

## **BAB I**

### **ANALISIS SITUASI**

#### **A. Kondisi External**

##### **1. Industri Minuman Sari Buah di Indonesia**

Peluang pasar industri minuman sari buah atau jus buah terbuka lebar, banyak produsen minuman kini berlomba terjun ke bisnis ini. Menurut Ketua Bidang Minuman Sari Buah Asosiasi Industri Minuman Ringan Farchad Poeradisastra, banyaknya perusahaan yang menggarap bisnis pasar minuman sari buah sekarang ini disebabkan karena pertumbuhan pasar tersebut terbilang pesat (<http://www.mix.co.id>).

Saat ini bisnis minuman sari buah baru mendapat porsi 5% dari total pasar minuman, tetapi setiap tahun bisnis ini tumbuh 15% hingga 20% (<http://www.mix.co.id>). Melihat pertumbuhan tersebut, dapat diperkirakan bahwa untuk ke depannya bisnis minuman sari buah ini cukup menjanjikan.

Data Asosiasi Industri Minuman menunjukkan bahwa hingga pertengahan tahun 2008 sudah ada 20 perusahaan besar yang menggarap pasar sari buah dan 35 Industri Kecil Menengah (IKM) yang juga bergerak di industri tersebut ([www.kontan.co.id](http://www.kontan.co.id)). Di antara perusahaan besar yang sudah masuk di industri minuman sari buah tersebut adalah Group ABC dengan 'ABC Juice' kemasan kotak 250 ml, Unilever yang mengakuisisi merek minuman sari buah 'Buavita' dan 'Gogo' yang dimiliki oleh PT Ultrajaya Milk Industry, Nutrifood dengan meluncurkan varian terbaru 'Nutrisari RTD Orange Juice', PT. Sinar Sosro yang baru saja mengakuisisi 'Country Juice', dan PT. Coca Cola Indonesia yang baru September 2008 lalu meluncurkan merek Minute Maid Pulpy Orange-nya (<http://www.mix.co.id>). Jadi, total merek sari buah yang beredar saat ini adalah sebanyak 60 merek ([www.kontan.co.id](http://www.kontan.co.id)).

Minuman dengan kandungan jus buah merupakan kategori minuman terbesar ketiga di dunia. Di Indonesia, kategori minuman siap saji dengan kandungan jus buah ini merupakan salah satu kategori minuman yang tumbuh paling pesat dengan angka rata-rata pertumbuhan sebesar 12 persen dalam lima tahun terakhir (<http://www.inilah.com>). Hal ini dapat disebabkan oleh berkembangnya selera dan gaya hidup konsumen yang semakin beragam.

Di dunia, Minute Maid dikenal sebagai perusahaan penghasil jus terbesar, dan memiliki pengalaman lebih dari 62 tahun dalam menumbuhkan dan memeras buah-buahan dengan kualitas terbaik di dunia. Pada tahun 1960, The Coca Cola Company mengakuisisi dan mengembangkan merek ini sehingga kini telah beredar di lebih dari 60 negara di dunia (<http://www.wisatanet.com>).

Di Indonesia, PT Coca Cola Indonesia baru saja meluncurkan Minute Maid Pulpy Orange pada September 2008 lalu, dan merupakan jenis minuman jus buah pertama yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Di Negara lain seperti Cina dan India, Minute Maid Pulpy Orange telah mendulang sukses sebagai *market leader* di kategorinya. Titie Sadarini (Corporate Affairs Director PT. Coca-Cola Indonesia) mengharapkan produk tersebut juga akan meraih sukses yang sama di Indonesia (<http://www.kabarindo.co.id>).

Menurut Yessy (Senior Brand Manager Coca Cola Indonesia), *market* yang paling besar sesungguhnya masih dipegang oleh bisnis minuman jus / sari buah perorangan yang ditawarkan di *mall*, *food court*, warung-warung, maupun tempat lainnya. Sedangkan perusahaan yang terjun ke industri minuman sari buah yang sudah dikemas dan di-*brand*, jumlahnya masih sedikit, oleh karena itu PT. Coca Cola Indonesia sangat optimis bahwa pasar industri ini akan terus berkembang (<http://www.mix.co.id>).

## 2. Kondisi Persaingan di Pasar Minuman Sari Buah Siap Saji

Kondisi pasar minuman sari buah dalam kemasan siap saji sangat dinamis, dan terus berkembang. Banyaknya pemain pasar yang tergoda terjun ke bisnis ini dan meluncurkan berbagai macam merek membuat persaingan pun menjadi semakin keras dan dinamis.

Menurut Agus W. Soehadi, Direktur S1 Prasetiya Mulya Business School, dari sisi persaingannya, ada empat level persaingan menurut kebutuhan konsumen yaitu (<http://www.mix.co.id>): persaingan di tingkat *product form* (persaingan sesama pemain minuman sari buah), *product category* (persaingan di tingkat minuman siap saji), *generic* (persaingan di tingkat industry beverage), dan *budget* (persaingan ditingkat anggaran yang akan dikeluarkan konsumen: *snack*, pulsa, minuman, *cookies* dan lain sebagainya), maka tingkat persaingan pemain sari buah berada di tingkat *product category*. Hal ini berarti bahwa persaingannya tidak hanya dengan sesama pemain minuman sari buah saja, tetapi juga bagaimana mengalihkan para peminum siap saji lainnya untuk beralih ke minuman sari buah.

Kompetitor di tingkat *product form* (persaingan sesama pemain minuman sari buah). Berdasarkan Data Asosiasi Minuman, hingga pertengahan 2008, ada 20 perusahaan besar yang menggarap pasar sari buah diikuti oleh 35 Industri Kecil Menengah (IKM) ([www.kontan.co.id](http://www.kontan.co.id)). Jadi, total merek minuman sari buah yang bersaing saat ini di Indonesia adalah sebanyak 60 merek.

Berdasarkan *Top Brand Index* (TBI) yang merupakan hasil survey berskala nasional yang dilakukan oleh *Frontier Consultan Group* bekerjasama dengan majalah Marketing, untuk kategori minuman sari buah siap saji, di awal tahun ini merek Buavita berada di posisi pertama, naik satu peringkat dari posisi tahun lalu, dan menggeser posisi merek Frutang (Sigit, 2009: 94).

TBI diformulasikan berdasarkan tiga variable (Metodologi, 2009: 64), yaitu:

- *Mind Share*, yang diukur menggunakan parameter *Top of Mind*.
- *Market Share*, yang diukur dengan parameter *Last Usage*.
- *Commitment Share*, yang diukur dengan parameter *Future Intention*.

*Top Brand Award* diberikan kepada merek-merek di dalam kategori produk tertentu yang memenuhi dua kriteria, yaitu (Metodologi, 2009: 64):

- Merek-merek yang memperoleh TBI minimum sebesar 10%
- Merek-merek yang memenuhi hasil survey berada dalam posisi *top three* di dalam kategori produknya.

*Top Brand Index (TBI) Minuman Sari Buah Siap Minum*

Tabel I.1

2008				
Merek	<i>Top of Mind</i>	<i>Last Usage</i>	<i>Future Intention</i>	TBI
	Col %	Col %	Col %	
Frutang	30,6 %	36,7 %	35,3 %	33,8 %
Buavita	33,7 %	27,7 %	28,3 %	30,3 %
ABC	20,7 %	17,5 %	18,1 %	19,0 %
Just Juice	1,2 %	1,9 %	1,9 %	1,6 %

(Sumber: Riset Frontier Consulting Group, 2008)

Tabel I.2

2009				
Merek	<i>Top of Mind</i>	<i>Last Usage</i>	<i>Future Intention</i>	TBI
	Col %	Col %	Col %	
Buavita	32,4 %	29,1 %	31,3 %	31,1 %
Frutang	20,8 %	24,4 %	23,3 %	22,6 %
Ale-Ale	21,2 %	23,4 %	21,0 %	21,8 %
ABC	15,6 %	12,0 %	12,7 %	13,7 %

(Sumber: Riset Frontier Consulting Group, 2009)

Berdasarkan metode pengukuran *market share* yang dilakukan oleh *Frontier Consulting Group*, dapat dilihat gambaran *market share* untuk produk minuman sari buah siap saji di awal tahun 2009.

Tabel I.3

2009	
<i>Merk</i>	<i>Market Share</i> ( % )
Buavita	29,1 %
Frutang	24,4 %
Ale-Ale	23,4 %
ABC	12,0 %
Lain-lain	11,1 %

Dari table diatas, tampak bahwa *market share* terbesar masih dipegang oleh merek-merek yang sudah bermain lama di kategori minuman sari buah siap saji. Posisi Minute Maid Pulpy Orange sebagai produk baru masih belum terlihat.

#### Profil Merek Pesaing

##### o Buavita

Buavita diakuisisi oleh PT. Unilever pada Januari 2008. Strategi mereka untuk merebut pasar adalah dengan menjadikan produknya sebagai bagian dari gaya hidup. Salah satunya dengan mengkampanyekan “*Be Frutarian with Buavita*” sejak Agustus 2008. Melalui kampanye tersebut Buavita memosisikan diri sebagai sumber gizi yang nikmat dan kaya manfaat (Sigit, 2009: 94).

Kathryn (*Senior Brand Manager Buavita*) menjelaskan *positioning* Buavita sebagai *brand* yang menawarkan segala kebaikan buah asli dengan segmentasi pria atau wanita usia 18-30 tahun, meskipun lebih cenderung ke perempuan. Untuk target jangka panjang, Buavita ingin tetap menjadi top of mind di segmen jus buah dalam kemasan (Sigit, 2009: 94).

Buavita juga melibatkan para ahli gizi sebagai *key opinion former* dan selebriti sebagai *brand ambassador*. Selain itu didukung dengan penerapan strategi IMC dan *Integrated Engagement & Endorsement Channel Communication* (Sigit, 2009: 94).

- Frutang

Frutang merupakan pelopor minuman kemasan rasa jeruk dalam bentuk *cup*. Frutang mulai dirilis ke pasar sejak 2002. Pada 2004, distribusinya sudah menjangkau seluruh bagian pasar nasional. Pada tahun 2006, Frutang merilis kemasan printing yang tidak transparan lagi. Tahun 2008, mereka meluncurkan kemasan 230 ml, yang formatnya lebih tinggi dari ukuran cup (Sigit, 2009: 95).

Sambas Winata (VP Marketing PT Tang Mas) mengungkapkan bahwa dalam strategi marketingnya, Frutang selalu menonjolkan kandungan vitamin C nya yang bagus dan Frutang menjaga rasa segarnya karena diproduksi dengan proses pemanasan tertentu. Kekuatan Frutang terletak pada top of mind yang tertanam di pasar sebagai minuman rasa buah. Frutang memosisikan diri sebagai minuman sehat dan segar bagi orang-orang di luar ruangan, termasuk juga bagi anak-anak sekolah (Sigit, 2009: 95).

- NutriSari RTD Orange Juice

Nutrifood, produsen pangan terkemuka di Indonesia memperkenalkan varian terbaru dari salah satu produk unggulannya NutriSari yaitu NutriSari Ready To Drink Orange Juice (NutriSari RTD Orange Juice). NutriSari RTD Orange Juice hadir untuk memenuhi kebutuhan minuman kesehatan yang segar dan praktis untuk dikonsumsi (<http://www.foodreview.biz/index1.php?main&am>). NutriSari RTD Orange Juice cukup gencar berpromosi di TV dengan memosisikan produknya sebagai minuman jeruk yang sehat dan bernutrisi.

### 3. Konsumen Indonesia

Menurut Dr Asto S Subroto, *Marketing & Research Specialist*, konsumen Indonesia adalah tipe konsumen yang memiliki tingkat sensitifitas yang tinggi terhadap nilai rasa atau *taste*, dan keunggulan Pulpy Orange yang tidak bisa

diabaikan begitu saja adalah keunggulan rasa yang sesuai dengan cita rasa lidah konsumen Indonesia. Namun, dari semua keunggulan tersebut, yang paling menarik perhatian konsumen Indonesia adalah inovasi yang melekat di Pulp Orange, yaitu adanya kehadiran bulir-bulir jeruk dalam minumannya. Hal ini belum pernah terjadi dalam minuman rasa jeruk dan yang mengandung vitamin C lainnya (<http://www.sinarharapan.com>). Jadi inovasi yang dimiliki Minute Maid Pulp Orange dapat menjadi suatu keunikan dan keunggulan tersendiri untuk membuat produk tersebut disukai dan dipilih oleh konsumen Indonesia.

#### **4. Target Market Minute Maid Pulp Orange**

Berdasarkan penjelasan Yessy (2009), Minute Maid Pulp Orange menasar pasar dewasa profesional (usia 20 -29) sebagai target market utama. Minute Maid Pulp Orange juga dijadikan sebagai minuman yang mempunyai nilai fungsional untuk orang yang lebih dewasa, dengan memainkan unsur *emotional benefit* dalam produk tersebut.

### **B. Kondisi Internal**

#### **1. Profil Perusahaan**

Coca-Cola Bottling Indonesia merupakan salah satu produsen dan distributor minuman ringan terkemuka di Indonesia, memproduksi dan mendistribusikan produk-produk berlisensi dari The Coca-Cola Company. Adapun produk-produk yang berlisensi The Coca Cola Company adalah Coca-Cola, Diet Coke, Sprite, Fanta, Powerade Isotonik, Frestea, Scwheppes, dan Minute Maid Pulp Orange yang terbaru ([www.coca-colabottling.co.id](http://www.coca-colabottling.co.id)).

Coca-Cola Bottling Indonesia merupakan nama dagang yang terdiri dari perusahaan-perusahaan patungan (*joint venture*) antara perusahaan-perusahaan lokal yang dimiliki oleh pengusaha-pengusaha independen dan Coca-Cola Amatil Limited. Coca-Cola Amatil merupakan salah satu produsen dan distributor terbesar produk-produk Coca-Cola di dunia ([www.coca-colabottling.co.id](http://www.coca-colabottling.co.id)).

Produksi pertama Coca-Cola di Indonesia dimulai pada tahun 1932 di satu

pabrik yang berlokasi di Jakarta. Sejak saat itu hingga tahun 1980-an, berdiri 11 perusahaan independen di seluruh Indonesia guna memproduksi dan mendistribusikan produk-produk The Coca-Cola Company. Pada awal tahun 1990-an, beberapa diantara perusahaan-perusahaan tersebut mulai bergabung menjadi satu. Tepat pada tanggal 1 Januari 2000, sepuluh dari perusahaan-perusahaan tersebut bergabung dalam perusahaan-perusahaan yang kini dikenal sebagai Coca-Cola Bottling Indonesia. Saat ini, dengan jumlah karyawan sekitar 10.000 orang, jutaan krat produk didistribusikan dan dijual melalui lebih dari 400.000 gerai eceran yang tersebar di seluruh Indonesia ([www.coca-colabottling.co.id](http://www.coca-colabottling.co.id)).

## 2. Produk

Gambar I.1



Produk Minute Maid Pulpy Orange dikemas dalam botol plastik (polyethylene terephthalate/PET ) ukuran 350 ml. Kemasan Minute Maid Pulpy Orange didominasi warna oranye dan gambar buah jeruk, yang mewakili rasa dari minuman tersebut. Pada kemasan tersebut, terdapat logo yang berbentuk dua persegi panjang yang saling berhimpitan, persegi panjang atas memiliki latar berwarna hitam dengan tulisan ‘Minute maid’ berwarna putih sedangkan persegi panjang bawah terdapat tulisan ‘Pulpy Orange’ berwarna putih dengan *background* warna oranye. Di sela-sela gambar jeruk pada kemasannya, terdapat gambar pita merah, dengan tulisan “Dengan Vitamin C dan Bulir Buah asli”. Di mana tulisan tersebut menginformasikan kepada konsumen tentang kelebihan minuman tersebut yaitu bulir-bulir jeruk yang terdapat di dalamnya, yang memberi kesegaran dan kaya akan vitamin.

### 3. Harga

Berdasarkan survey yang dilakukan pada awal Maret 2009 di Hypermart diperoleh daftar harga beberapa merek minuman sari/jus buah siap saji. Minute Maid Pulpy Orange 350 ml Rp 4.500, Buavita 250ml Rp 3.575, Frutang 500ml Rp 3.025, NutriSari RTD Orange Juice 200ml Rp 3.200, Sunkist 300ml Rp 4.300.

Gambar I.2



#### 4. Distribusi

Di tahun 2009 Minute Maid Pulpy Orange akan dipasarkan secara nasional (<http://www.mix.co.id>). Sekarang ini distribusi Minute Maid Pulpy Orange tampak sudah beredar di *traditional market*, namun belum sekuat distribusi produk Coca Cola Company lainnya.

#### 5. Promosi

Aktivitas promosi yang telah dilakukan Minute Maid Pulpy Orange sebagai produk yang baru diluncurkan adalah berupa iklan TV, iklan di papan belakang armada truk Coca-Cola, dan *sampling* ke ratusan ribu konsumen (<http://www.mix.co.id>). Baru-baru ini mulai terlihat aktivitas *sales promotion* berupa POP dan penurunan harga di beberapa *modern market*.

Gambar I.3



#### 6. Product Positioning

Menurut Philip Kotler (1997), *positioning* merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh *marketer* untuk membuat citra pada produknya yang ingin ditawarkan kepada pasar sasarannya, sehingga pada akhirnya mampu untuk memperoleh persepsi yang jelas dan mengandung arti dalam benak sasarannya.

Minute Maid Pulpy Orange, secara global diposisikan sebagai minuman jus segar alami yang menawarkan rasa tak tertandingi dengan kehadiran bulir jeruk asli. Yang mana *consumer proposition*-nya adalah “*refreshingly orange, surprisingly pulpy*” (<http://www.moneycontrol.com/india/news/stockmarket>).

### C. Riset Konsumen

Riset konsumen dilakukan pada tanggal 20 - 25 Februari 2009, dengan menyebarkan kusioner kepada 50 orang responden, laki-laki dan wanita, berumur 20-29 tahun, yang berstatus mahasiswa dan karyawan/wiraswasta.

Hasil temuannya adalah:

- Untuk minuman sari buah dalam kemasan, 30% responden memilih merek Buavita, 24% memilih merek Nutrisari RTD, 18% memilih merek Frutang, 10% memilih merek Minute Maid Pulpy Orange, 10% lagi memilih ABC, 8% memilih Ale-Ale, dan 4% sisanya memilih merek lain.
- Dari keseluruhan merek, pertimbangan rasa menempati porsi yang paling besar.
- Hal yang paling ingin didapatkan responden dari sebuah minuman sari buah siap saji adalah: 30% menjawab kandungan sari buah dan manfaatnya, 24% responden menginginkan rasa (rasa yang enak, rasa yang mantap, rasa yang alami dan rasa buah asli), 24% nya lagi menginginkan kesegaran, 9% ingin melepaskan dahaga, 4% menginginkan minuman yang aman dikonsumsi, 4% menginginkan kualitas.
- 76% responden mengaku tahu produk Minute Maid Pulpy Orange, 60% diantaranya tahu dari iklan TV, dan selebihnya tahu dari tempat belanja, keluarga/teman, dll.
- 74% responden pernah melihat iklan TV Minute Maid Pulpy Orange. Dari responden yang pernah melihat iklan TV tersebut, 76% diantara mengaku sering melihat iklan TV nya, hanya 24% yang mengaku ingat taglinenya, tetapi 0% yang menyebutkan tagline dengan benar.
- 54% responden tidak mengetahui keistimewaan produk Minute Maid Pulpy Orange.
- 48% responden pernah mengkonsumsi Minute Maid Pulpy Orange. 90% diantara menyukainya. 50% dari 90% tersebut suka karena *pulp*/bulir jeruknya, 47% dari 90% suka karena rasanya, sisanya suka karena kemasannya. 10 % dari 48% responden yang tidak menyukai produk Minute Maid Pulpy Orange, mengaku karena tidak suka rasanya yang terlalu manis.

#### D. Analisis SWOT

Berdasarkan kondisi eksternal dan internal yang telah dijabarkan dan ditambah dengan hasil riset konsumen, maka dapat dianalisis kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan tantangan (*threats*) yang dimiliki oleh Minute Maid Pulpy Orange, yaitu:

##### *Strengths*

- Hadirnya bulir-bulir jeruk dalam minumannya merupakan inovasi tersendiri bagi produk Minute Maid Pulpy Orange.
- Rasanya yang khas dan segar sesuai dengan cita rasa konsumen Indonesia.
- Minute Maid telah lama dikenal sebagai perusahaan penghasil jus terbesar di dunia, dengan pengalaman lebih dari 62 tahun dalam menumbuhkan dan memeras buah-buahan dengan kualitas terbaik di dunia.
- Minute Maid Pulpy Orange berada di bawah naungan PT Coca Cola Indonesia yang merupakan salah satu produsen dan distributor terdepan dalam industri minuman siap saji.
- Umumnya konsumen yang menyukai produk Minute Maid Pulpy Orange, menyukai produk tersebut karena rasa dan bulir jeruknya.
- Iklan TV Minute Maid Pulpy Orange cukup menimbulkan *awareness* yang tinggi.

##### *Weaknesses*

- Walaupun *awareness* terhadap Minute Maid Pulpy Orange sudah cukup tinggi, namun *product knowledge* masih sangat rendah.
- Jarak yang cukup besar antara persentase responden yang mengetahui produk (76%) dan persentase responden yang sudah pernah mengonsumsi produk (48%) memperlihatkan bahwa aktivitas promosi yang dilakukan selama ini belum mampu mengajak konsumen untuk mencoba mengonsumsi produk baru tersebut.
- Distribusi Minute Maid Pulpy Orange masih belum sekuat distribusi produk Coca-Cola Company lainnya.

- Media iklan yang digunakan sebelumnya kurang beragam, hanya iklan di TV dan di armada truk Coca Cola , sehingga mengurangi kesempatan *audience* media lain untuk mengenal produk tersebut.
- Iklan TV Minute Maid Pulpy Orange di Indonesia mengadaptasi iklan TV versi global dengan menggunakan tagline berbahasa Inggris “ *refreshingly orange, surprisingly pulpy*”, dimana tidak ada satupun responden yang dapat mengingat dengan benar tagline tersebut.
- Website resmi PT Coca Cola belum memunculkan profil produk Minute Maid Pulpy Orange.

#### *Opportunities*

- Pertumbuhan pasar sari buah yang mencapai 15% -20 % tiap tahunnya merupakan peluang besar bagi pemasaran produk Minute Maid Pulpy Orange ke depannya.
- Konsumen minuman sari/jus buah pada umumnya memilih produk karena pertimbangan rasa, sehingga memberi peluang produk tersebut untuk disukai.
- Keunggulan yang dimiliki Minute Maid Pulpy Orange, memberi peluang bagi produk tersebut untuk sukses menjadi *market leader* di kategori produknya. Seperti yang terjadi di Negara India dan Cina.

#### *Threats*

- Keberadaan 60 merek minuman sari buah di pasaran semakin memperkecil potongan-potongan kue (*market share*) yang di dapat.
- Gencarnya promosi produk pesaing, semakin mempersulit brand Minute Maid Pulpy Orange menarik konsumen yang sudah loyal terhadap produk pesaing.
- Harga produk pesaing yang lebih murah, cukup menjadi pertimbangan bagi kebanyakan konsumen di tengah krisis ekonomi global ini.