleh perusahaan agar meningkatkan nilai perusahaan dan nilai pemegang saham serta bagaimana menghasilkan keuntungan jangka pendek sekaligus mengamankan keuntungan jangka panjang perusahaan.

Seperti yang telah diketahui, divisi pemasaran dan divisi keuangan memiliki tingkat independensi yang tinggi, akan tetapi pada saat yang bersamaan kedua divisi tersebut harus saling membantu untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan. Hingga saat ini, baik pemasaran maupun keuangan selalu bergerak melalui langkahnya masing-masing tanpa memperhatikan kebutuhan yang lainnya. Oleh sebab itu diperlukan integrasi yang kuat antara pemasaran dan keuangan karena pada akhirnya baik pemasaran maupun keuangan akan selalu berhubungan dari penyusunan strateginya hingga pelaksanaannya (Locander dan Goebel, 1997). Setiap apa yang akan dilakukan oleh pemasaran pasti akan berhubungan dengan keuangan. Dengan mengetahui apa yang diinginkan dari divisi keuangan, serta menganalisisnya dengan tepat, maka sebuah perusahaan dapat memutuskan suatu strategi pemasaran yang tepat. Hal tersebut disebut sebagai *interface marketing-finance* dimana pemasaran selalu memikirkan investasi-investasinya dari sisi keuangan sehingga setiap aktivitas pemasaran yang diambil akan menjadi efisien baik dalam hal penggunaan anggaran dan pemilihan investasi aktivitas pemasaran, lalu keuangan juga tidak serta merta hanya mencari nilai keuntungan yang terbaik, akan tetapi bagaimana melihat potensi pasar yang ada (ekuitas merek dan kepuasan pelanggan) dan mendukung strategi pemasaran yang ada.

Adanya *interface marketing-finance* ini memiliki tujuan yang sama sebagai bagian dari perusahaan yaitu untuk memaksimalkan nilai pemegang saham dengan cara meningkatkan keuntungan melalui penjualan maupun pengembangan produk baru (Srivastava & Reibstein, 2004). Hal tersebutlah yang menjadi prioritas perusahaan dan penyebab pemasaran perlu untuk memiliki kontribusi dalam formulasi strategi yang terukur dan jelas dengan ukuran-ukuran

keuangan sebagai ‘bahasa ibu perusahaan’ (Stewart, 2008). Konsep *interface marketing-finance* ini merupakan suatu konsep yang telah diadopsi oleh semua jenis industri global, tak terkecuali industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) yang sebagian besar setiap perusahaan memiliki jumlah merek yang banyak. Hal ini dikarenakan persaingan yang sangat ketat antar perusahaan untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Misalnya saja Unilever yang memiliki 400 buah nama merek dan Procter and Gamble (P&G) yang memiliki 300 buah nama merek diseluruh dunia.

Kedua perusahaan multinasional tersebut telah mengadopsi konsep dari *interface marketing-finance* ini sejak lama karena konsep ini telah membantu perusahaan untuk beradaptasi dengan iklim bisnis yang selalu berubah-ubah setiap saat baik dari sisi teknologi, keuangan dunia, politik, dan budaya. Literatur yang ada hingga saat ini merupakan penelitian mengenai *interface marketing-finance* secara mendalam, maka dari itu pula peneliti mencoba membuat suatu alternatif strategi dengan adanya *interface marketing-finance* terhadap PT Unilever Indonesia Tbk. sebagai salah satu perusahaan multinasional yang bergerak di industri FMCG.

Menurut Srivastava, Shervani, and Fahey (1998), dasar tentang *interface marketing-finance* tidak berubah secara radikal (seperti pengintegrasian divisi pemasaran dan keuangan menjadi satu divisi), akan tetapi perusahaan dan kedua divisi tersebut, secara khususnya, lebih fokus dalam membentuk *customer value* yang baik ketimbang *creating value* untuk konsumen. Menurut Gale & Wood (1994), agar dapat membentuk *customer value* yang baik perusahaan perlu untuk menerapkan TQM (*Total Quality Management*) agar dapat memberikan kepuasan bagi konsumen dan memahami *market perceived quality* sehingga dapat mengendalikan karakteristik produk yang diinginkan. Dengan menggunakan informasi tersebut maka sebuah keputusan dapat diambil untuk menghasilkan *value* yang memberikan keuntungan yang maksimum dalam jangka panjang terhadap pemegang saham, konsumen dan masyarakat. Lain halnya dengan *creating value* untuk konsumen karena pada saat perusahaan hanya melakukan hal tersebut, sebenarnya yang terjadi hanya satu arah saja yaitu perusahaan berusaha

untuk mendorong *value* yang dibuat oleh perusahaan tanpa memahami konsumen itu sendiri. Dalam pemasaran, konsumen adalah raja.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan arus kas Unilever Indonesia, merek-merek dari Unilever Indonesia, khususnya pada produk sampo, harus memahami bagaimana cara membentuk *customer value* yang tepat. Lalu dengan strategi IMC (*Integrated Marketing Communication*) yang baik sebagai salah satu bagian dari *interface marketing-finance*, produk yang dapat memberikan *value* yang terbaik dikomunikasikan sehingga konsumen memperoleh nilai keuntungan yang maksimum. Salah satu merek sampo yang dimiliki oleh Unilever Indonesia adalah Clear.

Menurut Monalisa dan Fitra (2011) dalam artikelnya menyatakan bahwa PT Unilever Indonesia Tbk. dan PT Procter & Gamble Home Products Indonesia menguasai 90% pasar sampo Indonesia dengan pangsa pasar Unilever Indonesia mencapai 50%, sementara pangsa pasar P&G Indonesia sebesar 40%. Kompetisi dalam produk sampo ini, berdasarkan segmentasi produknya yang menargetkan pasar kelas menengah, Clear bersaing *head to head* dengan Head & Shoulder. Walaupun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Frontier dalam menentukan ICSA 2011 (*Indonesia Consumer Satisfaction Index*), pada artikel majalah SWA Oktober 2011, yang menunjukkan bahwa produk sampo dari Clear memiliki *brand share* sebesar 19.1% sedangkan Head & Shoulder memiliki *brand share* masih di bawah 5%, akan tetapi Head & Shoulder mengklaim memiliki penjualan USD 1 juta per tahun di dunia dalam kategori produk sampo anti ketombe. Tentunya hal ini harus diwaspadai oleh pihak Unilever untuk tetap menjaga keunggulan daya saingnya agar tetap menjadi pemimpin dalam segmen sampo anti ketombe di Indonesia.

Unilever mengandalkan model *low-cost* untuk menghantarkan produk-produknya kepada pelanggan di seluruh dunia. Sementara P&G mengandalkan inovasi produk. P&G menyebutkan alokasi belanja modal 50% lebih besar dibandingkan dengan kompetitornya untuk R & D produk. Belanja modal P&G secara global pada 2010 mencapai US\$ 2 miliar (Monalisa & Fitra, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa inovasi produk disertai dengan aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh P&G agar dapat memberikan hasil yang baik.

Pada penelitian ini, penulis akan melakukan identifikasi perilaku konsumen pemakai sampo di Indonesia, lalu dilanjutkan dengan penentuan STP (*Segmentation, Targeting, dan Positioning*), dan strategi IMC yang tepat untuk menjaga keunggulan kompetitif dari Unilever Indonesia. Dengan dilatar-belakangi hal-hal tersebut di atas, maka masalah yang akan dibahas secara keseluruhan dalam tesis ini adalah memberikan alternatif strategi pemasaran dan strategi IMC yang sesuai dengan kondisi perusahaan dengan adanya pendekatan *interface marketing-finance*, identifikasi *relational exchange* antara pemasaran dengan keuangan, identifikasi konsumen pemakai sampo, dan analisis kompetitor sehingga dapat memperbesar pangsa pasar pada produk sampo Clear dengan kebutuhan konsumen yang dinamis, *positioning* yang lebih baik, serta dapat meningkatkan arus kas operasi (*operating cash flow* atau OCF).

### **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang, maka penulis merumuskan permasalahan yang diteliti antara lain:

1. Bagaimana perilaku konsumen sampo di Indonesia dan segmen pasar produk sampo di Indonesia?
2. Bagaimana kondisi persaingan Unilever Indonesia pada produk sampo Clear?
3. Apa langkah-langkah yang diperlukan oleh Unilever Indonesia agar dapat meningkatkan hubungan antara divisi pemasaran dan keuangan?
4. Apa kiranya alternatif strategi pemasaran dan strategi IMC bagi Unilever Indonesia untuk mencapai keunggulan bersaing dimasa mendatang dalam industri sampo agar dapat mengakuisisi konsumen lebih banyak dan berkontribusi meningkatkan arus kas perusahaan secara keseluruhan?

### **1.3 Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk efektivitas penelitian, maka penelitian ini membatasi pada segala aktivitas IMC dan strategi pemasaran Unilever Indonesia dalam bersaing pada industri FMCG khususnya pada merek sampo Clear. Sementara untuk profil pesaing, Unilever Indonesia, penulis akan membatasi pada satu perusahaan yang

bergerak pada bidang bisnis yang sama dan kini tengah *head to head* dengan Unilever Indonesia yaitu Procter & Gamble Indonesia dengan produk sampo Head & Shoulders.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui perilaku konsumen sampo di Indonesia beserta segmen-segmen pasar yang ada untuk pengguna sampo.
2. Mengetahui kondisi persaingan yang ada pada industri FMCG di Indonesia.
3. Menjabarkan langkah-langkah yang diperlukan oleh Unilever Indonesia untuk meningkatkan hubungan antara pemasaran dan keuangan.
4. Menjabarkan alternatif strategi pemasaran dan strategi IMC yang tepat dengan memanfaatkan *interface marketing-finance* dari perusahaan tersebut untuk meningkatkan daya saing dari Unilever Indonesia.

#### **1.5 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang hanya diperoleh dari sumber asli atau pertama seperti wawancara langsung dengan manajemen perusahaan dan dengan salah satu dosen dari Universitas Indonesia yang memiliki pengalaman dalam industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) sehingga sumber-sumber tersebut dapat memberikan data yang saling melengkapi. Sementara data sekunder merupakan data yang sudah ada sehingga penulis tinggal mencari dan mengumpulkan data-data tersebut seperti laporan resmi dari manajemen, website perusahaan dan pemerintah, literatur ilmiah, dan literatur penyokong seperti laporan penelitian, majalah, surat kabar, dan tulisan-tulisan terdahulu yang berkaitan dan dapat membantu jalannya penelitian ini. Sementara metoda penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan *depth interview*, sehingga penelitian ini dapat menggambarkan obyek penelitian secara lengkap.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Secara keseluruhan penulisan penelitian ini terdiri 5 bab yang di dalamnya akan terbagi menjadi beberapa sub bab. Gambaran singkat pembagian penelitian ini, antara lain:

### Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data dan sistematika penelitian.

### Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini meliputi beberapa teori dan konsep yang digunakan seperti *Interface marketing-finance*, strategi pemasaran, strategi keuangan, arus kas dan laporan laba-rugi, akuntabilitas pemasaran, *relational exchange* pemasaran dan keuangan, nilai pemegang saham, *Fast Moving Consumer Goods (FMCG) industry* dan *Integrated Marketing Communications (IMC)*.

### Bab 3 Profil Perusahaan

Bab ini memberikan gambaran umum perusahaan yang meliputi latar belakang perusahaan, *company profile*, struktur organisasi perusahaan, produk perusahaan, corporate social responsibility (CSR), kinerja keuangan perusahaan selama lima tahun terakhir, strategi dan aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dan strategi komunikasi perusahaan.

### Bab 4 Analisis dan Bahasan

Secara umum bab ini menganalisis perilaku konsumen, persaingan di industri sampo, *interface marketing-finance* dalam hal hubungan sumber daya manusia antar divisi, dan memberikan usulan alternatif strategi pemasaran dan IMC dengan adanya pendekatan konsep *interface marketing-finance* untuk memperoleh keunggulan daya saing berkelanjutan.

## Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bab penutup ini memberikan kesimpulan atas strategi pemasaran Unilever Indonesia seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya dan saran untuk penelitian selanjutnya.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Manajemen Strategi

Setiap perusahaan memerlukan strategi yang tepat guna agar dapat meningkatkan keuntungan serta memenangkan persaingan. Menurut Ireland, Hoskisson, & Hitt (2011), strategi merupakan suatu aksi dan komitmen yang terintegrasi dan terkoordinasi yang didisain untuk memaksimalkan *core competencies* perusahaan dan memperoleh keunggulan kompetitif dalam persaingan. Strategi yang kompetitif didapatkan pada saat perusahaan berhasil memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang menghasilkan nilai tertentu. Pada saat strategi yang telah berhasil bagi suatu perusahaan, tetapi perusahaan lain sulit untuk menirunya ataupun terlalu besar biaya yang harus dikeluarkan untuk meniru strategi tersebut, maka keunggulan kompetitif telah diraih oleh perusahaan. Ireland et al. juga menambahkan bahwa strategi yang dinilai kompetitif bagi perusahaan sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif juga harus memberikan *return* yang sepadan kepada pemegang saham serta dapat mempertahankannya selama beberapa tahun atau sering disebut sebagai konsep *above average return (AAR)*.

*Sustainability Competitive Advantage (SCA)* dapat terwujud pada saat suatu perusahaan mempunyai fokus yang jelas pada hal yang menjadikannya berbeda dengan perusahaan yang lain. Untuk mempertahankan SCA dengan baik, perlu didukung dengan memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya, kapabilitas dan keunggulan kompetitif internal perusahaan, serta mempunyai posisi yang tepat pada pasar eksternal. Akan tetapi banyak perusahaan yang terlalu berfokus terhadap *positioning* perusahaan di pasar sehingga hal-hal *intern* perusahaan (seperti efisiensi biaya, efektivitas kerja, struktur organisasi yang efisien, dan lainnya) tidak diperhatikan. Maka dari itu, sebaiknya perusahaan membuat strategi yang tepat untuk memanfaatkan kompetensi utamanya yang terbaik, menjadi yang

terbaik dalam bidangnya bila dibandingkan dengan perusahaan lain, dan mempunyai integritas yang kuat (Leinwand & Mainardi, 2010).

Masalah mendasar yang ada dalam konsep strategi bisnis yang telah berkembang yaitu suatu keuntungan bersifat sementara dan identitas perusahaan selalu lambat untuk berubah. Kedua masalah ini didasari dengan pemikiran bahwa perusahaan yang mencap dirinya mempunyai keunggulan daya saing lestari (KDSL) ternyata juga rapuh dengan perkembangan jaman yang cepat. Lalu setelah perusahaan tersebut hendak berubah, terkadang perubahan di dalam perusahaan tersebut sulit dilakukan. Untuk mengatasi kedua masalah ini, perusahaan harus mengetahui teori yang ada dalam membentuk strategi bisnis yang tepat, akan tetapi membuat teori sendiri berdasarkan koherensi dan kapabilitas dari perusahaan masing-masing (Mainardi & Kleiner, 2010).

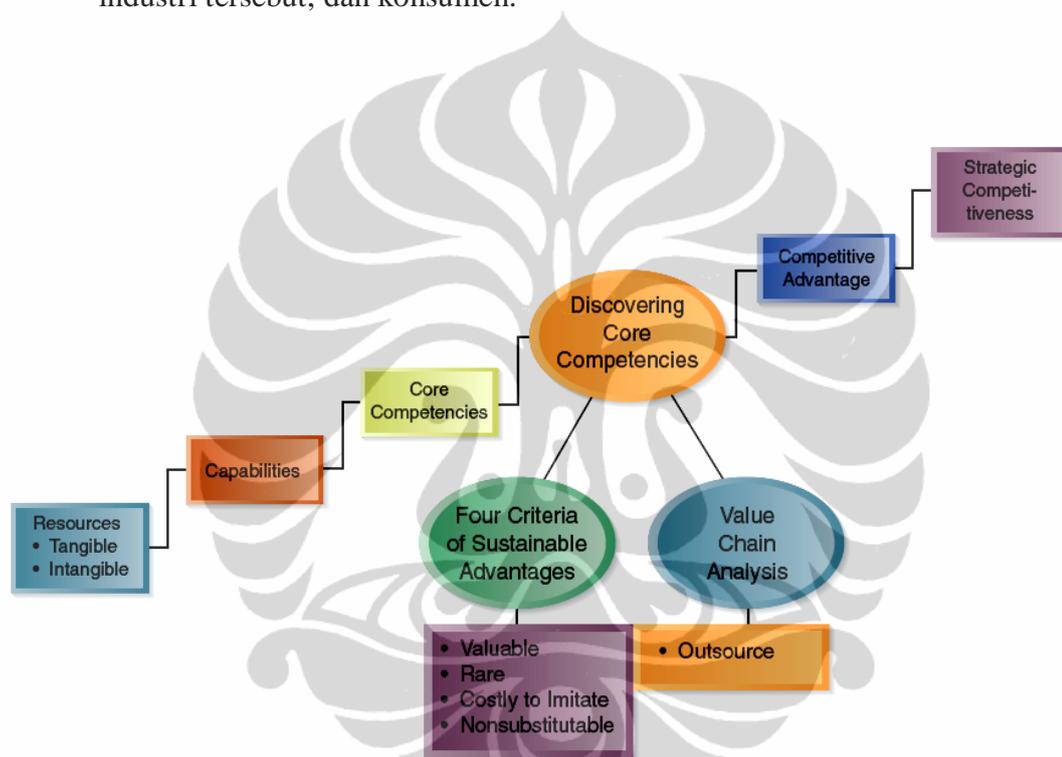
Strategi perusahaan yang dirancang oleh setiap bagian dari perusahaan harus melengkapi dua tujuan, antara lain (Locander & Goebel, 1997):

- a. Perencanaan strategik selalu dapat mempertimbangkan perusahaan untuk menambah modal baru.
- b. Perencanaan strategik selalu mempertimbangkan keadaan sekitar (masyarakat, lingkungan, regulasi, ekonomi, dan lainnya) dimana perusahaan tersebut beroperasi.

Dalam upaya perusahaan untuk mengungguli kompetitor, perusahaan harus melakukan diferensiasi. Akan tetapi telah diketahui bahwa diferensiasi yang dilakukan tidak akan pernah bertahan lama, karena pasti bila suatu produk sukses dipasaran, maka banyak pihak akan menirunya. Penting bagi perusahaan untuk terus melakukan evaluasi terhadap strategi perusahaannya dan perusahaan harus terus melakukan analisis yang berkelanjutan agar tidak kalah dalam persaingan (D'Aveni, 2010). Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi baik lingkungan industri maupun individu perusahaan, antara lain (Amatulli *et al.*, 2010):

- a. Boston Consulting Group Analysis dengan analisis pertumbuhan perusahaan dengan *market share* yang dimilikinya.

- b. GE/McKinsey matrix dengan analisis *industry attractiveness* dengan *business strength* pada perusahaan tersebut.
- c. SWOT analysis dengan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada suatu industri maupun individu perusahaan tersebut.
- d. 5 Porter's Analysis dengan analisis kompetitor, produk substitusi, kekuatan dari pemasok, peluang pemain baru untuk masuk ke dalam industri tersebut, dan konsumen.



**Gambar 2.1. Framework Strategic Competitiveness**

Sumber: Ireland, Hoskisson, & Hitt (2011)

Pada Gambar 2.1, ditunjukkan apa saja yang diperlukan untuk memperoleh strategi yang kompetitif dan menghasilkan AAR bagi perusahaan. Aspek-aspek yang mendukung tersebut antara lain:

- a. *Resources* yang terdiri atas *intangible asset* dan *tangible asset*. *Tangible asset* dapat berupa keuangan, *physical resources*, teknologi, dan organisasi perusahaan. Sedangkan *intangible asset* berupa sumber daya manusia, *innovation resources*, reputasi, dan ekuitas merek.

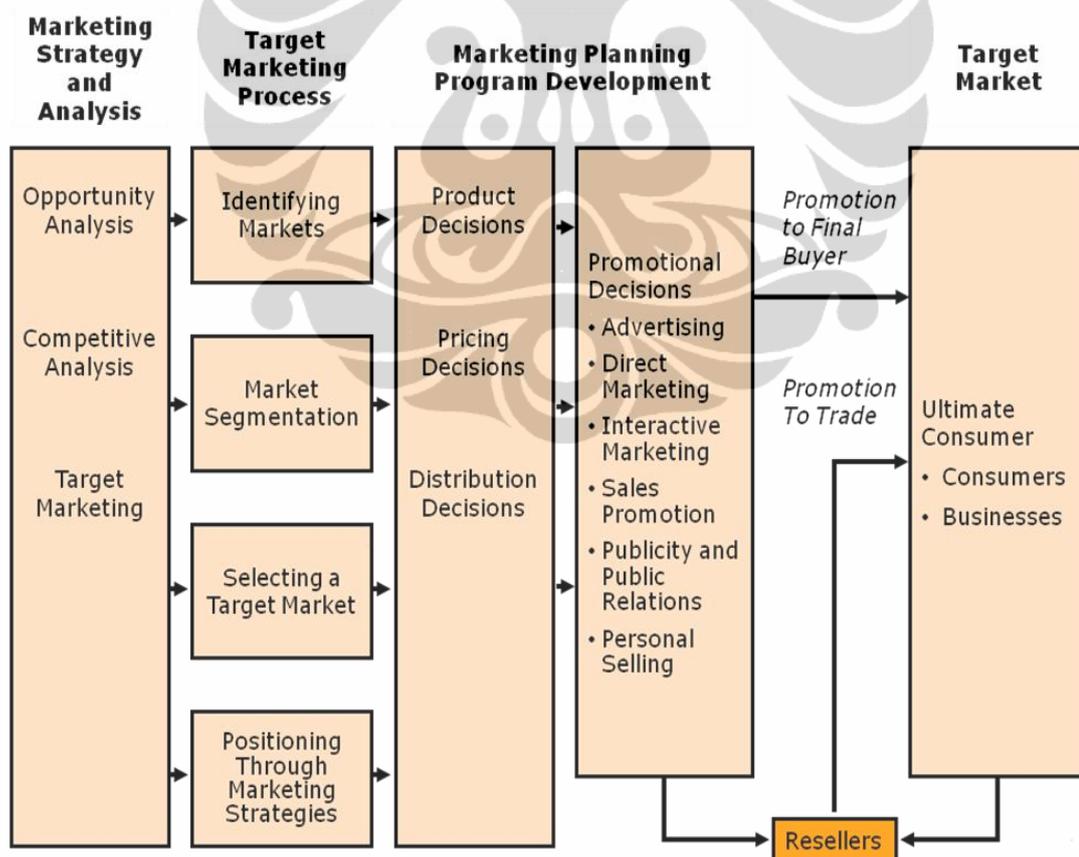
- b. *Capabilities* yang merupakan kapasitas perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di dalam perusahaan. Biasanya kapabilitas perusahaan ditemui pada fungsi spesifik dari perusahaan tersebut seperti pemasaran, distribusi, sumber daya manusia, *research & development*, dan lainnya. Kapabilitas perusahaan ini didasari atas kemampuan, keunikan, dan pengetahuan dari karyawannya.
- c. *Core competencies* merupakan kompetensi utama dari perusahaan yang menjadi kekuatan utamanya dalam bersaing. Dalam menemukan *core competencies* tersebut, perusahaan membuat *value* bagi konsumen. *Value* tersebut harus memiliki kriteria yang *valuable*, *rare*, *costly to immitate*, dan *non-substitutable*.

### 2.1.1. Pemasaran

Pemasaran merupakan fungsi yang penting di dalam suatu perusahaan karena divisi pemasaran akan selalu mendatangkan pendapatan bagi perusahaan. Akan tetapi seberapa besar yang harus diinvestasikan dalam aktivitas pemasaran tersebut. Setiap perusahaan memiliki preferensi biaya pemasaran yang berbeda-beda. Definisi pemasaran berdasarkan *American Marketing Association (AMA)* (2007) adalah aktivitas, sebuah institusi, dan proses menciptakan, mengkomunikasikan, memberikan, dan pertukaran sesuatu yang memiliki nilai bagi pelanggan, *client partners*, dan masyarakat secara umum. Model yang ditunjukkan oleh Belch & Belch (2009) pada Gambar 2.2 di bawah ini memperlihatkan bahwa pemasaran terdiri atas empat komponen, antara lain:

- a. *Marketing strategy and analysis*. Pada tahap ini, pemasar mengidentifikasi *market opportunities* (area yang memiliki permintaan konsumen terhadap tren tertentu, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, dan perusahaan berkesempatan untuk berkompetisi); *competitive analysis* yang merupakan analisis peta persaingan pada industri tersebut, melakukan identifikasi keunggulan bersaing dari perusahaan dan kesadaran pemasar bahwa konsumen memiliki alasan yang berbeda-beda dalam membelanjakan uang mereka; dan *target market selection* yang ditentukan oleh manajemen perusahaan.

- b. *Target marketing process*. Pada tahap ini, pemasar melakukan identifikasi pasar (pemasar mengidentifikasi kebutuhan konsumen), segmentasi pasar (membagi pasar menjadi beberapa bagian sesuai dengan kesamaan kriteria yang dimilikinya), *target market*, dan *positioning through marketing strategies* (menempatkan produk yang akan dijual secara unggul, agar dapat berkompetisi dengan merek lainnya).
- c. *Marketing planning program development*. Pada tahap ini, pemasar melakukan analisis dengan bantuan dari bauran pemasaran yang terdiri atas jenis produk, harga produk, distribusi produk, dan promosi produk tersebut.
- d. *Target market*. Pada tahap ini para pemasar telah berhasil membawa produk tersebut mendekati konsumen.



**Gambar 2.2. Framework Marketing Strategic and Tactical**

Sumber: Belch & Belch (2009)

Dalam melakukan investasi pemasaran, pemasar harus memiliki pemahaman yang benar bagaimana memformulasikan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan segala sumber daya yang ada. Menurut Dunn dan Halsall (2009), pemasaran harus mengembangkan strategi secara holistik (strategi pemasaran yang diformulasikan dengan pertimbangan bisnis perusahaan secara keseluruhan dari sudut pandang ekonomi, masyarakat, dan pelanggannya). Kinerja pemasaran yang kuat didukung oleh strategi yang tepat, kreativitas yang baik, analisis yang akurat, dan eksekusi strategi yang baik.

Pada Gambar 2.3 di bawah ini, pengembangan strategi pemasaran yang holistik terdiri atas empat unsur utama, antara lain (Kotler & Keller, 2011):

- a. *Internal marketing* adalah salah satu elemen dalam pemasaran holistik yang bertugas untuk mempekerjakan, mengadakan pelatihan, dan memberi motivasi karyawan agar dapat melayani pelanggan dengan baik. Konsep ini memastikan seluruh bagian manajemen dari tingkat atas hingga bawah memahami prinsip-prinsip pemasaran, jadi pemasaran tidak berupa satu divisi khusus saja tetapi merupakan keseluruhan perusahaan.
- b. *Integrated marketing* terlihat pada saat pemasar merencanakan aktivitas dan program pemasaran untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyampaikan *value* untuk konsumen.
- c. *Performance marketing* merupakan kinerja pemasaran yang diukur berdasarkan tingkat pengembalian keuangan dan non-keuangan yang berasal dari aktivitas dan program pemasaran. Selain dari sisi keuangan, pemasaran juga perlu memperhatikan dari sisi hukum, ekonomi, politik, sosial, maupun lingkungan yang tentunya memberikan dampak terhadap pemasaran.
- d. *Relationship marketing* bertujuan untuk membangun suatu ikatan jangka panjang agar dapat menghasilkan keuntungan dan mempertahankan jalannya bisnis.



**Gambar 2.3. Dimensi Pemasaran Holistik**

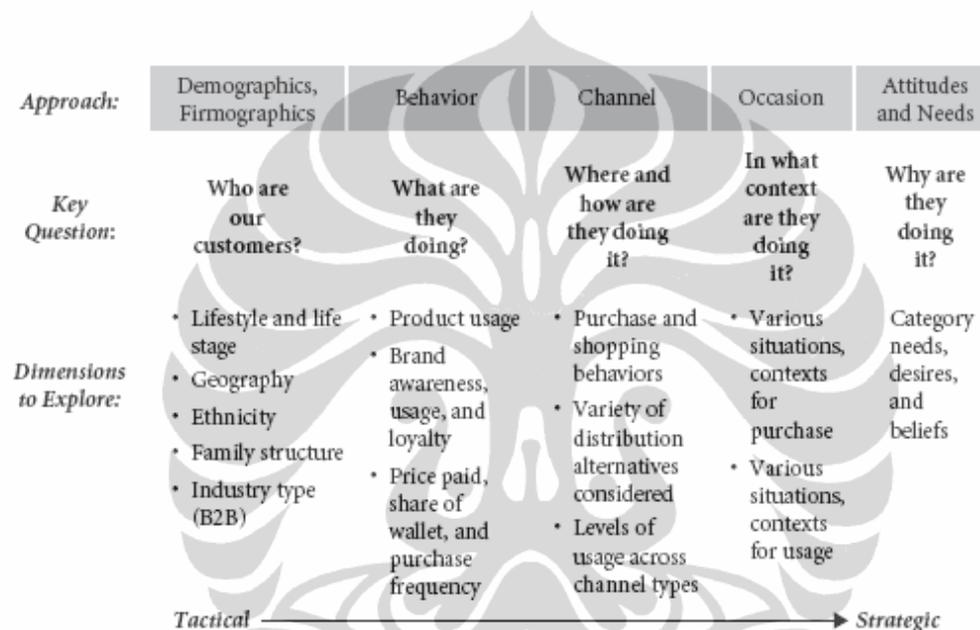
Sumber: Kotler & Keller (2011)

### 2.1.1.1. *Segmentation, Targeting, and Positioning*

Sebelum melakukan segmentasi, *targeting*, dan *positioning*; setiap pemasar harus mengidentifikasi pasar yang ada. Penentuan kriteria calon konsumen yang akan menjadi target pasar bagi perusahaan sangat kritical dalam tahap identifikasi ini karena hal ini yang menjadi batas profil konsumen dari produk tersebut. Hal tersebut akan membantu perusahaan untuk melakukan komunikasi pemasaran yang efektif dan tepat sasaran (Belch & Belch, 2009).

Setiap perusahaan harus menyadari bahwa respon setiap konsumen terhadap suatu produk tidak selalu sama, maka dari itu penting sekali untuk mengidentifikasi segmen pasar yang akan dituju. Pada Gambar 2.4, menunjukkan beberapa pendekatan agar perusahaan dapat mengetahui dengan tepat segmen manakah yang akan menjadi target pasarnya. Melalui pendekatan ini, pemasar dapat melihat bahwa bahkan dalam satu kategori produk atau merek, setiap konsumen memiliki kebutuhan dan ekspektasi yang berbeda-beda (Dunn dan

Halsall, 2009). Pada Gambar 2.4 tersebut juga memperlihatkan pendekatan segmentasi yang bersifat taktikal hingga strategik dengan ditunjukkan sisi demografik / firmografik hingga sisi *attitude & needs*. Hal ini menunjukkan bahwa dalam melakukan segmentasi pasar, pemasar harus memformulasikan strategi dan taktikal pemasaran bagaimana produknya akan menjadi bagian bagi konsumen.



**Gambar 2.4. Pendekatan untuk mensegmentasi pasar**

Sumber: Dunn dan Halsall (2009)

Menurut Berkowitz, Hartley, Kerin, & Rudelius (2006), segmentasi pasar adalah membagi pasar menjadi suatu kelompok-kelompok yang memiliki persamaan kebutuhan dan respon aktivitas pemasaran yang serupa. Proses segmentasi terbagi menjadi lima langkah sebagai berikut:

- Mengelompokkan konsumen berdasarkan kebutuhannya.
- Mengelompokkan aktivitas pemasaran yang sesuai dengan kemampuan dari perusahaan.
- Mengembangkan *market-product grid* yang menghubungkan antara segmen pasar dengan produk perusahaan.

- d. Menseleksi target segmen yang akan menjadi arah dari aktivitas pemasaran.
- e. Mengimplementasi aktivitas pemasaran.

Hal selanjutnya yang dilakukan setelah pemasar melakukan segmentasi adalah memilih target pasar yang akan menjadi kesempatan perusahaan mendapatkan profit dan konsumen mendapatkan *value* yang dari perusahaan. Menurut Belch & Belch (2009), terdapat dua langkah yang menjadi dasar dalam menetapkan target pasar ini, yaitu:

- a. Menentukan berapa segmen yang akan dimasuki. Pada tahap ini terdapat tiga alternatif cakupan pasar yang dapat diolah yaitu *undifferentiated marketing* (mengabaikan perbedaan segmen yang terdapat di pasar dan hanya menawarkan satu jenis produk saja untuk seluruh pasar), *differentiated marketing* (memasarkan pada sejumlah segmen yang berbeda disertai dengan strategi pemasaran yang berbeda tiap segmen tersebut), dan *concentrated marketing* (perusahaan hanya memilih satu segmen saja dan berusaha untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar dari segmen ini saja).
- b. Menentukan segmen mana saja yang memiliki potensi paling baik. Pada tahap ini, pemasar menentukan segmen yang paling menarik. Analisis yang dilakukan untuk menentukan segmen yang menarik adalah potensi penjualan pada segmen ini, peluang pasar untuk bertumbuh, kompetisi yang dapat terjadi, dan kemampuan perusahaan untuk berkompetisi.

Tahap terakhir yang harus dilakukan adalah memosisikan perusahaan atau produk atau merek dalam pasar. Menurut Belch & Belch (2009), *positioning* adalah suatu kreatifitas dan ilmu untuk memosisikan suatu produk atau jasa ke dalam satu atau lebih segmen pasar dengan cara tertentu sehingga menjadi berbeda ditengah persaingan yang berlangsung. Pendekatan yang dapat digunakan sebagai *positioning* yaitu *positioning* yang berfokus pada konsumen dan *positioning* yang berfokus pada kompetitor. Terdapat tujuh jenis *positioning strategy* yang diajukan oleh Aaker & Shansby (1982) dengan penambahan satu

pendekatan lagi oleh penelitian yang dilakukan Aaker, Batra & Myers (1996), antara lain:

- a. *Product attributes and benefits*. Strategi ini mencoba mencari celah yang disebut sebagai *salient attributes* dimana atribut tersebut digunakan untuk melengkapi kebutuhan konsumen sehingga dapat mempercepat keputusan dalam membeli konsumen.
- b. *Price and quality*. Penggunaan harga dan kualitas produk juga menjadi salah satu strategi yang jitu untuk memposisikan produk dalam suatu segmen pasar.
- c. *Use or application*. Strategi ini memposisikan suatu produk spesifik untuk keperluan atau kebutuhan tertentu saja sehingga strategi ini digunakan untuk menangkap pasar yang *niche*.
- d. *Product class*. Strategi jenis ini memposisikan produknya sebagai alternatif bagi produk lain yang berada pada kelas produk yang berbeda.
- e. *Product user*. Pada strategi ini, perusahaan memposisikan produknya dengan mengasosiasikan dengan konsumen merek lain.
- f. *Competitor*. Strategi ini menggunakan kompetitor yang ada dalam industri sama untuk dijadikan sebagai benchmark produk perusahaan tersebut untuk bersaing secara *head-to-head*.
- g. *Cultural symbols*. Dengan strategi ini, dengan menambahkan simbol-simbol yang bersifat budaya, dapat dijadikan suatu diferensiasi sebagai strategi bersaing perusahaan.

#### 2.1.1.2. **SI (Segment Instability) dan CDVC (Customer Desired Value Change)**

Segmentasi disebut sebagai konsep yang penting bagi pemasaran (Dickson, 1982), karena segmentasi menyediakan informasi yang penting bagi perusahaan untuk mentarget konsumen yang *profitable*, mengerti keinginan konsumen, mengalokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan, dan memposisikan diri melawan kompetitor (Tapp dan Clowes, 2002). Teori segmentasi juga menyebutkan bahwa kebutuhan, preferensi, dan *desired value*

dari konsumen sangat bervariasi dan perbedaan-perbedaan tersebut dapat dikategorikan dengan menggunakan variabel-variabel yang dapat mengelompokkannya. Perusahaan saat ini lebih mengutamakan konsumen yang memiliki kesamaan kebutuhan dibanding melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang kebutuhan konsumen (Wedel dan Kamakura, 2002a). Menurut Wedel & Kamakura (2002b), terdapat beberapa kriteria yang dibutuhkan dalam mensegmentasi antara lain:

- a. *Measurable* (kemudahan suatu segmen untuk diukur);
- b. *Substantial* (ukuran suatu segmen yang cukup untuk dilakukan konfirmasi akan sumber daya yang diperlukan perusahaan agar dapat dilakukan aktivitas pemasaran yang tepat);
- c. *Accessible* (kemudahan suatu segmen untuk dilakukan penetrasi melalui komunikasi maupun jaringan distribusi);
- d. *Actionable* (kemudahan suatu segmen untuk ditindak lanjuti);
- e. *Responsive* (tingkat responsif suatu segmen);
- f. *Stable* (kestabilan suatu segmen).

Dalam mensegmentasi pasar, diharapkan keenam kriteria tersebut dapat terlihat, akan tetapi menurut Steenkamps dan Hofstede (2002) keenam kriteria tersebut akan sulit untuk ditemukan bersamaan pada segmen yang sama sehingga memunculkan konsep bernama *segment instability* (SI). SI ini disebabkan juga oleh pasar yang sangat dinamis, kebutuhan pelanggan yang berubah-ubah, dan preferensi yang berevolusi dengan cepatnya menjadi kunci dari fluktuasi pasar yang begitu besar. Menurut Blocker dan Flint (2006), SI memiliki pengertian suatu derajat dimana kebutuhan konsumen dan apa yang dinilai oleh konsumen pada segmen pasar tertentu mengalami perubahan. SI ini dapat berubah dalam dua hal yaitu:

- a. *Segment content change*. Perubahan content ini dibagi lagi menjadi dua jenis yaitu *latent content change* dan *manifest segment change*. *Latent content change* merupakan perubahan terhadap konsumen yang keluar masuk dari tipe segmen tersebut, tetapi tipe dan ciri dari segmen tersebut tetap sama. Lain halnya dengan *manifest content change* dimana kelompok

konsumen tersebut dapat berpindah segmen secara bersamaan karena memiliki *desired value* dan kebutuhan yang serupa. Kedua jenis perubahan *content* ini tidaklah *mutually exclusive*.

- b. *Segment structural change*. Perubahan struktural segmen merupakan hasil dari *segment content change* lalu segmen tersebut dievaluasi kembali untuk dilakukan perubahan berdasarkan hasil analisis dari perusahaan. Perubahan struktural segmen ini ditandai dengan perubahan ukuran segmen (keluar masuknya konsumen dan pertumbuhan jumlah konsumen dalam segmen tersebut), penyebaran kebutuhan konsumen di dalam segmen (seberapa padat suatu segmen, dimana konsumen memiliki kemiripan kebutuhan utamanya pada segmen tersebut), dan *boundary clarity* (derajat dimana konsumen perlu melakukan overlapping lebih dari satu segmen). *Boundary clarity* dan penyebaran segmen ini memiliki keterkaitan seperti terlampaui padatnya suatu segmen sehingga segmen tersebut perlu dipecah menjadi dua segmen (*segment dispersion*), akan tetapi ada juga sekelompok konsumen yang tetap berada di dalam dua segmen tersebut (*overlapping*).

Untuk mengatasi SI tersebut, Prahalad dan Ramaswamy (2004) menyarankan pemasar untuk secara konstan dalam menganalisis segmen yang ada di pasar agar dapat mengetahui perubahan kebutuhan konsumen, perubahan ukuran segmen, ataupun konsumen yang berada dalam segmen tersebut. Konsumen yang sama memiliki kebutuhan yang berbeda dari setiap pemasok dan konsumen yang berbeda juga memiliki kebutuhan yang berbeda pula terhadap dimensi *product value* tersebut (Ulaga dan Eggert, 2006). Terdapat beberapa hal yang menjadi pemicu dari SI antara lain (Blocker dan Flint, 2006):

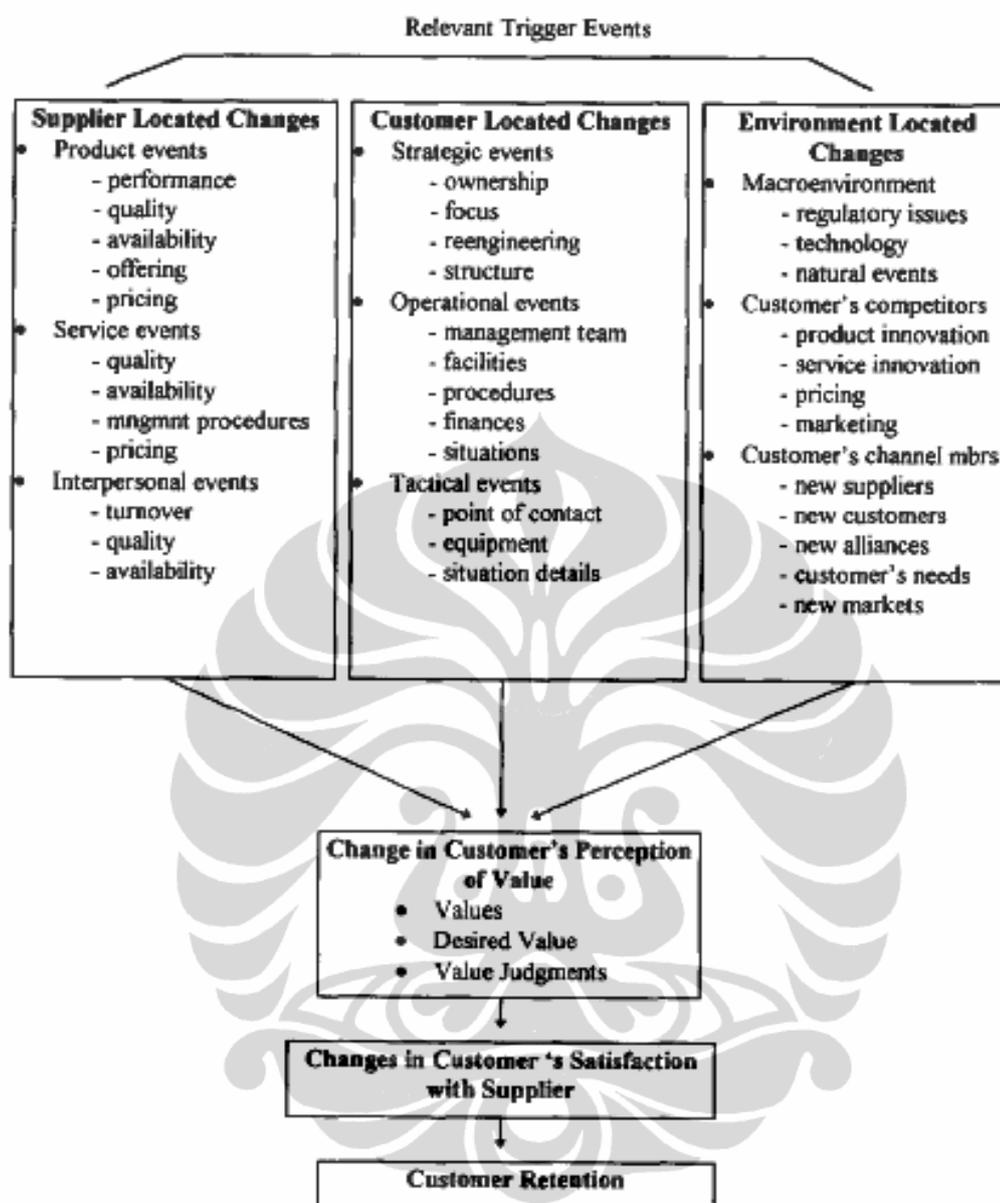
- a. Penilaian yang diharapkan oleh setiap pelanggan dapat berubah setiap saat. Hal ini yang disebut oleh Flint, Woodruff, dan Gardial (2002) sebagai *customer desired value change* (CDVC).
- b. Adanya pelanggan yang keluar atau masuk ke segmen pasar yang sebelumnya telah ditentukan oleh perusahaan karena adanya CDVC

tersebut. Hal inilah yang memicu SI dan berakhir kepada dinamisnya ukuran segmen tersebut.

- c. Pendekatan strategi dari manajemen terhadap pasar dan dalam melakukan pengenalan inovasi yang diperoleh juga mempengaruhi adanya perubahan *customer value* yang berakhir pada SI.

Adanya SI diawali dengan perubahan *desired value* dan kebutuhan dari konsumen. Tinggi atau rendahnya CDVC ditentukan oleh jenis segmen pasar bisnis, misalnya nilai dari CDVC akan tinggi pada saat pelanggannya mengerti akan kebutuhannya dan mengetahui bahwa produk yang dibutuhkannya berevolusi dengan cepat. CDVC dan SI memiliki korelasi yang sangat erat dan kedua hal tersebut sangat menguras biaya bagi *pemasok* pada saat volatilitasnya besar (Mitchell dan Wilson, 1998). Akan tetapi kurangnya pengetahuan perusahaan akan hal ini yang seringkali membuat perusahaan terlambat untuk menyadarinya. Bahkan menurut Dibb dan Simkin (2001), kebanyakan perusahaan lebih mengutamakan dalam mengidentifikasi konsumen yang sesuai dengan program pemasaran yang sedang dirancang dibandingkan melakukan analisis untuk menemukan segmen-segmen pasar tertentu yang menjadi gap antar konsumen.

Pada Gambar 2.5 terlihat faktor-faktor yang menyebabkan pelanggan mengalami perubahan *value perception* dan secara langsung memberikan dampak terhadap kepuasan pelanggan dan retensi dari pelanggan itu sendiri terhadap *pemasok*. *Trigger events* merupakan stimulus yang dapat mempengaruhi tujuan konsumen dan dapat merubah individual / *organizational value (beliefs* yang mempengaruhi perilaku konsumen), *desired value* (harapan konsumen), dan *value judgment* (penilaian terhadap sesuatu yang telah terjadi) (Flint, Woodruff, dan Gardial, 1997). *Framework* ini memberikan insight baru agar dapat memprediksi dan merespon perubahan yang dapat terjadi pada konsumen.



**Gambar 2.5. Framework Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Value Perception Konsumen**

Sumber: Flint, Woodruff, & Gardial (1997)

CDVC dikendalikan oleh faktor internal dan eksternal yang juga menyebabkan adanya SI. Faktor eksternal berupa kejadian makro-ekonomi, sedangkan faktor internal seperti perubahan strategi perusahaan. Flint et al. (2002) menyarankan untuk menggunakan CDVC ini sebagai salah satu alat untuk melakukan segmentasi pasar.

### 2.1.1.3. *Integrated Marketing Communication Strategy (IMC)*

Komunikasi pemasaran adalah suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menginformasikan, *persuade*, dan mengingatkan konsumen mengenai produk maupun merek yang dijual oleh perusahaan tersebut. Dapat dikatakan bahwa komunikasi pemasaran merupakan suara dari perusahaan dan merek produknya serta komunikasi pemasaran ini berguna untuk membangun suatu hubungan dengan pelanggannya (Kotler & Keller, 2011). Sedangkan *Integrated Marketing Communications (IMC)* merupakan suatu konsep perencanaan dari komunikasi pemasaran yang dirangkai dengan seksama. Perencanaan tersebut mencakup keseluruhan dari aktivitas komunikasi pemasaran sehingga memperlihatkan pesan yang jelas, konsisten, dan terintegrasi dengan sempurna (Kotler & Keller, 2011).

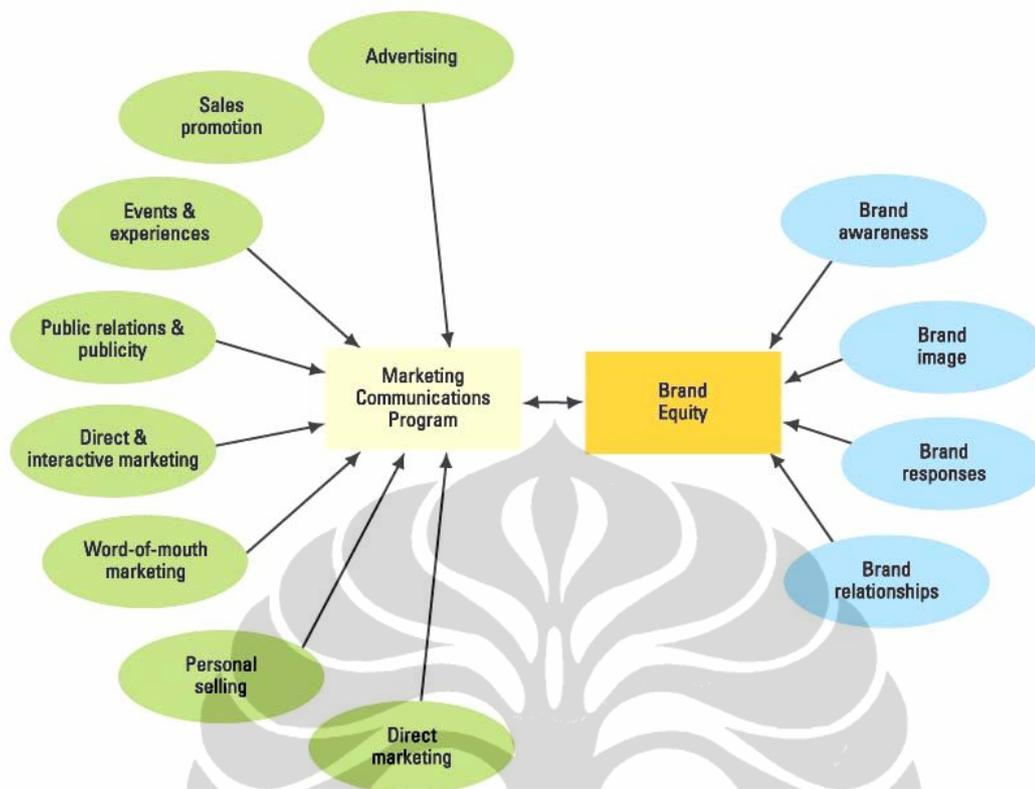
Aktivitas komunikasi pemasaran dibagi menjadi delapan antara lain (Kotler & Keller, 2011):

- a. *Advertising* merupakan suatu bentuk komunikasi nonpersonal yang harus dibayar dan berisikan informasi mengenai organisasi, produk atau jasa, maupun ide yang berasal dari sponsor. Menurut Jefkins (2000), *advertising* merupakan salah satu cara yang cukup persuasif dalam menjual suatu produk dengan biaya yang cukup rendah.
- b. *Sales promotion* merupakan suatu aktivitas pemasaran yang memberikan insentif terhadap *sales force* (seperti distributor atau konsumen secara langsung) untuk melakukan pembelian, ataupun mencoba produk tersebut.
- c. *Events* dan *experiences* merupakan aktivitas pemasaran yang membiayai suatu acara (*sponsorship*) untuk menciptakan *special brand-related interaction*.
- d. *Public relation* dan *publicity* merupakan dua konsep yang hampir serupa tetapi memiliki perbedaan yang besar. *Public relation* (PR) merupakan suatu fungsi dari manajemen untuk mengevaluasi *attitude* dari konsumen, mengidentifikasi kebijakan, maupun mengeksekusi suatu program pemasaran untuk mendapatkan perhatian dari konsumen. Berbeda halnya dengan *publicity* yang merupakan komunikasi nonpersonal mengenai organisasi, produk, jasa, atau ide yang tidak secara langsung dibayar untuk

suatu *sponsorship* (misalnya suatu berita tentang organisasi atau review produk tersebut). Kedua *tools* ini berguna untuk membentuk *image* dari perusahaan ataupun produk yang sedang dipasarkan. Menurut Hallahan (1999a), *publicity* lebih disukai oleh masyarakat karena komunikasi pemasaran jenis ini memberikan pendapat-pendapat mengenai produk tertentu.

- e. *Direct marketing* merupakan bentuk pemasaran secara langsung dimana perusahaan melakukan komunikasi langsung terhadap konsumen melalui surat, telepon, fax, *email*, ataupun internet. Salah satu *tool* dari *direct marketing* yaitu *direct response advertising* dimana konsumen dapat membeli secara langsung produk perusahaan tersebut (Belch & Belch, 2009).
- f. *Interactive marketing* merupakan suatu aktivitas dan program pemasaran secara *online* yang didisain untuk melibatkan konsumen secara langsung sehingga secara tidak langsung juga meningkatkan *awareness*, *image* dari merek tersebut dan akhirnya dapat meningkatkan penjualan.
- g. *Word-of-mouth marketing* yang merupakan aktivitas pemasaran dari orang ke orang baik melalui komunikasi oral, tertulis, maupun pesan elektronik yang berhubungan dengan pengalaman dalam memakai dan membeli suatu produk tertentu.
- h. *Personal selling* merupakan komunikasi tatap muka dimana sang penjual akan berusaha untuk membantu ataupun membujuk calon konsumen untuk melakukan pembelian terhadap produk perusahaan tersebut.

Kedelapan aktivitas komunikasi pemasaran tersebut akan memberikan pengaruh terhadap ekuitas merek produk tersebut seperti yang dapat terlihat pada Gambar 2.6. Pada *framework* tersebut, dapat diketahui bahwa aktivitas komunikasi pemasaran tersebut berkontribusi terhadap ekuitas merek produk dan tentu saja akan meningkatkan penjualan dimasa depan (Kotler & Keller, 2011).



**Gambar 2.6. Integrating Marketing Communication dalam Membangun Ekuitas Merek**

Sumber: Kotler & Keller (2011)

Aktivitas promosi sangat erat hubungannya dengan perencanaan keuangan karena sebagian besar dari beban pemasaran terletak pada promosi, khususnya pada industri FMCG. Promosi pemasaran dapat menstimuli penjualan dan dapat dikategorikan menjadi (Locander & Goebel, 1997):

- a. Promosi tahunan yang telah direncanakan dengan baik di awal tahun. Pada kategori ini, seluruh biaya promosi direncanakan dan disesuaikan dengan keuangan perusahaan. Pada target penjualan yang telah direncanakan, saat target tersebut tidak tercapai, maka dapat dilakukan langkah darurat untuk mengurangi *carrying cost*.
- b. Promosi khusus yang telah dijadwalkan di awal perencanaan tapi tidak termasuk ke dalam kalender promosi. Pada kategori ini, tidak ada target penjualan yang ditetapkan sehingga promosi yang direncanakan selalu mengalami variasi yang berbeda-beda.

- c. Promosi yang tidak terencana. Pada kategori ini, baik target penjualan maupun promosi tidak direncanakan. Seluruh kegiatan penjualan dan promosi bertujuan untuk menstimuli bisnis yang baru bertumbuh ataupun untuk menyaingi kompetitor yang telah ada.

Melaksanakan program komunikasi pemasaran secara mandiri akan memberikan dampak yang jauh berbeda apabila melakukan IMC. Perbedaan utamanya adalah pada IMC dilakukan perencanaan, pengembangan, implementasi, dan evaluasi untuk melihat efektivitas dari IMC yang telah dilakukan. Dengan menggunakan strategi IMC, *marketing communication mix* dipadukan dengan baik sehingga memperoleh suatu 'adonan' yang tepat untuk mempersuasi target pasar yang diarah. Hal ini tentunya sangat efektif dari segi biaya maupun dalam mengakuisisi pelanggan (Katrandjiev, 2000).

Mengembangkan program IMC dengan menggabungkan perencanaan yang terintegrasi dan melakukan implementasi dari program komunikasi akan memberikan hasil yang jauh lebih efektif bila digunakan secara terpisah. Program IMC memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk melakukan kampanye pemasaran yang rendah biaya. IMC ini sangat efektif digunakan untuk daerah dengan pertumbuhan ekonomi yang rendah (Katrandjiev, 2000).

### **2.1.2. Keuangan**

Keuangan sering dihubungkan dengan uang yang dikelola, dalam pengertian modern, keuangan merupakan kelompok dari aktivitas bisnis yang terdiri atas pengelolaan, pemasaran, serta asal pendanaan kas dan uang pengganti melalui bermacam jenis instrumen, *capital account*, dan pasar yang dibuat dengan tujuan transaksi dan aset untuk dagang, kewajiban (*liabilities*), maupun resiko (Gove, 1961).

Dalam pengelolaan keuangan, terdapat dua konsep yang sering dibahas yaitu *managerial finance* dan *corporate finance*. *Managerial finance* adalah bagian dari keuangan yang lebih cenderung untuk penilaian kinerja dalam hal keuangan, bukan bagaimana menyusun sebuah laporan keuangan; sedangkan *corporate finance* merupakan bagian dari keuangan yang mengatur bagaimana suatu perusahaan menyusun *capital budgeting*, *capital structure* dari perusahaan

tersebut, dan mengelola arus kas operasi jangka pendek yang berpengaruh terhadap *net working capital*.

### 2.1.2.1. Nilai pemegang saham dan *Competitive Advantage*

Semakin besarnya suatu perusahaan bertumbuh maka akan ada pemisahan antara *ownership* dengan manajemen yang mengelola perusahaan tersebut. Dalam hal ini, *ownership* merupakan salah satu pemegang saham perusahaan yang biasanya memegang persentase saham perusahaan terbesar. Pemegang saham selalu tertarik dengan investasi yang memiliki peluang besar dan *return* yang besar pula; berbeda halnya dengan manajemen yang mengelola perusahaan. Pemegang saham ini memiliki kekuatan untuk mengganti manajemen yang tidak memberikan hasil yang memuaskan (Wilson & Keers, 1990). Dalam melakukan implementasi strategi perusahaan, juga penting untuk memperhatikan dari sisi pemegang saham. Implementasi strategi dapat dikatakan sukses pada saat:

- a. Alternatif strategi dan strategi yang dipilih memaksimalkan tingkat yang diharapkan oleh pemegang saham.
- b. Mencari nilai tertinggi pada semua aset perusahaan.
- c. Berdasarkan evaluasi dan insentif kepada nilai tambah pemegang saham (SVA).
- d. Memberikan uang kepada pemegang saham pada saat investasi untuk menciptakan nilai baru tersebut (dividen).

Menurut Woolridge (1992), tidaklah menjadi masalah bagi perusahaan dan pemegang saham untuk memperlihatkan kinerja jangka pendek yang kuat disertai dengan investasi untuk jangka panjang juga. Investasi jangka panjang tersebut berguna bagi perusahaan untuk tetap memiliki keunggulan daya saing yang lestari. Karena pada saat perusahaan berhenti untuk melakukan investasi, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut telah memasuki fase *decline* pada siklus hidupnya yang pasti akan berdampak kepada hilangnya kepercayaan investor.

Yang menjadi titik kritis bagi perusahaan agar dapat tetap memaksimalkan nilai pemegang saham adalah bagaimana perusahaan selalu

melakukan komunikasi yang baik terhadap semua aktivitas strategi yang diambil oleh manajemen perusahaan kepada para pemegang saham sehingga tetap menjaga tingkat kepercayaan dari para pemegang saham (Rappaport, 1998). Tanggung jawab paling utama dari manajemen perusahaan adalah memaksimalkan total pengembalian pemegang saham melalui dividen dan meningkatkan harga saham perusahaan di pasaran.

### 2.1.2.2. *Income Statement (Laporan Laba-Rugi) dan Cash Flow (Arus Kas)*

Berasal dari pemahaman dasar akunting, *income* merupakan nilai yang diperoleh dari pengurangan antara hasil penjualan dengan beban (*expenses*) Laporan laba rugi suatu perusahaan menunjukkan kinerja suatu perusahaan pada periode tertentu misalnya pada tahun XX. Laporan laba rugi ini terbagi atas beberapa bagian yaitu bagian pelaporan operasi perusahaan yang di dalamnya terdapat nilai penjualan (*revenue*) dan beban untuk *principal operations*; serta bagian non-operasi yang di dalamnya merupakan biaya untuk pendanaan seperti beban bunga; dan yang terakhir adalah *net income* atau dapat dikatakan sebagai pendapat bersih perusahaan (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010).

Di dalam beban operasi perusahaan terdapat suatu beban yang menunjukkan aktivitas pemasaran dalam laporan laba rugi tersebut yaitu beban pemasaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi besar ataupun kecilnya beban pemasaran antara lain (Sreedhar, 2009) tipe bisnis, target pasar, posisinya dipasar, *turnover* perusahaan, pengaruh dari merek, permintaan akan produk, posisi dari produk, kompetisi, dan distribusinya. Menurut Sreedhar (2009), komposisi dari biaya pemasaran tersebut dapat diperkirakan sebagai berikut:

- a. *Car industry*: 2.5% – 3.5%
- b. *Liquor industry*: 5.5% - 7.5%
- c. *Packaged Foods*: 4% - 10%
- d. *FMCG industry*: 18% - 22%
- e. *Software industry*: 9% - 12%
- f. *Hardware industry*: 15% - 18%

Arus kas merupakan pergerakan kas yang keluar dan masuk untuk keperluan perusahaan. Arus kas dapat diistilahkan seperti darah bagi perusahaan dan keberadaannya sangat diperlukan oleh perusahaan. Ada atau tidaknya kas dalam perusahaan akan menentukan apakah perusahaan tersebut dapat melakukan transaksi jual beli (Loscalzo, 1982).

Dalam arus kas perlu untuk dilakukan pelaporan atau disebut sebagai *statement of cash flow*. *Statement of cash flow* ini digunakan untuk memberitahukan informasi mengenai aktivitas yang melibatkan kas perusahaan selama periode akunting (Loscalzo, 1982). Data yang digunakan dalam penyusunan arus kas adalah neraca keuangan, laporan laba-rugi, dan informasi tambahan bila tidak terdapat di dalam laporan laba-rugi. Arus kas sangat penting untuk selalu dijaga oleh divisi keuangan karena dengan demikian perusahaan tahu apakah masih tersedia keuangan yang cukup untuk berinvestasi ataupun membayar kepada pemegang saham maupun *bondholders* (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010).

Terdapat tiga aktivitas yang digambarkan di dalam *statement of cash flow* yaitu (Hackel & Livnat, 1996 dan Ross *et al.*, 2010):

- a. *Operating cash flow* merupakan aktivitas keuangan untuk operasional perusahaan yang berpengaruh terhadap kas dan tidak memberikan pengaruh terhadap aktivitas *financing* maupun *investing*. Jadi pendapatan sebelum dikenakan *interest* ditambah dengan depresiasi yang kemudian dikurangi dengan pajak, maka dari itu pada OCF ini hanya mengukur kas yang diperoleh dari operasi perusahaan bukan dari pengeluaran modal ataupun untuk keperluan modal kerja dari perusahaan.
- b. *Financing cash flow* merupakan arus kas untuk melakukan pendanaan maupun melakukan pinjaman kas. Aspek-aspek yang termasuk ke dalam *financing activities* antara lain menerbitkan *bonds*, *mortgage*, *notes*, dan lainnya; melakukan pembayaran dividen atau hutang; pembayaran kredit jangka-panjang.
- c. *Investing cash flow* merupakan kas yang digunakan dan diterima dari dan untuk kegiatan investasi perusahaan pada *fixed assets* ataupun *financial assets*.

## 2.2. *Interface Marketing and Finance*

Fungsi keuangan mengatur bagaimana perusahaan akan berinvestasi, pendanaan, dan menentukan kebijakan dividen. Keputusan pendanaan berhubungan dengan keputusan aset perusahaan yang mana yang akan dibiayai, maka dari itu perusahaan harus hati-hati dalam menetapkan investasi yang berjangka pendek dan jangka panjang agar kinerja perusahaan selalu baik (Wilson & Keers, 1990).

Menurut Ross, Westerfield, & Jaffe (2010), setiap kas yang diinvestasikan pada suatu aset harus diimbangi dengan jumlah kas yang sama dengan *financing*. Maksud dari pernyataan tersebut adalah bagaimana terjadinya *value creation* terhadap pemilik usaha ataupun pemegang saham. Selain hal tersebut, tujuan lain yang menjadi prioritas keuangan antara lain:

- a. Bertahan dan memenangkan persaingan dalam kompetisi.
- b. Menghindari *bankruptcy* dan *financial distress*.
- c. Memaksimalkan penjualan atau pangsa pasar.
- d. Meminimumkan biaya yang keluar.
- e. Memaksimalkan keuntungan.
- f. Mempertahankan pertumbuhan pendapatan yang stabil.

Divisi keuangan dan pemasaran memiliki tendensi untuk merencanakan strategi masing-masing secara terpisah agar dapat mencapai tujuannya masing-masing pula. Dengan adanya *interface marketing-finance* ini, proses formulasi strategi ini menjadi terintegrasi antara strategi yang ingin diraih oleh masing-masing divisi. Kegiatan pemasaran sangat sulit untuk dikuantifikasi ke dalam bahasa keuangan sehingga diperlukan *interface marketing-finance* yang dapat dianggap sebagai alat profitabilitas bersama bagi perusahaan (de Ruyter & Wetzels, 2000). Bahkan menurut Weissbrich, Miller, & Krohmer (2007) perlu adanya kerjasama antara pemasaran dan keuangan agar dapat dengan baik menghitung ROMI (*Return on Marketing Investment*) dan kontribusinya terhadap nilai pemegang saham.

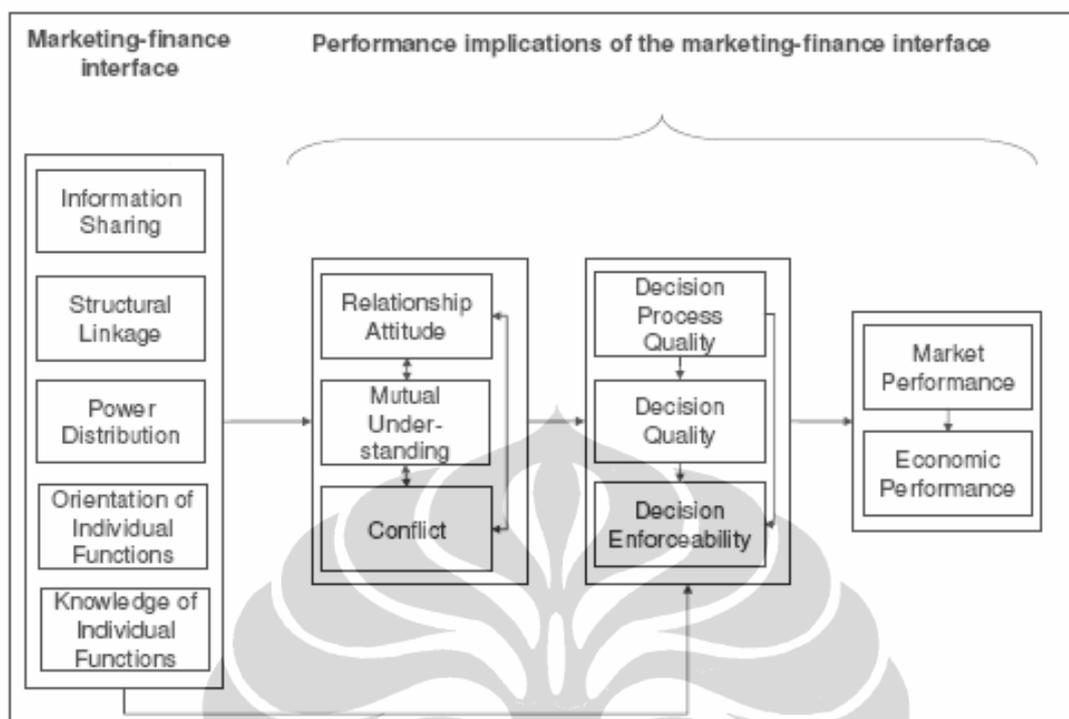
Weissbrich, Miller, & Krohmer (2007) mengusulkan konsep *interface marketing-finance* ini menjadi tiga kategori, antara lain:

- a. Karakteristik dari *interface marketing-finance* yang berupa komunikasi, penentuan harga produk, pengukuran kinerja pemasaran, penyelesaian masalah, dan lainnya.
- b. Antecedent dari *interface marketing-finance* yang berfokus pada hubungan yang terjadi antara pemasaran dengan keuangan, sumberdaya yang saling bergantung satu sama lain, *procedural fairness*, dan lainnya.
- c. Implikasi kinerja dari *interface marketing-finance*, mengevaluasi pada setiap tingkat hubungan seperti *relationship level*, *decision level*, dan *business performance*.

Pada Gambar 2.7 di bawah, Weissbrich, Miller, & Krohmer (2007) memberikan usulan mengenai bentuk dari *interface marketing-finance* tersebut yang kemudian disebut sebagai *A Five-Layer Phenomenon*, terdiri atas:

- a. *Information sharing* yang berupa pembagian pengetahuan maupun kecerdasan.
- b. *Structural linkage* yang berupa interaksi maupun hubungan *channel* yang formal.
- c. *Power distribution* yang terjadi antara kedua disiplin ilmu tersebut.
- d. *Orientation of individual functions* seperti tujuan, *time horizon*, dan lainnya.
- e. *Knowledge of individual functions* yang merupakan kemampuan utama dari setiap divisi tersebut.

Kelima hal tersebut memberikan dampak terhadap kualitas hubungan yang terjadi antara pemasaran dan keuangan seperti saling mengerti apa yang dibutuhkan dari masing-masing divisi atau disebut oleh de Ruyter dan Wetzels (2000) adanya *relational exchange* antara pemasaran dengan keuangan. Adanya *relational exchange* tersebut memberikan pengaruh yang besar terhadap proses pengambilan keputusan dari perusahaan (setiap keputusan terdapat pengaruh dari pemasaran maupun keuangan) dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang semakin membaik pula.



**Gambar 2.7. Framework yang Terintegrasi dari *Interface Marketing-Finance* dan Implikasi Kinerjanya**

Sumber: Weissbrich, Miller, & Krohmer (2007)

Permasalahan yang sering terjadi antara pemasaran dan keuangan adalah pemotongan budget pemasaran karena dianggap terlalu besar oleh keuangan. Pemasaran seringkali sulit untuk mencegah pemotongan anggaran tersebut walaupun para pemasar mengetahui pada industri yang sangat kompetitif dan industri yang berada pada siklus hidup dewasa, maka pengurangan biaya *advertising* pasti akan menurunkan pangsa pasar dari perusahaan tersebut (Zinkhan & Verbrugge, 2000). Pada posisi ini, Stewart (2008) mengusulkan agar akuntabilitas pemasaran dapat diperlihatkan sehingga dapat meningkatkan posisi tawar pemasaran untuk menghindari pemotongan budget pemasaran tersebut.

*Interface marketing-finance* tidak dibatasi hanya kepada penggunaan input keuangan dalam mendisain strategi pemasaran atau pengaplikasian konsep dan model keuangan terhadap model pemasaran. Misalnya saja pada perencanaan keuangan, terdapat input dari pemasaran yang sangat kritikal seperti keperluan modal, analisis arus kas, kebijakan kredit, dan lainnya. Atau contoh lainnya adalah

penggunaan laporan keuangan dan dokumen keuangan lainnya sebagai alat bagi pemasaran dalam mempromosikan perusahaannya kepada komunitas keuangan seperti para pemegang saham. Dari perbedaan yang terus terjadi antara pemasaran dan keuangan, Wind (1981) mengatakan bahwa *interface marketing-finance* tidak terpaku bagaimana kedua divisi tersebut saling melakukan pertukaran ilmu saja, akan tetapi bagaimana penerapan dari masing-masing disiplin ilmu tersebut dapat saling bertukar kemampuan sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan.

**Tabel 2.1. Interaksi antara Pemasaran dengan Keuangan dari Berbagai Tingkat dalam Manajemen**

<i>Top Management</i>	<i>Strategic Planning</i>	<i>Financial Strategy – Marketing Strategy</i>
<i>Middle Management</i>	<i>Tools &amp; Methods</i>	<i>Sales Forecasting – Operational Planning</i>
		<i>Anggaraning – Market Planning</i>
		<i>Accounting Methods – Product &amp; Pricing Decisions</i>
<i>Bottom Management</i>	<i>Tactics</i>	<i>Customer Relations – Financial Policies</i>
		<i>Promotional Marketing – Operational Planning</i>

Sumber: Locander & Goebel (1997)

Pada Tabel 2.1, terlihat bahwa pemasaran dan keuangan berinteraksi pada proses perancangan strategi di *top level management* hingga *bottom level management* yang berfungsi sebagai *tools* dan *tactical methods* untuk memaksimalkan *profit* perusahaan (Locander & Goebel, 1997). *Interface marketing-finance* ini kritikal bagi pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

### 2.2.1. Akuntabilitas Pemasaran

Menurut Stewart (2008), pengeluaran perusahaan untuk pemasaran berkisar antara 20% - 25%, oleh sebab itu seringkali anggaran pemasaran dipotong karena kurangnya bukti yang memperlihatkan akuntabilitas dari pengeluarannya. Dengan semakin seringnya pemotongan anggaran dari pemasaran, dapat berakibat kepada konsep dimana pemasaran hanya sebagai bagian dari taktik perusahaan untuk turut berperan dalam keunggulan kompetitif perusahaan. Maka dari itu pemasaran perlu memperlihatkan keakuntabilitasnya.

Powell (2002) juga memiliki konsep yang sama dengan Stewart dan diperlukannya penghitungan *return on marketing*. *Return on marketing* adalah pendapatan atau *margin* yang diperoleh dari program pemasaran dibagi dengan biaya yang dikeluarkan. Diperlukannya *return on marketing* dalam bentuk metrik keuangan, menurut Powell (2002), disebabkan oleh:

- a. Keuangan adalah bahasa atau alat komunikasi bagi perusahaan.
- b. Setiap perusahaan yang termasuk kategori perusahaan publik, dievaluasi berdasarkan laporan keuangannya.
- c. Dengan adanya metrik keuangan, akan mempermudah menganalisis alternatif yang dapat dibandingkan dan tidak dapat dibandingkan dari sisi pasar, produk, dan konsumen.
- d. Metrik keuangan memberikan akuntabilitas.
- e. Dengan adanya metrik keuangan akan mempermudah pemberian informasi kepada setiap divisi di dalam perusahaan.
- f. Metrik keuangan menjadi salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas dari *marketing mix*.

Menurut Stewart (2008), berdasarkan hasil yang diteliti oleh Chief Marketing Officers Council pada tahun 2004 menyatakan bahwa tidak ada standar yang dapat diterapkan oleh setiap perusahaan maupun tiap divisi di dalam perusahaan yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran dari investasi pemasaran tersebut. Meskipun demikian, terdapat beberapa metrik yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengukuran investasi pemasaran tersebut, antara lain:

- a. Pendapatan perusahaan,
- b. Umpan balik dari penjualan dan distributor,
- c. Generasi pemimpin penjualan yang berkualitas,
- d. *Return on investment* dari program pemasaran, dan
- e. Loyalitas, retensi, dan kepuasan dari pelanggan.

Bucklin dan Gupta (1999) menyatakan bahwa pemasaran memerlukan standar yang jelas sebagai dasar aktivitas, akuntabilitas, dan peningkatan kinerjanya. Dengan adanya standar tersebut dapat menjadikan pemasaran salah satu aspek yang memiliki posisi tawar yang tinggi untuk mempertahankan jumlah pendanaan yang disediakan. Hal ini serupa dengan divisi *research & development* yang terus menerus melakukan peningkatan kualitas produk dengan standar yang pasti untuk dilakukan pengukuran secara finansial. Pada pemasaran, biaya pengeluaran untuk promosi merupakan yang paling besar, dengan adanya standar untuk pemasaran ini dapat mengontrol pengeluaran dari promosi dengan tingkat efisiensi dan tingkat pengembalian yang disesuaikan dengan kebutuhan.

Hal yang paling penting dalam membuktikan akuntabilitas dari pemasaran adalah arus kas yang dihasilkan (Young et al., 2006). Arus kas tersebut menjadi metrik keuangan yang paling utama karena arus kas bersifat konsisten dalam melakukan pengukuran seluruh aktivitas, pelanggan, pasar, dan produk. Terdapat tiga sumber kas bagi perusahaan yaitu:

- a. *Customer acquisition dan retention*, dimana kedua aktivitas ini dapat mendatangkan kas maupun mengurangi nilai kas yang ada.
- b. *Share of wallet within category* yang merupakan jumlah pengeluaran konsumen untuk membeli produk dari kategori yang sama. Hal tersebut berhubungan dengan frekuensi dalam melakukan pembelian relatif dengan kompetisi yang sedang berlangsung seperti persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar yang ada.
- c. *Share of wallet across category*. Pada kategori ini, dilakukan penjualan produk tambahan kepada pelanggan yang ada sehingga dapat meningkatkan *share of wallet* dari pelanggan yang sekarang.

### 2.2.2. *Relational exchange* dari Pemasaran dan Keuangan

Fungsi dari pemasaran telah berubah dalam satu dekade terakhir yang sebelumnya hanya berfokus kepada transaksi jual-beli hingga membangun dan membina hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya. Hubungan yang dibina ini bersifat eksternal perusahaan sehingga menurut de Ruyter dan Wetzels (2000), pemasaran sebagai penghubung antara perusahaan dengan pasar. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hunt dan Morgan (1994), menunjukkan bahwa konsep dari *relational exchange* ini telah memiliki pemahaman yang semakin luas dan salah satunya adalah *relational exchange intra-organizational*.

Konsep dari *relational exchange* ini sebelumnya hanya digunakan untuk melihat hubungan antara internal perusahaan dengan eksternal perusahaan, akan tetapi berhubungan dengan semakin luasnya konsep tersebut, *relational exchange* dapat dipakai sebagai salah satu alat *interface marketing-finance*. Hal ini sesuai dengan gagasan Gronroos (1995) bahwa disain, pengembangan, dan implementasi dari strategi *relational marketing* terhadap pihak eksternal perusahaan juga efektif untuk digunakan terhadap *cross-functional interface* dari elemen-elemen perusahaan yang penting sebagai salah satu alat *interface marketing-finance*. Bahkan menurut Hutt (1995), integrasi dari divisi yang memiliki fungsi yang spesialis dapat mengurangi *time to market* dan meningkatkan fleksibilitas dari perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif. Hutt (1995) juga menambahkan bahwa dengan adanya pertukaran *partner* antar divisi ini dapat meningkatkan kepercayaan, empati, dan *reciprocity* sehingga aktivitas yang kooperatif dapat mengurangi pemikiran yang *parochial* dan miskomunikasi antar divisi.

Terdapat tiga hal yang menjadi penghalang bagi pemasaran dan keuangan dalam mendapatkan hubungan kerja yang efektif, yaitu pertama, pemasaran dan keuangan memiliki *stakeholder* yang berbeda; kedua, isu mengenai valuasi merek; dan ketiga, masalah yang berhubungan dengan *capital budgeting* (pemasaran dan keuangan harus mencari cara agar diperoleh persetujuan antara proyek investasi yang dapat diambil dan yang tidak dapat diambil) (de Ruyter dan Wetzels, 2000). Ketiga permasalahan tersebut dapat

diatasi dengan adanya pertukaran hubungan yang berkualitas tinggi (seperti *team building* untuk kedua divisi tersebut) dan hubungan timbal-balik yang baik antar divisi (Konovsky dan Pugh, 1994).

Menurut Callaghan et al. (1995), terdapat empat hal yang dapat memperkuat hubungan antar divisi tersebut, yaitu:

- a. *Trust*. Dengan adanya kepercayaan dan integritas dari satu pihak, maka pihak lain akan dapat mengandalkan pihak tersebut. Dalam relasi bisnis, kepercayaan merupakan hal yang penting karena tanpa adanya kepercayaan, bisnis tersebut tidak akan sukses. Dalam *relational exchange*, kepercayaan akan meningkatkan komunikasi, komitmen, kerjasama, dan bahkan mengurangi konflik yang dapat terjadi.
- b. *Bonding*. Menurut Buchanan (1974), hubungan dengan ikatan yang kuat akan bertahan lebih lama dibandingkan bila dibandingkan *relational exchange* tersebut hanya berdasarkan materil saja.
- c. *Reciprocity*. Dengan adanya hubungan yang dua arah, maka komitmen dan kepercayaan antar pihak akan terjadi. Gupta, Rai, dan Wilemon (1986) menyebut konsep tersebut sebagai '*give and take relationship*'. Dengan konsep ini, Callaghan et al. juga menyetujuinya dan menambahkan bahwa permasalahan yang dibahas dengan sikap yang baik dari kedua belah pihak dapat menyelesaikan permasalahan dengan jauh lebih efisien.
- d. *Empathy*. Dengan adanya empati dari masing-masing divisi, setiap bagian dapat melihat permasalahan dari sudut pandang pihak lain sehingga setiap permasalahan yang muncul tidak segera dihakimi berdasarkan asumsi sendiri saja.

Di dalam suatu perusahaan, kuat atau tidaknya hubungan antara pemasaran dengan divisi lain dapat terlihat dari pertukaran informasi maupun sumber dayanya (Ruekert dan Walker, 1987). Hal ini didukung oleh Hutt (1995) yang menyatakan bahwa divisi yang dapat bernegosiasi untuk melakukan pertukaran sumber daya yang vital dengan divisi lain cenderung memiliki kekuatan yang lebih besar di dalam perusahaan sehingga terjadi ketidakseimbangan. Maka dari itu, bila pemasaran dan keuangan memiliki kekuatan yang

seimbang, kerja sama dan komunikasi akan dapat berjalan lebih lancar dan lebih baik.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh de Ruyter dan Wetzels (2000), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara *interfunctional rivalry* dan *relational attitude*, serta hubungan yang positif antara dependensi sumber daya dan persepsi atas *procedural fairness* terhadap *relational attitude*.

### **2.2.3. Kontribusi dari Pendekatan Nilai Pemegang Saham Terhadap Pemasaran**

Lukas et al. (2003) mengusulkan lima kontribusi yang dapat diberikan dengan adanya analisis dengan menggunakan pendekatan nilai pemegang saham terhadap para pemasar. Hal ini dibuat berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Brown (1995); Brownlie et al. (1994); Day dan Montgomery (1999); dan Srivastava et al. (1998) yang menunjukkan penurunan peran pemasaran dalam mengambil langkah strategis karena kurangnya pemasaran dalam mempertahankan posisinya untuk berkontribusi dalam proses formulasi strategi perusahaan. Dengan lebih mendalami apa yang dimaksud dengan nilai pemegang saham dan menyamakan tujuannya sesuai dengan prinsip dari pemegang saham, maka pemasaran memiliki posisi tawar yang jauh lebih kuat pada saat memformulasikan strategi. Risiko yang dapat terjadi apabila pemasaran masih berkuat dengan pola pikir yang tidak mementingkan nilai pemegang saham adalah menurunnya harga saham dan hancurnya strategi perusahaan (Anderson, 1982). Dalam lima kontribusi tersebut, nilai pemegang saham memberikan berbagai macam masukan bagi pemasaran untuk memperbaiki posisinya. Kelima kontribusi tersebut adalah:

- a. Dengan adanya pendekatan nilai pemegang saham, pemasaran dapat mengkonsep-ulangkan tujuannya. Menurut Black et al. (2001), tujan dari bisnis suatu perusahaan adalan memaksimumkan nilai pemegang saham, sehingga tujuan dari pemasaran juga seharusnya memiliki kontribusi untuk memaksimumkan nilai pemegang saham-nya dengan cara meningkatkan arus kas yang masuk ke dalam keuangan perusahaan. Dengan memiliki

tujuan tersebut, secara tidak langsung nilai pemegang saham tersebut akan masuk ke dalam setiap proses aktivitas dari pemasaran. Berdasar *value-based perspective*, tugas dari pemasaran adalah arus kas yang dihasilkan tinggi dan tidak memiliki risiko kegagalan tingkat pengembalian yang tinggi (Srivastava et al., 1998, 1999). Menurunkan harga produk dan meningkatkan kualitas *service* yang diberikan memang akan meningkatkan kepuasan pelanggan, akan tetapi hal utama yang perlu diperhatikan bagi para pemasar adalah kepuasan pelanggan tidak secara langsung mempengaruhi meningkatnya harga saham dan strategi tersebut akan langsung menggerus *profit margin* perusahaan. Hal ini telah disadari oleh para manajer keuangan dan juga kepuasan pelanggan merupakan arus kas jangka panjang.

- b. Pendekatan nilai pemegang saham menyediakan komunikasi yang lebih efektif bagi pemasaran untuk berkomunikasi dengan fungsi bisnis lainnya. Analisis nilai pemegang saham berakar dari keuangan yang merupakan bahasa yang digunakan oleh para direktur perusahaan. Bila para pemasar dapat menunjukkan bagaimana strategi yang direncanakan dapat memberikan dampak yang positif terhadap keuangan perusahaan, maka posisi tawar dari pemasaran akan meningkat jauh. Nilai pemegang saham bergantung kepada empat hal dalam menganalisis *financial drivers* yaitu tingkatantisipasi arus kas, pemilihan waktu, *sustainability*, dan risiko yang melekat padanya (Rappaport, 1998). Berdasarkan kepada empat hal tersebutlah pemasaran harus mengevaluasi aktivitas dan strategi yang direncanakannya (Srivastava et al., 1998, 1999).
- c. Pendekatan nilai pemegang saham membantu pemasaran dalam mendemonstrasikan pentingnya aset pemasaran tersebut. Sebagian besar dari aset pemasaran bersifat *intangible* dan para pemegang saham sangat menyadari pentingnya *intangible asset* seperti *tangible asset*, serta melakukan *assesment* dalam hal kontribusi aset tersebut untuk memperbesar arus kas yang ada. Aset pemasaran dapat dibagi menjadi dua yaitu *intellectual market based asset* seperti *marketing knowledge* dan *relational market based asset* seperti merek, *strategic relationship*, dan

loyalitas pelanggan (Srivastava et al., 1998). Aset pemasaran sangat berharga, dan hal tersebutlah yang dapat dijadikan perusahaan sebagai keunggulan kompetitifnya (Fama, 1991).

- d. Pendekatan nilai pemegang saham melindungi anggaran pemasaran dari kebijakan *profit-maximization*. Terdapat dua cara nilai pemegang saham dalam melindungi anggaran pemasaran, yaitu aset pemasaran yang berkontribusi pada pertumbuhan jangka panjang perusahaan dan memperbesar aset ini dapat dianggap sebagai investasi, serta dengan adanya disain jangka panjang tersebut membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan dapat meningkatkan arus kas dalam jangka pendek. Maksudnya adalah dengan adanya pemotongan anggaran, nilai pemegang saham dapat membuktikan bahwa hal tersebut dapat merusak *firm value*. Menurut Vakratsas dan Amble (1999), pengeluaran pemasaran tidak akan memicu peningkatan penjualan dalam jangka pendek untuk memenuhi *break even requirements* karena elastisitas permintaan mengenai aktivitas pemasaran dan *profit contribution margin* tidak terlalu tinggi. Memotong anggaran dari pemasaran akan meningkatkan profitabilitas perusahaan dalam jangka pendek, akan tetapi mengurangi profitabilitas jangka panjang perusahaan.
- e. Pendekatan nilai pemegang saham menempatkan pemasaran dalam peran penting untuk proses formulasi strategi. Pemasaran bukan hanya sebagai suatu disiplin ilmu saja, akan tetapi alat yang dapat digunakan untuk keunggulan kompetitif perusahaan seperti merancang suatu *framework* yang dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan pelanggan, mengidentifikasi pertumbuhan, teknik untuk analisis kompetitif, dan sistem untuk mengukur dan meningkatkan loyalitas pelanggan (Hunt, 2000). Hal-hal tersebutlah yang seharusnya menjadikan pemasaran memiliki potensi untuk memainkan peranan yang penting dalam proses formulasi strategi dengan membuat suatu koneksi yang jelas seperti nilai pemegang saham bergantung kepada pembentukan keunggulan kompetitif, dan strategi pemasaran, berkontribusi mengidentifikasi sumber daya untuk keunggulan kompetitif.

Pemasaran memiliki keunikan untuk menyediakan strategi yang cocok untuk meningkatkan nilai pemegang saham dengan mengadopsi strategi yang dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan perusahaan. Hal tersebut juga akan berhasil dengan adanya dukungan dari keuangan perusahaan. Prinsip yang harus dipegang oleh pemasaran dalam memaksimalkan nilai pemegang saham adalah mentarget pasar yang memiliki *economic return* yang positif dan meningkatkan daya saing yang menciptakan keunggulan kompetitif sehingga dapat menciptakan *value* bagi perusahaan dan pelanggan (Lukas et al., 2003); sedangkan proses yang harus dilalui oleh pemasaran yaitu selalu mengembangkan strategi yang dinamis, *resource based view*, dan mengevaluasi kinerja (Lukas et al., 2003).

### **2.3. Fast Moving Consumer Goods (FMCG)**

Menurut Majumdar (2004) dan Brierly (2002), *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) atau *Consumer Packaged Goods* (CPG) merupakan produk-produk yang harus terjual secara cepat untuk mencapai biaya yang rendah. *Profit margin* yang dihasilkan dari setiap produk bernilai kecil, akan tetapi produk FMCG dijual dalam jumlah yang sangat besar. Produk yang termasuk ke dalam kategori FMCG ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu *durable goods* (produk yang diganti oleh konsumen setelah pemakaian dalam jangka waktu tertentu atau beberapa tahun seperti peralatan dapur) dan *non durable goods* (produk yang tidak tahan lama seperti bahan makanan dan minuman maupun produk untuk mandi). Menurut Majumdar (2004), terdapat beberapa karakteristik dari FMCG antara lain:

- a. Berdasarkan sudut pandang dari konsumen:
  - Pembelian reguler.
  - *Low involvement*. Konsumen biasanya tidak terpaku hanya pada satu merek saja sehingga tidak memerlukan effort yang lebih untuk melakukan pembelian. Akan tetapi hal ini tidak akan berdampak pada produk yang termasuk ke dalam kategori low involvement dengan loyalitas merek yang kuat pada konsumen.
  - Harga murah.

- b. Berdasarkan pada sudut pandang dari pemasar:
- Dijual dalam jumlah yang besar.
  - *Contribution margin* yang rendah.
  - Memiliki jaringan distribusi yang luas.
  - Memiliki *stock turnover* yang tinggi.
  - Memiliki pergerakan yang cepat dipasar.

Industri FMCG merupakan suatu industri yang menjual produk konsumen yang berupa pangan dan non-pangan. Di dalam industri ini, biasanya pembelian dilakukan dalam jumlah yang kecil bergantung terhadap keputusan konsumen sehingga harus didukung dengan iklan dan promosi oleh produsen. Konsumen melakukan pembelian di supermarket, hypermarket, toko kelontong, dan lainnya. Produsen selalu melakukan survey untuk mendapatkan lokasi penjualan dan pembukaan *outlet* yang baru. Bisnis yang berada di dalam industri ini harus membangun sebuah merek yang kuat dan memiliki jaringan distribusi yang kuat. Merek lokal dapat berkompetisi dengan merek yang berasal dari perusahaan multinasional dengan cara distribusi yang superior dan rantai pasok yang kuat sehingga dapat dipastikan produknya tersedia pada saat dibutuhkan konsumen. *Sales force activity* juga merupakan salah satu cara untuk meningkatkan distribusi dari produknya. Dengan adanya *sales force activity* ini akan menjangkau daerah-daerah yang tidak dapat dijangkau oleh distributor yang berukuran raksasa (Shaikh, 2008).

Perusahaan yang termasuk ke dalam industri FMCG harus memiliki ekuitas merek yang kuat dengan jaringan distribusi yang luas. Pada Tabel 2.2 di bawah ini, Shaikh (2008) membagi kategori produk FMCG menjadi *household care*, *food and beverages*, dan *personal care*. *Market research*, *consumer research*, *segmentation* dan *product positioning* merupakan kewajiban yang harus dilakukan semua perusahaan yang bergerak di dalam kategori FMCG. Sedangkan *advertising* dan *promotion* serta *point-of-sales activity* (POS) akan menggerakkan *brand awareness* dan *trial purchase* dari konsumen. Maka dari itu biaya yang besar dengan tuntutan kreativitas dan perencanaan yang baik sangat diperlukan perusahaan yang bergerak dalam industri ini.

Tabel 2.2. Kategori Produk FMCG

<i>Category</i>	<i>Product</i>
<i>Household Care</i>	<i>Fabric washes (laundry soap and synthetic detergent); household cleaners (dish/utensil cleaners, floor cleaners, toilet cleaners, air fresheners, insecticides, mosquitos repellents, metal and furniture polish).</i>
<i>Food and Beverages</i>	<i>Health beverages; soft drinks; staples/cereals; bakery products (biscuits, bread, cake); snack food; chocolate; cream; tea; coffee; processed fruit; vegetable; dairy products; bottled water; branded flour; branded rice; branded sugar; juices; etc.</i>
<i>Personal Care</i>	<i>Oral care; hair care; skin care; personal wash (soaps); cosmetics and toiletries; deodorants; perfumes; feminine hygiene; and paper products.</i>

Sumber: Shaikh (2008)

Persaingan yang terjadi antar produk dari setiap perusahaan ini berada di dalam retailer baik yang berukuran besar maupun kecil. Menurut Celen, Erdogan, dan Taymaz (2005), persaingan harga sering terjadi antar produk yang satu dengan yang lain sehingga perusahaan harus dapat memperlihatkan keunggulan dari produknya ataupun bagaimana caranya sehingga merek produknya dapat terus diingat oleh konsumen. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah hubungan antara pemasok (perusahaan manufaktur) dengan retailer karena dengan adanya hubungan tersebut perusahaan FMCG sebagai pemasok sangat terbantu karena kebanyakan dari *retailer* besar memiliki jaringan distribusi yang luas pula.

Perusahaan yang memilih untuk bergerak dalam industri yang menyasar segmen *business to consumer* akan menghabiskan biaya pemasaran yang jauh lebih besar dibandingkan dengan *business to business*. Lalu hal lain adalah industri yang memproduksi produk riil lebih baik untuk menghabiskan uangnya

kurang lebih 60% untuk biaya pemasaran, sedangkan industri yang bergerak dibidang jasa cukup dengan 30% untuk biaya pemasaran meskipun perbandingan tersebut hanya menjadi perkiraan kasar saja (Sreedhar, 2009).



## BAB 3

### KEADAAN UMUM PERUSAHAAN

#### 3.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Perusahaan Unilever diawali dengan didirikannya sebuah perusahaan oleh Willian dan James Lever pada tahun 1885 dengan nama perusahaan Lever Brothers. Perusahaan ini memproduksi sabun cuci dengan merek dagang yaitu Sunlight. Lalu pada saat yang bersamaan juga berdiri dua buah perusahaan keluarga di Belanda yaitu perusahaan milik keluarga Anton Jurgens dan perusahaan milik keluarga Van de Berg yang memproduksi produk yang sama yaitu *margarine*, kemudian kedua perusahaan keluarga ini menggabungkan diri membentuk sebuah perusahaan yang bernama Margarine Union. Perusahaan ini bergerak dalam produksi sabun, *margarine*, dan perdagangan.

Lever Brothers dan Margarine Union memperluas usahanya ke daratan Eropa dan saling bersaing, karena kedua perusahaan tersebut mempunyai persamaan yaitu berproduksi dengan bahan baku yang sama dan memproduksi untuk konsumen dalam jumlah besar dengan jalur distribusi yang luas, maka pada tanggal 1 Januari 1930, kedua perusahaan ini bergabung membentuk suatu perusahaan yang bernama Unilever. Nama ini diambil dari perpaduan kedua nama perusahaan tersebut yaitu dari Margarine Union dan Lever Brothers. Unilever memiliki kantor pusat di dua kota yaitu London (Inggris) dengan perusahaan Unilever PLC dan kota Rotterdam (Belanda) dengan nama perusahaan Unilever N. V. sekarang perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan *consumer goods* terbesar di dunia yang beroperasi di lebih 75 negara di dunia.

PT Unilever Indonesia Tbk. dimulai ketika ‘*The Chairman of Unilever*’ di London, Sir Francis D’Arcy Cooper memutuskan untuk mendirikan sebuah pabrik sabun di Batavia pada tanggal 5 Desember 1933 dengan nama Lever’s Zeepfabrieken N. V. dengan kedudukan resmi di Batavia. Pabrik pertama didirikan di Jl. Tubagus Angke, Jakarta dan menghasilkan produk *margarine* serta

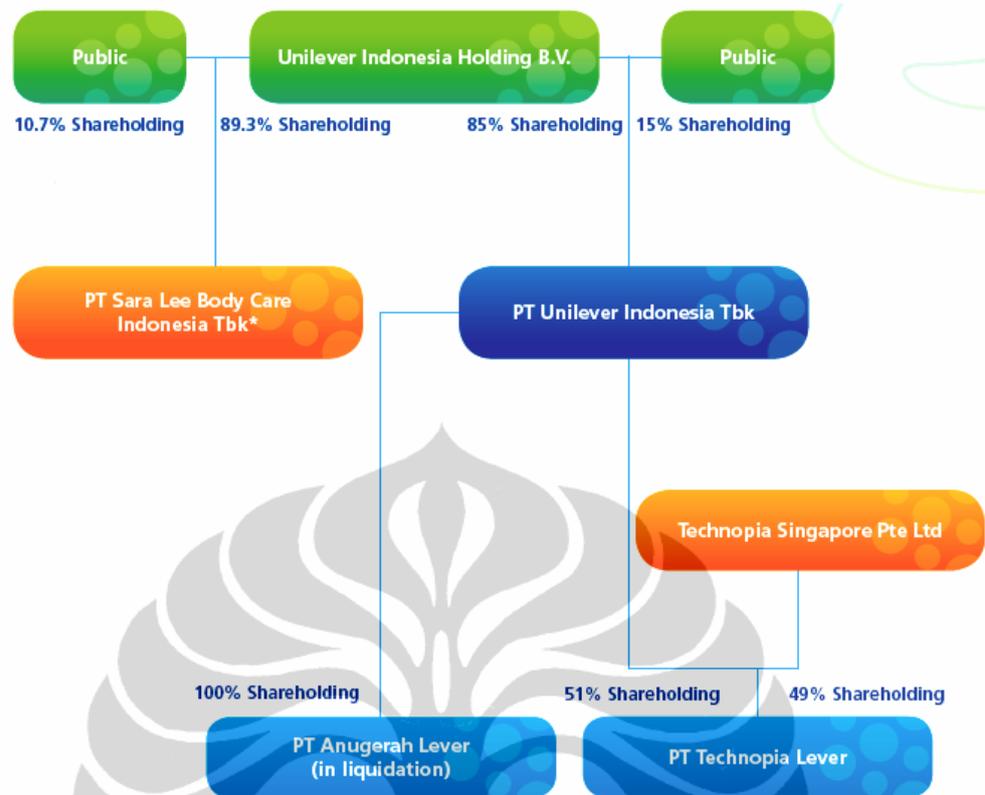
mengalami masa yang cukup sulit pada waktu perang yang terjadi antara tahun 1941 sampai dengan 1945.

Sesudah Indonesia mencapai masa kemerdekaannya, dimulailah restrukturisasi perusahaan untuk bangkit dari keterpurukan yang diakibatkan karena perang. Pada tahun 1946, dimulai pembangunan kembali bisnis Unilever Group di Indonesia, dimulai dengan pabrik yang hanya menghasilkan *margarine* dan minyak goreng, selanjutnya perusahaan berkembang dengan membeli pabrik-pabrik lain untuk mengembangkan produk kosmetik dan pasta gigi.

Pada dasawarsa 1970 hingga 1980 merupakan masa yang penuh dengan pertumbuhan profit perusahaan yang gemilang dan pada tahun 1980 juga diputuskan untuk mengganti nama perusahaan. Secara hukum, bisnis Unilever Group di Indonesia dilaksanakan melalui empat perusahaan terpisah yaitu *Lever's Zeepfabrieken*, *Van den Bergh's Fabrieken*, *Collibri*, dan pabrik minyak *Archa*. Pada tanggal 22 Juli 1980, aset-aset dari perusahaan tersebut dipindahkan ke *Lever's Zeepfabrieken* dan ketiga perusahaan lainnya dilikuidasi, kemudian pada tanggal 1 September 1980, keempat perusahaan yang telah direorganisasi menjadi satu perusahaan dikenal sebagai PT Unilever Indonesia dan pada tahun yang sama namanya berubah menjadi PT Unilever Indonesia Tbk.

Unilever Indonesia memiliki dua anak perusahaan yaitu PT Anugrah Lever (dalam likuidasi), kepemilikan Perseroan sebesar 100% (sebelumnya adalah perusahaan patungan untuk pemasaran kecap) yang telah konsolidasi; dan PT Technopia Lever, kepemilikan Unilever Indonesia sebesar 51%, bergerak di bidang distribusi ekspor, dan impor produk dengan merek Domestos Nomos. Gambar 3.1 di bawah ini merupakan bagan yang menunjukkan nilai kepemilikan dari kedua anak perusahaan serta perusahaan yang baru saja diakuisisi oleh Unilever Indonesia.

Bagi Unilever, sumber daya manusia adalah pusat dari seluruh aktivitas perseroan. Unilever Indonesia memberikan prioritas pada mereka dalam pengembangan profesionalisme, keseimbangan kehidupan, dan kemampuan mereka untuk berkontribusi pada perusahaan. Terdapat lebih dari 300 karyawan tersebar di seluruh divisi.



**Gambar 3.1. Bagan Kepemilikan Kedua Anak Perusahaan Unilever Indonesia**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)

Unilever Indonesia mengelola dan mengembangkan bisnis perusahaan secara bertanggung jawab dan berkesinambungan. Nilai-nilai dan standar yang diterapkan perusahaan terangkum dalam Prinsip Bisnis Unilever Indonesia. Perusahaan juga membagikan standar dan nilai-nilai tersebut dengan mitra usaha termasuk para pemasok dan distributor Unilever Indonesia.

Unilever Indonesia memiliki enam pabrik di Kawasan Industri Jababeka, Cikarang, Bekasi, dan dua pabrik di Kawasan Industri Rungkut, Surabaya, Jawa Timur, dengan kantor pusat di Jakarta. Produk-produk Perseroan berjumlah sekitar 32 merek utama dan 700 SKU, dipasarkan melalui jaringan yang melibatkan sekitar 370 distributor independen yang menjangkau ratusan ribu toko yang tersebar di seluruh Indonesia. Produk-produk tersebut didistribusikan melalui pusat distribusi milik sendiri, gudang tambahan, depot dan fasilitas

distribusi lainnya. Pada Tabel 3.1 di bawah ini merupakan sejarah perkembangan Unilever di Indonesia.

**Tabel 3.1. Sejarah Perkembangan PT Unilever Indonesia Tbk.**

<b>Tahun</b>	<b>Keterangan</b>
1933	Sebuah pabrik sabun didirikan di Batavia, tepatnya di Jalan Angke.
1935	Didirikannya pabrik <i>margarine</i> ( <i>Van den Berg Fabrieken N. V.</i> ) di lokasi yang sama.
1941	Dibelinya sebuah pabrik kosmetika Colibri di Rungkut, Surabaya.
1942	Jepang masuk ke Indonesia dan kegiatan Unilever terhenti, akan tetapi setelah Perang Dunia ke II, Unilever kembali berproduksi lagi.
1947	Unilever membeli pabrik minyak bernama ARCHA ( <i>Olie Fabriek Archa N. V.</i> ).
1948	Pabrik minyak mulai beroperasi.
1957	Perkembangan Unilever terganggu karena masalah konfrontasi dengan Belanda (masalah Irian Barat) yang berlanjut dengan konfrontasi dengan Malaysia.
1964	Unilever berada di bawah pengawasan pemerintah Indonesia.
1966	Keadaan membaik, dengan sistem pemerintahan orde baru, dimana orang asing diperbolehkan memiliki perusahaannya kembali. Unilever diijinkan melanjutkan operasinya di Indonesia dengan adanya Undang-Undang Penanaman Modal Asing (PMA) No. 1 tahun 1967.
1970	Tidak lama setelah diijinkan beroperasi kembali di Indonesia, dibuat pabrik deterjen yang memproduksi Rinso di Jakarta.
1980	15% saham PT Unilever Indonesia Tbk. ditawarkan kepada investor Indonesia.
1983	Didirikan pabrik kosmetik Elida Gibbs di Rungkut, Surabaya.
1989	Bisnis teh dimulai dengan teh merek lokal, Sariwangi, yang proses produksinya dilakukan oleh pihak ketiga di Citeureup, Bogor.
1992	<i>Total Productive Maintenance</i> (TPM) mulai dilaksanakan pada perusahaan di Angke. Didirikan Pabrik Wall's di Jababeka, Cikarang. Memasuki bisnis es krim, membuka pabrik Wall's Ice Cream di Cikarang.
1996	PT Unilever Indonesia Tbk. memperoleh penghargaan <i>TPM Excellence Award</i> , kategori pertama dari <i>Japan Institute of Plant Maintenance</i> (JIPM). Pabrik NSD dipindahkan dari Angke, Jakarta ke Jababeka, Cikarang. Selain itu dilakukan perluasan <i>cold storage area</i> pada pabrik Wall's.

**Tabel 3.1. Sejarah Perkembangan PT Unilever Indonesia Tbk. (Lanjutan)**

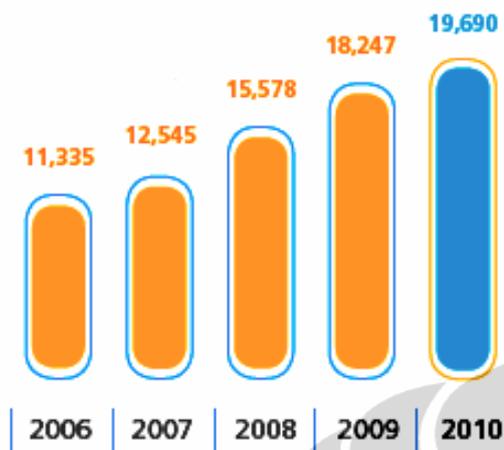
<b>Tahun</b>	<b>Keterangan</b>
1997	PT Unilever Indonesia Tbk. mendapatkan akreditasi ISO 9001 dimulai dari pabrik kosmetika di Rungkut, Surabaya. Pada tahun yang sama, Pabrik <i>Margarine and Culinary</i> dipindahkan ke Jababeka, Cikarang.
1998	Pabrik-pabrik PT Unilever Indonesia Tbk. lainnya juga mendapatkan akreditasi ISO 9001.
1999	PT Unilever Indonesia Tbk. memperoleh <i>Unilever Safety Award, Bronze Excellence Trophy</i> ISO 14001 dan akreditasi <i>Occupational Health Services (OHSMS) BS 8800</i> .
2000	PT Unilever Indonesia Tbk. kembali mendapatkan penghargaan <i>TPM Continuity Award, Unilever Safety Award, dan Silver Excellence Trophy</i> . Pada tahun yang sama pabrik teh dipindahkan ke Cikarang. Memasuki bisnis kecap, berpatungan dengan PT Anugrah Indah Pelangi untuk mendirikan PT Anugrah Lever, yang bergerak di bidang manufaktur dan penjualan kecap Bango. Mendirikan perusahaan patungan dengan Kimberly Clark dan membuka pabrik deterjen cair.
2001	<i>Best Foods, Knorr</i> , dan Bango dibeli oleh PT Unilever Indonesia Tbk.
2002	Dilakukan <i>joint venture</i> dengan Kimberly menjadi Kimberly-Lever yang memproduksi bermacam-macam <i>tissue</i> di Pulo Gadung, Jakarta. Mendirikan pusat distribusi baru di Jakarta. Berpatungan dengan Texchem Resources Berhad untuk mendirikan PT Technopia Lever yang menjual dan mendistribusikan produk pembasmi serangga dengan merek Domestos Nomos.
2003	Pabrik makanan ringan, Taro, di Gunung Putri, Bogor dibeli oleh PT Unilever Indonesia Tbk. Terjun ke bisnis obat nyamuk bakar.
2004	Pabrik <i>sampo</i> dipindahkan dari Rungkut, Surabaya ke Cikarang. Bekasi. Mengakuisisi Knorr Indonesia dari Unilever Overseas Holdings Limited dan menggabungkannya dengan Unilever Indonesia.
2008	Membangun pabrik perawatan kulit terbesar se-Asia di Cikarang. Mengakuisisi merek Buavita dan Gogo untuk memasuki bisnis minuman sari buah.
2010	Memasuki bisnis pemurnian air dengan meluncurkan Pure It, alat pemurnian air tanpa gas atau listrik yang menghasilkan air minum yang aman dikonsumsi. Mengakuisisi PT Sara Lee Body Care Indonesia Tbk oleh Unilever Indonesia Holding BV.

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)

Sebagai pemimpin dalam industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG), Unilever Indonesia berupaya untuk menciptakan masa depan yang lebih baik. Hal itulah yang mendorong seluruh inovasi, pertumbuhan, dan komitmen Unilever Indonesia untuk mewujudkan perubahan. Setiap hari, melalui produk-produk yang berkualitas tinggi, misi sosial *brand*, dan program tanggung jawab sosial perusahaan, Unilever Indonesia berupaya menginspirasi masyarakat untuk melakukan langkah-langkah kecil yang bisa mewujudkan perubahan besar bagi dunia.

Di tahun 2010 Unilever Indonesia tetap terus tumbuh dan berhasil memperkokoh pangsa pasar korporasi. Kombinasi dari disiplin keuangan, kekuatan inovasi, dan efektivitas pengembangan bisnis telah membuat Unilever Indonesia lebih kompetitif sekaligus memperkokoh landasan untuk tumbuh secara berkelanjutan. Pada gambar-gambar yang ada di bawah ini terlihat kinerja keuangan dari Unilever Indonesia yang terus meningkat selama lima tahun terakhir. Pada Gambar 3.2 merupakan peningkatan penjualan bersih pada Unilever Indonesia, lalu pada Gambar 3.3 merupakan kinerja peningkatan laba kotor dari Unilever Indonesia, sedangkan pada Gambar 3.4 dan Gambar 3.5 merupakan kinerja peningkatan laba usaha dan laba bersih dari Unilever Indonesia. Peningkatan ini membuktikan performa perusahaan agar dapat memberikan benefit kembali terhadap stakeholder. Pada Gambar 3.6 terlihat peningkatan kinerja saham Unilever Indonesia selama 10 tahun terakhir. Hal ini memperlihatkan bahwa adanya krisis ekonomi baik secara global maupun lokal, Unilever Indonesia tetap menjaga agar tetap adanya pertumbuhan yang signifikan. Pada tahun 2010, 75% penjualan dari Unilever Indonesia berasal dari kategori Home & Personal Care Products dengan penjualan bersih bernilai Rp 14.7 triliun; sedangkan 25% penjualan dari Unilever Indonesia berasal dari kategori Foods & Ice Cream Products dengan penjualan bersih bernilai Rp 5 triliun.

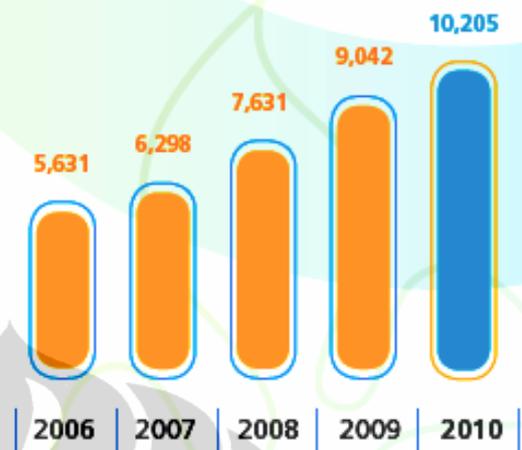
**Penjualan Bersih (Miliar Rupiah)**  
Net Sales (Billion Rupiah)



**Gambar 3.2. Grafik Penjualan Bersih**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)

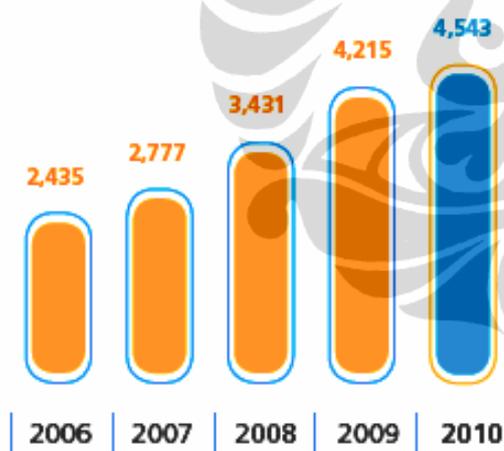
**Laba Kotor (Miliar Rupiah)**  
Gross Profit (Billion Rupiah)



**Gambar 3.3. Grafik Laba Kotor**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)

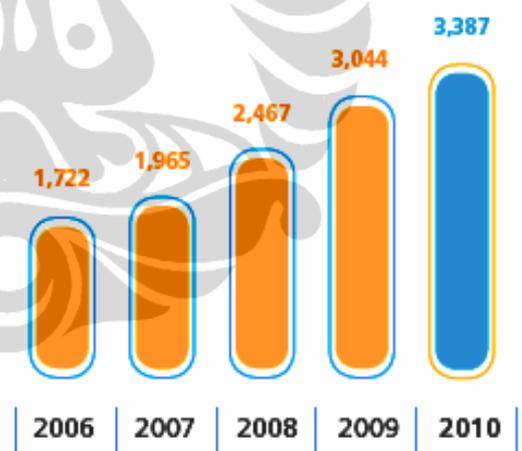
**Laba Usaha (Miliar Rupiah)**  
Operating Income (Billion Rupiah)



**Gambar 3.4. Grafik Laba Usaha**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)

**Laba Bersih (Miliar Rupiah)**  
Net Income (Billion Rupiah)



**Gambar 3.5. Grafik Laba Bersih**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)



**Gambar 3.6. Grafik Peningkatan Saham Unilever Indonesia 10 Tahun Terakhir**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)

### 3.2. Visi, Misi, Tujuan, dan Nilai Perusahaan

PT Unilever Indonesia Tbk. telah menjadi sebuah perusahaan manufaktur bertaraf internasional yang mempunyai visi, misi, tujuan, dan nilai yang selalu dijadikan pegangan agar dapat mengembangkan sayapnya di dunia persaingan bebas. Visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai tersebut adalah:

- a. Visi PT Unilever Indonesia Tbk. adalah ‘Menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari’.
- b. Misi PT Unilever Indonesia Tbk. adalah:
  1. Unilever Indonesia bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari.
  2. Unilever Indonesia membantu konsumen merasa nyaman, berpenampilan baik dan lebih menikmati hidup dengan menggunakan brand dan layanan yang baik bagi mereka dan orang lain.
  3. Unilever Indonesia menginspirasi masyarakat untuk melakukan langkah kecil setiap harinya yang bila digabungkan bisa mewujudkan perubahan besar bagi dunia.

4. Unilever Indonesia senantiasa mengembangkan cara baru dalam berbisnis yang memungkinkan perusahaan tumbuh dua kali lipat serta mengurangi dampak terhadap lingkungan.
- c. Nilai / *value* dari PT Unilever Indonesia Tbk. adalah:
1. Fokus pada pelanggan, konsumen dan masyarakat.
  2. Kerjasama.
  3. Integritas.
  4. Mewujudkan sesuatu terjadi.
  5. Berbagi kebahagiaan.
  6. Kesempurnaan

### 3.3. Merek-Merek Produk Unilever Indonesia

Merek-merek produk di PT Unilever Indonesia Tbk. terbagi atas dua kategori antara lain kategori *Home & Personal Care* (HPC) dan kategori *Food & Ice Cream* (FIC). Gambar 10 di bawah ini merupakan beberapa produk yang berasal dari Unilever Indonesia. Berikut ini merupakan penjelasan dari masing-masing kategori:

- a. Kategori *Home & Personal Care* (HPC) yang berkontribusi 75% dari total penjualan perusahaan. *Portofolio* produk *Home & Personal Care* di Unilever terdiri atas 23 merek ternama yang menjadi unggulan dalam kategori masing-masing. Hal ini dapat terjadi dengan adanya inovasi yang dinamis, serta kualitas dan nilai yang optimal. Merek-merek ini membantu konsumen merasa nyaman, berpenampilan baik, dan lebih menikmati kehidupannya. Berikut ini adalah merek-merek yang termasuk ke dalam kategori HPC:

- |         |             |              |
|---------|-------------|--------------|
| • Axe   | • Lux       | • Sunsilk    |
| • Cif   | • Molto     | • Super Pell |
| • Citra | • Pepsodent | • Surf       |
| • Clear | • Pond's    | • Vaseline   |

- Close-Up
- Pureit
- Viso
- Domestos
- Rexona
- Vixal
- Dove
- Rinso
- Wipol
- Lifebuoy
- Sunlight



**Gambar 3.7. Merek Produk-Produk dari Unilever Indonesia**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)

- b. Kategori *Food & Ice Cream* (FIC) yang berkontribusi 25% dari seluruh total penjualan perusahaan. Dengan 17 brand unggulan dari berbagai kategori, *portofolio Foods & Ice Cream* tumbuh pesat dengan adanya inovasi, keberhasilan peluncuran dan peluncuran kembali produk, serta didukung oleh iklan yang efektif dan jaringan distribusi yang kuat. Berikut merupakan merek-merek produk dari Unilever Indonesia yang termasuk ke dalam kategori *Food & Ice Cream*:

- Bango
- Blue Band
- Buavita
- Cornetto
- Feast
- Populaire
- Lipton
- Moo
- Magnum
- Paddle Pop
- Royco
- Sariwangi
- Sarimurni
- Skippy
- Taro
- Wall's
- Vienetta

Sampo Clear merupakan salah satu merek sampo ternama yang dimiliki oleh Unilever dengan kategori sampo anti ketombe. Merek Clear ini memiliki beberapa jenis varian produk dengan fungsi yang berbeda-beda agar dapat mengakomodasi seluruh kebutuhan konsumen baik di Indonesia maupun konsumen global. Varian produknya antara lain:

- Clear Ice Cool sebagai varian produk sampo anti ketombe dengan efek mendinginkan yang berasal dari menthol.
- Clear Soft Care sebagai varian produk yang memberikan nutrisi untuk kulit kepala sehingga rambut tampak lembut seperti sutra.
- Clear Extra Strength sebagai varian produk yang memberikan perlindungan anti ketombe (diperuntukan bagi konsumen dengan kondisi ketombe yang parah).
- Clear Dry & Itch Control sebagai varian produk yang memberikan solusi kepada iritasi kulit kepala (gatal-gatal, kulit kepala yang kering, dan kondisi ketombe yang ringan).
- Clear Hair Fall Defense sebagai varian produk yang memperkuat rambut, mengurangi rambut patah, dan kerontokan rambut dari kulit kepala.
- Clear Scalp Oil Control sebagai varian produk sampo anti ketombe dengan nilai tambah bagi pemakai yaitu mengurangi produksi minyak dari kulit kepala sehingga rambut berminyak.

### 3.4. Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebagai perusahaan FMCG terkemuka, Unilever Indonesia mempunyai visi strategis jangka panjang. Dengan adanya kesadaran bahwa pimpinan terbaik untuk perusahaan adalah mereka yang menerapkan nilai-nilai perusahaan dalam perilaku sehari-hari, maka diperlukan pembekalan kepada para calon pemimpin masa depan. Hal ini dilakukan secara berkesinambungan dengan adanya program pelatihan manajemen yang dirancang bukan sekedar untuk membekali mereka dengan ketrampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk memimpin perusahaan, namun juga untuk menanamkan budaya organisasi perusahaan. Dengan demikian, prioritas utama dapat tercapai yaitu para karyawan dilibatkan secara aktif dengan usaha, tujuan dan nilai-nilai inti dari perusahaan.

Karyawan Unilever merupakan aset terpenting Unilever Indonesia. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) membantu mengembangkan para karyawan agar dapat berprestasi dalam kinerja usaha. Kegiatan manajemen sumber daya manusia berkisar pada pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia. Agar ketiga pokok kegiatan tersebut berjalan lancar perlu disiapkan sistem yang handal. Tahap pengadaan mencakup perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan orientasi. Tahap penggunaan perlu memperhatikan kesesuaian antara kemampuan SDM dan apa yang menjadi tugas serta tanggung jawabnya. Juga perlu diperhatikan hal-hal mengenai kesempatan memperoleh pelatihan dan pendidikan, supervisi, penilaian kinerja, imbalan serta jaminan perlindungan dan kesehatan kerja. Terakhir, pada tahapan pemeliharaan sumber daya manusia tujuannya adalah bagaimana agar karyawan merasa puas bekerja.

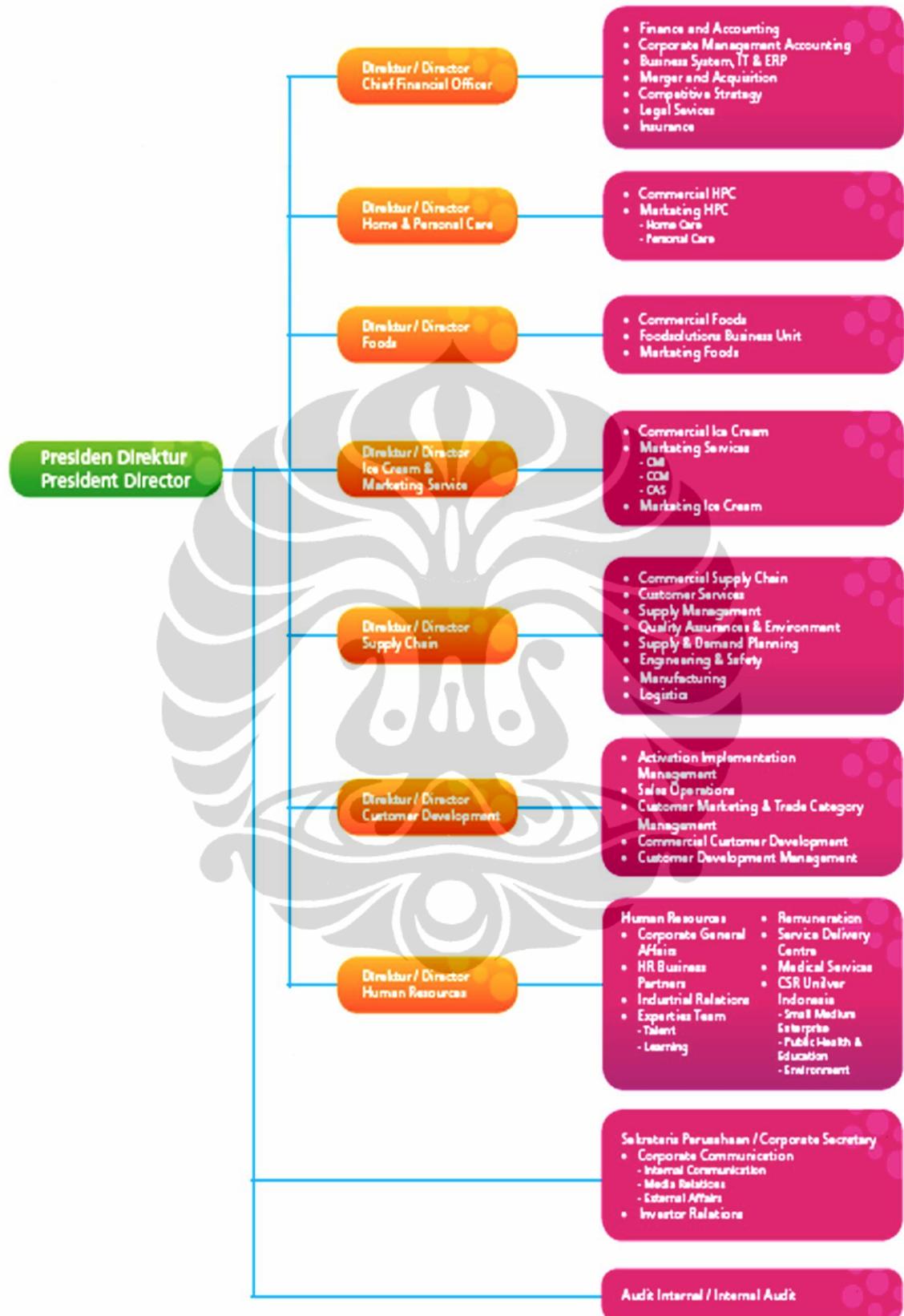
Salah satu kekuatan Unilever ada pada kualitas sumber daya manusia. Unilever secara rutin merekrut lulusan baru dari universitas terkemuka. Setelah itu diberikan pelatihan sistem produksi, pemasaran dan keuangan selama tiga bulan. Mereka tidak langsung kerja tetapi ditraining terlebih dahulu di berbagai bidang seperti manufaktur, pemasaran, penelitian dan pengembangan. Saat ini tenaga kerja yang diserap oleh Unilever secara langsung berjumlah 3.000 orang ini belum termasuk tenaga kerja tidak langsung. Total tenaga kerja yang terserap berjumlah 25.000 orang. Jika diansumsikan satu orang memiliki empat anggota keluarga maka perusahaan menanggung nasib sekitar 100.000 orang.

Pertumbuhan merupakan topik yang umum dibicarakan dan menjadi perhatian utama di Unilever Indonesia. Pandangan Unilever Indonesia terhadap karyawan terwujud dalam visi: ‘mengembangkan sumber daya manusia untuk pertumbuhan’. Agar perusahaan dapat terus tumbuh, karyawan pun perlu terus dibina dan dikembangkan secara berkesinambungan. Harus diupayakan terciptanya sinergi antara strategi perusahaan dan perkembangan karyawan. Agar dapat mencapai hasil terbaik, strategi Unilever Indonesia harus berdasarkan pada dinamika antara organisasi dan manusianya. Energi inilah yang membangkitkan keunggulan Unilever Indonesia dalam menghadapi persaingan.

Bagi Unilever Indonesia, mengembangkan karyawan tidak cukup dengan mengasah intelektualitas dan keahlian, melainkan juga mendekati secara emosional dengan menyentuh hati mereka. Unilever Indonesia menginginkan tim yang beranggotakan orang-orang penuh energi yang berjuang untuk melampaui target bisnis dan melakukannya semata-mata karena mereka mau sambil sekaligus menikmati proses dalam mencapainya.

### **3.5. Struktur Organisasi PT Unilever Indonesia Tbk.**

Gambar 3.8 di bawah ini merupakan struktur organisasi perusahaan dari PT Unilever Indonesia Tbk. Organisasi yang kuat dan solid akan menentukan seberapa kuat perusahaan tersebut dalam menghadapi setiap tantangan dalam lingkungan persaingan. Bagi Unilever Indonesia, tahun 2011 akan menjadi tahun yang sangat menantang namun komitmen untuk melakukan investasi pada pasar Indonesia dan mendukung ekonomi Indonesia untuk pertumbuhan berkelanjutan yang berjangka-panjang harus tetap menjadi prioritas perusahaan.



**Gambar 3.8. Struktur Organisasi PT Unilever Indonesia Tbk.**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)

### 3.6. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility (CSR)* adalah suatu konsep bahwa organisasi, perusahaan memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan.

CSR berhubungan erat dengan "*pembangunan berkelanjutan*", di mana ada argumentasi bahwa suatu perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalnya keuntungan atau deviden melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun untuk jangka panjang.

Program tanggung jawab sosial perusahaan merupakan bagian tak terpisahkan dari program Unilever Indonesia. Program tersebut mencakup penciptaan dampak positif (melalui merek-merek produk, program pengembangan kemampuan karyawan, pendekatan bisnis perusahaan, kinerja lingkungan dan keterlibatan perusahaan dengan komunitas sekitar) terhadap masyarakat secara keseluruhan, sehingga menciptakan nilai jangka panjang yang akan menjamin pertumbuhan berkelanjutan bagi usaha Unilever Indonesia. Program tanggung jawab sosial Unilever Indonesia ini sejalan dengan program Unilever's Sustainable Living Plan (USLP) yaitu program Unilever secara global untuk mengurangi bekas jejak lingkungan dari produk-produk Unilever, membantu masyarakat melakukan kegiatan peningkatan kesehatan dan kesejahteraan, dan mempertahankan kelestarian dari bahan baku perusahaan.

Di tahun 2010, Unilever Indonesia melanjutkan momentum kesuksesan program *Community Engagement* dan Misi Sosial *Brand* yang membawa *Corporate Social Responsibility (CSR)* Unilever Indonesia selangkah di depan dan semakin aktif dalam kiprah membangun kemitraan dan berbagi bersama masyarakat di berbagai penjuru Nusantara. Keberhasilan dari misi program pelestarian lingkungan Unilever Indonesia tercermin dari direplikasikannya program yang sama di sejumlah daerah lain. Melalui program Green & Clean yang berfokus pada pengelolaan sampah, Unilever Indonesia telah berhasil membina ribuan relawan lingkungan yang menyebar-luaskan kesadaran dan kegiatan lingkungan dalam komunitas mereka. Program tersebut kini telah

diadopsi di sejumlah kota di pulau Jawa, Sumatra, Sulawesi, dan Kalimantan. Sementara itu Program Trashion dan Koperasi Bank Sampah, terus memberikan solusi terhadap kebutuhan untuk pengelolaan sampah plastik di tahun 2010. Unilever menerima tiga penghargaan yakni program Promosi Kesehatan Terpadu sebagai terbaik pertama; Pembinaan Petani Kedele Hitam sebagai terbaik ketiga; dan program Jakarta Green and Clean sebagai terbaik ketiga. Seluruh program tersebut di bawah naungan Yayasan Unilever Indonesia yang berdiri sejak tahun 2001.



**Gambar 3.9. Program *Green & Clean***  
Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)



**Gambar 3.10. Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)



**Gambar 3.11. Program Wiraswasta**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)



**Gambar 3.12. Program Pertanian Berkelanjutan**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)



**Gambar 3.13. Program Bank Sampah**

Sumber: PT Unilever Indonesia Tbk. (2010)

Pada gambar-gambar di atas ini menunjukkan program sosial dari Unilever Indonesia. Pada Gambar 3.9 merupakan program *Green & Clean* yang menunjukkan keterlibatan Unilever Indonesia terhadap kebersihan dan kesehatan lingkungan. Dalam program ini, masyarakat beserta tim yang berasal dari Unilever Indonesia memberikan solusi untuk mengatasi permasalahan lingkungan terutama sekali penanganan sampah domestik di kota-kota tempat program ini diimplementasikan. Pada Gambar 3.10 menunjukkan program pengembangan petani kedelai hitam agar budaya tersebut tidak hilang dan menjaga kelangsungan sumber daya alam Indonesia. Dengan prinsip pertanian berkelanjutan ini memastikan ketersediaan bahan baku untuk jangka waktu yang lebih lama dan menghasilkan varietas kedelai hitam unggul. Hal ini juga dilakukan untuk mendukung program pemerintah dalam swasembada kedelai 2014.

Pada Gambar 3.11 menunjukkan dukungan dari Unilever Indonesia terhadap pembukaan lapangan kerja baru bagi penduduk Indonesia serta penyerapan sampah melalui program Trashion. Melalui Trashion Design Contest 2010, Unilever Indonesia mencoba mengembangkan program Trashion selangkah ke depan melalui tangan dan ide kreatif generasi muda, terutama mereka yang menekuni bidang desain. Dengan adanya program ini, Unilever Indonesia berharap bisa merangsang desainer muda anak bangsa memulai langkah kecil untuk memupuk jiwa kreativitas dan kewirausahaan dengan memanfaatkan plastik bekas kemasan sekaligus menyelamatkan lingkungan.

Pada Gambar 3.12 menunjukkan kepedulian Unilever Indonesia dalam membangun pertanian Indonesia. Hal ini dilakukan agar pertanian berkelanjutan dapat menguntungkan semua pihak dan Unilever dengan program Sustainable Agriculture Code (SAC) mendukung perbaikan secara terus menerus agro-kimia dan bahan bakar, tanah, air, keanekaragaman hayati, energi, limbah, modal sosial, dan sumber daya manusia, kesejahteraan hewan, rantai pasok dan perekonomian ekonomi dan pelatihan. Yang terakhir pada Gambar 3.13 menunjukkan kepedulian Unilever Indonesia dalam kebersihan lingkungan dengan cara mengadakan Koperasi Bank Sampah di Indonesia. Koperasi Bank Sampah merupakan sebuah konsep pengumpulan sampah kering, seperti karton, majalah, kaleng, dan sampah

plastik yang sudah terkoordinasi dan memiliki jaringan kerja dengan para pelapak sampah di area tertentu. Konsep Bank Sampah membantu menyadarkan masyarakat betapa sampah memiliki nilai jual yang dapat menghasilkan uang, sehingga mereka lebih peduli untuk mengelolanya. Mulai dari pemilahan, pengomposan, hingga menjadikan sampah sebagai barang yang dapat digunakan kembali dan bernilai ekonomis.

Salah satu program yang telah dikembangkan berasal dari Yayasan Unilever Indonesia dengan mengadakan berbagai macam kegiatan yang melibatkan karyawan dan pemangku kepentingan eksternal, termasuk kalangan media. Kegiatan yang dilaksanakan merupakan langkah riil dari keempat pilar yang menjadi inti dari program CSR Unilever Indonesia (lingkungan, edukasi kesehatan masyarakat, usaha kecil dan menengah (UKM), dan bantuan kemanusiaan) dengan koordinasi dari Yayasan Unilever Indonesia. Hal ini bertujuan untuk menjalin hubungan yang erat dan meningkatkan komitmen dari para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Program CSR termasuk antara lain kampanye cuci tangan dengan Sabun (Lifebuoy), program edukasi kesehatan gigi dan mulut (Pepsodent), program pelestarian makanan tradisional (Bango) serta program memerangi kelaparan untuk membantu anak Indonesia yang kekurangan gizi (Blue Band).

Tujuan program tanggung jawab sosial Unilever Indonesia adalah berkontribusi dalam menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat Indonesia. Dengan tujuan tersebut, secara proaktif, Unilever berbagi pelajaran yang telah dipetik dari penerapan program CSR tersebut, dan menyambut baik minat dan perhatian dari perusahaan lain, lembaga, pemerintah daerah dan para individu yang ingin mereplikasi program-program Unilever Indonesia di dalam lingkungannya. Unilever Indonesia juga ingin mengembangkan bisnisnya hingga tahun 2020, tetapi melakukannya dengan cara mengurangi dampak total pada lingkungan. Ini meliputi tidak hanya operasional Unilever Indonesia tetapi dampak asosiasi dari total perputaran kehidupan dari produk Unilever Indonesia. Ini adalah tujuan yang ambisius dan salah satu yang memerlukan cara baru dalam melakukan bisnis dan bekerja erat dengan lainnya.

## BAB 4

### ANALISIS

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki pertumbuhan ekonomi yang baik dari tahun ke tahun. Salah satu buktinya yaitu Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki pertumbuhan ekonomi positif pada saat terjadi krisis ekonomi global pada tahun 2008. Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh Milan Zavadzil, *Senior Representative* IMF di Indonesia, Indonesia merupakan negara yang memiliki pertumbuhan ekonomi yang sangat solid dan diharapkan pada akhir tahun 2011 ini pertumbuhan ekonomi Indonesia akan tetap berada pada posisi 6.3% dengan segala kondisi ekonomi yang terjadi di dunia (Setiaji, 2011). Untuk di tahun mendatang, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pemerintah Indonesia untuk meningkatkan laju pertumbuhan yang semakin tinggi yaitu infrastruktur Indonesia. Pernyataan tersebut didukung oleh Suharmoko (2011) dalam artikelnya yang menyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia akan semakin lebih baik bila infrastruktur yang menjadi jalur distribusi di Indonesia lebih diperhatikan oleh pemerintah. Menurut analisis yang dilakukan oleh Bank Pembangunan Asia (ADB) di dalam artikel yang ditulis oleh Prianti, Ika, dan Purnomo (2011), di tahun 2012 pertumbuhan Indonesia akan ditopang kuat dengan adanya permintaan domestik yang kuat dari sektor ritel sebesar 25.1% dan *output* industri yang naik 5.6%. Pada Tabel 4.1 di bawah ini terlihat laju pertumbuhan ekonomi di Indonesia disertai proyeksi di tahun 2012.

Salah satu yang mendukung pertumbuhan ekonomi di Indonesia adalah pasar FMCG yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Pasar FMCG di seluruh Indonesia pada 2010 mengalami pertumbuhan sebesar 11.8% dengan nilai mencapai Rp 121 triliun (Anonim, 2011). Sebagian besar nilai tersebut disumbangkan dari lima kota besar di Indonesia (Jakarta, Surabaya, Medan, Bandung, dan Semarang) dengan nilai total Rp 39 triliun (Analisis IFT, 2011). Pertumbuhan penjualan paling tinggi pada industri FMCG ini ada pada kategori *body care products* dengan persentase pertumbuhan 13.3%, diikuti oleh

peningkatan penjualan pada produk makanan sebesar 12.7%, dan produk rumah tangga sebesar 4.3%.

**Tabel 4.1. Laju Pertumbuhan Ekonomi di Negara-Negara di Dunia**

Rata-rata Pertumbuhan Ekonomi Asia Timur (%)						
Keterangan	2010	2011 Q1-Q3	Proyeksi ADB pada Sept		Proyeksi setelah Revisi	
			2011	2012	2011	2012
■ Negara Berkembang Asia Timur	9,4	7,6	7,6	7,5	7,5	7,2
■ ASEAN	7,9	5,1	5,4	5,6	4,8	5,3
■ Brunei Darussalam	2,0	-	1,7	1,8	1,7	1,8
■ Kamboja	6,3	-	6,8	6,5	6,8	6,5
■ Indonesia	6,1	6,5	6,6	6,8	6,6	6,5
■ Laos	7,5	-	8,1	7,6	8,1	7,6
■ Malaysia	7,2	5,1	4,8	5,1	4,8	4,7
■ Myanmar	5,3	-	5,3	5,4	5,3	5,4
■ Filipina	7,6	3,6	4,7	5,1	3,7	4,8
■ Thailand	7,8	3,1	4,0	4,5	2,0	4,5
■ Vietnam	6,8	5,8	5,8	6,5	5,8	6,3
■ Negara Industri Maju	8,2	4,3	4,7	4,5	4,2	4,0
■ Hong kong	7,0	5,6	5,5	4,7	5,0	4,0
■ Korea Selatan	6,2	3,7	4,3	4,3	3,7	3,9
■ Singapura	14,5	5,4	5,5	4,8	5,1	4,0
■ Taiwan	10,7	4,8	4,8	4,7	4,6	4,1
■ China	10,4	9,4	9,3	9,1	9,3	8,8
■ Jepang	4,1	-0,7	-0,5	2,8	-0,5	2,5
■ Amerika Serikat	3,0	1,8	1,6	2,2	1,6	2,1
■ Zona Euro	1,8	1,8	1,7	1,3	1,7	0,5

Sumber: Prianti, Ika, & Purnomo (2011)

Untuk mempertahankan keunggulan daya saing di industri FMCG, setiap perusahaan memerlukan kemampuan dan biaya yang besar dalam *branding* dan distribusi produk. Hal lain yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan diferensiasi produk, inovasi kemasan, diferensiasi harga, maupun menonjolkan fungsi spesifik dari produknya. Menurut Sreedhar (2009), komposisi dari biaya pemasaran pada industri FMCG berkisar antara 18% - 22%, dengan

kurang lebih 10% dari komposisi tersebut digunakan untuk *advertising* dan promosi.

Pada Gambar 4.1 di bawah ini (Analisis IFT, 2011), terlihat peningkatan penjualan yang signifikan dari tahun ke tahun oleh para pemain di industri FMCG tersebut. Indonesia telah menjadi sasaran pasar yang besar bagi para pemain di industri FMCG tersebut seperti Unilever, P&G, Danone, L'Oreal, dan Nestle sebagai pemain global serta perusahaan lokal Indonesia seperti Wings Group, Indofood, Orang Tua Group, dan sebagainya.



**Gambar 4.1. Grafik Pasar FMCG dan Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia**

Sumber: Analisis IFT (2011)

Indonesia merupakan pasar yang menarik untuk diperhatikan karena adanya peningkatan pendapatan per kapita masyarakat Indonesia sebesar 30% di tahun 2010 dan diestimasikan Bloomberg akan mencapai pertumbuhan 15% di tahun 2011 (Analisis IFT, 2011). Hal ini menunjukkan tingkat konsumsi masyarakat Indonesia telah berubah yang ditandai semakin meningkatnya tren pembelian di pasar-pasar modern di Indonesia.

Dua pemain besar dalam industri FMCG, yaitu Unilever dan P&G, telah lama bersaing baik di pasar global maupun di Indonesia. Salah satu kategori produk yang menarik untuk diperhatikan adalah kategori sampo dimana 90% pasar sampo di Indonesia dikendalikan oleh kedua perusahaan tersebut. Berdasarkan pada data yang diperoleh dari artikel Indonesia Finance Today (IFT) (2011), 50% pangsa pasar sampo Indonesia dikuasai oleh Unilever, sedangkan 40% dikuasai oleh P&G.

Berdasarkan pada segmentasi produk pada kategori sampo anti ketombe, produk Clear dari Unilever bersaing dengan Head & Shoulder dari P&G. Pangsa pasar Clear pada tahun 2011 mengalami penurunan dari 21.3% menjadi 19.1%, namun mengalami peningkatan *total satisfaction score* (TSS) dari 3.963 menjadi 4.070 (ICSA, 2010 & ICSA, 2011). Meskipun pangsa pasar Clear di Indonesia jauh lebih besar bila dibandingkan Head & Shoulders, Head & Shoulders telah menjadi sampo anti ketombe nomor satu di dunia dengan penjualan USD 1 juta tiap tahunnya. Pangsa pasar Head & Shoulders yang masih kecil, di bawah 5% di Indonesia (Anonim, 2011), tentunya akan membuat P&G semakin gencar dalam memperluas pangsa pasarnya di Indonesia khususnya pada kategori sampo anti ketombe. Maka dari itu Unilever Indonesia harus tetap menjaga keunggulan daya saingnya agar dapat memenangkan persaingan yang ada.

#### **4.1. Perilaku Konsumen dan Segmen Pasar Sampo di Indonesia**

Perilaku konsumen dalam menggunakan ataupun membeli suatu produk sampo akan selalu dipengaruhi oleh stimuli dari internal maupun eksternal, karena menurut Solomon (2009), perilaku konsumen adalah suatu proses yang berjalan di dalam diri konsumen. Dengan adanya stimuli yang bersifat eksternal maupun internal tersebut, konsumen akan menggunakan memori yang diperolehnya untuk melakukan pengambilan keputusan konsumen dalam melakukan pembelian. Dalam hal ini, pemasar dari Unilever dapat berlaku sebagai stimuli eksternal yang mempengaruhi konsumen untuk melakukan pembelian produk sampo Clear.

Merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan untuk mengetahui perilaku konsumen dalam memakai dan membeli produk karena hal ini akan memberikan informasi yang dapat mengubah keputusan perusahaan dalam

penggunaan strateginya. Dengan melakukan berbagai penelitian akan perilaku konsumen, perusahaan juga dapat mengetahui potensi pasar yang ada. Menurut Salomon (2009), perilaku konsumen adalah suatu studi mengenai proses yang berkaitan dengan seorang individu atau sebuah kelompok dalam melakukan pemilihan, pembelian, penggunaan, ataupun pembuangan suatu produk, jasa, ide, ataupun pengalaman untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan. Bahkan Salomon juga menambahkan bahwa memahami, bukan sekedar mengenal, perilaku dari konsumen suatu produk akan memberikan dampak yang baik terhadap bisnis perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mona Majid (2011) (November, 2011), Senior Brand Manager Clear Unilever Indonesia, produk sampo termasuk ke dalam *low-involvement product* dimana ketersediaan produk (*availability*) di tempat ritel akan mempengaruhi konsumen dalam membeli. Jadi pada saat produk Clear tidak tersedia di toko ritel, maka konsumen akan cenderung membeli produk merek lain dengan fungsi yang sama. Tanggapan ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Dr. Adi Zakaria Afiff (2011), MBA (Desember, 2011) sebagai salah satu dosen dari FEUI yang memiliki pengalaman di industri FMCG. Beliau mengatakan bahwa distribusi dan tingkat ketersediaan produk dipasar sangat menentukan keberhasilan penjualan dari produk tersebut, sehingga dibutuhkan sebuah divisi khusus yang menangani distribusi keseluruhan daerah di Indonesia misalnya divisi penjualan.

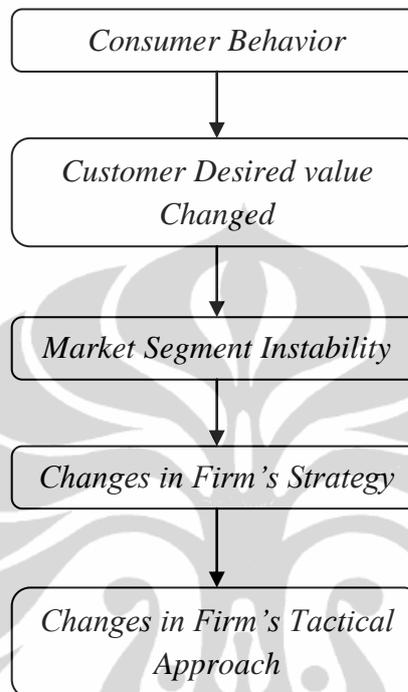
Lalu hal lain yang menarik disampaikan oleh Majid (2011) yaitu perilaku konsumen berjenis kelamin pria dalam melakukan pembelian produk. Konsumen berjenis kelamin pria tidak terlalu sensitif terhadap harga dan berperilaku mengambil barang yang menjadi *Top of Mind*-nya (TOM) lalu pergi, tidak seperti wanita yang lebih sensitif harga dan biasanya menghabiskan lebih banyak waktu dalam melakukan pencermatan sebelum pembelian dibandingkan pria. Maka dari itu Clear sendiri masuk dalam kategori yang menargetkan konsumen pria dengan menyediakan sampo khusus untuk pria.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Majid (2012), bagi wanita sampo masih termasuk ke dalam kategori *low-involvement product* karena konsumen wanita akan tetap melakukan pembelian produk sampo dengan merek

lain apabila merek yang diinginkan tidak terdapat di tempat ritel tersebut. Melakukan pembelian ini berdasarkan TOM dari konsumen wanita, sama seperti dengan pria, meskipun konsumen wanita akan lebih membutuhkan waktu yang lebih panjang bila dibandingkan dengan konsumen pria. Akan tetapi pada dasarnya sampo masih termasuk ke dalam *low-involvement product* karena pada saat ada program diskon terhadap merek lain dengan kualitas yang sama maka konsumen akan cenderung berpindah merek. Pernyataan dari Majid (2012) ini didukung dengan penelitian dari Asadollahi (2011) yang menyatakan bahwa sampo sebagai *low-involvement product* harus tetap memberikan *image* yang berkualitas tinggi sehingga konsumen akan menjadikan merek tersebut sebagai pilihan untuk masuk ke dalam TOM dari konsumen. Berdasarkan kedua pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa produk sampo tetap memberikan *price benefit* kepada konsumennya dengan disertai *avalibility* dari produknya tersebut dan memberikan *image* kepada konsumen bahwa produknya merupakan produk berkualitas tinggi pada saat mengkomunikasikannya melalui aktivitas pemasaran.

Dalam melakukan pembelian, kebanyakan konsumen Indonesia yang berada di daerah urban dan sub-urban lebih memilih untuk melakukan pembelian di *supermarket* dan *mini-market* karena kenyamanan dalam berbelanja dengan harga yang tidak terlalu berbeda jauh bila melakukan pembelian di pasar tradisional. Yang dapat menjadi pertimbangan bagi para pemasar dalam melakukan promosi, menurut Majid (2011), antara lain kesukaan orang Indonesia dalam berkumpul dengan kerabat maupun teman-temannya sehingga promosi *word of mouth* menjadi alat promosi yang efektif, lalu *impulse buying* orang Indonesia dapat dipicu dengan promosi ditempat ritel, serta merek global menjadi pilihan bagi konsumen di Indonesia karena memiliki kesan berkualitas tinggi sehingga dapat meningkatkan gengsi ataupun derajat dirinya secara psikologi. Afiff (2011) juga menambahkan bahwa target pasar yang tepat akan menjadi titik kritis dalam memenangkan persaingan, meskipun Clear memiliki pengguna produk dengan kisaran pendapatan rendah hingga menengah atas. Konsumen berkelas ekonomi menengah ke bawah akan lebih sensitif harga dibandingkan

konsumen berkelas ekonomi menengah ke atas. Maka dari itu Unilever Indonesia memiliki dua jenis kemasan.



**Gambar 4.2. Framework Dampak dari Perubahan Perilaku Konsumen**

Sumber: Blocker & Flint (2006)

Strategi yang tepat bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan daya saing ditentukan dengan mengetahui segmen pasar yang ada. Hal ini akan menentukan segmen pasar yang akan ditarget sesuai dengan tujuan, visi, dan misi perusahaan. Para pemasar memang harus mencermati peluang-peluang yang ada dari sisi psikografis, demografis, geografis, maupun dari sisi *behavioral*. Adanya perubahan perilaku konsumen dalam melakukan pembelian suatu produk merupakan salah satu tanda adanya perubahan terhadap *desired value* dari seorang konsumen terhadap suatu produk (*customer desired value changed*) yang akan berakibat kepada *segment instability* (SI). Hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan secara teliti agar setiap perubahan *desired value* dari konsumen terhadap preferensi produk yang secara signifikan mempengaruhi kestabilan suatu segmen pasar dapat terus diperkirakan. Hal ini tentunya akan merubah strategi

yang harus diambil oleh perusahaan, begitu pula dengan pendekatan taktisnya untuk memasarkan produk tersebut (dalam hal ini *marketing tools* yang dilakukan oleh perusahaan). Secara garis besar, Gambar 4.2 di atas ini menunjukkan proses yang telah dibahas (Blocker dan Flint, 2006).

Produk sampo anti ketombe merupakan suatu kategori produk yang muncul karena adanya kebutuhan dari konsumen akan rambut tanpa ketombe, yang menurut Berrigan & Finkbeiner (1992) disebut sebagai *market driven product* dan menurut Servi (1990) disebut sebagai kategori produk *market pull*. Dengan fungsi utama sampo anti ketombe untuk mendapatkan kepala bersih tanpa ketombe, perusahaan perlu untuk melakukan diferensiasi terhadap produknya agar produknya lebih dipilih dibandingkan produk dengan merek lainnya. Dengan mengidentifikasi perilaku konsumen yang ada di Indonesia, Unilever Indonesia tentunya akan dapat menentukan strategi yang tepat dalam memasarkan produk Clear. Dalam hal ini Unilever Indonesia akan dapat mengidentifikasi pula bila terdapat CDVC yang menyebabkan SI. Menurut Berrigan & Finkbeiner (1992), dalam melakukan observasi berbagai macam kebutuhan konsumen, dibutuhkan pemahaman untuk memperlakukan setiap segmen pasar sebagai pasar yang unik sehingga memerlukan produk yang unik pula.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Majid (2011), kategori produk sampo dibagi menjadi beberapa segmen yang menunjukkan kegunaan secara spesifik dari produk sampo tersebut. Segmen tersebut antara lain:

- a. Segmen berdasarkan kegunaan sampo. Dalam hal ini, konsumen menggunakan produk sampo dengan tujuan tertentu misalnya untuk menghilangkan ketombe, memperindah rambut, dan sebagainya.
- b. Segmen berdasarkan kelas ekonomi konsumen sampo. Pada segmen ini dibagi menjadi konsumen dengan kelas ekonomi bawah, menengah ke bawah, menengah ke atas, dan atas. Pembagian ini berdasarkan kemampuan konsumen dalam melakukan pembelian apakah termasuk ke dalam SES A, B, C, ataupun D. Pada segmen ini, Clear menargetkan konsumen pada tingkat ekonomi SES A, B, dan C karena dianggap memiliki daya beli terhadap produk Clear.

- c. Segmen berdasarkan jenis kelamin. Jenis kelamin yang dimaksud adalah wanita dan pria karena menurut Majid (2011), kebutuhan nutrisi rambut pada pria berbeda dengan wanita sehingga komposisi yang diberikan akan berbeda.

Perbedaan ketiga segmen tersebut telah mengarahkan merek Clear untuk mentarget konsumen dengan lebih fokus. Uniknya, Clear secara tidak langsung telah membuat suatu kategori yang baru dari proposisi merek sebagai sampo anti ketombe menjadi sampo perawatan kulit kepala. Hal tersebut disampaikan oleh Majid (2011) disertai alasan bahwa adanya kebutuhan konsumen untuk melakukan perawatan terhadap kulit kepalanya baik untuk pria maupun wanita. Kategori sampo perawatan kulit kepala ini akan memberikan solusi terhadap masalah ketombe, rambut rontok dan bercabang, serta kulit kepala yang berminyak. Dengan demikian Clear menunjukkan bahwa nutrisi yang tepat terhadap kulit kepala konsumen akan menyelesaikan permasalahan yang ada terhadap rambut konsumen.

Dengan adanya perubahan proposisi merek tersebut juga telah menandai adanya CDVC. *Desired value* menurut Graf dan Maas (2008) merupakan dimensi nilai yang diharapkan oleh konsumen dan berlanjut kepada fungsi spesifik dari suatu produk. Hal tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Steenkamps dan Hofstede (2002) bahwa dimensi nilai dalam melakukan segmentasi akan selalu berubah dan sulit untuk mendapatkan segmen yang memiliki keenam nilai kriteria tersebut (*measurable, substantial, accessible, actionable, responsive, dan stable*). Menurut Afiff (2011), tingginya dinamika yang terjadi dari *desired value* konsumen berada pada kategori produk makanan dan minuman, sedangkan pada kategori produk *household care* dan *personal care* akan cenderung lebih stabil karena pada saat konsumen memiliki pengalaman terhadap kinerja produk tersebut maka konsumen tersebut akan cenderung lebih loyal dibandingkan produk makanan dan minuman. Produk makanan dan minuman tidak terlalu loyal karena setiap produk yang baru dan unik akan menarik konsumen untuk mencobanya. Meskipun adanya pernyataan dari Afiff (2011) tersebut, Unilever Indonesia tetap harus terus memantau nilai yang diharapkan oleh konsumen

strategi yang ditetapkan tidak akan salah, meskipun dana yang dikeluarkan untuk selalu memantau hal tersebut tidaklah sedikit, akan tetapi ‘investasi’ tersebut akan bernilai sebanding dengan keputusan di masa yang akan datang. Hal tersebut disetujui oleh Salbini (2011), Assistant Brand Manager Clear Unilever Indonesia, bahwa perlu dilakukan penelitian terus menerus mengenai kebutuhan konsumen karena akan menjaga keunggulan daya saing dari merek produk secara khusus dan perusahaan secara luas. Pendapat dari Salbini (2011) ini juga disetujui oleh Majid (2012) yang mengatakan bahwa industri sampo merupakan industri yang *mature* sehingga ruang gerak setiap merek yang bersaing di dalamnya sedikit sehingga perlunya peran pemasar untuk menentukan *positioning* yang tepat dengan dilakukannya penelitian akan konsumen untuk menjaga stabilitas suatu segmen tersebut dan memprediksi CDVC.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah Clear telah membagi pemakai sampo berdasarkan jenis kelamin. Clear meluncurkan produk sampo untuk pria dan wanita. Perilaku konsumen yang menunjukkan bahwa pria biasa menggunakan sampo untuk wanita karena tidak tersedianya sampo yang sesuai dengan pria. Berdasarkan penelitian tersebut, Clear membuka celah bagi segmen pasar laki-laki untuk menggunakan Clear sebagai sabun pencuci rambut (Majid (2011), 2011). Dengan adanya perubahan proposisi merek dan memperluas segmentasi untuk produk Clear menunjukkan bahwa Clear ingin terjadi *segment structural change* dalam hal perubahan ukuran segmen pasar (akuisisi pelanggan) dan meminimumkan terjadinya *latent content change* dimana ada pelanggan yang keluar dari segmen tersebut. Dengan adanya hal tersebut tentunya akan meningkatkan profitabilitas perusahaan (Unilever Indonesia).

#### **4.2. Kondisi Persaingan Produk Sampo Clear di Indonesia**

Persaingan yang terdapat di industri sampo sangat menarik untuk diteliti karena produk sampo selalu mengikuti perubahan selera konsumen ataupun tren konsumen. Pengguna sampo ini cenderung menggunakan sampo ditambah dengan berbagai fungsi seperti sampo dan pelembab, penyubur rambut, *creambath*, maupun pewarna rambut. Selain itu berbagai inovasi produk sampo dilakukan pada ukuran kemasan, aroma, ataupun gabungan dari fungsi lainnya agar pada

saat melakukan pembelian, konsumen mendapatkan *value* dari sisi kegunaan yang lebih bila dibandingkan dengan merek produk lainnya. Afiff (2011) juga menambahkan bahwa bila sebuah perusahaan tidak melakukan *improvement* baik dari produk maupun *value* yang diberikan produk tersebut, maka akan memberikan kesempatan bagi kompetitor untuk masuk.

Sampo merupakan salah satu jenis kategori yang termasuk ke dalam industri FMCG. Karakteristik dari industri FMCG ini adalah industri yang memiliki jaringan distribusi yang kuat dan luas, *contribution margin* yang rendah, dan *turnover* inventori yang tinggi pula (Majumdar, 2004). Disebut sebagai FMCG memberikan dampak terhadap perlunya kuantitas tinggi yang diproduksi oleh para pemain dalam industri tersebut. Produk yang dihasilkan merupakan produk yang dapat dikonsumsi oleh mayoritas masyarakat sehingga perusahaan pun memerlukan strategi yang tepat untuk bermain dalam industri ini. Pada Tabel 4.2 di bawah ini menunjukkan merek-merek yang bermain dalam kategori sampo. Sebagian besar dari merek pada tabel tersebut merupakan merek yang berasal dari Unilever dan Procter & Gamble, sedangkan merek lainnya berasal dari perusahaan lain. Dengan pemain yang dapat mengambil kesempatan dalam kategori produk ini menunjukkan bahwa Unilever Indonesia, khususnya Clear perlu menerapkan strategi yang tepat agar dapat memperbesar pangsa pasarnya.

**Tabel 4.2. Tabel Kompetisi Sampo di Indonesia**

<b>Merek Sampo</b>	<b>Pangsa Pasar (%)</b>
Pantene	26.9%
Sunsilk	20.7%
Clear	19.1%
Lifebuoy	13.4%
Rejoice	6.7%
Dove	5.2%
Head & Shoulders	4.8%
Zinc	2.5%
Emeron	1.4%

Sumber: Majalah SWA (2011) dan Anonim (2011)

Pasar dari produk sampo ini masih sangat menjanjikan walaupun Majid (2011) juga menambahkan bahwa persaingan yang terjadi pada kategori sampo sudah jenuh dan penetrasi pasar yang mencapai 100%. Pasar yang menjanjikan ini dapat dilihat dari jumlah total pengguna sampo lebih kurang 200 juta konsumen dari bayi hingga orang tua dengan karakteristik konsumen yang bersifat bebas dalam melakukan pemilihan produk sesuai dengan fungsi yang diinginkannya (Rangkuti, 2009).

Walaupun persaingan yang ada di dalam industri sampo ini sebagian besar didominasi oleh merek yang berasal dari Unilever Indonesia dan Procter & Gamble, persaingan yang sesungguhnya adalah dengan seluruh merek yang berkompetisi untuk menjadi yang terbaik di Indonesia. Indonesia memiliki pasar yang begitu besar, seperti yang disampaikan Rangkuti (2009), sehingga banyak perusahaan yang berlomba-lomba. Dengan posisi Clear yang cukup kuat di industri sampo ini memberikan keuntungan sendiri bagi Clear untuk semakin memperkuat pangsa pasarnya. Meskipun Clear tidak mungkin dapat memnuhi seluruh kebutuhan konsumennya dengan tepat (pasti ada gap antara keinginan konsumen dengan kemampuan perusahaan untuk memuaskannya), setidaknya secara keseluruhan Unilever Indonesia memiliki merek-merek sampo lain yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan konsumen di Indonesia.

Kondisi persaingan yang terjadi pada saat ini menunjukkan bahwa setiap perusahaan membutuhkan jalan keluar dari persaingan yang sangat jenuh atau menurut D'Aveni (2010) disebut sebagai *proliferation trap*. Hal ini menandakan bahwa pemain (perusahaan yang memproduksi sampo) berjumlah cukup banyak sehingga potensi pasar untuk digarap oleh perusahaan tidak ada. Maka dari itu, menurut Majid (2011), permainan proposisi merek akan menentukan alasan seorang konsumen dalam membeli produk dengan merek Clear. Permainan proposisi merek tersebut yang berguna untuk melakukan retensi pelanggan dan sekaligus menjadi salah satu langkah jitu untuk mengakuisisi konsumen dari produk kompetitor.

Proposisi merek yang kuat dalam memori konsumen disertai dengan adanya *attitude* yang positif terhadap merek produk tersebut akan mendorong konsumen dalam membeli produk suatu merek. Semakin kuat nilai kepositifan

*attitude* tersebut, maka semakin besar kemungkinan konsumen membeli merek produk tersebut, dan sebaliknya (Salomon, 2009). Dengan perilaku konsumen tersebut beserta pernyataan yang disampaikan oleh Majid (2011) mengenai penetrasi pasar yang 100%, maka pemasar dari Unilever harus tetap memantau bagaimana proposisi merek yang ada dikonsumsi karena waktu yang dibutuhkan oleh konsumen dalam mengubah proposisi merek yang ada dalam memorinya akan cukup memakan waktu yang lama.

#### **4.3. Hubungan antara Divisi Pemasaran dan Keuangan di Unilever Indonesia**

Menurut Afiff (2011), *interface marketing-finance* dalam hal relasi antara divisi pemasaran dengan keuangan sangat penting diperlukan. Hal ini diperlukan pada saat terjadinya diskusi (*brain storming*) mengenai anggaran yang akan digunakan untuk aktivitas pemasaran. Bila kedua divisi tidak memiliki pemahaman yang sama, maka akan sulit untuk mencapai kata sepakat. Kata sepakat tersebut akan berguna untuk formulasi strategi pemasaran secara keseluruhan maupun aktivitas taktis yang akan dilakukan oleh pemasaran (seperti iklan dan promosi).

Relasi yang telah dibangun di Unilever Indonesia antara divisi pemasaran dengan keuangan telah dijalani dengan baik sebagai adaptasi budaya yang sesuai dengan industri FMCG (Majid, 2011). Komunikasi yang terjadi antara kedua divisi tersebut juga dapat dibangun dengan baik sehingga hal tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada saat formulasi strategi yang akan ditetapkan (Lussier, 2002). Dalam hal ini Salbini (2011) juga menambahkan bahwa dalam formulasi strategi pemasaran, bagian keuangan juga ikut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan Locander & Goebel (1997) yang memperlihatkan kerjasama antara pemasaran dengan keuangan dari penyusunan strategi hingga taktikal. Dengan demikian telah terjadi *interface marketing-finance* dimana keuangan dengan pemasaran saling bertukar pikiran dalam membangun *common-mind* sehingga dapat menyusun strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan.

Menurut Weissbrich, Miller, & Krohmer (2007), komunikasi disertai dengan pemahaman yang baik dalam hal formulasi strategi dari kedua divisi akan meningkatkan kinerja perusahaan secara finansial. Menurut hasil wawancara yang diperoleh, seluruh aktivitas pemasaran disesuaikan dengan anggaran yang telah dialokasikan oleh perusahaan, akan tetapi nilai dari alokasi biaya tersebut juga telah dilakukan diskusi yang baik dengan bagian keuangan maupun dengan manajemen perusahaan sehingga didapatkan nilai yang disepakati (Majid, 2011 dan Salbini, 2011). Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Ruekert & Walker (1987) bahwa semakin tingginya saling ketergantungan dalam hal sumber daya, informasi, ataupun tugas tertentu antara pemasaran dan keuangan, maka akan ada perilaku yang positif antar satu dengan yang lain sehingga sinergi tersebut meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Salbini (2011), divisi pemasaran juga harus mengelola nilai dari rasio PNL (*Profit and Loss*) yang ada agar setiap aktivitas yang dilakukan tidak dibuang tanpa ada pertanggung-jawaban untuk pihak manajemen maupun keuangan perusahaan. Menurut Majid (2011), divisi pemasaran di Unilever Indonesia telah ikut serta dalam tahap formulasi strategi perusahaan sehingga pentingnya akuntabilitas pemasaran dalam merancang suatu program pemasaran. Nilai dari anggaran yang dialokasikan untuk bagian pemasaran merupakan hasil penjualan berkat adanya aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh Clear sehingga dengan semakin tingginya penjualan yang diperoleh juga akan meningkatkan kepercayaan dari keuangan untuk memberikan anggaran yang lebih karena pemasar dapat mempertanggung jawabkan dana yang dikeluarkannya menjadi pemasukan bagi perusahaan. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Afiff (2011) bahwa setiap anggaran yang diperoleh bukan ditentukan dari nilai penjualan saja, tapi penjualan yang meningkat juga karena adanya promosi yang dilakukan. Persentase yang ditentukan juga tidak statis dari tahun ke tahun dengan nilai yang sama. Hal ini disampaikan oleh Majid (2011) bahwa nilai persentasi tersebut disesuaikan dengan objektif yang ingin dicapai oleh strategi perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan adanya hal tersebut menunjukkan bahwa Unilever Indonesia dan Clear secara spesifik telah mengaplikasikan *interface marketing-finance* yang telah terintegrasi dengan budaya dari pemasaran dan keuangan. Jadi

kedua divisi tersebut tidak menjadi divisi yang hanya bergerak sesuai dengan tujuan masing-masing saja.

Berdasarkan Lussier (2002), dengan adanya komunikasi yang baik akan berakibat pada perilaku karyawan perusahaan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik pula dan tentunya akan berakibat pada semakin baiknya kinerja perusahaan dari semua sudut pandang (keuangan, sumber daya manusia, maupun manajemen perusahaan). Konflik yang terjadi antara pihak pemasaran dan keuangan dapat mendatangkan dampak positif bagi kedua belah pihak pada saat dapat dikendalikan dengan baik dengan adanya kritik yang saling membangun antar pihak. Kritik yang saling menjatuhkan akan memberikan ketidakseimbangan bagi kedua pihak dan dapat berakhir kepada perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama (Lussier, 2002). Teori tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Salbini (2011) bahwa komunikasi merupakan hal yang paling penting dari *interface marketing-finance* ini harus dapat berjalan dengan lebih baik lagi sehingga formulasi strategi yang dibuat dalam mengembangkan merek Clear lebih efisien dan tepat guna dalam menysasar konsumen.

Zinkhan & Zinkhan (1994) pun memperoleh hal yang sama dalam penelitiannya bahwa penentuan anggaran bagi divisi pemasaran, divisi keuangan seringkali ditemukan hanya berorientasi untuk memaksimalkan nilai pemegang saham saja dengan berfokus terhadap NPV (*net present value*) dari arus kas di masa depan (apakah investasi atau biaya yang dikeluarkan oleh bagian pemasaran akan mendatangkan arus kas yang positif di masa yang akan datang). Sedangkan bagian pemasaran akan selalu mengeluh bahwa pendekatan *discounted cash flow* yang dilakukan oleh bagian keuangan dalam menentukan pilihan investasi yang akan dilakukan pemasaran menjadi tidak fleksibel dan mengakibatkan selalu ditolaknya setiap aktivitas pemasaran yang direncanakan. Hal tersebut tidak terjadi di Unilever Indonesia, menurut Majid (2011) bahwa konflik yang terjadi antara kedua divisi hanya pada saat diskusi mengenai anggaran untuk aktivitas komunikasi pemasaran dan itupun dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan adanya komunikasi yang baik antara pemasaran dan keuangan di Unilever Indonesia telah memberikan jalan yang terbaik sebagai salah satu cara melakukan *interface marketing-finance*. Adanya pengintegrasian konsep

pemasaran dan keuangan secara tidak langsung akan membantu kedua belah pihak dalam merumuskan setiap langkah yang akan dibuat. Adanya *relational exchange* antar kedua belah pihak ini akan meminimumkan kemungkinan terjadinya konflik yang sebenarnya dapat direduksi dan hal lain yang menguntungkan adalah jalinan komunikasi antar kedua belah pihak akan semakin lancar. Salah satu cara yang dapat digunakan oleh karyawan Unilever Indonesia adalah bagaimana seluruh karyawan dapat belajar untuk mengurangi konflik perdebatan dan meningkatkan kemampuan karyawan untuk mendengarkan apa yang diperlukan dan dibutuhkan oleh pihak lainnya (Lussier, 2002).

Menurut Callaghan et al. (1995) terdapat empat hal yang dapat memperkuat hubungan antar divisi tersebut, yaitu:

- a. *Trust*. Dengan adanya kepercayaan dan integritas dari pemasaran ataupun keuangan, maka pihak lain akan dapat mengandalkan pihak tersebut. Dalam relasi bisnis, kepercayaan merupakan hal yang penting karena tanpa adanya kepercayaan, bisnis tersebut tidak akan sukses. Bentuk kepercayaan tersebut akan meningkatkan efektivitas dari komunikasi, komitmen, kerjasama, dan bahkan mengurangi konflik negatif yang dapat terjadi.
- b. *Bonding*. Menurut Buchanan (1974), hubungan dengan ikatan yang kuat akan bertahan lebih lama dibandingkan bila *relational exchange* tersebut hanya berdasarkan materil saja. Hal tersebut mendukung bahwa dengan adanya ikatan yang kuat maka kedua divisi tersebut tidak mudah digoyahkan dengan informasi yang tidak tepat atau informasi yang bersifat isu.
- c. *Reciprocity*. Dengan adanya hubungan yang dua arah, maka komitmen dan kepercayaan antar pemasaran dan keuangan akan terjadi. Gupta, Rai, dan Wilemon (1986) dengan konsep '*give and take relationship*', salah satu divisi tidak akan mengharapkan untuk mendapatkan sesuatu yang lebih akan tetapi setiap divisi akan berusaha untuk memberi terlebih dahulu informasi yang sesuai. Dengan konsep ini, Callaghan et al. juga menyetujuinya dan menambahkan bahwa permasalahan yang dibahas dengan sikap yang baik dari kedua belah pihak dapat menyelesaikan

permasalahan dengan jauh lebih efisien. Dengan adanya *reciprocity* dari kedua divisi ini tentunya akan meningkatkan kualitas dari strategi yang dibangun perusahaan.

- d. *Empathy*. Dengan adanya empati dari masing-masing divisi, setiap bagian dapat melihat permasalahan dari sudut pandang pihak lain sehingga setiap permasalahan yang muncul tidak segera dihakimi berdasarkan asumsi sendiri saja. Baik divisi pemasaran maupun keuangan akan selalu bersifat obyektif karena bila terjadi suatu masalah ataupun konflik, masing-masing divisi akan berpikir secara rasional dan mendahulukan kepentingan bersama yaitu perusahaan dibandingkan kepentingan sepihak saja.

#### **4.4. Alternatif Strategi Pemasaran dan IMC Clear**

Dalam mengatasi persaingan yang ketat di dalam industri FMCG khususnya pada kategori sampo ini, Unilever Indonesia harus memiliki suatu strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan di Indonesia dan di dunia. Menurut Berrigan dan Finkbeiner (1992), sangatlah sulit untuk mendapatkan keuntungan dan dapat bertahan lama dalam memposisikan merek di pasar dengan semakin banyaknya kompetitor yang masuk untuk mengambil persentase kecil dari pangsa pasar yang ada. Suatu kategori produk yang menarik dan dapat memberikan keuntungan kepada beberapa pihak akan menarik perhatian pihak lain untuk ikut masuk. Pada saat itulah suatu perusahaan perlu melakukan diferensiasi baik dalam bagaimana merek produk tersebut diposisikan dalam pasar, hingga meluncurkan diferensiasi produk yang lebih unik dan baru.

Memaksimalkan nilai pemegang saham merupakan tujuan dari semua perusahaan karena pada dasarnya tidak ada perusahaan yang tidak menginginkan profit dari hasil usahanya. Strategi pemasaran yang tepat tentunya harus mempertimbangkan hal tersebut sebagai salah satu bagian dari *interface marketing-finance* karena dengan adanya tujuan yang sama dari pemasar dan keuangan maka hal tersebut dapat menjadi keunggulan daya saing perusahaan tersebut.

**Tabel 4.3. Faktor yang Mempengaruhi Evaluasi Kekuatan Perusahaan atau Merek**

<i>Industry Attractiveness</i>	<i>Business Unit Strength / Competitive Advantage</i>
<i>Market size</i>	<i>Strength of assets and competencies</i>
<i>Market growth rate</i>	<i>Relative brand strength</i>
<i>Market profitability</i>	<i>Market share</i>
<i>Pricing trends</i>	<i>Market share growth</i>
<i>Competitive intensity/rivalry</i>	<i>Customer loyalty</i>
<i>Overall risk of returns in the industry</i>	<i>Relative cost position</i>
<i>Entry barriers</i>	<i>Relative profit margins</i>
<i>Opportunity to differentiate products and services</i>	<i>Distribution strength and production capacity</i>
<i>Demand variability</i>	<i>Record of technological or other innovation</i>
<i>Segmentation</i>	<i>Quality</i>
<i>Distribute structure</i>	<i>Access to financial and other investment resources</i>
<i>Technology development</i>	<i>Management strength</i>

Sumber: McDonald & Dunbar (2004)

Hal lain dalam memformulasikan strategi untuk menjaga keunggulan daya saing yaitu diperlukannya dilakukan analisis bagaimanakah kekuatan merek Clear di industri sampo Indonesia saat ini. Hal ini akan membantu Unilever untuk dapat menetapkan langkah yang tepat. Salah satu *tools* yang dapat digunakan untuk menganalisis posisi dari merek Clear dalam pasar sampo di Indonesia adalah dengan menggunakan matriks GE/McKinsey. Matriks ini digunakan karena dapat menganalisis strategi dengan adanya *multiple factors* yang digunakan untuk mendapatkan gambaran akurat mengenai kedua dimensi yang ada pada matriks ini (Peters, 1993). Tabel 4.3 di atas ini menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi perhitungan untuk dapat menentukan posisi Clear di industri sampo Indonesia. Melalui faktor-faktor tersebut dilakukan analisis yang menghasilkan skor untuk menentukan perkiraan posisinya.

Tabel 4.4. Hasil Rata-Rata Posisi Clear dengan Matriks GE/McKinsey

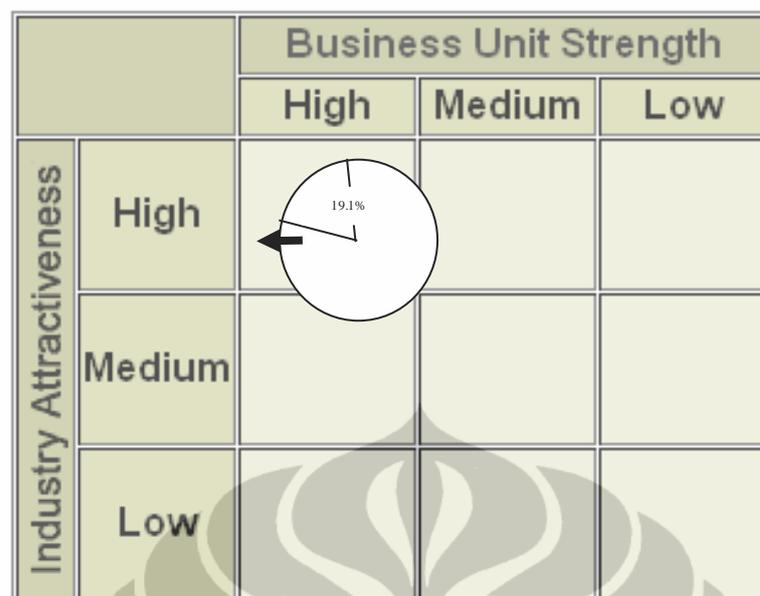
Keterangan	Skor	Rata-Rata
<b><i>Industry Attractiveness</i></b>		
<i>Market size</i>	3	2.83
<i>Market growth rate</i>	2	
<i>Market profitability</i>	2	
<i>Pricing trends</i>	3	
<i>Competitive intensity/rivalry</i>	3	
<i>Overall risk of returns in the industry</i>	3	
<i>Entry barriers</i>	3	
<i>Opportunity to differentiate products and services</i>	3	
<i>Demand variability</i>	3	
<i>Segmentation</i>	3	
<i>Distribute structure</i>	3	
<i>Technology development</i>	3	
<b><i>Business Unit Strength / Competitive Advantage</i></b>		
<i>Strength of assets and competencies</i>	3	2.75
<i>Relative brand strength</i>	3	
<i>Market share</i>	3	
<i>Market share growth</i>	3	
<i>Customer loyalty</i>	3	
<i>Relative cost position</i>	2	
<i>Relative profit margins</i>	2	
<i>Distribution strength and production capacity</i>	3	
<i>Record of technological or other innovation</i>	2	
<i>Quality</i>	3	
<i>Access to financial and other investment resources</i>	3	
<i>Management strength</i>	3	

Sumber: Hasil olahan sendiri

Tabel 4.4 di atas merupakan hasil skor rata-rata yang akan menyusun matriks GE/McKinsey untuk memperlihatkan posisi pada produk Clear. Model matriks ini digunakan untuk melakukan analisis bisnis perusahaan apakah masih

perlu dilakukan investasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau langkah strategik lainnya (McDonald & Dunbar, 2004). Berdasarkan hasil yang diperoleh, industry attractiveness dari industri sampo di Indonesia menunjukkan hasil yang sangat kuat yaitu 2.83; sedangkan business unit strength yang memperlihatkan keunggulan kompetitif dari merek Clear juga memperoleh hasil rata-rata yang kuat yaitu 2.75.

Dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi evaluasi pada Tabel 4.4, terlihat bahwa merek Clear ini memiliki *High Industry Attractiveness* dan *High Competitive Advantage*. Hal ini menunjukkan bahwa merek Clear ini merupakan merek yang kuat dengan keunggulan daya saing yang tinggi di industri sampo yang memiliki tingkat *attractiveness* yang tinggi juga. Clear harus mempertahankan keunggulan yang dimilikinya dan terus mencari peluang agar dapat terus bertumbuh. Strategi yang seharusnya dipakai oleh merek Clear ini menurut Collis, Campbell, & Goold (2010) adalah tetap berinvestasi untuk terus bertumbuh dengan selalu melakukan inovasi terhadap produk yang ada dan selalu melakukan penelitian tentang kebutuhan konsumen agar Clear dapat selalu memenuhi kebutuhan konsumen; mencari peluang yang lebih lagi pada pasar global khususnya pada negara-negara yang sedang berkembang karena karakteristik produk Clear yang memang mengkhususkan dirinya pada konsumen negara berkembang; memaksimalkan pangsa pasarnya dengan strategi yang jitu dan bauran komunikasi yang terintegrasi dengan baik; selalu mencari dominansi pasar ditengah kompetisi yang sengit; dan berkonsentrasi pada pengembangan *core competencies* yang dimiliki oleh Clear. Pada Gambar 4.3 juga menunjukkan besarnya pasar sampo di Indonesia (ditunjukkan sebagai lingkaran), lalu nilai pangsa pasar dari merek Clear di Indonesia (ditunjukkan sebagai potong grafik pie), serta tanda panah yang menunjukkan arah pergerakan merek Clear di masa yang akan datang.



**Gambar 4.3. Matriks GE/McKinsey**

Sumber: Hasil olahan sendiri dan McDonald & Dunbar (2004)

Pada sumbu Y terdapat analisis *Industry Attractiveness* yang menunjukkan seberapa menariknya suatu industri tersebut untuk dimasuki oleh pemain baru, sedangkan pada sumbu X terdapat analisis *Business Unit Strength / Competitive Advantage* yang menunjukkan posisi persaingan dari suatu perusahaan. Pada Tabel 4.2 di atas adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan dalam menentukan posisi suatu perusahaan atau merek (McDonald & Dunbar, 2004).

#### 4.4.1. Alternatif Strategi Pemasaran Clear

Menurut pandangan dari Salbini (2011), divisi pemasaran di Unilever Indonesia bermain pada tahapan strategik dan juga fungsional. Hal ini ditunjukkan dengan perlunya pemahaman yang mendalam bagaimana sebuah merek harus terus dikembangkan dari sisi volum penjualan maupun *value* yang diberikan kepada konsumen. Jadi pemasaran di Unilever khususnya merek Clear tidak hanya memberi *value* kepada konsumen dan mengimplementasikan strategi pemasaran yang berasal dari manajemen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mona Majid (2011) selaku Senior Brand Manager Clear dari Unilever Indonesia, maka berikut adalah analisis yang

dapat diberikan mengenai strategi pemasaran dan analisisnya dengan bantuan *framework* dari Belch & Belch (2009) pada Gambar 2.2:

- a. Segmentasi pasar. Segmen dari sampo merek Clear adalah konsumen yang peduli akan rambut yang sehat dan kuat, serta bersih. Strategi yang cocok adalah *mass-market strategy* dimana perusahaan memproduksi jenis produk yang sejenis untuk semua tingkatan ekonomi (hanya terdapat perbedaan kemasan: kemasan *sachet* untuk kelas menengah ke bawah, sedangkan kemasan botol untuk kelas menengah ke atas), akan tetapi sekaligus mengkombinasikannya dengan *niche-market strategy* dimana diproduksi produk yang cocok dengan target pasar yang spesifik (misalnya sampo untuk pria dan wanita seperti yang telah dilakukan oleh Clear sampo). Kedua strategi ini dapat dikombinasikan asalkan tidak terjadi bentrok pada tahap komunikasi produk kepada konsumen. Menurut Berrigan dan Finkbeiner (1992), setiap pemain dapat mempertimbangkan adanya perubahan strategi perusahaan dalam menghasilkan suatu produk menjadi *market based segmentation*. Unilever Indonesia, secara khususnya merek Clear telah menerapkan strategi ini sehingga produk yang diluncurkan merupakan kebutuhan dan keinginan konsumen setelah dilakukan penelitian terhadap konsumen sendiri.
- b. Target pasar. Berdasarkan hasil wawancara, Clear mentarget konsumen dengan tingkat ekonomi SES A, B, dan C; lalu konsumen yang ingin menjaga kesehatan dari rambut dan kulit kepalanya dengan pemakaian rutin dari produk sampo Clear ini tidak terkecuali konsumen dengan jenis kelamin pria maupun wanita. Pada produk Clear, telah dibedakan Clear untuk pria dengan wanita karena kebutuhan nutrisi dari kulit kepala pria berbeda dengan wanita. Lalu bentuk kemasan produk yang dibedakan untuk kelas menengah ke bawah dengan kelas menengah ke atas. Kemasan *sachet* menurut Antasari (2010) mengalami peningkatan penjualan sebanyak tiga kali dalam seminggu, hal ini dimungkinkan karena sebagian besar konsumen sampo dengan kemasan *sachet* berasal dari konsumen kelas ekonomi menengah ke bawah yang notabennya merupakan persentase terbesar pemakai.

- c. *Positioning*. Clear saat ini sedang memposisikan dirinya sebagai sampo untuk perawatan kulit kepala, bukan lagi produk yang *head-to-head* dengan Head & Shoulder sebagai sampo anti ketombe. Hal ini dilakukan Clear untuk memperbesar target pasar yang dapat dijadikan potensi pasar. *Positioning* inipun dilakukan karena berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Unilever Indonesia bahwa bila kulit kepala sehat, maka dapat menghilangkan ketombe, rambut rontok, maupun kulit kepala yang berminyak sehingga konsumen bisa mendapatkan rambut yang bersih, sehat, dan kuat.

Adanya perubahan proposisi merek dari Clear ini menurut Afiff (2011) merupakan langkah strategik yang tepat dilakukan oleh merek Clear ini, akan tetapi eksekusi yang dilakukan oleh Clear perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk melihat efektivitasnya. Adanya perubahan proposisi merek ini juga mengangkat konsep dari *market driving* dan *market driven*. Menurut Jaworski, Kohli, & Sahay (2000), *market driven* dan *market driving* merupakan dua konsep yang komplementer karena keduanya berfokus kepada konsumen, kompetitor, dan kondisi pasar secara umum. *Market driving* digunakan perusahaan dengan mengendalikan dan mempengaruhi struktur maupun perilaku pemain dalam pasar tersebut (kompetitor maupun regulator) pada suatu arah yang menguntungkan perusahaan tersebut. Sedangkan *market driven* digunakan perusahaan dengan memahami preferensi konsumen dan kompetitor pada pasar tertentu. Menurut Salbini (2011), pemasar perlu mengetahui *consumer needs* agar didapatkan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, walaupun tidak jarang terjadi bahwa perusahaan membuat suatu produk yang inovatif untuk memberikan solusi terhadap konsumen. Konsep dari *market driven* dengan *market driving* itu sendiri dapat diterapkan secara bersamaan. Dengan dilakukannya perubahan proposisi merek akan memberikan arahan bagaimana suatu bauran pemasaran akan bergerak (kecuali distribusi karena merupakan bagian dari divisi penjualan) (Hankinson & Cowking, 1993).

Menurut Adiwijaya (2006), terdapat beberapa kondisi yang tepat untuk mengubah proposisi merek yaitu:

- a. Pada saat banyaknya penawaran dari produk baru, atau dapat dikatakan pasar yang telah jenuh. Dengan melakukan perubahan proposisi merek memeperlihatkan eksistensi dari merek tersebut. Pada kasus ini, Clear melakukan proposisi merek ini karena pasar yang sudah terlalu jenuh dan juga untuk meningkatkan pangsa pasarnya sehingga dapat meningkatkan arus kas operasi dari perusahaan.
- b. Pada saat merek yang sekarang sulit untuk meningkatkan pangsa pasarnya karena adanya merek lainnya. Dengan melakukan proposisi merek ini, Clear memberikan penekanan pada apa yang menjadi kehendak konsumen disertai dengan mengkomunikasikannya dengan cara-cara yang menarik.
- c. Pada saat terjadinya pergeseran psikografis dari konsumen. Hal ini perlu diperhatikan oleh karena adanya pergeseran *desired value* konsumen sedikit saja dapat memberikan dampak yang besar terhadap profitabilitas perusahaan. Maka dari itu pemasar harus tetap memantau pergerakan tersebut.
- d. Pada saat adanya perubahan target pasar dari perusahaan. Hal ini terjadi pada merek produk Clear karena secara tidak langsung Clear memperbesar target pasarnya guna meningkatkan pangsa pasar dan penjualannya.

Penerapan strategi proposisi merek tidak dapat dilakukan tanpa pertimbangan yang matang serta harus dilakukan secara benar dan didukung oleh seluruh komponen perusahaan. Tanpa adanya pemahaman yang benar akan konsep dasar proposisi merek, kepekaan akan kondisi dan perubahan pasar, pemahaman akan kebutuhan dan keinginan konsumen, serta pengenalan akan kekuatan dan kelemahan merek maka strategi ini tidak akan berhasil dan hanya akan menghabiskan uang perusahaan.

Berdasarkan *framework* dari Belch & Belch (2009) pada Gambar 2.2, tahap selanjutnya adalah membuat *marketing planning program development* yang pada dasarnya adalah bauran pemasaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan Afiff (2011), urutan dari bauran pemasaran ini juga menentukan tingkat kepentingan yang perlu diperhatikan. Keempat bauran pemasaran tersebut adalah:

- a. Yang pertama adalah pemilihan produk yang akan dijual kepada konsumen. Saat ini, produk Clear telah ada di seluruh toko ritel baik yang berukuran besar maupun kecil. Yang menjadi hal terpenting adalah ketersediaan produk di setiap toko ritel. Seperti yang telah disampaikan oleh Mona Majid (2011) bahwa produk sampo merupakan *low-involvement product* sehingga bila tidak tersedianya produk Clear pada suatu lokasi perbelanjaan, maka konsumen dapat beralih kepada merek produk lainnya.
- b. Yang kedua adalah penentuan tempat untuk distribusi. Karena Clear merupakan produk yang diproduksi massal (*mass-production product category*) sehingga penempatan produk untuk distribusi di toko-toko ritel yang tersebar di seluruh Indonesia, karena Unilever Indonesia telah berdiri sejak lama, tentunya hal ini menguntungkan perusahaan khususnya Clear karena telah tersedia jaringan distribusi yang luas di seluruh Indonesia. Yang terpenting sekarang adalah bagaimana menjaga agar di setiap toko ritel terdapat stok yang cukup untuk memenuhi kebutuhan konsumen Indonesia.
- c. Yang ketiga adalah penentuan harga produk dan strategi promosi. Harga produk dari sampo Clear ini dibagi berdasarkan kemasannya. Kemasan *sachet* berharga murah karena memang menargetkan konsumen yang berasal dari kelas menengah ke bawah, sedangkan kemasan botol dan *refill* (kemasan isi ulang) memang menargetkan konsumen yang berada di kelas ekonomi menengah ke atas. Penentuan strategi promosi dilakukan oleh Clear untuk dapat meningkatkan penjualan dari produk Clear tersebut. Pada sub-bab selanjutnya akan dijelaskan bagaimana alternatif strategi promosi yang dapat dilakukan oleh Clear untuk meningkatkan penjualan dengan adanya pendekatan dari *interface marketing-finance*.

Lain halnya dengan hasil wawancara dari Salbini (2011) tentang susunan dari bauran pemasaran dalam industri FMCG, antara lain:

- a. Yang pertama adalah promosi produk tersebut. Dengan adanya promosi yang unik, menarik, dan tepat sasaran akan memicu penjualan dari produk

tersebut. Promosi tersebut juga akan meningkatkan *value* produk tersebut sehingga produk yang memiliki desain maupun kualitas yang tidak mencolok dapat menjadi produk yang spesial. Karena promosi sendirilah yang akan membentuk kualitas dari ekuitas merek suatu produk.

- b. Yang kedua adalah produk. Pada saat konsumen terpengaruh dengan adanya produk baru dengan promosi yang unik, maka konsumen tentunya memiliki kemungkinan yang besar untuk mencoba produk tersebut. Akan tetapi yang menentukan adanya loyalitas pemakaian produk adalah kualitas dari produk yang dijual apakah dapat memberikan kepuasan pada saat digunakan oleh konsumen. Bila tidak, tentunya hal tersebut menjadi permasalahan terhadap produk yang dijual oleh perusahaan.
- c. Yang ketiga adalah distribusi atau place dimana produk tersebut ditempatkan untuk dijual dan juga harga yang kompetitif. Pada industri FMCG, penting dalam penentuan lokasi penjualan apakah pada toko ritel ataupun membuat suatu lokasi tersendiri untuk produk tersebut. Harga pun menjadi salah satu faktor yang membuat konsumen memilih untuk membeli produk dari Unilever ataupun tidak, akan tetapi kembali kepada seberapa memuaskan produk dari Unilever yang akan menentukan adanya *repeat buying* atau tidak.

Kedua pendapat yang berbeda tersebut memiliki dasar masing-masing dalam melakukan pilihan, akan tetapi untuk memperoleh keunggulan daya saing yang maksimum, hendaknya keempat hal dari bauran pemasaran terintegrasi karena masing-masing keempat bagian tersebut tidak dapat terpisahkan sesuai yang dikatakan oleh Afiff (2011). Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas produk dan promosi merupakan hal yang utama karena akan menentukan bagaimana konsumen akan memilih produk yang akan dijual. Lalu setelah itu barulah jaringan distribusi yang kuat dan harga yang kompetitif akan menjadi pendukung keberhasilan suatu merek produk memiliki pangsa pasar yang besar. Meskipun demikian, berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan narasumber menunjukkan beberapa hal mengenai bauran pemasaran yang dilakukan oleh

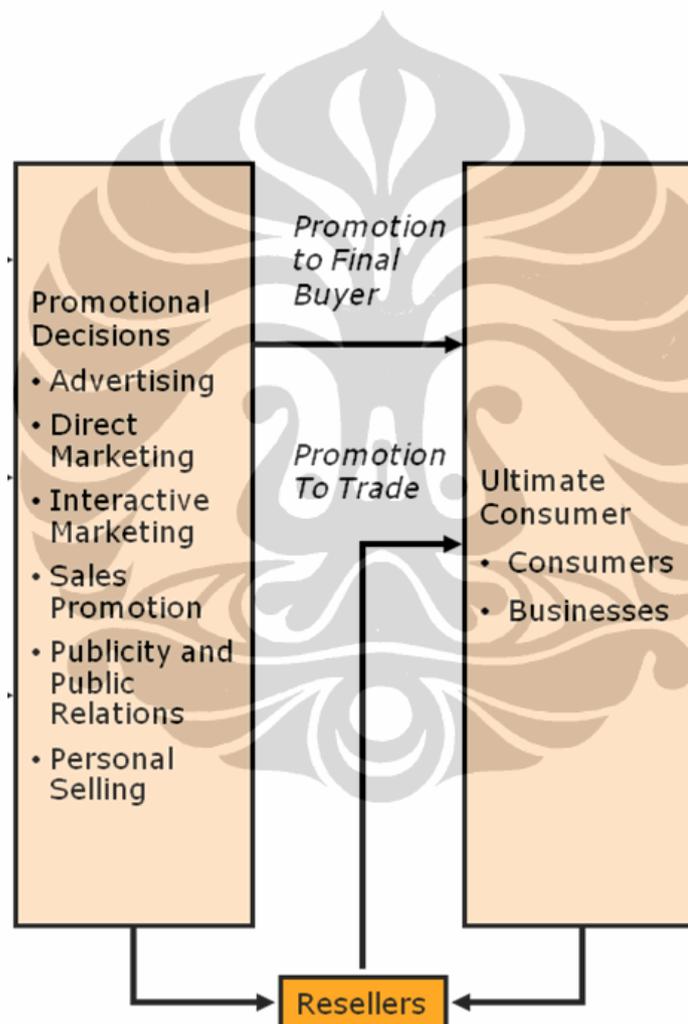
Clear untuk menghadapi persaingan di industri FMCG khususnya pada kategori sampo yaitu:

- a. Produk. Clear mengeluarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dari konsumennya yaitu untuk membersihkan ketombe, mengurangi produksi minyak pada kulit kepala, dan kerusakan kulit kepala; serta sampo khusus untuk pria. Hal lain yang dilakukan oleh Clear selain meningkatkan kualitas produk adalah meningkatkan jumlah kuantitas produk dengan cara mengeluarkan kemasan botol untuk menarget konsumen menengah ke atas dan kemasan *sachet* untuk menarget konsumen menengah ke bawah.
- b. Harga. Harga yang ditawarkan oleh Clear juga harus sesuai dengan target konsumennya yang berkisar kelas ekonomi dengan SES A hingga SES C. Besarnya konsumen yang perlu untuk dipenuhi kebutuhannya memerlukan strategi harga dan produk yang tepat. Untuk SES A dan SES B, Clear dapat menjual produknya dengan kemasan botol sedangkan untuk SES C Clear menyediakan produk dengan kemasan *sachet* karena harganya yang jauh lebih murah.
- c. Distribusi. Jaringan distribusi yang kuat dan luas diperlukan oleh Clear agar dapat menjaga ketersediaan dari produk sampo Clear tersebut. Lalu penempatan lokasi distribusi pun harus diperhatikan oleh Clear sehingga sirkulasi dari inventori produk sampo Clear dapat terjaga dengan baik.
- d. Promosi. Promosi yang dilakukan tentunya merupakan promosi yang sesuai dengan karakteristik konsumen. Karena produk Clear merupakan *low-involvement product* sehingga *awareness* pada konsumen harus tetap terjaga agar merek Clear selalu berada pada urutan pertama dari TOM konsumen sekarang maupun konsumen yang berpotensi. Dengan tujuan menjaga *awareness* tersebut, maka dibutuhkan biaya yang sangat besar.

#### **4.4.2. Alternatif Strategi IMC Clear dengan Pengaruh *Interface marketing-finance***

Strategi yang baik tanpa adanya taktik yang tepat dalam pelaksanaannya tidak akan dapat berhasil. Salah satu *tools* yang dipakai pemasar adalah bauran

pemasaran. Di dalam bauran pemasaran tersebut terdapat satu kategori yaitu promosi yang berpengaruh terhadap pembentukan proposisi merek yang sedang dalam proses dibangun oleh Unilever Indonesia. Hellen (2011) menambahkan, para produsen produk FMCG sebaiknya menggunakan strategi promosi yang baik sebab promosi bisa memengaruhi keputusan konsumen. Nielsen mencatat, 74% konsumen memutuskan untuk beralih ke produk lain karena ada promosi yang menarik, sedangkan sisanya 32% lebih memilih setia untuk memakai produk lamanya.



**Gambar 4.4. Framework Alur Aktivitas Promosi untuk Konsumen**

Sumber: Belch & Belch (2009)

Pada Gambar 4.4 di atas ini (Belch & Belch, 2009) menunjukkan bahwa aktivitas promosi dapat dilakukan kepada konsumen secara langsung ataupun kepada distributor. Promosi yang dilakukan kepada konsumen secara langsung

untuk memicu permintaan yang lebih dari konsumen dengan cara mengiklankan produk disebut sebagai *market pull*, sedangkan *market push* adalah strategi promosi dengan menggunakan *sales force* untuk meningkatkan penjualan produk, misalnya mempromosikan produk kepada distributor, lalu distributor mempromosikan kepada toko-toko ritelnya, dan terakhir toko ritel langsung mempromosikan kepada konsumen-konsumennya.

Menurut Frankenberger & Graham (2004), seluruh aktivitas perusahaan terbukti dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, dan salah satu yang ada di dalam aktivitas perusahaan tersebut adalah pemasaran. Tren yang terjadi sekarang adalah bagaimana memperlakukan promosi sebagai suatu investasi dengan tingkat pengembalian berupa pendapatan dan *market value*; walaupun hal tersebut masih diperdebatkan oleh banyak pihak karena investasi dalam promosi sulit sekali diukur. Yang dapat dipastikan menurut Frankenberger & Graham (2004) adalah melalui pengiklanan, terbentuk suatu aset bayangan yang secara positif mempengaruhi arus kas perusahaan dimasa yang akan datang melalui penjualan yang meningkat. Tentu saja hal ini harus didukung dengan adanya produk yang berkualitas, distribusi yang luas, dan dengan harga yang kompetitif dan sesuai dengan target pasar.

Dengan menggunakan aktivitas pengiklanan yang tepat akan meningkatkan jumlah konsumen berpotensi yang mengetahui mengenai produk Clear tersebut walaupun menurut Frankenberger & Graham (2004) sulit untuk menghubungkan penjualan suatu produk dengan aktivitas pengiklanan, akan tetapi penelitian yang telah dilakukan Frankenberger & Graham (2004) menyatakan bahwa aktivitas pengiklanan memberikan hasil yang positif terhadap kinerja perusahaan, sedangkan penurunan aktivitas pengiklanan akan memberikan dampak yang negatif terhadap kinerja penjualan perusahaan. Teori tersebut sejalan dengan pendapat yang diberikan oleh Salbini (2011), akan tetapi divisi pemasaran harus tetap memperhatikan akuntabilitas dari pemasaran karena hal tersebutlah yang membuat pemasar memiliki posisi tawar yang kuat pada saat melakukan formulasi strategi dengan manajemen perusahaan. Dalam melakukan aktivitas IMC, Clear menerapkan suatu konsep dari Brand Division Clear itu sendiri yaitu 360° yang memiliki pengertian bahwa dimanapun konsumen berada,

baik di rumah maupun diluar rumahnya, harus melihat ataupun *aware* terhadap promosi yang ada mengenai Clear. Hal ini sangat baik untuk dilakukan karena produk sampo Clear termasuk ke dalam *low-involvement product* dimana merek Clear harus menjadi *top of mind awareness* agar memiliki kesempatan untuk melakukan pembelian. Hal ini tentunya dengan asumsi harga yang kompetitif dengan ketersediaan produk yang baik di setiap lokasi ritel yang bekerja sama dengan Unilever.

Menurut wawancara yang dilakukan kepada Afiff (2011), IMC yang merupakan salah satu elemen dari bauran pemasaran tidak dapat bermain sendiri, karena bauran pemasaran ini memiliki efek yang saling berkaitan kuat satu dengan yang lainnya. Akan tetapi yang dapat diperhatikan pada saat suatu merek tidak dapat menunjukkan kinerjanya secara maksimal pada saat memiliki produk yang berkualitas, dengan harga yang kompetitif, serta distribusi yang luas adalah komunikasi merek tersebut tidak secara tepat sampai pada konsumen sehingga image merek tersebut tidak kuat, atau dapat pula disebabkan karena kurang intensitasnya dalam mengkomunikasikan merek tersebut seperti yang dikatakan oleh Helen di awal sub-judul ini. Mengembangkan program IMC dengan menggabungkan perencanaan yang terintegrasi dan melakukan implementasi dari program komunikasi akan memberikan hasil yang jauh lebih efektif bila digunakan secara terpisah. Program IMC memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk melakukan kampanye pemasaran yang rendah biaya. IMC ini sangat efektif digunakan untuk daerah dengan pertumbuhan ekonomi yang rendah (Katrandjiev, 2000).

Menurut Afiff (2011), untuk meningkatkan kualitas dari promosi pada media, *soft selling* harus lebih dominan dibandingkan dengan *hard selling* pada IMC, walaupun *hard selling* lebih efektif terhadap konsumen yang berkelas ekonomi menengah ke bawah. Secara jangka panjang, menurut Afiff (2011), perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan pada *hard selling* karena suatu merek harus dibentuk isi dan substansi dari *positioning*-nya. Pernyataan dari Afiff (2011) ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Kardes (1988) yang mengatakan bahwa teknik *soft sell* dengan disertai kesimpulan yang tersirat lebih persuasif bila dibandingkan dengan teknik *hard sell* karena *soft sell* lebih

tidak menjengkelkan kepada konsumen dan tidak agresif dalam mengkomunikasikan merek produknya sehingga lebih menunjukkan kepada konsumen bahwa merek tersebut dapat memuaskan kebutuhannya. Menurut Salbini (2011), *soft sell* akan lebih berfungsi pada promosi untuk televisi, radio, maupun *print advertisement*; sedangkan *hard sell* akan lebih efektif dilakukan di toko ritel maupun penjualan *on the spot*. Akan tetapi sesuai dengan konsep yang ada di divisi Clear yaitu 360° yang berarti semua teknik IMC harus dilakukan untuk meningkatkan interaksi produk secara tidak langsung maupun langsung terhadap konsumen sehingga dapat meningkatkan kemungkinan pembelian oleh konsumen.

Berikut ini adalah alternatif strategi IMC yang sesuai dengan kondisi Clear saat ini untuk meningkatkan arus kas operasionalnya melalui penjualan yang meningkat.

- a. *Broadcast media* (TV/radio) dan *print media* (koran, majalah). Saat ini, Clear telah menampilkan aktivitas iklan yang baru di televisi swasta. Meskipun demikian, aktivitas tersebut jarang terlihat sehingga frekuensinya perlu ditingkatkan agar *awareness* konsumen terhadap Clear semakin meningkat yang diharapkan akan meningkatkan penjualan. Menurut Hellen (2011), media promosi paling berpengaruh terhadap keputusan dan perilaku konsumen adalah brosur yang mencapai 74%, disusul televisi 46%, koran 28%, radio 8%, majalah 6%, dan tabloid 6%. Ketika konsumen melihat promosi di toko, tingkat belanja mereka untuk membeli produk itu bisa naik 200%. Hingga saat ini, Clear telah menampilkan iklan di majalah dan koran lokal di Indonesia. Produk yang sedang gencar diiklankan adalah produk Clear untuk pria.
- b. *Event and sponsorship*. Dengan melibatkan diri ke dalam acara-acara serta *sponsorship* dapat memberikan dampak yang negatif ataupun positif, maka dari itu Clear harus tetap berhati-hati dalam memilih acara untuk bekerja sama sehingga tidak memberikan dampak yang negatif terhadap *image* merek Clear. Dengan melakukan aktivitas ini diharapkan Clear akan dapat lebih mendekatkan diri kepada masyarakat sekaligus konsumen secara langsung. Setiap saran positif maupun negatif dapat diperoleh, sehingga

aktivitas ini juga dapat dibarengi dengan pengadaan penelitian mengenai konsumen yang lebih mendalam.

- c. *Internet/interactive*. Dengan menggunakan internet, maka Clear dapat lebih menjangkau konsumen secara langsung meskipun tidak termasuk ke dalamnya proses membeli produk Clear karena hal tersebut akan menyulitkan perusahaan. Yang menjadi hal terpenting adalah bagaimana Clear dapat secara langsung mengenal kebutuhan konsumen. Saat ini, Clear telah memiliki *website* yang menarik, akan tetapi alangkah baiknya bila terdapat suara konsumen di *website* tersebut sehingga konsumen dapat memberikan komentar positif maupun negatif walaupun Clear sendiri harus tetap menyaring komentar-komentar yang dapat menjatuhkan *image* Clear.

#### **4.5. *Interface marketing-finance* pada Unilever Indonesia di Industri FMCG**

Sesuai dengan karakteristik industri FMCG yang telah diberikan oleh Majumdar (2004), Unilever Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di dalam industri FMCG. Karakteristik yang sesuai adalah produk yang dijual termasuk ke dalam kategori *low-involvement* dengan harga yang relatif terjangkau, dijual dalam jumlah yang besar, jaringan distribusi yang luas, stock turnover yang tinggi serta pergerakan produk yang cepat di pasar. Industri FMCG ini sangat menarik untuk diperhatikan karena produk yang dijual harus memiliki keunikan tersendiri agar dapat menarik minat konsumen untuk membelinya. Keunikan tersebut dapat berasal dari *value* yang diberikan dari produk tersebut ataupun manfaat dasar yang memuaskan kebutuhan konsumen secara langsung.

Unilever Indonesia memiliki merek yang sangat banyak tersebar dari produk *personal care*, makanan dan minuman, serta *household care*; maka dari itu dibutuhkan pemasaran yang kuat agar setiap merek produk yang berada di bawah naungan Unilever Indonesia setidaknya dikenal oleh masyarakat Indonesia. Agar dapat dikenal, dan diharapkan adanya pembelian, Unilever Indonesia perlu memiliki produk yang berkualitas baik, harga yang kompetitif, jaringan distribusi

yang luas, dan promosi yang dapat mengkomunikasikan produk yang ada kepada masyarakat Indonesia.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Laporan Tahunan Unilever Indonesia (2010), Unilever Indonesia berhasil membukukan penjualan senilai Rp19.7 triliun, meningkat 7.9% dibanding tahun 2009. Penjualan diperoleh dari dua segmen bisnis, yaitu Home & Personal Care, dan Foods & Ice Cream. Penjualan dari Home & Personal Care dan Foods & Ice Cream masing-masing tumbuh 5.7% dan 14.9% dari angka tahun 2009, menjadi Rp14.7 triliun dan Rp5.0 triliun di tahun 2010. Pertumbuhan penjualan diperoleh dari kenaikan volume penjualan produk melalui distribusi domestik dan kenaikan dari penjualan ekspor. Peningkatan dari penjualan ini tidak terlepas dari adanya campur tangan divisi pemasaran. Peningkatan ini memberikan kontribusi terhadap penjualan dari Unilever Indonesia. Bila dibandingkan dengan beban usaha Unilever Indonesia yang meningkat 17.3% menjadi Rp5.7 triliun pada 2010, yang dipicu terutama oleh kenaikan beban pemasaran dan penjualan sebesar 20.8% menjadi Rp4.5 triliun; sedangkan beban umum dan administrasi hanya naik 5.2% menjadi Rp1.1 triliun. Peningkatan beban pemasaran dan penjualan didominasi oleh kenaikan beban iklan, riset, dan promosi, yang keseluruhannya meningkat 24.4% menjadi Rp2.8 triliun pada 2010 dan mewakili 50.0% dari seluruh beban usaha Unilever Indonesia. Kenaikan tersebut dipergunakan untuk mengimbangi dinamika pasar dan mendorong inovasi (Unilever Indonesia, 2010).

Tabel 4.5 di bawah ini menunjukkan pertumbuhan penjualan yang diiringi dengan adanya pertumbuhan beban pemasaran dan penjualan dari Unilever Indonesia selama lima tahun terakhir. Berdasarkan data tersebut telah membuktikan konsep yang telah diteliti oleh Frankenberger & Graham (2004) bahwa aktivitas pemasaran dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan, meskipun pada Tabel 4.5 terdapat peningkatan persentase beban pemasaran & penjualan yang lebih tinggi dibandingkan penjualannya. Menurut Majid (2012), hal ini disebabkan oleh banyaknya aktivitas promosi dan iklan yang dilakukan oleh Unilever Indonesia, secara keseluruhan, untuk meningkatkan ekuitas merek-merek perusahaan dan menjaga keunggulan bersaing dari Unilever Indonesia karena adanya persaingan yang ketat pada kategori sampo tersebut. Sesuai dengan yang

dikatakan oleh Salbini (2011) bahwa ROI yang negatif merupakan pertanda sedang tingginya aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan *brand awareness* dari merek Unilever Indonesia.

Pada Tabel 4.5 juga diperoleh data arus kas aktivitas operasi dan pendapatan dari per lembar saham dari Unilever Indonesia. Pemakaian arus kas operasi untuk dapat melihat pertumbuhan arus kas dari Unilever berdasarkan aktivitas operasi sehari-hari yang dilakukan perusahaan dan pada arus kas operasi ini tidak diperhitungkan aktivitas *financing* dan *investation* dari Unilever Indonesia. Pada data tersebut terdapat kenaikan arus kas aktivitas operasi dari tahun 2006 hingga 2010. Pemakaian arus kas ini, bagi pemasar, dapat berguna untuk melihat potensi perusahaan di masa depan serta dalam penghitungan arus kas ini pada akhirnya dapat melihat pertumbuhan dari pendapatan per lembar saham (pada perusahaan yang telah terdaftar di indeks saham lokal) yang memperlihatkan kepuasan pelanggan dalam mengkonsumsi produk-produk Unilever Indonesia. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tuli & Bharadwaj (2009) mengenai pertumbuhan EPS (*earnings per share*) dari perusahaan tertentu karena adanya kepuasan pelanggan terhadap produknya. Lalu dari EPS tersebut dapat memberikan hasil positif kepada nilai pemegang saham pada Unilever Indonesia. Hasil analisis tersebut didukung oleh pernyataan Majid (2012) yang mengatakan bahwa indikator saham Unilever Indonesia salah satu pendukungnya adalah aktivitas pemasaran yang memberikan janji terhadap konsumen akan kualitas dari produk Unilever, lalu setelah itu konsumen melakukan pembelian entah karena *trial purchase* ataupun pembelian ulang dan konsumen puas terhadap kinerja produk tersebut sehingga tingkat kepercayaan konsumen terhadap produk-produk Unilever meningkat yang sejalan dengan pertumbuhan kinerja keuangan Unilever. Srinivasan & Hanssens (2009) mendukung hal tersebut, dan mereka menambahkan bahwa investor melakukan jual beli saham dari suatu perusahaan karena ekspektasi kepada pendapatan perusahaan di masa yang akan datang, ekspektasi tersebut merupakan bukti konkrit dari pemberitaan perusahaan mengenai kinerja keuangan perusahaan tiap kuartal yang akan memaksimumkan nilai pemegang saham pada akhirnya.

**Tabel 4.5. Tabel Data Penjualan, Beban Pemasaran & Penjualan, Arus Kas Aktivitas Operasi, dan EPS**

<b>Keterangan (Dalam Juta Rupiah)</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Penjualan	19,690,239	18,246,872	15,577,811	12,544,901	11,335,241
Persentase Peningkatan Penjualan	7.91%	17.13%	24.18%	10.67%	-
Beban Pemasaran & Penjualan	4,523,283	3,743,895	3,277,894	2,790,002	2,559,943
Persentase Peningkatan Beban Pemasaran & Penjualan	20.82%	14.22%	17.49%	8.99%	-
Arus Kas Aktivitas Operasi	3,619,189	3,280,710	3,277,894	2,790,002	2,559,943
Persentase Peningkatan Arus Kas Aktivitas Operasi	10.32%	17.77%	23.81%	3.46%	-
<i>Earnings per share</i> (EPS)	444	399	315	257	226
Persentase Peningkatan <i>Earnings per share</i> (EPS)	11.28%	26.67%	22.57%	13.72%	-

Sumber: Laporan Tahunan Unilever Indonesia (2010, 2008,& 2006)

Berdasarkan kepada hasil wawancara yang telah dilakukan kepada Clear Brand Division dari Unilever Indonesia, terlihat bahwa *Five-Layer Phenomenon* dari teori Weissbrich, Miller, & Krohmer (2007) telah diterapkan oleh Unilever Indonesia yaitu *information sharing, structural linkage, power distribution, orientation of individual fuctions, dan knowledge of individual functions*; dimana kelima hal tersebut merupakan *interface marketing-finance*. Dengan adanya penerapan kelima hal tersebut, secara strategik, divisi pemasaran – khusus merek Clear – dan keuangan dapat melakukan pengambilan keputusan yang tepat. Hal

ini ditunjukkan dengan langkah yang tepat untuk meningkatkan pangsa pasar dari Clear ini sehingga tentunya dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dengan baik.

Bagi divisi Clear, sangat penting sekali untuk melakukan pencatatan untuk setiap aktivitas pemasaran yang dilakukan. Berdasarkan wawancara kepada Salbini (2011), tingkat pengembalian investasi (*return on investment* – ROI) untuk aktivitas pemasaran dapat bernilai negatif maupun positif. ROI yang bernilai negatif, menurut Salbini (2011), mayoritas merupakan aktivitas pemasaran yang membangun *brand image* dari merek Clear. Dalam membangun *brand image* tersebut, aktivitas promosi berperan sangat penting sekali sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Kotler & Keller (2011) bahwa setiap aktivitas IMC akan membentuk ekuitas merek dan salah satu komponen yang membentuk ekuitas merek adalah *brand image* dari produk tersebut. Ekuitas merek ini dapat dijadikan sebagai ‘investasi’ pada konsumen untuk di masa yang akan datang karena ekuitas merek ini akan memberikan pengaruh terhadap TOMA (*Top of Mind Awareness*) yang berpengaruh terhadap keputusan membeli konsumen. Lain halnya dengan aktivitas IMC yang bernilai positif akan langsung berhubungan dengan penjualan. Tingginya nilai penjualan akan mempengaruhi nilai dari laba bersih perusahaan secara keseluruhan, dalam hal ini Unilever Indonesia. Nilai ROI yang negatif menandakan pengeluaran yang berfungsi untuk meningkatkan ekuitas merek, akan tetapi setiap proyek yang diajukan tidak selalu disetujui oleh manajemen pada saat proyek untuk aktivitas pemasaran tersebut tidak dapat memberikan efektivitas yang baik terhadap perusahaan dalam hal beban usaha.

Pengaruh lain yang ditimbulkan dengan semakin meningkatnya penjualan adalah meningkatnya arus kas operasi dari Unilever Indonesia, walaupun masih banyak faktor keuangan lain yang mempengaruhi peningkatan dari arus kas operasi tersebut seperti *interest*, *expense*, dan lainnya. Peningkatan arus kas ini juga akan mempengaruhi nilai pemegang saham Unilever Indonesia juga (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010). Dengan memperhatikan aspek nilai pemegang saham ini akan memberikan masukan terhadap formulasi strategi baik pemasaran maupun keuangan karena hal tersebut akan berpengaruh kepada keunggulan daya saing yang lestari bagi Unilever Indonesia (Woolridge, 1992).

Hal lain yang dapat menjadi informasi tambahan bagi merek Clear adalah dengan mengikut sertakan analisis nilai pemegang saham ini akan meningkatkan efektivitas komunikasi pemasaran untuk berinteraksi dengan keuangan karena semua divisi dalam perusahaan khususnya keuangan selalu berusaha untuk memaksimalkan nilai pemegang saham ini. ROI yang bernilai negatif hampir dipastikan ada dalam aktivitas pemasaran, tapi menurut Salbini (2011) bagaimana divisi Clear mengelola anggarannya tersebutlah yang memberi pengaruh. Lalu Salbini (2011) juga menambahkan bahwa *interface marketing-finance* merupakan suatu sistem yang ada di Unilever agar tidak ada informasi yang berbeda pada saat dilakukan pertanggung-jawaban aktivitas pemasaran.

Menurut Locander & Goebel (1997), formulasi strategi antara pemasaran dengan keuangan di level *top management* terjadi untuk merencanakan apakah perusahaan lebih menguntungkan untuk investasi dalam keuangan ataupun dalam pemasaran. Pada level *middle management*, pemasaran dan keuangan merencanakan prediksi penjualan disertai dengan perencanaan keuangannya, pembuatan anggaran dengan penentuan segmen pasar, dan penentuan penelitian dalam keuangan dengan penentuan produk dan harga produk yang sesuai. Terakhir pada level *bottom management* terdapat perencanaan bagaimana membangun relasi dengan konsumen disertai kebijakan keuangan yang akan diterapkan oleh kedua divisi dan langkah-langkah yang ditentukan dalam merencanakan aktivitas promosi dengan perencanaan operasi keuangan perusahaan. Dengan formulasi strategi yang baik ini berguna untuk meningkatkan nilai pemegang saham yang terlihat pada tingkat antisipasi arus kas, pemilihan waktu, *sustainability*, dan risiko yang melekat padanya (Rappaport, 1998). Maka dari itu pemasaran harus mengevaluasi aktivitas dan strategi yang direncanakannya (Srivastava et al., 1998, 1999).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Salbini (2011), diketahui bahwa hubungan antara pemasaran dengan keuangan yang terintegrasi dengan baik mempermudah dalam memformulasikan strategi hingga taktik yang digunakan oleh Clear. Misalnya saja pada saat hendak dilakukan peluncuran aktivitas pemasaran yang baru (seperti pengembangan produk baru) harus dilakukan analisis ROI, target volum penjualan yang ingin dicapai, anggaran yang

diperlukan dengan perencanaan target pasar yang dapat diakuisisi, serta penentuan aktivitas IMC yang akan digunakan untuk meningkatkan *brand awareness* dan hubungan dengan konsumen.

Hal kritical bagi perusahaan yang berkompetisi di industri sampo, khususnya merek Clear dari Unilever, adalah analisis yang jitu akan kebutuhan konsumen yang sebenarnya dan kebutuhan konsumen yang bahkan konsumen sendiri seringkali tidak menyadarinya. Hal tersebut akan memicu kepada SI, akan tetapi SI yang mengarah kepada semakin besarnya konsumen dalam segmen tersebut merupakan dampak yang positif bagi Clear karena secara langsung tentunya akan meningkatkan penjualan dari produk Clear. Permainan proposisi merek yang dilakukan oleh Clear merupakan salah satu cara, akan tetapi frekuensi promosi harus ditingkatkan karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap pola pikir masyarakat. Kompetisi yang terjadi di pasar sampo sangat ketat sekali sehingga pada saat Clear dapat keluar dari kompetisi yang jenuh tersebut dan melakukan diferensiasi, besar kemungkinannya Clear akan dapat meningkatkan pangsa pasar mereknya.

## BAB 5 PENUTUP

### 5.1. Temuan Utama

Tingginya pertumbuhan dari pasar FMCG memberikan kontribusi yang besar pula terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Dengan adanya peningkatan 11.8% membuktikan bahwa potensi dari pasar FMCG Indonesia sangatlah besar. Industri FMCG dapat dicirikan berdasarkan dua sudut pandang. Yang pertama berdasarkan sudut pandang dari konsumen, FMCG memiliki ciri yaitu produk yang dibeli secara reguler, merupakan produk yang termasuk ke dalam low-involvement, dan memiliki harga yang relatif terjangkau. Yang kedua berdasarkan sudut pandang dari pemasar, FMCG memiliki ciri yaitu dijual dalam jumlah yang besar, memiliki *contribution margin* yang rendah, memiliki jaringan distribusi yang besar, *stock turnover* yang tinggi, dan produk memiliki pergerakan yang cepat di pasar.

Pada karya akhir ini diteliti sebuah perusahaan yang merupakan salah satu pemain besar di industri FMCG di Indonesia yaitu PT Unilever Indonesia Tbk. dan PT Procter & Gamble Indonesia. Kedua perusahaan multinasional tersebut sudah lama bersaing untuk menjadi utama di dunia. Di Indonesia, 90% pasar sampo dimainkan oleh kedua perusahaan tersebut. Pasar sampo di Indonesia sangat berpotensi karena jumlah penduduknya yang banyak dan semua orang perlu untuk mencuci rambutnya. Studi ini berfokus pada penyusunan alternatif strategi pemasaran dan IMC dengan adanya pengaruh dari *interface marketing-finance*. Untuk dapat memformulasikan alternatif strategi yang tepat, maka diperlukan identifikasi terlebih dahulu mengenai konsumen, kompetitor, dan internal perusahaan juga.

Pada konsumen, bagaimana perilaku konsumen memutuskan dalam melakukan pembelian suatu merek produk sampo ditentukan dari tiga hal yaitu ketersediaan produk di toko ritel, *awareness* dari suatu merek produk sampo, harga dari produk tersebut, dan terakhir adalah kualitas produk tersebut. Dengan

memahami perilaku konsumen tersebut akan memberikan dampak yang baik terhadap kondisi bisnis dari perusahaan. Produk sampo termasuk ke dalam kategori *low-involvement product* sehingga distribusi, harga, promosi dan kualitas produk sangat diperhatikan oleh konsumen. Keempat hal tersebut yang membentuk pola pikir konsumen akan suatu merek produk tertentu.

Perilaku konsumen pria dalam melakukan pembelian suatu produk sangat menarik untuk dianalisis karena ternyata konsumen pria memiliki waktu yang jauh lebih cepat dalam memutuskan untuk membeli suatu produk yang *low-involvement* seperti produk sampo. Jadi dengan memenuhi kebutuhan dari konsumen pria ini tentu akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Hal lain yang ditemukan mengenai konsumen adalah keinginan konsumen (*consumer desired value*) yang selalu berubah-ubah, akan tetapi pada produk sampo ternyata teridentifikasi memiliki kecenderungan untuk stabil dari sisi *value* konsumen. Kestabilan tersebut tidak membuat perusahaan dapat tenang, tapi perusahaan harus tetap melakukan penelitian yang mendalam lagi akan *desired value* konsumen tersebut karena seperti yang dikatakan oleh Solomon (2009) bahwa semakin perusahaan mengenal konsumennya maka akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.

Persaingan yang terjadi pada industri sampo Indonesia sangat kompetitif sekali. Hal ini dinyatakan oleh Majid sebagai Brand Manager Clear dari Unilever Indonesia. Maka dari itu perusahaan harus melakukan diferensiasi baik dari produknya itu sendiri dan *value* yang ditawarkan terhadap konsumen. Persaingan yang sebenarnya terjadi tidak hanya dengan Head & Shoulders saja, sebagai produk dengan kategori yang sama, akan tetapi lebih kepada produk kompetitor lainnya.

Analisis yang dilakukan terhadap merek Clear adalah analisis posisi Clear di industri sampo Indonesia ini. Dengan menggunakan matriks GE/McKinsey ini terlihat bahwa industri sampo memiliki tingkat *attractiveness* yang tinggi dan Clear sebagai salah satu merek produk sampo memiliki kekuatan internal yang tinggi untuk berkompetisi di industri ini. Dengan mengetahui hal

tersebut maka dapat diketahui strategi apa saja yang dapat digunakan untuk terus memiliki keunggulan daya saing yang lestari.

Salah satu komponen dalam *interface marketing-finance* untuk mendukung pencapaian keunggulan daya saing menurut Weissbrich, Miller, & Krohmer (2007) adalah hubungan antara pemasaran dan keuangan itu sendiri. Komunikasi yang dimaksud adalah bagaimana kedua divisi saling memahami apa yang dibutuhkan dan memiliki keaktifan untuk membantu satu sama lain untuk mendapatkan strategi yang terbaik. Di Unilever Indonesia, sistem yang diterapkan telah distandarisasi dengan baik sehingga ada prosedur tertentu bagi kedua divisi. Khususnya pada pemasaran, pada saat pengajuan rancangan anggaran maka ada standar tertentu yang harus dipenuhi seperti penghitungan ROI dari aktivitas pemasaran yang direncanakan, lalu tujuan dari adanya aktivitas tersebut, dan lainnya.

Dalam penghitungan ROI ini, nilai negatif dan positif dapat dimungkinkan terjadi. Alasannya adalah pada saat ROI suatu proyek bernilai negatif, maka proyek tersebut tidak berkaitan dengan peningkatan penjualan akan tetapi berkaitan untuk membangun ekuitas merek dari Clear terhadap konsumen. Sedangkan pada saat ROI bernilai positif, maka proyek yang direncanakan memiliki tujuan untuk meningkatkan penjualan secara langsung. Dengan adanya peningkatan penjualan ini akan berdampak terhadap peningkatan laba bersih perusahaan dan sekaligus meningkatkan nilai pemegang saham. Peningkatan penjualan ini juga merupakan tanda bahwa adanya *repeat buying* dari konsumen dan juga adanya kemungkinan konsumen baru yang mengadakan *trial buying*.

Pada tahapan fungsional di Unilever Indonesia, proyek untuk aktivitas pemasaran tidak selalu diterima oleh bagian keuangan. Hal ini terjadi pada saat ROI suatu proyek bernilai negatif dan pemasar tidak dapat memberikan alasan yang tepat, maka proyek tersebut akan ditolak. Lain halnya pada saat *interface marketing-finance* ini terjadi pada tahapan strategik di Unilever Indonesia. Pada tahapan ini akan terjadi pemilihan antara adanya merger ataupun akuisisi perusahaan baru guna memasuki pasar baru dengan merek yang baru, tingkat kepentingan pengembangan produk baru, efektivitas dari rantai pasokan (*supply chain*), apakah perlu untuk pengembangan segmen dari merek yang dimiliki, dan

adanya evaluasi apakah strategi yang digunakan telah efektif dan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap pemasukan bagi keuangan perusahaan. Khusus pada bagian pemasaran dan keuangan yaitu efektivitas implementasi strategi pemasaran yang dilakukan oleh Unilever Indonesia dengan menggunakan analisis laporan keuangan perusahaan, apakah perusahaan mengalami pertumbuhan dari sisi pangsa pasar dan pendapatan.

Berdasarkan hasil peroleh data dari laporan tahunan Unilever Indonesia, diperoleh pertumbuhan beban pemasaran yang lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan penjualannya. Hal ini tentu saja dipengaruhi oleh adanya aktivitas pemasaran yang memberikan dampak pada ekuitas merek, sehingga ekuitas merek ini akan memberikan kontribusi penjualan di masa yang akan datang. Hal inilah yang diperlihatkan bahwa aktivitas pemasaran untuk meningkatkan ekuitas merek ini merupakan semacam ‘investasi’ dari sisi pemasaran untuk tetap menjaga konsumen dari Unilever Indonesia akan tetap loyal dalam membeli merek-mereknya.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Setelah dilakukan identifikasi mengenai perilaku konsumen, persaingan pada industri sampo, dan kondisi internal perusahaan; maka dapat dirancang suatu alternatif strategi pemasaran dan strategi IMC dengan tujuan untuk meningkatkan pangsa pasar dari Clear yang sekaligus juga akan meningkatkan profitabilitas perusahaan guna memaksimalkan nilai pemegang saham.

Dengan segmentasi konsumen yang peduli akan rambut yang sehat dan kuat, serta bersih; strategi yang cocok merupakan kombinasi antara *mass-market strategy*, *niche-market strategy*, dan *market based segmentation*. Dengan segmen yang telah jelas, maka target pasar yang diarah adalah konsumen dengan tingkat ekonomi dari SES A hingga SES C. Dan terakhir *positioning* yang dilakukan oleh Clear tidak lagi sebagai sampo anti ketombe, tapi sebagai sampo untuk perawatan kulit kepala. Perubahan positioning dari Clear ini bertujuan untuk memberikan *value* yang lebih terhadap konsumen, sekaligus bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar dari Clear itu sendiri.

Pergeseran proposisi merek yang dilakukan Clear merupakan langkah yang tepat untuk keluar dari pasar yang sudah jenuh, tapi yang perlu diperhatikan adalah Clear harus mengkomunikasikannya secara terus menerus kepada konsumen bahwa dengan memberikan nutrisi yang sesuai dengan kulit kepala, maka semua permasalahan rambut dapat diatasi dengan baik. Frekuensi dalam mengkomunikasikan suatu informasi terhadap konsumen merupakan titik yang kritical sekali karena konsumen menangkap informasi juga berdasarkan intensitasnya. Penerapan strategi proposisi merek tidak dapat dilakukan tanpa pertimbangan yang matang serta harus dilakukan secara benar dan didukung oleh seluruh komponen perusahaan. Tanpa adanya pemahaman yang benar akan konsep dasar proposisi merek, kepekaan akan kondisi dan perubahan pasar, pemahaman akan kebutuhan dan keinginan konsumen, serta pengenalan akan kekuatan dan kelemahan merek maka strategi ini tidak akan berhasil.

Berdasarkan hasil wawancara, keempat komponen dari bauran pemasaran merupakan sesuatu yang terintegrasi karena tanpa salah satu komponen maka perusahaan akan mengalami kondisi yang buruk. Dengan adanya jaringan distribusi yang luas dan strategi lokasi penempatan produk yang tepat, harga yang kompetitif, promosi yang dilakukan dengan tepat sasaran disertai hal-hal yang dapat mempersuasif konsumen, dan produk yang berkualitas akan memberikan kepuasan bagi konsumen. Hal tersebut akan membentuk loyalitas dari konsumen.

Dengan mengangkat konsep dari Clear yaitu *360° promotion*, Clear mencoba untuk terus terlihat dimana saja seperti beriklan di TV, radio, majalah, *sponsorship*, *billboard*, maupun *print advertisement* lainnya. Dengan demikian konsumen akan selalu *aware* terhadap merek produk Clear yang diharapkan dapat meningkatkan kemungkinan konsumen untuk mencoba maupun melakukan pembelian ulang terhadap merek produk Clear. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kombinasi antara soft selling dengan hard selling akan membantu perusahaan juga untuk meningkatkan kinerja keuangan dari Unilever Indonesia.

Dengan adanya IMC maka memperbesar konsumen untuk memutuskan melakukan pembelian terhadap produk Clear. Dengan demikian akan meningkatkan penjualan perusahaan, laba bersih perusahaan pun akan meningkat,

arus kas operasi yang meningkat (dengan asumsi faktor lain tidak ada yang berubah), dan terakhir dapat memaksimalkan nilai pemegang saham baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini ditemukan adanya keterbatasan mengenai data kompetitor yaitu PT Procter & Gamble khususnya merek Head & Shoulder secara langsung karena termasuk salah satu perusahaan yang belum IPO (*Initial Public Offering*) sehingga sulit untuk mendapatkan informasi lebih. Namun hal ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap jalannya penelitian.

### **5.4. Saran Penelitian**

Melihat keterbatasan yang telah dijabarkan sebelumnya maka penting untuk memperlebar ruang lingkup waktu penelitian dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan sendiri. Selain itu, tidak menutup kemungkinan untuk diadakan penelitian lanjutan mengenai efektivitas dari aktivitas IMC suatu perusahaan yang bergerak di industri FMCG terhadap peningkatan laba bersih perusahaan. Lalu dapat juga dilakukan penelitian mengenai efektivitas IMC yang dilakukan oleh Clear pada saat terjadi pergeseran proposisi merek Clear yang dibuat oleh Unilever Indonesia. Untuk memperolehnya tentu dibutuhkan akses dan waktu yang tidak sebentar.

## DAFTAR REFERENSI

- Aaker, D. A. & Shansby, J. 1982. Positioning Your Product. *Business Horizons*, Vol 25, May/June, pp. 56-62.
- Aaker, D. A., Batra, R., & Myers, J. G. 1996. *Advertising Management*. New Jersey, Prentice Hall.
- Adiwijaya, M. 2006. Analisa Strategi Reposisi Merek Dalam Persaingan Pasar. *Jurnal Universitas Kristen Petra: Surabaya*.
- Afiff, A. Z. 6 Desember 2011. Wawancara Personal.
- Amatulli, C., Caputo, T., & Guido, G. 2010. Strategic Analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An Application to the Italian Fashion Industry. *International journal of business and management*, Vol. 6 No. 5, May, pp. 61-75.
- Analyst IFT. 2011. *Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Industry Analysis*. <http://stockdata.indonesiafinancetoday.com/financial-result/UNVR>. Diakses pada tanggal 03 Desember 2011.
- Anderson, P. F. 1982. Marketing, Strategic Planning, And The 1111 Theory Of The Firm. *Journal of Marketing*, 46, 15 – 36.
- Anonim. 2011. *RI's fast-moving consumer goods industry grows 11.8%*. <http://www.thejakartapost.com/news/2011/04/19/ris-fast-moving-consumer-goods-industry-grows-118.html>. diakses pada tanggal 19 November 2011.
- Anonim. 2011. P&G Targetkan Jadi Pemimpin Pasar Sampo Antiketombe. <http://www.bisnis.com/articles/p-and-g-targetkan-jadi-pemimpin-pasar-sampo-antiketombe>. Diakses pada tanggal 20 November 2011.
- Antasari. 2010. Penjualan Produk Konsumen Mulai Bergairah Kembali. <http://antasari.net/penjualan-produk-konsumen-mulai-bergairah-kembali/>. Diakses pada tanggal 24 November 2011.
- Asadollahi, A. 2011. Investigation The Relationship Between Low Involvement Products And High Involvement Products With Advertisement Strategies. *Contemporary Marketing Review* Vol. 1(5) pp. 01 – 04.
- Balqiah, T. E. 2007. Studi Keterkaitan Aset Relasional, Posisi Pasar, dan Kinerja Keuangan Dalam Membangun Nilai Pemegang Saham Unggul. Disertasi – Fakultas Ekonomi – Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

- Belch, G. dan Belch, M. 2009. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective 8<sup>th</sup> Edition*. McGraw-Hill Higher Education.
- Berkowitz, E., Hartley, S., Kerin, R., and Rudelius, W. 2006. *Marketing. 8th ed.* New York City: McGraw Hill/Irwin.
- Berrigan, J. dan Finkbeiner, C. 1992. *Segmentation Marketing: New Methods for Capturing Business Markets*. Harper Collins Publishers. New York.
- Black, A., Wright, P., dan Davis, J. 2001. *Search Of Shareholder Value: Managing The Drivers Of Performance 2<sup>nd</sup> Edition*. Prentice Hall. London.
- Blocker, C. P. dan Flint, D. J. 2006. Customer Segments as Moving Targets: Integrating Customer Value Dynamism into Segment Instability Logic. *Industrial Marketing Management Journal*, 36(2007), 810 – 822.
- Brierly, S. 2002. *The Advertising Handbook*. Routledge, Oxon.
- Brown, S. 1995. *Life Begins at 40? Further Thoughts In Marketing's 'Midlife Crisis'*. *Mark Intell Plann*, 13(1), 4 – 17.
- Brownlie, D. Saren, M., Whittington, R., dan Wensley, R. 1994. The New Marketing Myopia: Critical Perspectives On Theory And Research In Marketing-Introduction. *European Journal of Marketing*, 28(3), 6 – 12.
- Buchanan, B. 1974. *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533 – 546.
- Bucklin, R. E. & Gupta, S. 1999. Commercial Use of UPC Scanner Data: Industry and Academic Perspectives. *Marketing Science Journal*, 18(3), 247 – 273.
- Callaghan, M. B., McPhail, J., dan Yau, O. H. M. 1995. *Dimensions of a Relationship Marketing Orientation: An Empirical Exposition*. Proceedings of the Seventh Bi-annual world Marketing Congress II 10.56–10.66. Melbourne, Australia.
- Çelen, A., Erdogan, T., & Taymaz, E. 2005. Fast Moving Consumer Goods: Competitive Conditions and Policies. ERC Working Papers in Economic, june, 05/03.
- CMO Council. 2004. *Measures And Metrics: The Marketing Performance Measurement Audit, Assesing Marketing's Value And Impact*. <http://www.cmocouncil.orgt/resources.html>. Diakses pada tanggal 16 Oktober 2011.

- Collins, D. J., Campbell, A. & Goold, M. 2010. *GE/McKinsey Matrix*. Harvard Business Review Paperback Series. [www.quickmba.com](http://www.quickmba.com). Diakses pada tanggal 20 Nopember 2011.
- D'Aveni, R. 2010. How To Escape The Differentiation Proliferation Trap. *Strategy & Leadership* - Vol. 38 No. 3 2010, pp. 44-49. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1087-8572.
- Day, G. S. dan Montgomery, D. B. 1999. Charting New Directions for Marketing. *Journal of Marketing*, 63(Special Issues), 3 – 14.
- De Ruyter K dan Wetzels M. 2000. The Marketing-Finance Interface: A relational Exchange Perspective. *Journal of Business Research*, 50(2), 209-215.
- Dibb, S., and Simkin, L (2001) Market Segmentation: Diagnosing and Overcoming the Segmentation Barriers. *Industrial Marketing Management*, vol. 30, no. 8, pp. 609-625.
- Dibb, S. dan Wensley, R. 2002. Segmentation Analysis for Industrial Markets: Problems of Integrating Customer Requirements into Operations Strategy. *European Journal of Marketing*, 26(1/2), 231 – 251.
- Dickson, P. R. 1982. Person-Situation: Segmentation's Missing Link. *Journal of Marketing*, 46(4), 56 – 64.
- Dunn, M. dan Halsall, C. 2009. *The Marketing Accountability Imperative: Driving Superior Returns on Marketing Investments*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint. San Francisco.
- Fama, E. F. 1991. Efficient Capital Markets. *Journal of Finance*, 46, 1575 – 1617.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., dan Gardial, S. F. 1997. Customer Value Change in Industrial Marketing Relationship: A Call for New Strategies and Research. *Journal of Business Research*, 26(2), 163 – 176.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., dan Gardial, S. F. 2002. Exploring the Phenomenon Of Customers' Desired Value Change In A Business-To-Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102 – 117.
- Frankenberger, K. D. & Graham, R. C. 2004. *The Value of Advertising: Should Firms Increase Advertising Expenditures During Recessions?* American Association of Advertising Agencies: New York.
- Gale, B. T. dan Wood, R. C. 1994. *Managing Customer Value*. Simon & Schuster Inc. New York, USA.

- Gove, P. et al. 1961. *Finance*. Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged., Massachusetts: G. & C. Merriam Company. Springfield
- Graf, A. & Maas, P. 2008. Customer Value from a Customer Perspective: A Comprehensive Review. *Working Papers on Risk Management and Insurance No. 52*. University of St. Gallen.
- Gronroos, C. 1995. Relationship Marketing: the Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 252 – 254.
- Gupta, A. K., Rai, S. P., dan Wilemon D. 1986. A Model for Studying R&D/Marketing Interface in the Product Innovation Process. *Journal of Marketing*, 50, 7 – 17.
- Gupta, Sunil dan Lehmann, D. R. 2003. "Customers as Assets". *Journal of Interactive Marketing* 17 (1): 9-24.
- Hackel, K. S. dan Livnat J. 1996. *Cash Flow and Security Analysis Second Edition*. Times Mirror. Amerika Serikat.
- Hankinson, G. dan Cowking, P. 1993. *Branding in Action*. McGraw-Hill Marketing for Professional Series, Cambridge. McGraw-Hill.
- Hellen, K. 2011. Pasar Consumer Goods Capai Rp101 Triliun. <http://www.seputar-indonesia.com/edisicetak/content/view/440714/>. Diakses pada tanggal 01 Desember 2011.
- Hunt, S. D. 2000. *A General Theory Of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Thousand Oaks (CA). Sage Publications.
- Hutt, M. D. 1995. Cross-Functional Relationships in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 351 – 357.
- ICSA. (2010, 4-13 Oktober). Indonesia Consumer Satisfaction Award. *Majalah SWA*, 47.
- ICSA. (2011, 3-12 Oktober). Goodbye CS Generik! *Majalah SWA*, 48.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., dan Hitt, M. A. 2011. *The Management of Strategy: Concepts and Cases*. South-Western. Amerika Serikat.
- Jalal, S. K. 2007. *Fast Moving Consumer Goods*. <http://ezinearticles.com/?Fast-Moving-Consumer-Goods&id=5196014>. Diakses pada tanggal 6 Desember 2011.

- Jaworski, Kohli, K., & Sahay, A. 2000. Market-Driven Versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 45-54.
- Kardes, F. R. 1988. Spontaneous Inference Processes in Advertising: The Effects of Conclusion Omission and Involvement on Persuasion. *The Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 2 (September), pp. 225-233.
- Katrandjiev, H. I. 2001. Some Aspects of Measuring Integrated Marketing Communications (IMC). *Economics and Organization* Vol. 1, No 8, 2000, pp. 87 – 93.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy Management Journal*, 37 (3): 656-669
- Kotler, P. dan Keller, K. L. 2011. *Marketing Management 13<sup>th</sup> Edition*. Pearson-Prentice Hall. New Jersey.
- Kumar, V. dan Petersen, J. A. 2005. Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 33, No. 4, pages 504-519. University of Connecticut.
- Lecoeuvre, L. 2008. *ROMI and Interface Marketing-Finance*. 7th International Congress Marketing Trends – VENICE.
- Leinwand, P. dan Mainardi, C. 2010. The Coherence Premium – *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Locander, W. B. dan Goebel, D. J. 1997. Managing Financial Variation: Insight into The Finance/Marketing Interface. *Managerial Finance Journal*, 23(10), 22 – 40.
- Loscalzo, W. 1982. *Cash Flow Forecasting*. McGraw-Hill. Amerikat Serikat.
- Lukas, B. A., Whitwell, G. J., dan Doyle, P. 2003. How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing's Strategic Influence. *Journal of Business Research*, 58, 414 – 422.
- Madhav, V. 2011. *RI's Fast Moving Consumer Goods Industry Grows 11.8%*. <http://www.thejakartapost.com/news/2011/04/19/ris-fast-moving-consumer-goods-industry-grows-118.html>. Diakses pada tanggal 23 Nopember 2011.
- Mainardi, C. dan Kleiner, A. 2010. The Right to Win. *Strategy Business* Issue 61.
- Majid, M. 24 Nopember 2011. Wawancara Personal.
- Majid, M. 16 Januari 2012. Wawancara Personal.

- Majumdar, R. 2004. *Product Management in India*. Prentice Hall of India. New Delhi.
- Markides, C. 2004. What is Strategy and How Do You Know If You Have One? *Business Strategy Review* - Volume 15 Issue 2.
- McDonald, M & Dunbar, I. 2004. *Market Segmentation*. Elsevier Butterworth. Oxford.
- Mitchell, V. W. dan Wilson, D. F. 1998. Balancing Theory And Practice – A Reappraisal of Business-To-Business Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 27(5), 429 – 445.
- Monalisa & Fitra, S. 2011. Unilever dan P&G Kuasai 90% Pasar Sampo Indonesia. [www.indonesiafinancetoday.com](http://www.indonesiafinancetoday.com) edisi 26 Oktober 2011. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2011.
- Prianti, M., Ika, A., & Purnomo, D. S. 2011. ADB Revisi Pertumbuhan Ekonomi. <http://www.indonesiafinancetoday.com/read/19177/ADB-Revisi-Pertumbuhan-Ekonomi>. Diakses pada tanggal 22 November 2011.
- Peters, J. (1993). On Product and Service Management. *Management Decision*, 31 (6), 49–51.
- Powell G.R. 2002. *ROMI, Return on Marketing Investment, Demand More from your Marketing and Sales Investments*. RPI Press. Atlanta.
- Prahalad, C. K. dan Ramaswamy, V. 2004. Co-Creating Unique Value with Customers. *Strategy And Leadership*, 32(3), 4-9.
- Rangkuti, F. 2009. *Mengukur Efektifitas Program Promosi*. Gramedia. Jakarta.
- Rappaport, A. 1998. *Creating Shareholder Value*. Simon & Schuster Inc. New York.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., dan Jaffe, J. 2010. *Corporate Finance 9<sup>th</sup> Edition*. McGraw Hill. Singapore.
- Ruekert, R. W., dan Walker, O. C. Jr. 1987. Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 51, 1 – 19.
- Salbini, C. 12 Desember 2011. Wawancara Personal.
- Setiaji, H. 2011. Pertumbuhan Ekonomi Dunia Dukung Perekonomian Indonesia. <http://www.indonesiafinancetoday.com/read/2351/Pertumbuhan-Ekonomi->

- [Dunia-Dukung-Perekonomian-Indonesia](#). Diakses pada tanggal 19 November 2011.
- Shaikh, F. 2008. *Project Report on a Equity Research on Fast Moving Consumer Goods*. Rizvi Institute of Management.
- Solomon, M. R. 2009. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* Ed. 9. Pearson International Edition: New Jersey.
- Sreedhar, J. 2009. *How much percentage of revenue a company spends for Marketing Activities?* <http://jithinsreedhar.wordpress.com> diakses pada tanggal 16 Oktober 2011.
- Srinivasan, S. & Hanssens, D. M. 2009. "Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions," *Journal of Marketing Research*, 46 (May), 293–312.
- Srivastava, R. K. & Reibstein, D. J. 2004. *Metrics for Linking Marketing to Financial Performance*. Working paper, October.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., dan Fahey, L. 1998. Market-Based Assets and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 62, 2 – 18.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., dan Fahey, L. 1999. Marketing, Business Process, And Shareholder Value: An Organizationally Embedded View Of Marketing Activities And The Discipline Of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(Special issue), 168 – 179.
- Steenkamp, J. B. E. M. dan Hofstede, F. 2002. International Market Segmentation: Issues And Perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 185 – 213.
- Stewart, D. 2008. Marketing Accountability: Linking Marketing Actions To Financial Results. *Journal of Business Research*, 62, 636 – 643.
- Suharmoko, A. 2011. *Indonesia Economy Expansion Below Forecast*. <http://www.thejakartaglobe.com/business/indonesian-economy-expansion-below-forecast/476799>. Diakses pada tanggal 15 Nopember 2011.
- Tapp, A. dan Clowes, J. 2001. From 'Carefree Casuals' To 'Professional Wanderers': Segmentation Possibilities for Football Supporters. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1248 – 1269.
- Tuli, K. R. & Bharadwaj, S. G. 2009. Customer Satisfaction and Stock Returns Risk. *Journal of Marketing* Vol. 73 (November), 184–197.

- Ulaga, W. dan Eggert, A. 2006. Value-Based Differentiation In Business Relationship: Gaining And Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70(1).
- Unilever Indonesia, Tbk. PT. 2010. Laporan Tahunan 2010: Small Actions Big Difference. Jakarta.
- Vakratsas, D. dan Ambler, T. 1999. How Advertising Works: What Do Really Know? *Journal of Marketing*, 63, 26 – 43.
- Wedel, M. dan Kamakura, W. 2002. Introduction to the Special Issue on Market Segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 181 – 183.
- Wedel, M. dan Kamakura, W. 2002. *Market Segmentation: Conceptual And Methodological Foundations*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishing.
- Weissbrich D., Miller K., dan Krohmer H. 2007. *The Marketing-Finance Interface: An Integrative Conceptual Framework and Performance Implications*. 36<sup>th</sup> Conference Reykjavik Iceland, EMAC.
- Wilson, C. dan Keers, B. 1990. *Introduction to Financial Management*. Prentice Hall. Victoria, Australia.
- Wind, Y. 1981. Marketing and the Other Business Functions. *Research in Marketing*, Volume 5, page 237-264.
- Woolridge, M. 1992. CFO's and Strategies: Forging a Common Framework. *Harvard Business Review* (May-June 1992), pp 84-90.
- Young, R. A., Weiss, A. M., dan Stewart, D. W. *Marketing Champions: Practical Strategies For Improving Marketing's Power, Influence, and Business Impact*. Wiley Interscience. New York.
- Zinkhan, G. M. dan Verbrugge, J. A. 2000. The Marketing/Finance Interface: Two Divergent and Complementary Views of the Firm. *Journal of Business Research*, 50, 143–148. University of Georgia.
- Zinkhan, G. M. & Zinkhan, F. C. 1994. *Capital Budgeting*. London: Barmarick Publishing, ISBN: 1853850489.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Transkrip Wawancara dengan Brand Manager Clear

Wawancara : Kamis, 24 Nopember 2011, Pukul 18.00

Durasi : 21 menit 03 detik

Tempat : PT Unilever Indonesia Tbk. – Graha Unilever, Jl. Gatot Subroto Kav. 15, Karet Semanggi – Jakarta Selatan 12930

Michael (Interviewer): Bagaimana perilaku konsumen pemakai sampo dalam pengambilan keputusan membeli suatu produk?

Mona (Brand Manager Clear): Konsumen sampo tidak terlalu loyal seperti *skin care* dimana ada kecocokan antara kulit konsumen dengan *brand* suatu produk. Akan tetapi konsumen produk sampo lebih loyal dibandingkan dengan konsumen sabun mandi, sedangkan untuk konsumen *skin care* muka lebih loyal dibanding konsumen sampo. Pada saat konsumen pemakai sampo berkunjung ke suatu tempat ritel dan tidak ditemukan produknya tersebut, maka konsumen tersebut akan ‘*willing*’ untuk mencoba produk lain. Jadi *availability* suatu produk di suatu tempat ritel sangat penting bagi *low involvement product*. Maka dari itu ketersediaan produk menjadi kewajiban. Lalu hal lain yang menarik berasal dari konsumen laki-laki pada saat belanja karena laki-laki kebanyakan tidak terlalu sensitif terhadap harga dan memiliki tipe *take & go*.

Michael (Interviewer): Lalu karakteristik orang Indonesia itu bagaimana?

Mona (Brand Manager Clear): Untuk saat ini, tersedianya banyak *supermarket* besar,

Manager Clear): maupun *minimarket* yang terdida dimanapun, membuat banyak konsumen beralih dari berbelanja di pasar, menjadi berbelanja di *supermarket-supermarket* besar. Karena selain harganya bisa bersaing dan bahkan lebih murah, jelas sekali keadaannya lebih bersih dan praktis, karena tersedia di blok-blok yang jelas, sehingga mudah untuk ditemukan. Hal lain yang menjadi karakteristik orang Indonesia adalah suka berkumpul, memiliki kebiasaan *impulse buying*, dan menyukai *brand* yang berbau internasional karena berhubungan dengan gengsi individunya.

Michael (Interviewer): Kalau menurut ibu, dilihat dari kompetitor Head & Shoulder sebagai sampo ketombe No.1 didunia, apakah perlu setiap sampo memiliki kemampuan dasar untuk menghilangkan ketombe?

Mona (Brand Manager Clear): Setiap produk memerlukan *proposition* yang cukup kuat. Head & Shoulder memiliki *proposition* sebagai sampo anti ketombe No. 1 di dunia. *Proposition* Clear adalah Clear sampo No. 1 di Indonesia sebagai anti ketombe, *benefit proposition* Head & Shoulder adalah menghilangkan ketombe dalam sekali keramas, sedangkan Clear selain menghilangkan ketombe, juga memiliki keuntungan mencegah rambut rontok, dan mencegah kulit kepala kering. *Proposition* penting, agar pada saat konsumen mendengar *brand* Clear, maka konsumen mengingat dapat me-*recall* dengan cepat *positive attitude* mengenai Clear. Hal ini juga mempengaruhi keputusan aktivitas pemasaran yang dilakukan agar tetap fokus.

Michael (Interviewer): Menurut ibu, bagaimana perilaku konsumen dimasa depan? Dan apakah ada pergeseran *desired value* dari konsumen?

Mona (Brand Manager Clear): Tidak terlalu berbeda dan pergeseran nilai tersebut tidak

Manager Clear): akan signifikan, hal ini dilihat dari bagaimana konsumen mendapatkan benefit dari produk sampo tersebut ditambah dengan *value* yang sesuai dengan *perceived value* konsumen tersebut. Sampo *market* sudah jenuh dengan penetrasi pasar sudah mencapai 100%. Permainan *proposition* yang akan menjadi penentu suatu *brand* dalam memenangkan kompetisi.

Michael (Interviewer): Menurut ibu bagaimana kondisi persaingan produk sampo ini?

Mona (Brand Manager Clear): Pasar sudah *saturated* dan sudah banyak *brand international* lain yang mulai mengaktivasi *brand branda* karena Indonesia merupakan salah satu *potential market* didunia. Lalu pengguna sampo ini cenderung menggunakan sampo ditambah dengan berbagai fungsi seperti sampo dan pelembab, penyubur rambut, *creambath*, maupun pewarna rambut. Jadi bila dapat menyediakan produk yang dapat memberikan *value* dari sisi kegunaan yang lebih maka konsumen tentu akan memilihnya disertai dengan komunikasi yang tepat tentunya.

Michael (Interviewer): Produk Clear di Indonesia memang telah menjadi yang *brand No. 1*, tapi didunia ini pasar seperti apa yang disasar oleh Unilever Group?

Mona (Brand Manager Clear): Ke arah *emerging market*.

Michael (Interviewer): Dari sisi IMC Clear secara keseluruhan yang sedang populer dan sedang ditekankan apa?

Mona (Brand Manager Clear): Dilihat dari pasar Indonesia, adalah bagaimana mempromosikan produk dengan iklan karena konsumen selalu melihat iklan. Iklan yang bagus, menarik akan

mengambil perhatian dari konsumen akan mempengaruhi *buying behavior* konsumen. Lalu produk yang diperbaharui dari sisi formulasi, bahan pencuci, pewangi rambut yang dirubah menjadikan Clear memiliki *total delivery* produk yang baru pula. Distribusi Clear yaitu dengan me-*maintain* distribusi dengan terus mengevaluasi varian mana yang perlu yang ditingkatkan. *Proposition* sebagai sampo yang menutrisi kulit kepala dengan tidak ada ketombe, rambut rontok, dan kulit kepala kering. Jadi Clear ini sudah melebihi dari *anti dandruff*. IMC harus selalu diperkuat.

- Michael (Interviewer): Jadi Clear sebagai produk sampo ini sudah mencakup keseluruhan kesehatan kulit kepala konsumen.
- Mona (Brand Manager Clear): Iya karena sekarang kategori yang diutamakan adalah kategori *scalp care*.
- Michael (Interviewer): Dari sisi produk, *packaging* warna putih, sekarang hitam apakah memberi kesan untuk rambut hitam?
- Mona (Brand Manager Clear): Botol putih untuk unisex dan wanita. Clear sampo merupakan satu-satunya sampo di Indonesia yang membedakan kebutuhan untuk pria dan wanita. Yang biru itu untuk pria karena menampilkan maskulinitas. Yang putih dapat tetap digunakan oleh laki-laki akan tetapi dari Unilever sendiri sudah mengeluarkan varian terbaru khusus untuk wanita. Jadi Clear ingin membedakan bahwa kulit kepala untuk pria dan wanita berbeda kebutuhan nutrisinya berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Unilever.
- Michael (Interviewer): Bagaimana hubungan antara pemasaran dan keuangan di Unilever?
- Mona (Brand Manager Clear): Hubungan cukup dekat karena pemasaran tidak dapat membuat suatu strategi tanpa mengetahui *allocated budget*-

nya. Akan tetapi pemasaran tidak hanya menerima nilai dari *top down* saja, keuangan juga harus mengerti apa saja kebutuhan dari suatu *brand* untuk dipasarkan, strategi bagaimana sehingga dari keuangan juga akan berusaha berkonsultasi dengan pemasaran untuk menentukan *allocation budget* yang terbaik agar strategi yang dilancarkan dapat berhasil.

Michael (Interviewer): Jadi pemasaran di Unilever tidak bermain ditahapan fungsional tapi sudah bermain di tahapan strategik.

Mona (Brand Manager Clear): Karena pemasaran harus manage total PNL (Profit and Loss) dari level subdivisi, divisi, *brand*, dan level kategori.

Michael (Interviewer): Konflik apa saja yang terjadi antar divisi?

Mona (Brand Manager Clear): Bagaimana mengkomunikasikan dengan jelas antar divisi. Dari keuangan akan selalu mempress *budget*. Maka dari itu pemasar harus selalu membuktikan mengapa bagian pemasaran membutuhkan nilai sekian tersebut. Komunikasi yang jelas akan selalu diperlukan antara kedua divisi tersebut.

Michael (Interviewer): *Marketing accountability*, apa saja yang telah dilakukan oleh pemasaran untuk meningkatkan *bargaining point* pemasaran dalam formulasi strategi?

Mona (Brand Manager Clear): Setiap produk ada margin, beberapa persen dari *margin* akan dialokasikan untuk pemasaran. Tapi harus melihat prioritas dari *total corporate*, *brand* mana yang lebih membutuhkan dana yang lebih. biasanya ada persen tertentu dari total PNL untuk iklan dan *communication*. Jadi semakin banyak jualan makan uang untuk promosi dengan iklan akan semakin tinggi pula.

- Michael (Interviewer): Jadi apakah setiap tahun persentase nilai biaya untuk iklan dan promosi tersebut selalu stabil atau berubah-ubah?
- Mona (Brand Manager Clear): Tergantung kebutuhannya, misalnya bila Clear lagi ada kebutuhan tertentu maka akan ada suntikan dana lebih. Jadi bergantung pada perencanaan dan tujuan yang ingin diraih apakah cukup dengan *budget* yang telah ditentukan tersebut. kalo tidak maka akan ada penambahan
- Michael (Interviewer): Lalu bagaimana rentang persentase untuk iklan dan promosi? Berdasarkan literatur untuk industri FMCG, perkiraan kasar 10% dari total beban pemasaran perusahaan merupakan *budget* untuk iklan dan promosi. Di Unilever bagaimana?
- Mona (Brand Manager Clear): Berkisar antar nilai tersebut pula.
- Michael (Interviewer): Apakah *opportunities* yang perlu dikuatkan dari Clear?
- Mona (Brand Manager Clear): Bagaimana merubah persepsi konsumen bahwa Clear tidak hanya sampo *anti dandruff* tapi *scalp care* sampo. Itu merupakan *advantage* dari Clear karena telah sangat dikenal sebagai sampo *anti dandruff*, sekarang perlu mengedukasi bahwa Clear telah memberi manfaat lebih yaitu dengan adanya *value scalp care*.
- Michael (Interviewer): Mengapa ada perubahan dari *anti dandruff* sampo menjadi *scalp care*?
- Mona (Brand Manager Clear): Itu merupakan kebutuhan konsumen tidak hanya *anti dandruff* tapi kesehatan kepala yang lebih menjadi *concern* Clear.

- Michael  
(Interviewer): Jadi apakah Clear menjadi produk sampo yang general?
- Mona (Brand  
Manager Clear): Clear tidak mengeneralisasi, karena kebanyakan sampo hanya berbicara tentang keindahan rambut. *Anti dandruff* merupakan salah satu masalah rambut. Akan tetapi rambut kering, kulit kepala yang berminyak merupakan masalah lain yang ditangkap oleh Clear. Sebenarnya Clear sedang meraih segmen pasar yang lebih besar.
- Michael  
(Interviewer): Berdasarkan majalah SWA, Pantene yang memiliki *brand share* yang lebih besar dibanding *brand* lainnya, apakah Pantene juga mulai merambah ke *scalp care*?
- Mona (Brand  
Manager Clear): Pantene lebih bergerak ke *beauty* sampo dengan salah satu varian *anti dandruff* sampo. Sedangkan Clear merupakan sampo *anti dandruff* dengan varian yang berbeda-beda ditambah dengan *scalp care*.
- Michael  
(Interviewer): Dilihat secara makroekonomi Indonesia yang baik, sedangkan tingkat kemiskinan Indonesia yang masih cukup tinggi?
- Mona (Brand  
Manager Clear): Clear merupakan *mass* sampo, dengan pemakai Clear dari kelas menengah ke bawah hingga menengah ke atas. Tingkat kemiskinan yang masih tinggi maka akan memperkuat Clear di bagian segmen menengah ke bawah. Clear bermain disetiap segmen pasar. *Actual user*, kemasan *sachet* digunakan untuk segmen menengah ke bawah, sedangkan botol untuk segmen menengah ke atas. Untuk target komunikasi, Clear mengarah pada segmen menengah ke atas. Se-premium apapun target komunikasi yang dimiliki oleh suatu *brand*, pasti masih memerlukan *actual user* dari kelas bawah berdasarkan piramida yang membesar dibagian bawah dan mengerucut pada bagian atas. Seperti

pada negara berkembang lainnya, piramida tingkat ekonomi sosial Indonesia masih memiliki konsumen menengah ke bawah yang besar.

Wawancara : Senin, 16 Januari 2012, Pukul 17.45

Durasi : 20 menit 18 detik

Tempat : PT Unilever Indonesia Tbk. – Graha Unilever, Jl. Gatot Subroto Kav. 15, Karet Semanggi – Jakarta Selatan 12930

Michael (Interviewer): Apakah untuk segmen wanita, produk sampo juga masih termasuk ke dalam *low-involvement product*?

Mona (Brand Manager Clear): Ya masih termasuk, karena harga dari satu *brand* dengan *brand* yang lain tidak terlalu berbeda jauh dan hampir semua jenis sampo memiliki fungsi yang hampir sama, yang membedakan hanya dari *brand proposition* sampo itu saja. Apalagi kalo ada program diskon atau beli 2 gratis 1, lalu kualitas produknya hampir setara maka konsumen akan membeli *brand* tersebut.

Michael (Interviewer): Lalu bagaimana dengan IMC yang dilakukan, kenapa tidak menampilkan *price benefit*? Hanya ditampilkan *benefit* dari produknya saja.

Mona (Brand Manager Clear): Ya karena harga yang hampir tidak berbeda jauh antar produk yang satu dengan yang lain dalam fungsi yang sama, jadi IMC akan lebih fokus terhadap komunikasi dari *brand proposition* Clear yang baru tersebut sehingga terdapat image yang tepat dibenak masyarakat. Tapi kita juga harus berhati-hati apakah komunikasi pemasaran yang dilakukan, *is it effective enough*?

Michael : Bagaimanakah stabilitas dari segmen sampo di Indonesia?

- (Interviewer): Apakah stabil? Lalu apakah masih terdapat ruang bagi para pemain di dalamnya untuk bergerak dan mengambil market share kompetitor?
- Mona (Brand Manager Clear): Pasar menurut saya sudah *mature* dan stabil yang akan berpengaruh terhadap para pemain untuk bergerak yang sedikit. Tapi kalo Unilever akan terus melakukan penelitian terhadap segmen pasar yang ada sekarang agar dapat sejalan terus dengan *objective* dari *corporate* secara langsung akan *brand* yang ada didalamnya.
- Michael (Interviewer): Kalau dilihat pada annual report Unilever Indonesia, kenapa pertumbuhan beban pemasaran biasanya lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan penjualan perusahaan? Lalu apakah aktivitas yang dilakukan berhubungan langsung dengan saham?
- Mona (Brand Manager Clear): Sebenarnya tidak bisa dihubungkan langsung beban pemasaran dengan penjualan karena *marketing activity* yang dilakukan oleh Clear saja misalnya tidak selalu berhubungan dengan insentif penjualan untuk konsumen, akan tetapi lebih sering terhadap *marketing activity* yang dapat membangun *brand equity* dari Clear itu sendiri. Maka dari itu nilai *marketing expense* terkadang lebih besar bila dibandingkan dengan *sales* kita. Tapi itu hal yang wajar asal ada komunikasi dengan bagian keuangan baik dari *top management* hingga *middle* dalam perencanaannya. Untuk saham, tidak sepenuhnya berasal dari *marketing* akan tetapi kontribusi *marketing* tentu saja ada karena setiap *marketing communication and activities* dilakukan semuanya untuk membangun *connection* antara *company* dengan *consumers*. Jadi *satisfaction* dari *consumers* pasti juga akan berpengaruh pada loyalitas dan kepercayaan pada Unilever.

**Lampiran 2. Transkrip Wawancara dengan Dosen Magister Manajemen  
Universitas Indonesia**

Wawancara : Selasa, 06 Desember 2011, Pukul 11.00

Durasi : 22 menit 47 detik

Tempat : Ruang 202 Kampus Pascasarjana Fakultas Ekonomi - Universitas  
Indonesia, Depok

Michael  
(Interviewer): Bagaimana perilaku konsumen di Indonesia dalam membeli *low involvement product*? Jadi pada produk ritel khususnya pada kategori produk shampo saja terdapat banyak *brand* seperti Sun Silk, Clear, Pantene, dan lainnya itu bagaimana seorang konsumen dapat tiba pada suatu keputusan untuk membeli suatu *brand* produk tertentu?

Dr. Adi Zakaria  
Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI): Kalo menurut saya, pertama kita harus melihat target pasar dengan *range* berpenghasilan rendah sampai penghasilan tinggi untuk *low involvement product*. Jadi harus dipilah, misalnya kalo berpenghasilan rendah dapat dipengaruhi oleh harga, bentuk kemasan, dan ukuran serta kemudahan mendapat produk. Bila yang berpenghasilan tinggi, aspek *benefit*-nya lebih berperan, maksudnya produk yang dikonsumsi memiliki kesan tertentu bagi pemakainya. Yang atas lebih *less sensitive* terhadap harga, sedangkan yang bawah lebih sensitif terhadap harga.

Michael  
(Interviewer): Dalam *marketing mix* ada 4P, tolong diurutkan beserta penjelasannya dari yang paling penting dalam industri FMCG dengan *low involvement product* menurut bapak meskipun dalam faktanya ke-empat P tersebut merupakan suatu hal yang terintegrasi.

- Dr. Adi Zakaria Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI): Kalau menurut saya produk merupakan hal yang paling penting apakah produk tersebut dapat *men-deliver benefit* yang diinginkan. Realitanya, distribusi merupakan hal yang kedua terpenting karena konsumen yang mengkonsumsi *low involvement product* dapat berpindah *brand* secara relatif lebih mudah. Maka dari itu dalam industri FMCG, distribusi *di-handle* suatu unit tersendiri melalui *sales department* karena perlu kestabilan dalam distribusinya. Coca Cola tidak akan seperti sekarang bila distribusinya tidak kuat. Promosi / *marketing communication* dengan harga produk berada pada urutan yang sama.
- Michael  
(Interviewer): Dalam kategori *low involvement product* ini apakah *desired value* dari konsumen terhadap sebuah segmen akan selalu berubah atau relatif tetap? *Desired value* disini merupakan keinginan konsumen terhadap suatu produk akan selalu berubah-ubah atau cenderung stabil untuk *low involvement product*?
- Dr. Adi Zakaria Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI): Menurut saya kalau bukan *food & beverages* akan cenderung stabil karena dapat menjadi suatu kebiasaan dari konsumen. Tetapi untuk *food & beverages* dinamikanya lebih tinggi. Pada saat konsumen telah memakai beberapa lama dapat menjadi suatu kebiasaan karena terdapat kecocokan terhadap suatu produk. Kalau pada produk Nu Green Tea punya kemungkinan untuk *switch* produk karena keinginan untuk mencoba.
- Michael  
(Interviewer): Jadi inovasi dalam kategori produk shampo dan *household* lebih mengarah kepada *market driven* atau *market driving*?
- Dr. Adi Zakaria Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI): Saya kurang yakin penggunaan konsep yang tepat, tapi pemasar harus selalu *continuously improve* produk tersebut karena dapat membuka kemungkinan produk baru dari

kompetitor untuk masuk. Jadi produk yang relatif *establish*, inovasi produk akan datang dari perusahaan dimana hal tersebut adalah *market driving*. Tapi kalau suatu brand belum *establish* dimana produk belum dapat *perform well* maka akan menjadi *market driven*.

Michael  
(Interviewer): Dalam hal *interface marketing-finance* misalnya hubungan antar kedua departemen serta bagaimana kedua departemen dapat saling mengerti yang diinginkan dari kedua departemen, tingkat kepentingan dalam industri FMCG ini?

Dr. Adi Zakaria  
Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI): Menurut saya sangat penting karena 4P *marketing* menyangkut *cost* perusahaan, kecuali harga produk. Itu dapat diatasi dengan sistem anggaran, sistem *budgeting* perusahaan. *Interface* dengan keuangan sangat penting pada saat pemasar mendekati penyusunan *budget*, kecuali ditengah tahun ada *additional fund* untuk aktifitas tertentu ataupun *men-save budget* pemasar untuk hal tertentu diperlukan *justify* dan diskusi dengan keuangan untuk disepakati. Sama pentingnya *brand* orang *marketing* dengan orang *sales*, pemasar tidak menangani distribusi secara langsung sehingga sangat penting untuk berhubungan dengan bagian *sales* yang hal tersebut merupakan *interface* juga walaupun relatif mudah berkomunikasi karena ‘bahasa’ yang digunakan relatif sama antara pemasaran dengan *sales*. Sedangkan pada keuangan ada kecenderungan berpikir untuk efisiensi. *Interface marketing-finance* ini akan berbeda halnya bila menyangkut hingga level *profit* karena akan berbicara hingga *shareholder value*.

Michael  
(Interviewer): Menurut bapak suatu strategi *marketing* dapat dipengaruhi adanya *interface marketing-finance*?

- Dr. Adi Zakaria Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI): Bila antara pemasar dan keuangan tidak memiliki pengertian yang sama, maka akan mempersulit karena bagi orang *marketing* aspek anggaran tidak terpenuhi karena keuangan tidak mengerti ataupun orang pemasaran tidak dapat mengkomunikasikannya dengan baik yang mempengaruhi aktifitas pemasarannya.
- Michael  
(Interviewer): Dalam menentukan suatu aktifitas *marketing* dengan *budgeting*-nya apakah *top down* atau *bottom up*?
- Dr. Adi Zakaria Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI): Menurut pengalaman saya itu *bottom up*, lalu *top down*, dan berakhir dengan *approval*. Adanya perbedaan diselesaikan dengan diskusi. Penetapan anggaran bukan *base* persentase penjualan karena penjualan akibat adanya aktifitas pemasaran. Jadi men-*develop* aktifitas pemasaran untuk mencapai suatu *sales* tertentu diperlukan biaya berapa.
- Michael  
(Interviewer): Karena dalam *thesis* berhubungan dengan IMC yang berpengaruh pada *shareholder value*, bagaimana IMC ini dapat bermain ke dalam tahapan yang strategik karena selama ini IMC seringkali bermain ditahapan *funksional*?
- Dr. Adi Zakaria Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI): IMC menopang *positioning* dari suatu brand dan diantara ketiga 'P' yang lain, bagian ini memiliki elemen komunikasi yang paling besar. Jadi melihat keberhasilan suatu produk tidak dapat ditentukan dari salah satu 'P' dalam *marketing mix* saja tapi integrasi keseluruhan. IMC menjadi lebih penting peranannya pada saat suatu brand telah memiliki distribusi, harga, dan inovasi yang baik maka IMC akan memiliki peranan yang strategis.
- Michael  
(Interviewer): Untuk meningkatkan *volume* penjualan yang lebih tinggi dari sisi IMC, dengan distribusi yang baik, *price* kompetitif, dan produk yang baik pula IMC dapat bergerak ke *soft*

*selling* atau *hard selling* untuk *low involvement product*?

- Dr. Adi Zakaria Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI):
- Sangat ditentukan pada *audience* yang mana. Secara keseluruhan merupakan *soft selling*, tapi untuk *low income group*, *hard selling* akan menjadi lebih efektif. Tapi secara jangka panjang suatu perusahaan tidak dapat mengandalkan hanya pada *hard selling* saja, harus membentuk *content*, substansi dari *positioning*-nya dari suatu *brand*.
- Michael  
(Interviewer):
- Pada perusahaan yang diteliti, target pasar adalah menengah ke atas sedangkan *real user* adalah dari bawah hingga menengah ke atas, apakah IMC tersebut telah tepat? *Interface marketing-finance* ini akan mempengaruhi strategi *marketing* untuk meningkatkan penjualan yang pada akhirnya meningkatkan *shareholder value* tersebut, bagaimana IMC yang harus dilakukan dengan produk yang kompetitif, distribusi yang baik dengan harga yang kompetitif. Pada perusahaan yang diteliti ini *market share*-nya lebih kecil dibandingkan dari kompetitornya. Produk dari perusahaan memiliki harga relatif sama, distribusi yang lebih baik dibandingkan kompetitornya.
- Dr. Adi Zakaria Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI):
- Hal tersebut merupakan hipotetikal sekali, tapi secara umum untuk meningkatkan *market share* maka *volume sales* relatif terhadap *volume* pasar sehingga tidak dapat *sales* dibebankan pada salah satu *marketing mix*. Hal pertama yang dilakukan adalah bagaimana kompetitor dapat memiliki *market share* yang lebih besar. Kemungkinan *performance* dari produknya berbeda sehingga produk kompetitor lebih dipilih, atau dapat saja mungkin produknya sama kualitasnya tapi *perception* terhadap produk itu baik *quality* ataupun *benefit*. Bila *perceived*-nya lebih baik maka merupakan *issue* dari IMC. Dimana IMC dari perusahaan yang diteliti tidak mampu men-*generate image* ataupun

*knowledge* konsumen yang lebih kuat dibandingkan kompetitornya.

Michael  
(Interviewer): Menurut bapak, saati ini perusahaan yang diteliti sedang mengubah *brand proposition*nya, apakah hal tersebut dapat meningkatkan *market share*?

Dr. Adi Zakaria  
Afiff, MBA.  
(Dosen FEUI): Sebenarnya hal tersebut tergantung pada hal lain, seharusnya bila perusahaan tidak melakukan apa-apa, maka tidak akan ada perubahan. Tetapi bila ada perubahan *positioning*, *strengthening positioning*-nya merupakan suatu *step* yang benar. Tapi apakah eksekusinya benar. Apakah *knowledge* yang diberikan kepada konsumen sudah benar atau belum.

### Lampiran 3. Transkrip Wawancara dengan Assistant Brand Manager Clear

Wawancara : Senin, 12 Desember 2011, Pukul 08.00

Durasi : 16 menit 01 detik

Tempat : PT Unilever Indonesia Tbk. – Graha Unilever, Jl. Gatot Subroto Kav. 15, Karet Semanggi – Jakarta Selatan 12930

- Michael  
(Interviewer): Apa sajakah value yang diinginkan dari konsumen Indonesia terhadap produk sampo yang sejenis dengan Clear? Dan bagaimana Clear secara khusus memenuhi hal tersebut?
- Christina Salbini  
(Assistant Brand Manager Clear): Setiap kali Unilever bikin produk, kita selalu melihat dari *consumer needs*, *consumer needs* kita tahu dengan mengadakan FGD dari LSM atau *target market* kita *branda* sebenarnya butuh apalagi dari sampo karena sampo sesuatu yang dipakai *branda* tiap hari. Mungkin ada yang beberapa menganggap bahwa sampo untuk membersihkan kepala saja. Memang balik ke *consumer needs* jadi lebih ke *function* yang pertama. Seperti ketombe, rambut rontok, rambut rusak atau lainnya. Terkadang juga di *drive* oleh *manufacturer*, jadi misalnya *manufacturer* keluarkan untuk rambut berwarna barulah konsumen tahu bahwa ada produk yang seperti itu. *Not necessarily* semua dari *need* konsumen baru mengeluarkan produk, jadi juga seringkali Unilever mengeluarkan produk untuk *men-drive* konsumen. Contohnya pada produk *anti-aging*, kalo *branda* ga bilang adanya produk untuk 20+, 30+, 40+ mungkin konsumen ga akan *aware* dan ‘oh iya kalo umur segini harus memakai produk yang ini’. Tapi untuk produk sampo memang kembali selalu ke *consumer needs*. Menawarkan konsumen sampo anti ketombe maka harus dideferensiasi lalu harus

ditempatkan *proposition* yang pas untuk yang ditarget seperti sesuatu yang *inspiring*.

Michael  
(Interviewer): Bagaimanakah suatu strategi pemasaran dipengaruhi dengan adanya *interface marketing-finance* dalam hal hubungan antar divisi dan pengukuran *return on marketing investment* agar meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan?

Christina Salbini  
(Assistant Brand Manager Clear): Menjadikan *prosedural activity* ter-record, *budget* sudah ditentukan oleh perusahaan tapi *budget* itu mau dipakai untuk apa harus ada *agreement* dengan tim *finance*. Apakah proposed *budget* lewat *interface* itu apakah *activity* ini akan menghasilkan ROI negatif atau positif. *Once it's negative they have to discuss it with marketing*. Kalo ROI negatif, apa objektifnya, untuk *sales* atau *brand image*. Karena *activity* dari *marketing* tidak harus ROI positif. Pasti ada yang negatif karena ada *specific objective* yang akhirnya ada toleransi. *Interface* membantu karena itu merupakan *integrated system* supaya ada *record* dan SOP jelas sehingga tidak ada informasi yang *miss*.

Michael  
(Interviewer): *Marketing* di Unilever ini bermain ditahapan *strategic* or *functional*?

Christina Salbini  
(Assistant Brand Manager Clear): Both karena pada brand manager harus tau bisnis bagaimana meningkatkan pertumbuhan *brand* jadi tidak hanya *deliver brand value* dan *implement marketing strategy* saja tapi bagaimana *brand* ini *growth* dari sisi *volume* dan *value*. Lalu me-launch suatu produk perlu apa saja, lalu ROI berapa, *target volume* berapa, tapi harus tau eksekusinya

Michael  
(Interviewer): Menurut Anda, apa yang perlu ditingkatkan dari hubungan antara pemasaran dan keuangan di Unilever khususnya pada

- divisi *brand* Clear?
- Christina Salbini (Assistant Brand Manager Clear): Komunikasi karena seringkali kesulitan untuk bertemu dan *meeting*. Tapi dari sisi sistem sudah punya standar yang baik.
- Michael (Interviewer): Walaupun *marketing mix* merupakan *tools* yang harus terintegrasikan, tetapi urutkanlah dari yang paling penting!
- Christina Salbini (Assistant Brand Manager Clear): *Marketing mix* pasti terintegrasi dalam implementasi. Tapi menurut saya yang pertama adalah promosi karena produk yang *ordinary* dengan promosi dipresent dengan ‘wow’ maka konsumen mungkin dapat membelinya. Tapi yang kedua adalah produk maka karena pada saat *brand* coba dan tidak berkualitas maka konsumen tidak akan ada *repeat buying*. Yang ketiga antara *price* dan *place*. Lalu di FMCG industri semua terintegrasi. Misalnya Crocs produk yang sederhana tapi pada saat di-*promote* maka produk tersebut terjual banyak sekali.
- Michael (Interviewer): *Integrated marketing communication* yang seperti apakah yang perlu ditonjolkan pada produk Clear untuk memperluas *market share*? Apakah *above the line / below the line; soft sell / hard sell; market push / market pull promotion*?
- Christina Salbini (Assistant Brand Manager Clear): Kalo di Clear *tap in* semua dengan semboyan 360. Kita akan *men-touch* setiap aspek konsumen melihat. Misalnya dirumah *brand* harus lihat di TV, kalo keluar rumah *brand* harus lihat *billboard*, maka kita harus pasang iklan di *billboard*, lalu pada saat ditoko *brand* dapat melihat produk lain dan mungkin dapat berubah *brand* yang akan dibeli jadi kita harus menaruh promosi di toko. *Every single journey* dari rumah ke toko kita harus *presence* selalu. Tapi memang

itu tidak selalu setiap saat, juga bergantung pada *campaign* yang sedang ada. Initnya berdasar semboyan 360. TV ada, print ad ada, radio, ATL / BTL, *activity* seperti *sponsorship*.

Michael  
(Interviewer): Lalu untuk konsep promosi apakah akan *soft sell* dan *hard sell*?

Christina Salbini  
(Assistant Brand  
Manager Clear): Kalau ditoko akan lebih *soft sell* sedangkan di TV dan radio akan *soft sell*. Kalau dikampus ga akan jualan sampo tidak akan mempersuasi untuk melakukan pembelian.

Michael  
(Interviewer): Apa sajakah hal yang dilakukan oleh divisi *brand* Clear agar dapat turut membantu perusahaan meningkatkan profitabilitasnya baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek?

Christina Salbini  
(Assistant Brand  
Manager Clear): Kalau dari *marketing*, pada saat dikasih *budget* bagaimana *budget* tersebut dikembangkan untuk *activity* yang tepat sasaran. Karena setiap divisi harus *di-drive* untuk meningkatkan profitabilitasnya. Misalnya pada *manufacturing* ada *review cost* per tahun. Pada *packaging* ada 2 teknik *printing* dengan harga yang berbeda dengan kualitas sama, maka pilih harga yang paling murah. Lalu pada *supply chain* bagaimana efisiensi *cost delivery*. Pada *marketing* bagaimana dari *budget* yang ditentukan membuat *massive impact*.

Michael  
(Interviewer): Pada pemasaran lebih sering *expense budget*, di Unilever bagaimana mengetahui hal tersebut akan positif atau negatif?

Christina Salbini  
(Assistant Brand  
Manager Clear): Pada saat *propose budget* ada tim *finance*. Jadi objektif apa dan *marketing* *propose budget*. Lalu *finance* akan bantu menentukan KPI dari proposal tersebut lalu menghitung apakah positif atau negatif. Kalo positif biasanya *lead* ke

jualan dan negatif akan *brand image*. Jadi akan ada bagian *finance* yang bantu memutuskan apakah akan *approve* atau tidak.

**Berilah tanda X pada jawaban yang menurut Anda benar.**

**1 = Low; 2 = Medium; 3 = High**

PERTANYAAN	1	2	3
<b><i>Industry Attractiveness</i></b>			
Seberapa besarkah ukuran konsumen produk sampo?			X
Seberapa tinggi pertumbuhan konsumsi dari konsumen sampo?		X	
Bagaimanakah market profitability dari produk sampo?		X	
Bagaimanakah intensitas persaingan pada produk sampo?			X
Seberapa tinggikah tingkat resiko yang diambil untuk bersaing pada industri sampo?			X
Bagaimanakah <i>entry barriers</i> pada persaingan produk sampo?			X
Bagaimanakah peluang untuk berkembang pada industri sampo?			X
Bagaimanakah keanekaragaman keinginan konsumen terhadap produk sampo?			X
Seberapa cepatkah keluar masuknya konsumen pada segmen industri sampo?			X
Seberapa besarkah jaringan distribusi yang diperlukan untuk industri sampo?			X
Bagaimanakah perkembangan teknologi yang diperlukan untuk inovasi pada industri sampo?			X
<b><i>Competitive Advantage</i></b>			
Bagaimanakah kekuatan <i>brand</i> Clear di pasar industri sampo?			X
Seberapa besarkah keunggulan daya saing dari Clear pada industri sampo?			X
Seberapa besarkah <i>market share</i> dari industri sampo?			X
Seberapa cepatkah pertumbuhan <i>market share</i> pada produk Clear?			X
Bagaimanakah loyalitas konsumen pada produk Clear?			X
Bagaimanakah posisi harga Clear dibandingkan dengan produk lain yang sejenis?		X	
Bagaimanakah <i>profit margin</i> pada produk Clear saat ini?		X	
Bagaimanakah kekuatan distribusi dari Clear?			X
Bagaimanakah kapasitas produksi dari Clear dibanding dengan kompetitor?		X	
Bagaimanakah pertumbuhan teknologi pada Clear untuk inovasi?			X

Bagaimanakah kualitas dari produk Clear dibanding dengan produk lain yang sejenis?			X
--	--	--	---

