

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT. INTERCRAFT SEDATI SIDOARJO

Siswo Martono

Program Studi Sistem Informasi STIKOM Surabaya, Jl. Kedung Baruk 98 Surabaya 60298,
email: siswo@stikom.edu

Abstract:

The research objective was to determine the ability and opportunities owned by PT. Intercraft and to anticipate threats are faced and will be faced by PT. Intercraft Sedati Sidoarjo.

The prospect of furniture industry in Indonesia is still large because of the availability of raw materials, and the simplicity of the technology used in the industry. The company have to do or choose the right marketing strategy to compete in this industry. Because in this industry especially in the garden furniture industry need to always do the marketing strategy evaluation in a shorter cycle and the observation of macro environment trend for long time.

This research takes a case study of PT. Intercraft, Sidoarjo. The aim is to do a series of market entry strategy evaluation, which been determined by PT. Intercraft, and to do an analysis of some factor such as strength, weaknesses, opportunity and threat. This research uses several analysis tools that are *Five Forces Model* of Michael E. Porter and SWOT analysis (Urban and Star Model) and Modes of Entry (Douglas and Craig).

The results show that the appropriate strategy for PT. Intercraft is *growth-oriented strategy*, which aims to expand the market and to increase the market segment. Two aspects, which are identified having dominant influence to the success of PT. Intercraft in its industry, is *channel distribution* and choices of *modes of entry* into Europe market (Spain).

In principal, the product, price and distribution strategy of PT. Intercraft is already effective though little of weakness on the indirect distribution system is still found. So is the dominance of direct marketing activity and advertising in terms of promotion aspect. To expand the market, sales promotion is necessary. It is needed as a supplement of customer relationship management activity.

Keywords : Marketing strategy, Five Forces Model, modes of entry, growth-oriented strategy, channel Distribution

PENDAHULUAN

Industri Perakayuan adalah bidang usaha yang sangat prospektif. Ketersediaan bahan baku yang memiliki nilai jual, variasi produknya yang cukup besar dengan pasar yang cukup luas, dan pengolahannya yang bisa dikerjakan dengan teknologi sederhana sampai dengan teknologi yang rumit, menjadikan industri ini banyak diminati. Perkembangan industri ini telah membawa kemanfaatan yang cukup berarti. Dari sisi sosial ekonomi industri ini telah menciptakan lapangan usaha dan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat dan memberi kontribusi bagi perkembangan ekonomi daerah. Dari sisi sosial budaya, industri ini membuka peluang terjadinya transfer teknologi secara alamiah dan bertahap. Perkembangan terakhir menunjukkan bahwa industri ini telah berkembang dengan sangat pesat dan dalam berbagai skala unit usaha yang jumlahnya mencapai ribuan.

Akselerator dari pesatnya pertumbuhan ini adalah terbukanya pasar luar negeri yang semakin besar. Pasar luar negeri menjadi daya tarik yang sangat kuat bagi para investor baik besar maupun kecil untuk menanam modal di bidang ini karena menjanjikan profit yang cukup besar. Selain pengusaha yang bergerak langsung di bidang pengolahan, Prospek bidang ini juga menciptakan lapangan usaha baru yang mendukung usaha pemrosesan. Bidang-bidang usaha ini telah berkembang demikian kompleks dan mengkonfigurasi system Industry perakayuan, yang tersusun atas subsistem penghasil bahan baku (kayu), sub sistem pasar bahan baku, subsistem industri pengolah, dan subsistem pasar produknya. PT. Intercraft adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *furniture* yang mengkhususkan membuat produk-produk untuk keperluan taman (*garden furniture*) dimana pasarnya adalah untuk ekspor (luarnegeri).

Selama ini PT. Intercraft dalam memasarkan produknya adalah dengan menggunakan cara *indirect export* melalui agen yang menghubungkan antara perusahaan dengan buyer, dimana agen ini juga berperan dalam mengontrol produk yang dihasilkan oleh perusahaan apakah sudah sesuai dengan permintaan buyer. Selain itu PT. Intercraft juga aktif mengikuti pameran perdagangan di luar negeri untuk memperkenalkan produknya dan juga sebagai sarana berpromosi. Walaupun selama ini PT. Intercraft tidak pernah kesulitan dalam mendapatkan order, tetapi perusahaan juga perlu untuk menerapkan strategi pemasaran yang tepat dan berkesinambungan untuk dapat terus bersaing dan bertahan di dalam industri ini.

Landasan Teori

Memasuki Pasar Luar Negeri

Ada beberapa faktor yang dapat menarik suatu perusahaan ke pasar internasional (Kotler, 2000):

1. Perusahaan global yang menawarkan produk yang lebih baik atau harga yang lebih murah mungkin menyerang pasar domestik perusahaan itu.
2. Perusahaan menemukan bahwa beberapa pasar asing memberikan peluang laba lebih tinggi daripada pasar domestik.
3. Perusahaan basis pelanggan yang lebih besar untuk mencapai skala ekonomis.
4. Perusahaan mengurangi ketergantungannya pada satu pasar untuk mengurangi risikonya.

Ekspor Tidak Langsung (*Indirect Export*)

Cara umum untuk terlibat dalam pasar luar negeri adalah lewat ekspor. Ekspor adalah bentuk paling tradisional dari cara masuk ke pasar internasional dimana perusahaan dapat memilih untuk melakukan *direct exporting* atau *indirect exporting* (Keegan 1995). Ekspor berkala (*occasional export*) adalah tingkat keterlibatan pasif dimana perusahaan mengekspor secara berkala berdasarkan inisiatif sendiri atau menanggapi pesanan yang tidak diduga dari luar negeri.

Ekspor Langsung

Pada akhirnya perusahaan mungkin memutuskan untuk menangani sendiri ekspornya. Investasi dan risikonya lebih besar tetapi potensi pengembalian modalnya juga lebih besar karena tidak membayar perantara. Perusahaan dapat melakukan ekspor langsung dengan beberapa cara (Kotler, 2000):

Departemen atau divisi ekspor berbasis domestik (*domestic-based export departemen or division*) dimana manajer penjualan ekspor melaksanakan penjualan aktual dan menarik bantuan pasar saat diperlukan.

1. Departemen itu mungkin berevolusi menjadi suatu departemen ekspor mandiri yang melakukan semua kegiatan ekspor dan beroperasi sebagai pusat laba.
2. Cabang atau anak perusahaan luar negeri (*overseas sales branch or subsidiary*) adalah cabang penjualan luar negeri memungkinkan produsen mencapai keberadaan dan pengendalian program yang lebih besar di pasar luar negeri.
3. Cabang penjualan menangani penjualan dan distribusi dan dapat juga menangani pergudangan serta promosi. Cabang ini biasanya berperan sebagai pusat tampilan dan pusat pelayanan pelanggan.
4. Distributor atau agen berbasis luar negeri (*foreign-based distributors or agents*): perusahaan dapat menyewa distributor atau agen berbasis luar negeri untuk menjual barang-barang perusahaan. Distributor dan agen ini dapat diberi hak eksklusif untuk mewakili produsen di negara itu atau hanya hak-hak terbatas.

Menentukan Program Pemasaran

Perusahaan yang beroperasi di satu atau beberapa pasar luar negeri harus memutuskan seberapa banyak mengadaptasi bauran strategi

pemasaran mereka pada kondisi lokal. Disatu sisi ekstrem adalah perusahaan yang menggunakan standarisasi bauran pemasaran seluruh dunia. Standarisasi produk, promosi, dan saluran distribusi menjanjikan biaya terendah karena tidak ada perubahan besar pada bauran pemasaran yang ada sekarang.

a. Produk

Keegan (1995) membedakan lima strategi adaptasi produk dan promosi untuk pasar luar negeri

1. Perluasan langsung (straight extension)

Perusahaan memperkenalkan produk di pasar luar negeri tanpa perubahan apapun. Manajemen puncak menginstruksikan wiraniaganya untuk mencari pelanggan bagi suatu produk apa adanya. Sebelumnya perusahaan harus menentukan apakah pelanggan luar negeri menggunakan produk tersebut. Perluasan langsung menarik karena tidak melibatkan tambahan biaya litbang, perubahan peralatan pabrik, atau modifikasi promosi.

2. Adaptasi Produk (product adaptation)

Adaptasi produk mencakup perubahan produk untuk memenuhi kondisi atau preferensi lokal. Ada beberapa tingkat adaptasi. Perusahaan dapat memproduksi versi regional dari produknya, versi negara, versi kota, dan versi pengecer. Hal ini untuk mengantisipasi bermacam-macam kondisi dan situasi yang berbeda di masing-masing tempat/wilayah.

3. Product Invention

Dalam hal ini mencakup penciptaan sesuatu yang baru. Hal ini dapat berupa dua bentuk. Penemuan mundur (backward invention) adalah memperkenalkan kembali bentuk- bentuk produk sebelumnya yang disesuaikan dengan kebutuhan negara asing. Hal ini menggambarkan pemahaman yang baik tentang siklus hidup produk internasional, yaitu tiap negara berada pada tahap kesiapan yang berbeda untuk menerima produk tertentu. Penemuan maju (forward invention) adalah menciptakan produk baru untuk memenuhi kebutuhan di negara lain.

Penemuan produk merupakan strategi yang mahal, namun imbalannya akan sangat besar.

b. Promosi

Strategi promosi terdiri dari perencanaan, implementasi, dan mengontrol komunikasi dari sebuah organisasi kepada pelanggannya dan target audien yang lain. Fungsi dari promosi dalam program marketing adalah untuk mendapatkan komunikasi obyektif yang bervariasi dengan masing-masing audien. Tanggung jawab pemasaran adalah merencanakan dan mengkoordinasi strategi promosi yang terintegrasi dan memilih strategi yang spesifik untuk komponen-komponen promosi (Cravens, 2000). Perusahaan dapat melakukan kampanye periklanan dan promosi yang sama dengan pasar domestik

atau mengubahnya untuk tiap pasar lokal, suatu proses yang disebut adaptasi komunikasi. Jika proses itu mengadaptasi baik produk maupun komunikasi, perusahaan itu melaksanakan adaptasi ganda. Perusahaan dapat mengubah pesan pada empat tingkat yang berbeda. Perusahaan dapat menggunakan satu pesan di mana saja, hanya mengubah bahasa, nama, dan warna. Kemungkinan kedua adalah menggunakan tema yang sama secara global namun mengadaptasikan salinannya untuk tiap pasar lokal. Pendekatan ketiga adalah mengembangkan suatu kumpulan iklan global, dan dari sana tiap negara memilih satu yang paling sesuai.

c. Harga

Perusahaan multinasional menghadapi beberapa masalah penetapan harga spesifik saat menjual barang ke luar negeri. Mereka harus berhubungan dengan peningkatan harga, harga transfer, tuduhan dumping, dan pasar gelap. Saat perusahaan menjual barang mereka ke luar negeri, mereka menghadapi masalah peningkatan harga. Karena perusahaan harus menamabah biaya transportasi, tarif masuk, margin importir, margin pedagang grosir, dan margin

pengecer pada harga pabriknya. Tergantung pada biaya- biaya tambahan ini, juga resiko fluktuasi mata uang, produk itu mungkin harus dijual dua atau lima kali lebih banyak di negara lain untuk menghasilkan laba yang sama bagi produsen. Karena peningkatan biaya berbeda dari satu negara ke negara lain, permasalahannya adalah bagaimana menetapkan harga di berbagai negara. Dalam hal ini perusahaan memiliki tiga pilihan:

1. Menetapkan harga seragam di semua tempat
2. Menetapkan harga berbasis pasar di tiap negara
3. Menetapkan harga berbasis biaya di tiap negara

Jika perusahaan membebankan harga yang terlalu tinggi pada anak perusahaan, akhirnya ia akan membayar bea tarif yang lebih tinggi, walau ia mungkin membayar pajak penghasilan yang lebih rendah di negara asing. Jika perusahaan membebankan harga yang terlalu rendah pada cabang, ia akan dituduh melakukan dumping. Dumping terjadi jika suatu perusahaan membebankan kurang dari biayanya atau kurang dari yang dibebankan di pasar domestik, untuk memasuki atau memenangkan suatu pasar.

d. Saluran distribusi

Perusahaan internasional harus mengambil pandangan saluran menyeluruh tentang masalah pendistribusian produknya ke pemakai akhir. Dalam rantai pertama, kantor pusat pemasaran internasional penjual, departemen ekspor atau divisi internasional membuat keputusan mengenai saluran dan bauran pemasaran lain yang efisien. Rantai kedua, saluran antar negara, membawa produk ke perbatasan negara-negara asing. Keputusan yang dibuat dalam rantai ini mencakup jenis perantara (agen, perusahaan perdagangan, dan sejenisnya), jenis transportasi (darat, laut, udara), serta pengaturan finansial dan resiko. Rantai ketiga, saluran di dalam negara asing, membawa produk dari titik masuk di luar negeri ke pembeli dan pemakai akhir. Saluran distribusi dalam negara sangat berbeda antara berbagai negara. Ada

perbedaan dalam jumlah dan jenis perantara yang melayani tiap pasar luar negeri. Perbedaan lain terletak pada ukuran dan karakter unit pengecer luar negeri.

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian ini menggambarkan bagaimana proses penelitian dilaksanakan serta langkah-langkah yang diambil dalam pengumpulan dan pengolahan data. Dalam penelitian ini penulis memperoleh data dari beberapa sumber.

Data Primer

Data primer diperoleh melalui data pengiriman barang ke negara-negara tujuan eksport di Eropa (Barcelona, Tillbury, Shouthampton dan Rotherdam) bulan Januari sampai dengan Desember 2011.

Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder ini melalui wawancara serta diskusi dengan staf pemasaran dan studi pustaka dengan membaca buku-buku atau literatur lain yang ada kaitannya dengan topik pembahasan.

Metode Analisis Data

Dalam menganalisis market entry strategy yang dilakukan oleh PT. Intercraft maka digunakan analisis data yang bersifat kualitatif. Pendekatan teoritis yang digunakan sebagai dasar analisis permasalahan menggunakan diagram strategi pemasaran oleh Glen L. Urban dan Steven H. Star (1991). Untuk mengetahui strategi pemasaran internasional yang dilakukan oleh perusahaan dan pendekatan strategik yang sesuai maka digunakan metode deskriptif untuk membantu deskripsi secara sistematis mengenai fenomena yang diteliti. Untuk memberi gambaran secara mendetail tentang object studi digunakan penelitian studi kasus. Studi kasus dimaksudkan untuk memfokuskan pada aspek-aspek penting strategi pemasaran internasional, memilih

saluran distribusi di pasar luar negeri, perencanaan dan pengorganisasian pemasaran. Proses analisis implementasi strategi pemasaran dalam model ini yaitu dengan cara melihat fenomena-fenomena pemasaran pada perusahaan, kemudian selanjutnya dilakukan analisis internal yang berupa pengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta analisis eksternal yang berupa pengidentifikasi peluang dan ancaman. Selain kedua analisis tersebut dilakukan pula analisis perusahaan dan kemampuannya.

Di dalam analisis internal perusahaan dilakukan pembobotan dimana faktor kelemahan dibandingkan dengan pesaing diberi tanda 1 (sangat buruk) sampai 5 (sangat baik), dimana makin besar nilainya makin baik perusahaan tersebut dibandingkan dengan pesaing. Dengan pembobotan ini dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada, dengan demikian dapat dikembangkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada. Jika kekuatan kita lebih besar dari pesaing utama, maka dapatlah dikatakan bahwa perusahaan memiliki keunggulan strategi dan jika perusahaan ingin mempertahankan keunggulan ini, maka perusahaan harus memiliki strategi jangka panjang yang dapat bertahan lama.

Sedangkan untuk faktor eksternal perusahaan yang berupa ancaman dan peluang bisnis yang ada, maka juga diadakan rating pada variabel-variabel faktor ancaman dan peluang perusahaan. Selain rating juga digambarkan kondisi ancaman dan peluang perusahaan yang sangat kecil, kecil, besar dan sangat besar terhadap pesaing. Untuk analisis eksternal yang berupa ancaman dan peluang perusahaan pembobotannya sebagai berikut: faktor ancaman ataupun peluang yang sangat kecil diberi tanda (+1), untuk yang kecil diberi tanda (+2), untuk yang besar diberi tanda (+3), dan untuk yang sangat besar diberi tanda (+4).

Analisis situasi industri

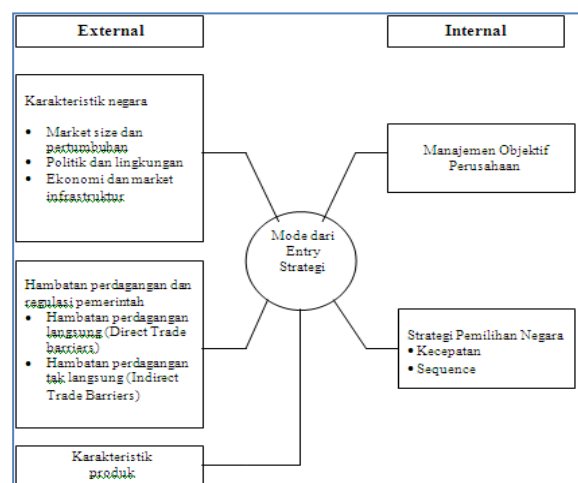
Langkah-langkah dalam menganalisis situasi dalam Industri dan persaingan:

1. Mengidentifikasi karakteristik ekonomi dalam Industri: GNP Negara importir, nilai tukar mata uang asing.
2. Menilai kekuatan pengubah Industri Inovasi Produk Masuk keluarnya perusahaan.
3. Kekuatan persaingan Industri
Persaingan di dalam industry, Jumlah perusahaan dalam industry, Produk, Pertumbuhan Industri, Masuknya pesaing baru/tingkat persaingan, Produk pengganti, Kekuatan tawar menawar pemasok, Jumlah pemasok, Kualitas, Ketergantungan pemasok pada Industri
Kekuatan tawar menawar pembeli, Konsumsi Negara Importir, Informasi dan Packaging.
4. Gambaran faktor kunci sukses
5. Menyimpulkan daya tarik Industri.

Untuk mengevaluasi strategi pemasaran ke luar negeri yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara analisa kualitatif melalui prosedur sebagai berikut:

Mekanisme elemen-elemen strategi memasuki pasar Asing:

Menilai peluang pasar asing dengan memilih produk dan pasar sasaran, Memutuskan pasar mana yang akan dimasuki, Memilih cara masuk ke pasar asing, Mendesain proses pemasaran, Penentuan pasar sasaran.



Gambar 1. Modes of market entry (Douglas and Craig, 1994)

ANALISA SWOT

Analisa SWOT dapat dilakukan dengan memanfaatkan hasil diagnosis dan pengetahuan analitis mengenai fenomena-fenomena pemasaran yang ada. Analisa SWOT berupaya mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan sekaligus ancaman dan peluang yang dihadapi. Dengan analisa ini dapat diketahui posisi bersaing perusahaan saat ini dan prospeknya pada masa yang akan datang dalam menghadapi persaingan, sehingga dapat disusun strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. Dalam analisis ini juga membandingkan variabel-variabel kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terdekat (*closecompetitor*) mereka yaitu PT. Seng Fong.

Kekuatan Dan Kelemahan Perusahaan

Variabel-variabel yang merupakan faktor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan pesaing terdekat mereka dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Kekuatan dan kelemahan perusahaan

Faktor-faktor	Nilai				
	1 Sangat buruk	2 Buruk	3 Sama	4 Baik	5 Sangat baik
Kecepatan menanggapi komplain					√
Daya tarik promosi				√	
Jaringan distribusi				√	
Disiplin dan budaya kerja			√		
Kualitas produk				√	
Harga produk			√		
Kecepatan pengiriman					√
Anggaran pemasaran			√		
Identifikasi dan eksploitasi pasar global				√	
Fleksibilitas terhadap perubahan			√		
Kemampuan untuk mencapai target dan meraih segmen pasar					√
Kecakapan teknis				√	
Kualitas riset pasar				√	
Kemampuan bekerjasama antar perusahaan sejenis			√		

Dari tabel 1. dapat dilihat bahwa tidak semua faktor memiliki nilai yang sama.

Faktor-faktor yang merupakan keunggulan yang bersifat dominan dari PT. Intercraft terhadap pesaingnya adalah faktor-faktor seperti kecepatan menanggapi komplain, kemampuan untuk mencapai target dan meraih segmen pasar dan kecepatan pengiriman. Sedangkan faktor-faktor yang merupakan kekuatan bagi PT. Intercraft tetapi tidak bersifat dominan adalah faktor-faktor seperti daya tarik promosi, jaringan distribusi, kualitas produk, identifikasi dan eksploitasi pasar global, kecakapan teknis dan kualitas riset pasar.

Faktor-faktor yang tidak memberikan dukungan baik sebagai kekuatan maupun kelemahan bagi PT. Intercraft karena memiliki kedudukan sama kuat dengan pesaing adalah disiplin dan budaya kerja, harga produk, anggaran pemasaran, fleksibilitas terhadap perubahan, dan kemampuan kerja sama antar perusahaan sejenis.

Sedangkan faktor-faktor yang merupakan kelemahan bagi PT. Intercraft baik yang bersifat tidak dominan maupun dominan tidak ada.

1. Dalam hal kecepatan menanggapi komplain, kecepatan pengiriman perusahaan memiliki keunggulan yang lebih baik dibandingkan pesaing, karena dengan adanya agen di negara setempat sehingga informasi yang diperoleh lebih cepat dibandingkan pesaingnya.
2. Identifikasi pasar global yang dimiliki oleh perusahaan lebih baik dibanding pesaing karena mereka sudah lama bermain di industri ini.
3. Kualitas produk perusahaan lebih baik dibanding pesaing karena proses produksi mulai dari bahan baku sampai produk jadi dilakukan sendiri.
4. Jaringan distribusi yang dimiliki lebih baik dibandingkan pesaing karena adanya hubungan yang telah lama dengan agen pemasaran.
5. Anggaran pemasaran juga relatif sama dengan pesaing karena umumnya perusahaan

mempunyai kebijakan tertentu dalam menentukan anggaran pemasaran.

Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan tersebut kemudian diberi bobot dan nilai. Hasil pembobotan dan penilaian faktor-faktor kekuatan dan kelemahan PT. Intercraft dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Pembobotan dan penilaian faktor-faktor kekuatan perusahaan

Faktor-faktor	Bobot	Nilai	Skor
Kecepatan menanggapi	0.075	5	0.375
Daya tarik promosi	0.050	4	0.200
Jaringan distribusi	0.125	4	0.5
Kualitas produk	0.125	4	0.5
Kecepatan pengiriman	0.075	5	0.375
Identifikasi dan eksploitasi pasar global	0.075	4	0.3
Kemampuan untuk mencapai target dan meraih segmen pasar	0.125	4	0.5
Kecakapan teknis	0.025	4	0.1
Kualitas riset pasar	0.050	4	0.2
Total	0.725		3.050

Tabel 3. Pembobotan dan penilaian faktor-faktor kelemahan perusahaan

Faktor-faktor	Bobot	Nilai	Skor
Disiplin dan budaya kerja	0.025	2	0.050
Harga produk	0.075	2	0.150
Anggaran pemasaran	0.025	2	0.050
Fleksibilitas terhadap	0.125	2	0.250
Kemampuan bekerjasama antar perusahaan	0.025	1	0.025
Total	0.275		0.525

Dari tabel 2 dan 3 diketahui bahwa besarnya bobot masing-masing faktor tidak sama. Hal ini tergantung dari pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap bisnis perusahaan. Total skor kekuatan perusahaan sebesar 3.050 terdiri dari faktor-faktor kecepatan menanggapi komplain (0.375), daya tarik promosi (0.200), jaringan distribusi (0.5), kualitas produk (0.5), kecepatan pengiriman (0.375), identifikasi dan eksploitasi pasar global (0.3), kemampuan mencapai target dan meraih segmen pasar (0.5), kecakapan teknis (0.1), dan kualitas riset pasar (0.2).

Sedangkan faktor-faktor yang tidak memberi dukungan baik sebagai kekuatan maupun kelemahan sebesar 0.525 yang terdiri dari faktor-faktor disiplin dan budaya kerja (0.050), harga produk (0.150), anggaran pemasaran (0.050), fleksibilitas terhadap perubahan (0.250), dan kemampuan bekerjasama antar perusahaan sejenis (0.025).

Selisih antara skor kekuatan dan skor kelemahan menunjukkan hasil yang positif yaitu 2.525. Hasil ini didapat dari pengurangan nilai kekuatan perusahaan sebesar 3.050 dengan kelemahan perusahaan 0.525. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan masih lebih besar daripada kelemahan yang dimiliki PT. Intercraft.

Peluang dan Ancaman

Variabel-variabel yang merupakan peluang pada PT. Intercraft dapat ditunjukkan pada Tabel 4. berikut :

Tabel 4. Faktor-faktor peluang bisnis PT. Intercraft

Peluang-peluang	Skala			
	Sangat Kecil	Kecil	Besar	Sangat Besar
Perubahan		√		
Besarnya pasar			√	
Pertumbuhan		√		
Marjin yang			√	
Struktur harga		√		
Kemudahan memasuki			√	
Biaya masuk industri yang			√	
Investasi yang			√	
Resiko yang			√	
Pesaing yang		√		

Dari tabel 4. di atas dapat dilihat bahwa faktor-faktor peluang bisnis seperti pertumbuhan pasar, struktur harga yang stabil, perubahan teknologi dan pesaing yang sedikit memberi peluang yang kecil bagi PT. Intercraft. Sementara faktor-faktor peluang bisnis seperti besarnya pasar, marjin yang tinggi, kemudahan memasuki industri, biaya masuk industri

yang rendah, investasi yang rendah dan resiko yang rendah memberikan peluang yang besar bagi PT. Intercraft :

1. Struktur harga berubah-ubah tergantung dari nilai tukar mata uang, inflasi dan kondisi perekonomian, sosial, politik negara yang bersangkutan.
2. Perubahan teknologi merupakan peluang yang kecil bagi perusahaan karena peningkatan teknologi pada perusahaan pasti diikuti juga oleh pesaingnya. Disamping itu teknologi yang digunakan juga tidak terlalu rumit.
3. Pasar yang belum digarap masih sangat besar sehingga memungkinkan untuk terus mencari segmen pasar baru.

Faktor-faktor peluang tersebut kemudian diberi bobot dengan skala mulai dari 0.00 (sangat tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting) dan nilai yang diberi skala 1.0 (*poor*) sampai 4 (*outstanding*). Hasil pembobotan dan penilaian faktor-faktor peluang bagi PT. Intercraft dapat dilihat dalam Tabel 5.

Tabel 5 Pembobotan dan penilaian faktor-faktor peluang PT. Intercraft

Peluang-peluang	Bobot	Nilai	Skor
Perubahan teknologi	0.05	2	0.1
Besarnya pasar	0.075	3	0.225
Pertumbuhan pasar	0.075	2	0.15
Marjin yang tinggi	0.05	3	0.15
Struktur harga yang stabil	0.125	2	0.25
Kemudahan memasuki	0.05	3	0.15
Biaya masuk industri yang	0.025	3	0.075
Investasi yang rendah	0.05	3	0.15
Resiko yang rendah	0.05	3	0.15
Pesaing yang	0.075	2	0.15
Total	0.625		1.650

Hasil dari pembobotan dan penilaian menunjukkan total skor faktor-faktor peluang bagi PT. Intercraft adalah 1.650. Hal ini menunjukkan kondisi eksternal PT. Intercraft berupa peluang yang ada sangat kecil. Sementara itu faktor-faktor ancaman bagi PT. Intercraft dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Faktor-faktor ancaman bisnis PT. Intercraft

Ancaman-ancaman Bisnis	Skala			
	Sangat kecil	Kecil	Besar	Sangat Besar
Ancaman pendatang baru			√	
Perang harga/promosi		√		
Pengambilalihan/merger		√		
Polusi lingkungan	√			
Ketersediaan bahan baku dan harga pemasok		√		
Inflasi				√
Perubahan regulasi			√	
Fluktuasi nilai mata uang asing			√	
Substitusi Produk		√		
Perubahan selera konsumen		√		

Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa faktor-faktor ancaman seperti ancaman pendatang baru perubahan regulasi, inflasi, nilai mata uang asing dan fluktuasi memberikan ancaman sangat besar bagi perusahaan. Sementara faktor-faktor seperti perang harga, pengambilalihan, polusi lingkungan, ketersediaan bahan baku dan harga dari pemasok, substitusi produk, dan perubahan selera konsumen memberikan ancaman yang kecil bagi PT. Intercraft. Hasil kali bobot dengan nilai, untuk faktor-faktor ancaman bisnis PT. Intercraft dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Pembobotan dan penilaian faktor-faktor ancaman bisnis PT. Intercraft

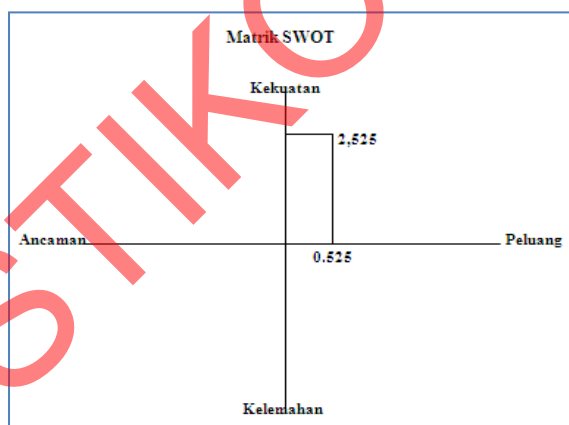
Ancaman-ancaman	Bobot	Nilai	Skor
Ancaman pendatang baru	0.05	3	0.15
Perang harga/promosi	0.025	2	0.05
Pengambilalihan/merger	0.025	2	0.05
Polusi lingkungan	0.05	1	0.05
Ketersediaan bahan baku dan pemasok	0.025	2	0.05
Inflasi	0.075	4	0.3
Perubahan regulasi	0.05	3	0.15
Fluktuasi nilai mata uang asing	0.075	3	0.225
Substitusi Produk	0.025	2	0.05

Ancaman-ancaman	Bobot	Nilai	Skor
Perubahan selera konsumen	0.025	2	0.05
Total	0.375		1.125

Untuk mengetahui total kondisi eksternal perusahaan, total skor faktor-faktor yang merupakan peluang dan faktor-faktor yang merupakan ancaman dicari selisihnya dan hasilnya sebesar 0.525 hasil ini menunjukkan tingkat kekuatan menengah dalam matriks internal eksternal (gambar 2) pada sisi kekuatan eksternal. Pada gambar tersebut terlihat bahwa kekuatan eksternal PT. Intercraft terhadap faktor-faktor strategis eksternal berada pada bagian kekuatan yang medium. Sementara itu selisih jumlah skor atau faktor-faktor peluang (1.650) dan skor faktor-faktor ancaman (1.125) menunjukkan hasil yang positif. Hal ini berarti peluang yang dihadapi oleh PT. Intercraft masih lebih besar daripada ancaman yang dimilikinya.

Matriks Internal-Eksternal

Hasil penjumlahan skor faktor-faktor peluang dan ancaman PT. Intercraft dengan nilai 0.525 diletakkan pada bagian total skor faktor-faktor eksternal. Sementara hasil skor penjumlahan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan PT. Intercraft dengan nilai 2.525 diletakkan pada bagian skor faktor internal.



Gambar 2 Matriks internal-eksternal PT. Intercraft

Jumlah nilai tertimbang variabel internal berada pada angka 2.525 dan jumlah nilai tertimbang eksternal

berada pada angka 0.525 dengan demikian, dapat diketahui bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran I sebagaimana terlihat pada gambar 2. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Intercraft memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan kelemahannya, serta peluang yang dimiliki lebih besar daripada ancaman yang ada, sehingga perusahaan dalam posisi yang kuat untuk berkembang berdasarkan peluang yang ada.

Dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh PT. Intercraft adalah strategi pengembangan pasar yang intensif (agresif) atau strategi yang berorientasi pertumbuhan (*growth oriented strategy*). Strategi ini merupakan salah satu strategi yang bisa dipilih dari beberapa strategi pertumbuhan yang ada, sesuai dengan analisis peluang yang ada pada PT. Intercraft yaitu besarnya pasar, struktur harga yang stabil, resiko yang rendah, pesaing yang sedikit atau lemah, dan pertumbuhan pasar yang cukup besar, maka strategi pengembangan pasar yang intensif merupakan alternatif strategi yang bisa dilaksanakan oleh PT. Intercraft.

Analisa situasi industri

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui daya tarik suatu industri, sehingga dapat ditentukan strategi di masa yang akan datang. Setelah melakukan analisa dan evaluasi internal tentang strategi dan kebijakan pemasaran perusahaan maka tahap berikutnya akan dilakukan analisa mengenai peluang di pasar internasional. Berdasar evaluasi terhadap semua negara yang aktif dalam international trade dari Guide to Directory of Trade Statistics publikasi IMF terdapat 171 negara. Klasifikasi dari 171 negara menurut *World Economy Outlook* membagi negara ke dalam kategori negara industri (Negara industri utama dan negara industri lainnya), negara berkembang dan negara dalam masa transisi. Dalam proses penyaringan ini data yang diamati antara lain populasi penduduk, GNP, income/kapita, nilai

eksport dan import. Melalui riset data sekunder atas variabel-variabel makro tersebut kemudian disusun berdasar wilayah untuk setiap kawasan sebagai faktor-faktor umum suatu negara yang akan digunakan sebagai penyaringan awal negara sasaran yang prospektif. Hasil dari penyaringan kondisi makro ekonomi tersebut kemudian dipilih sejumlah negara dengan mengestimasi potensi pasar menurut luas dan potensi pasar yang kemudian dipilih menjadi negara dengan potensi pasar tinggi.

Stabilitas Politik dan resiko Politik

Tabel 8. Negara dengan sedikit perubahan dalam lingkungan kebijakan

Austria	Inggris	Belgia	Portugal
Amerika	Irlandia	Spanyol	Selandia Baru
Belanda	Jepang	Perancis	Swiss

Sumber :euro monitor 2002

Tabel 9. Negara dengan perubahan moderat dalam lingkungan kebijakan

Afrika S	Denmar	Kanada	Swedia
Australi	Finlandi	Norwegi	Yunani
Jerman	Italia	Turki	

Sumber :euro monitor 2002

Dari tabel 8 dan 9 diatas dapat dilihat bahwa Spanyol termasuk Negara dengan kategori sedikit perubahan dalam kebijakan politik dibandingkan dengan beberapa negara eropa lainnya yang juga menjadi tujuan ekspor perusahaan. Hal ini berarti Spanyol termasuk negara yang prospektif untuk dijadikan tujuan ekspor karena kondisi politiknya relatif stabil. Langkah-langkah dalam menganalisis situasi industri dan persaingan:

1. Mengidentifikasi karakteristik ekonomi dalam industri

Hal yang diamati meliputi GNP negara importir, nilai tukar mata uang dan inflasi. Dimana perkembangan perekonomian Negara importir sangat berpengaruh terhadap volume ekspor yang dilakukan. Dalam hal ini negara yang menjadi tujuan ekspor difokuskan ke Spanyol. Karena dari tabel 10 terlihat bahwa Spanyol

yang mempunyai pertumbuhan GDP 2,2% termasuk dalam kategori tinggi bila dibandingkan dengan negara eropa lainnya, selain itu tingkat pertumbuhan populasinya juga positif. Sehingga diharapkan kebutuhan atau konsumsi akan produk garden furniture meningkat di masa yang akan datang.

Tabel 10. GDP, Populasi dan Nilai Import negara-negara Eropa

Negara	GDP (% growth)	Populasi (1999)/ Juta	Growth	Nilai Import (Juta Dollar)	% Manufaktur
Austria	1.9	9.1	-0.1	68763	84
Belanda	2.7	15.8	0.4	187632	77
Belgia	-2.7	10.2	0	166748	78
Denmark	2.4	5.3	0	44319	77
Perancis	1.5	58.6	0.3	290096	80
Jerman	1.3	82.1	-0.2	472456	70
Yunani	2.2	10.5	0.5	30215	76
Irlandia	1.9	3.8	0.8	46396	81
Italia	1.4	57.6	-0.3	216938	73
Swiss	0.6	7.1	0	79921	85
Portugal	2.5	10	0	38589	76
Spanyol	2.2	39.4	0.2	144750	77
Swedia	1.6	8.9	-0.1	68455	77
Inggris	2.5	59.5	0	320521	83

2. Kekuatan pengubah industri

Struktur industri dapat berubah-ubah, perubahan ini dapat meningkatkan atau mengurangi daya tarik industri

- Inovasi produk: dilakukan karena sesuai dengan tuntutan dan perkembangan yang mengikuti trend
- Masuk keluarnya perusahaan, bila banyak perusahaan yang keluar, hal ini akan merubah struktur industri dengan mengurangi persaingan dalam merebut konsumen/ persaingan dalam penguasaan pangsa pasar.

3. Kekuatan Persaingan Industri

- Masuknya pesaing baru/tingkat persaingan Pendatang baru di Industri adalah perusahaan yang baru masuk dalam industri garden

furniture. Pendatang yang potensial ini akan mempengaruhi persaingan dalam industri karena pendatang baru ini berkeinginan untuk merebut pangsa pasar, ancaman masuknya pendatang baru yaitu perusahaan-perusahaan sejenis baik yang berskala kecil maupun besar ke dalam industri sangat tergantung pada rintangan masuk yang ada:

1. Diferensiasi produk: diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh karena pelayanan kepada pelanggan dan mutu produk yang tinggi. Dengan demikian bagi perusahaan yang akan memulai usahanya di sektor ini akan merupakan hambatan untuk.
2. Akses ke saluran distribusi: Saluran export merupakan penjualan langsung ke konsumen,eksportir dan importir umumnya mempunyai kantor cabang di luar negeri. Disamping itu , perusahaan yang sudah ada telah menjalin ikatan kerja sama yang baik dengan importer karena hubungan yang telah lama, dan pelayanan yang memuaskan. Oleh karena itu perusahaan baru yang akan masuk ke dalam industry ini sulit mempengaruhi importir. Untuk mempengaruhi mereka, pendatang baru harus mengeluarkan biaya yang berakibat pada berkurangnya laba perusahaan.

b. Produk pengganti

c. Kekuatan tawar menawar pemasok

1. Jumlah pemasok: jumlah pemasok untuk industri ini cukup banyak dari penebang berskala kecil sampai menengah di Jawa Timur. Sehingga kekuatan tawar menawar mereka kecil.
2. Kualitas: dengan meningkatkan kualitas BBI yang dihasilkan maka pemasok dapat meningkatkan kekuatan tawar menawar mereka, karena semakin tinggi

mutu produk yang dihasilkan semakin tinggi harga yang dapat dipatok.

3. Ketergantungan pemasok pada industri: ketergantungan pemasok pada industri cukup tinggi karena cukup sulit bagi mereka untuk menyalurkan produknya dalam jumlah banyak selain kepada industry ini.

d. Kekuatan tawar menawar pembeli

1. Konsumsi negara importir: konsumsi negara tujuan ekspor sangat banyak dan stabil. Karena itu banyak pemain yang masuk dalam industri ini yang menyebabkan konsumen mempunyai banyak pilihan dalam pembelian oleh karena itu mereka mempunyai kekuatan tawar menawar yang kuat.

2. Informasi: pembeli (*trader*) mempunyai informasi yang cukup lengkap tentang produk garden furniture ini, sehingga mereka punya kekuatan tawar menawar yang cukup kuat dalam menentukan pilihan pembelian.

4. Gambaran faktor kunci sukses

Faktor-faktor yang mempengaruhi kunci sukses

PT. Intercraft adalah

1. Manufakturing: faktor kunci sukses dalam manufakturing ini adalah kualitas, dimana dalam menghasilkan produk-produknya PT. Intercraft selalu mengutamakan mutu yang baik .
2. Distribusi: dari segi distribusi, faktor kunci sukses perusahaan adalah dengan distribusi langsung. Dengan demikian akan mempertimbangkan banyak hal seperti mutu, pelayanan dan kebutuhan.

5. Menyimpulkan daya tarik industri

Mekanisme elemen-elemen strategi memasuki

pasar Asing. Pada bagian ini akan digambarkan secara umum strategi pemasaran domestik dan pemasaran internasional yang telah dijalankan oleh perusahaan dan pemilihan pasar sasaran di luar negeri. Adapun faktor-faktor untuk masuk (*entry barrier*) dan keluarnya (*exit barrier*) industri adalah:

- a. *Entry barriers*: modal yang cukup tinggi, ketersediaan bahan baku, peraturan pemerintah setempat (regulasi), jaringan distribusi. Karena untuk masuk ke dalam industri ini peraturan pemerintah cukup ketat, diperlukan jaringan distribusi yang kuat untuk menjamin kiriman produk tepat waktu, dan ketersediaan bahan baku yang cukup maka *entry barriers* cukup tinggi dalam industri ini.
- b. *Exit barriers*: kewajiban atau tanggung jawab moral kepada kreditor, karyawan, larangan dari pemerintah, kehilangan kesempatan menutup biaya-biaya (*fixed cost* dan *variabel cost*).
- c. Menilai peluang pasar asing dengan memilih produk dan pasar sasaran: dari kriteria perbandingan produk terdapat sejumlah negara yang mempunyai derajat keunggulan relatif, komparabilitas lebih besar dibanding negara lain. Dari segi persaingan terdapat sedikit negara dengan intensitas persaingan yang sangat kuat. Semakin kuat intensitas persaingan menunjukkan implikasi *reaction to entry* yang kuat, sehingga pasar yang demikian memang prospektif namun juga begitu ketat untuk dimasuki.
- d. Memutuskan pasar mana yang akan dimasuki: dari penilaian terhadap faktor-faktor persaingan, derajat keunggulan relatif dan komparabilitas negara bersangkutan maka diputuskan untuk memilih pasar yang akan dimasuki.

Spanyol sebagai negara tujuan ekspor utama memiliki beberapa keunggulan diantaranya adalah, negara dengan resiko politik yang rendah, sedikit perubahan dalam kebijakan, dan nilai ekspor yang cukup besar.

Selain itu persyaratan untuk melakukan kegiatan ekspor ke sana cukup mudah. Sedangkan *trade barriers*, *tariffs*, dan pajak impor mengikuti aturan yang ditetapkan oleh *europa union*. Eksporir hanya perlu menunjukkan satu faktur komersial, satu *bill of lading*, dan tiga kopi *certificate of origin* untuk setiap pengiriman barang. Sedangkan untuk dokumen tambahan hanya diperlukan bila mengekspor produk-produk farmasi, barang-barang yang tidak tahan lama, binatang dan obat-obatan (euromonitor, 2002).

- e. Memilih cara masuk ke pasar asing: setelah menentukan pasar yang dimasuki maka perusahaan mempertimbangkan berbagai cara untuk masuk ke pasar asing sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan dan keuntungan serta kerugian masing-masing *modes of entry*.
- f. Mendesain proses pemasaran: setelah menentukan cara masuk ke Negara tujuan maka didesain proses pemasaran yang akan dilakukan untuk masuk ke negara tujuan.
- g. Penentuan pasar sasaran: pasar sasaran ditetapkan dengan mempertimbangkan kerugian dan keuntungan dari masing-masing *modes of entry* serta kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dan desain pemasaran yang dipilih.

Tabel 11. Pengiriman barang ke Eropa

No	Tgl	Tujuan	Set/Piece
1	16/01/11	Barcelona	512
2	30/01/11	Barcelona	401
3	09/02/11	Barcelona	256
4	15/02/11	Barcelona	738
5	17/02/11	Tilbury	464
6	19/02/11	Southampton	249
7	28/02/11	Rotterdam	702
8	02/03/11	Barcelona	270
9	13/03/11	Tilbury	654
10	15/03/11	Tilbury	283
11	28/03/11	Barcelona	390
12	21/06/11	Barcelona	259
13	23/06/11	Barcelona	299
14	28/06/11	Barcelona	70
15	29/06/11	Rotterdam	202
16	02/07/11	Southampton	240
17	09/07/11	Barcelona	259
18	12/07/11	Barcelona	441
19	18/07/11	Barcelona	345
20	21/07/11	Barcelona	345
21	21/07/11	Barcelona	542
22	31/07/11	Rotterdam	2096
23	09/08/11	Rotterdam	538
24	16/08/11	Rotterdam	614
25	13/09/11	Rotterdam	378
26	05/10/11	Barcelona	356
27	10/11/11	Barcelona	436
28	30/11/11	Barcelona	606
29	11/12/11	Rotterdam	463
30	31/12/11	Barcelona	3123
		Total	16531

Dari Tabel 11 dapat dilihat bahwa selama setahun permintaan akan *garden furniture* didominasi oleh *buyer* dari Spanyol. Hal ini menunjukkan bahwa pasar disana memang menjanjikan dan prospektif.

Pemecahan Masalah

Dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan maka diperoleh hasil bahwa PT. Intercraft memiliki kekuatan yang lebih besar daripada kelemahannya. Sedangkan dari analisa lingkungan eksternal ancaman yang dihadapi oleh PT. Intercraft lebih kecil dibandingkan peluang yang dimiliki. Sementara itu kombinasi hasil antar analisa

lingkungan eksternal dan analisa lingkungan internal yang dapat dilihat pada matriks internal-eksternal, PT. Intercraft berada pada sel yang menunjukkan strategi stabilitas yang berarti bahwa daya tarik industri ada pada posisi medium, sementara PT. Intercraft memiliki keunggulan yang substansial sehingga strategi pemasaran yang dapat diterapkan juga dapat berupa strategi pemasaran yang bertujuan pada pertumbuhan pasar secara selektif dalam arti yang menguntungkan berdasarkan segmen, memelihara posisi yang ada serta berusaha untuk melakukan investasi secara agresif pada pasar-pasar yang dianggap menguntungkan.

Untuk dapat memasuki pasar yang memiliki daya tarik tinggi, maka PT. Intercraft haruslah memperkuat kapabilitas yang dimilikinya dan mengeliminir kelemahan yang ada terutama pada variabel yang mempunyai pengaruh besar bagi perusahaan seperti kemampuan bekerjasama antar perusahaan sejenis, disiplin dan budaya kerja, anggaran pemasaran dan fleksibilitas terhadap perubahan. Sedangkan kualitas produk dari PT. Intercraft adalah sangat baik dibandingkan dengan pesaing lokal. Hal ini disebabkan karena proses produksi mulai dari bahan baku industri sampai menjadi produk jadi dikerjakan sendiri oleh perusahaan. Dan kontrol yang dilakukan langsung oleh perwakilan dari buyer di luar negeri. Selain itu proses pengembangan sumber daya manusia harus terus menerus dilaksanakan mengingat meskipun pengaruhnya tidak secara langsung dapat dilihat, akan tetapi dapat membantu pengembangan yang lebih terarah dan produktif bagi perusahaan. Sedangkan untuk ekspor tidak langsung yang dilakukan oleh perusahaan dengan melibatkan perantara adalah menyesuaikan dengan kondisi perusahaan dan pilihan resiko yang mungkin dapat terjadi.

Strategi Produk

Secara umum produk yang dihasilkan oleh PT. Intercraft tidaklah berbeda terlalu jauh dengan

yang dihasilkan oleh pesaing-pesaingnya. Yang membedakan dengan para pesaingnya adalah dari proses produksinya. Dimana kebanyakan perusahaan *garden furniture* hanya memproses barang setengah jadi untuk kemudian di proses menjadi barang jadi. Sedangkan PT. Intercraft mulai dari bahan baku industri sampai menghasilkan produk jadi dilakukan sendiri sehingga kualitas produk dapat dikontrol dengan baik. Perusahaan dalam hal ini menggunakan strategi perluasan langsung dimana dalam memperkenalkan produk di pasar luar negeri tanpa melakukan perubahan apapun. Sebelumnya perusahaan harus menentukan apakah pelanggan luar negeri menggunakan produk tersebut.

Strategi Harga

Strategi harga yang ditetapkan oleh PT. Intercraft adalah strategi nilai tinggi (*high value strategy*), karena dengan mutu produk yang baik mereka menetapkan harga yang menurut konsumen termasuk kategori medium. Hal ini karena sebagian besar produknya untuk konsumsi ekspor sehingga harga tidak begitu menjadi masalah bagi pembeli.

Harga				
Kualitas Produk		Tinggi	Menengah	Rendah
	Tinggi	1.Strategi Premium	2.Strategi Nilai Tinggi	3.Strategi Nilai super
	Menengah	4.Strategi mahal	5.Strategi Nilai Menengah	6.Strategi Nilai baik
	Rendah	7.Strategi penipuan	8.Strategi Nilai Ekonomis semu	9.Strategi ekonomis

Sumber kotler (2000)

Gambar 3. Sembilan strategi harga/mutu

Strategi dan Program pemasaran Internasional

Pemasaran internasional yang dilakukan oleh PT. Intercraft adalah aktivitas pemasaran ke luar negeri hanya berdasar permintaan. Level tinggi rendahnya derajat pemasaran internasional ditunjukkan dimana perusahaan ini berada antara fase reguler dan

internasional marketing. Tapi fase reguler lebih besar karena perusahaan masih menggunakan perantara (*buying agent*) di dalam negeri atau luar negeri untuk menjual produk perusahaan. Hal ini karena dengan mempertimbangkan bahwa untuk melakukan ekspor langsung (*indirect export*) perusahaan menemui kendala-kendala sebagai berikut:

- Biaya awal (*start up cost*) yang cukup tinggi.
- Resiko yang secara relatif lebih tinggi dibandingkan dengan ekspor tidak langsung.
- Kebutuhan akan informasi yang tinggi

Simpulan

Untuk mengetahui kemampuan dan peluang yang dimiliki oleh PT. Intercraft serta untuk mengantisipasi ancaman yang dihadapi dan yang akan dihadapi oleh PT. Intercraft, maka berdasarkan atas data dan langkah analisis yang telah dilakukan, yaitu melalui analisis SWOT dapat disimpulkan bahwa peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh PT. Intercraft lebih besar dibandingkan ancaman dan kelemahannya. Dengan kekuatan yang lebih besar dari kelemahan maka kekuatan yang ada dapat dijadikan keunggulan bersaing perusahaan.

Dari analisa data yang ada, lingkungan bisnis makro yang berpengaruh terhadap industri yang dijalankan oleh PT. Intercraft adalah pertumbuhan ekonomi, perubahan nilai tukar mata uang asing, inflasi, bunga bank, perkembangan pasar, globalisasi, kebijakan pemerintah dan perkembangan sosial politik dan demografi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh dalam lingkungan bisnis mikro adalah masalah produk substitusi, penyediaan bahan baku, ancaman pendatang baru, dan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli.

Segmentasi yang dilakukan oleh PT. Intercraft adalah berdasarkan geografis dimana pemasaran ekspor difokuskan ke negara-negara eropa (dalam penelitian ini adalah negara Spanyol). Karena dilihat dari berbagai aspek yang meliputi GNP, resiko politik, pertumbuhan GNP, nilai ekspor dan stabilitas

politik, negara ini menduduki peringkat pertama.

Sedangkan untuk masuk ke pasar di Spanyol perusahaan menggunakan cara *indirect export*. Cara ini dipilih oleh perusahaan karena mempertimbangkan bahwa biaya awal (*start up cost*) yang dibutuhkan tidak begitu tinggi dan resiko yang dihadapi oleh perusahaan lebih kecil. Hal ini juga sesuai dengan kondisi internal perusahaan yang masih perlu untuk memperkuat infrastruktur dan sumberdaya mereka bila ingin meningkatkan derajat keterlibatan mereka di pasar internasional dengan melakukan ekspor langsung.

Diantaranya adalah ketergantungan mereka terhadap perantara cukup tinggi. Karena para perantara (*buying agent*) ini yang mempunyai hubungan langsung dengan konsumen akhir.

RUJUKAN

- Cateora, Philip R, 1995, *International Marketing*, 9th edition, Irwin/Mc Graw Hill
- Cravens, David W, 2000, *Strategic Marketing*, 6th edition, Irwin/Mc Graw Hill
- Douglas, Susan P., Craig, C Samuel, 1995, *Global Marketing Strategy*, Mc Graw Hill
- Keegan, Warren J, 1995, *Global Marketing Management*, 5th edition, Prentice Hall, New York
- Keegan, Warren J., Green, Mark C, 1997, *Principles of Global Marketing*, Prentice Hall, New York
- Kotler, Phillip, 2000, *Marketing Management*, 10th edition, Prentice Hall, New Jersey
- Porter, Michael E, 1985, *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Rangkuti, Freddy, 1997, *Analisa SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Urban, Glen L., Star, Steven H., 1991, *Advance Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decision*, Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey