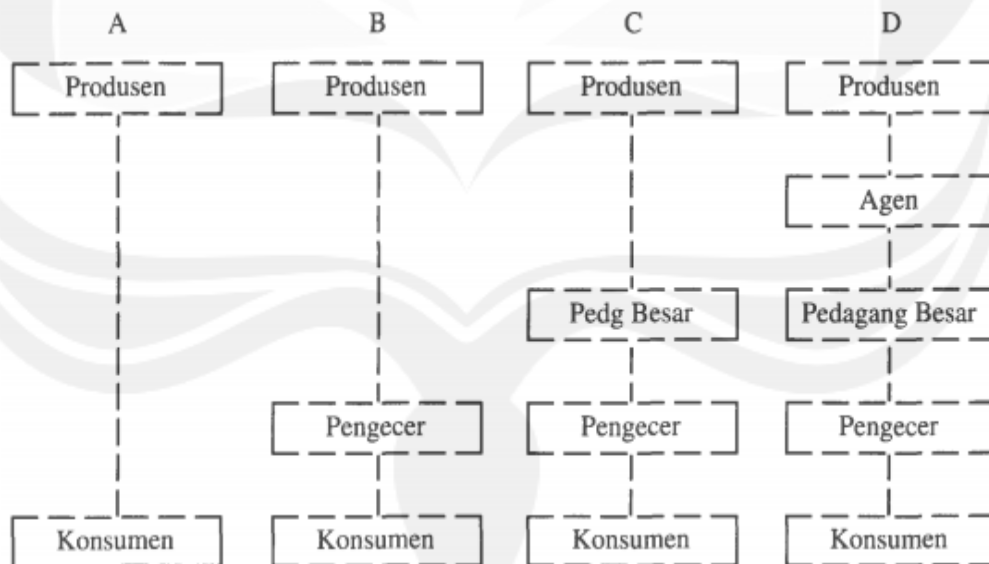


BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1. Bentuk Saluran Distribusi

Terdapat beberapa bentuk saluran distribusi yang menjadi pilihan perusahaan atau organisasi dalam melakukan aktivitas perdagangannya. Tidak ada suatu indikator mengenai saluran mana yang terbaik. Hal ini dikarenakan setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda juga sehingga sebelum memilih bentuk saluran distribusi yang akan dipakai, perusahaan atau organisasi harus melakukan analisis terlebih dahulu. Berikut adalah bagan mengenai beberapa bentuk saluran distribusi.



Gambar 2.1
Bentuk Saluran Distribusi
Sumber : Denny (2015)

Saluran A merupakan saluran langsung dari produsen menuju ke konsumen sehingga akan mengurangi resistensi yang mungkin terjadi. Nilai yang

diciptakan oleh produsen tidak akan bertambah lagi dikarenakan barang/jasa akan langsung dikonsumsi oleh konsumen akhir.

Saluran B merupakan saluran dengan tiga pihak terkait, yaitu produsen, pengecer, dan konsumen akhir. Tingkat resistensi yang mungkin muncul akan bernilai kecil karena hanya ada satu pihak sebelum konsumen akhir. Nilai produk/jasa dimungkinkan akan berubah setelah produk/jasa keluar dari produsen dan dikonsumsi oleh konsumen akhir.

Saluran C merupakan saluran dengan empat pihak terkait, yaitu produsen, pedagang besar, pengecer, dan konsumen akhir. Tingkat kemungkinan resistensi akan bernilai lebih besar dibandingkan dengan saluran A dan B karena terdapat dua pihak beraktivitas sebelum produk/jasa dikonsumsi oleh konsumen akhir. Nilai produk/jasa dimungkinkan berubah karena jumlah pihak yang beraktivitas sebelum produk/jasa dikonsumsi oleh konsumen akhir.

Saluran D merupakan saluran dengan lima pihak terkait, yaitu produsen, agen, pedagang besar, pengecer, dan konsumen akhir. Saluran ini biasanya digunakan oleh perusahaan besar dengan cakupan pasar yang cukup besar (nasional atau internasional). Tingkat resistensi yang dimungkinkan terjadi akan sangat tinggi dibanding ketiga saluran lainnya, tetapi nilai juga dimungkinkan berubah karena banyaknya pihak yang beraktivitas.

2.2. Strategi Saluran Distribusi

Davies (1977) berpendapat bahwa secara tradisional, saluran distribusi dipandang sebagai integritas vertikal, struktur uni-linear menuju ke pengecer dari proses manufaktur yang bisa dimediasi oleh pembeli grosir. Dawson (1979)

kemudian berpendapat bahwa di dalam saluran distribusi terdapat kekuatan hubungan antara agen/pihak yang mengubah tindakan dari produsen dalam memberikan barang/jasa melalui integrasi vertikal, cakupan aktivitas, khususnya pada biaya grosir perantara.

Suatu saluran distribusi yang baik harus meningkatkan efisiensi pada aspek pemasaran juga. Hal ini dapat dilakukan melalui beberapa cara berikut:

1. Efisiensi fungsional

Pihak dalam suatu saluran akan meningkatkan efisiensi pada beberapa aktivitas sehingga dapat mengurangi total biaya.

2. Efisiensi skala operasi

Pihak dalam suatu saluran akan membeli dari pusat barang/jasa dengan kuantitas besar sehingga dapat disimpan dan dipasarkan kembali dengan biaya yang lebih rendah.

3. Efisiensi transaksi

Pihak dalam suatu saluran akan melakukan beberapa aktivitas yang mendukung efisiensi konsumen dalam melakukan pembelian.

Menurut Zhang dan Fu (2010), ada beberapa taktik dalam strategi saluran distribusi yang perlu dieksekusi, yaitu :

1. Intensitas Saluran Distribusi

Taktik ini berbicara mengenai kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas saluran distribusi suatu perusahaan di dalam pasar. Pendekatan ini bertujuan untuk menghindari persaingan harga dan gangguan pasar. Pada

akhirnya, strategi ini akan memicu meningkatkan *market share* suatu perusahaan di dalam pasar.

2. Posisi Distributor Sehubungan dengan Fungsi Pasar

Taktik ini berbicara mengenai beberapa aspek distributor dan kaitannya dengan fungsi pasar yang ada, yaitu :

- a. Sistem tanggung jawab distributor didasarkan pada divisi dari wilayah pasar. Menjual dan menyediakan layanan di luar wilayah merupakan hal yang dilarang
- b. Distributor dalam suatu wilayah berdiri sendiri / independen dari distributor lain.
- c. Distributor wajib melakukan pemeliharaan mengenai kuantitas, varietas, dan kualitas produk di gudang sesuai standart dari perusahaan.
- d. Distributor wajib menerima pelatihan penjualan dan teknis lain.
- e. Distributor berkualifikasi wajib mengetatkan kinerja fungsi pasar mereka yang telah diatur oleh perusahaan.
- f. Distributor wajib berkomitmen untuk tidak mengoperasikan produk dari kompetitor perusahaan.
- g. Distributor domestik dan internasional harus menerima proses arbitrase dari perusahaan apabila terjadi suatu konflik atau permasalahan.
- h. Distributor yang berhasil mencapai atau melebihi target wajib diberi apresiasi berupa bonus atau kompensasi.
- i. Distributor wajib memelihara kekuatan implementasi strategi dan bersedia dievaluasi oleh perusahaan.

j. Distributor wajib melakukan transaksi ke konsumen akhir dengan harga yang telah ditetapkan.

k. Distributor tidak diperbolehkan melakukan transaksi dengan resiko tinggi tanpa ijin dari perusahaan.

Zhang dan Fu (2010) menambahkan strategi pengawasan saluran distribusi. Fungsi pengawasan dibagi menjadi tiga hal, yaitu :

1. Penghargaan

Penetapan target penjualan distributor dan pemberian *bonus* untuk distributor yang berhasil melampaui target penjualan.

2. Hambatan

Menyusun strategi untuk menghilangkan semua hambatan yang muncul dalam sistem saluran distribusi agar proses distribusi berjalan dengan efisien dan efektif.

3. Harga

Perusahaan wajib menyusun kerangka harga untuk distributor di setiap daerah dan tingkatan.

4. Hak Legal

Perusahaan seharusnya memiliki kendali penuh atas aktivitas yang berkaitan dengan produknya di setiap titik distribusi.

Zhang dan Fu (2010) mengutarakan suatu analisis tentang keberhasilan strategi saluran distribusi milik Komatsu di China. Terdapat beberapa poin penting mengenai strategi saluran distribusi tersebut, yaitu:

1. Saluran Distribusi Luas

Komatsu memiliki saluran distribusi yang luas di China sehingga memudahkan tercapainya tujuan yaitu melakukan penetrasi ke segmen pasar yang lebih luas dan mengambil *market share* yang tinggi.

2. Kondisi Geografis Distributor Memungkinkan

Komatsu mengatur semua distributor agar tidak saling memperebutkan pasar. Komatsu mengatur semua pasar dari setiap distributornya dengan standar pengukurannya. Hal ini dilakukan untuk menghindari perebutan pasar dan terjadinya konflik antar distributor yang tentunya akan merugikan Komatsu.

3. Keuntungan Lokasi Distributor

Komatsu melihat peluang yang dilahirkan oleh distributor di setiap wilayahnya, yaitu distributor di suatu wilayah tentunya lebih memahami kondisi pasar, budaya daerah, dan faktor psikologis. Tentunya faktor-faktor tersebut yang akan menopang strategi pemasaran Komatsu.

4. Pendekatan Pembinaan dan Pemeliharaan Distributor

Komatsu menyediakan layanan untuk membina dan mengarahkan manajerial perusahaan distributor. Hal ini dilakukan untuk menopang manajerial dan melakukan *transfer knowledge* dari Komatsu ke perusahaan distributor. Hal ini bertujuan untuk menjaga stabilitas distributor dan meningkatkan kapabilitas distributor.

5. Mementingkan Komunikasi Distributor

Komatsu sengaja memberikan layanan komunikasi dalam hal konsultasi dan pemecahan masalah dari setiap distributor. Hal ini dilakukan untuk mendukung dan mengembangkan kondisi distributor sehingga Komatsu pun terbantu karena para distributor merupakan ‘perpanjangan tangan’ dari Komatsu sendiri.

Berdasarkan kelima poin tentang strategi saluran distribusi Komatsu di China, Zhang dan Fu (2010) menarik dua pemikiran tentang strategi saluran distribusi Komatsu di China, yaitu:

1. Konsep Desain Rantai Nilai dari Saluran Distribusi Komatsu

Elaborasi pengaruh sinergis rantai nilai menyebabkan kegiatan dalam perusahaan dapat diuraikan dari sejumlah komponen dari perspektif kepentingan strategis dan kombinasi mereka akan menciptakan nilai (Porter dalam Zhang dan Fu, 2010). Dalam studi lanjutan, elaborasi pengaruh sinergis rantai nilai dapat didukung oleh komponen eksternal dengan fungsi yang berbeda. Berdasarkan analisis tentang rantai nilai keseluruhan dan perusahaan manufaktur dimungkinkan untuk memberi beberapa segmen penambahan nilai dan merancang sistem rantai nilainya sendiri untuk meningkatkan kekuatan bersaingnya.

2. Pengaruh Sinergi Antara Saluran Distribusi Distributor dan Peningkatan Performa

Dalam eksekusi strategi saluran distribusi, perusahaan wajib memberikan pemikiran kritis terhadap hubungan kerjasama antara pihak terkait dan

menggali lebih dalam tentang bagaimana membangun hubungan kerjasama antar pihak dalam suatu saluran.

Komatsu langsung dihadapkan pada permasalahan ketika melakukan ekspansi ke China yaitu mengalami kebingungan tentang perbedaan saluran distribusi yang ada di pasar domestik China. Namun berawal dari permasalahan tersebut, Komatsu dapat merancang strategi dimana strategi yang digunakan adalah membangun sistem manajerial yang ketat, ramping, dan komunal. Komatsu yakin bahwa dengan kolaborasi pihak internal dan eksternal perusahaan akan membangun suatu sistem kerjasama yang baik. Tentunya tujuan dari strategi tersebut adalah meningkatkan kekuatan bersaing untuk meningkatkan proporsi *market share* produk *excavator* di pasar China.

2.3. Keunggulan Kompetitif

Michael E. Porter (1998) berpendapat bahwa analisis kompetitif merupakan proses perusahaan untuk mendefinisikan industri mereka, mengidentifikasi kompetitor, menentukan kekuatan dan kelemahan dari kompetitor, dan mengantisipasi pergerakan kompetitor. Analisis ini menyediakan data yang lengkap dan membantu perusahaan untuk mencegah ancaman mendadak pada suatu pangsa pasar dengan cara mengantisipasi pergerakan kompetitor dan mengurangi waktu respon terhadap kompetitor. Analisis juga digunakan sebagai forum oleh para manajer untuk berdiskusi dan mengevaluasi asumsi mengenai kapabilitas, posisi pasar, dan kompetisi perusahaan. Analisis ini juga membantu dalam proses perencanaan strategi.

Analisis kompetitif berkontribusi dalam implementasi suatu strategi perusahaan. Analisis kompetitif membantu perusahaan untuk belajar dari kompetitor, seperti contohnya Xerox menganalisis kompetitor dari Jepang dan menyimpulkan bahwa kualitas produk merupakan kunci dari kesuksesan dalam persaingan global. Xerox merencanakan suatu proyek untuk mengembangkan kualitas sebagai inti dari strategi sehingga bisa membantu perusahaan untuk menjadi *market leader* lagi. Pada akhirnya, analisis tersebut menyediakan informasi tentang ‘serangan balik’ kompetitor melalui pembuatan hambatan dalam mengeksekusi strategi dan solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah dengan cepat.

Analisis kompetitif membutuhkan beberapa tahap, yaitu memahami tentang pemikiran, motivasi, kemampuan, dan potensi strategi dari kompetitor. Analisis ini juga membantu dalam menentukan kompetisi dan meneliti faktor apa saja yang mempengaruhi kompetitor dalam industri, daya beli konsumen, kekuatan dari pemasok, alternatif ancaman, dan ancaman baru. Sejak beberapa industri berubah secara konstan, proses dari analisis kompetitif seharusnya juga berlanjut dan menjamin akurasi dan data rutin untuk manajer dalam pengambilan keputusan. Analisis ini juga menyediakan data rutin tentang tujuan, rencana, kapabilitas, dan tujuan strategi dari kompetitor sehingga bisa memprediksi aksi dan waktu eksekusi dari kompetitor.

Porter (1998) berpendapat bahwa terdapat enam titik yang tidak diperhatikan oleh perusahaan dalam persaingannya, yaitu :

- a. Kesalahan dalam Batasan Industri

- b. Identifikasi Buruk tentang Kompetisi
- c. Tekanan yang Berlebihan Terhadap Kompetensi Kompetitor
- d. Tekanan Yang Berlebihan Terhadap ‘Dimana’, Bukan ‘Bagaimana’ Kompetitor Bersaing
- e. Kesalahan Asumsi tentang Kompetisi
- f. Kesalahan dari Analisis

2.4. Kekuatan Bersaing

Artikel berjudul *How Competitive Shapes Strategy* milik Michael E Porter yang dirilis oleh *Harvard Business Review* (1979) dinilai membawa opini baru tentang pandangan perusahaan terhadap persaingan. Porter menjelaskan tentang bagaimana lingkungan persaingan dapat digunakan menjadi salah satu sumber materi perusahaan dalam merancang strateginya. Porter mengungkapkan bahwa terdapat lima kekuatan yang dapat membentuk strategi bersaing. Teori ini disebut sebagai *The Five Competitive Forces That Shapes Strategy*.

Pendekatan Porter juga dapat dikombinasikan dengan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Analisis S.W.O.T) sehingga strategi bersaing perusahaan dapat disusun dengan lebih akurat dan komprehensif dan pada akhirnya proses implementasiannya akan lebih efektif. Porter juga menjelaskan bahwa pendekatan ini tidak hanya membicarakan tentang produk apa yang dipasarkan atau teknologi apa yang digunakan, tetapi pendekatan ini akan menganalisa lima aspek tersebut secara komprehensif sehingga strategi yang dirancang akan memiliki dampak yang signifikan. Porter meyakinkan bahwa apabila perusahaan belum atau tidak sanggup menganalisis kelima aspek tersebut

secara komprehensif maka perusahaan dinilai belum cukup mumpuni untuk merancang strategi bersaingnya maupun melakukan persaingan secara nyata.

Pendekatan Porter dapat dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu kekuatan vertikal dan kekuatan horizontal. Kekuatan vertikal terdiri dari ancaman produk substitusi/pengganti, ancaman pendatang/kompetitor baru, dan persaingan yang kompetitif. Sedangkan kekuatan horizontal terdiri dari daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok/supplier.



Gambar 2.2
Five Forces That Shape Industry Competition
Sumber: Porter (2008)

2.4.1. Ancaman Kompetitor Baru

Perusahaan baru di dalam dunia persaingan bisnis tentunya memiliki kapasitas, kapabilitas, dan keinginan untuk mendapatkan porsi pasarnya atau *market share*. Bermodalkan semua sumber daya perusahaan yang mumpuni, kemungkinan besar perusahaan baru tersebut dapat menggoncang dunia persaingan dan merebut pangsa pasar dari perusahaan lain.

Melihat penjelasan mengenai ancaman datangnya atau hadirnya perusahaan baru sebagai kompetitor maka suatu perusahaan disarankan untuk membangun hambatan demi mencegah atau menyulitkan perusahaan baru tersebut untuk hadir di pasar yang sama. Hambatan yang dimaksud adalah hambatan masuk ke dalam persaingan atau *barriers to entry*. Porter juga menjelaskan bahwa terdapat tujuh faktor yang dapat membangun hambatan tersebut, yaitu :

1. Skala Ekonomis Sisi Penawaran

Suatu proses produksi skala besar tentunya menghasilkan biaya produksi yang lebih kecil pada setiap produk atau jasanya. Biaya variabel tentunya dibagikan kepada jumlah produk dan hasilnya adalah semakin tinggi tingkat kuantitas produksi maka semakin rendah biaya produksi setiap produknya.

Perusahaan pendatang atau baru sewajarnya akan melewati tahap membaca dan mengenal pasar sehingga kuantitas produksinya cenderung lebih rendah dibanding perusahaan senior. Hal ini akan menjadi keuntungan bagi perusahaan senior dimana perusahaan tersebut dapat meminimalisasi biaya produksi terkait dengan kuantitas produksi.

2. Skala Keuntungan Sisi Permintaan

Hambatan ini terbentuk dari jaringan atau relasi perusahaan dengan pihak lain khususnya pembeli atau konsumen. Perusahaan senior cenderung sudah memiliki beberapa pembeli atau konsumen tetap yang juga memiliki loyalitas. Pembeli atau konsumen tentunya juga sudah memiliki rasa percaya terhadap perusahaan senior karena sudah pernah bekerja sama secara nyata.

Hal ini menjadi keuntungan bagi perusahaan senior dalam membangun hambatan masuk ke dalam persaingan bagi perusahaan pendatang. Pembeli atau konsumen cenderung lebih memilih untuk mengonsumsi produk dari perusahaan senior karena perusahaan pendatang belum menunjukkan kualitas dari produknya.

3. Biaya Pergantian

Biaya pergantian yang dimaksud adalah biaya yang dikeluarkan suatu pembeli di saat melakukan pergantian pemasok. Biaya yang dikeluarkan tidak semata dapat dinilai dengan nominal tertentu, tetapi dapat juga biaya yang tidak terhitung seperti nilai guna produk atau nilai merek produk.

Hal ini dapat digunakan perusahaan senior untuk mencegah perusahaan pendatang mengganggu pasarnya. Perusahaan dapat meyakinkan pembeli untuk tidak melakukan pergantian pemasok menggunakan beberapa faktor, seperti harga, kualitas, dan nilai merek.

4. Kebutuhan Modal

Suatu bisnis tentunya membutuhkan strategi permodalan untuk memulai aktivitasnya. Pemilik atau pelaku perusahaan pendatang akan memperhitungkan dan menganalisis kekuatan keuangannya sebelum memutuskan untuk bersaing atau tidak di dalam suatu pasar. Modal yang dimaksud bukan hanya berbentuk uang atau pendanaan, tetapi juga menyangkut beberapa hal lainnya, seperti kebijakan pemerintah dan aturan pajak.

Kebutuhan modal inilah yang dapat menjadi hambatan suatu perusahaan pendatang untuk masuk ke dalam suatu pasar persaingan.

5. Keuntungan Perusahaan Senior

Perusahaan senior akan selalu diuntungkan ketika berhadapan dengan perusahaan pendatang karena perusahaan senior lebih paham dan mengerti tentang seluk beluk bidang bisnisnya. Perusahaan senior lebih memiliki pengalaman untuk beraktivitas dengan lebih efektif dan efisien.

Jika diolah dengan baik, pengalaman dari perusahaan senior akan menjadi suatu hambatan bagi perusahaan pendatang untuk masuk karena perusahaan senior lebih mengenal, paham, dan mengerti kondisi pasar persaingan tersebut.

6. Akses Saluran Distribusi Berbeda

Perusahaan senior tentu sudah memiliki jaringan distribusi yang lebih luas dibanding perusahaan pendatang karena pengalaman perusahaan senior yang sudah beraktivitas terlebih dahulu. Jaringan distribusi juga akan

diamankan oleh perusahaan senior dengan berbagai cara, seperti contohnya kontrak perjanjian dengan beberapa distributor besar. Kemudian perusahaan pendatang akan mulai mencari jaringan distribusinya dan terhambat oleh perjanjian antara perusahaan senior dengan pihak distributor. Perusahaan pendatang tidak akan mudah memotong saluran distribusi antara perusahaan senior dan pihak distributor.

Maka dari itu akses saluran distribusi dapat menjadi penghambat perusahaan pendatang untuk masuk ke dalam pasar persaingan.

7. Kebijakan Pemerintah yang Membatasi

Pemerintah suatu daerah akan menyusun kebijakan untuk mengatur aktivitas bisnis di daerahnya. Kebijakan dapat berbentuk seperti pembatasan suatu jenis perusahaan, peraturan tentang perpajakan, dan peraturan tentang perijinan pendirian usaha bisnis.

Suatu perusahaan senior yang dapat merancang strategi perusahaan dan memformulasikannya dengan kebijakan pemerintah akan membangun hambatan bagi perusahaan pendatang atau calon kompetitornya.

Hambatan yang dibangun oleh perusahaan seharusnya memakai asas proporsional. Hambatan proporsional yang dimaksud adalah hambatan harus disesuaikan dengan kapabilitas perusahaan pendatang. Perusahaan pendatang dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu perusahaan merintis/*start-up*, perusahaan asing, dan perusahaan dalam bidang yang terkait.

Perusahaan pendatang yang melihat hambatan-hambatan yang telah dibangun oleh perusahaan senior maka perusahaan pendatang akan melihat bagaimana respon dari perusahaan senior. Hal ini disebut *expected retaliation* atau pembalasan/respon yang diharapkan. Respon yang diharapkan oleh perusahaan pendatang mungkin datang dari pesan atau testimonial dari konsumen dalam pasar tersebut. Perusahaan pendatang dinilai akan mengalami ketakutan atau keengganan untuk masuk dalam pasar persaingan tersebut jika perusahaan senior merespon dengan cara sebagai berikut :

- a. Perusahaan senior sudah merespon dengan semangat.
- b. Perusahaan senior memiliki sumber daya untuk membalas aktivitas perusahaan pendatang, seperti kekuatan pendanaan, inovasi produk, atau kapasitas produksi secara efektif dan efisien.
- c. Perusahaan senior merencanakan untuk menurunkan harga jual produk demi mempertahankan porsi pasar tersebut dan juga mengingat efisiensi biaya produksi sehingga tidak menjadi kerugian bagi perusahaan.
- d. Pertumbuhan bidang bisnis yang lambat sehingga hanya ada strategi tunggal, yaitu merebut porsi pasar perusahaan senior.

Analisis mengenai pembangunan hambatan masuk ke dalam pasar persaingan menjadi hal yang krusial bagi perusahaan senior dan perusahaan pendatang karena terdapat beberapa sumber daya yang mungkin sudah dikeluarkan oleh kedua belah pihak.

2.4.2. Daya Tawar Pemasok

Pemasok yang kuat dapat meraih nilai lebih dengan cara memasang harga yang lebih tinggi, membatasi kualitas atau jasanya, atau pergeseran biaya bagi anggota industri. Pemasok dapat memeras keuntungan milik perusahaan anggota industri, seperti yang dilakukan oleh Microsoft kepada perusahaan produsen perangkat keras komputer. Microsoft berlaku semacam perusahaan monopoli di bidang perangkat lunak komputer karena sebagian besar konsumen komputer menggunakan Microsoft sebagai perangkat lunaknya. Hal ini menyebabkan perusahaan produsen perangkat keras komputer mengalami penurunan tingkat keuntungan atau profit.

Pemasok dikatakan sebagai pemasok yang kuat jika:

1. Pemasok lebih berkonsentrasi dibanding kepada siapa industri tersebut menjual produk atau jasanya.
2. Pendapatan pemasok tidak bergantung pada industrinya.
3. Anggota industri menghadapi biaya pergantian pemasok jika melakukan pergantian pemasok.
4. Pemasok menawarkan produk atau jasa yang terdiferensiasi.
5. Produk atau jasa pemasok tidak memiliki barang substitusi.
6. Pemasok dipercaya dapat melakukan integrasi maju ke dalam industri.

2.4.3. Daya Tawar Pembeli

Pembeli yang kuat dapat meraih nilai yang lebih dengan cara memaksa harga turun, meminta kualitas yang lebih baik, dan mengadu anggota industri

untuk meningkatkan profitabilitas. Pembeli dikategorikan sebagai pembeli yang kuat apabila sudah melakukan negosiasi *leverage* dengan pelaku industri.

Pembeli yang sudah melakukan negosiasi *leverage* jika :

1. Terdapat satu atau beberapa pembeli yang melakukan pembelian di atas kapabilitas produksi dari pemasok tunggal.
2. Produk industri sudah terstandarisasi atau tidak terdiferensiasi.
3. Pembeli menghadapi biaya pergantian pemasok.
4. Pembeli dipercaya dapat melakukan integrasi mundur dan mulai memproduksi produk industri secara mandiri jika pemasok mengambil keuntungan terlalu besar.

Kelompok pembeli dikategorikan sebagai pembeli harga sensitif jika :

1. Produk yang dibeli dari industri merepresentasikan fraksi yang signifikan dari struktur biaya atau anggaran pengadaan.
2. Kelompok pembeli dengan sengaja mengambil keuntungan yang kecil karena pembeli membutuhkan uang tunai atau berada di bawah tekanan untuk memotong harga pembelian.
3. Kualitas produk pembeli sedikit dipengaruhi oleh kualitas produk industri.

Sebagian besar kekuatan pembeli berlaku pada konsumen akhir dan konsumen menengah (agen distributor). Pembeli akan berlaku sensitif terhadap harga jika produk yang dibeli tidak terdiferensiasi. Konsumen menengah meningkatkan daya tawar yang signifikan di saat mereka dapat mempengaruhi keputusan pembeli konsumen lini akhir.

2.4.4. Ancaman Produk Substitusi/Pengganti

Produk substitusi merupakan produk lain yang dapat menggantikan peran atau fungsi dari produk utama. Terdapat beberapa faktor yang memicu konsumen untuk mengkonsumsi barang substitusi, yaitu harga barang utama yang meningkat dan kelangkaan barang utama. Barang substitusi dapat dikategorikan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Substitusi Sempurna

Dua barang dikatakan bersifat substitusi sempurna apabila penggunaan barang tersebut dapat digantikan oleh barang lain tanpa mengurangi tingkat kepuasan konsumen.

2. Substitusi Dekat

Dua barang dikatakan bersifat substitusi dekat apabila penggunaan barang tersebut dapat digantikan oleh barang lain, tetapi menyebabkan perbedaan tingkat kepuasan konsumen.

3. Substitusi Jauh

Dua barang dikatakan bersifat substitusi jauh apabila penggunaan barang tersebut dapat digantikan oleh barang lain karena faktor yang memaksa, seperti kelangkaan barang.

Porter mengungkapkan bahwa barang pengganti selalu hadir pada waktu terkini atau sekarang, tetapi sulit untuk terlihat karena barang pengganti mungkin muncul secara berbeda dari barang utama.

Ancaman barang substitusi tergolong tinggi, apabila:

1. Barang substitusi menawarkan performa harga yang atraktif terhadap barang utama.
2. Biaya pergantian dari barang utama ke barang pengganti cenderung rendah.

Perancang strategi perusahaan sudah seharusnya memperhatikan kinerja calon barang pengganti dan melakukan pengembangan terhadap barang utamanya karena hadirnya barang pengganti akan mengurangi kinerja perusahaan, khususnya dalam hal profitabilitas perusahaan. Sedangkan perhatian lebih juga bisa dialokasikan kepada calon barang pengganti yang sering hadir dari industri yang berbeda.

2.4.5. Persaingan Kompetitif

Bentuk dari persaingan dengan kompetitor dapat berbagai macam, seperti potongan harga, pengenalan produk dan jasa yang baru, program promosi terbaru, dan peningkatan pelayanan. Tingkat persaingan yang tinggi dapat membatasi profitabilitas perusahaan. Tingkat persaingan yang menarik turun profitabilitas perusahaan tergantung pada dua hal, yaitu intensitas persaingan dengan suatu kompetitor dan dasar melakukan persaingan.

Intensitas persaingan tergolong tinggi jika :

1. Terdapat banyak perusahaan dengan ukuran dan kekuatan yang kurang lebih sama.
2. Pertumbuhan industri tergolong lambat.

3. Hambatan untuk keluar dari persaingan tergolong sempit. Salah satu faktornya adalah aset perusahaan ternilai rendah jika perusahaan sudah keluar dari persaingan.
4. Kompetitor berkomitmen tinggi dalam bisnis dan memiliki sisi kepemimpinan yang tinggi, khususnya memiliki visi untuk melampaui performa ekonomi dalam suatu industri tertentu.

Persaingan sangat merusak profitabilitas jika hanya menyangkut tentang harga karena persaingan harga yang mempengaruhi perolehan profit perusahaan secara langsung dari konsumen.

Beberapa hal dapat terjadi jika persaingan suatu industri hanya berada dalam hal persaingan harga, berikut:

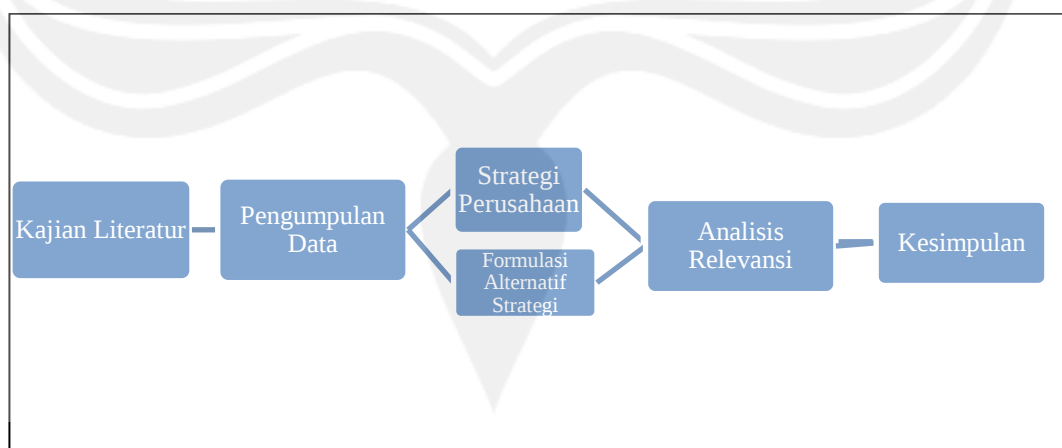
1. Produk atau jasa dapat menjadi sangat mirip dan mempengaruhi adanya biaya pergantian dari sisi pembeli atau konsumen.
2. Biaya tetap yang tinggi dan porsi keuntungan yang rendah.
3. Kapasitas produksi harus ditingkatkan karena akan berpengaruh terhadap efisiensi produksi.
4. Produk bersifat tahan lama.

Kompetisi atau persaingan dapat terjadi di dimensi lain di luar harga, seperti fitur produk, layanan pendukung, waktu pengiriman, atau citra merek. Bagi perusahaan dalam suatu industri, hal-hal tersebut memiliki kemungkinan untuk mengikis profit atau keuntungan jika tidak dikelola dengan baik. Maka dari itu, persaingan juga harus memberi porsi perhatian terhadap hal-hal tersebut

karena hal-hal tersebut juga dapat mempengaruhi hambatan masuk ke persaingan bagi pendatang baru.

2.5. Kerangka Kerja Penelitian

Penelitian ini meneliti strategi saluran distribusi dalam menciptakan keunggulan bersaing. Penelitian ini akan menganalisis strategi Nimco Indonesia berdasarkan teori-teori yang dipakai penelitian ini. Penelitian juga akan menganalisis formulasi alternatif strategi menggunakan *SWOT Analysis*, *External Factors Analysis Summary*, *Internal Factors Analysis Summary*, *Strategic Factors Analysis Summary*, dan *TOWS Matrix*. Berdasarkan kedua analisis tersebut, penelitian akan membandingkan strategi menurut teori yang digunakan dengan formulasi alternatif strategi. Penelitian ini akan melihat relevansi antara dua metode analisis dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat menyimpulkan strategi yang relevan dan tidak relevan bagi Nimco Indonesia. Kerangka kerja penelitian digambarkan pada gambar 2.3.



Gambar 2.3
Kerangka Kerja Penelitian
Sumber: Pengolahan Data Primer