

PENGANTAR

MANAJEMEN

RITEL

Dr. Didit Darmawan



# Pengantar

# MANAJEMEN RITEL

Didit Darmawan



# **Pengantar Manajemen Ritel**

---

Penulis :

**Dr. Didit Darmawan, S.T., S.E., M.M**

Diterbitkan Oleh :



**PT. REVKA PETRA MEDIA**

**Anggota IKAPI No. 157/JTI/2014**

Jl. Pucang Anom Timur No. 5 Surabaya

Telp. 031 – 5051711 ; Fax. 031 – 5016848

Email: revkaprimamedia@gmail.com

Februari 2017

**ISBN : 978-602-417-117-9**

Dicetak oleh PT. REVKA PETRA MEDIA

Perpustakaan Nasional : katalog dalam terbitan (KDT)

---

Darmawan, Didit

Pengantar Manajemen Ritel/Didit Darmawan

Edisi Pertama

---Surabaya : 2017

1. Jil., vi + 136 hlm.; 18 x 26 cm.

ISBN : 978-602-417-117-9

1. Manajemen. Manajemen Ritel

I. Judul II. Didit Darmawan

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002

Tentang Hak Cipta :

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit, Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, AYAT (1), (2) DAN (6)

---

# KATA PENGANTAR

Pengecer di seluruh dunia saat ini menghadapi persaingan yang belum pernah terjadi sebelumnya dan terus menghadapi perubahan yang semakin cepat dan tak menentu. Globalisasi dan kemajuan informasi dan komunikasi teknologi akan terus memiliki dampak besar pada masa depan ritel. Meski demikian pertumbuhan ekonomi di seluruh negara selama dekade terakhir disertai dengan pertumbuhan di sektor ritelnya serta mengalami banyak transformasi.

Peran pengecer di saluran distribusi sangatlah vital dikarenakan mereka berhadapan langsung dengan para pengguna akhir produk. Di sisi lain, saat ini, perusahaan yang sukses bergantung pada keterampilan profesional mengatur saluran distribusi untuk menjaga produk mereka mengalir ke pasar dengan cepat, efisien, dan seefisien mungkin. Saluran distribusi berperan untuk menyampaikan nilai guna produk kepada pasar sasaran. Hasil produksi di pabrik akan terbengkalai jika tidak disalurkan kepada konsumen. Akibatnya permintaan konsumen tidak terpenuhi atau terlayani. Permasalahan tersebut menunjukkan pentingnya peran dari kegiatan distribusi.

Saluran distribusi atau disebut dengan saluran pemasaran merupakan rute yang mengantarkan produk dari produsen melalui perantara pemasaran (seperti pedagang grosir, distributor, dan pengecer) ke pengguna akhir. Saluran distribusi memberikan nilai dengan membawa produk jadi kepada pengguna akhir. Aliran ini melibatkan pergerakan fisik produk. Saluran distribusi dikenal juga sebagai rantai distribusi, jaringan distribusi, bagian dari rantai pasokan, saluran pemasaran, saluran pasar, dan saluran perdagangan.

Keterkaitan antara saluran distribusi dan manajemen ritel diulas dibuku ini sebagai pengantar dari matakuliah manajemen ritel. Buku ini akan memulai pembahasannya mengenai saluran distribusi sebagai bagian dari bauran pemasaran. Kemudian dilanjutkan tujuan dan fungsi saluran distribusi serta perkembangan saluran dan karakteristik pembelanja. Bagian selanjutnya adalah bentuk saluran distribusi dan pihak-pihak yang terlibat seperti pedagang grosir dan pengecer yang dilengkapi dengan dinamika kerjasama anggota saluran distribusi. Pada bagian akhir ada pembahasan mengenai sistem saluran distribusi serta kedudukannya terhadap manajemen rantai pasokan. Buku ini ditutup dengan pembahasan mengenai distribusi fisik produk yaitu logistik pasar.

Buku ini mengambil sumber yang berasal dari rangkuman beberapa buku literatur dan disajikan dalam bentuk ringkas serta tentu saja masih banyak terdapat kekurangan. Meski demikian sebagai pengantar dari pemahaman manajemen ritel telah cukup untuk membantu pembaca untuk memudahkan pembahasan lebih lanjut tentang manajemen ritel dan saluran distribusi kontemporer yang lebih kompleks. Harapan dari terbitnya buku ini adalah menjadi bahan pendukung dari matakuliah manajemen pemasaran dan manajemen ritel. Penulis berusaha menekankan pondasi dasar melalui buku ini sebelum para pembaca menyerap pengetahuan lanjutan tentang seluk beluk manajemen ritel dan bidang terapan. Dengan segala kekurangannya, semoga buku ini memberikan manfaat bagi para pembacanya. Terima Kasih.

---

# DAFTAR ISI

1	SALURAN DISTRIBUSI : PENERAPAN BAURAN PEMASARAN	1
2	TUJUAN DAN FUNGSI SALURAN DISTRIBUSI	9
3	PERKEMBANGAN SALURAN DAN KARAKTERISTIK PEMBELANJA	15
4	BENTUK SALURAN DISTRIBUSI DAN PIHAK-PIHAK YANG TERLIBAT	23
5	PEDAGANG GROSIR DAN BENTUKNYA	35
6	PENGE CER DAN STRATEGI BISNIS RITEL	43
7	DINAMIKA KERJASAMA ANGGOTA SALURAN DISTRIBUSI	91
8	SISTEM SALURAN DISTRIBUSI	97
9	SALURAN DISTRIBUSI DAN MANAJEMEN RANTAI PASOKAN	105
10	LOGISTIK PASAR	117



# 1

## **SALURAN DISTRIBUSI : PENERAPAN BAURAN PEMASARAN**

---

Istilah bauran pemasaran digunakan pertama kali oleh Neil Borden (1964) yang terinspirasi dari gagasan James Cullington (1948) yang menyatakan bahwa seorang eksekutif bisnis berperan sebagai 'mixer of ingredients'. Hal tersebut memiliki arti terkadang diperlukan tindakan untuk mengikuti formulasi pihak lain, atau terkadang menyiapkan formulasi sendiri, atau terkadang menyesuaikan formulasi dari apa adanya bahan-bahan yang tersedia, dan terkadang bereksperimen dengan atau menemukan bahan-bahan yang tidak pernah dicoba sebelumnya. Neil Borden kemudian menyusun daftar komponen bauran pemasaran yang terdiri atas 12 komponen, yaitu (1) Product Planning; (2) Pricing; (3) Branding; (4) Channels of Distribution; (5) Personal Selling; (6) Advertising; (7) Promotions; (8) Packaging; (9) Display; (10) Servicing; (11) Physical Handling; (12) Fact Finding and Analysis. Ke-12 komponen tersebut kemudian disederhanakan dan dipopulerkan oleh Jerome McCarthy (1968) ke dalam empat komponen yaitu Product, Price, Place, dan Promotion, yang kemudian dikenal dengan istilah 4P atau marketing mix yang lebih populer.

Beberapa tahun kemudian, akibat adanya kritik terhadap 4P telah mendorong sejumlah pakar pemasaran mengemukakan model bauran pemasaran yang baru, di antaranya model 7P Service Marketing Mix (Booms dan Bitner, 1981) dan model bauran pemasaran holistic marketing (Kotler dan Keller, 2016). Meski demikian model 4P masih tetap paling populer dan menjadi elemen kunci dalam sebagian besar literatur pemasaran. Manajer pemasaran akan mengambil pendekatan tergantung pada industri dan target rencana pemasarannya.

Menurut Kotler dan Keller (2016) bauran pemasaran adalah seperangkat variabel terkontrol yang dapat digunakan perusahaan untuk mempengaruhi respons pembeli. Setiap perusahaan berusaha untuk membangun komposisi bauran pemasaran yang dapat menciptakan tingkat kepuasan konsumen tertinggi dan pada saat yang sama memenuhi tujuan organisasinya. Dengan demikian, formula dari bauran ini berdasarkan kebutuhan pelanggan target, dan bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya tergantung pada sumber daya dan tujuan pemasarannya yang ada.



Gambar 1.1  
Bauran Pemasaran dan Komponennya

## 1. Produk

Menurut Darmawan (2008), produk mengacu bentuk tawaran pasar seperti barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semua ini dibeli karena memenuhi satu atau lebih kebutuhan kita. Konsumen membayar bukan untuk produk berwujud tapi untuk manfaat yang akan diterimanya. Jadi, dengan kata sederhana, produk dapat digambarkan sebagai sekumpulan manfaat yang ditawarkan oleh seorang pedagang kepada konsumen dengan harga tertentu. Sambil membeli sepasang sepatu, sebenarnya seseorang membeli kenyamanan untuk kakinya, saat membeli lipstik dan bedak, seseorang sebenarnya membayar untuk kecantikan karena lipstik dan bedak cenderung membuatnya terlihat cantik. Produk juga dapat berbentuk layanan seperti perjalanan udara, telekomunikasi, dll. Jadi, istilah produk mengacu pada bentuk tawaran pasar (barang, jasa, gagasan, kejadian, pengayaan pengalaman, properti, figur, informasi) yang ditawarkan oleh organisasi berdasarkan kebutuhan, keinginan dan harapan pasar sasaran.

## 2. Harga

Harga adalah sejumlah uang (pengorbanan) yang dibebankan kepada pembeli untuk mendapatkan produk (manfaat). Ini adalah satu-satunya elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan dan oleh karena itu, memiliki dampak signifikan terhadap profitabilitas perusahaan. Harga mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan, pangsa pasar dan program pemasarannya.

Untuk menetapkan harga produk adalah pekerjaan yang tidak mudah. Banyak hal yang harus dipertimbangkan seperti permintaan terhadap suatu produk, biaya yang harus dikeluarkan, kemampuan konsumen untuk membayar, harga yang dikenakan oleh pesaing untuk produk serupa, batasan pemerintah, dan lain-lain harus selalu diingat saat menetapkan harga. Penetapan harga merupakan wilayah keputusan yang sangat penting karena berpengaruh pada permintaan terhadap produk dan juga terhadap profitabilitas perusahaan.

### 3. Promosi

Promosi mengacu pada semua aktivitas yang dilakukan untuk membuat produk diketahui pasar dan pengguna. Tujuan utama dari upaya promosi adalah untuk membuat pelanggan mengetahui produk yang dihasilkan perusahaan beserta fitur yang melekat pada produk, untuk menarik mereka untuk mencobanya, dan memotivasi mereka untuk membeli dan membelinya kembali. Promosi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan karena tanpa upaya promosi, calon pelanggan tidak akan tahu tentang keberadaan dan manfaat produk dan karenanya tidak akan membelinya.

Upaya promosi dapat didasarkan pada strategi "push" atau "pull". Dengan strategi "push", sebuah perusahaan mempromosikan produk ini ke pedagang grosir, pedagang grosir mempromosikannya ke pengecer dan pengecer mempromosikannya kepada konsumen akhir. Dalam strategi "menarik", upaya promosi diarahkan kepada konsumen akhir sedemikian rupa sehingga mereka akan menuntut produk dari perantara (biasanya pengecer) sehingga "menarik" produk / layanan melalui sistem distribusi. Aspek kunci yang harus ditangani perusahaan untuk pengembangan kampanye promosi dimulai dengan menentukan siapa target pemirsa, apa tujuan promosi, berapa banyak uang yang tersedia untuk melaksanakan kampanye, elemen promosi apa yang akan digunakan, di mana dan kapan menjalankan kampanye, dan akhirnya, bagaimana hal itu akan dievaluasi.

Strategi promosi pemasaran yang efektif memerlukan penggunaan kombinasi elemen komunikasi "non personal" dan "personal". Elemen "non personal" yang paling umum digunakan meliputi periklanan, promosi penjualan dan hubungan masyarakat sementara penjualan pribadi dan pemasaran langsung adalah elemen "pribadi" yang paling umum digunakan. Unsur-unsur ini melayani tujuan spesifik yang berbeda namun bila dikombinasikan dalam campuran promosi mereka menghasilkan sinergi yang meningkatkan keefektifan salah satu dari mereka digunakan secara terpisah.

#### 4. Tempat

Salah satu komponen bauran pemasaran yang memiliki ciri khusus dengan melibatkan pihak luar untuk upaya memasarkan produknya adalah komponen tempat (place). Tempat yang dimaksud adalah sasaran tempat dimana produk diterima oleh konsumen atau pembeli. Istilah tempat juga diwakili dengan istilah saluran distribusi sebagai jalur menuju tempat penyampaian produk yang disertai dengan proses transaksi atau pertukaran manfaat (produk) dan pengorbanan (harga). Komponen dari bauran pemasaran ini dapat menjelaskan bahwa penyampaian produk dari produsen kepada konsumen akhir akan melalui beberapa perantara dan proses distribusi produk. Sasaran utama dari keputusan tempat atau distribusi adalah memastikan bahwa produk tersedia pada waktu dan tempat yang sesuai dengan keinginan pelanggan sasaran. Dengan demikian tempat sebagai salah satu komponen bauran pemasaran diartikan sebagai memosisikan tempat di mana dan kapan pelanggan-pelanggan sasaran membeli dan mengkonsumsi suatu produk (Darmawan, 2008).

Keputusan tentang tempat atau saluran distribusi meliputi keputusan tentang pemilihan dan penggunaan spesialis pemasaran (seperti pedagang perantara), serta kegiatan-kegiatan lain (seperti transportasi dan pergudangan); sehingga komponen tempat (pada bauran pemasaran) berhubungan dengan saluran pemasaran, distribusi fisik logistik atau titik-titik lokasi yang berhubungan (pabrik, gudang, dan pasar).

Dengan demikian saluran distribusi memegang peranan penting untuk menerapkan strategi bauran pemasaran. Menurut Warren J. Keegan (2003), saluran distribusi berperan sebagai saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau pemakai industri. Dengan adanya saluran distribusi yang baik dapat menjamin ketersediaan produk yang dibutuhkan oleh pasar. Tanpa ada saluran distribusi yang terencana

dengan baik, produsen akan mengalami kesulitan untuk memasarkan produknya dan konsumen pun mengalami kesulitan memperoleh produk untuk memenuhi kebutuhannya.

Untuk memenuhi kebutuhan pasar, ada kesenjangan yang terjadi antara produsen dan konsumen. Kesenjangan (gap) tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kesenjangan secara geografi (geographical gap) adalah kesenjangan dikarenakan lokasi pabrik atau proses produksi dengan dan lokasi pasar sasaran. Adanya keinginan dari produsen untuk dapat menjangkau lebih besar wilayah pasar menyebabkan kebutuhan untuk merancang sistem distribusi yang efektif dan efisien.
2. Kesenjangan waktu (time gap) adalah kesenjangan berdasarkan pada fakta bahwa pembelian atau konsumsi produk yang dihasilkan produsen mungkin hanya dilakukan hanya pada waktu-waktu tertentu, sedangkan produksi produksi agar mencapai efisiensi berlangsung terus-menerus selaras dengan kehidupan operasional bisnis dari produsen.
3. Kesenjangan kuantitas (quantity gap) adalah kesenjangan yang terjadi berdasarkan jumlah produk yang harus diproduksi secara ekonomis dibandingkan dengan kuantitas permintaan pasar dan keinginan konsumen secara wajar.
4. Kesenjangan ragam (assortment gap) adalah adanya kesenjangan akibat situasi dimana produsen umumnya berspesialisasi pada produk tertentu, sedangkan konsumen menginginkan produk yang beragam.
5. Kesenjangan komunikasi dan informasi (communication and information gap) adalah kesenjangan yang muncul karena konsumen tidak mengetahui di mana sumber-sumber produksi yang menghasilkan produk yang dibutuhkannya, sedangkan produsen harus benar-benar mencari tahu pasar sasaran dan pembeli potensialnya.



Gambar 1.2  
Bauran Pemasaran dan Komponennya

Menurut Madura (2007), keputusan perusahaan tentang distribusi menentukan bagaimana cara produk yang dibuatnya dapat dijangkau oleh pelanggannya. Salah satu caranya melalui saluran langsung dimana produsen melakukan transaksi langsung dengan pelanggan. Keuntungan dari cara ini adalah adanya perbedaan yang jelas antara biaya produksi dan harga yang dibayar oleh pelanggan kepada produsen. Kerugiannya adalah produsen yang menggunakan saluran saluran langsung memerlukan karyawan lebih banyak dan produsen mungkin harus menjual produknya secara kredit saat menjualnya kepada konsumen. Cara lainnya adalah saluran tidak langsung karena melibatkan peran perantara untuk menyalurkan produk.

Pemasar dapat memilih dua cara tersebut untuk menyampaikan produk kepada konsumen. Sistem distribusi juga berkaitan dengan keputusan-keputusan seperti berapa banyak persediaan harus disimpan, bagaimana mengangkut barang, dan di mana harus membangun gudang, dan di mana lokasi pasar sasaran. Beberapa kemungkinan keputusan dan kegiatan berhubungan dengan distribusi adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis berbagai jenis saluran distribusi yang akan diterapkan untuk menyalurkan produk ke konsumen akhir
2. Mendesain saluran distribusi sesuai kondisi perusahaan dan pasar
3. Mendesain program yang efektif untuk berhubungan dengan pengecer
4. Menetapkan pusat-pusat distribusi pada lokasi pasar
5. Merumuskan dan prosedur untuk penanganan produk yang efisien
6. Menetapkan metode-metode dari pengendalian persediaan yang disesuaikan dengan permintaan pasar
7. Menganalisis metode-metode transportasi yang disesuaikan dengan kondisi geografis pasar sasaran
8. Meminimumkan biaya distribusi secara keseluruhan
9. Menganalisis kemungkinan lokasi untuk pabrik dan gudang penyimpanan
10. Memilih pedagang grosir dan eceran.

Dari uraian tersebut, beberapa indikator yang dapat dijadikan penyusun komponen tempat yang berhubungan dengan distribusi adalah saluran distribusi, jangkauan pemasaran dan pengelompokan, lokasi dan transportasi, dan logistik/persediaan. Beberapa hal tersebut akan dibahas pada bagian selanjutnya.

# 2

## **TUJUAN DAN FUNGSI SALURAN DISTRIBUSI**

---

Saluran distribusi sebagai kesatuan sistem yang berhubungan satu sama lain antara pihak produsen dan distributor, berperan aktif untuk mengoptimalkan kegiatan pemasaran dan penjualan kepada konsumen akhir. Tujuan adanya saluran distribusi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pelayanan bagi pelanggan. Sistem logistik yang dirancang dan diterapkan dengan baik dapat memperbaiki pelayanan distribusi yang diberikan perusahaan kepada para konsumennya, khususnya pemesan. Saluran distribusi tidak terbatas pada produk saja, bahkan layanan yang diberikan oleh produsen dapat melewati saluran ini dan menjangkau pelanggan. Misalnya, industri perhotelan menyediakan fasilitas untuk penginapan bagi pelanggannya, yang merupakan komoditas non fisik atau layanan. Hotel dapat menyediakan kamar dengan pemesanan langsung maupun melalui saluran tidak langsung seperti operator tur, agen perjalanan, penerbangan dll.
2. Mengurangi biaya distribusi. Salah satu alternatif untuk menurunkan biaya adalah dengan mengatur secara efektif kegiatan distribusi produk. Pengendalian kegiatan distribusi yang dilakukan secara sistematis dapat menghasilkan penyederhanaan.
3. Meningkatkan volume penjualan. Sistem yang tanggap dapat mempersingkat waktu antara pesanan dan penerimaan, sehingga seluruh penghematan ini dapat dilimpahkan kembali pada para pelanggan dalam bentuk harga yang lebih rendah sebagai hasil dari efisiensi sistem distribusi. Dalam sistem logistik yang direncanakan

secara tepat dan benar dapat membantu dalam peningkatan volume penjualan. Sistem yang dilakukan seperti ini akan menghasilkan tingkat persediaan yang tepat sehingga akan mendorong perputaran barang yang akan meningkatkan volume penjualan dan kepuasan bagi para pelanggan.

4. Menstabilkan harga. Manajemen transportasi dan pergudangan yang dilakukan secara cermat dapat membantu menstabilkan harga bagi perusahaan. Jika suatu saat pasar sedang jenuh dengan produk tertentu, maka perantara atau produsen dapat menyimpan produk itu sampai keadaan pasar normal kembali, dimana permintaan dan penawaran dapat berimbang. Transportasi produk dengan menjalankan kebijaksanaan dari suatu pasar ke pasar lainnya dapat memungkinkan penjual menghindari pasar dengan harga yang tertekan. Selain itu penjual yang dapat memanfaatkan pasar yang persediaan terbatas dengan harga yang lebih tinggi.
5. Penyesuaian pada perbedaan produksi dan konsumsi. Untuk dapat melihat nilai ekonomis penyimpanan suatu produk berdasarkan kegunaan waktu. Ada saat produk mampu untuk berada di lokasi yang tepat terhadap pasarnya, namun pada saat lain yang memungkinkan tidak adanya permintaan akan produk tersebut. Dalam hal ini perusahaan harus dapat mengatasi dengan menambah nilai dari produk tersebut dengan cara menahan dan menjaga dalam penyimpanan sampai adanya permintaan. Penyimpanan diperlukan untuk mengoreksi ketidak-seimbangan dalam produksi dan konsumsi.
6. Mempengaruhi pilihan saluran dan lokasi perantara. Berbagai keputusan di perusahaan mengenai pengendalian persediaan berpengaruh terhadap pemilihan saluran niaga dan lokasi perantara yang akan dipergunakan oleh produsen. Dalam hal ini produsen harus dapat memilih perniagaan dagang besar yang menyediakan jasa-jasa penyimpanan dan perdagangan, akan tetapi jarang sekali saluran pemasaran dipilih khusus berdasarkan pertimbangan distribusi karena para produsen memilih yang mereka anggap lebih efektif dan mudah untuk dijalankan.

Pada intinya, ketepatan distribusi suatu produk akan memberikan kemudahan bagi konsumen untuk memperolehnya sehingga saluran distribusi dapat dijadikan salah satu keunggulan bersaing yang dimiliki oleh produsen. Semakin baik proses perpindahan produk menuju ke pengguna akhir maka semakin besar potensi memuaskan mereka dalam hal kemudahan memperoleh produk.

Saluran distribusi sangat penting untuk direncanakan dan dijalankan dengan tepat karena merupakan salah satu komponen utama dari aktivitas pemasaran produk. Keberhasilan produsen berskala besar untuk mendistribusikan produknya hingga ke seluruh penjuru negeri membuat produsen berskala kecil tidak dapat mengimbangi persaingan yang terjadi. Produsen berskala kecil hanya dapat memperoleh bagian-bagian yang lebih kecil pada ceruk-ceruk pasar yang tidak dimasuki oleh produsen besar. Mereka harus menyadari kompetensi inti yang tidak mereka miliki dan tidak dapat dimiliki dalam waktu singkat sehingga mereka harus menggunakan kompetensi yang ada untuk lebih dioptimalkan sebelum mencapai kompetensi yang dapat bertahan lama.

Keunggulan bersaing bagi produsen berskala kecil sebenarnya adalah mereka lebih dekat dengan konsumen, dan mereka memiliki peluang mengembangkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan - pelanggan setia, karena lingkup pasar yang lebih kecil. Contohnya adalah Rokok merek Opet yang dapat bertahan di pedesaan atau daerah-daerah terpencil dan mampu berjalan bersama dengan merek-merek kuat, seperti Gudang Garam, Sampoerna, dan Dji Sam Soe. Produsen berskala besar yang menyadari ancaman terhadap kuatnya produsen berskala kecil di beberapa ceruk pasar akan memperluas jangkauan pasar mereka untuk memperoleh bagian pasar yang lebih besar. Sebagai contoh pada persaingan antar bank. Dulu di beberapa daerah terpencil hanya ada koperasi simpan pinjam atau setidaknya BPR, namun saat ini beberapa bank berskala lebih besar telah berhasil menempatkan unit-unit mereka di daerah-daerah tersebut. Hal tersebut mulai menggeser sistem perbankan nasional yang dulunya lebih mengarah ke arah unit banking system. Artinya, pemainnya banyak, tetapi cabang setiap bank sedikit.

Sistem yang tepat dengan kondisi geografis Indonesia adalah branch banking system. Sistem ini berarti bank-bank yang ada harus mengembangkan diri dengan membuka banyak cabang dengan menitikberatkan pada efisiensi operasional cabang dan kualitas layanan cabang. Salah satu jaringan bank di Indonesia bahkan ada yang meletakkan salah satu ATM-nya di puncak gunung tertinggi di wilayah timur Indonesia dan yang lain memiliki cabang di lokasi perdalaman yang sulit dijangkau. Saat ini produsen manapun berusaha untuk lebih dekat dengan pasar sarasannya.

Sebelumnya telah dinyatakan bahwa saluran distribusi berfungsi untuk menggerakkan barang dari produsen ke konsumen. Saluran distribusi telah menangani kesenjangan waktu, tempat, ragam, kuantitas, informasi dan komunikasi yang memisahkan produk dari mereka yang memerlukan atau menginginkan. Anggota saluran distribusi melaksanakan sejumlah fungsi kunci. Fungsi itu adalah

1. Informasi. Dengan mengumpulkan informasi tentang pelanggan potensi dan pelanggan saat ini, pesaing, serta pelaku dan kekuatan lain dalam lingkungan pemasaran maka akan menjadi dasar pengenalan dan pengembangan pasar sasaran.
2. Promosi. Kegiatan untuk mengembangkan dan menyebarkan komunikasi persuasif untuk mendorong pembelian.
3. Negosiasi. Upaya untuk mencapai kesepakatan harga dan persyaratan lain sehingga transfer kepemilikan dapat dipengaruhi.
4. Pemesanan. Komunikasi saluran kebelakang mengenai minat membeli oleh anggota saluran pemasaran ke produsen
5. Keuangan. Adanya sinergi antar pihak di saluran distribusi menyebabkan ketersediaan pendanaan untuk membiayai persediaan pada berbagai tingkat dalam saluran pemasaran
6. Pengambilan resiko. Pemerataan dari resiko bagi setiap anggota saluran dengan mengasumsikan risiko yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan saluran.
7. Pembayaran. Anggota saluran menyediakan tagihan untuk pembayaran pembeli melalui bank dan institusi keuangan lainnya.

8. Pengendalian Fisikal. Anggota saluran distribusi mengatur kesinambungan penyimpanan dan pergerakan produk fisik dari bahan mentah sampai ke pelanggan akhir. Fungsi fisik yang dilaksanakan anggota saluran distribusi berhubungan dengan penyimpanan barang dan transportasi secara lancar
9. Alih Kepemilikan. Mengawasi perpindahan kepemilikan sebenarnya dari satu organisasi atau orang ke organisasi atau orang lain.

Beberapa fungsi (fisik, hak milik, promosi) membentuk aliran aktivitas ke depan dari perusahaan kepada pelanggan; fungsi lain (pemesanan dan pembayaran) membentuk aliran ke belakang dari pelanggan ke perusahaan. Sedangkan fungsi lain (informasi, negosiasi, keuangan, dan risiko) terjadi dalam dua arah. Produsen yang menjual produk fisik dan jasa mungkin memerlukan tiga saluran; saluran penjualan, saluran pengiriman, dan saluran jasa. Lebih ringkas, Lamb *et al.* (2009) mengelompokkan fungsi saluran distribusi menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Fungsi transaksi. Fungsi transaksi adalah fungsi yang meliputi bagaimana perusahaan menghubungkan dan mengkomunikasikan produknya dengan calon pelanggan. Fungsi ini membuat mereka sadar terhadap produk yang ditawarkan serta menjelaskan kelebihan serta manfaat produk tersebut.
2. Fungsi logistik. Fungsi logistik merupakan fungsi yang meliputi pengangkutan dan penyortiran barang, termasuk sebagai tempat penyimpanan, memelihara dan melindungi barang. Fungsi ini penting agar barang yang diangkut tiba tepat waktu dan tidak rusak atau cepat busuk.
3. Fungsi fasilitas. Fungsi fasilitas meliputi penelitian dan pembiayaan. Penelitian dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi tentang jumlah anggota saluran dan pelanggan lainnya. Pembiayaan adalah memastikan bahwa anggota saluran tersebut mempunyai dana yang cukup untuk memudahkan aliran produk melalui saluran distribusi sampai ke konsumen akhir.

Hal yang menjadi pertanyaan bukanlah apakah berbagai fungsi saluran itu harus dilaksanakan, tetapi lebih kepada siapa yang melaksanakan fungsi tersebut. Semua fungsi saluran mempunyai tiga kesamaan, yaitu menggunakan sumber daya langka; lebih berhasil jika dilaksanakan melalui spesialisasi; dan dapat dialihkan antar anggota saluran. Ketika produsen mengalihkan beberapa fungsinya ke perantara, biaya dan harga produsen menjadi lebih rendah, tetapi perantara lebih efisien dibandingkan produsen, harga bagi konsumen seharusnya menikmati harga yang jauh lebih murah. Perubahan institusi saluran akan lebih mencerminkan penemuan berbagai cara efisien lainnya untuk menggabungkan atau memisahkan fungsi ekonomi yang menyediakan pilihan barang kepada pelanggan sasaran.

# 3

## **PERKEMBANGAN SALURAN DAN KARAKTERISTIK PEMBELANJA**

---

Perusahaan baru biasanya mulai beroperasi sebagai perusahaan lokal yang menjual di pasar yang cukup terbatas dengan menggunakan perantara yang ada. Jumlah perantara semacam itu cenderung terbatas, seperti: beberapa agen penjualan produsen, pedagang grosir, pengecer yang sudah mapan, perusahaan truk, dan gudang. Tahap pengambilan keputusan saluran terbaik mungkin tidak menjadi masalah, namun yang sering menjadi masalah adalah meyakinkan perantara yang ada untuk menangani lini perusahaan.

Keberhasilan perusahaan menjalankan proses distribusinya dapat diikuti dengan pengembangan selanjutnya. Perusahaan dapat membuka cabang ke pasar yang baru dan menggunakan saluran yang berbeda di berbagai pasar. Di pasar yang lebih kecil, perusahaan dapat menjual langsung ke pengecer; di pasar yang lebih besar, perusahaan dapat menjual melalui perantara. Di daerah pedesaan, perusahaan dapat bekerja sama dengan pedagang barang umum; di daerah urban, bekerja sama dengan pedagang lini terbatas. Di salah satu negara, perusahaan dapat memberikan waralaba eksklusif; di negara lainnya, perusahaan dapat menjual melalui semua gerai yang bersedia menangani barang dagangannya. Di satu negara, perusahaan dapat menggunakan agen penjualan internasional di negara lain, perusahaan dapat bermitra dengan perusahaan lokal. Sebagai contoh ada hubungan antara dua sektor jasa seperti perjalanan dan pariwisata yang telah membuat layanan tersedia lebih mudah diakses oleh pelanggan. Misalnya hotel juga menyediakan mobil sewa. Lebih sering terlihat adalah kerjasama travel di Indonesia dengan pihak hotel di Arab Saudi untuk urusan umroh.

Pasar internasional memberikan tantangan yang berbeda. Kebiasaan perilaku belanja konsumen dapat bervariasi berdasarkan negara. Banyak pengecer seperti Aldi dari Jerman, Tesco dari Inggris, dan Zara dari Spanyol mendefinisikan kembali diri mereka sampai tingkat tertentu ketika memasuki pasar baru untuk menghantarkan citra mereka agar dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik terhadap kebutuhan dan keinginan lokal. Pengecer yang banyak terjebak dalam formula penjualan yang sama tanpa dalam formula penjualan yang sama tanpa memperhatikan kondisi geografi, dan Wal-Mart, kadang – kadang menghadapi masalah ketika memasuki pasar baru (Kotler dan Keller, 2016).

Sebagai contoh, Dell merevolusi kategori komputer pribadi dengan menjual produk secara langsung ke konsumen melalui telepon, kemudian Internet, dan bukan melalui pengecer atau perantara. Pelanggan dapat merancang sendiri rancangan PC yang mereka inginkan, dan pemotongan biaya yang cukup besar untuk harga harian yang murah. Hal tersebut memang terlihat seperti formulasi untuk produk unggulan. Memang demikian adanya untuk hampir dua dekade, namun pada tahun 2006, perusahaan menghadapi sejumlah masalah yang menyebabkan harga saham menurun tajam. Pertama, pesaing yang kembali berkembang seperti HP mempersempit kesenjangan antara produktivitas dan harga. Karena selalu lebih fokus pada pasar bisnis, Dell berjuang untuk menjual secara efektif ke pasar tidak membantu, tetapi kerusakan yang disebabkan sendiri dari model rantai pasokan yang sangat efisien dan memeras biaya-serta kualitas-dari layanan pelanggan mungkin paling menyakitkan. Manajer mengevaluasi karyawan call center khususnya mengenai berapa lama menerima telepon-biasa dikatakan bencana karena terdapat banyak konsumen mereka masalah yang mereka adukan diabaikan atau tidak ditangani dengan tepat. Sedikitnya pengeluaran untuk Riset dan Pengembangan yang menghambat pengembangan produk baru dan kurangnya diferensiasi produk juga tidak membantu. Jelas, Dell memasuki babak

baru dalam sejarahnya yang akan memerlukan pemikiran kembali tentang strategi salurannya secara fundamental dan pendekatan pemasaran secara keseluruhan.

Dengan demikian perusahaan dapat menetapkan strateginya dalam lingkup secara regional atau nasional. Selanjutnya tentukan wilayah geografis yang ingin dijangkau melalui jalur distribusi dan identifikasi jaringan distributor atau pengecer yang menyediakan cakupan wilayah yang ada. Bila perusahaan berencana untuk mengeksplor produk, fokuskan pada distributor yang sudah mapan dengan pengetahuan pasar lokal yang terperinci. Pertimbangkan untuk memasarkan produk di Internet sehingga dapat memperluas jangkauan ke pelanggan yang tidak memiliki jaringan distribusi fisik yang sesuai.

Perusahaan yang berhasil saat ini juga melipatgandakan jumlah "kunjungan ke pasar" atau "saluran hibrida" (hybrid channels) di banyak wilayah pasar. Berbeda dengan Dell, HP menggunakan tenaga penjualannya untuk menjual ke pelanggan besar, melaksanakan pemasaran lewat telepon pada pelanggan ukuran menengah, mengirimkan surat langsung ke pelanggan kecil, menggunakan pengecer untuk pelanggan yang lebih kecil, dan Internet dengan respons langsung, mal dunia maya, dan ribuan hubungan di situs yang terafiliasi.

Perusahaan yang mengelola saluran hibrida harus memastikan bahwa saluran-saluran ini bekerja sama dengan baik dan menyesuaikan diri dengan cara pelaksanaan bisnis yang disukai setiap pelanggan sasaran. Pelanggan mengharapkan integrasi saluran, yang ditentukan karakternya oleh fitur-fitur seperti :

- a. Kemampuan untuk memesan produk secara online dan memilihnya di lokasi eceran yang nyaman;
- b. Kemampuan untuk mengembalikan produk yang dipesan secara online ke toko pengecer terdekat;
- c. Hak untuk menerima tawaran diskon dan promosi berdasarkan total pembelian online dan offline.

Konsumen dapat memilih saluran yang mereka sukai berdasarkan sejumlah faktor: harga, pilihan produk, dan kenyamanan pilihan saluran, dan juga tujuan belanja mereka (ekonomi, sosial, atau eksperimental). Seperti layaknya produk, adanya segmentasi, dan pemasaran yang menerapkan berbagai jenis saluran, harus disadari juga bahwa konsumen yang berbeda memiliki kebutuhan berbeda selama proses pembelian (Darmawan, 2009).

Di zaman sekarang konsumen semakin leluasa berbuat sesukanya. Mereka secara rutin memanfaatkan layanan dari berbagai saluran secara detail, hanya untuk membeli produk di titik akhir saluran lain yang lebih murah. Mereka mengamati berbagai katalog sebelum menuju ke mal, atau menghubungi agen perjalanan untuk meminta saran tentang tiket pesawat dan kemudian membelikan tiket secara online atau membelinya langsung dari maskapai untuk mendapatkan harga yang lebih baik. Dampaknya adalah beberapa perusahaan yang telah menyediakan aset untuk memfasilitasi para konsumennya dan dikembangkan dengan biaya besar, yang menjadi semakin tidak berguna setiap harinya. Bergantung pada situasinya, ini mungkin termasuk tenaga penjualan yang sangat terlatih namun kurang dimanfaatkan, ruang lantai ritel yang diperdagangkan ringan, dan inventaris usang yang didedikasikan untuk display dan pemenuhan langsung.

Oleh karena itu setiap pelaku saluran distribusi yang terkait dengan perilaku pelanggannya harus memiliki pedoman bahwa berinvestasi dalam upaya mempertahankan pelanggan lama jauh lebih hemat biaya daripada berinvestasi dalam menarik pelanggan baru. Sebenarnya, bisnis menghabiskan enam kali lebih banyak uang untuk menarik pelanggan baru daripada yang mereka lakukan untuk mempertahankan yang sudah ada. Inilah salah satu alasan mengapa perusahaan menganggap layanan pelanggan sangat serius. Keluhan pelanggan malah memungkinkan untuk berpotensi membina hubungan yang lebih jauh dengan perusahaan bila mereka menganggap masalah telah terselesaikan sesuai keinginan mereka. Biasanya, pelanggan yang baru

puas juga cenderung menyebarkan kabar baik itu kepada orang lain. Dengan adanya komunikasi dari mulut ke mulut, jelaslah bahwa bagaimana masalah dalam hubungan antara pemasok dan pelanggan terpecahkan telah berakibat jauh. Kemudian munculah kesempatan untuk mengembangkan hubungan pelanggan jangka panjang tidak terbatas pada produsen produk atau pemasok.

Perilaku konsumen menjadi kontributor utama untuk mengembangkan saluran distribusi yang berdaya berkelanjutan. Ada beberapa pola perilaku konsumen yang umum. Menurut Henry Assael (2007), di banyak pasar, pembeli terbagi dalam empat karakteristik berbasis perilaku. Empat karakteristik tersebut adalah

1. Pembelanja berdasarkan kebiasaan (Habitual shoppers) membeli dari tempat yang sama dengan cara yang sama sepanjang waktu.
2. Pencari kesepakatan berniat tinggi (High-value deal seekers) mengetahui kebutuhan mereka dan banyak melakukan "penyelidikan saluran" sebelum membeli dengan harga serendah mungkin.
3. Pembelanja yang mencintai keragaman (Variety-loving shoppers) mengumpulkan informasi di banyak saluran, memanfaatkan layanan sentuhan tinggi, kemudian membeli di saluran favorit mereka, tanpa memperhatikan harga.
4. Pembelanja dengan keterlibatan tinggi (High-involvement shoppers) mengumpulkan informasi di semua saluran melakukan pembelian di saluran biaya murah, tetapi memanfaatkan layanan pelanggan dari saluran sentuhan tinggi.

Ada contoh yang menarik dari apa yang dilakukan oleh Toyota sebagai penerapan dari sistem terbuka. Bagi kebanyakan pelanggan, membeli mobil membutuhkan keterlibatan yang kuat; orang menghabiskan banyak waktu mengumpulkan informasi sebelum membuat pilihan. Toyota mengenali perilaku ini dengan memberikan tautan dari situs Web-nya kepada yang dioperasikan oleh Edmunds, sumber peringkat mobil tepercaya. Keuntungan yang didapat adalah jelas yaitu pelanggan mengenali Edmunds sebagai pihak ketiga yang

obyektif dan Toyota percaya diri saat penawarannya dibandingkan dengan pesaingnya. Dalam hal siklus pembelian, Toyota membiarkan pihak lain memenuhi kebutuhan pelanggannya dalam tahap pertimbangan dan tahap pengembangan preferensi. Kemudian bagi pelanggan yang baru mengetahui perbedaan detail antara setiap model dan model yang mereka pertimbangkan, dikembalikan oleh Edmunds ke situs Toyota untuk melanjutkan ke tahap pembelian (mungkin lebih sesuai dengan pilihan mereka dari Toyota). Toyota juga mendukung pembeli dengan keterlibatan tinggi di situs Web-nya dengan memungkinkan mereka menjadwalkan uji coba dengan dealer lokal dan petunjuk arah cetak ke dealer. Banyak dealer waralaba bahkan membiarkan pelanggan melihat apa yang mereka miliki di inventaris mereka di situs Web mereka. Beberapa dealer bahkan telah melangkah lebih jauh dengan menampilkan inventaris, informasi biaya dan mengundang pelanggan untuk melakukan penawaran secara on-line. Ini mengingatkan bahwa pelanggan tak terbatas hari ini akan mengetahui biaya agen. Yang terbaik yang dapat dilakukan penjual adalah menjaga koneksi ke pelanggan saat mereka melewati proses itu.

Toyota telah membuat pilihan yang berbeda tentang bagaimana menghadapi konsumen yang semakin tidak terkekang. Dalam setiap kasus, logika saluran tradisional akan menyarankan agar perusahaan menargetkan segmen pelanggan tertentu (di dalam toko versus on-line, misalnya) dan kemudian, sesuai dengan peruntukan pemasok ini, bangunlah secara langsung, tidak langsung, atau mungkin saluran hibrida untuk setiap segmen. Sebagai gantinya, pengakuan akan bagaimana pelanggan mereka secara keseluruhan berperilaku saat berbelanja (dan juga karakteristik produk dan logistik tertentu di pasar masing-masing perusahaan), menyebabkan Toyota merancang jalur yang akan melayani kebutuhan pembeli sebagai konsumen.

Kebutuhan konsumen yang harus dipenuhi dengan cara termudah bagi mereka disesuaikan dengan prinsip dasar dari kegiatan distribusi sebagai tindakan untuk menyalurkan barang-barang dan jasa-jasa dari produsen ke konsumen. Oleh karena itu, hasil produksi dari produsen

belum memiliki kegunaan (utility) sebelum dikonsumsi oleh konsumen, maka perlu didistribusikan kepada konsumen. Dengan demikian diperlukan adanya perantara untuk menyampaikan barang atau jasa tersebut kepada konsumen. Kegiatan perantara inilah yang disebut dengan distribusi. Pihak-pihak yang terlibat mengambil bagian dalam saluran pemasaran karena mereka menerima nilai tertentu, yang dikenal sebagai utilitas pertukaran, dari partisipasi mereka. Utilitas pertukaran adalah jumlah semua biaya dan manfaat yang direalisasikan secara terpisah atau bersama oleh semua orang atau organisasi yang berpartisipasi dalam hubungan pertukaran. Bagi konsumen, saluran pemasaran menciptakan bentuk, penempatan, kepemilikan, dan pemanfaatan waktu.

Untuk menggambarkan bagaimana saluran menciptakan utilitas, pertimbangkan pembelian satu liter susu yang tampaknya rutin. Karena nilai yang ditambahkan oleh saluran pemasaran, susu tersedia untuk konsumsi segera dalam bentuk yang dicari oleh konsumen (misalnya, skim, rendah lemak, atau keseluruhan; putih atau coklat; satu atau dua liter). Ini menciptakan bentuk utilitas. Tempatkan utilitas menghemat pembeli dari keharusan pergi ke peternakan dan menemukan sapi saat mereka membutuhkan susu. Utilitas kepemilikan menawarkan kepada konsumen cara mudah untuk mengambil alih kepemilikan produk. Gerai ritel biasanya memiliki harga yang jelas, menghilangkan kebutuhan untuk menegosiasikan syarat penjualan. Kehadiran utilitas waktu menyiratkan bahwa barang dan jasa akan tersedia bila dibutuhkan. Kelangkaan susu untungnya langka. Akibatnya, hanya sedikit dari kita yang memikirkan sistem arus yang rumit yang bertanggung jawab membawa susu dari peternakan ke dapur.

Persaingan saat ini tidak hanya diantara perusahaan tunggal namun antara sistem saluran. Jika salurannya berkinerja buruk, itu akan menjadi masalah bagi setiap pihak yang terlibat. Perilaku pembeli dan desain saluran yang akan melayani mereka, harus menjadi fokus bagi semua mitra saluran. Saluran konvensional terlalu sering mencoba memaksa pembeli masuk ke saluran daripada membuat jalur saluran yang sesuai dengan preferensi pelanggan.

Istilah umum untuk multi saluran dapat mencakup berbagai strategi, dilakukan karena berbagai alasan. Misalnya, pemasok dapat mencampur penjualan langsung dan tidak langsung untuk mengurangi masalah biaya transaksi, atau mereka mungkin menggunakan beberapa metode distribusi untuk mengejar heterogenitas dalam tipe pasar, geografi wilayah, volume penjualan pelanggan, atau strategi merek. Bermunculannya katalog dan terutama ritel melalui internet telah secara dramatis memperluas pilihan distribusi. Semakin banyak, beberapa saluran digunakan untuk menargetkan pelanggan yang sama. Misalnya, penjualan Internet langsung ke konsumen sekarang sering dicampur dengan saluran tradisional lainnya. Konsumen cenderung tidak mau tahu bagaimana strategi distribusi dijalankan meskipun harus melalui tiga jalur umum: pesanan melalui pos, toko berwujud dan dan internet. Selama mereka puas dan termudahkan, mereka akan melanjutkan perilaku konsumsinya di tempat yang sama. Saat ini perilaku konsumen jelas tidak ingin terkekang. Oleh karena itu perusahaan harus bertindak lebih cepat untuk mengelompokkan pelanggan dengan strategi pembelian mereka, dan untuk membangun organisasi yang memenuhi strategi tersebut secara langsung, perusahaan akan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk maju saat hal yang tidak dapat dihindari terjadi di pasar.

# 4

## **BENTUK SALURAN DISTRIBUSI DAN PIHAK-PIHAK YANG TERLIBAT**

---

Ada kelompok produk yang dengan mudah diperoleh secara langsung dari produsennya, namun kebanyakan produk diperoleh melalui saluran pemasaran yang cukup panjang. Hal ini justru lebih membuat lebih efisien bagi kedua belah pihak, pembeli dan penjual. Saat ini, keputusan saluran pemasaran sama pentingnya dengan keputusan yang dibuat perusahaan mengenai fitur dan harga produk. Konsumen menjadi lebih menuntut. Mereka terbiasa mendapatkan apa yang mereka inginkan. Jika konsumen tidak dapat mendapatkan produk yang diinginkannya kapan, di mana, dan bagaimana mereka menginginkannya, mereka hanya akan membeli produk pesaing. Bagi perusahaan harus menerima kenyataan bahwa menjual menjadi sama pentingnya dengan apa yang mereka jual.

Saluran distribusi, disebut juga saluran pemasaran, pada prinsipnya membuat barang dan jasa tersedia bagi konsumen akhir. Saluran distribusi merupakan suatu rute atau jalur dalam bentuk jaringan yang dapat melibatkan lembaga-lembaga lain di luar produsen untuk mencapai jalinan hubungan dengan konsumen. Objek dalam saluran distribusi ini tidak hanya berupa jasa, atau kombinasi antara barang dan jasa.

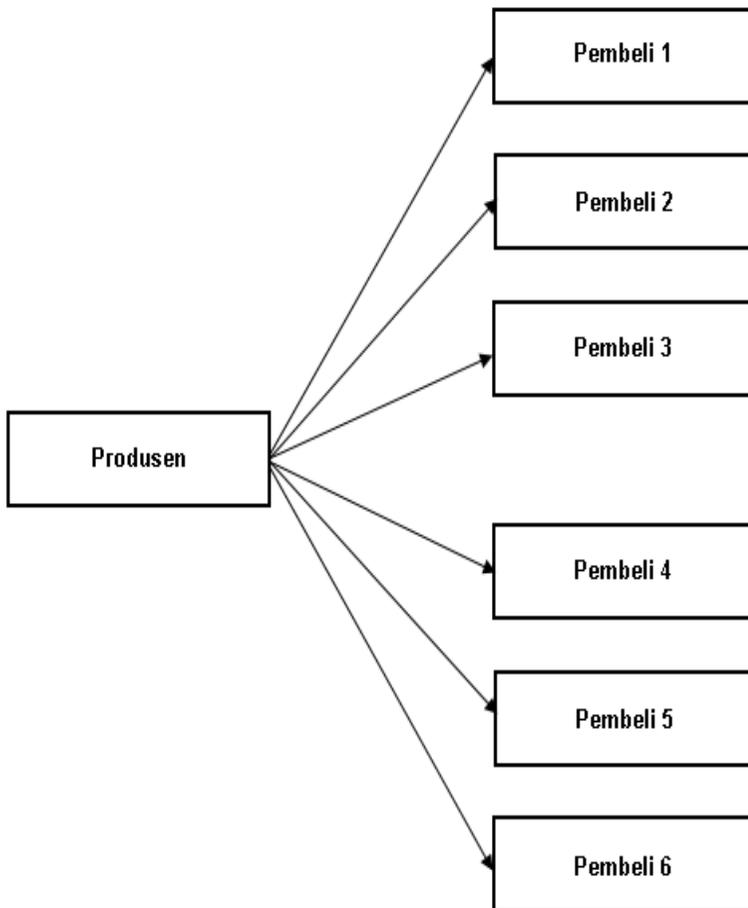
Para produsen bermitra dengan perantara bukan karena mereka ingin (idealnya mereka bisa menjual produk mereka langsung kepada pengguna) namun karena perantara tersebut dapat membantu mereka menjual produk dengan lebih baik daripada mereka dapat bekerja sendiri. Dengan kata lain, mereka memiliki semacam kemampuan yang dibutuhkan produsen; menghadapi dan berkomunikasi dengan banyak pelanggan atau pelanggan yang tepat, keahlian pemasaran, kemampuan

pengiriman dan penanganan, dan kemampuan meminjamkan kredit adalah salah jenis bantuan yang dapat dilakukan produsen dengan memanfaatkan mitra saluran.

Selama suatu lembaga atau perusahaan itu menawarkan produk, masalah distribusi ini tidak dapat dipisahkan. Kegiatan distribusi selalu dilakukan meskipun tidak menggunakan perantara sebagai lembaga. Jadi, kegiatan distribusinya langsung diarahkan oleh produsen kepada konsumennya. Meski demikian terkadang perantara ini digunakan oleh produsen untuk mendistribusikan produknya kepada pembeli akhir. Kebutuhan akan lembaga lain dalam penyampaian barang kadang - kadang masih dipertanyakan karena laba yang dihasilkan akan berkurang untuk menutup tambahan biaya produk. Alasan seperti ini dianggap tidak tepat karena penggunaan perantara pemasaran itu justru dapat melaksanakan fungsi secara lebih efisien dan lebih murah.

Perantara pemasaran ini merupakan lembaga atau individu yang menjalankan kegiatan khusus di bidang distribusi. Pelakunya dapat sebagai perantara pedagang dan perantara agen yang memiliki perbedaan peran. Efisiensi distribusi merupakan prinsip dasar untuk menggunakan perantara karena melekat nilai guna pada produk. Produk yang akan berguna bila telah sampai ke pengguna akhir setelah melalui proses transaksi antara penjual dan pembeli.

Kadang-kadang sulit untuk melihat adanya peningkatan efisiensi tersebut. Jadi, penyaluran langsung dari produsen kepada pembeli. Dalam hal ini, produsen harus melakukan kontak transaksi jauh lebih banyak. Tentu saja hal tersebut tidak efisien dan tidak efektif bila dilakukan secara terus menerus dan dalam intensitas yang lebih banyak. Misal satu produsen dapat bertransaksi dengan enam pembeli atau satu produsen bertransaksi dengan dua dealer. Perantara dapat menciptakan efisiensi dengan memperlancar jumlah transaksi yang harus dilakukan oleh sebuah produsen, yang masing-masing memerlukan waktu dan biaya untuk melakukan transaksi. Keterlibatan perantara dapat mengurangi jumlah transaksi seperti gambar berikut ini.

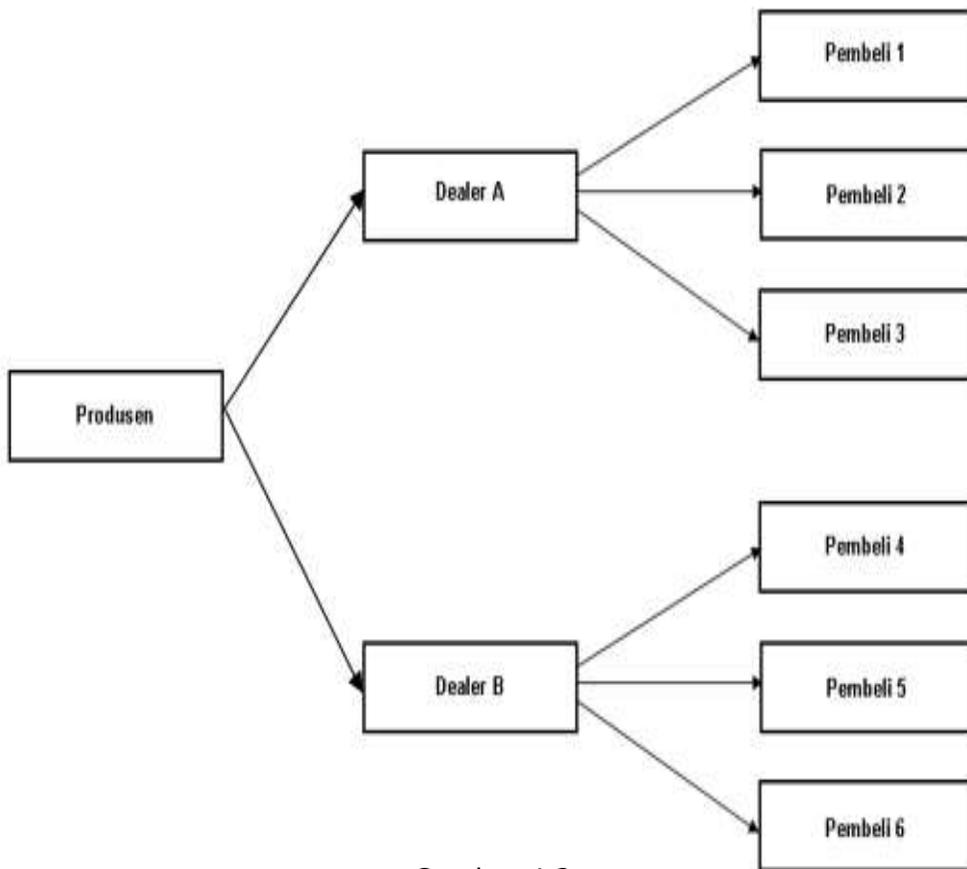


Gambar 4.1

#### Hubungan Produsen dengan Pembeli Secara Langsung

Pada Gambar 4.1 menunjukkan bahwa produsen harus berhubungan dengan enam pembeli secara langsung. Transaksi yang berkaitan dengan pembayaran hingga keluhan pembeli akan terjadi di kedua belah pihak dan tentu saja hal tersebut untuk beberapa kategori produk adalah tidak efektif.

Tidak seperti pada Gambar 4.1, di Gambar 4.2 menunjukkan produsen yang berhubungan dengan dua dealer. Sedangkan kedua dealer tersebut berhubungan dengan para pembeli. Keberandaan perantara menjadikan produsen lebih efektif untuk menyalurkan produknya secara tidak langsung kepada pembeli.



Gambar 4.2

#### Hubungan Produsen dengan Pembeli Secara Langsung

Dengan demikian keterlibatan perantara dikarenakan peran mereka dalam hal keunggulan efisiensi yang mampu membantu untuk distribusi produk secara luas dan mudah diperoleh pasar sasaran. Perantara dengan kemampuan mereka dalam hal pemasaran, jalinan hubungan, pengalaman, spesialisasi, dan skala operasi mereka, biasanya menawarkan kepada produsen atau tingkatan dibawahnya lebih banyak daripada yang dapat mereka capai sendiri. Perantara mampu melancarkan aliran produk. Prosedur ini diperlukan untuk menjembatani ketidaksesuaian antara beragam produk yang dihasilkan oleh produsen dan beragam produk dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen. Ketidaksesuaian tersebut muncul berdasarkan kenyataan bahwa produsen

biasanya menghasilkan sejumlah besar produk dengan variasi terbatas, sedangkan konsumen biasanya menginginkan jumlah terbatas dari berbagai jenis produk. Selama produsen menawarkan produk, keberadaan saluran distribusi ini tidak dapat diabaikan. Kegiatan distribusi selalu dilakukan meskipun tidak menggunakan perantara sebagai lembaga. Jadi, kegiatan distribusinya langsung diarahkan oleh produsen kepada konsumennya. Namun tidak jarang para perantara ini digunakan oleh produsen untuk mendistribusikan hasil produksinya kepada pembeli akhir. Selain hal tersebut, berikut alasan produsen melibatkan perantara terkait dengan saluran distribusi.

1. Mengurangi tugas produsen dalam kegiatan distribusi untuk mencapai konsumen. Produsen cukup menghubungi perantara untuk menyampaikan produknya kepada konsumen yang banyak, ini dipandang lebih efisien.
2. Kegiatan distribusinya cukup baik bilamana perantara sudah mempunyai pengalaman. Mereka dipandang lebih baik karena memang tugas yang dilakukan hanyalah dibidang distribusi.
3. Perantara dapat membantu menyediakan peralatan dan jasa reparasi yang dibutuhkan untuk beberapa jenis produk tertentu sehingga produsen tidak perlu menyediakannya.
4. Perantara dapat membantu di bidang pengangkutan dengan menyediakan alat-alat transport sehingga meringankan beban produsen maupun konsumen untuk mencarinya.
5. Perantara dapat membantu di bidang penyimpanan dengan menyediakan fasilitas-fasilitas penyimpanan, seperti gudang atau fasilitas penyimpanan lainnya sehingga sewaktu-waktu dibutuhkan oleh konsumen, dapat memenuhinya.
6. Perantara dapat membantu dibidang keuangan dengan menyediakan sejumlah dana untuk melakukan penjualan secara kredit kepada pembeli akhir, atau untuk melakukan pembelian tunai dari produsen.
7. Keuntungan lain yang dapat diharapkan oleh produsen dari perantara ini adalah :

- a. Membantu dalam pencairan konsumen
- b. Membantu dalam kegiatan promosi
- c. Membantu dalam penyediaan informasi
- d. Membantu dalam pengepakan atau pembungkusan
- e. Membantu dalam penyortiran.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, umumnya perantara yang perlu dipertimbangkan para produsen disebabkan oleh beberapa hal yang antara lain adalah layanan terkait produk, kemampuan menjual dari perantara, dan pembiayaan. Layanan yang diberikan oleh perantara seperti transportasi dan pergudangan. Produsen merasa lebih mudah memasarkan produknya bila pihak perantara tersebut memberikan layanan yang baik. Kemampuan menjual adalah faktor utama yang diperhitungkan oleh para produsen untuk menggunakan perantara. Perantara yang berhasil mencapai volume penjualan yang tinggi maka produsen akan tertarik memilihnya sebagai salah satu anggota saluran distribusinya. Sedangkan untuk pembiayaan merupakan hal yang tidak pernah terlepas dari segala upaya untuk menentukan saluran distribusi, bila penggunaan perantara dapat mengurangi potensi kerugian dan mengurangi biaya penjualan. Produsen akan terus menggunakan perantara karena mereka dapat mengurangi harga jual akhir sehingga dengan demikian harga produk dapat bersaing dengan produk sejenis lainnya. Distribusi yang efektif dapat mencegah para konsumen yang setia beralih pada produk perusahaan pesaing, selain juga dapat menambah jumlah konsumen baru.

Lembaga-lembaga yang terlibat dalam saluran distribusi memang lembaga yang mempunyai kepentingan dalam saluran. Ragam barang dan jasa yang ditangani juga cukup luas. Lembaga yang dipromosikan produsen untuk secara aktif mempromosikan dan menjual produk saat melakukan perjalanan melalui saluran distribusinya kepada pengguna disebut oleh lembaga sebagai anggota salurannya (atau mitra). Perusahaan berusaha untuk memilih tidak hanya saluran distribusi terbaik tapi juga mitra saluran terbaik.

Saluran distribusi yang paling sederhana hanya terdiri dari dua pihak - produsen dan konsumen. Saluran ini, sering disebut saluran langsung, meliputi tidak ada perantara pemasaran. Hampir dari semua layanan dan sebagian kecil barang-barang konsumen yang didistribusikan melalui saluran langsung. Bila seseorang hendak memotong rambutnya di salon, maka itu merupakan contoh yang jelas antara pihak konsumen dan produsen.

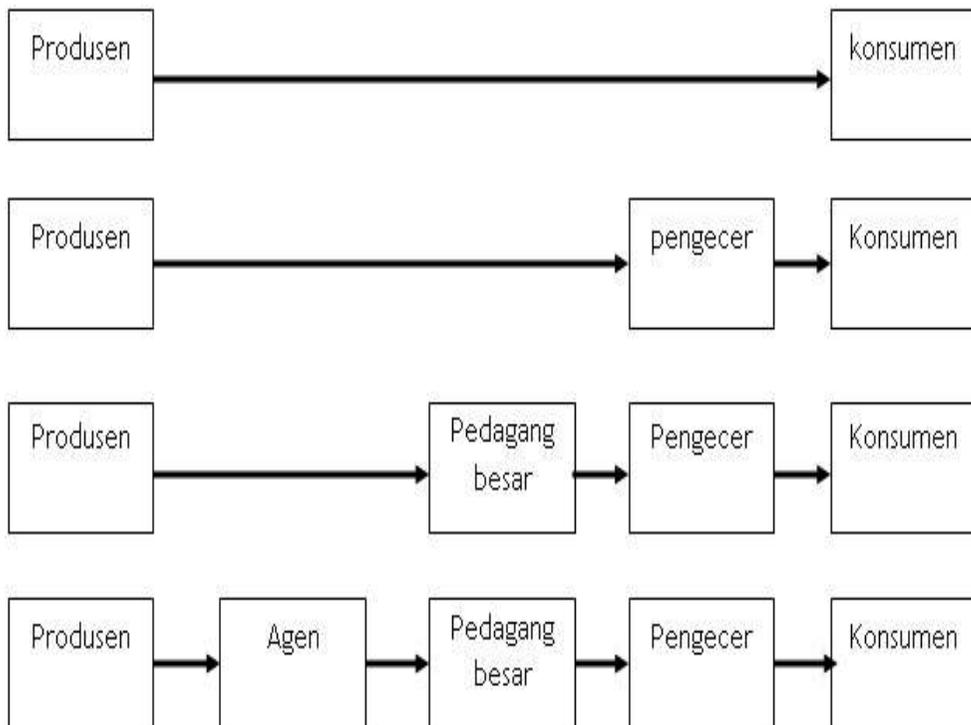
Produsen menjual langsung ke konsumen karena beberapa alasan. Mereka dapat lebih mengendalikan kualitas dan harga produk mereka. Mereka tidak harus membayar (melalui diskon) untuk jasa perantara. Mereka dapat mempertahankan hubungan lebih dekat dengan pelanggan. Meski demikian banyak produk lainnya yang melewati beberapa pihak lain sebelum produk tersebut sampai ke tangan konsumen akhir. Pihak tersebut dinamakan perantara (atau tengkulak atau reseller).

Ada juga saluran dari produsen ke perantara (pengecer) ke konsumen. Retailer adalah perantara yang membeli dari produsen atau perantara lain dan menjual kepada konsumen. Produsen menjual langsung ke pengecer ketika pengecer (seperti Carrefour/Transmart) dapat membeli dalam jumlah besar. Saluran ini paling sering digunakan untuk produk yang besar, seperti furniture dan mobil, yang penanganan tambahan akan meningkatkan biaya penjualan. Selain itu juga merupakan saluran yang biasa untuk produk yang mudah rusak, seperti buah-buahan dan sayuran, dan produk-produk high-fashion yang harus sampai ke konsumen dalam waktu sesingkat mungkin.

Ada juga saluran dari produsen ke pedagang besar (grosir) ke pengecer ke Konsumen Saluran ini dikenal sebagai saluran tradisional karena banyak barang-barang konsumsi (terutama barang sehari-hari) melalui pedagang grosir kemudian pengecer. Grosir (wholesaler) adalah perantara yang menjual produk ke perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan ini mungkin pengecer, pengguna industri, atau pedagang grosir lainnya. Produsen menggunakan pedagang grosir ketika produknya dibawa oleh begitu banyak pengecer di mana produsen tidak

bisa menangani mereka semua. Sebagai contoh, pembuat permen karet Wrigley menggunakan jenis saluran ini.

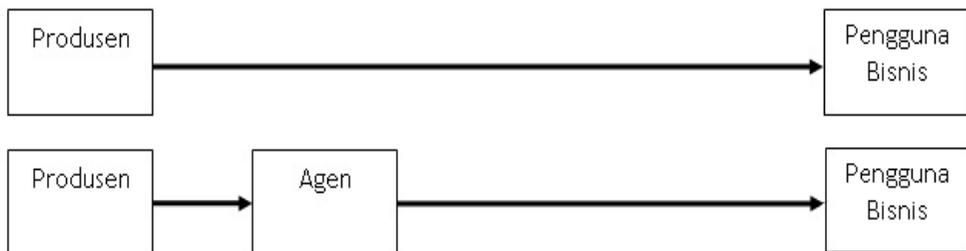
Ada saluran yang lebih panjang yaitu saluran produsen ke agen ke pedagang besar (grosir) ke pengecer ke konsumen. Produsen mungkin menggunakan agen untuk meraih pedagang grosir. Agen adalah perantara fungsional yang tidak mempunyai hak untuk memiliki produk dan mendapatkan kompensasi dari komisi yang dibayar oleh produsen. Sering kali produk ini murah dan merupakan produk yang sering dibeli. Misalnya, untuk mencapai sejumlah besar pelanggan potensial, produsen kecil dapat memilih untuk menggunakan agen untuk memasarkan produk ke pedagang grosir, yang, pada gilirannya, menjual produk untuk sejumlah besar pengecer. Saluran ini juga digunakan untuk produk yang sangat musiman dan oleh produsen yang tidak memiliki kekuatan penjualan sendiri.



Gambar 4.3

### Bentuk Saluran dan Pihak yang Terlibat Untuk Pengguna Akhir

Untuk memilih bentuk saluran distribusi berpedoman pada pemahaman terhadap target pasar yang berbeda untuk produk yang dihasilkan dan merancang saluran terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan masing-masing. Sering kali, produsen menggunakan saluran distribusi yang berbeda untuk mencapai segmen pasar yang berbeda. Produsen menggunakan beberapa saluran, misalnya, ketika produk yang sama dijual kepada konsumen dan pelanggan bisnis. Beberapa saluran juga digunakan untuk meningkatkan penjualan atau untuk meraih pangsa pasar yang lebih besar. Dengan tujuan untuk menjual sebanyak mungkin barang dagangan, produsen mungkin memasarkan produknya melalui gerai ritel sendiri serta melalui diler independen. Cara ideal untuk menjangkau orang-orang ini mungkin dengan toko outlet dan harga rendah. Dengan demikian setiap kelompok perlu dipasarkan sesuai kebutuhan.



Gambar 4.4

### Bentuk Saluran dan Pihak yang Terlibat Untuk Pengguna Bisnis

Produsen produk bisnis umumnya cenderung untuk menggunakan saluran pendek. Ada dua bentuk yang paling sering digunakan. Pertama, produsen ke pengguna bisnis. Dalam saluran langsung ini, tenaga penjualan produsen sendiri menjual langsung ke pengguna bisnis. Mesin berat, pesawat terbang, dan peralatan utama biasanya didistribusikan dengan cara ini. Saluran yang sangat singkat memungkinkan produsen untuk menyediakan pelanggan dengan layanan ahli dan tepat waktu, seperti pengiriman, instalasi mesin, dan perbaikan. Kedua adalah produsen ke agen perantara ke pengguna bisnis. Produsen menggunakan

saluran ini untuk mendistribusikan barang-barang seperti, perlengkapan operasi, peralatan aksesori, alat-alat kecil, dan bagian standar. Agen merupakan perantara independen antara produsen dan pengguna. Umumnya, agen mewakili penjual.

Perusahaan harus memutuskan jumlah perantara yang akan digunakan pada setiap tingkat saluran. Tingkat jangkauan pasar meliputi pada jumlah pedagang grosir dan jumlah pengecer yang digunakan untuk wilayah geografis tertentu. Ada tiga strategi yang tersedia yaitu distribusi intensif, distribusi selektif, dan distribusi eksklusif. Jangkauan pasar ditentukan oleh karakteristik produk sehingga didistribusikan melalui masing-masing tingkatannya. Berikut adalah tingkatan dari jangkauan pasar.

1. Distribusi eksklusif (*exclusive distribution*) adalah penggunaan hanya gerai ritel tunggal untuk produk di area geografis yang luas karena sangat membatasi jumlah perantara. Distribusi ini tepat ketika produsen ingin mempertahankan kendali atas tingkat jasa dan output yang ditawarkan oleh penjual perantara, dan distribusi ini sering memasukkan pengaturan kesepakatan eksklusif. Dengan memberikan distribusi eksklusif, produsen berharap mendapatkan penjualan yang lebih berdedikasi dan berpengetahuan. Distribusi eksklusif biasanya terbatas pada produk yang sangat bergengsi. Produsen biasanya menempatkan banyak persyaratan (seperti tingkat persediaan, pelatihan penjualan, kualitas pelayanan, dan prosedur garansi) dari dealer eksklusif. Misalnya, jam tangan Patek Philippe, yang mungkin dijual seharga US\$ 810.000 atau lebih, tersedia hanya di beberapa lokasi terpilih. Distribusi eksklusif memerlukan kemitraan yang lebih erat antara penjual dan penjual perantara dan digunakan dalam distribusi mobil baru, beberapa peralatan utama, dan sejumlah merek busana wanita. Kesepakatan eksklusif antara pemasok dan pengecer menjadi dasar baik spesialis yang mencari sisi dunia bisnis yang semakin digerakkan oleh harga. Ketika label perancang *legendaries Italia*, Gucci, mendapati citranya menjadi pudar karena paparan berlebihan dari lisensi dan toko diskon, Gucci memutuskan untuk mengakhiri kontrak

dengan pemasok pihak ketiga, mengendalikan distribusinya, dan membuka tokonya sendiri untuk mengembalikan citra mereknya.

2. Distribusi selektif (*selective distribution*) adalah penggunaan hanya sebagian dari gerai yang tersedia untuk produk di setiap wilayah geografis. Distribusi selektif bergantung pada beberapa perantara, namun tidak semuanya bersedia menjual produk tertentu. Masuk akal bagi perusahaan mapan dan perusahaan baru yang mencari distributor. Perusahaan tidak perlu khawatir tentang terlalu banyak gerai; perusahaan bisa mendapatkan cakupan pasar yang cukup besar dengan lebih banyak kendali dan biaya yang lebih murah dari pada distribusi intensif. Contohnya meliputi peluncuran Apple iPhone, didistribusikan di AT & T dan toko ritel Apple di Amerika Serikat, dan parfum didistribusikan melalui swalayan besar dan toko-toko parfum khusus. Mayoritas parfum dan cologne menggunakan distribusi selektif untuk mempertahankan citra tertentu. Sebagai contoh, eBay pernah didenda oleh pengadilan Paris karena menjual parfum merek tertentu pada situs web nya, seperti Christian Dior, Givenchy, dan Kenzo. Perusahaan-perusahaan ini berusaha untuk melindungi citra merek mereka dengan hanya menjual melalui gerai-gerai ritel terpilih.
3. Distribusi intensif (*intensive distribution*) adalah penggunaan semua gerai yang tersedia untuk produk. Produsen menempatkan barang atau jasa di sebanyak mungkin gerai. Strategi ini biasanya digunakan untuk barang-barang seperti makanan ringan, minuman ringan, surat kabar, permen dan permen karet, produk yang sering dibeli konsumen atau dalam berbagai lokasi. Produsen ingin mengekspos produk seluas mungkin di pasar, memilih distribusi intensif. Produsen memuaskan pasar dengan menjual kepada seorang perantara dengan kondisi keuangan yang baik yang bersedia untuk menyediakan stok dan menjual produk. Untuk konsumen, distribusi intensif berarti mampu untuk berbelanja di toko yang nyaman dan menghabiskan jumlah waktu minimum membeli produk. Perusahaan seperti Procter & Gamble yang memproduksi barang konsumen kemasan bergantung

pada distribusi intensif untuk banyak produk mereka karena konsumen ingin persediaan yang selalu ada. Produsen terus berusaha beralih dari distribusi eksklusif atau selektif ke distribusi yang lebih intensif untuk meningkatkan cakupan dan penjualan. Strategi ini dapat membantu untuk jangka pendek, tetapi dapat merusak kinerja jangka panjang. Distribusi intensif meningkatkan ketersediaan produk dan jasa, tetapi juga dapat mendorong pengecer untuk bersaing secara agresif, kemudian, perang harga dapat merusak profitabilitas sehingga berpotensi mengurangi minat pengecer dalam mendukung produk dan melukai ekuitas merek. Beberapa perusahaan menghindari distribusi intensif dan tidak ingin produknya dijual di semua tempat.

Lingkungan pemasaran selalu berubah. Mungkin saja saluran yang diciptakan sebelumnya atau mitra salurannya bukan yang terbaik pada saat sekarang. Perubahan teknologi, teknik produksi, dan kebutuhan pelanggan menyebabkan para produsen harus terus mengevaluasi ulang saluran pemasaran dan mitra saluran yang dimilikinya. Selain itu, saat produsen menghasilkan produk baru, produsen tidak dapat mengasumsikan saluran yang digunakan di masa lalu adalah yang terbaik. Saluran yang berbeda atau mitra saluran yang berbeda, mungkin lebih baik. Intinya adalah bahwa produk dan saluran pemasaran yang terus berkembang mengakibatkan produsen harus siap berevolusi juga.

# 5

## **PEDAGANG GROSIR DAN BENTUKNYA**

---

Ada dua jenis mitra saluran yang paling umum yaitu pedagang grosir dan pengecer. Dalam beberapa tahun terakhir, garis antara pedagang grosir, pengecer, dan produsen sudah mulai kabur. Microsoft adalah produsen barang, namun baru-baru ini mulai membuka toko ritel sendiri untuk menjual produk ke konsumen, seperti yang dilakukan Giant, Carrefour, hingga Indomaret dan Alfamart sekarang memproduksi merek toko mereka sendiri dan menjualnya ke pengecer lain. Demikian pula, banyak produsen telah mengalihkan manufaktur mereka, dan walaupun mereka masih menyebut dirinya produsen, mereka bertindak lebih seperti pedagang grosir. Di mana pun suatu pihak yang terlibat melihat sebuah peluang, mereka mulai mengambilnya, terlepas dari posisi mereka dalam saluran pemasaran. Perdagangan grosir (wholesalling) mencakup semua kegiatan dalam penjualan barang atau jasa kepada mereka yang membeli atau menjual kembali untuk keperluan bisnis. Produsen dan petani tidak termasuk dalam perdagangan grosir karena mereka terutama terlibat dalam produksi, dan tidak meliputi pengecer. Pedagang grosir berbeda dengan pengecer dalam beberapa hal. Pertama, pedagang grosir tidak terlalu memperhatikan promosi, atmosfer, dan lokasi karena mereka berurusan dengan pelanggan bisnis dan bukan dengan konsumen akhir. Kedua transaksi grosir biasanya lebih besar daripada transaksi eceran, dan perdagangan grosir biasanya mencakup wilayah dagang yang lebih besar daripada transaksi eceran, dan pedagang grosir biasanya mencakup wilayah dagang yang lebih besar daripada pengecer. Ketiga, pemerintah menangani pedagang grosir dan pengecer dengan cara berbeda berdasarkan peraturan hukum dan pajak.

Pedagang grosir mungkin yang paling sulit dipahami dari perantara pemasaran. Produsen kadang-kadang mencoba untuk menghilangkan mereka dari saluran distribusi dengan berhadapan langsung dengan pengecer atau pelanggan. Meski demikian pedagang grosir menyediakan berbagai jasa pemasaran penting. Bila pedagang grosir dihilangkan, tetap saja fungsinya tidak dapat dihilangkan. Fungsi-fungsi ini harus dilakukan oleh anggota saluran lain atau oleh pelanggan. Menghilangkan pedagang grosir mungkin atau mungkin tidak memotong biaya distribusi. Konsumen khususnya merasa yakin bahwa saluran distribusi harus dibuat sesingkat mungkin. Mereka beranggapan bahwa semakin sedikit perantara dalam saluran distribusi, semakin rendah harga produk. Mereka percaya bahwa menghilangkan pedagang grosir akan membuat harga yang lebih rendah, tetapi, tanpa disadari bahwa kinerja layanan pedagang grosir masih dibutuhkan. Layanan tersebut hanya disediakan dengan cara lain, dan konsumen masih menanggung biaya. Selain itu, semua produsen yang beroperasi tanpa pedagang grosir harus menyimpan catatan luas dan mempekerjakan cukup personel untuk menangani banyak pengecer individual. Bahkan dengan distribusi langsung, produk mungkin akan jauh lebih mahal karena harga akan mencerminkan biaya inefisiensi produsen.

Pedagang grosir sering lebih efisien dan ekonomis tidak hanya untuk produsen, tetapi juga bagi konsumen. Karena tekanan untuk menghilangkan mereka berasal dari kedua ujung saluran pemasaran, pedagang besar harus melakukan hanya fungsi-fungsi yang benar-benar diminati. Untuk bertahan dalam bisnis, pedagang grosir juga harus berhati-hati untuk menjadi efisien dan produktif serta untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi kepada anggota saluran lain.

Pedagang grosir membantu pengecer dengan membeli dalam jumlah besar dan kemudian menjual ke pengecer dalam jumlah kecil serta dengan mengirimkan barang ke pengecer. Mereka juga menyediakan stok berbagai barang yang pengecer lain harus beli dari banyak produsen. Pedagang grosir memberikan bantuan di tiga bidang penting lain: promosi, informasi pasar, dan bantuan keuangan. Pernjelasan ketiga hal tersebut adalah sebagai berikut :

1. Beberapa pedagang grosir membantu untuk mempromosikan produk yang mereka jual ke pengecer. Layanan ini biasanya gratis atau dilakukan dengan biaya. Pedagang grosir, misalnya, merupakan sumber utama menampilkan bahan yang dirancang untuk merangsang dorongan pembelian. Mereka juga dapat membantu pengecer untuk membangun etalase, gerai, dan menampilkan rak yang efektif. Beberapa bahkan dapat menetapkan karyawan mereka sendiri untuk bekerja di bagian penjualan ritel selama promosi khusus.
2. Pedagang grosir adalah sumber konstan informasi pasar. Pedagang grosir memiliki banyak kontak dengan perusahaan lokal dan pemasok yang jauh. Dalam perjalanan transaksi ini, mereka mengumpulkan informasi tentang permintaan konsumen, harga, kondisi pasokan, perkembangan baru dalam perdagangan, dan bahkan personel industri. Informasi ini dapat disampaikan kepada pengecer informal melalui tenaga penjualan pedagang grosir tersebut. Beberapa pedagang grosir juga memberikan informasi kepada pelanggan mereka melalui situs web. Informasi mengenai penjualan industri dan harga yang kompetitif sangat penting bagi semua perusahaan. Berurusan dengan sejumlah pemasok dan banyak pengecer, pedagang grosir adalah clearinghouse alami untuk informasi tersebut. Kebanyakan pedagang grosir bersedia untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan mereka.
3. Sebagian besar pedagang grosir menyediakan jenis bantuan keuangan yang sering diambil pengecer sebagai jaminan. Dengan membuat pengiriman cepat dan sering, pedagang grosir memungkinkan pengecer untuk menjaga investasi persediaan sendiri kecil sehubungan dengan penjualan. Bantuan keuangan tersebut tidak langsung mengurangi jumlah modal operasi yang pengecer butuhkan.

Beberapa layanan yang dilakukan pedagang grosir bagi produsen adalah sama dengan yang mereka berikan kepada pengecer. Yang lain cukup berbeda. Layanan tersebut adalah

1. Memberikan Tenaga Penjualan Instan. Pedagang grosir memberikan produsen tenaga penjualan instan, sehingga perwakilan penjualan produsen tidak perlu menghubungi pengecer. Hal ini dapat menghasilkan penghematan besar bagi produsen. Misalnya, mungkin saja produsen harus menghabiskan uang yang cukup banyak setiap tahunnya untuk menjaring tenaga penjualan dalam jumlah yang cukup besar untuk menghubungi semua pengecer yang menjual berbagai produk mereka. Sebaliknya, produsen mungkin mengandalkan pedagang grosir untuk menjual dan mendistribusikan produk mereka ke banyak pengecer. Sebagian produsen merasa harus memiliki tenaga penjualan, meskipun, menghubungi pedagang grosir dan pengecer besar.
2. Mengurangi Biaya Persediaan. Pedagang grosir membeli barang dalam jumlah yang cukup besar dari produsen dan menyimpan barang-barang untuk dijual kembali. Dengan demikian, mereka mengurangi jumlah persediaan barang jadi yang produsen harus simpan dan dengan demikian mengurangi biaya penggudangan persediaan.
3. Risiko Pengambilan Kredit. Ketika produsen menjual melalui pedagang grosir, itu adalah pedagang grosir yang memberikan kredit kepada pengecer, membuat penagihan dari pengecer, dan menanggung risiko non pembayaran. layanan ini mengurangi biaya produsen untuk memperluas kredit kepada pelanggan dan yang menghasilkan beban utang yang buruk.
4. Melengkapi Informasi Pasar. Sama seperti yang mereka lakukan untuk pengecer, pedagang grosir menyediakan informasi pasar kepada produsen yang mereka layani. Informasi berharga yang dikumpulkan oleh pedagang grosir dengan memperhatikan permintaan konsumen, persaingan produsen, dan tren pembelian.

Pedagang grosir menghadapi banyak tekanan pada beberapa tahun terakhir dari sumber persaingan baru, pelanggan yang menuntut, teknologi baru, dan program pembelian langsung yang semakin banyak dari pembeli industri besar, lembaga, dan eceran. Keluhan utama produsen terhadap pedagang grosir adalah mereka tidak mempromosikan

Ini produk produsen secara agresif dan lebih bertindak sebagai pengambil pesanan; mereka tidak menyimpan cukup banyak persediaan sehingga gagal memenuhi pesanan pelanggan dengan cukup cepat; mereka tidak memasok informasi pasar, informasi pelanggan, dan informasi kompetitif yang terbaru kepada produsen; mereka tidak menarik manajer caliber tinggi, menurunkan biaya mereka; dan mengenakan harga terlalu mahal pada layanan mereka.

Pedagang grosir yang handal berjuang menghadapi tantangan dan menyesuaikan layanannya untuk memenuhi kebutuhan pemasok dan pelanggan sasaran yang terus menerus berubah. Mereka menyadari bahwa mereka harus menambah nilai kepada saluran.

Salah satu dorongan utama bagi pedagang grosir adalah meningkatkan produktivitas aset dengan mengelola persediaan dan piutang dengan lebih baik. Mereka juga mengurangi biaya operasi dengan lebih banyak berinventasi dalam teknologi penanganan bahan, sistem informasi, dan Internet. Terakhir, mereka meningkatkan keputusan strategis mereka tentang pasar sasaran, pilihan produk dan jasa, harga, komunikasi, dan distribusi.

Pedagang grosir umumnya terbagi dalam tiga kategori. Pertama adalah pedagang grosir. Kedua adalah pedagang komisi, agen, dan broker/makelar. Ketiga adalah cabang penjualan dan kantor penjualan produsen. Berdasarkan hal tersebut, pedagang grosir merupakan porsi terbesar. Mereka menyumbang sekitar empat perlima dari seluruh perusahaan grosir dan karyawan.

Pedagang grosir (merchant wholesaler) adalah perantara yang membeli barang dalam jumlah besar dan kemudian menjualnya ke pedagang grosir atau pengecer lain dan lembaga, pertanian, pemerintah, profesional, atau pengguna industrial. Pedagang grosir biasanya mengoperasikan satu atau lebih gudang di mana mereka menerima, mengambil hak untuk, dan barang-barang toko. Pedagang grosir ini kadang-kadang disebut distributor atau pemborong (jobbers). Kebanyakan pedagang grosir adalah bisnis yang terdiri atas tenaga penjual, pengambil pesanan, petugas penerimaan dan pengiriman,

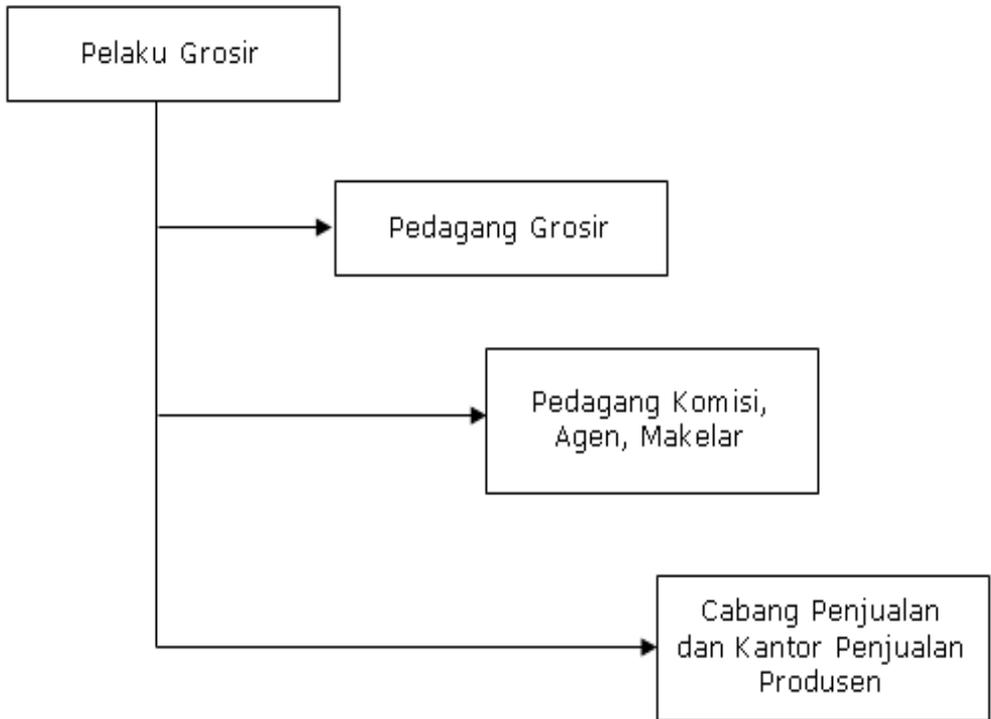
manajer persediaan, dan personel kantor. Pedagang grosir yang sukses harus menganalisis produk yang tersedia dan kebutuhan pasar. Mereka harus dapat beradaptasi pada jenis, variasi, dan kualitas produk terhadap perubahan kondisi pasar.

Pedagang grosir dapat diklasifikasikan sebagai pedagang grosir layanan penuh atau layanan terbatas, bergantung pada jumlah layanan yang mereka berikan. Pedagang grosir layanan penuh (full-service wholesaler) melakukan berbagai fungsi pedagang grosir secara menyeluruh dijelaskan sebelumnya dalam bagian ini. Fungsi ini meliputi pengiriman barang, pengadaan, pergudangan, mengatur kredit, mendukung kegiatan promosi, dan memberikan bantuan pelanggan umum.

Berdasarkan pengertian yang lebih luas terdiri atas pedagang grosir barang dagangan umum, pedagang grosir lini terbatas, dan pedagang grosir lini khusus. Pedagang grosir barang dagangan umum (general-merchandise wholesaler) menawarkan berbagai macam produk, seperti obat-obatan, perangkat keras, makanan mudah busuk, kosmetik, deterjen, dan tembakau. Pedagang grosir lini terbatas (limited-line wholesaler) hanya menyediakan beberapa lini produk, tetapi membawa berbagai item produk dalam setiap lini. Pedagang grosir lini khusus (specialty line wholesaler) menyediakan kelompok pilihan produk dalam satu lini. Hidangan makanan seperti kerang mewakili jenis produk ditangani oleh jenis pedagang grosir ini.

Berbeda dengan pedagang grosir dengan layanan penuh, pedagang grosir layanan terbatas (limited service wholesaler) hanya bertanggung jawab untuk layanan grosir saja. Tugas pemasaran lainnya yang tersisa untuk anggota saluran lain atau konsumen. Kategori ini mencakup cash-and-carry wholesaler, truck wholesaler, drop shipper, dan mail-order-wholesaler.

Selanjutnya adalah pedagang komisi, agen, dan makelar. Pedagang komisi, agen, dan makelar merupakan perantara fungsional. Perantara fungsional tidak mempunyai hak untuk memiliki produk. Mereka melakukan sejumlah kecil aktivitas pemasaran dan dibayar dengan komisi yang merupakan persentase dari harga jual.



Gambar 5.1  
Pelaku yang terlibat di tingkat Grosir

Pedagang komisi (commission merchant) biasanya membawa barang dagangan dan menegosiasikan penjualan bagi produsen. Dalam kebanyakan kasus, pedagang komisi memiliki kekuatan untuk menetapkan harga dan syarat penjualan. Setelah penjualan dilakukan, mereka juga mengatur untuk pengiriman atau menyediakan jasa transportasi.

Agen (agent) adalah perantara yang mempercepat pertukaran, mewakili pembeli atau penjual, dan sering dipekerjakan secara permanen atas dasar komisi. Ketika agen mewakili produsen, mereka dikenal sebagai agen penjual atau agen produsen. Selama produk yang diwakili tidak bersaing, agen penjualan dapat mewakili satu atau beberapa produsen atas dasar komisi. Agen meminta pesanan kepada produsen dalam suatu wilayah tertentu. Sebagai aturan, produsen mengirim barang dagangan dan tagihan pelanggan secara langsung. Para produsen juga menetapkan harga dan kondisi lain dari penjualan. Apa yang diperoleh produsen dengan

menggunakan agen penjualan? Agen penjualan menyediakan langsung masuk ke wilayah, panggilan reguler pada pelanggan, pengalaman menjual, dan dikenal, menetapkan biaya penjualan (komisi yang merupakan persentase dari pendapatan penjualan).

Makelar (broker) adalah perantara yang mengkhususkan diri dalam komoditas tertentu, mewakili baik pembeli atau penjual, dan kemungkinan akan dipekerjakan secara sementara. Namun, makelar makanan, yang menjual produk kelontong kepada pengecer, umumnya memiliki hubungan jangka panjang dengan klien mereka. Makelar hanya dapat melakukan fungsi penjualan, atau keduanya baik pembelian maupun penjualan, menggunakan kontrak atau pengetahuan khusus pada bidang mereka.

Selanjutnya adalah cabang penjualan dan kantor penjualan produsen. Cabang penjualan produsen (manufacturer's sales branch), pada dasarnya, pedagang grosir yang dimiliki oleh produsen. Penjualan cabang membawa persediaan, memberikan kredit, mengirimkan barang, dan menawarkan bantuan dalam mempromosikan produk. Pelanggan mereka adalah pengecer, pedagang grosir lainnya, dan pembeli industri. Karena cabang penjualan yang dimiliki oleh produsen, persediaan mereka terutama barang-barang yang diproduksi oleh perusahaan mereka sendiri. Kebijakan dan ketentuan penjualan biasanya ditetapkan secara terpusat dan kemudian dikirim ke manajer cabang untuk diimplementasikan.

Kantor penjualan produsen (manufacturers sales office), pada dasarnya adalah agen penjualan yang dimiliki oleh produsen. Kantor penjualan dapat menjual barang yang diproduksi oleh perusahaan mereka sendiri serta produk-produk tertentu dari produsen lain yang melengkapi lini produk mereka sendiri. Misalnya, Hiram Walker & Sons mengimpor anggur dari Spanyol untuk meningkatkan jumlah produk kantor penjualan yang dapat ditawarkan kepada pelanggan.

# 6

## **PENGEKER DAN STRATEGI BISNIS RITEL**

---

Perubahan usaha ritel telah didorong di masa lalu oleh interaksi konsumen, pengecer dan pemerintah. Diawali di tahun 1990an dimana peran teknologi semakin penting sebagai agen perubahan. Hingga saat ini, teknologi terus mempengaruhi permintaan konsumen, cara orang berbelanja dan bentuk dan struktur industri ritel. Peran para pengecer pun semakin tergantung pada keberadaan teknologi agar tetap bertahan di tingkat persaingan yang tinggi dan cepat. Pengecer merupakan penghubung terakhir antara produsen dan konsumen. Pengecer dapat membeli produk dari pedagang grosir maupun produsen. Mereka tidak hanya menjual produk berbentuk barang saja namun terkadang disertai dengan jasa seperti perawatan, perbaikan, pengembangan dan garansi. Untuk kategori tertentu, pengecer menjual keduanya. Salah satu cara untuk mengklasifikasikan pengecer dengan jumlah toko yang dimiliki dan dioperasikan oleh perusahaan. Pengecer independen (independent retailer) adalah perusahaan yang hanya mengoperasikan satu gerai ritel. Kebanyakan pengecer adalah independen. Operator satu-toko, seperti semua usaha kecil, umumnya memberikan layanan pribadi dan lokasi yang terjangkau dan nyaman.

Bisnis ritel mencakup secara keseluruhan kegiatan transaksi dari penjualan barang atau jasa secara langsung kepada konsumen yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk maksud tersebut dibutuhkan mekanisme secara sistematis yang didukung oleh teknologi yang memadai. Mekanisme yang secara sistematis berjalan sesuai rencana bersama penerapan teknologi akan memudahkan pelayanan, proses, serta pengantaran layanan yang lebih cepat, teliti dan memuaskan dan melayani pelanggan.

Secara garis besar, ritel terbagi dua yaitu pasar tradisional dan pasar modern. Pengertian pasar tradisional adalah ritel yang sederhana, tempatnya tidak begitu luas, barang yang dijual tidak begitu banyak jenisnya, sistem manajemen masih sederhana, tidak menawarkan kenyamanan berbelanja dan masih ada proses tawar-menawar harga dengan pedagang seperti pasar tradisional dan warung tradisional. Sedangkan pasar modern adalah sebaliknya, menawarkan tempat yang luas, barang yang dijual banyak jenisnya, sistem manajemen terkelola dengan baik menawarkan kenyamanan berbelanja, harga sudah tetap (fixed) dan adanya sistem swalayan seperti pasar modern (misalnya mall, plaza, International Trade Centre, dll) dan gerai tersendiri, misalnya mini market, supermarket, dan hypermarket.

Salah satu bentuk pasar modern adalah Hipermarket. Hipermarket muncul pertama kali pada tahun 1990 dengan dibukanya Makro, yang merupakan ritel dari Belanda. Kemudian pada tahun 1998 muncul bentuk ritel yang lain yaitu Carrefour (ritel dari Prancis), pada tahun 2002 adanya Giant, dan pada tahun 2004 munculnya Hypermart. Sejak saat itu pertumbuhan pasar modern terus meningkat. Pertumbuhan pasar modern ini mendorong persaingan dunia bisnis ritel yang sangat ketat. Kondisi ini dilandasi karena adanya pergeseran kebiasaan masyarakat yang menyukai barang-barang pabrikan membuat arus peredaran uang di sektor jual beli menjadi lebih besar. Alasan kedua karena adanya peningkatan jumlah konsumen yang berbelanja di toko modern terutama untuk konsumen yang hidup di perkotaan. Selain daripada itu tren belanja masyarakat lama kelamaan bergeser ke ritel modern seperti supermarket, departemen store, hypermarket dan minimarket. Hal ini dilakukan karena mereka mencari kenyamanan untuk melakukan kegiatan belanja. Keadaan ini membuat para pengusaha mencari cara agar dapat memenangkan persaingan dan menarik konsumen semakin banyak. Hal ini mendorong suatu perusahaan mengembangkan atau menciptakan strategi yang dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai apa yang akan dilakukan perusahaan dengan menggunakan peluang yang ada. Strategi inipun dilakukan untuk menghadapi ancaman

dan kemampuan mengarahkan perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang tersedia untuk dapat menarik dan mempertahankan pelanggan. Perusahaan ritel melakukan penambahan gerai di titik-titik lokasi pasar yang dianggap strategis sehingga semakin memperpanjang rantai pengecer.

Rantai pengecer (chain retailer) adalah perusahaan yang mengoperasikan lebih dari satu gerai ritel. Dengan menambahkan gerai, rantai pengecer berusaha untuk mencapai pasar geografis baru seperti peningkatan penjualan. Rantai biasanya membeli barang dalam jumlah yang lebih besar dan dengan demikian mengambil keuntungan dari potongan harga kuantitas. Mereka juga memegang kekuasaan lebih dalam hubungan mereka dengan pemasok. Sebagian dari kebanyakan pengecer dari organisasi ritel mengoperasikan rantai.

Selain kemunculan rantai pengecer, perusahaan ritel juga melakukan strategi dengan mengembangkan ragam produk, merek beserta variansnya di setiap gerai yang dimilikinya. Gerai-gerai tersebut dilekatkan pelayanan yang prima disertai strategi harga yang berubah-ubah dengan tujuan menarik pembeli di waktu yang tepat. Harga yang berfluktuasi diatur sedemikian rupa sehingga berfluktuasi antara harga normal dan harga diskon, seperti harga yang kian murah, pelayanan barang, pelayanan yang paling baik, lokasi yang strategis. Keadaan ini dapat mengakibatkan terjadinya permainan harga antar pelaku ritel.

Keberadaan pengecer besar yang telah memiliki ekuitas merek yang kuat telah memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap laju pertumbuhan ekonomi dari tingkat nasional hingga di daerah tingkat terbawah. Penyerapan tenaga kerja pun terjadi. Sedangkan bagi produsen dan perusahaan ritel adalah meningkatkan kapasitas pemasaran para distributornya dan pelaku di rantai distribusi. Meski demikian, pertumbuhan yang terjadi tentu saja memiliki dampak negatif terhadap persaingan usaha di level pengecer kecil. Persaingan yang tidak seimbang membuat para pengecer bertumbangan secara berlahan karena tidak mampu melawan kekuatan sumber daya terutama modal dari para pengecer besar.

## **BENTUK RITEL**

### **1. Pusat Pembelanjaan**

Pembahasan mengenai perdagangan eceran dimulai dari pusat pembelanjaan. Saat ini di Indonesia, pusat perbelanjaan yang beradaptasi dengan selera masyarakat akan tetap diminati pengunjung. Sekarang pusat perbelanjaan menawarkan pengalaman, lokasi pertemuan, dan tempat gaya hidup. Pusat perbelanjaan biasanya dihuni oleh para pengecer. Untuk pusat pembelanjaan terencana berbentuk fasilitas ritel mandiri yang dibangun oleh pemilik independen dan terdiri atas berbagai toko. Pusat perbelanjaan dirancang dan dipromosikan untuk melayani beragam kelompok pelanggan dengan kebutuhan yang sangat berbeda. Manajemen pusat perbelanjaan berusaha untuk mengoordinasikan bauran toko, suasana yang nyaman, parkir yang memadai, lanskap menyenangkan, dan acara khusus untuk menarik pelanggan. Kemudahan berbelanja bagi kebutuhan keluarga dan rumah tangga terbesar berada dalam satu lokasi adalah bagian penting dari daya tarik pusat perbelanjaan. Terdapat empat jenis pusat perbelanjaan terencana: gaya hidup, lingkungan, komunitas, atau regional. Meskipun pusat perbelanjaan bervariasi, namun masing-masing menawarkan kombinasi toko yang komplementer dengan tujuan menghasilkan kunjungan.

#### **a. Pusat Belanja Gaya Hidup**

Pusat perbelanjaan gaya hidup (lifestyle shopping center) ada pusat perbelanjaan yang memiliki bentuk terbuka dan ditempati oleh jaringan toko khusus kelas atas secara nasional. Pusat perbelanjaan gaya hidup lebih nyaman daripada mal tertutup tradisional dan menawarkan kualitas yang sama dari ritel kelas atas, departemen store, bioskop, dan tempat makan. Penekanan yang kuat ditempatkan pada arsitektur pusat dan menciptakan lingkungan belanja yang menyenangkan dan "hip". Sebagian besar pusat gaya hidup ditemukan di perumahan yang makmur.

b. Pusat Perbelanjaan Lingkungan

Pusat perbelanjaan lingkungan (neighbourhood shopping center) biasanya terdiri atas beberapa toko kecil dan toko-toko khusus. Bisnis di pusat perbelanjaan lingkungan biasanya meliputi, toko kelontong kecil, toko obat, pompa bensin, dan restoran cepat saji. Pengecer ini melayani konsumen yang dapat mencapai toko kurang dari sepuluh menit, biasanya dalam radius dua sampai tiga mil dari toko. Karena sebagian besar pembelian di pusat perbelanjaan lingkungan didasarkan pada kenyamanan atau kontak pribadi, pengecer ini umumnya hanya membuat upaya terbatas untuk mengkoordinasikan kegiatan promosi antara toko di pusat perbelanjaan.

c. Pusat Perbelanjaan Komunitas

Pusat perbelanjaan komunitas (community shopping center) mencakup satu atau dua departemen store dan beberapa toko-khusus, bersama dengan toko-toko kebutuhan sehari-hari. Pusat perbelanjaan komunitas menarik konsumen dari wilayah geografis yang lebih luas yang akan mendorong lebih jauh untuk menemukan produk dan item khusus yang tidak tersedia di pusat perbelanjaan lingkungan. Pusat perbelanjaan komunitas, direncanakan dan dikoordinasikan dengan seksama, meningkatkan kunjungan dengan acara khusus, seperti Pameran seni, Pameran mobil, dan penjualan sidewalk. Manajemen pusat perbelanjaan komunitas memelihara keseimbangan penyewa, sehingga pusat dapat menawarkan bauran produk yang luas dan lini produk yang mendalam.

d. Pusat Perbelanjaan Regional

Pusat perbelanjaan regional (regional shopping center) biasanya memiliki departemen store yang luas, beberapa toko-toko khusus, restoran, bioskop dan kadang-kadang bahkan hotel. Pusat perbelanjaan regional membawa sebagian besar barang dagangan yang ditawarkan oleh sebuah distrik perbelanjaan di pusat kota. Pedagang di pusat kotasing merenovasi toko dan memperluas fasilitas parkir mereka untuk memenuhi persaingan pusat perbelanjaan regional.

## **2. Pengecer dan tokonya**

Cara lain untuk mengklasifikasikan pengecer yang memiliki toko adalah dengan ukuran toko dan jenis serta jumlah produk yang disediakan. Pembagian berdasarkan hal tersebut adalah sebagai berikut.

### **a. Superstore**

Superstore adalah toko ritel besar yang dilengkapi tidak hanya produk makanan dan non-pangan, biasanya ditemukan di supermarket, tetapi juga lini produk tambahan seperti peralatan rumah tangga, perangkat keras, peralatan kecil, pakaian, produk perawatan pribadi, produk taman dan barang dagangan automotif. Superstore juga menyediakan sejumlah layanan untuk menarik pelanggan. Biasanya, hal ini meliputi perbaikan automotif, warung makan dan restoran, hal yang berkaitan dengan perbankan.

### **b. Toko Kebutuhan Sehari-hari**

Toko kebutuhan sehari-hari (convenience store) adalah toko makanan kecil yang menjual berbagai produk yang terbatas, tetapi tetap buka baik di luar jam kerja normal. Hampir 70 persen pelanggan toko tinggal di sekitar toko seperti yang berada di sekitar Toko Indomaret dan Alfamart, 7-Eleven, dan Circle K. Kombinasi produk mereka yang terbatas dan harga yang lebih tinggi menjaga jenis toko ini dari menjadi ancaman besar bagi pengecer kelontong lainnya.

### **c. Department Stores**

Perusahaan ritel besar ini terdiri atas beberapa bagian, atau departemen, yang menjual berbagai macam produk. Department store adalah toko ritel yang bercirikan (a) mempekerjakan 25 atau lebih orang dan (b) menjual setidaknya perabot rumah, peralatan, pakaian keluarga, serta kebutuhan rumah tangga dan dry goods, masing-masing dalam bagian yang berbeda dari toko. Secara tradisional, department store telah berorientasi layanan. Seiring dengan barang yang mereka jual, pengecer ini memberikan kredit, pengiriman, bantuan pribadi, kebijakan pengembalian kembali, dan atmosfer belanja yang menyenangkan.

#### d. Supermarket

Supermarket (supermarket) adalah toko swalayan besar yang menjual terutama makanan dan produk rumah tangga. Mereka menyediakan makanan kalengan, segar, beku, dan olahan; produk kertas, dan perlengkapan kebersihan. Supermarket juga dapat menjual barang-barang seperti peralatan rumah tangga, perlengkapan mandi, mainan dan permainan, obat-obatan, alat tulis, buku dan majalah, tanaman dan bunga, serta beberapa item pakaian. Supermarket adalah operasi skala besar yang menekankan harga rendah dan one-stop shopping untuk kebutuhan rumah tangga. Banyak rantai supermarket ini menemukan kesulitan untuk bersaing dengan superstore dan mengalami margin keuntungan sangat kecil.

#### e. Toko Diskon

Toko diskon (discountstore) adalah gerai barang dagangan umum swalayan yang menjual produk dengan harga yang lebih rendah dari biasanya. Toko-toko ini dapat menawarkan harga yang lebih rendah dengan mengoperasikan markup yang lebih kecil, dengan menempatkan ruang pameran (showroom) ritel besar di daerah sewa rendah, dan dengan menawarkan layanan pelanggan minimal. Untuk menjaga harga rendah, toko diskon beroperasi pada prinsip dasar perputaran yang tinggi barang-barang, seperti peralatan, mainan, pakaian, produk otomotif, dan peralatan olahraga. Untuk menarik pelanggan, banyak toko diskon juga menawarkan beberapa makanan dan barang rumah tangga dengan harga murah.

Semakin meningkatnya persaingan di antara toko diskon, beberapa toko pemberi diskon telah meningkatkan layanan mereka, lingkungan toko, dan lokasi. Akibatnya, banyak toko-toko diskon lebih dikenal telah dianggap karakteristik department store. Peningkatan ini telah mendorong harga mereka dan mengaburkan perbedaan antara beberapa toko diskon dan department store.

#### f. Toko Khusus Tradisional

Toko khusus tradisional (*traditional specialty store*) menyediakan campuran produk yang sempit dengan lini produk yang mendalam. Toko-toko khusus tradisional kadang-kadang disebut pengecer lini terbatas. Jika mereka menyediakan satu kategori produk tertentu secara mendalam, mereka dapat disebut pengecer lini tunggal. Toko-toko khusus biasanya menjual produk seperti pakaian, perhiasan, produk olahraga, kain, komputer, bunga, buku, perlengkapan hewan peliharaan dan perlengkapan dan peralatan yang berkaitan dengan hobi lainnya. Toko-toko khusus biasanya menawarkan campuran produk yang lebih dalam dari *department Store*. Mereka menarik pelanggan dengan mengutamakan pelayanan, suasana, dan lokasi. Konsumen yang tidak puas dengan suasana impersonal pengecer besar sering menemukan perhatian yang ditawarkan oleh toko-toko khusus kecil yang menarik.

#### g. Ruang Pamer Katalog

Ruang pameran katalog (*catalog showroom*) adalah gerai ritel yang menampilkan merek-merek terkenal dan menjualnya dengan harga diskon melalui katalog dalam toko. Katalog yang menarik tersedia di ruang pameran (dan kadang-kadang melalui surat). Pelanggan memilih barang dagangan dari katalog atau dari tampilan ruang pameran. Pelanggan mengisi formulir pemesanan yang disediakan oleh toko dan memberikan formulir kepada petugas. Petugas mengambil barang dagangan dari ruang gudang yang berdekatan dengan kawasan penjualan. Layanan barang dagangan adalah ruang pameran katalog.

#### h. Ruang Pamer Gudang

Ruang pameran gudang (*warehouse showroom*) merupakan fasilitas ritel dengan lima karakteristik dasar: (a) bangunan luas berbiaya rendah (b) teknologi penanganan material gudang; (c) menampilkan barang dagangan vertikal; (d) inventarisasi on-premises besar, dan (e) layanan minimal. Beberapa ruang pameran yang paling terkenal dioperasikan oleh pengecer furnitur besar. Operasi ini mempekerjakan beberapa personel

dan menawarkan beberapa layanan. Kebanyakan pelanggan membawa pergi pembelian dalam karton produsen, meskipun beberapa ruang pameran gudang akan mengirimkan biaya.

i. Warehouse Club

Warehouse club adalah perusahaan skala besar hanya untuk anggota yang menggabungkan fitur cash-and-carry wholesaling dengan ritel diskon. Dengan biaya nominal tahunan, pengecer kecil dapat membeli produk dengan harga grosir untuk penggunaan bisnis atau untuk dijual kembali. Warehouse club juga menjual ke konsumen akhir. Alih-alih membayar biaya keanggotaan, konsumen individu membayar sekitar lima persen lebih pada setiap item daripada pemilik usaha kecil. Pembeli individual biasanya dapat memilih untuk membayar iuran tahunan untuk kartu keanggotaan yang memungkinkan mereka untuk menghindari biaya tambahan lima persen.

Warehouse club menawarkan jenis produk yang sama dengan yang ditawarkan oleh toko diskon, tetapi dalam rentang yang terbatas dalam ukuran dan gaya. Karena lini produk mereka dangkal dan volume penjualan yang tinggi, warehouse club dapat menawarkan berbagai barang, termasuk makanan mudah rusak dan mudah busuk, minuman ringan, buku, peralatan, peralatan rumah tangga, suku cadang automotif, perangkat keras, furnitur, dan sundries. Volume penjualan sebagian besar warehouse club adalah empat sampai lima kali lipat dari department store yang khas. Dengan perputaran atas persediaan pada tingkat rata-rata 18 kali setiap tahun, warehouse club menjual barang-barang mereka sebelum periode pembayaran produsen naik, sehingga mengurangi kebutuhan mereka untuk modal. Untuk mempertahankan harga mereka 20 sampai 40 persen lebih rendah dibandingkan dengan supermarket dan toko diskon, warehouse club menyediakan beberapa layanan. Mereka umumnya hanya beriklan melalui direct mail. Fasilitas mereka sering memiliki lantai beton dan gang cukup lebar untuk forklift. Barang dagangan yang ditumpuk pada palet atau ditampilkan pada rak pipa. Biasanya pelanggan harus mengangkut pembelian sendiri.

#### j. Pengecer Off-Price

Pengecer off-price (off-price retailer) adalah toko yang membeli pada produsen kedua, overruns, retur, dari barang dagangan off-season di bawah harga grosir dan menjualnya kepada konsumen dengan diskon besar. Pengecer off-price menjual lini terbatas dari merek dan desainer barang dagangan nasional, biasanya pakaian, sepatu, atau peralatan rumah tangga. Beberapa toko off-price biaya bahkan menawarkan harga 50 persen lebih murah dari department stores dengan barang yang serupa yang disertai dengan beberapa layanan pelanggan. Mereka umumnya termasuk community dressing rooms dan counter checkout pusat, dan beberapa pengecer off-price memiliki kebijakan tanpa-retur, tanpa-pertukaran.

#### k. Category Killers

Category killer adalah toko khusus yang sangat besar yang berkonsentrasi pada lini produk tunggal serta bersaing dengan menawarkan harga rendah dari sejumlah besar produk. Toko-toko ini disebut category killers karena mereka mengambil bisnis dari toko ritel kecil berbiaya tinggi. Toys "R" Us, salah satu awal category killers, memiliki masa depan yang suram; ketidakmampuan untuk mempertahankan penjualan yang tinggi sepanjang tahun dengan pasar yang berfokus pada liburan telah berdampak pada pengecer mainan. Banyak category killers, termasuk Toys "R"Us, mengalami penjualan yang lebih rendah karena mereka berjuang untuk bersaing dengan Walmart, pengecer nomor satu di dunia, yang dapat harga barang di bawah biaya dan mudah menggeser konsentrasi dari berbagai kategori barang di toko-toko yang bergantung pada lokasi toko dan waktu akhir tahun. Selain itu mereka harus berada di bawah tekanan kritis dari pesaing online. Bagi pengecer yang bisa bereaksi cukup cepat, pergolakan ini dapat bertahan. Dampak teknologi yang muncul, perluasan harga dan variasi beragam, dan meningkatnya jumlah ruang ritel berlebih telah menciptakan tantangan serupa bagi semua pengecer pasar massal.

### **3. Pengecer tanpa Toko**

Teknologi telah menghadirkan bentuk baru dari perdagangan eceran, yaitu perdagangan eceran tanpa toko. Ritel tanpa toko (nonstore retailing) adalah ritel yang tidak membutuhkan tempat dalam fasilitas toko konvensional; konsumen membeli produk tanpa mengunjungi toko. Mereka yang terlibat transaksi ritel tanpa toko mendapatkan setidaknya empat manfaat. Pertama, adanya kebebasan bertransaksi tanpa memerlukan kehadiran fisik. Kedua, biaya tetap yang tinggi untuk menjalankan gerai ritel dapat dihilangkan. Ketiga, lebar jangkauan pelanggan lebih luas dibandingkan dengan memiliki toko tetap secara fisik. Keempat, biaya pergudangan dieliminasi. Eceran tanpa toko menyediakan lokasi yang murah dan terpusat. Di sisi lain, kerugiannya meliputi ketakutan akan penyalahgunaan kartu kredit dan penjualan barang mewah menjadi masalah. Bentuk transaksi ritel untuk bentuk tersebut telah memberikan kontribusi berarti bagi persentase peningkatan total penjualan ritel. Ritel tanpa toko menggunakan penjualan langsung, pemasaran langsung, dan mesin penjual.

#### **a. Penjualan Langsung**

Penjualan langsung (direct selling) adalah pemasaran produk kepada pelanggan melalui presentasi penjualan tatap muka di rumah atau di tempat kerja. Secara tradisional disebut penjualan pintu-ke-pintu (door-to-door selling). Pendekatan lainnya adalah dengan mengidentifikasi pelanggan melalui surat, telepon, internet, atau di pusat perbelanjaan, dan kemudian mengatur janji. Penjualan langsung kadang-kadang melibatkan "program partai-perkumpulan", yang dapat terjadi di rumah pelanggan atau tempat kerja. Satu pelanggan akan bertindak sebagai tuan rumah dan mengundang teman-teman serta rekan kerja untuk melihat barang dagangan dalam pengaturan kelompok di mana penjual mendemostrasikan produk. Penjualan langsung melalui program partai membutuhkan tenaga penjualan yang efektif yang dapat mengidentifikasi potensi tuan rumah dan memberikan dorongan serta insentif bagi mereka untuk mengatur sebuah

pertemuan teman dan rekan. Perusahaan yang biasanya menggunakan program partai adalah Tupperware.

Penjualan langsung memiliki manfaat dan keterbatasan. Ini memberikan pemasar kesempatan untuk mendemonstrasikan produk dalam lingkungan, biasanya pelanggan rumah di mana kemungkinan besar akan digunakan. Mereka mendemonstrasikan produk mereka. Para penjual langsung dapat memberikan pelanggan perhatian pribadi, dan produk dapat disajikan kepada pelanggan pada waktu dan lokasi yang nyaman. Perhatian pribadi kepada pelanggan adalah dasar di mana beberapa penjual langsung telah membangun bisnis mereka. Misalnya, tenaga penjual Oriflame dapat merekomendasikan produk kecantikan dan kulit yang disesuaikan dengan kebutuhan khusus Anda. Karena komisinya begitu tinggi, berkisar antara 30 sampai 50 persen dari harga jual, dan tawaran besar diperlukan untuk mengisolasi prospek menjanjikan, biaya keseluruhan dari penjualan langsung membuatnya bentuk ritel yang sangat mahal. Selain itu, beberapa pelanggan melihat penjualan langsung negatif karena praktik-praktik yang tidak bermoral dan penipuan digunakan oleh beberapa penjual langsung pada masa lalu. Beberapa komunitas bahkan memiliki peraturan daerah yang mengontrol atau, dalam beberapa kasus, melarang penjualan dari pintu-ke-pintu.

#### b. Pemasaran Langsung

Pemasaran langsung (direct marketing) menggunakan telepon, internet, dan media nonpribadi untuk mengomunikasikan produk dan informasi organisasional kepada pelanggan, yang kemudian dapat membeli produk via surat, telepon, atau internet. Pemasaran langsung adalah salah satu jenis ritel tanpa toko. Pemasaran langsung dapat dilakukan melalui pemasaran katalog, pemasaran respons-langsung, pemasaran Via telepon, television home shopping, dan pemasaran online.

a) Dalam pemasaran katalog (catalog marketing), perusahaan menyediakan katalog di mana pelanggan membuat pilihan dan melakukan pemesanan melalui surat, telepon, atau internet. Katalog pemasaran dimulai pada 1872, ketika Montgomery Ward

mengeluarkan katalog pertama untuk keluarga pedesaan. Saat ini, ada lebih dari 7.000 pemasaran katalog, perusahaan di Amerika Serikat, serta sejumlah toko ritel, seperti Chico, yang terlibat dalam pemasaran katalog. Perusahaan menawarkan berbagai macam produk yang tersebar di beberapa lini produk. Perusahaan lainnya menawarkan penjelasan mendalam dalam satu lini utama produk. Perusahaan katalog lain masih mengkhususkan diri hanya beberapa produk dalam lini tunggal. Manfaat pemasaran katalog meliputi efisiensi dan kenyamanan bagi pelanggan. Manfaat bagi pengecer mampu menemukan di daerah terpencil, daerah berbiaya murah; menghemat perlengkapan toko mahal; dan mengurangi personal penjualan dan biaya operasional toko. Di sisi lain, pemasaran katalog tidak fleksibel, menyediakan layanan terbatas, dan hanya efektif untuk satu perangkat yang dipilih dari produk. Meskipun biaya pengiriman katalog terus meningkat, katalog penjualan tumbuh dua kali lipat dari ritel dalam-toko. Katalog penjualan telah meningkat karena kenyamanan katalog belanja. Kualitas produk sering tinggi, dan karena konsumen dapat menghubungi telepon bebas pulsa 24 jam sehari atau pesanan online, biaya pembelian dengan kartu kredit, dan barang dagangan yang dikirim ke rumah mereka dalam satu sampai dua hari, cara berbelanja tersebut jauh lebih mudah daripada pergi ke toko.

- b) Pemasaran respons langsung (direct-response marketing) terjadi ketika penjual mengiklankan produk dan membuatnya tersedia, biasanya untuk jangka waktu yang singkat, melalui surat, telepon, atau pesanan online. Contoh pemasaran respons langsung meliputi, suatu iklan televisi menawarkan koleksi musik artis rekaman, atau iklan koran atau majalah untuk serangkaian buku anak-anak.
- c) Pemasaran via telepon (telemarketing) adalah kegiatan yang berkaitan dengan pemasaran melalui telepon. Beberapa organisasi menggunakan daftar prescreened dari klien prospektif. Pemasaran via telepon dapat membantu menghasilkan arahan penjualan, meningkatkan layanan pelanggan, mempercepat pembayaran jatuh tempo, mengumpulkan dana untuk organisasi nirlaba, dan

mengumpulkan data pemasaran. Saat ini, undang-undang dan peraturan tentang pemasaran via telepon, sedang dalam perubahan, menjadi lebih ketat. Beberapa negara telah menetapkan daftar jangan menelepon bagi pelanggan yang tidak ingin menerima panggilan pemasaran via telepon dari perusahaan. Perusahaan masih dapat menggunakan pemasaran Via telepon untuk berkomunikasi dengan pelanggan yang sudah ada. Selain itu, telepon amal, politik, dan organisasi survei tidak dibatasi oleh registrasi nasional.

- d) Television home shopping menyajikan produk untuk pemirsa televisi, mendorong mereka untuk memesan melalui nomor telepon bebas pulsa dan membayar dengan kartu kredit. Dengan semakin populernya media ini, saluran baru ditambahkan, bahkan salah satu mengkhususkan diri dalam satu kategori produk tertentu. Sekitar 60 persen dari pendapatan penjualan home shopping berasal dari pembeli berulang. Format television home shopping menawarkan beberapa keuntungan. Produk dapat didemonstrasikan dengan mudah, dan waktu yang memadai untuk menjelaskan produk, sehingga pemirsa memperoleh informasi dengan baik. Lamanya waktu produk ditampilkan tidak hanya bergantung pada waktu yang dibutuhkan untuk melakukan demonstrasi, tetapi juga pada bagaimana produk dijual. Setelah puncak pesanan dan awal dari penurunan, produk baru ditampilkan. Manfaat lain adalah bahwa pelanggan dapat berbelanja di kenyamanan mereka dari rumah mereka yang nyaman.
- e) Ritel online (online retailing) membuat produk tersedia bagi pembeli melalui sambungan komputer dan via ponsel. Sebagian besar pengecer modern telah memiliki situs web untuk menjual produk, memberikan informasi tentang perusahaan mereka, atau mendistribusikan kupon. Konsumen juga dapat tawaran atas apa pun mulai dari tiket konser, mobil, atau bahkan baju bekas di eBay. Netflix telah mengubah industri penyewaan video dengan menawarkan layanan sewa film sepenuhnya online. Dengan kemajuan teknologi komputer yang berkelanjutan dan konsumen semakin terdesak waktu, ritel online akan terus meningkat. Meskipun ritel online merupakan tempat ritel besar, keamanan tetap

menjadi masalah. Ancaman pencurian identitas atau pencurian kartu kredit menjadi kekhawatiran beberapa pelanggan online. Bagi kelompok konsumen yang mengerti dengan teknologi, ritel offline dianggap tidak lagi menyenangkan lantaran kurangnya variasi yang dilakukan di toko-toko fisik. Tidak semua pengecer merasa terdesak dengan kemajuan teknologi. Sebagian dari mereka percaya bahwa pengalaman ritel akan selalu melibatkan offline dan online, keduanya tidak ada yang eksklusif. Ritel offline dapat menjadi lebih baik dengan kapabilitas data dari online. Hal tersebut dicontohkan oleh Alibaba, raksasa e-commerce China yang mempunyai aset data yang kuat untuk membantu rekan ritel mereka untuk mencapainya. Perusahaan yang didirikan oleh Jack Ma itu berupaya menunjukkan bagaimana jadinya jika teknologi big data dimanfaatkan dengan optimal dalam menghubungkan gerai offline dan online untuk memberikan pengalaman lebih kepada konsumen. Hasilnya adalah eksperimen bernama Tao Cafe, sebuah kafe tanpa kasir. Dengan memindai koder QR pada aplikasi Taobao di pintu masuk toko, tiap konsumen akan dimonitor lewat sejumlah kamera yang ada di gerai. Ketika selesai berbelanja, konsumen tidak perlu melakukan pembayaran di kasir. Sebab, pembayaran sudah terjadi secara otomatis melalui ponsel ketika konsumen keluar melalui pintu checkout. Teknologi Artificial Intelligence (AI) dan data yang digunakan membuat konsumen tidak perlu mengantri untuk melakukan pembayaran. Contoh lain adalah PT. Matahari Department Store. Mereka bahkan sempat menutup beberapa gerai yang cukup besar, namun dengan menggandeng teknologi yang berkaitan dengan pembelanjaan secara online, mereka berusaha beradaptasi terhadap perubahan tersebut.

c. Mesin Penjual Otomatis

Mesin penjual otomatis (automatic vending) adalah penggunaan mesin otomatis untuk mengeluarkan produk. Ini menyumbang kurang dari 2 persen dari seluruh penjualan ritel. Mesin penjual otomatis adalah salah satu bentuk impersonal ritel terbesar. Produk berukuran kecil, standar,

dibeli secara rutin (misalnya, permen karet, permen, koran, rokok, minuman ringan, dan kopi) dapat dijual di mesin karena konsumen biasanya membeli mereka di lokasi terdekat yang tersedia. Mesin di daerah yang padat memberikan layanan yang efisien dan berkesinambungan kepada konsumen. Seperti di daerah padat penduduk mungkin memiliki lebih beragam ketersediaan produk. Karena mesin penjual hanya memerlukan sedikit ruang dan tanpa tenaga penjualan, metode ritel ini memiliki beberapa keunggulan dibandingkan toko. Namun, keuntungan ini sebagian diimbangi, dengan tingginya biaya peralatan serta frekuensi pelayanan dan perbaikan.

d. Layanan Pembelian

Layanan pembelian adalah pengecer tanpa toko yang melayani klien tertentu. Biasanya dari kelompok karyawan organisasi besar, yang ingin membeli dari sejumlah pengecer yang setuju memberi diskon sebagai imbalan keanggotaan.

#### **4. Ritel Korporat**

Meskipun banyak bisnis ritel dimiliki secara independen, terdapat peningkatan pada organisasi pengeceran korporat (*corporate retailing*). Organisasi – organisasi ini mencapai skala keekonomisan, daya beli yang lebih besar, pengakuan merek yang lebih luas, dan karyawan yang lebih terlatih dibandingkan yang dicapai oleh toko independen secara sendiri. Jenis perdagangan eceran korporat utama-toko rantai korporat, rantai sukarela, pengecer dan koperasi konsumen, waralaba, dan konglomerat pedagang. Berikut batasan pembeda diantaranya.

1. Toko rantai korporat: Dua atau lebih yang dimiliki dan dikendalikan, menerapkan pembelian dan pengadaan barang terpusat, serta lini barang yang sama. Contoh: GAP, Pottery Barn, Hold Everything.
2. Rantai sukarela: Kelompok pengecer independen yang disponsori pedagang grosir yang terlibat dalam pembelian jumlah besar dan barang umum. Contoh: Independent Grocers Alliance (IGA).

3. Koperasi konsumen: Perusahaan eceran yang dimiliki oleh pelanggannya. Anggota menyumbangkan uang untuk membuka toko mereka sendiri, memberikan suara untuk kebijakannya, memilih kelompok untuk mengelolanya, dan menerima dividen.
4. Organisasi waralaba: Asosiasi kontraktual antara pewaralaba dan terwaralaba, terkenal di sejumlah bidang produk dan jasa. Contoh: McDonald's, Pizza Hut, 7 – Eleven.
5. Konglomerat pedagang: Korporasi yang menggabungkan beberapa lini dan bentuk eceran berbeda di bawah kepemilikan terpusat, dengan beberapa integrasi distribusi dan manajemen. Allied Domeq PLC dengan Dunkin Donuts dan Baskin-Robbins, serta sejumlah pengecer Inggris dan kelompok penjual anggur dan minuman beralkohol.

Bisnis waralaba seperti McDonald, Dunkin Donuts, Ace Hardware dan 7 – Eleven merupakan pemain utama di perdagangan eceran antar negara. Dalam tahun-tahun terakhir, ledakan waralaba membantu memperjenuh pasar domestik. Untuk mempertahankan pertumbuhan, perusahaan mencari lokasi di luar negeri dan tempat tematik, aula konvensi, dan bahkan perahu sungai. Waralaba yang menawarkan produk atau jasa unik selalu dapat mencari konsumen.

Dunkin Donuts sebagai waralaba nomor satu di dunia pada tahun 2017 telah memiliki sebaran sampai 12ribu lebih unit di seluruh dunia. Saat ini, toko Dunkin 'Donuts dapat ditemukan di lebih dari 32 negara, dan mereka menyajikan 70 varietas donat, bersama dengan minuman kopi panas dan dingin, bagel, roti isi sarapan dan makanan panggang lainnya. Perusahaan induk Dunkin 'Donuts, Dunkin' Brands Inc., juga memiliki waralaba Baskin-Robbins, dan kedua konsep itu terkadang co-branded.

Dalam sistem waralaba, terwaralaba individu adalah kelompok perusahaan yang terkait erat dan mempunyai operasi sistematis yang terencana, terarah, dan terkendali melalui inovator operasi, disebut pewaralaba,. Waralaba dibedakan berdasarkan tiga karakteristik:

1. Pewaralaba memiliki, nama dagang atau jasa dan melisensikannya kepada terwaralaba untuk mendapatkan pembayaran royalti.

2. Terwaralaba membayar untuk mendapatkan hak menjadi bagian dari sistem. Biaya pendirian awal meliputi peralatan dan hiasan yang disewa atau dipinjam, dan biasanya iuran lisensi reguler. Terwaralaba McDonald's dapat menginvestasikan sampai \$1,6 juta untuk total biaya pendirian dan iuran. Terwaralaba lalu membayarkan persentase penjualan tertentu ditambah sewa bulanan kepada McDonald's
3. Pewaralaba menyediakan sistem pelaksanaan bisnis kepada terwaralaba. McDonald's mengharuskan terwaralaba menghadiri "Hamburger University" di Oak Brook, Illinois, selama dua minggu untuk mempelajari cara mengelola bisnis. Terwaralaba harus mengikuti beberapa prosedur tertentu dalam membeli bahan.

Ada keuntungan nyata untuk menjadi produsen atau produk dan kemudian mengembangkan sistem waralaba yang pada gilirannya akan menjual lebih banyak dari apa yang dihasilkan. Waralaba memiliki lebih dari satu abad telah digunakan secara efektif untuk melakukan hal ini. Perusahaan seperti Ford, Singer Sewing Machine Company, Coca-Cola dan banyak lagi menghasilkan apa yang dijual oleh terwaralaba (franchisee) mereka. Manfaat nyata dalam skenario ini bagi pewaralaba (franchisor) adalah sekarang organisasi memiliki saluran distribusi khusus untuk menjual dan memasarkan lebih banyak dari apa yang mereka buat. Mereka juga dapat membebankan persentase royalti kepada pemegang waralaba untuk menjadi bagian dari sistem waralaba selain menghasilkan keuntungan atas produk berpemilik yang mereka jual. Pabrikan juga tidak menanggung biaya pengelolaan dan pengembangan tim penjualan atau distribusi in-house yang dapat menambah secara dramatis biaya overhead dari sistem bisnis yang berkembang.

Terwaralaba juga bisa mendapatkan keuntungan dari penggunaan produk berpemilik atau berpemilik yang dijual melalui sistem waralaba. Dengan membeli waralaba, mereka telah membeli sebagian dari hak eksklusif untuk menjual dan menawarkan apa pun yang dihasilkan franchisor. Hal ini berpotensi memiliki nilai moneter yang sangat besar. Bahkan, salah satu keluarga kerajaan di Timur Tengah menyadari hal ini dengan cepat ketika booming Apple iPod mulai meningkat, jadi mereka

membeli hak ke Dubai dan sisanya dari UEA untuk produk Apple. Mereka sekarang memiliki dan mengoperasikan semua toko dan semua hak untuk menjual lini produk yang sangat populer ini.

Sistem waralaba menguntungkan perawalaba dan terwaralaba. Pewaralaba mendapatkan motivasi dan karyawan pekerja keras bermental wirausaha dan bukan "tangan pegawai", keakraban terwaralaba dengan komunitas dan kondisi lokal, serta daya beli yang besar karena menjadi pewaralaba. Terwaralaba mendapatkan keuntungan karena membeli merek dengan nama merek terkenal dan sudah diterima. Mereka akan lebih mudah meminjam uang untuk bisnis mereka dari lembaga keuangan, dan mendapatkan dukungan dalam berbagai bidang, mulai dari pemasaran dan iklan sampai pemilihan tempat dan penentuan staf. Terwaralaba berjalan di antara menjadi dan setia kepada pewaralaba. Kemandirian mereka membuat mereka lebih fleksibel.

## **LINGKUNGAN RITEL**

Pada masa lalu, pengecer mengamankan loyalitas pelanggan dengan menawarkan lokasi yang nyaman, pilihan barang khusus atau unik, layanan yang lebih banyak atau lebih baik dibandingkan pesaing, dan kartu kredit toko. Semua ini telah berubah. Jenis toko eceran telah tumbuh mirip satu dengan yang lain di mana produsen merek nasional meletakkan barang bermerk mereka di lebih banyak tempat. Diferensiasi layanan juga telah berkurang. Banyak departemen store telah memotong layanan dan banyak toko diskon meningkatkan layanan mereka. Pelanggan menjadi pembelanja yang lebih cerdas. Mereka tidak lagi mau membayar lebih untuk merek yang identik, terutama ketika perbedaan layanan telah hilang atau mereka tidak lagi menginginkan kredit dari toko tertentu karena kartu kredit bank telah diterima secara umum.

Pengecer harus bereaksi terhadap perubahan yang cepat atau berisiko keluar dari bisnis ritel. Di hadapan persaingan yang meningkatkan dari toko diskon dan toko khusus, departemen store kembali mengumumkan perlawanan sebagai respon tindakan dari pesaingannya. Selain lokasi di pusat kota, banyak pengecer mempunyai cabang di pusat belanja

pinggiran kota, di manada ada tempat parkir yang luas dan pendapatan keluar lebih tinggi. Untuk memperkuat daya saing yang lebih baik, departemen store lain lebih sering memperbarui barangnya, merenovasi toko mereka, meluncurkan merek baru milik mereka sendiri, dan menjual melalui katalog pesanan surat, situs Web online, dan telepon.

Demikian pula pasar swalayan membuka toko yang lebih besar, menjual jumlah dan ragam barang yang lebih banyak, dan meningkatkan fasilitas. Mereka juga meningkatkan anggaran promosi dan melakukan peralihan besar-besaran ke label pribadi. Pasar swalayan lain berusaha menciptakan diferensiasi yang lebih kuat.

Berikut ini beberapa perkembangan eceran lainnya yang mengubah cara konsumen membeli serta cara produsen dan pengecer menjual.

1. Tidak ada satu ukuran pun yang cocok untuk semua. Peritel individu akan mengadopsi pendekatan portofolio yang lebih kuat ke pasar untuk menarik pemikiran konsumen multidimensional. Sebagai contoh konsep ritel eksperiensial akan menggabungkan konteks dan perdagangan yang belum pernah ada sebelumnya.
2. Bentuk dan Kombinasi Eceran Baru. Beberapa pasar swalayan mencakup cabang bank, toko buku menampilkan gerai kopi. SPBU mencakup toko makanan dan pencucian kendaraan disertai perawatannya. Mal pusat perbelanjaan serta stasiun bis dan kereta menyediakan kereta jualan di lorong-lorongnya disertai keragaman produk souvenir dan makanan. Etalase toko harus dapat terus menarik pelanggan untuk datang ke toko, dan itu berarti toko harus dapat terus menarik pelanggan untuk datang ke toko, dan itu berarti toko harus menjadi tempat hiburan dengan caranya sendiri.
3. Pertumbuhan Persaingan Antar jenis. Wal-Mart terus bergembira dengan pertumbuhannya sedangkan para pesaing menunggu Wal-Mart runtuh di bawah bobotnya sendiri, dan pada kenyataannya Wal-Mart tidak akan menunggu siapa pun. Departemen store tidak hanya khawatir dengan departemen store lain-rantai diskon seperti Wal-Mart dan Tesco berekspansi ke bidang produk seperti pakaian, kesehatan, kecantikan, dan peralatan elektronik. Jenis Toko yang berbeda, dari

toko diskon, ruang pameran katalog, hingga departemen store, semuanya bersaing untuk konsumen yang sama dengan menjual jenis barang yang sama. Pemenang terbesar adalah pengecer yang membantu pembeli untuk lebih cerdas secara ekonomis, menyederhanakan kehidupan mereka yang semakin sibuk dan rumit, dan memberikan koneksi emosional, termasuk supercenter, klub gudang, dan internet.

4. Persaingan antara Pengecer Berbasis Toko dan Nontoko. Kini konsumen menerima penawaran penjualan melalui surat dan katalog surat langsung, lewat televisi, komputer, dan telepon. Pengecer berbasis nontoko ini mengambil alih bisnis dari pengecer berbasis toko. Sebagian besar pengecer besar seperti Wal-Mart dan Kmart mengembangkan situs Webnya sendiri, dan beberapa pengecer online memiliki atau mengelola gerai berupa toko eceran maupun gudang.
5. Pertumbuhan Pengecer Raksasa. Melalui sistem Informasi, sistem logistik, dan daya beli yang sangat bagus, pengecer raksasa seperti Wal-Mart mampu menghantarkan layanan yang baik dan volume produk yang besar dengan harga menarik kepada konsumen. Mereka mengepung produsen-produsen kecil yang dapat mengirimkan kuantitas yang cukup besar dan sering mendikte produsen paling kuat tentang barang apa yang harus dibuat, barang, dan bahkan bagaimana cara meningkatkan produksi dan manajemen. Produsen memerlukan akun ini; jika tidak, mereka akan kehilangan 10% sampai 30% pasar. Beberapa pengecer raksasa adalah pembunuh kategori yang berkonsentrasi pada satu kategori produk. Pengecer lain adalah supercenter yang menggabungkan barang makanan (Wal-Mart).
6. Pengecer besar telah memiliki tujuan yang berorientasi pada pertumbuhan. Perusahaan terus menggunakan arus kas yang dihasilkan dalam bisnis untuk melanjutkan proses tumbuh kembang bisnisnya. Mereka menginvestasikan pendapatannya di toko dan infrastruktur yang menghasilkan lebih banyak peningkatan berupa peningkatan rata-rata tahunan. Selanjutnya perusahaan merencanakan pengeluaran modal untuk membuka, memperluas, atau merenovasi toko-tokonya.

7. Penurunan Pengecer Pasar Menengah. Saat ini kita dapat menentukan karakter pasar eceran sebagai bentuk jam pasir atau tulang anjing: Pertumbuhan tampak terpusat di atas dan di bawah dengan penetapan harga diskon dari pengecer. Peluang lebih jarang ditemukan di pasar menengah di mana pengecer berjuang atau tersingkir dari bisnis. Pasar swalayan, departemen store, dan toko obat menanggung risiko paling besar atau berada pada ujung tanduk karena semakin sedikit konsumen yang berbelanja di saluran ini setiap minggu dalam tahun-tahun terakhir ketika semakin banyak tempat baru yang lebih relevan bermunculan untuk melayani kebutuhan mereka. Ketika pengecer diskon memperbaiki kualitas dan citra mereka, konsumen bersedia untuk turun kelas.
8. Pertumbuhan Investasi dalam Teknologi. Pengecer menggunakan komputer untuk menghasilkan peramalan yang lebih baik, mengendalikan biaya persediaan, memesan secara elektronik dari pemasok, mengirimkan e-mail antar toko, dan bahkan menjual kepada pelanggan di dalam toko. Beberapa pengecer meminjam taktik teknologi dari industri lain dan meraih keberhasilan besar. Pengecer juga menerapkan sistem pemindaian periksa keluar, pemindahan dana secara elektronik, pertukaran data elektronik, televisi dalam toko, menyimpan sistem radar lalu lintas dan meningkatkan sistem penanganan barang. Beberapa pengecer menerapkan peralatan mirip teropong yang merekam apa yang dilihat pelanggan dengan memproyeksikan sinar infra merah ke retina pemakai. Salah satu penemuan yang dihasilkan adalah bahwa banyak pembeli mengabaikan produk pada tingkat mata-lokasi optimum adalah antara ketinggian pinggang dan dada. Pengecer juga meluncurkan fitur untuk membantu konsumen saat mereka berbelanja. Beberapa pasar swalayan memasang "asisten" belanja pribadi pada kereta belanja yang membantu pelanggan menemukan letak barang di toko, mencari tahu tawaran penjualan dan tawaran khusus, dan bahkan menempatkan pesanan untuk makanan mewah.

9. E-commerce menyebabkan lebih banyak tindakan daripada transaksi. Dampak E-retailing pun akan jauh melampaui kontribusinya terhadap penjualan ritel, yang akan tetap merupakan bagian yang relatif kecil dari total. Cara berbelanja pintar Konsumen akan merangkul teknologi baru yang memberi mereka informasi lebih baik dan lebih mengontrol proses belanja.
10. Profil Global Pengecer Utama. Pengecer dengan format unik dan positioning merek yang kuat semakin banyak muncul di negara-negara lain. Meski di tahun 2018 akan lebih fokus pada penjualan secara online, Wal-Mart telah mengoperasikan lebih dari 2.700 toko di seluruh negara Amerika Serikat di mana mereka menjalankan 20% bisnisnya. Wal-Mart berencana akan mengurangi strategi bisnis berbasis gerai dan lebih fokus kepada perdagangan berbasis online atau e-commerce. Perubahan nama pun dilakukan dari Wal-Mart menjadi WalMart Inc. Di antara pengecer global berbasis luar negeri di Amerika Serikat adalah Marks and Spencer dari Inggris, Benetton dari Italia, hypermarket Carrefour dari Prancis, dan toko perabot rumah tangga IKEA dari Swedia. Mereka adalah merek ternama yang telah mendunia dan eksis di berbagai negara termasuk di Indonesia.

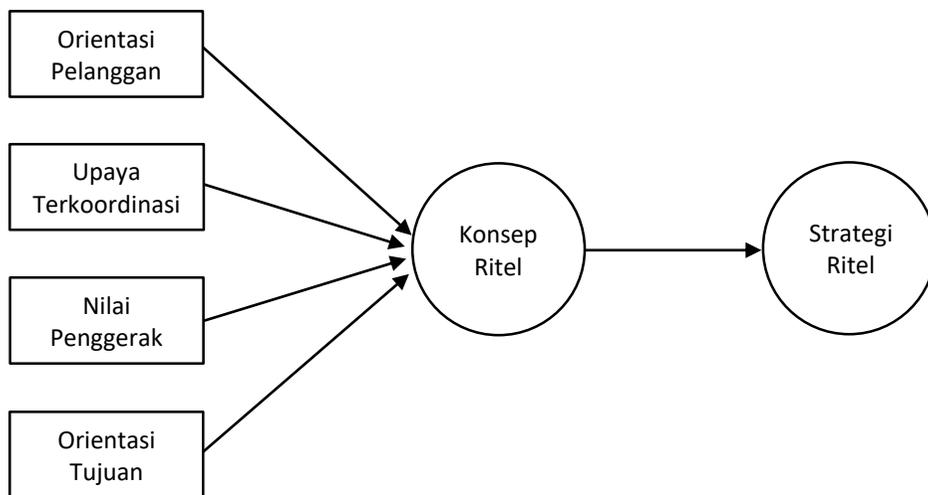
## **KONSEP BISNIS RITEL**

Hubungan yang secara langsung dengan pelanggan menyebabkan, para pengecer harus berkomitmen untuk memiliki keinginan jangka panjang yang tulus menyenangkan pelanggan. Untuk melakukannya diperlukan pendekatan yang berfokus pada pelanggan dan penerapannya secara menyeluruh terhadap pengembangan strategi dan implementasi. Keseluruhannya menjadi pergerakan yang bernilai dan memiliki tujuan yang jelas.

Ada empat prinsip utama untuk membentuk konsep ritel seperti pada Gambar 6.1, yang harus dipahami dan diterapkan oleh semua pengecer:

1. Orientasi pelanggan. Pengecer menentukan atribut dan kebutuhan pelanggan dan usaha untuk memenuhi kebutuhan ini sepenuhnya.

2. Upaya terkoordinasi. Pengecer mengintegrasikan semua rencana dan aktivitas untuk memaksimalkan efisiensi.
3. Nilai penggerak. Pengecer menawarkan nilai terbaik bagi pelanggan, yang berbentuk produk berkualitas prima atau diskon. Ini berarti memiliki harga yang sesuai untuk tingkat produk dan layanan pelanggan.
4. Orientasi tujuan. Pengecer menetapkan tujuan dan kemudian menggunakan strateginya untuk mencapainya.



Gambar 6.1  
Penerapan Konsep Ritel

Pada kenyataannya, konsep tersebut tidak sepenuhnya diterapkan oleh setiap pengecer. Tidak sedikit yang mengabaikan segala hal yang terkait dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, menyusun perencanaan tanpa fokus yang jelas, menetapkan harga yang tidak mencerminkan nilai yang ditawarkan, dan memiliki tujuan yang tidak jelas. Beberapa dari pengecer bahkan tidak peduli dengan segala perubahan yang terjadi, atau mereka secara membuta mengikuti strategi yang diberlakukan oleh pesaing. Beberapa tidak mendapatkan umpan balik dari pelanggan; mereka mengandalkan laporan pemasok atau tren penjualan terdahulu mereka sendiri.

Sebenarnya konsep ritel ini cukup mudah untuk diadopsi. Ini berarti berkomunikasi dengan pembeli dan melihat keinginan mereka sebagai hal yang penting bagi kesuksesan perusahaan, memiliki strategi yang konsisten (seperti menawarkan merek desainer, banyak tenaga penjualan, display menarik, dan harga rata-rata di toko kelas atas), menawarkan harga yang tepat dan sesuai (nilai terbaik untuk uang atau pengorbanan) oleh pelanggan, dan bekerja untuk mencapai tujuan yang berarti, spesifik, dan terjangkau. Meski demikian konsep ritel hanyalah panduan strategis. Ini tidak berhubungan dengan kemampuan internal perusahaan atau keunggulan kompetitif namun menawarkan kerangka kerja perencanaan yang luas. Ada tiga isu yang terkait dengan kinerja pengecer dalam hal konsep ritel: total pengalaman ritel, layanan pelanggan, dan ritel hubungan.

### **1. Total Pengalaman Ritel**

Beragam pilihan tempat belanja yang diperoleh konsumen. Ada satu konsumen dapat berbelanja di pengecer diskon, yang lain di toko lingkungan, dan yang lainnya di sebuah perusahaan layanan lengkap, semua pelanggan yang beragam ini memiliki kesamaan yang penting yaitu masing-masing menemukan pengalaman ritel total (termasuk segala hal mulai dari parkir sampai ke tempat pembayaran counter) dalam melakukan pembelian. Ketika ditanya tentang karakteristik gerai 'favorit mereka', kebanyakan pembeli mungkin mengutamakan perihal penampilan dan kebersihan, selanjutnya mungkin diikuti dengan kenyamanan, 'tempat yang baik untuk menghabiskan waktu browsing,' dan 'hal yang menarik lainnya dan membuat pelanggan merasa nyaman'.

Total pengalaman ritel meliputi semua elemen dalam penawaran ritel yang mendorong atau menghambat konsumen selama mereka berhubungan dengan pengecer. Banyak elemen (seperti jumlah tenaga penjualan, display, harga, merek yang dibawa, dan inventaris di tangan) dapat dikontrol oleh pengecer; yang lain (seperti kecukupan parkir di jalanan, kecepatan WIFI, dan pajak penjualan) tidak. Jika sebagian dari total pengalaman ritel tidak memuaskan, konsumen mungkin tidak melakukan pembelian, Mereka bahkan mungkin memutuskan untuk tidak berlangganan ke pengecer lagi.

Setiap orang memiliki pengalaman untuk diceritakan tentang ritel yang tidak bagus kinerjanya menurut persepsi konsumen. Sebagai contoh seseorang berada di toko elektronik, mencari bantuan untuk membeli DVD player atau komputer laptop. Dia melihat beberapa karyawan dengan seragam mereka, namun mereka sedang dalam percakapan. Mereka mengabaikan pengunjung. Setelah beberapa saat, besar kemungkinan pengunjung tersebut berjalan keluar dari toko dan tidak akan pernah kembali.

Untuk merencanakan strateginya, pengecer harus memastikan bahwa semua elemen strategis ada pada tempatnya. Untuk segmen pembelanja yang diminati, total pengalaman ritel harus ditujukan untuk memenuhi harapan segmen tersebut. Pengecer harus memiliki persediaan yang cukup besar saat menjalankan penjualan tapi bukan karpet mewah, dan toko layanan penuh harus memiliki personil yang superior namun tidak memilikinya dianggap angkuh oleh pelanggan. Beberapa pengecer belum mempelajari pelajaran ini, karena itulah beberapa restoran tema berada dalam masalah. Kebaruan mereka telah memudar, dan banyak orang percaya bahwa makanan itu tidak menyajikan rasa yang istimewa sedangkan harganya tinggi. Tantangan besar bagi pengecer saat ini adalah membangkitkan "kegembiraan" dan antusias pelanggan karena banyak orang bosan berbelanja atau memiliki sedikit waktu untuk berbelanja.

## **2. Layanan Pelanggan**

Layanan pelanggan mengacu pada kegiatan yang dapat diidentifikasi, namun kadang tidak berwujud, yang dilakukan oleh pengecer bersamaan dengan barang dan jasa dasar yang dijualnya. Ini memiliki dampak yang kuat pada total pengalaman ritel. Di antara faktor-faktor yang menyusun strategi layanan pelanggan adalah jam-jam toko, parkir, keramahan pembeli dari tata letak toko, penerimaan kredit, tenaga penjualan, fasilitas seperti pembungkus kado, ruang istirahat, kesantunan karyawan, kebijakan pengiriman, antrian pembelanja dan waktu yang dihabiskan saat berada di jalur checkout, dan tindak lanjut pelanggan.

Daftar ini tidak termasuk semua, dan ini berbeda dalam hal strategi ritel yang dilakukan.

Kepuasan dengan layanan pelanggan dipengaruhi oleh harapan (berdasarkan jenis pengecer) dan pengalaman masa lalu, dan penilaian orang terhadap layanan pelanggan bergantung pada persepsi mereka. Orang yang berbeda mungkin mengevaluasi layanan yang sama dengan cara yang berbeda. Orang yang sama bahkan menilai layanan pelanggan perusahaan secara berbeda dari waktu ke waktu karena intangibilitasnya, meskipun layanan tetap konstan.

Menariknya, meski ada keinginan untuk memberikan layanan pelanggan yang prima, sejumlah pengecer yang beredar sekarang bertanya-tanya apakah "pelanggan selalu benar?" Apakah ada batasan? Jawabannya adalah kembali kepada alasan mendasar yaitu selama pengecer masih mendapatkan keuntungan dari hubungan dengan pelanggan, maka selayaknya mereka memaksimalkan berbagai cara agar pelanggan mereka tetap konsisten merasa puas secara terus menerus.

### **3. Ritel Hubungan**

Pengecer terbaik hari ini menyadari bahwa mereka berminat untuk melakukan hubungan ritel, di mana mereka berusaha membangun dan mempertahankan obligasi jangka panjang dengan pelanggan, dan bukan bertindak seolah-olah setiap transaksi penjualan merupakan pertemuan yang benar-benar baru. Ini berarti berkonsentrasi pada total pengalaman ritel, memantau kepuasan dengan layanan pelanggan, dan tetap berhubungan dengan pelanggan. Ada daftar periksa kepentingan pelanggan yang dapat digunakan pengecer untuk menilai upaya hubungan mereka seperti sebagai berikut :

1. Apakah kita mempercayai pelanggan kita?
2. Apakah kita berdiri di belakang apa yang kita jual?
3. Apakah kita mudah menangani jika pelanggan memiliki masalah?
4. Apakah karyawan/pekerja garis depan diberdayakan untuk merespons masalah dengan benar?

5. Apakah kita menjamin apa yang kita jual?
6. Apakah telah menjaga komitmen pada pelanggan, mulai dari persediaan barang diiklankan hingga tepat waktu untuk janji temu-penting di perusahaan kami?
7. Apakah kita menghargai waktu pelanggan?
8. Apakah fasilitas dan sistem pelayanan kami nyaman dan efisien bagi pelanggan untuk digunakan?
9. Apakah kita berkomunikasi dengan pelanggan dengan hormat? Apakah tanda-tanda itu informatif dan bermanfaat? Apakah iklan di atas tercela dalam kejujuran dan rasa? Apakah personil kontak profesional? Apakah kita segera menjawab dan membalas telepon-dengan senyuman dalam suara kita? Apakah voice mail caller kami ramah?
10. Apakah kita memperlakukan semua pelanggan dengan hormat, apa pun penampilan, usia, ras, jenis kelamin, status, atau ukuran pembelian atau akun mereka?
11. Sudahkah kita melakukan tindakan pencegahan khusus untuk meminimalkan perlakuan diskriminatif terhadap pelanggan tertentu?
12. Apakah kami berterima kasih kepada pelanggan atas bisnis mereka? Apakah kita mengucapkan "terima kasih" pada waktu lain selain setelah membeli?
13. Apakah kita menghargai karyawan? Apakah karyawan, yang diharapkan untuk menghormati pelanggan, mendapatkan perlakuan hormat sendiri?

Dengan demikian dalam hubungan ritel, pengecer berfokus bagaimana mereka berusaha untuk membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Bagaimana membentuk pengalaman berbelanja yang menyenangkan dengan dukungan fisik dan suasana toko kemudian mengoptimalkan layanan kepada pelanggan dan selanjutnya memuaskan mereka untuk berharap jalinan dengan mereka tetap terjaga. Prinsip dasarnya adalah bahwa perusahaan ritel atau para pengecer perlu merencanakan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang kompleks dan berubah.

## **STRATEGI PEMASARAN BISNIS RITEL**

Dengan lingkungan eceran baru ini sebagai latar belakang, kita akan mempelajari keputusan pemasaran pengecer di wilayah pasar sasaran, pilihan dan pengadaan produk, harga, atmosfer toko dan pelayanan, kegiatan dan pengalaman toko, komunikasi dan lokasi.

### **1. Pasar Sasaran**

Sebelum pengecer mendefinisikan dan menentukan profil pasar sasaran, pengecer tidak dapat membuat keputusan konsisten tentang pilihan produk, dekorasi toko, pesan, dan media iklan, harga, serta tingkat layanan. Sebagai langkah awal mungkin pengecer dapat menggali informasi dari pelanggan tentang barang dagangannya dan bahkan umpan balik dari kampanye pemasarannya. Perusahaan mungkin pula mengumpulkan pendapat dari karyawannya. Hal yang perlu diperhatikan adalah kesalahan dalam memilih atau mengubah pasar sasaran dapat memberikan dampak yang merugikan bila tidak tepat pada sasarannya. Kerugian itu dapat berupa kehilangan banyak pelanggan tanpa memenangkan pelanggan baru yang mereka harap dapat mereka tarik. Agar dapat mengenal sasaran dengan lebih baik, pengecer membagi pasar menjadi segmen yang semakin kecil dan meluncurkan lini toko baru untuk memberikan kumpulan penawaran yang lebih relevan untuk mengeksploitasi pasar ceruk.

### **2. Pilihan Produk**

Pilihan produk pengecer harus sesuai dengan harapan belanja pasar sasaran pengecer harus memutuskan lebar dan dalam pilihan produk. Restoran dapat menawarkan pilihan yang sempit dan dangkal (konter makan siang kecil), pilihan yang sempit dan dalam (toko makanan mewah), pilihan yang luas dan dangkal (kantin), atau pilihan yang luas dan dalam (restoran besar). Beberapa langkah untuk manajemen kategori eceran dimulai dari mendefinisikan kategori dan menentukan batas antar kategori produk. Setelah itu mengetahui peranannya agar menentukan bagaimana kategori tersebut sesuai dengan seluruh toko.

Selanjutnya menilai kinerja. Misalnya sarung terjual lebih cepat daripada yang diharapkan menjelang lebaran. Hal tersebut direspons dengan memberikan potongan harga atau bentuk promosi yang lainnya. Kemudian menentukan tujuan. Hal ini berarti menyepakati tujuan kategori, termasuk penjualan, laba, dan rata-rata target transaksi, dan juga tingkat kepuasan pelanggan. Tahap selanjutnya adalah memilih pemirsa untuk mempertajam fokus dan mendapatkan efek maksimum. Kemudian memutuskan taktik untuk menentukan pilihan produk terbaik, mempromosikan barang dagangan, dan menetapkan harga untuk mencapai tujuan kategori. Terakhir adalah menerapkan apa yang telah direncanakan, menentukan jadwal dan melaksanakan taktik.

Tantangan sebenarnya dimulai setelah menentukan pilihan produk toko, yaitu mengembangkan strategi diferensiasi produk. Berikut ini merupakan beberapa kemungkinan:

- a. Menampilkan merek nasional yang eksklusif yang tidak tersedia di pengecer pesaing.
- b. Menampilkan hampir seluruhnya barang merek pribadi (private label). Banyak pasar swalayan dan rantai toko obat membawa merek pribadinya.
- c. Menampilkan acara besar tentang barang yang unik.
- d. Menampilkan barang yang mengejutkan atau terus berubah.
- e. Menampilkan layanan penyesuaian (customization) barang.
- f. Menawarkan pilihan bagi target yang sangat dicari.

Barang dapat bervariasi dikarenakan pasar Geografis. Suatu toko mungkin menyesuaikan barang-barangnya menurut tingkat pendapatan dan kebiasaan membeli dari pembeli. Mereka juga akan menggunakan format toko dan karyawan yang berbeda untuk daerah yang berbeda seperti sebuah lokasi dengan pengguna komputer yang canggih mendapat perlakuan toko yang berbeda dengan pelanggan yang secara teknis tidak terlalu canggih. Pengecer yang menggunakan berbagai saluran penjualan harus mengintegrasikannya secara efektif. Rantai Departemen store yang telah cukup lama eksis, Matahari

Departement Store telah memastikan bahwa internet, toko dan katalognya terhubung semua. Matahari menjual variasi barang yang sangat beragam secara online; telah membuat akses internet dan mengizinkan pembeli online untuk mengambil dan mengembalikan barang di toko serta memilih baju mana yang ada pada persediaan toko lokal mereka.

### **3. Pengadaan Barang**

Setelah memutuskan strategi pilihan produk, pengecer harus menentukan sumber barang, kebijakan, dan praktik. Di kantor pusat perusahaan rantai pasar swalayan, bagian khusus pembelian (kadang-kadang disebut manajer barang) bertanggung jawab untuk mengembangkan pilihan merek dan mendengarkan presentasi wiraniaga. Di beberapa rantai, bagian pembelian mempunyai kewenangan untuk menerima atau menolak barang baru. Di rantai lain, pembeli dibatasi dalam menyaring produk yang "jelas tidak diterima" dan "jelas diterima"; mereka membawa barang lain ke komite pembelian untuk disetujui. Bahkan ketika barang itu diterima oleh komite pembelian toko rantai, toko individual dalam rantai mungkin tidak menjualnya. Sekitar sepertiga barang harus disimpan, dan sekitar dua pertiga disimpan dalam pengawasan setiap manajer toko.

Produsen menghadapi tantangan besar dalam usahanya menempatkan barang baru ke rak toko. Produsen harus tahu kriteria penerimaan yang digunakan oleh pembeli, komite pembelian, dan manajer toko. A.C. Nielsen Company mewawancarai manajer toko dan menemukan bahwa mereka paling dipengaruhi oleh (dalam urutan kepentingan) bukti kuat penerimaan konsumen, rencana iklan dan promosi penjualan yang dirancang dengan baik, dan insentif keuangan yang besar bagi perdagangan.

Pengecer dengan cepat meningkatkan keterampilan mereka dalam meramalkan permintaan, pemilihan barang, pengendalian stok. Alokasi ruang, dan tampilan. Mereka menggunakan komputer untuk menelusuri persediaan, menghitung kuantitas pesanan ekonomis (economic order

quantities), memesan barang, dan menganalisis jumlah dolar yang dihabiskan untuk pemasok dan produk. Rantai pasar swalayan menggunakan data pemindai untuk mengelola akan bergantung pada “penanda pintar” untuk menelusuri barang. Pada waktu sebenarnya, ketika barang itu dipindahkan dari pabrik ke pasar swalayan lalu ke keranjang belanja.

Ketika pengecer mempelajari ekonomi pembelian dan penjualan produk individu, mereka biasanya menemukan bahwa sepertiga luas lantai penjualan terkait dalam produk yang tidak menghasilkan laba ekonomi bagi mereka (di atas biaya modal). Sepertiga lainnya biasanya dialokasikan ke kategori produk yang mencapai titik impas. Sepertiga yang terakhir dari ruang tersebut menciptakan lebih dari 100% laba ekonomi. Tetapi, sebagai besar pengecer tidak menyadari bagian sepertiga produk mana yang menghasilkan laba.

Toko menggunakan profitabilitas produk langsung (direct product profitability –untuk mengukur biaya penanganan produk (penerimaan, penyimpanan, dokumen, pemilihan, pemeriksanaa, pengangkutan, dan biaya ruang) dari saat barang tiba di gudang sampai dibeli oleh pelanggan di toko eceran. Pengguna metode ini terkejut saat melihat margin kotor produk sering kali hanya memiliki sedikit hubungan dengan laba produk langsung. Beberapa produk volume tinggi juga mempunyai biaya penanganan yang tinggi sehingga kurang menguntungkan dan seharusnya mendapatkan ruang rak yang lebih kecil dibandingkan dengan produk volume rendah.

#### **4. Harga**

Harga adalah faktor positioning kunci dan harus diputuskan dalam hubungannya dengan pasar sasaran, bauran pilihan produk dan jasa, dan persaingan. Semua pengecer akan menyukai perputaran x laba yang tinggi (volume tinggi dan margin kotor tinggi), tetapi keduanya tidak selalu bersesuaian. Sebagian besar pengecer masuk dalam kelompok harga markup tinggi, volume rendah (toko barang khusus mewah) atau kelompok harga markup rendah, volume tinggi (pedagang massal dan toko diskon).

Dalam masing-masing kelompok ini ada gradasi lebih jauh. Di pihak lain, target dengan mahirnya menggabungkan citra bergaya dengan harga diskon untuk menawarkan proposisi nilai yang kuat kepada pelanggan.

Pengecer juga harus memperhatikan taktik penetapan harga. Sebagian besar pengecer akan memberikan harga rendah pada beberapa barang sebagai pembangun lalu lintas atau pemimpin kerugian atau menandakan kebijakan penetapan harga mereka. Mereka akan menjalankan obral di seluruh toko. Mereka akan merencanakan penurunan harga pada barang yang pergerakannya lambat. Pengecer sepatu, misalnya, berharap menjual 50% sepatu mereka dengan harga markup normal, 25% pada harga markup 40%, dan sisanya 25% pada biaya.

Beberapa pengecer seperti Wal-Mart mengabaikan "penetapan harga obral" karena lebih menyukai penetapan harga rendah setiap hari. Penetapan harga rendah setiap hari dapat menyebabkan penurunan biaya iklan, stabilitas penetapan harga yang lebih besar, citra keadilan dan kehandalan yang lebih kuat, dan laba eceran yang lebih tinggi. Riset memperlihatkan bahwa rantai pasar swalayan yang mempraktekkan penetapan harga murah setiap hari dapat lebih menguntungkan dibandingkan rantai yang mempraktikkan penetapan harga penjualan tinggi-rendah, tetapi hanya dalam keadaan tertentu.

## **5. Jasa**

Bauran jasa adalah alat kunci untuk mendiferensiasikan satu toko dengan toko lainnya. Pengecer harus memutuskan bauran jasa untuk menawarkan hal-hal berikut kepada pelanggan;

- a. Layanan Prapembelian, meliputi menerima telepon dan pesanan lewat surat, iklan, tampilan jendela dan interior, kamar pas, jam belanja, peragaan busana, dan penukaran barang bekas.
- b. Layanan pascapembelian meliputi pengiriman dan penghantaran, pembungkusan hadiah penyesuaian dan pengembalian, perubahan dan penyesuaian, instalasi, dan pengukiran nama.

- c. Layanan tambahan mencakup informasi umum, penguangan cek, tempat parkir, restoran perbaikan, dekorasi interior, kredit, toilet, dan layanan penjagaan bayi.

Pengecer juga harus mempertimbangkan diferensiasi berdasarkan layanan konsumen yang handal secara tepat yang melalui tatap muka, saluran telepon, atau bahkan melalui inovasi teknologi. Karyawan lini depan dapat menjadi sarana diferensiasi dan positioning merek pengecer. Sebagai contoh toko buku yang mempekerjakan orang-orang berpenampilan rapi yang memiliki hasrat melayani konsumen dan secara umum pencinta buku. Perusahaan bangga akan keragaman karyawannya dan mempekerjakan orang-orang yang menyebarkan kesenangan akan buku tertentu, tidak hanya sekedar membantu mencari buku bagi konsumen.

Apa pun yang dilakukan pengecer untuk meningkatkan layanan bagi pelanggannya, mereka tetap harus mempertimbangkan wanita. Sekitar 85% dari semua produk atau jasa yang dijual di AS dibeli atau pengaruh oleh wanita, dan wanita telah muak dengan menurunnya layanan pelanggan. Mereka berusaha menemukan segala cara untuk menghindari sistem tersebut, dari memesan secara online, menolak penjualan palsu atau tidak melakukan apa-apa.<sup>43</sup> Ketika mereka berbelanja, mereka menginginkan tata letak yang teratur, staf yang membantu, dan pemeriksaan keluar yang cepat.

## **6. Atmosfer Toko**

Atmosfer adalah elemen lain dalam melengkapi toko. Setiap toko mempunyai penampilan dan tata letak fisik yang mungkin saja dapat mempersulit atau mempermudah orang untuk bergerak. Pengecer harus mempertimbangkan semua indra dalam membentuk pengalaman pelanggan. Pasar swalayan menemukan bahwa memvariasikan tempo musik mempengaruhi rata-rata waktu yang dihabiskan di toko dan rata-rata pengeluaran. Pengecer menambahkan wewangian untuk merangsang mood tertentu.

Dalam mengejar volume penjualan yang lebih tinggi, pengecer mempelajari lingkungan tokonya untuk mencari cara meningkatkan pengalaman toko. McDonald's, Starbucks, Blockbuster, Citibank, dan Burger King dan beberapa pengecer telah berhasil membuat konsumennya terus berbelanja. Menurut Underhill (2004) hal yang mereka lakukan adalah

- a. Menarik pembeli dan membuat mereka bertahan di dalam toko. Lamanya waktu yang dihabiskan pembeli di dalam toko merupakan salah satu faktor terpenting dalam menentukan seberapa besar mereka akan membeli. Untuk meningkatkan lamanya waktu berbelanja, berikan kepekaan komunitas kepada pembeli mengenali mereka dalam menangani orang-orang yang datang bersama mereka, seperti suami dan anak-anak; dan mempertahankan lingkungan yang akrab dan segar setiap kali mereka datang.
- b. Menghormati "zona transisi." Ketika memasuki toko, konsumen berjalan dengan lambat dan mengeluarkan rasa ingin tahu, yang berarti mereka mungkin berjalan terlalu cepat untuk memberi respons positif pada tanda, barang, atau penjaga toko di zona yang mereka lalui sebelum melakukan transisi itu. Pastikan ada garis pandang yang jelas. Ciptakan titik fokus untuk informasi di dalam toko.
- c. Jangan membuat konsumen mencari-cari. Tempatkan produk paling populer di bagian depan untuk menghargai pembeli yang sibuk dan mendorong pembeli yang ingin bersenang-senang untuk melihat lagi.
- d. Membuat barang mudah dijangkau dan disentuh. Sulit untuk terlalu menekankan pentingnya tangan pelanggan. Toko bisa saja menawarkan barang terbaik, termurah, terbaru, tetapi jika pembeli tidak dapat menjangkau atau mengambilnya, sebagian besar daya tarik barang itu akan hilang.
- e. Ingat bahwa wanita memerlukan ruang. Pembeli terutama seorang wanita, akan jauh dari keinginan membeli barang jika bagian belakangnya tersentuh, meskipun sedikit, oleh pelanggan lain ketika ia melihat produk yang ada di etalase. Membuat lorong yang lebar dan lapang merupakan hal yang sangat penting.

- f. Ingat bahwa pria tidak mengajukan pertanyaan. Pria selalu bergerak lebih cepat dari pada wanita jika mereka melewati lorong toko. Dalam banyak pengaturan, sulit membuat mereka melihat sesuatu yang tidak ingin mereka beli. Pria juga tidak suka bertanya mengenai letak suatu barang. Jika seorang pria tidak dapat menemukan bagian yang ia cari, ia akan berkeliling sekali atau dua kali lagi, lalu meninggalkan toko tanpa pernah meminta bantuan.
- g. Mempermudah pemeriksaan keluar. Pastikan untuk memiliki barang bermargin tinggi yang tepat di dekat mesin kasir untuk menyenangkan pembeli impulsif. Sebagian orang senang membeli permen ketika mereka membayar di kasir sehingga tepat sekiranya memuaskan rasa manis permen untuk mereka.

Hal yang perlu ditambahkan pula untuk pengecer modern adalah (1) mengembangkan keahlian di pasar yang sudah dewasa/matang; (2) menjual ke dan melalui pelanggan (3) melokalisasikan kehadiran pengecer; (4) memperluas eksistensi merek dengan menggunakan sejarah perusahaan dengan lebih baik; (5) membangun koneksi internet; (6) menemukan keberadaan pelanggan; (7) memperhalus detail setiap titik penjualan; dan (8) lakukan penyelidikan dengan samaran sebagai sarana untuk mengetahui realitas.

## **7. Kegiatan dan Pengalaman Toko**

Pertumbuhan e-commerce telah memaksa pengecer dengan toko fisiknya untuk memberi respons. Selain keunggulan alami mereka seperti produk yang dapat benar-benar dilihat, disentuh, dan diuji oleh pembeli, layanan pelanggan secara nyata, dan tidak ada waktu tunggu pengiriman bagi pembelian ukuran kecil dan menengah, mereka juga memberikan pengalaman belanja sebagai pembeda yang kuat.

Pengecer dengan toko fisiknya menerapkan praktik yang sederhana seperti menyebut semua pembeli sebagai "tamu" dan menjamu mereka sampai sejauh membangun taman hiburan dalam ruangan. Atmosfer toko harus sesuai dengan motivasi dasar pembeli bila

konsumen sasaran mempunyai pikiran yang lebih berorientasi pada tugas dan fungsional, lingkungan yang lebih sederhana dan lebih terkendali mungkin lebih baik. Konsisten dengan alasan ini, beberapa pengecer produk pengalaman menciptakan hiburan dalam toko untuk menarik pelanggan yang ingin bersenang-senang.

## **8. Komunikasi**

Pengecer menggunakan sarana komunikasi yang beragam untuk menghasilkan pembelian. Mereka memasang iklan, melakukan penjualan khusus, menerbitkan kupon diskon, dan membuat program penghargaan kepada konsumen yang paling sering berbelanja, pemberian sampel makanan yang dijual di toko, dan kupon di rak atau di titik pemeriksaan keluar. Mereka juga akan bekerja sama dengan produsen untuk merancang bahan untuk titik penjualan yang mencerminkan citra pengecer dan juga merek produsen. Toko barang mewah akan menempatkan iklan satu halaman penuh yang penuh selera di majalah-majalah seperti *Vogue*, *Vanity Fair*, atau *Esquire* dan melatih wiraniaga mengenai cara menyapa pelanggan, menerjemahkan kebutuhan pelanggan, dan menangani keluhan. Pengecer harga murah akan mengatur barang mereka untuk mempromosikan tawar-menawar dan penghematan, sambil mengurangi bantuan layanan dan jasa.

## **9. Keputusan Lokasi**

Kunci utama keberhasilan bisnis ritel adalah lokasi. Rantai departemen store, perusahaan minyak, dan pewartalaba makanan cepat saji memberikan perhatian besar saat memilih wilayah negara dimana mereka akan membuka gerainya, lalu kota-kota, dan selanjutnya tempat-tempat tertentu. Rantai pasar swalayan mungkin memutuskan untuk beroperasi di daerah perkotaan atau di pinggirannya, sepanjang jalan pantura (jalan nasional) atau di pedesaan untuk kategori produk tertentu. Pengecer dapat menempatkan toko-tokonya di lokasi berikut:

- a. Pusat kawasan bisnis. Wilayah kota yang paling tua dan lalu lintasnya paling ramai, sering disebut sebagai "Pusat kota"

- b. Pusat belanja regional. Mal di pinggiran kota diisi oleh 40-200 toko, biasanya terdapat satu atau dua toko utama yang terkenal secara nasional atau kombinasi toko besar dan sejumlah toko kecil di bawah operasi waralaba.
- c. Pusat Perbelanjaan setempat. Mal yang lebih kecil dengan satu toko utama dan sekitar 20-40 toko yang lebih kecil.
- d. Jalur Belanja. Sekumpulan toko, biasanya terletak pada satu gedung yang panjang menyediakan kebutuhan masyarakat sekitar untuk kebutuhan bahan pangan, perkakas, laundry, perbaikan sepatu dan dry cleaning.
- e. Lokasi di dalam sebuah toko yang lebih besar. Beberapa pengecer terkemuka – McDonald's, Starbucks, Dunkin' Donuts dengan menempatkan unit baru dan lebih kecil sebagai ruangan khusus pada toko atau pusat kegiatan yang lebih besar seperti bandara udara, sekolah atau departemen store.

Dalam kaitannya antara lalu lintas yang ramai dan biaya sewa yang tinggi, pengecer harus memutuskan lokasi yang paling menguntungkan bagi gerai/outletnya, dengan menggunakan perhitungan lalu lintas, survei kebiasaan belanja konsumen dan analisis lokasi kompetitif. Beberapa model untuk lokasi situs telah diformulasikan. Pengecer dapat menilai efektivitas penjualan toko tertentu dengan melihat empat indikator, yaitu: (1) jumlah orang yang melewatinya per hari biasa; (2) persentase orang yang masuk ke toko; (3) persentase orang yang membeli; (4) jumlah rata-rata per penjualan.

## **10. Pemerekan**

Merek label pribadi / Private-label brand (Juga disebut merek penjual, toko, rumah atau distributor) adalah merek yang dikembangkan oleh pengecer atau pedagang grosir. Giant, Superindo, Carrefour, Depo Bangunan mengembangkan mereknya sendiri sebagai pengecer atau pedagang grosir.

Bagi banyak produsen, pengecer dapat menjadi mitra kerja, namun sekaligus juga pesaing. Merek pribadi memperoleh kenaikan dengan cepat sehingga banyak produsen merek terkemuka menjadi ketakutan. Sebagai ahli meyakini bahwa 50% merupakan batas alami untuk melakukan penjualan merek pribadi karena: (1) konsumen lebih memilih merek nasional tertentu; dan (2) banyak kategori produk tidak layak atau menarik menggunakan pada basis merek pribadi.

Ada alasan perantara untuk mensponsori merek mereka sendiri. Pertama, hal tersebut lebih menguntungkan. Perantara mencari produsen dagangan kapasitas berlebih yang akan menghasilkan merek pribadi dengan biaya rendah. Biaya lainnya, seperti riset dan pengembangan, periklanan, promosi penjualan, dan distribusi juga lebih rendah sehingga merek pribadi dapat dijual pada harga yang lebih rendah namun menghasilkan margin keuntungan yang lebih tinggi. Kedua, pengecer mengembangkan merek toko eksklusif untuk mendiferensiasikan diri mereka dari pesaingnya. Banyak konsumen memilih merek toko untuk kategori tertentu.

Sebagian pengecer telah kembali ke strategi "tanpa-merek" bagi beberapa barang konsumen dan obat-obatan. Carrefours, pencipta hypermarket Prancis, memperkenalkan lini "tanpa merek" atau generik di toko mereka pada awal 1970. Sekarang ini, sebuah pengecer Jepang telah membawa strategi Carrefours selangkah lebih jauh dengan sukses mendefinisikan tokonya melalui konsep tanpa-merek.

Generik (genetics) adalah produk umum yang tidak bermerek, dikemas secara sederhana, versi yang lebih murah untuk produk seperti kertas tisu, roti, obat-obatan, hingga buah dan sayuran. Produk generik menawarkan kualitas standar atau lebih rendah pada harga 20% hingga 40% lebih rendah daripada merek yang diiklankan secara nasional dan 10% hingga 20% lebih rendah daripada merek pribadi pengecer. Produk generik bisa murah karena bahan bakunya yang berkualitas lebih rendah, pelabelan dan kemasan yang lebih murah, dan iklan yang minim. Obat-obatan generik telah menjadi bisnis yang besar.

Dalam konfrontasi antara label produsen dan label pribadi, pengecer mendapatkan banyak keunggulan dan peningkatan kekuatan pasar. Karena ruang rak tidak banyak, sekarang banyak pasar swalayan mengenakan biaya penempatan (slotting fee) ketika menerima merek baru, yang menutup biaya pendaftaran dan penyimpanan. Pengecer juga mengenakan biaya untuk ruang tampilan khusus dan iklan dalam toko. Pengecer biasanya memberikan tampilan yang lebih menarik bagi mereknya sendiri dan selalu memastikan bahwa mereka mempunyai persediaan yang cukup. Kini pengecer membangun kualitas yang lebih baik untuk merek tokonya dan menekankan kemasan yang menarik, beberapa bahkan beriklan secara agresif.

Kekuatan yang terus tumbuh dari merek toko bukanlah satu-satunya penyebab melemahnya merek nasional. Banyak konsumen menjadi lebih sensitif terhadap harga. Produsen pesaing dan harga spesial yang berkelanjutan telah melatih generasi pembelanja untuk membeli berdasarkan harga. Fakta bahwa sebagai perusahaan telah mengurangi ekuitas mereknya. Aliran terus-menerus dari perluasan merek dan perluasan merek dan perluasan lini telah mengaburkan identitas merek dari waktu dan membawa kepada kebingungan di antara merek yang serupa.

Untuk menjaga kekuatannya, pemasaran merek terkemuka berinvestasi secara besar-besaran pada R & D untuk mengeluarkan merek baru, perluasan lini, fitur dan peningkatan kualitas untuk berada di depan merek toko. Mereka juga berinvestasi pada program periklanan "tarik" yang kuat untuk menjaga pengakuan dan preferensi merek konsumen yang tinggi serta mengatasi keunggulan pemasaran dalam-toko yang dinikmati mereka pribadi. Pemasaran merek terkenal juga mencari jalan untuk bekerja sama bersama distributor massal utama dalam penelitian bersama bagi keekonomisan logistik dan strategi kompetitif yang menghasilkan penghematan. Dengan memotong semua biaya yang tidak diperlukan, merek nasional dapat mengenakan harga yang tinggi, meskipun tidak dapat melebihi persepsi nilai konsumen.

## **11. Perilaku Pembelian Impulsif**

Pertumbuhan pasar modern juga telah menggeser beberapa bentuk perilaku manusia sebagai konsumen produk terutama perilakunya saat berbelanja. Hal tersebut berhubungan dengan perencanaan belanja. Pembelian secara spontan lebih sering terjadi dengan paparan komersil yang menarik. Orang yang tidak terencana dan berpikir praktis lebih mudah melakukan pembelian secara spontan. Beberapa kelompok konsumen malah mudah sekali terpengaruh untuk melakukan pengeluaran pada produk yang sebenarnya tidak dibutuhkan secara mendesak. Pembelanjaan yang terjadi yang berbeda dengan perencanaan pembelanjaan seorang konsumen dinamakan dengan pembelian impulsif. Pembelian Impulsif adalah bagian dari sebuah kondisi yang dinamakan "unplanned purchase" atau pembelian yang tidak direncanakan. Menurut Mowen dan Minor (2001) definisi pembelian impulsif merupakan tindakan membeli yang dilakukan tanpa memiliki masalah sebelumnya atau maksud atau niat membeli yang terbentuk sebelum memasuki toko. Pembelian tidak terencana, berarti kegiatan untuk menghabiskan uang yang tidak terkendali, kebanyakan pada produk yang tidak diperlukan. Produk yang dibeli secara tidak terencana (produk impulsif) lebih banyak pada produk yang diinginkan untuk dibeli, dan kebanyakan dari produk itu tidak diperlukan oleh pelanggan. Mereka hanya berfikir untuk membuat keputusan yang digunakan untuk menghabiskan sumber-sumber yang dimilikinya seperti uang dengan mengkonsumsi suatu produk.

Saat pengalaman berbelanja seseorang menjadi tujuan untuk memenuhi kepuasan kebutuhan yang bersifat hedonis maka produk yang dipilih untuk dibeli bukan berdasarkan rencana awal ketika menuju ke toko tersebut namun lebih disebabkan oleh pemenuhan kebutuhan yang bersifat hedonisme ataupun karena emosi positif. Mereka dituntut untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan segera atau kebutuhan sesaat. Emosi dapat menjadi dasar dari pembelian yang dominan. Hal ini mendorong konsumen bertindak karena daya tarik atas sentimen atau gairah tertentu.

Mereka langsung melakukan pembelian karena ketertarikan pada merek atau produk saat itu atau sedikit membutuhkan pertimbangan atau informasi yang lengkap dalam melakukan keputusan membeli. Selain itu biasanya para konsumen tidak membawa daftar belanjaan mengenai barang-barang yang harus dibeli. Ketika berbelanja seseorang akan memiliki emosi positif untuk membeli produk tersebut tanpa perencanaan sebelumnya berupa catatan daftar belanja.

Perilaku pembelian impulsif menjadi peluang bagi para pengecer untuk memperkenalkan produk-produk baru. Melalui komunikasi yang efektif di dalam toko dan program promosi, akan mempengaruhi pilihan merek yang dibeli konsumen dan mendorong keputusan untuk belanja lebih banyak. Pembelian impulsif terjadi pada konsumen bila produk yang memiliki harga yang rendah. Selain itu dapat juga terjadi bila produk yang memiliki cakupan dan jangkauan pasar yang luas sehingga ketika berbelanja konsumen ingat bahwa produk tersebut tersebar pernah diiklankan melalui paparan komersial. Produk-produk yang memiliki bentuk dan ukuran kecil serta mudah disimpan juga dapat memicu terjadinya pembelian impulsif. Biasanya konsumen mengambil produk ini karena dianggap murah dan tidak terlalu membebani keranjang atau kereta belanjanya.

Kecenderungan pembelian impulsif sering terjadi pada interaksi konsumen dan pasar modern seperti supermarket atau hypermarket. Keadaan ini menjadi suatu kebiasaan yang rutin di masyarakat. Hal ini mendorong perubahan perilaku seseorang. Tuntutan kebutuhan yang cepat mengakibatkan tingkat perilaku seseorang meningkat dan cenderung merangsang psikologi seseorang menjadi negatif seperti perubahan watak/sifat seseorang atau inginnya mendapat penghormatan dari orang lain. Keadaan ini terlihat pada situasi hypermarket yang menyediakan barang yang dapat memenuhi kebutuhan mereka (konsumen) dan memberikan keuntungan bagi mereka secara finansial. Mereka lupa dengan tujuan ketika mereka masuk ke toko tersebut. Hal ini akan mengakibatkan terjadinya pembelian impulsif.

Faktor lain yang mengakibatkan pembelian impulsif bila toko sedang melakukan upaya untuk menonjolkan penyajian barang dagangan untuk menambah daya tarik dan minat untuk coba-coba. Biasanya merek-merek ini adalah merek yang sering dibeli dan digunakan (convenience goods), dimana merek ini tidak mahal dan digunakan dengan segera dan membutuhkan pertimbangan atau informasi yang detail dalam melakukan keputusan membeli. Keputusan pembelian tersebut berhubungan dengan pembelian tidak terencana. Hal ini diakibatkan oleh faktor individu konsumen yang cenderung berperilaku secara afektif.

Dengan adanya pengalaman berbelanja mengakibatkan suatu kebiasaan dan rutinitas dalam berbelanja. Hal ini terjadi karena adanya kebutuhan fungsional, adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan keluarga, mencari barang yang murah, kenyamanan dalam berbelanja, dan sebagainya. Oleh karena itu perusahaan menggunakan berbagai cara untuk dapat membangkitkan pengalaman berbelanja. Cara yang digunakan yaitu dengan memperhatikan kenyamanan berbelanja seperti adanya AC, menyusuri lorong-lorong yang digunakan untuk kegiatan berbelanja, adanya musik yang menyertai kegiatan berbelanja. Cara lainnya adalah dengan memperhatikan penataan toko yaitu adanya pencahayaan yang baik, ruangan toko yang bersih, pelayanan yang ramah. Keadaan ini dilakukan di hypermarket dan merupakan keunggulan yang ditonjolkan oleh kebanyakan hypermarket. Kondisi ini membuat konsumen tertarik dan menambah wawasan mengenai situasi toko tersebut sehingga mereka selalu ingin datang kembali untuk bersenang-senang tanpa melakukan kegiatan pembelian. Mereka pun terkadang melakukan interaksi dengan konsumen lainnya, bergaul dan memilih produk yang dapat mengkomunikasikan peran dan status mereka di masyarakat. Mereka datang tidak saja untuk berbelanja namun untuk aktualisasi diri dengan teman atau lingkungan sekitarnya. Selain itu perilaku mereka dipengaruhi oleh tren belanja yang ada di masyarakat. Mereka lebih suka menghabiskan di tempat perbelanjaan dibandingkan berada di rumah.

## 12. Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan

Kepuasan pelanggan terjadi ketika nilai dan layanan pelanggan yang diberikan melalui pengalaman ritel memenuhi atau melampaui ekspektasi konsumen. Jika harapan nilai dan layanan terhadap konsumen tidak terpenuhi, konsumen akan merasa tidak puas. Pelanggan "sangat puas" cenderung tetap setia dalam jangka panjang. Bagaimana kinerja pengecer dalam kepuasan pelanggan? Hal tersebut memerlukan banyak pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapainya. Untuk memperbaiki masalah terkait tidak optimalnya ketercapaian kepuasan pelanggan, pengecer harus terlibat dalam proses yang ditunjukkan dengan tahapan berikut :

- a. Fokus pada hal yang mengganggu pelanggan. Karyawan harus melihat keluhan pelanggan sebagai masalah. Ini akan mengubah situasi negatif menjadi sesuatu yang positif, bermanfaat, dan produktif.
- b. Memberdayakan karyawan frontline.  
Pelanggan yang tidak puas dapat dicegah lebih dalam kekecewaannya bila karyawan frontline dapat diberdayakan dan bertindak dengan keputusan yang tepat dan masuk akal.
- c. Tunjukkan bahwa keluhan pelanggan selalu didengarkan. Bila pelanggan menyuarakan ketidakpuasan, dengarkan tanpa mengganggu. Kemudian buktikan bahwa karyawan pernah mendengarnya. Tanpa mereka harus menyatakannya berulang-ulang.
- d. Mengekspresikan pemahaman yang tulus  
Pelanggan yang kesal perlu tahu bahwa mereka dipedulikan dan sertakan pula empati.
- e. Mohon maaf dan Memperbaiki situasi  
Meski terkadang ada pelanggan yang memang salah namun sebaliknya katakan maaf untuk meredakan situasi. Hal itu lebih baik memberi dia keuntungan dari keraguan itu. Di atas pertukaran atau pengembalian dana, beri tanda penghargaan atas ketidaknyamanan ini.

Sebagian besar konsumen tidak mengeluh saat merasa tidak puas- mereka hanya berbelanja di tempat lain. Mengapa pembeli tidak mengeluh lebih banyak? (1) Karena kebanyakan orang merasa bahwa mengeluh menghasilkan sedikit atau tidak ada hasil positif, mereka tidak repot-repot mengeluh. (2) Mengeluh bukanlah hal yang mudah. Konsumen harus menemukan pihak yang harus mereka keluhkan, akses ke hal tersebut dapat dibatasi, dan formulir tertulis mungkin harus diselesaikan. Untuk mendapatkan lebih banyak umpan balik, pengecer harus mempermudah pembeli untuk mengeluh, pastikan pembeli merasa bahwa kekhawatiran mereka sedang ditangani, dan simak survei kepuasan pelanggan yang sedang berlangsung. Pengecer harus mengajukan pertanyaan seperti ini dan kemudian mengambil tindakan perbaikan yang mencerminkan perasaan pembeli mereka:

- a. "Silakan menilai layanan pelanggan kami."
- b. "Seberapa sering layanan pelanggan melebihi harapan?"
- c. "Apa yang paling Anda sukai dari layanan pelanggan kami?" "Apa yang paling Anda sukai?"

Pelanggan-pelanggan yang terpuaskan maupun yang ditangani keluhannya dengan baik dapat dipantau selanjutnya untuk program loyalitas. Program loyalitas konsumen memberi penghargaan kepada pelanggan ritel, karena pengecer menginginkan hubungan jangka panjang dengan mereka. Apa program loyalitas pelanggan yang baik? Ada beberapa hal seperti imbalan mereka berguna dan menarik, dan bisa dicapai dalam waktu yang wajar. Program menghormati perilaku belanja (semakin besar pembelian, semakin besar manfaatnya). Database melacak perilaku. Ada fitur yang unik untuk pengecer tertentu dan tidak dapat ditukarkan di tempat lain. Imbalan merangsang pembelian jangka pendek dan jangka panjang. Komunikasi pelanggan dipersonalisasi. Pembeli yang sering merasa "spesial". Aturan partisipasi dipublikasikan dan jarang berubah. Dalam perkembangannya beberapa pengecer membuat penawaran yang benar-benar inovatif dan menarik.

### **13. Variabel Tak Terkendali yang mempengaruhi Bisnis Ritel**

Variabel tak terkendali (uncontrollable variables) yang mempengaruhi strategi pemasaran bisnis ritel terdiri dari konsumen, persaingan, teknologi, kondisi ekonomi, musiman, dan batasan hukum. Peritel berpandangan jauh memantau lingkungan eksternal dan menyesuaikan bagian-bagian yang terkontrol dari strategi mereka untuk memperhitungkan elemen-elemen di luar kendali langsung mereka.

- a. Konsumen. Peritel terampil tahu bahwa hal itu tidak dapat mengubah tren demografi atau pola gaya hidup, memaksakan selera, atau "memaksa" barang dan layanan kepada orang-orang. Perusahaan belajar tentang target pasarnya dan membentuk strategi yang sesuai dengan tren dan keinginan konsumen. Tidak dapat menjual barang atau jasa yang berada di luar kisaran harga pelanggan, yang tidak diinginkan, atau tidak ditampilkan atau diiklankan dengan cara yang benar.
- b. Persaingan. Terkadang ada sedikit pengecer yang bisa bertindak untuk membatasi masuknya pesaing. Kenyataannya, kesuksesan pengecer dapat mendorong masuknya perusahaan baru atau menyebabkan pesaing mapan memodifikasi strategi mereka untuk memanfaatkan popularitas peritel yang sukses. Peningkatan persaingan yang besar harus membawa perusahaan untuk memeriksa kembali strateginya, termasuk fokus pasar dan target penjualannya, untuk memastikan bahwa hal itu mempertahankan keunggulan kompetitif. Kesiapan untuk memenuhi target pasar lebih baik daripada pesaing lainnya adalah fundamental.
- c. Teknologi. Sistem komputer tersedia untuk pengendalian persediaan dan operasi. Ada lebih banyak cara berteknologi tinggi untuk gudang dan pergerakan barang dagangan. Nomor bebas pulsa sangat populer untuk pemesanan konsumen serta keberadaan Web. Meski demikian beberapa kemajuan teknologi memiliki konsekuensi berupa mahalnya biaya pengadaan dan mungkin berada di luar jangkauan pengecer kecil. Misalnya, walaupun perusahaan kecil mungkin memiliki checkout terkomputerisasi, mereka mungkin tidak dapat menggunakan sistem

persediaan otomatis sepenuhnya. Akibatnya, efisiensi mereka mungkin kurang dari pesaing yang lebih besar. Mereka harus beradaptasi dengan memberikan layanan yang lebih personal.

d. Kondisi Ekonomi.

Industri ritel modern dapat disebut sebagai sektor kegiatan ekonomi yang menyentuh kehidupan banyak orang, mulai dari pengusaha, pekerja hingga konsumen pengguna akhir. Industri ini memainkan peran penting sebagai saluran terakhir yang menghubungkan konsumen pengguna akhir dengan proses produksi dan rantai distribusi. Tren modernisasi yang terjadi pada setiap aspek kehidupan, menempatkan ritel modern pada posisi dapat memfasilitasi kegiatan ekonomi masyarakat individual, unit keluarga, hingga perekonomian nasional dan global. Oleh karena itu, banyak kegiatan perekonomian lain yang berjalan beriringan dengan fungsi-fungsi yang dijalankan oleh ritel modern. Pada sektor ritel modern ada polarisasi skala mulai dari tingkat toko hingga pengecer terkemuka atau perusahaan ritel besar berskala multinasional yang mendominasi sektor ini. Meski demikian kondisi ekonomi berada di luar kendali pengecer manapun, tidak peduli seberapa besar. Pengangguran, suku bunga, inflasi, tingkat pajak, dan produk domestik bruto (PDB) tahunan hanyalah beberapa faktor ekonomi yang dapat digunakan oleh peritel. Dalam menguraikan bagian strategi yang terkendali, pengecer perlu mempertimbangkan perkiraan tentang ekonomi internasional, nasional, provinsi atau teritorial, dan lokal.

e. Musiman. Sebuah kendala pada pengecer tertentu adalah musiman mereka dan kemungkinan cuaca yang tak terduga akan menimbulkan masalah dengan perkiraan penjualan. Pengecer yang menjual peralatan olah raga, makanan segar, layanan perjalanan, dan penyewaan mobil tidak dapat mengendalikan musim permintaan atau cuaca buruk. Mereka hanya dapat melakukan diversifikasi penawaran untuk membawa campuran barang / layanan dengan barang-barang yang populer di musim yang berbeda. Dengan demikian, peritel

barang olah raga dapat menekankan peralatan ski dan mobil salju di musim dingin, peralatan bisbol dan golf di musim semi, peralatan selam dan peralatan memancing di musim panas, dan persediaan bola basket dan sepak bola pada musim gugur.

- f. Pembatasan Hukum. Pengecer diatur pula dengan undang-undang dan peraturan untuk menjaga kompetisi berjalan dengan baik untuk bisnis dan konsumen; persaingan yang sehat "membuat ekonomi bekerja lebih efisien; memperkuat kemampuan bisnis untuk beradaptasi dan bersaing di pasar global; memberikan usaha kecil dan menengah kesempatan yang adil untuk bersaing dan berpartisipasi dalam ekonomi; menyediakan konsumen dengan harga bersaing, pilihan produk dan informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan pembelian informasi; dan menyeimbangkan kepentingan konsumen dan produsen, pedagang grosir dan pengecer, pemain dominan dan pemain kecil, kepentingan umum dan kepentingan pribadi. Pemerintah telah mengeluarkan beberapa regulasi yang berlaku secara nasional untuk memberikan penataan dan pembinaan terhadap ritel modern, pusat perbelanjaan, dan ritel tradisional. Upaya ini dilakukan untuk memberikan ruang bagi tiap-tiap jenis ritel dalam menjalankan usahanya dengan saling melengkapi.

Di Indonesia, industri ritel modern menjadi sektor industri strategis terutama karena kontribusinya yang besar terhadap perekonomian nasional serta dapat memperluas kesempatan kerja bagi masyarakat. Sektor industri ini juga mengalami perkembangan yang cukup pesat seiring dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang kuat, populasi penduduk yang besar, meningkatnya pendapatan per kapita dan pengembangan infrastruktur ritel yang lebih modern. Di sisi lain, perubahan pola budaya konsumerisme di masyarakat serta regulasi di sektor ritel turut mendukung dalam menciptakan pertumbuhan substansial ritel modern di Indonesia.

# 7

## **DINAMIKA KERJASAMA ANGGOTA SALURAN DISTRIBUSI**

---

Setiap anggota saluran harus diperlakukan dengan hormat dan memberikan peluang bagi saluran tersebut untuk menghasilkan keuntungan. Elemen utama dalam kemitraan para pelakunya adalah kebijakan harga, kondisi penjualan, hak teritorial, dan layanan khusus yang dilaksanakan oleh setiap pihak.

1. Kebijakan harga mengharuskan produsen menentukan daftar harga serta jadwal diskon dan insentif yang dilihat perantara sebagai sesuatu yang adil dan mencukupi. Penetapan harga diskriminasi dapat dilakukan produsen untuk memodifikasi harga dasarnya. Hal ini untuk mengakomodasi perbedaan kedudukan antara anggota saluran sesuai tingkatannya. Diskriminasi harga benar-benar terjadi bila produsen menjual produk pada dua harga atau lebih yang tidak mencerminkan perbedaan biaya secara proposional.
2. Kondisi penjualan mengacu pada syarat pembayaran dan jaminan produsen. Sebagai besar produsen memberikan diskon tunai kepada distributor yang melakukan pembayaran di muka atau pembelian dalam jumlah yang lebih besar. Produsen juga dapat memberikan jaminan atau penurunan harga kepada distributor atas barang yang rusak. Garansi atas penurunan harga memberikan insentif kepada distributor yang membeli jumlah yang lebih besar. Potongan musiman dapat juga diberlakukan hingga pengurangan dan pembebasan biaya transportasi.
3. Hak teritori distributor mendefinisikan wilayah distributor dan syarat di mana produsen akan mewartalabakan kepada distributor lain. Distributor biasanya berharap menerima penghargaan secara penuh

semua penjualan di wilayahnya kepada mereka yang menjual maupun distributor lain. Dengan adanya hak teritori, maka harga produk dalam posisi stabil. Bila produsen tidak memberikan hak teritori akan terjadi kesulitan yang cukup besar. Adanya kemungkinan terjadi produk dari distributor lain yang masuk ke wilayah penjualan distributor yang ditunjuk. Oleh karena itu, rincian mengenai kejelasan wilayah penjualan juga mendukung keuntungan yang akan diperoleh anggota distribusi bila bekerja sama dengan produsen.

4. Layanan dan tanggung jawab bersama harus disebutkan dengan seksama, terutama dalam waralaba dan saluran agen eksklusif. McDonald menyediakan bagi terwaralaba sebuah bangunan, bantuan promosi, sistem pencatatan, pelatihan, serta administrasi umum dan bantuan teknis. Sebagai gantinya, terwaralaba diminta untuk memenuhi standar perusahaan untuk fasilitas fisik, bekerja sama untuk program promosi baru, melengkapi informasi yang diminta, dan membeli persediaan dari pemasok yang telah ditentukan.

Hubungan produsen dan mitra saluran tidak selalu berjalan dengan lancar. Ada potensi konflik yang akan muncul bila kepentingan masing-masing tidak selaras satu sama lain. Konflik saluran (*channel conflict*) terjadi ketika suatu tindakan anggota saluran mencegah saluran lain untuk mencapai tujuan. Koordinasi saluran (*channel coordination*) terjadi ketika anggota saluran disatukan untuk meningkatkan tujuan saluran, berkebalikan dengan tujuan mereka sendiri yang mungkin berlawanan. Menurut Kotler dan Keller (2016) ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam mengolah konflik kepentingan tersebut. Tiga hal tersebut adalah apa jenis konflik yang timbul dalam saluran: apa yang menyebabkan timbulnya konflik saluran? Apa yang dapat dilakukan pemasar untuk menyelesaikan situasi konflik?

#### 1. Jenis Konflik dan Persaingan

Misalkan produsen membentuk saluran vertikal yang terdiri dari pedagang grosir dan pengecer. Produsen berharap kerja sama saluran akan menghasilkan laba yang lebih besar bagi setiap anggota saluran, meski tetap saja konflik vertikal, horizontal, dan multisaluran dapat terjadi.

- a. Konflik saluran vertikal berarti konflik antara tingkat yang berbeda dalam saluran yang sama. General Motors mengalami konflik dengan penyalurnya dalam usahanya menerapkan kebijakan layanan, penerapan harga, dan iklan.
- b. Konflik saluran horizontal adalah konflik antara anggota pada tingkat yang sama di dalam saluran. Beberapa waralaba Pizza Inn mengeluh tentang waralaba Pizza Inn lain yang berlaku curang terhadap bahan, memberikan layanan buruk, dan melukai keseluruhan citra Pizza Inn.
- c. Konflik multisaluran terjadi ketika produsen menentukan dua atau lebih saluran yang menjual ke pasar yang sama. Konflik ini terutama sangat kuat ketika anggota salah satu saluran mendapatkan harga lebih rendah (berdasarkan pembelian volume yang lebih besar) atau bekerja dengan margin yang lebih rendah. Ketika Goodyear mulai menjual merek ban terkenalnya melalui Sears, Wal-Mart, dan Discount Tire, Goodyear membuat penyalur independennya marah. Pada akhirnya Goodyear menenangkan penyalurnya dengan menawarkan model ban eksklusif yang tidak akan dijual di gerai eceran lainnya. Strategi lain untuk mengurangi konflik multisaluran adalah menciptakan dan menerapkan aturan kesepakatan sebelumnya (dari pada menengahi perdebatan setelah konflik terjadi) dan memberi kompensasi kepada kedua pihak yang berpartisipasi dalam tanpa memperhatikan mana yang memesan pesanan.

## 2. Penyebab Konflik Saluran

Ada beberapa penyebab konflik saluran. Ada yang mudah untuk diselesaikan dan ada yang lebih sulit untuk diselesaikan. Konflik saluran dapat muncul dari beberapa hal, yaitu

- a. Ketidakselarasan tujuan. Misalnya, produsen mungkin ingin mendapatkan penetrasi pasar yang cepat melalui kebijakan harga murah, namun penyalur lebih suka bekerja dengan margin tinggi dan mengejar profitabilitas jangka pendek.
- b. Peran dan hak yang tidak jelas. HewlettPackard dapat menjual komputer pribadi ke akun besar melalui tenaga penjualannya sendiri, tetapi penyalur pemegang lisensinya mungkin juga berusaha menjual

ke akun besar. Batasan wilayah dan penghargaan untuk penjualan sering menciptakan konflik.

- c. Perbedaan persepsi. Produsen dapat merasa optimis tentang pandangan ekonomi jangka pendek dan menginginkan penyalur penyimpanan persediaan yang lebih besar. Penyalur mungkin merasa pesimis. Dalam kategori minuman, perdebatan antara produsen dan distributor mereka tentang strategi iklan yang optimal biasa terjadi.
- d. Ketergantungan perantara pada produsen. Keberuntungan penyalur eksklusif, seperti penyalur mobil, sangat dipengaruhi oleh produk dan keputusan penetapan harga produsen situasi ini menciptakan potensi tinggi terjadinya konflik.

### 3. Mengelola Konflik Saluran

Ketika perusahaan menambah saluran untuk meningkatkan penjualan, perusahaan menanggung risiko terciptanya konflik saluran. Beberapa konflik saluran dapat bersifat membangun dan mengarahkan pada adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan, tetapi terlalu banyak konflik dapat menciptakan disfungsi. Tantangannya bukanlah menghilangkan konflik, tetapi mengelolanya dengan lebih baik.

Ada beberapa mekanisme bagi manajemen konflik yang efektif. Salah satunya adalah penerapan tujuan superordinat. Anggota saluran menyetujui tujuan dasar yang mereka cari bersama, tujuan bertahan hidup, pangsa pasar, kualitas tinggi, atau kepuasan pelanggan. Mereka biasanya melakukan hal ini ketika saluran menghadapi ancaman dari luar, seperti saluran pesaing lebih efisien, undang-undang yang tidak mendukung, atau perubahan keinginan konsumen.

Salah satu langkah yang bermanfaat adalah menukar orang-orang antara dua atau lebih tingkat saluran. Eksekutif General Motors mungkin setuju bekerja untuk jangka pendek di beberapa penyalur, dan beberapa pemilik penyalur dapat bekerja di departemen kebijakan penyalur GM. Harapannya bahwa peserta akan semakin saling menghargai sudut pandang pihak lain. Demikian pula, pemasar dapat mencapai banyak hal dengan mendorong keanggotaan dalam dan di antara asosiasi dagang.

Diplomasi terjadi ketika masing-masing pihak mengirimkan seseorang atau sekelompok orang untuk bertemu dengan pihak lawan untuk menyelesaikan konflik. Mediasi berarti memilih pihak ketiga yang netral dan memiliki keahlian yang dapat mendamakan kepentingan kedua belah pihak. Arbitrase terjadi ketika dua pihak setuju memaparkan permasalahan mereka kepada satu atau lebih arbitror dan menerima keputusan arbitrase. Terakhir, ketika tidak ada satu pun dari metode-metode ini yang terbukti efektif, perusahaan atau mitra saluran dapat memilih untuk mengajukan tuntutan hukum.

#### 4. Dilusi dan Kanibalisasi

Di bidang keuangan, dilusi diartikan sebagai penurunan persentase kepemilikan dari pemegang saham suatu perusahaan sebagai akibat dari bertambahnya jumlah saham yang beredar. Di bidang pemasaran, dilusi terkait dengan penurunan nilai dari suatu merek. Pemasar juga harus berhati-hati untuk tidak mendilusi merek mereka melalui saluran yang tidak tepat. Hal ini terutama terjadi pada merek mewah yang citranya sering dibangun berdasarkan eksklusivitas dan layanan yang disesuaikan untuk pribadi. Citra merek seperti Calvin Klein turun ketika mereka menjual terlalu banyak produk mereka di saluran diskon.

Untuk memasuki pembelanja kaya yang memiliki jam kerja panjang dan hanya mempunyai sedikit waktu berbelanja, merek mode kelas atas seperti Dior, Louis Vuitton, dan Fendi melihat situs web mereka sebagai cara bagi pelanggan untuk meneliti barang sebelum memasuki toko untuk membantu pertarungan dengan barang palsu yang dijual di seluruh Internet. Berdasarkan banyaknya layanan yang harus disediakan merek – merek ini untuk memanjakan pelanggan di toko mereka pembuka pintu, gelas sampanye, suasana mewah-mereka harus bekerja keras memberikan pengalaman online berkualitas tinggi.

#### 5. Masalah Hukum dan Etika dalam Hubungan Saluran

Kebanyakan, secara hukum perusahaan bebas mengembangkan pengetahuan saluran yang sesuai dengan keinginan mereka. Bahkan, hukum berusaha mencegah perusahaan agar tidak menggunakan taktik

yang seolah-olah memihak yang dapat menghalangi pesaing untuk menggunakan saluran tersebut. Berikut ini diuraikan secara singkat tentang legalitas praktik tertentu, termasuk kesepakatan eksklusif, wilayah eksklusif, kesepakatan meningkat, dan hak penyalur.

Banyak produsen suka mengembangkan saluran eksklusif untuk produk mereka. Strategi di mana penjual hanya memperbolehkan toko tertentu menjual produknya disebut distribusi eksklusif. Ketika penjual mengharuskan bahwa penyalur mendapatkan sumber pasokan produk khusus yang stabil dan dukungan penjual yang lebih kuat. Pengatur eksklusif dikatakan sudah sesuai hukum sepanjang pengaturan itu secara substansial tidak memperlemah persaingan atau cenderung menciptakan monopoli, dan sepanjang kedua pihak memasuki kesepakatan tersebut dengan sukarela.

Kesepakatan eksklusif mencakup kesepakatan wilayah eksklusif. Produsen menyepakati untuk tidak menjual ke penyalur lain di wilayah tertentu, atau pembeli mungkin setuju untuk hanya menjual di wilayahnya sendiri. Praktik pertama dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen penyalur. Praktik ini juga seluruhnya sah. Penjual tidak mempunyai kewajiban hukum untuk menjual melalui lebih banyak gerai dari pada yang diharapkannya. Praktek kedua, di mana produsen berusaha mencegah penyalur menjual di luar wilayahnya, menjadi masalah hukum utama.

Produsen merek yang kuat kadang-kadang menjual produknya ke penyalur hanya jika mereka akan mengambil beberapa atau seluruh sisa lininya. Praktik ini disebut pemaksaan lini penuh. Kesepakatan mengikat (tying agreements) seperti itu tidak sepenuhnya ilegal, atas dasar kesepakatan masing-masing namun praktik itu cenderung memperlemah persaingan secara substansial. Produsen bebas memilih penyalur mereka, tetapi hak mereka untuk menghentikan penyalur dibatasi. Secara umum, penjual dapat menghentikan kerja sama dengan penyalur "karena suatu alasan," tetapi tidak menghentikan kerja sama itu jika, misalnya, penyalur menolak bekerja sama dalam kesepakatan hukum yang meragukan, seperti kesepakatan eksklusif atau kesepakatan mengikat.

# 8

## **SISTEM SALURAN DISTRIBUSI**

---

Saluran distribusi tidak bersifat statis. Institusi perdagangan grosir dan eceran baru bermunculan, dan sistem saluran baru berkembang. Ada pertumbuhan terbaru dari sistem pemasaran vertikal, horizontal, dan multichannel serta bagaimana sistem ini bekerja sama, bertentangan, dan bersaing.

### 1. Saluran Vertikal

Salah satu perkembangan saluran terbaru yang paling signifikan adalah munculnya sistem pemasaran vertikal. Saluran pemasaran konvensional (conventional marketing channel) mencakup produsen independen, pedagang grosir, dan pengecer. Setiap anggota saluran merupakan bisnis terpisah yang berusaha memaksimalkan labanya sendiri, bahkan jika tujuan ini mengurangi laba untuk sistem tersebut secara keseluruhan. Tidak ada anggota saluran yang mempunyai kendali besar atau penuh atas anggota lain.

Integrasi saluran vertikal (vertical channel integration) terjadi ketika dua atau lebih tahap saluran distribusi digabungkan dan dikelola oleh satu perusahaan. Sistem pemasaran vertikal (vertical marketing system-VMS) adalah saluran distribusi dikelola secara terpusat dihasilkan dari integrasi saluran vertikal. Penggabungan ini menghilangkan kebutuhan untuk perantara tertentu. Salah satu anggota saluran pemasaran dapat mengasumsikan tanggung jawab anggota lain, atau benar-benar dapat membeli operasi anggota itu. PepsiCo membeli PepsiAmericas dan The Pepsi Bottling Group, yang keduanya memiliki dan mengoperasikan pembotolan lokal dan organisasi distribusi. Meskipun pembelian dapat

memicu keprihatinan ketidakpercayaan, itu merupakan strategi baru antara produsen minuman untuk lebih mengontrol distribusi dan pemasaran semua produk minuman mereka, bukan hanya soda, karena konsumen semakin membeli minuman lain, seperti minuman energi, jus, dan air berasa. Integrasi vertikal total terjadi ketika manajemen tunggal mengontrol semua operasi dari produksi hingga penjualan akhir. Perusahaan-perusahaan minyak yang memiliki sumur, sarana transportasi, kilang, terminal, dan stasiun layanan sendiri mencontohkan integrasi vertikal total.

Sistem pemasaran vertikal timbul sebagai akibat usaha anggota saluran yang kuat untuk mengendalikan perilaku saluran dan menghilangkan konflik yang terjadi ketika anggota independen mengejar tujuan mereka sendiri. VMS mencapai keekonomisan melalui ukuran, kekuatan tawar-menawar, dan penghilangan duplikasi jasa. Pembeli bisnis untuk produk dan sistem yang kompleks tampak menghargai pertukaran informasi ekstensif yang bisa mereka dapatkan dari VMS. Terdapat tiga jenis VMS yaitu teradministrasi, kontraktual, dan korporasi.

#### a. VMS Teradministrasi

Dalam VMS teradministrasi, salah satu anggota saluran mendominasi anggota lain, mungkin karena ukurannya yang besar.

Dengan demikian di VMS Teradministrasi terjadi koordinasi tahap produksi dan distribusi secara berturut-turut melalui ukuran dan kekuatan salah satu anggota. Di bawah pengaruhnya, anggota saluran bekerja sama dalam produksi dan distribusi. Produsen merek yang dominan mampu mengamankan kerja sama dagang yang kuat dan dukungan dari penjualan perantara.

Produsen yang kuat, seperti Procter & Gamble, menerima banyak kerja sama dari perantara yang membawa merek mereka. Meskipun tujuan dari seluruh sistem dipertimbangkan ketika keputusan dibuat, kontrol terletak pada anggota saluran individu, seperti dalam saluran pemasaran konvensional. Kodak, Gillette, dan Campbell Soup mampu menerapkan tingkat kerja sama yang tinggi dari penjual perantara mereka yang berhubungan dengan tampilan, ruang rak, promosi, dan

kebijakan harga. Pengatur pasokan-distributor yang paling bagus untuk VMS teradministrasi bergantung pada Pemrograman distribusi (distribution programming), yang membangun sistem pemasaran vertikal terencana dan dikelola secara profesional yang memenuhi kebutuhan produsen dan distributor. Produsen membentuk departemen di dalam perusahaan yang disebut perencanaan hubungan distributor. Tugasnya adalah mengidentifikasi kebutuhan distributor dan merancang program dagang untuk membantu setiap distributor beroperasi seefisien mungkin. Departemen ini dan distributor bergabung untuk merencanakan tujuan perdagangan produk, tingkat persediaan, rencana penataan barang dagang secara ruang dan visual, kebutuhan pelatihan penjualan, serta rencana penataan barang dagang secara ruang dan visual, kebutuhan pelatihan penjualan, serta rencana iklan dan promosi. Tujuannya adalah mengubah pemikiran distributor dari berpikir bahwa mereka menghasilkan uang mereka terutama pada sisi pembelian (melalui negosiasi ketat dengan produsen) menjadi berpikir bahwa mereka menghasilkan uang dari sisi penjualan (dengan menjadi bagian dari sistem pemasaran vertikal yang bagus).

b. VMS Korporasi.

Dalam VMS korporasi, kepemilikan yang sebenarnya adalah sarana di mana produksi dan distribusi bergabung. Kebanyakan VMS diselenggarakan untuk meningkatkan distribusi dengan menggabungkan tahap produksi dan distribusi suksesif di bawah satu kepemilikan. Misalnya, The Limited mendirikan VMS perusahaan yang mengoperasikan fasilitas produksi dan toko ritel yang dimiliki perusahaan. Sears mendapatkan lebih dari 50% barang yang dijualnya dari perusahaan yang sebagai atau seluruhnya dimilikinya. Sherwin-Williams memproduksi cat, tetapi juga memiliki dan mengoperasikan 3.000 gerai eceran.

### c. VMS Kontraktual

Berdasarkan VMS *kontradual*, aturan kerja sama serta hak dan kewajiban anggota saluran didefinisikan oleh kontrak atau tindakan hukum lainnya. Dalam VMS korporasi, kepemilikan yang sebenarnya adalah sarana di mana produksi dan distribusi bergabung. Misalnya, *The Limited* mendirikan VMS perusahaan yang mengoperasikan fasilitas produksi dan toko ritel yang dimiliki perusahaan. Kebanyakan VMS diselenggarakan untuk meningkatkan distribusi dengan menggabungkan operasi individu.

VMS Kontraktual dari perusahaan independen dengan berbagai tingkat produksi dan distribusi, mengintegrasikan program mereka pada basis kontraktual untuk mendapatkan keekonomisan atau dampak penjualan yang lebih besar dibandingkan yang dapat mereka capai sendirian. Kini kontraktual membentuk salah satu perkembangan paling penting dalam ekonomi. Ada tiga jenis VMS kontraktual.

- 1) Rantai sukarela yang disponsori pedagang grosir. Pedagang grosir mengelola rantai sukarela pengecer independen untuk membantu mereka menstandarisasi praktik penjualan dan menghasilkan keekonomisan pembelian untuk bersaing dengan organisasi rantai yang besar.
- 2) Koperasi pengecer. Pengecer mengambil inisiatif dan membentuk entitas bisnis baru untuk melaksanakan perdagangan grosir dan mungkin beberapa produksi. Anggota mengkonsentrasikan pembelian mereka melalui koperasi pengecer dan merencanakan iklan mereka secara bersama-sama. Laba dikembalikan kepada anggota sesuai dengan pembelian mereka. Pengecer nonanggota juga dapat membeli melalui koperasi, tetapi tidak mendapatkan pembagian laba.
- 3) Organisasi waralaba. Anggota saluran yang disebut pewaralaba (franchisor) dapat menghubungkan beberapa tahap urutan dalam proses produksi-distribusi. Waralaba merupakan perkembangan perdagangan eceran dengan pertumbuhan paling cepat dalam tahap – tahap terakhir.

Meskipun ide dasar ini merupakan ide kuno, beberapa bentuk waralaba merupakan bentuk yang cukup. Sistem tradisional adalah waralaba pengecer yang disponsori produsen. Bentuk waralaba lainnya adalah waralaba pedagang grosir yang disponsori produsen. Coca – cola, misalnya, memberi lisensi kepada pembotol (pedagang grosir) di berbagai pasar yang membeli konsentrat sirupnya, kemudian mengkarbonasi, membotolkan, dan menjualnya ke pengecer di pasar lokal. Sistem yang lebih baru adalah waralaba pengecer yang disponsori perusahaan jasa. Perusahaan jasa mengelola keseluruhan sistem untuk menghadirkan jasanya secara efisien kepada konsumen. Kita menemukan contoh – contoh ini adalah bisnis penyewaan mobil, bisnis makanan cepat saji seperti Mcdonald’s, serta bisnis motel. Beberapa waralaba dilakukan melalui sistem distribusi ganda di mana perusahaan menggunakan integrasi vertikal (dimana perawalaba benar-benar memiliki dan menjalankan unit) dan pengaturan pasar (di mana perawalaba melisensikan unit kepada terwaralaba lain).

Banyak pengecer independen yang tidak menerapkan VMS, mengembangkan toko khusus yang melayani segmen pasar khusus. Hasilnya adalah polarisasi dalam perdagangan eceran antara organisasi pemasaran vertikal besar dan toko khusus independen, tetapi pada akhirnya harus menempatkan kembali diri mereka dalam sistem pemasaran vertikal pertumbuhan tinggi dengan persyaratan yang kurang menarik. Lebih jauh lagi, sistem pemasaran vertikal terus mengancam untuk melewati produsen besar dan mengatur proses manufaktur mereka sendiri. Persaingan baru dalam dunia eceran tidak lagi terjadi antara unit bisnis independen, tetapi antara keseluruhan sistem jaringan yang diprogram secara terpusat (korporat, teradministrasi, dan kontraktual) bersaing satu sama lain untuk mencapai keekonomisan biasa dan respons pelanggan yang paling baik.

## 2. Saluran Horizontal

Perkembangan saluran lainnya adalah sistem pemasaran horizontal (horizontal marketing system), di mana dua atau lebih perusahaan yang tidak berhubungan menyatukan sumber daya atau program untuk mengeksploitasi peluang pemasaran yang muncul. Setiap perusahaan tidak mempunyai cukup modal, pengetahuan, produksi, atau sumber daya pemasaran untuk melakukan usaha sendiri, atau takut terhadap risiko. Perusahaan dapat saja saling bekerja sama secara temporer atau permanen atau menciptakan perusahaan usaha patungan (joint-venture). Banyak rantai pasar swalayan membuat kesepakatan dengan bank lokal untuk menawarkan layanan perbankan dalam toko. Salah satu contohnya adalah alfamart dan ATM dari bank BCA.

## 3. MultiSaluran

Pemasaran Multisaluran (multichannel marketing) terjadi ketika sebuah perusahaan menggunakan dua atau lebih saluran pemasaran untuk menjangkau satu atau lebih segmen pelanggan. Sistem pemasaran terintegrasi (integrated marketing channel system) adalah salah satu sistem di mana strategi dan taktik penjualan melalui satu saluran mencerminkan strategi dan taktik penjualan melalui saluran lain.

Dengan menambahkan lebih banyak saluran, perusahaan dapat mendapatkan tiga manfaat penting. Pertama adalah meningkatkan jangkauan pasar. Tidak hanya ada lebih banyak konsumen yang dapat berbelanja produk perusahaan di lebih banyak tempat, tetapi pelanggan yang membeli di lebih dari satu saluran sering kali lebih menguntungkan dibandingkan pelanggan saluran tunggal. Kedua adalah biaya saluran yang lebih rendah-biaya untuk melakukan penjualan lewat telepon lebih murah dari pada lewat kunjungan pribadi ke pelanggan kecil. Ketika adalah lebih banyak penjualan yang lebih sesuai dengan keinginan pelanggan-seperti menambahkan tenaga penjualan teknis untuk menjual peralatan yang lebih kompleks. Akan tetapi, ada harga yang harus dibayar dari penambahan saluran baru. Saluran baru biasanya memunculkan konflik dan masalah dengan pengendalian. Dua atau lebih saluran pada akhirnya

dapat bersaing untuk mendapatkan pelanggan yang sama. Saluran baru bisa saja lebih independen dan membuat kerja sama lebih sulit.

Perusahaan harus berpikir melalui arsitektur saluran mereka. Mereka harus menentukan fungsi masing-masing. Perusahaan seharusnya tidak bergantung pada satu saluran saja. Saluran harus didesain untuk bekerja bersama-sama secara efektif. Perusahaan harus menggunakan saluran yang berbeda untuk menjual kepada pelanggan yang memiliki ukuran bisnis yang berbeda. Perusahaan dapat menggunakan tenaga penjual langsung untuk menjual kepada pelanggan besar, telemarketing untuk menjual kepada pelanggan menengah, dan distributor kepada pelanggan kecil, tetapi hal ini dapat meningkatkan konflik mengenai kepemilikan akun. Sebagai contoh, perwakilan penjualan berdasarkan area bisa saja menginginkan semua penjualan di area mereka, tanpa mempedulikan saluran pemasaran yang digunakan. Pemasar multichannel juga perlu menentukan jumlah produk mereka yang ditawarkan pada masing-masing saluran. Pemasaran lain lebih memilih membatasi penawaran online berdasarkan teori bahwa pelanggan mencari ke situs Web dan katalog untuk jajaran produk "terbaik" dan tidak mau melihat lusinan halaman yang tersedia pada situs web.

Pemasaran multichannel menunjukkan betapa pentingnya pemasar harus berada di tempat pelanggan berada. Sedangkan mereka ada dimana-mana. Selain itu pelanggan di multichannel menghabiskan tiga sampai empat kali lebih banyak waktunya dari pelanggan saluran tunggal. Tidak ada keraguan bahwa pelanggan saat ini memiliki lebih banyak kendali atas proses pembelian daripada pemasar. Berkat variasi dan beragam saluran yang ada, pelanggan memiliki lebih banyak pilihan daripada sebelumnya ketika mereka ingin mendapatkan informasi. Saat ini ada lebih banyak cara untuk menjangkau pelanggan - baik dari segi jumlah dan variasi saluran - daripada yang bisa dibayangkan sebelumnya. Hal ini menyebabkan jumlah saluran terus meningkat dan berimplikasi pada kenyataan bahwa kebutuhan untuk merangkul pemasaran multichannel akan menjadi bukan hanya ide bagus, tapi juga penting.

Tiga hal yang perlu dilakukan pemasaran multichannel untuk berhasil dalam upaya mereka adalah

1. Mempertahankan titik fokus merek produk atau perusahaan di semua saluran. Itu karena pelanggan saat ini sering berinteraksi dengan merek dengan berbagai cara yang melibatkan lebih dari satu titik sentuh. Sangat penting bagi pemilik merek memahami bagaimana pelanggan berperilaku di semua saluran, di setiap titik sentuh, dan juga memahami nilai setiap pelanggan terhadap merek. Pelanggan berubah dan bisnis berubah. Pandangan pelanggan harus berubah seiring dengan keinginan mereka. Itu berarti membawa data baru, menyegarkan data lama, membuat model baru, memperbarui yang lama. Fokuslah pada hal yang praktis untuk ditawarkan kepada pelanggan.

2. Menetapkan platform pemasaran multichannel.

Dengan membangun platform pemasaran multichannel, perusahaan akan dapat mengintegrasikan salurannya. Mereka juga akan sangat menyederhanakan pembuatan dan pelaksanaan kampanye lintas saluran dengan memungkinkan pemasar untuk melakukannya. Pada intinya, satu kampanye yang dapat direplikasi di berbagai saluran. Semua ini menempatkan pemasaran mudah dalam jangkauan. Dengan menjangkau orang yang tepat dengan tawaran yang benar melalui saluran yang tepat pada waktu yang tepat, sekaligus mengurangi biaya dan meningkatkan efektivitas dan kinerja usaha pemasaran.

Buat pengalaman pelanggan yang konsisten di semua saluran. Pengalaman pelanggan adalah salah satu indikator keunggulan bersaing yang paling kuat. Kualitas pengalaman pelanggan penting, konsistensi sama pentingnya. Itu karena pelanggan memiliki pengalaman merek secara keseluruhan, apakah interaksi mereka dengan saat sedang online, di toko, melalui telepon, atau kombinasi dari keduanya. Nilai apa yang ada dalam pengalaman online positif jika pengalaman di toko pelanggan negatif? Jika pemasar memperlakukan setiap saluran sebagai entitas yang berbeda, mereka berisiko mengubah pelanggan terhadap merek jika merek gagal memberikan konsistensi.

# 9

## **SALURAN DISTRIBUSI DAN MANAJEMEN RANTAI PASOKAN**

---

Di banyak literatur, saluran distribusi disebut juga sebagai saluran pemasaran karena merupakan komponen dari bauran pemasaran. Dikatakan sebagai saluran pemasaran karena yang didistribusikan adalah produk akhir hasil produksi yang harus dipasarkan. Saluran distribusi terfokus pada pada pasar sasaran untuk menghantarkan produk namun berperan sebagai logistik fisik dalam rantai pasokan (supply chain), dimana saluran ini memfasilitasi arus barang dalam rantai pasokan tertentu.

Manajemen Rantai Pasokan atau disebut Supply Chain Management merupakan pengelolaan rantai siklus yang lengkap mulai bahan mentah dari para pemasok, ke kegiatan operasional di produsen, yang dilanjutkan ke distribusi sampai kepada pengguna akhir. Istilah manajemen rantai pasokan pertama kali dikemukakan oleh Oliver dan Weber pada tahun 1982. Rantai pasokan adalah jaringan fisik yang melibatkan pihak-pihak terkait yang menunjukkan proses pengolahan bahan baku dari pemasok yang diubah menjadi produk untuk disalurkan ke pusat distributor dan berakhir di pengguna akhir. Manajemen rantai pasokan adalah metode, alat, atau pendekatan pengelolaannya. Dengan demikian manajemen rantai pasokan adalah sebuah sistem pendekatan total untuk mengantarkan produk ke konsumen akhir dengan menggunakan teknologi informasi untuk mengkoordinasikan semua elemen supply chain dari mulai pemasok ke pengecer, lalu mencapai tingkat berikutnya yang merupakan keunggulan kompetitif yang tidak tersedia di sistem logistik tradisional.

Manajemen rantai pasokan adalah sebuah pendekatan yang terintegrasi untuk mendapatkan, memproduksi dan mengirimkan produk ke pengguna akhir yang meliputi manajemen bahan baku, aliran informasi dan aliran uang. Manajemen rantai pasokan sebagai sebuah pendekatan yang diterapkan untuk menyatukan pemasok, pengusaha, gudang, dan tempat penyimpanan lainnya (distributor, retailer, dan pengecer) secara efisien, sehingga produk dapat dihasilkan dan distribusikan dengan jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu yang tepat untuk menurunkan biaya dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Manajemen rantai pasokan merupakan perluasan dari manajemen logistik dan saluran distribusi. Kegiatan manajemen logistik dan saluran distribusi meliputi produsen, pemasok dan pelanggan. Manajemen rantai pasokan, kegiatannya lebih luas, yaitu antara pemasok, produsen, pelanggan, grosir dan pengecer yang diintegrasikan agar lebih efisien.

Menurut sudut pandang pemasaran, manajemen logistik dan saluran distribusi terintegrasi dalam konsep saluran pemasaran sebagai salah satu elemen utama dari bauran pemasaran. Rantai pasokan memiliki ruang lingkup yang lebih luas dibandingkan dengan saluran pemasaran. Keduanya dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Rantai pasokan lebih luas daripada saluran pemasaran. Ini dimulai dengan bahan baku dan menggali secara mendalam proses produksi dan manajemen persediaan.
2. Saluran pemasaran difokuskan untuk menggabungkan mitra yang paling efisien dapat memberikan bauran pemasaran yang tepat kepada pelanggan untuk memaksimalkan nilai. Saluran pemasaran memberikan fokus yang lebih sempit dalam rantai pasokan.
3. Saluran pemasaran murni menghadap pelanggan. Manajemen rantai pasokan berusaha untuk mengoptimalkan bagaimana produk dipasok, yang menambahkan sejumlah tujuan finansial dan efisiensi yang lebih fokus secara internal.
4. Saluran pemasaran menekankan pandangan pasar yang lebih kuat terhadap harapan pelanggan dan dinamika persaingan di pasar.

5. Saluran pemasaran adalah bagian dari bauran pemasaran. Pemasar memandang distribusi sebagai salah satu unsur bauran pemasaran, bersamaan dengan produk, harga, dan promosi. Manajemen rantai pasokan lebih cenderung mengidentifikasi mitra untuk proses pengiriman yang paling efisien. Pemasar lebih cenderung menyeimbangkan manfaat mitra saluran terhadap nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Misalnya, masuk akal jika membuat mitra saluran yang kurang efisien namun memberi manfaat penting dalam strategi promosi.
6. Manajemen Rantai Pasokan meliputi perencanaan dan pengelolaan semua kegiatan yang terlibat dalam pengadaan sumber daya dan pengadaan, konversi, dan semua kegiatan manajemen logistik. Hal ini juga mencakup koordinasi dan kolaborasi dengan mitra saluran, yang dapat menjadi pemasok, perantara, penyedia layanan pihak ketiga, dan pelanggan. Manajemen rantai pasokan mengintegrasikan manajemen penawaran dan permintaan di seluruh perusahaan. Manajemen Rantai Pasokan adalah fungsi pengintegrasian dengan tanggung jawab utama untuk menghubungkan fungsi bisnis utama dan proses bisnis di dalam dan di seluruh perusahaan menjadi model bisnis yang kohesif dan berkinerja tinggi. Ini mencakup semua kegiatan manajemen logistik, serta operasi manufaktur, dan ini mendorong koordinasi proses dan aktivitas di seluruh bidang seperti pemasaran, penjualan, desain produk, keuangan dan teknologi informasi (Nagurney, 2006).

Dari penjelasan tersebut ada dua hal penting dalam manajemen rantai pasokan. Pertama, manajemen rantai pasokan adalah kolaborasi usaha bersama antar setiap bagian atau proses dalam siklus produk. Kedua, manajemen rantai pasokan harus meliputi seluruh kegiatan siklus produk. Ruang lingkup manajemen rantai pasokan meliputi :

- a. Rantai pasokan mencakup seluruh kegiatan arus dan transformasi barang mulai dari bahan mentah, sampai penyaluran ke tangan pelanggan termasuk aliran informasinya. Bahan baku dan aliran informasi adalah rangkaian dari rantai pasokan.
- b. Rantai pasokan sebagai suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi.

Hal penting yang menjadi dasar pemikiran pada konsep ini adalah fokus pada pengurangan kesia-siaan dan mengoptimalkan nilai pada rantai pasokan yang berkaitan. Komponen dari manajemen rantai pasokan terdiri dari tiga komponen utama yaitu:

1. Upstream supply chain

Bagian upstream (hulu) supply chain meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufacturing dengan para penyalurnya (yang mana dapat manufacturers, assemblers, atau kedua-duanya) dan koneksi mereka kepada para penyalur mereka (para penyalur second-tier). Hubungan para penyalur dapat diperluas kepada beberapa strata, semua jalan dari asal material (contohnya bijih tambang, pertumbuhan tanaman). Di dalam upstream supply chain, aktivitas yang utama adalah pengadaan.

2. Internal supply chain

Bagian dari internal supply chain meliputi semua proses inhouse yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu. Hal ini meluas dari waktu masukan ke dalam organisasi. Di dalam internal supply chain, perhatian yang utama adalah manajemen produksi, pabrikasi dan pengendalian persediaan.

3. Downstream supply chain

Downstream (hilir) supply chain meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam downstream supply chain, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan transportasi dan after-sale service.

Dalam rantai pasokan ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Chain 1 : Suppliers

Merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama. Bahan pertama ini bisa dalam bentuk bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, bahan dagangan, subassemblies, suku cadang, dan sebagainya.

b. Chain 1-2 : Suppliers – Manufacturer

Manufacturer atau bentuk lain yang melakukan pekerjaan membuat, memfabrikasi, mengasembling, merakit, dan mengkonversikan, atau pun menyelesaikan barang (finishing). Hubungan kedua rantai telah memiliki potensi untuk melakukan penghematan. Penghematan dapat diperoleh dari inventories bahan baku, bahan setengah jadi, dan bahan jadi yang berada di pihak supplier, manufacturer, dan tempat transit merupakan target untuk penghematan ini.

c. Chain 1-2-3 : Supplier – Manufacturer – Distribution

Produk akhir hasil produksi dari manufacturer telah mulai harus disalurkan kepada pelanggan. Penyaluran barang dilakukan melalui distributor. Barang dari pabrik melalui gudangnya disalurkan ke gudang distributor atau wholesaler atau pedagang besar dalam jumlah besar, dan pedagang besar menyalurkan dalam jumlah yang lebih kecil kepada pengecer.

d. Chain 1-2-3-4 : Supplier – Manufacturer – Distribution - Retail Outlets

Pedagang besar biasanya mempunyai fasilitas gudang sendiri yang digunakan untuk menimbun barang sebelum disalurkan lagi ke pihak pengecer. Walaupun ada beberapa pabrik yang langsung menjual barang hasil produksinya kepada konsumen tetapi secara relatif jumlahnya tidak banyak dan kebanyakan menggunakan pola seperti di atas.

e. Chain 1-2-3-4-5 : Supplier – Manufacturer – Distribution – Retailer Outlets – Customers

Dari rak-raknya, para pengecer menawarkan barangnya langsung kepada pelanggan, pembeli atau pengguna barang tersebut. Yang termasuk outlet adalah toko, warung, toko serba ada, pasar swalayan, atau koperasi dimana konsumen melakukan pembelian. Meski secara fisik dapat dikatakan ini adalah mata rantai terakhir, sebetulnya masih ada satu mata rantai lagi, yaitu dari pembeli (yang mendatangi retail outlet) ke real customer dan real user karena pembeli belum tentu pengguna akhir. Mata rantai pasokan baru benar-benar berhenti setelah barang yang bersangkutan tiba di real customers dan real user.

Menurut Heizer dan Render (2014), untuk merakit sebuah produk, perusahaan memiliki dua opsi dalam penyediaan bahan baku yaitu keputusan buat atau beli (make or buy decision). Ada beberapa faktor yang menjadi pertimbangan dalam keputusan membuat atau membeli. Ada beberapa alasan untuk membuat :

- a. mempertahankan kompetensi inti dan keunggulan bersaing
- b. tidak adanya kesesuaian dengan pemasok
- c. memastikan pasokan yang cukup (jumlah atau pengiriman) dan tidak tergantung pada pemasok
- d. memanfaatkan kelebihan tenaga kerja atau fasilitas dan membuat kontribusi tipis
- e. mencapai mutu produk sesuai yang diinginkan
- f. melindungi tenaga kerja dari pemberhentian
- g. memperoleh barang khusus yang memerlukan komitmen terlarang bagi pemasok
- h. melindungi desain atau kualitas sebagai pemilik.

Keputusan untuk membeli dibandingkan membuat ada beberapa hal seperti diuraikan berikut ini.

- a. membebaskan manajemen untuk berhubungan dengan kompetensi intinya
- b. menurunkan biaya akuisisi
- c. menjaga komitmen pemasok
- d. memperoleh kemampuan teknis atau manajemen
- e. kapasitas yang tidak memadai
- f. mengurangi biaya persediaan
- g. memastikan sumber-sumber alternatif
- h. memastikan sumber daya manajerial atau teknis yang tidak memadai
- i. barang yang dilindungi oleh paten atau rahasia.

Menurut Heizer dan Render (2014), perusahaan harus memutuskan suatu strategi rantai pasokan untuk memperoleh barang dan jasa dari luar. Terdapat lima variasi strategi rantai pasokan:

a. Banyak Pemasok

Dengan strategi banyak pemasok, pemasok menanggapi permintaan dan spesifikasi "permintaan penawaran" (request for quotation) dengan pesanan yang umumnya akan jatuh ke pihak yang memberikan penawaran rendah. Strategi ini menandingkan satu pemasok dengan pemasok lain dan membebani pemasok untuk dapat memenuhi permintaan pembeli. Pendekatan ini mengutamakan tanggung jawab pemasok untuk dapat mempertahankan teknologi, kualitas, dan kemampuan memprediksi. Selain itu, juga mengutamakan biaya, kualitas, dan kemampuan pengiriman yang diperlukan. Biasanya dengan strategi ini bukan untuk kemitraan jangka panjang.

b. Sedikit Pemasok

Sebuah strategi yang memiliki sedikit pemasok mengimplikasikan bahwa pembeli lebih ingin menjalin hubungan jangka panjang dengan beberapa pemasok yang setia. Penggunaan pemasok yang hanya sedikit dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pemasok memiliki skala ekonomi dan kurva pembelajaran yang menghasilkan biaya transaksi dan biaya produksi yang lebih rendah. Dengan sedikit pemasok, baik pemasok maupun pembeli menanggung resiko menjadi tawanan satu sama lain karena biaya pergantian pemasok sangat besar.

c. Integrasi Vertikal

Integrasi Vertikal (Vertical Integration) berarti mengembangkan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau membeli perusahaan pemasok atau distributor. Integrasi vertikal dapat berbentuk integrasi maju atau mundur. Integrasi mundur (backward integration) menyarankan perusahaan untuk membeli pemasoknya. Pada sisi lain, integrasi maju (forward integration) menyarankan produsen komponen untuk membuat produk jadi. Integrasi vertikal dapat menawarkan suatu peluang strategis bagi manajer operasi. Bagi perusahaan yang memiliki modal, bakat manajerial, dan permintaan yang diperlukan, integrasi vertikal dapat menawarkan suatu peluang yang berarti untuk mengurangi biaya, kualitas yang terpercaya, dan pengiriman tepat

waktu. Keuntungan lain, berupa pengurangan persediaan dan penjadwalan, dapat diperoleh perusahaan yang efektif mengelola integrasi vertikal atau hubungan yang dekat dan saling menguntungkan dengan para pemasok.

#### d. Jaringan Keiretsu

Keiretsu merupakan sebuah istilah bahasa Jepang yang menggambarkan pemasok yang menjadi bagian dari sebuah koalisi perusahaan. Anggota keiretsu dipastikan memiliki hubungan jangka panjang sehingga diharapkan dapat berperan sebagai mitra yang memberikan keahlian teknis dan kestabilan mutu produksi untuk manufaktur tersebut.

#### e. Perusahaan Maya

Perusahaan Maya (virtual company) mengandalkan berbagai jenis hubungan pemasok untuk menyediakan jasa atas permintaan yang diinginkan. Perusahaan maya memiliki batasan organisasi yang selalu berubah dan bergerak, serta menjadikan mereka dapat menciptakan sebuah perusahaan unik untuk memenuhi permintaan pasar yang berubah-ubah.

Dalam manajemen rantai pasokan terdapat teori tentang rantai pasokan "Triple A", yaitu Agile (lincah), Adaptability (mudah beradaptasi), dan Alignment (selaras). Lee (2004) menggambarkan rantai pasokan "Triple-A" seperti suatu rantai yang menunjukkan kelincahan, kemampuan beradaptasi, dan keselarasan. Perusahaan yang paling sukses bekerja dalam rantai pasokan adalah perusahaan yang cepat untuk menanggapi perubahan jangka pendek dalam permintaan pengguna akhir (kelincahan), menyesuaikan diri dengan perubahan jangka panjang di lingkungan ekonomi dan pasar dengan merubah struktur rantai pasokan (kemampuan beradaptasi), dan mengintegrasikan serta mengkoordinasikan proses bisnis yang menghasilkan pembagian risiko, biaya, dan manfaat yang adil dengan semua pemasok yang berpartisipasi (penyelarasan). Kolaborasi dan sinergi pihak-pihak yang terlibat di rantai pasokan dari hubungan ke hulu (upstreams) dan ke hilir (downstreams), dalam proses dan kegiatan yang berbeda yang

menghasilkan nilai yang berwujud dalam bentuk barang dan jasa di tangan pelanggan terakhir. Persaingan terjadi antara rantai pasokan yang satu dengan yang lain, bukan antara perusahaan upstreams dan downstreams. Berikut adalah penjelasan dari model rantai pasokan "Triple A".

#### 1. Agility (Kelincahan)

Menurut Lee (2004) di rantai pasokan "Triple-A" kelincahan adalah seberapa cepat kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menanggapi perubahan permintaan atau penawaran jangka pendek dan menangani gangguan eksternal yang terjadi dengan lancar. Perusahaan dapat menumbuhkan kelincahan dalam rantai pasokannya dengan cara membangun hubungan kolaboratif jangka panjang yang kuat dengan supplier, merancang sebuah proses produksi saat terjadi penundaan, mengembangkan sebuah jaringan logistik dan supplier yang dapat diandalkan serta menyusun sebuah rencana kemungkinan atau antisipasi saat terjadi kelangkaan bahan baku atau keadaan yang tidak pasti. Agility menggabungkan kemampuan semua mitra perusahaan di rantai pasokan untuk bekerjasama dengan cara bereaksi secara cepat terhadap perubahan permintaan konsumen. Kemampuan untuk bereaksi dengan cepat terhadap perubahan permintaan tergantung pada sejauh mana pemasok yang ada di rantai pasokan perusahaan mengintegrasikan dan mengkoordinasikan informasi di seluruh rantai pasokan. Karena kemampuan untuk menyediakan informasi yang saling terhubung di seluruh rantai pasokan memungkinkan pemasok rantai pasokan untuk memberikan informasi terbaru tentang rencana, persyaratan, dan status mereka sehingga dapat menghasilkan kinerja rantai pasokan yang lebih baik. Selain itu, berbagi informasi dapat mendukung terciptanya kolaborasi seluruh pemasok rantai pasokan sehingga kolaborasi merupakan sebuah kunci kemampuan rantai pasokan untuk merespon dengan cepat.

#### 2. Adaptability (Kemampuan Beradaptasi)

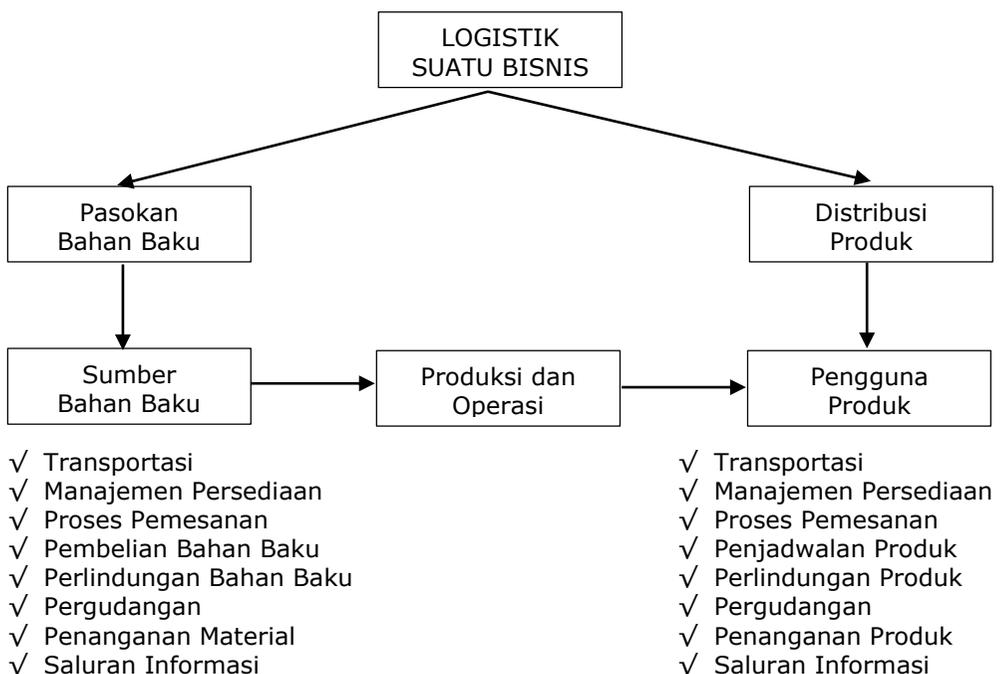
Adaptability merupakan kemampuan anggota rantai pasokan untuk mengatasi dinamika yang terjadi pada rantai pasokan dengan

mempertahankan kemampuan beradaptasinya saat terjadi perubahan pasar. Menurut Lee (2004), kemampuan beradaptasi sebagai kemampuan untuk menyesuaikan desain rantai pasokan untuk memenuhi perubahan tuntutan pasar (dan) memodifikasi jaringan rantai pasokan dalam strategi, teknologi, dan produk. Perusahaan yang sukses meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan cara memantau lingkungan ekonomi global untuk mengidentifikasi basis pasokan dan pasar yang baru, menggunakan perantara untuk mengembangkan pemasok dan infrastruktur logistik yang lebih baru, mengevaluasi keinginan dari konsumen akhir maupun konsumen perantara, membuat rancangan produk yang fleksibel dan menentukan dimana posisi produk dalam hal teknologi dan siklus hidup produk. Kemampuan beradaptasi adalah konsep penting karena rantai pasokan beradaptasi dengan pasar selama periode waktu tertentu dalam menanggapi siklus hidup produk atau teknologi yang terus berubah. Untuk bekerja di lingkungan yang dinamis, supplier rantai pasokan harus fokus pada kemampuan beradaptasi yang memungkinkan organisasi untuk berpartisipasi untuk berfungsi lebih efisien.

### 3. Alignment (Keselarasan)

Lee (2004) menggambarkan keselarasan sebagai kemampuan perusahaan untuk menyelaraskan kepentingan semua perusahaan di rantai pasokan dengan kebutuhan mereka sendiri. Perusahaan dapat menciptakan keselarasan dengan memulai menyelaraskan informasi, sehingga semua perusahaan di rantai pasokan memiliki akses yang sama terhadap perkiraan, data penjualan dan rencana perusahaan dan secara jelas memberikan gambaran tentang peran dan tanggung jawab untuk pemasok serta konsumen, yang selanjutnya secaraimbang membagi resiko, biaya, dan pencapaian dari peningkatan kinerja. Organisasi harus diselaraskan baik secara internal maupun eksternal dengan pemasok di rantai pasokan. Dari perspektif strategis, proses bisnis seperti pembelian, manufaktur, pemasaran, dan logistik harus selaras baik secara internal maupun eksternal di seluruh rantai pasokan, untuk mencapai tujuan akhir yaitu keunggulan kompetitif.

Keberhasilan suatu organisasi bisnis ditunjukkan dengan mengembangkan kemitraan yang efektif dan saling menghargai antara tim pemasaran dan rantai pasokan. Ketika tim rantai pasokan memahami dinamika pasar dan titik fleksibilitas dalam produk dan harga, mereka lebih mampu mengoptimalkan proses distribusi. Ketika pemasaran memiliki keuntungan dari manajemen rantai pasokan yang efektif - yaitu menganalisis dan mengoptimalkan distribusi di dalam dan di luar jalur pemasaran - nilai yang lebih besar dikirimkan ke pelanggan. Misal bila tim rantai pasokan mendatangi pemasar dan mengatakan kepada bahwa berdasarkan analisis mereka, pemasar harus melakukan pengurangan isi gudang atau menerapkan pendekatan inventori just-in-time untuk produk, maka sudah seharusnya pemasar mendengarkannya.



Gambar 9.1

Fokus Manajemen Rantai Pasokan Internal Perusahaan

Setiap organisasi perlu menyediakan, menyimpan, dan bahan baku untuk diolah dan mendistribusikan produk serta layanan untuk mendukung kegiatannya. Selain itu, organisasi harus mengelola dan memantau produk saat mereka keluar gudang dan masuk ke toko. Dengan demikian komponen dari rantai pasokan seperti pengadaan, transportasi, pergudangan, dan pengelolaan persediaan adalah proses bisnis yang memungkinkan sebuah organisasi mendapatkan nilai optimal untuk sumber daya yang dikeluarkan seperti uang untuk membeli bahan baku dan produk untuk menerima pendapatan. Pengelolaan sumber daya yang efektif melalui proses pengadaan barang, pergudangan, dan inventori yang baik berkontribusi pada pencapaian tujuan operasional dan strategis sebuah proyek dan organisasi. Proses dari rantai pasokan yang efisien dan efektif mencerminkan profesionalisme, kepatuhan, keadilan, kehandalan, dan transparansi terhadap konstituensi organisasi (anggota, investor, penerima, pemerintah daerah, dan masyarakat umum). Oleh karena itu, SCM membutuhkan banyak perhatian. Faktor-faktor seperti ukuran organisasi, ketersediaan supplier untuk memasok bahan baku dan arus kas dan kredit organisasi akan mempengaruhi pendekatan organisasi terhadap pengadaan bahan baku. Begitu pun halnya pada produk jadi. Ukuran organisasi juga akan berdampak pada pembentukan kebijakan dan prosedur dari rantai pasokan. Rantai pasokan merupakan pondasi dasar dari aliran bahan baku yang kemudian diproses melalui kegiatan produksi dan menjadi produk akhir dan didistribusikan ke pasar sasaran. Dengan demikian saluran distribusi merupakan bagian dari rantai pasokan sebagai salah satu pilar kegiatan pemasaran.

## **LOGISTIK PASAR**

---

Logistik adalah manajemen aliran perpindahan barang dari suatu titik asal yang berakhir pada titik konsumsi untuk memenuhi permintaan tertentu, contohnya tertuju kepada konsumen ataupun perusahaan. Jenis barang yang ada dalam bidang logistik terdiri dari benda berwujud fisik seperti makanan, bahan-bahan bangunan, hewan, peralatan dan cairan. Sama halnya dengan perpindahan benda tidak berwujud (abstract) seperti waktu, informasi, partikel dan energi. Logistik benda fisik pada umumnya ikut melibatkan integrasi aliran informasi, penanganan bahan, produksi, packaging, persediaan, transportasi, warehousing, dan keamanan. Kompleksitas dalam logistik dapat dianalisa, diuraikan menjadi suatu model, divisualisasikan dan dioptimalisasi dengan simulation software yang ada.

Logistik adalah proses perencanaan, implementasi dan kontrol yang efisien, alur yang efektif dan penyimpanan barang dan jasa, dan seluruh informasi terkait dari suatu titik asal menuju titik konsumsi demi memenuhi kebutuhan pelanggan. Definisi ini mengikutsertakan inbound, outbound, pergerakan internal dan eksternal, dan return of materials untuk tujuan yang bersifat environmental. Logistik berperan efektif dalam persaingan yang secara luas diakui sebagai suatu kinerja pelayanan pelanggan yang unggul. Pencapaian nilai logistik berdasarkan layanan berkualitas tinggi dan pengendalian biaya adalah dimensi penting dari suatu bisnis yang berfokus pada peningkatan perilaku pembelian konsumen.

Peran logistik kini telah meluas bukan hanya sekadar memindahkan produk jadi dan bahan, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif dengan memberikan layanan yang memenuhi permintaan konsumen. Memiliki jasa logistik yang kompetitif sangatlah penting bagi Indonesia

dalam upaya membangun konektivitas nasional dan internasional. Sektor jasa logistik merupakan sektor yang vital karena perannya dalam mendistribusikan barang dan jasa, mulai dari ekstraksi bahan baku, proses produksi, pemasaran, sampai barang dan jasa tersebut sampai di tangan konsumen.

Distribusi fisik dimulai di pabrik. Manajer memilih sejumlah gudang (titik penyimpanan) dan angkutan transportasi yang akan mengirimkan barang ke tujuan akhir dalam waktu yang diinginkan atau pada total biaya yang paling rendah. Distribusi fisik kini telah meluas ke konsep manajemen rantai pasokan (supply chain management) yang lebih luas. Manajemen rantai pasokan dimulai sebelum distribusi dan sarana fisik mendapatkan masukan yang tepat secara strategis (bahan mentah, komponen, dan peralatan modal); mengubahnya secara efisien menjadi produk jadi; dan menyalurkannya ke tujuan akhir. Perspektif yang jauh lebih luas bahkan memerlukan studi tentang bagaimana pemasok perusahaan itu sendiri mendapatkan input mereka. Perspektif rantai dan membantu mereka meningkatkan produktivitas yang pada akhirnya akan menurunkan biaya perusahaan. Logistik pasar terdiri dari tiga aktivitas utama yaitu manajemen persediaan, pergudangan dan transportasi. Cross docking merupakan perkembangan terbaru yang merangkai efisiensi tiga aktivitas tersebut.

#### 1. Cross Docking

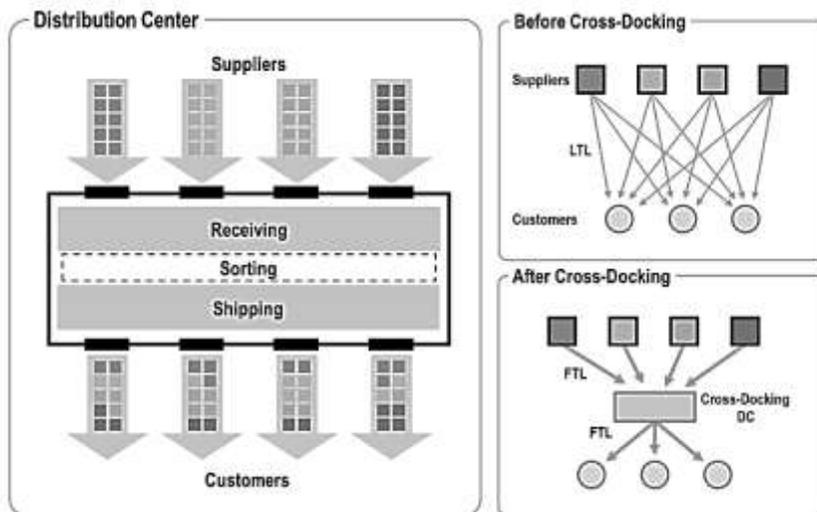
Sistem cross docking atau gudang transit diterapkan secara luas dalam industri ritel untuk mengonsolidasikan pengiriman barang dari berbagai sumber secara cepat dan mempertimbangkan skala ekonomi saat pengeluaran barang keluar (outbound transportation). Cross docking pada dasarnya digunakan untuk mengeliminasi fungsi tempat penyimpanan dari gudang namun tetap dapat melakukan fungsi pengiriman (shipping). Ide besarnya adalah memindahkan muatan langsung dari pengiriman yang baru saja tiba kedalam trailer yang akan keluar tanpa menyimpannya dalam gudang pada waktu perpindahan tersebut. Berlandaskan sistem tersebut, barang-barang yang berada dalam fasilitas tersebut menghabiskan waktu kurang dari 24 jam bahkan kadang kurang dari satu jam.

Sistem cross docking adalah strategi bidang logistik yang penting terutama dalam perusahaan ritel, eceran dan industri-industri yang bergerak dalam bidang distribusi. Cross docking mampu mengurangi biaya persediaan dan transportasi perusahaan di tengah persaingan harga yang ketat (Luo dan Noble, 2012). Cross docking adalah aplikasi dari ilmu logistik dimana memindahkan muatan material dari truk muatan yang datang ke truk muatan yang keluar dengan memanfaatkan tempat penyimpanan maupun tidak sama sekali. Keberadaan konsep Just-in-time menjadikan implementasi operasi cross dock mereposisi fokus selama ini yaitu warehousing inventory menjadi pengelolaan melalui alur transit dari pemasok langsung tertuju kepada pelanggan. Cross docking menjadi suatu strategi yang penting untuk meningkatkan performa dari kinerja rantai pasokan dalam hal kecepatan pergerakan barang, persediaan dan respon.

Konsep cross docking adalah salah satu strategi distribusi yang pada penerapannya ditujukan untuk melancarkan aliran produk dari pabrik hingga ke ritel. Cross docking adalah suatu konsep dimana warehouse tidak lagi sebagai tempat penyimpanan persediaan. Pada sistem distribusi cross docking ini, produk dari pabrik yang tiba di warehouse, dipindahkan ke alat pengiriman yang ada di warehouse dan dikirim ke ritel atau distributor sesegera mungkin, sistem ini meminimasi biaya persediaan.

Cross docking merupakan salah satu teknik logistik yang relatif masih baru, yang digunakan pada pusat distribusi dan industri transportasi. Sistem ini berfungsi untuk mengkonsolidasikan antara produk-produk yang tiba di pusat distribusi untuk selanjutnya dikirim ke ritel dengan memperhatikan faktor waktu dan beban muatan unit transportasi.

Cross docking adalah suatu tipe jaringan operasi hub-and-spoke yang digunakan dalam bidang distribusi barang dari pemasok ataupun manufaktur kepada penjual dan ritel. Melalui proses konsolidasi, pengiriman dari berbagai pemasok tersebut dapat diatur untuk menciptakan full truckload shipments menuju ritel-ritel yang berbeda demi mencapai skala ekonomis transportasi. Segala macam bentuk penundaan (delay) dalam penanganan proses tersebut, dapat mengurangi kinerja keseluruhan jaringan operasi.



Gambar 10.1

### Ilustrasi Sebelum dan Sesudah Crossdocking

Terdapat beberapa jenis dari cross docking yang pada umumnya dapat diterapkan antara lain:

- a. Pre-Packed Cross Docking, kemasan (misalnya pallet, peti, dll) dipilih oleh supplier berdasarkan pesanan dari toko, diterima dan dibawa menuju outbound docks untuk digabungkan dengan kemasan yang sama dari supplier lain untuk dimuat ke dalam kendaraan pengiriman ke toko tanpa proses handling lebih lanjut.
- b. Intermediate Handling Cross Docking, kemasan diterima, lalu dibuka, kemudian diberi label kembali ke dalam kemasan baru oleh distribution center untuk dikirimkan kembali ke toko. Kemasan baru ini kemudian dikirim ke outbound dock untuk digabungkan dengan kemasan yang serupa dari supplier lain di dalam kendaraan pengiriman.

Berikut adalah dalam skenario manajemen gudang dalam menerapkan cross docking:

- a. Manufacturing Cross Docking, jenis ini melibatkan prosedur penerimaan produk pembelian dan produk yang masuk yang dibutuhkan dalam kegiatan manufaktur. Gudang dapat menerima produk dan mempersiapkan subassemblies (rakitan) untuk pesanan produksi.

- b. Distributor Cross Docking, jenis ini memiliki proses konsolidasi produk yang masuk dari berbagai macam vendor yang berbeda menjadi satu campuran produk pallet yang dimana akan dihantarkan kepada pelanggan ketika bagian akhir dari barang tersebut telah diterima. Contohnya adalah distributor parts computer yang dapat memperoleh bagian-bagian rakitan komputer tersebut dari berbagai macam sumber dan mengombinasikannya menjadi satu kesatuan produk yang kemudian baru dikirimkan ke pelanggan.
- c. Retail Cross Docking, proses yang melibatkan penerimaan produk dari beberapa vendor dan menyusunnya untuk diarahkan ke truk keluar sesuai dengan jumlah toko ritel yang dituju. Metode ini sebelumnya digunakan oleh Wal-Mart pada tahun 1980. Mereka menyediakan dua jenis produk, produk yang mereka gunakan untuk dijual setiap hari sepanjang tahun disebut dengan staple stock, dan produk dengan kuantitas yang besar yang hanya dibeli sekali dan dijual pada toko-toko yang biasanya tidak dilakukan restock. Procurement pada jenis produk kedua disebut direct freight dan Wal-Mart meminimalisasikan seluruh biaya gudang direct freight dengan menggunakan crossdocking untuk mengurangi penggunaan gudang sekecil mungkin.

## 2. Manajemen Persediaan

Persediaan (inventory) adalah stok atau simpanan barang-barang. Perusahaan biasanya menyimpan ratusan atau bahkan ribuan barang dalam persediaan. Persediaan merupakan bagian vital dari bisnis. Persediaan bukan hanya perlu untuk operasi tetapi juga berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan. Manajemen Persediaan (inventory management) sebagai proses mengelola persediaan sedemikian rupa untuk meminimalkan biaya persediaan, termasuk biaya penyimpanan dan potensi biaya persediaan keluar. Biaya penyimpanan adalah biaya penyimpanan produk sampai mereka dibeli atau dikirim ke pelanggan. Biaya persediaan keluar adalah biaya dari kerugian penjualan ketika item tidak ada dalam persediaan. Tentu saja, biaya penyimpanan dapat dikurangi dengan meminimalkan persediaan tetapi kemudian biaya

persediaan keluar dapat mengancam finansial organisasi. Biaya persediaan keluar dapat diminimalkan dengan melakukan persediaan sangat besar, tetapi biaya penyimpanan akan sangat besar.

Oleh karena itu, manajemen persediaan adalah semacam tindakan menyeimbangkan antara biaya persediaan keluar dan biaya penyimpanan. Yang terakhir termasuk biaya uang yang diinvestasikan dalam persediaan, biaya ruang penyimpanan, biaya asuransi, dan pajak persediaan. Sering kali, bahkan pengurangan relatif kecil dalam investasi persediaan dapat memberikan peningkatan yang relatif besar dalam modal kerja. Kadang-kadang pengurangan terbaik ini dapat dicapai melalui kemauan untuk dikenakan tingkat yang wajar dari biaya persediaan keluar. Menurut Stevenson dan Chuong (2014), persediaan memiliki sejumlah fungsi, diantaranya yang paling penting adalah:

- a. Untuk memenuhi permintaan pelanggan yang diperkirakan;
- b. Untuk memperlancar persyaratan produksi;
- c. Untuk memisahkan operasi;
- d. Untuk perlindungan terhadap kehabisan persediaan;
- e. Untuk mengambil keuntungan dari siklus pesanan;
- f. Untuk melindungi dari peningkatan harga;
- g. Untuk memungkinkan operasi;
- h. Untuk mengambil keuntungan dari diskon kuantitas.

Fungsi persediaan yang berkaitan dengan kepentingan usaha ritel adalah pada perlindungan terhadap kehabisan persediaan, untuk mengambil keuntungan dari diskon kuantitas dan untuk memenuhi permintaan pelanggan yang diperkirakan. Fungsi memenuhi permintaan pelanggan yang diperkirakan memiliki arti persediaan yang mampu mengantisipasi untuk memuaskan permintaan yang telah diperkirakan. Fungsi perlindungan terhadap kehabisan persediaan memiliki arti persediaan yang mampu menghindari penundaan yang menyebabkan peningkatan risiko kehabisan produk dalam persediaan (stockout). Fungsi mengambil keuntungan dari diskon kuantitas memiliki arti bahwa pemasok dapat memberikan diskon untuk pesanan besar.

Persediaan bahan baku bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian produksi akibat fluktuasi pasokan bahan baku. Persediaan penyangga dan komponen berguna untuk mengurangi ketidakpastian produksi akibat kerusakan mesin. Persediaan produk menjadi berguna untuk memenuhi fluktuasi permintaan yang tidak dapat dengan segera dipenuhi oleh produksi mengingat untuk produksi dibutuhkan bahan baku.

Persediaan yang dimiliki perusahaan bertujuan untuk menjaga kelancaran usaha. Bagi perusahaan dagang persediaan barang dagang memungkinkan perusahaan untuk memenuhi permintaan pembeli. Sedangkan bagi perusahaan industri, persediaan bahan baku dan barang dalam proses bertujuan untuk memperlancar kegiatan produksi, sedangkan persediaan barang jadi ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pasar. Menurut Heizer dan Render (2014) untuk mengakomodasi fungsi-fungsi dari persediaan, perusahaan menetapkan empat jenis persediaan

- a. Raw material inventory, adalah persediaan tempat menampung bahan baku yang telah dibeli namun belum di proses;
- b. Work-in-process inventory, adalah komponen-komponen atau bahan mentah yang telah mengalami suatu perubahan bentuk tetapi belum sempurna;
- c. Maintenance/repair/operating supply inventory (MRO), adalah persediaan yang digunakan untuk menjaga peralatan mesin dan proses produksi tetap produktif. Persediaan ini digunakan untuk keperluan merawat ataupun memperbaiki peralatan (maintenance);
- d. Finished-goods inventory, adalah persediaan akhir dimana suatu produk telah selesai diproduksi dan menunggu untuk dikirim (shipment). Barang jadi membutuhkan tempat dalam persediaan disebabkan ketidakpastian permintaan konsumen di masa depan.

Perusahaan sering mengandalkan teknologi dan perangkat lunak untuk membantu mengelola persediaan. Manajemen persediaan yang efisien dengan menyusun ulang poin yang akurat sangat penting bagi perusahaan yang menggunakan pendekatan just-in-time (JIT), di mana pasokan tiba bila dibutuhkan untuk digunakan dalam produksi atau untuk dijual kembali. Ketika menggunakan JIT, perusahaan mempertahankan

tingkat persediaan yang rendah serta membeli produk dan bahan-bahan dalam jumlah kecil setiap kali mereka membutuhkannya. Biasanya, tidak ada safety stock, dan pemasok diharapkan menyediakan secara konsisten produk berkualitas tinggi. Manajemen persediaan JIT membutuhkan tingkat koordinasi yang tinggi antara produsen dan pemasok, tetapi menghilangkan, pemborosan dan mengurangi biaya persediaan secara signifikan. Pendekatan ini telah berhasil digunakan oleh banyak perusahaan terkenal, seperti Chrysler, Harley-Davidson, dan Dell Computers, untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Ketika pendekatan JIT digunakan dalam rantai pasokan lebih mendekati pemasok ke pelanggan mereka.

Pemrosesan pesanan (order processing) terdiri atas kegiatan persediaan. Alat manajemen yang terlibat dalam menerima dan mengisi pesanan pembelian memungkinkan karyawan untuk pelanggan. Hal ini mencakup tidak hanya bermakna bagaimana pelanggan memesan produk, tetapi juga prosedur untuk penagihan dan untuk pemberian kredit.

Pemrosesan pesanan yang cepat dan efisien merupakan layanan pemasaran yang penting yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang dramatis. Orang-orang yang membeli barang sebagai perantara terutama peduli dengan ketepatan pemasok dan keandalan dalam pemrosesan pesanan mereka. Bagi mereka, ketepatan dan keandalan berarti meminimalkan biaya persediaan serta kemampuan untuk memesan barang ketika mereka butuhkan daripada minggu depan. Internet menyediakan peluang baru untuk meningkatkan pelayanan terkait dengan pemrosesan pesanan.

### 3. Pergudangan

Pergudangan (warehousing) adalah serangkaian kegiatan yang terlibat dalam menerima dan menyimpan produk serta mempersiapkan mereka untuk pengiriman lanjutan. Gudang merupakan tempat penyimpanan barang atau bahan, baik berupa bahan baku (raw material), barang setengah jadi (work-in-process), atau barang jadi (finished goods).

Gudang dibutuhkan dalam proses koordinasi penyaluran produk, yang muncul sebagai akibat kurang seimbangnya proses supply (penawaran) dan demand (permintaan). Kurang seimbangnya antara proses penawaran dan permintaan tersebut mendorong munculnya inventori (persediaan). Persediaan memerlukan ruang sebagai tempat penyimpanan sementara yang disebut sebagai gudang. Terdapat beberapa alasan gudang diperlukan dalam kegiatan logistik, yaitu :

1) Transportation-Production Cost Reduction

Gudang mempunyai peranan penting di dalam proses pengendalian dan pengurangan biaya transportasi dan produksi gudang akan mempunyai peran di dalam menekan biaya transportasi maupun produksi. Pembelian barang pada suatu partai tertentu dengan jumlah dibawah kapasitas muatan alat angkut akan menyebabkan tingginya biaya angkut yang harus ditanggung oleh nilai barang dalam setiap unitnya. Untuk menekan biaya per unit angkutan tersebut minimal harus dibeli sebanyak volume kapasitas muatan alat angkut, sehingga akan diperoleh biaya per unit yang relatif rendah namun disisi lain terdapat konsekuensi timbulnya persediaan barang akibat pembelian yang berlebih.

2) Coordination of Supply And Demand

Gudang berfungsi salah satunya adalah sebagai unsur koordinasi antara penawaran dan permintaan, volume permintaan tidak selalu dapat diproyeksi secara relatif akurat sedangkan proses produksi harus dilakukan untuk menghasilkan suatu volume tertentu. Permintaan pasar dapat terjadi secara berfluktuasi sedangkan penawaran, dalam hal ini proses produksi, akan menghasilkan volume relatif konstan, sehingga diperlukan gudang sebagai tempat penyimpanan pada saat volume produksi meningkat, dan permintaan pasar menurun.

3) Production Needs

Proses produksi untuk barang-barang dengan klasifikasi dan karakteristik tertentu membutuhkan gudang untuk menekan biaya produksi maupun untuk melengkapi proses akhir produksi barang. Untuk barang-barang dengan klasifikasi tertentu memerlukan waktu

simpan agar memperoleh barang dengan kualitas lebih sempurna, sebagai contoh keju, anggur. Barang-barang lain yang memerlukan gudang untuk proses akhir sesuai dengan klasifikasi dan karakteristiknya adalah barang yang harus dirakit (*assembling*) untuk penyempurnaan proses akhir produksi.

#### 4) Marketing Considerations

Barang dengan tipe, klasifikasi dan karakteristik tertentu menuntut harus siap tersedia di pasar, agar pasokan barang tersebut dipasar tidak terhenti.

Untuk itu diperlukan gudang yang relatif dekat dengan pasar sebagai media untuk mempercepat proses pendistribusian guna memenuhi kebutuhan pasar.

Aktivitas di dalam suatu gudang mencakup penerimaan, penyimpanan, dan pengiriman barang atau bahan dari suatu tempat ke tempat berikutnya. Produk yang disimpan untuk menciptakan utilitas waktu yaitu mereka ditahan sampai mereka dibutuhkan untuk digunakan atau dijual. Pergudangan meliputi kegiatan berikut.

- 1) Menerima produk. Gudang menerima produk yang dikirim dan bertanggung jawab terhadapnya.
- 2) Mengidentifikasi produk. Pencatatan dibuat dari jumlah masing-masing item yang diterima. Produk mungkin ditandai, diberi kode, atau memberikan label untuk identifikasi. Gudang dapat digunakan sebagai tempat untuk melakukan *cross-dock operation*, yaitu tempat untuk melakukan penerimaan barang dari lokasi asal (misalnya pabrik) dan langsung dilakukan pengiriman barang tersebut ke lokasi tujuan selanjutnya (misalnya *retailer*). Proses penerimaan dan pengiriman dilakukan dalam waktu yang relatif cepat, sehingga tidak terjadi proses penyimpanan barang atau produk.
- 3) Menyortir produk. Kiriman produk mungkin harus disortir sebelum disimpan. Gudang sebagai terminal konsolidasi (*consolidation terminal*) berfungsi sebagai tempat untuk mengumpulkan barang yang berasal dari beberapa lokasi asal (misalnya pabrik) untuk disalurkan ke lokasi tujuan (misalnya *retailer*). Masing-masing pabrik berbeda

lokasi maupun barang-barang yang diproduksinya, sehingga fungsi gudang di sini sebagai tempat pengumpulan dan pengaturan barang-barang sebelum dikirim ke lokasi tujuan.

- 4) Mengirim produk ke penyimpanan. Produk harus dipindahkan ke daerah penyimpanan khusus, di mana mereka dapat ditemukan kemudian.
- 5) Menahan produk. Produk-produk yang disimpan di gudang di bawah perlindungan yang tepat sampai dibutuhkan. Gudang sebagai tempat break-bulk operation berfungsi sebagai tempat untuk memecah barang atau produk yang dikirim dalam volume besar menjadi beberapa bagian dengan masing-masing bervolume lebih kecil. Hal ini dilakukan karena pengiriman dari tempat asal (misalnya pabrik) dalam volume besar, misalnya untuk alasan efisiensi biaya pengiriman.
- 6) Memperhatikan, memilih, dan merakit produk. Produk yang meninggalkan gudang harus dipilih dari penyimpanan dan dirakit secara efisien.
- 7) Melakukan pengiriman. Setiap pengiriman dikemas dengan sesuai dan diarahkan ke sarana pengangkutan yang tepat. Gudang sebagai tempat in-transit mixing berfungsi sebagai tempat untuk mencampur (mengkombinasikan) barang atau produk yang dikirim dari beberapa tempat asal (misalnya pabrik) yang menghasilkan produk yang berbeda-beda ke beberapa pelanggan dengan kebutuhan barang atau produk dengan kombinasi yang berbeda-beda.
- 8) Mempersiapkan dokumen pengiriman dan akuntansi.

Perusahaan dapat menggunakan gudang sendiri atau ruang sewa di gudang publik. Gudang pribadi, dimiliki dan dioperasikan oleh perusahaan tertentu, dapat dirancang untuk melayani kebutuhan spesifik perusahaan. Namun, organisasi harus mengambil tugas pembiayaan fasilitas, menentukan lokasi terbaik untuk itu, dan memastikan bahwa itu digunakan sepenuhnya. Umumnya, hanya perusahaan yang menangani produk dalam jumlah besar yang mempertimbangkan gudang pribadi. Beberapa perusahaan tersebut adalah Indomaret, Astra dan Unilever.

Gudang publik menawarkan jasa mereka kepada semua individu dan perusahaan. Sebagian besar struktur satu lantai di pinggiran kota, di mana sarana transportasi kereta api dan truk ' mudah tersedia. Mereka menyediakan fasilitas penyimpanan, area untuk menyortir dan merakit pengiriman, serta ruang kantor dan menampilkan untuk pedagang grosir dan pengecer. Gudang publik juga akan menahan -menerbitkan kuitansi untuk-produk bekas sebagai jaminan atas dana yang dipinjam. Banyak organisasi mencari dan merancang gudang mereka tidak hanya untuk efisiensi biaya, tetapi juga untuk menyediakan layanan pelanggan yang sangat baik.

Ada pembagian jenis gudang berdasarkan dari kepemilikan yaitu *public warehouse* dan *private warehouse* yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Gudang publik (*public warehouse*) pada dasarnya adalah gudang yang diperoleh dari menyewa atau mengontrak dari pihak lain untuk dipergunakan menyimpan barang. Mereka menyediakan fasilitas penyimpanan, area untuk menyortir dan merakit pengiriman, serta ruang kantor dan menampilkan untuk pedagang grosir dan pengecer. Tipe *public warehouse* adalah :
  - a. General merchandise. Gudang jenis ini adalah yang paling umum. Gudang ini dirancang untuk digunakan oleh pabrik, distributor dan pelanggan untuk menyimpan beragam jenis barang dagangan. Barang dagangan tersebut biasanya tidak memerlukan penanganan khusus yang biasa terdapat dalam jenis gudang lainnya.
  - b. Cold Storage warehouse. Gudang tipe ini pada umumnya dipergunakan untuk menyimpan barang tidak tahan lama (*perishable goods*) atau produk yang membutuhkan suhu tertentu untuk ketahanannya, terdiri dari hasil alam, misal buah, sayur atau hasil laut. Selain itu juga seperti hasil pabrik, misal bahan kimia kertas photo, *photographics film*.
  - c. Bonded warehouse. Gudang yang biasa dipergunakan oleh lembaga bea dan cukai untuk menyimpan barang selama barang

tersebut (barang import) masih dalam tahap karantina, pengurusan dokumen masuk, ataupun pembayaran bea masuknya ke suatu negara.

- d. Households Goods warehouse. Gudang jenis ini pada umumnya digunakan oleh perorangan daripada oleh lembaga bisnis. Biasa dipergunakan pabrik-pabrik furniture household moving companies, walau kadang-kadang digunakan untuk barang dagangan.
  - e. Special Commodity warehouse. Gudang khusus ini, sesuai dengan namanya hanya diperuntukkan secara khusus pada komoditi tertentu dengan satu penanganan secara khusus terhadap produk tersebut. Gudang ini mempunyai karakteristik sebagai berikut :
    - a) Fasilitas pengumpulan dari berbagai sumber pasokan untuk selanjutnya dijual ke suatu pasar tertentu.
    - b) Tempat menyimpan untuk jangka waktu tertentu.
    - c) Komoditi disimpan dalam ukuran/besaran tertentu dengan kualitas dan grade yang sama.
    - d) Pada umumnya dilengkapi dengan fasilitas tambahan, misalnya mesin-mesin tertentu.
  - f. Bulk Storage warehouse. Gudang jenis ini biasanya dipergunakan untuk produk-produk cairan dan kering dalam ukuran besar, untuk kemudian dipecah atau dibagi dalam ukuran yang lebih kecil. Contoh produk bahan kimia, batubara, pasir besi, dan sebagainya.
- 2) Private warehouse pada dasarnya adalah gudang yang dibangun sendiri atau gudang yang diperoleh secara leasing.

Secara fungsi, gudang mendukung persediaan atau inventori agar barang yang dibutuhkan selalu tetap terjaga jumlahnya pada waktu yang tepat di saat yang dibutuhkan. Misalnya di pabrik akan tersedia gudang bahan baku, sedangkan untuk distribusi juga diperlukan gudang sebagai media penyimpanan. Lokasi gudang juga mempunyai perbedaan, semisal untuk bahan baku biasanya lokasi akan berada ataupun berdekatan dengan pabrik, sedangkan untuk gudang distribusi berada di dekat area yang akan didistribusikan.

Karakteristik barang yang akan disimpan juga berbeda-beda. Misalnya untuk barang-barang elektronik akan berbeda dengan penanganan barang kimia. Perbedaan ini bisa diindikasikan dari kebutuhan gudang tersebut misal, suhu, kelembapan ataupun bentuk fisik gudang tersebut.

Dari perbedaan kebutuhan tersebut, maka diperlukan apa yang dinamakan manajemen pergudangan. Manajemen pergudangan akan melakukan perencanaan untuk lokasi, penataan tempat, perencanaan alur barang keluar dan masuk, manajemen sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana yang mendukung proses di dalam gudang seperti tools, palet, rak maupun perangkat lunak/software yang dibutuhkan.

Pengelolaan manajemen pergudangan yang moderen, tidak hanya melakukan pengelolaan barang keluar dan masuk, tetapi juga melakukan analisa terhadap semua proses yang terjadi di dalam gudang. Tujuannya adalah dilakukan perubahan berkelanjutan agar proses di dalam gudang semakin efektif dan efisien.

#### 4. Transportasi

Transportasi adalah suatu proses pergerakan atau perpindahan orang atau barang dari suatu tempat ke tempat lain dengan mempergunakan suatu sistem tertentu untuk memenuhi kebutuhan manusia dengan cara bergerak dan saling berhubungan. Fungsinya adalah menghubungkan orang dengan tata guna lahan, pengikat kegiatan dan memberikan kegunaan tempat dan waktu untuk komoditi yang diperlukan. Transportasi sebagai bagian dari distribusi fisik, transportasi (transportation) secara sederhana adalah pengiriman produk kepada pelanggan. Semakin jauh jarak antara penjual dan pembeli, yang lebih penting adalah pilihan sarana transportasi dan ekspedisi tertentu. Ada beberapa biaya transportasi yang akan dikaji dalam penelitian ini, diantaranya adalah:

- a. Biaya tenaga kerja langsung atau Direct Labor Cost, adalah biaya yang langsung dikeluarkan oleh perusahaan berdasarkan upah yang harus dibayarkan kepada karyawan yang bekerja di lantai produksi.
- b. Biaya tenaga kerja tidak langsung atau Indirect Labor Cost.
- c. Biaya lain-lain atau Other Cost.

Biaya transportasi dalam penelitian kali ini sama dengan Biaya Operasional Kendaraan (BOK). Biaya Operasional Kendaraan adalah jumlah biaya yang dikeluarkan oleh seorang pengendara mobil meliputi beberapa komponen yaitu, konsumsi bahan bakar, konsumsi minyak pelumas, konsumsi ban, pemeliharaan dan suku cadang, depresiasi, dan asuransi. Dalam analisis BOK, konsumsi bahan bakar menjadi komponen yang paling dominan.

Perusahaan yang menawarkan jasa transportasi disebut ekspedisi (carrier). Ekspedisi umum adalah perusahaan transportasi yang layanannya tersedia untuk semua pengirim. Kereta api, pesawat terbang, dan kebanyakan perusahaan angkutan truk jarak jauh adalah pengangkut umum. Ekspedisi kontrak tersedia untuk disewa oleh satu atau beberapa pengirim. Ekspedisi kontrak tidak melayani masyarakat umum. Selain itu, jumlah perusahaan yang dapat mereka tangani pada satu waktu dibatasi oleh hukum. Ekspedisi pribadi dimiliki dan dioperasikan oleh pengirim.

Selain itu, pengirim dapat menyewa agen yang disebut freight forwarder untuk menangani transportasi. Freight forwarder mengambil kiriman dari pengirim, memastikan bahwa barang dimuat pada ekspedisi yang dipilih, dan bertanggung jawab untuk pengiriman yang aman dari pengiriman ke tempat tujuan mereka. Freight forwarder sering dapat mengelompokkan sejumlah pengiriman kecil menjadi satu beban besar (yang dilakukan pada tingkat yang lebih rendah). Ini, tentu saja, menghemat uang untuk pengirim. PT. Pos Indonesia menawarkan pengiriman paket pos, yang digunakan secara luas oleh pesanan melalui surat. PT. Pos Indonesia menyediakan cakupan geografis lengkap dengan tarif terendah, tetapi membatasi ukuran dan berat pengiriman yang akan diterima. UPS, sebuah perusahaan swasta, juga menyediakan jasa paket-kecil untuk pengirim. Ekspedisi swasta lainnya, seperti JNE, Tiki, Federal Express, dan DHL, menawarkan kecepatan-kilat untuk pengiriman paket baik di dalam dan di luar negeri. Ada juga banyak ekspedisi paket lokal, termasuk jasa pengiriman khusus untuk berbagai industri yang terpengaruh waktu, seperti penerbitan.

Biaya mode transportasi penting bagi pemasar. Kadang-kadang, pemasar memilih mode transportasi berbiaya lebih tinggi karena manfaat yang mereka berikan. Kecepatan diukur dengan total waktu yang ekspedisi miliki pada produk, termasuk waktu yang dibutuhkan untuk pengambilan dan pengiriman, penanganan, dan perpindahan antara titik asal dan tujuan. Biasanya, ada hubungan langsung antara biaya dan kecepatan, yaitu, mode transportasi yang lebih cepat lebih mahal. Keandalan mode transportasi ditentukan oleh konsistensi layanan yang disediakan oleh mode tersebut. Fleksibilitas muat adalah sejauh mana suatu moda transportasi dapat menyediakan peralatan dan kondisi yang sesuai untuk memindahkan jenis produk yang spesifik dan dapat disesuaikan untuk memindahkan jenis produk. Sebagai contoh, beberapa jenis produk mungkin membutuhkan suhu terkontrol atau tingkat kelembapan. Aksesibilitas mengacu pada kemampuan mode transportasi untuk memindahkan barang melalui rute atau jaringan tertentu. Frekuensi mengacu pada seberapa sering pemasar dapat mengirimkan produk dengan moda transportasi tertentu.

Berikut adalah pengelompokan dengan menggunakan lima mode transportasi yang berbeda.

#### 1. Kereta Api

Dalam hal total pengiriman yang dilakukan, kereta api adalah mode transportasi yang cukup penting. Kereta api juga yang paling murah untuk banyak produk. Hampir semua kereta api adalah angkutan umum, meskipun beberapa perusahaan pertambangan batu bara mengoperasikan jalur mereka sendiri. Banyak komoditas yang dibawa oleh kereta api tidak dapat diangkut dengan mudah dengan cara lain. Mereka mencakup berbagai macam bahan makanan, bahan baku, dan barang-barang manufaktur. Batu-bara menempati urutan pertama dengan margin yang cukup besar. Komoditas utama lainnya yang diangkut oleh rel kereta api termasuk produk biji-bijian, produk kertas dan bahan baku, cairan dalam beban tangki mobil, alat berat, dan kayu.

## 2. Truk

Industri truk terdiri atas angkutan umum, kontrak, dan pribadi. Truk dapat memindahkan barang ke daerah pinggiran kota dan pedesaan yang tidak dapat dilayani oleh kereta api. Mereka dapat menangani angkutan cepat dan ekonomis, dan mereka membawa berbagai pengiriman. Banyak pengirim menyukai moda transportasi tersebut karena menawarkan layanan pintu-ke-pintu, persyaratan pengemasan yang lebih longgar daripada kapal dan pesawat terbang, dan jadwal pengiriman yang fleksibel.

## 3. Pesawat Terbang

Transportasi udara adalah yang tercepat, tetapi sarana transportasi paling mahal. Semua penerbangan bersertifikat merupakan angkutan umum. Lini tambahan atau carter adalah ekspedisi kontrak. Karena biaya yang tinggi, fasilitas bandara yang kurang memadai di banyak daerah, dan ketergantungan pada kondisi cuaca, penerbangan membawa kurang dari 1 persen dari semua barang antarkota. Hanya barang-barang bernilai tinggi atau mudah rusak, seperti bunga, suku cadang pesawat, dan obat-obatan atau barang yang dibutuhkan dengan segera, biasanya dikirim melalui udara.

## 4. Kapal

Kapal kargo dan tongkang menawarkan bentuk transportasi dengan harga paling murah, tetapi paling lambat. Mereka digunakan terutama untuk barang-barang besar yang tidak mudah rusak, seperti bahan kimia, biji-bijian, kendaraan bermotor, dan peralatan besar. Tentu saja, pengiriman dengan air terbatas ke kota-kota yang terletak di jalur air bernavigasi.

## 5. Pipa

Pipa adalah moda transportasi yang sangat khusus. Mereka digunakan terutama untuk membawa minyak bumi dan gas alam. Pipa telah menjadi semakin penting karena kebutuhan negara terhadap produk minyak bumi telah meningkat. Produk seperti batu-bara semiliquid dan serpihan kayu juga dapat dikirimkan melalui jaringan pipa berkelanjutan, andal, dan dengan penanganan minimal.

Semakin banyak pengirim yang menggabungkan dua atau lebih model transportasi karena kontribusi dari kontainerisasi. Kontainerisasi (containerization) terdiri dari memasukkan barang dalam kotak atau trailer yang mudah dipindahkan antara dua model transportasi. Piggyback menggambarkan penggunaan rel dan truk; fishyback, air dan truk; trainship, air dan rel; serta airtuck, udara dan truk. Setiap model terkoordinasi menawarkan keuntungan khusus. Misalnya, Piggyback lebih murah dibandingkan truk saja, tetapi memberikan fleksibilitas dan kenyamanan.

Pengirim dapat memilih dari angkutan pribadi, kontrak, dan angkutan umum. Jika pengirim memiliki armada truk atau armada udaranya sendirinya, pengirim menjadi angkutan pribadi. Angkutan kontrak adalah organisasi independen yang menjual layanan transportasi kepada pihak lain berdasarkan kontrak. Angkutan umum memberikan layanan antara titik yang ditentukan sebelumnya berdasarkan jadwal dan tersedia bagi semua pengirim dengan tarif standar.

Untuk mengurangi penanganan yang mahal pada saat kedatangan, beberapa perusahaan menempatkan barang ke kemasan siap pajang sehingga barang itu tidak perlu dikeluarkan dari kotak dan ditempatkan di rak secara satu per satu. Di Eropa, P&G menggunakan tiga kelompok sistem logistik untuk menjadwalkan pengiriman barang yang bergerak cepat dan lambat, barang dalam kuantitas yang sangat besar (bulk), dan kecil dengan cara yang paling efisien.

# DAFTAR PUSTAKA

- Assael, Henry. 2007. *Consumer Behaviour and Marketing Action*. Boston : Thomson-Learning
- Bikew, J., T. mobickin, C. A. Iqas, O. Tulge, A. J. Bjuhpay & A. Abacsihn. 2013. International Expansion of Retail Firms. *Journal of Retail Management*, Vol 14 (2):58-86
- Booms, B. H. & Bitner, M. J. 1981. Marketing strategies and organization structures for service firms", in Donelly, J. H. & George, W. R. (eds.), *Marketing of Service*. Chicago: American Marketing Association, pp. 47-51.
- Borden, N. H. 1964. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 4 (June), 2-7.
- Cullington, J. W. 1948. *The Management of Marketing Costs*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Darmawan, Didit. 2008. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Metromedia, Surabaya
- Darmawan, Didit. 2008. *Psikologi Konsumen*. Addar Press, Jakarta
- Darmawan, Didit. 2009. *Pemasaran Jasa*. IntiPresindo Pustaka, Bandung
- Heizer, J. & Render B. 2014. *Principles of Operations Management*, 9th Edition. Prentice Hall.
- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller, 2016. *Marketing Management*, 15th Edition, Pearson Education, Inc.
- Keegan, Warren J., Mark C. Green. 2015. *Global Marketing*, 8th Edition, Pearson
- Lamb, C. W., Hair, J. F. And Mcdaniel, C. D. 2009. *Essentials of Marketing*. South-Western, Thomson Learning - Mason, Ohio
- Lee, H. 2004. The Triple—A Supply Chain. *Harvard Business Review*, 102-112.

- Luo, G., & Noble, J. S. 2012. An integrated model for crossdock operations including staging. *International Journal of Production Research*, 50 (9), 2451-2464.
- Madura, Jeff. 2007. *Introduction to Business*. 4<sup>th</sup> edition, Thomson
- McCarthy, J. E. 1968. *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin.
- Mowen, John C. & Michael Minor. 2001. *Consumer Behavior*, Fifth edition, Harcourt, Inc.
- Nagurney, Anna. 2006. *Supply Chain Network Economics: Dynamics of Prices, Flows, and Profits*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Nunes, Paul & Frank V. Cespedes. 2003. The customer has escaped. *Harvard Business Review*. Nov;81(11):96-105
- Stevenson, W.J. & S.C. Chuong. 2014. *Operations Management: An Asian Perspective*, 2nd Edition. McGraw Hill.
- Underhil, Pasco. 2004. Call of the Mall, *The Geography of Shopping*. New York: Simon & Schuster