

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**DAMPAK KEBIJAKAN *MULTI DEALER* PERUSAHAAN XAG
DI INDONESIA
TERHADAP
PENJUALAN, CITRA DAN PERSAINGAN**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**

**Disusun Oleh:
Pandji Soardi
NIM. 013560965**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2008**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “**Dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG di Indonesia terhadap penjualan, citra, dan persaingan**” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 23 September 2008

Yang Menyatakan

(Pandji Soeardi)
NIM 013560965

ABSTRACT

The Impact of Multi Dealer Policy of XAG Company in Indonesia to Sales, Image, and Competition

(Dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG di Indonesia terhadap penjualan, citra, dan persaingan)

A Research on a Distribution Policy of the XAG Company - a German Company with The Headquarters located in Germany operating within 110 Countries via Regional Offices. This company manufactures and sells Biotechnology Products and Mechatronics Products (Balances or Scales and Metal Detectors). The research is on the Balances or Scales Business that dominates the Sales Volume of the Mechatronics Division. This Company has decided to apply a Multi Dealer Policy applicable worldwide including Indonesia.

The objective of this research is to find out what are the impacts of the policy to the sales, image, and competition with regard to XAG Company as the principal and the Distributor/Dealer. And that will be whether the impacts are advantageous or disadvantageous to the parties concerned.

In terms of research method, this is a qualitative research which means that the sample or the object in this research is only one and that is the XAG Company itself. The data for the analysis have originated as secondary data from the activities of the Company with the Distributor/Dealer, from the observation, and from the interviews made with a focus group face to face with some individuals to find out more data with regard to the above policy.

Multi dealer strategy is actually good to improve the performance of a company but it is found out that the policy has been to several extents a contra productive one and disadvantageous to both parties either the Principal – XAG Company and The Distributor/Dealer. The multi dealer policy applied since 2003 with 2 Distributors/Dealers can not stop the consistent sales decrease and it is much less possible to increase it. On top of that, the image of XAG Company is harmed. The situation affects the competition that the competitors take advantage of it. Meanwhile the impacts to the Distributor/Dealer – PT G is that they suffer from sales decrease which has caused that the Sales Volume of XAG Company can not be increased. The impacts to the cooperation between both parties has been ruining as the Distributor/Dealer – PT G has found that the policy has been unfair to them. And finally, the Distributor/Dealer – PT G is looking for New Principal for the similar products to market and sell within the territory.

Pandji Soeardi
NIM 013560965

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG di Indonesia terhadap penjualan, citra, dan persaingan

Penyusun TAPM : Pandji Soeardi

NIM : 013560965

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : 23 September 2008

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Dr. Sugilar

Ronny Kountur, Ph.D

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. H. Udin S. Winatapura, M.A.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Pandji Soeardi
 NIM : 013560965
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG di
 Indonesia terhadap penjualan, citra, dan persaingan

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
 Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Selasa, tanggal 23 September 2008
 Waktu : Jam 16.30

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :

Suciati, Ph.D

Penguji Ahli:

Dr. Chairy

Pembimbing I:

Ronny Kountur, Ph.D

Pembimbing I:

Dr. Sugilar

KATA PENGANTAR

Tugas Akhir Program Magister ini disusun untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar Magister Manajemen di Universitas Terbuka.. Adapun judul TAPM ini adalah "Dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG (Aktiengesellschaft) di Indonesia terhadap penjualan, citra, dan persaingan". Penelitian ini dilakukan terhadap kebijakan distribusi perusahaan XAG (Aktiengesellschaft) berkedudukan di Jerman dalam usahanya meningkatkan penjualan di Indonesia. XAG adalah perusahaan perseroan yang sudah terbuka dan merupakan suatu group sehingga sering disebut juga sebagai XAG Group yang dapat dikatakan memimpin dibidang pemasok teknologi laboratorium dan teknologi proses mencakup 2 segmen yaitu segmen *Biothechnology* dan *Mechatronics*. Yang dibahas dalam Tesis ini adalah tentang kebijakan *multi dealer* mereka atas produk *Mechatronics* yang mencakup peralatan dan sistem **timbangan**.

Di dalam penulisan ini peneliti menyampaikan hasil penelitian terhadap kebijakan *multi dealer* yang ditetapkan oleh perusahaan XAG sebagai strategi distribusi atas produk mereka di Indonesia dan bagaimana dampak yang ditimbulkan terhadap kinerja mereka di Indonesia ini. Tesis ini akan terdiri dari 5 BAB meliputi: BAB I Pendahuluan, BAB II Kajian Teoritik, BAB III Metodologi Penelitian, BAB IV Temuan dan pembahasan, dan BAB V Simpulan dan saran.

Pada kesempatan ini peneliti juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan TAPM ini, terutama kepada

1. Bapak Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
2. Bapak Dr. Ronny Kountur, sebagai pembimbing 1 untuk Program Magister Manajemen Universitas Terbuka
3. Bapak Dr. Sugilar, sebagai pembimbing 2 untuk Program Magister Manajemen Universitas Terbuka
4. Bapak Dr. Supartomo, sebagai ketua program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
5. Seluruh dosen - dosen, staff, dan karyawan program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
6. Teman – teman seangkatan program Magister Manajemen Universitas Terbuka. angkatan 2006.1, yang telah bersama-sama saling mendukung dalam penyelesaian TAPM ini.
7. Seluruh keluarga penulis yang selalu mendukung, yaitu istri dan kedua anak-anak saya.
8. Teman – teman sekantor ditempat pekerjaan yang mengetahui keikutsertaan saya pada Program Pascasarjana
9. Pihak-pihak lain yang tidak sempat dicantumkan namanya yang telah mendukung dan membantu penulis sampai selesainya tesis ini.

Peneliti sangat menyadari bahwasanya TAPM ini masih memiliki beberapa kelemahan dan belum sempurna. Untuk itu koreksi dan masukan dari semua pihak sangat diharapkan untuk perbaikan maupun untuk penambahan pengetahuan bagi peneliti sendiri. Sekali lagi atas perhatian yang diberikan oleh semua pihak tidak ada

yang dapat peneliti sampaikan selain ucapan beribu terima kasih.

Jakarta, Mei 2008

Peneliti

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

PERNYATAAN	ii
ABSTRACT.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM.....	iv
PENGESAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Tujuan Penelitian	2
1.3. Manfaat Penelitian.....	2
BAB II KAJIAN TEORITIK.....	3
2.1. Kajian Pustaka dan studi.....	3
2.1.1. Multi Dealer sebagai salah satu cara Saluran Pemasaran (Saluran Distribusi).....	3
2.1.2. Jenis Saluran Distribusi.....	6
2.1.3. Saluran Distribusi Alternatif.....	8
2.1.4. Jumlah Saluran(Jumlah Perantara).....	10
2.1.5. Pemasaran Multi Saluran (<i>Multi Channels</i>).....	12
2.1.6. Pertumbuhan Sistem Pemasaran Multi Saluran (<i>Multi Channels</i>).....	16
2.2. Definisi Istilah.....	19
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	20
3.1. Metode Penelitian.....	20
3.2. Prosedur Pengumpulan Data.....	21
3.3. Analisa Data.....	22
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	24

4.1. Gambaran umum perusahaan XAG.....	24
4.1.1. Produk Timbangan Elektronik dari Perusahaan XAG.....	25
4.1.2. Misi Perusahaan XAG.....	26
4.1.3. Struktur Bisnis bidang Timbangan.....	27
4.1.4. Distribusi	29
4.1.5. Persaingan.....	30
4.1.6. Operasional	31
4.2. Pembahasan.....	32
4.2.1. Dampak kebijakan multi dealer bagi Perusahaan XAG sebagai principal.....	33
4.2.1.1. Dampak terhadap penjualan produk XAG di Indonesia.....	35
4.2.2. Dampak terhadap citra perusahaan XAG.....	39
4.2.3. Dampak terhadap situasi persaingan.....	41
4.3. Dampak kebijakan multi dealer bagi distributor/dealer.....	42
4.3.1. Dampak terhadap penjualan.....	42
4.3.2. Dampak terhadap citra distributor/dealer.....	43
4.3.3. Dampak terhadap situasi persaingan bagi distributor/dealer.....	43
4.3.4. Dampak terhadap hal selain dari penjualan, citra, dan situasi persaingan bagi distributor/dealer.....	44
4.4. Dampak kebijakan multi dealer terhadap kerjasama antara perusahaan XAG dengan distributor/dealer PT G.....	46
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	47
SIMPULAN.....	47
SARAN.....	51
DAFTAR PUSTAKA.....	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Selected Channels of Distribution.....	8
Gambar 4.1. Struktur Bisnis Timbangan.....	28
Gambar 4.2. Kebijakan Distribusi Perusahaan XAG.....	29
Gambar 4.3. Grafik penjualan produk XAG di Indonesia (1998-2007).....	36

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

Kategorisasi Hasil Wawancara..... A

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Para *principal* produk timbangan elektronik dari luar negeri masih memandang situasi pasar di Indonesia sebagai masih cukup menjanjikan. Produk timbangan elektronik atau lebih sering disebut dengan *electronic scales* memiliki teknologi yang tinggi sebagai alat ukur massa/berat (*gravimetrics*) dan sampai saat ini untuk yang berteknologi sebagaimana dijelaskan diatas masih belum diproduksi didalam negeri mengingat *expertise* yang khusus dan investasi yang besar. Pihak *principal* dalam hal ini adalah perusahaan XAG sebagai *manufacturer* atau fabrikasi dari produk diatas berkedudukan di Jerman sebagai kantor pusat dan memiliki beberapa kantor *regional (regional office)* diantaranya di kawasan *Asia Pacific* dan Indonesia berada didalam cakupannya. Mereka bertanggung jawab atas keberhasilan pemasaran dan penjualan produk mereka di wilayah *Asia Pacific* tersebut termasuk Indonesia.

Penjualan produk tidak dilakukan secara langsung kepada pemakai atau *end users* namun melalui perantara yaitu *dealer* atau *distributor* atau agen tergantung istilah yang mereka gunakan. Para *dealer* atau *distributor* atau agen merupakan **mitra strategis** dari para *principal*.

Keberhasilan penjualan suatu produk apalagi yang bersifat produk investasi sebagai alat produksi sangat tergantung kepada kebijakan distribusi mencakup pemilihan atau penunjukan *distributor/dealer* sebagai **perantara** dan **mitra strategis** serta bentuk kerja sama distribusi itu sendiri apakah *distributor/dealer* tersebut

merupakan *exclusive distributor/dealer* atau *non exclusive distributor/dealer* yang artinya terdapat beberapa *distributor/dealer* untuk menangani produk dengan jenis yang sama dengan merek yang sama di wilayah yang sama (situasi terdapatnya beberapa *distributor/dealer* disebut juga dengan **multi dealer** sebagai terminologi yang dipergunakan oleh perusahaan XAG. Jelas bahwa pemilihan strategi distribusi akan memberikan dampak terhadap keberhasilan ataupun kegagalan penjualan suatu produk. Berdasarkan hal-hal tersebut diatas maka peneliti memilih judul tugas akhir program Magister (TAPM) : **Dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG di Indonesia terhadap penjualan, citra, dan persaingan.**

1.2. Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG di Indonesia terhadap penjualan, citra, dan persaingan terkait dengan:

1. Perusahaan XAG sebagai *principal*, dan
2. *Distributor/dealer*

1.3. Manfaat penelitian

Dari penelitian terhadap kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG maka diharapkan dapat memberikan manfaat sbb.:

- Sebagai sumbangan pada ilmu pengetahuan di Indonesia terutama dibidang distribusi sebagai salah satu aspek pemasaran.
- Sebagai masukan bagi para prinsipal untuk jenis produk investasi dalam merencanakan strategi distribusi di Indonesia dan bagi calon *distributor/dealer* untuk merencanakan kerja sama dengan suatu prinsipal.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

Teori yang akan dipergunakan disini akan mencakup hal yang berkaitan dengan kebijakan distribusi dan akan dijadikan rujukan dalam melakukan analisa dalam temuan dan pembahasan.

2.1. Kajian pustaka dan studi

2.1.1. *Multi dealer* sebagai salah satu cara saluran pemasaran (saluran distribusi)

Lokasi atau *place* adalah salah satu aspek dalam proses penyampaian produk dari produsen kepada konsumen, baik secara langsung (*direct*) dari produsen/*principal* kepada pelanggan atau melalui perantara berupa agen/*distributor/dealer*. Dalam aspek *place* ini mencakup juga jangkauan distribusi, lokasi penjualan, kebutuhan transportasi, ataupun pergudangan (*Marketing teacher - 2008*).

Distribusi (atau penempatan) adalah salah satu dari 4 aspek *marketing* (produk, promosi, harga, *Place* atau ***distribusi***). Suatu *distributor* adalah perantara antara produsen (*manufacturer*) dan pengecer (*retailer*) dimana setelah suatu produk dibuat, selanjutnya akan di simpan dalam gudang, dikirimkan ke eselon/tingkatan berikutnya dalam “*supply chain*”nya baik suatu *distributor*, pengecer, atau konsumen. Ada beberapa alternatif saluran distribusi yang dapat mencakup ; **penjualan langsung**, seperti melalui pemesanan melalui surat, internet dan penjualan melalui telepon, **agent** yang secara tipikal menjual langsung atas nama produsen,

distributor (disebut juga sebagai *wholesaler* : grosir, pedagang besar) yang menjual ke pengecer, pengecer (yang juga disebut sebagai *dealer* atau *reseller*), yang menjual ke konsumen akhir (pemakai), **iklan** secara tipikal dipergunakan untuk barang-barang konsumsi (Wikipedia – the free encyclopedia, www.wikipedia.org - April 2008).

Berdasarkan materi inisiasi VIII strategi distribusi – mata kuliah manajemen pemasaran (2006), Lamb, Hair, McDaniel mengatakan bahwa; "Saluran pemasaran merupakan suatu struktur bisnis dari organisasi yang saling bergantung yang menjangkau dari titik awal suatu produk sampai ke pelanggan dengan tujuan memindahkan produk ke tujuan konsumsi akhir".

Keputusan mengenai saluran pemasaran merupakan salah satu keputusan paling kritis yang dihadapi manajemen. Saluran yang dipilih mempengaruhi seluruh keputusan pemasaran lainnya dan melibatkan komitmen terhadap perusahaan lain. Jadi terdapat kecenderungan dari internal perusahaan yang kuat dalam penetapan saluran distribusi. Manajemen harus memilih saluran pemasaran dengan memperhatikan kondisi penjualan saat ini dan yang akan datang.

Keegan (1999) mengatakan bahwa; Saluran-saluran distribusi adalah sistem yang menghubungkan fabrikasi/produsen dan pelanggan. Meskipun saluran untuk produk konsumen dan produk *industrial* adalah serupa namun saluran untuk produk konsumen didesain untuk menempatkan produk di tangan orang-orang untuk dipergunakan oleh mereka, sedangkan saluran untuk produk *industrial* menyampaikan produk mereka ke kalangan industri manufaktur atau organisasi yang

akan menggunakan produk tersebut untuk proses produksi atau untuk operasional sehari-hari.

Kotler (1994) mengatakan; “Stern dan El-Ansary mengungkapkan bahwa definisi saluran pemasaran adalah sebagai berikut: Saluran pemasaran dapat dilihat sebagai sekumpulan organisasi independen yang terlibat dalam proses penyediaan suatu produk atau jasa untuk digunakan dan dikonsumsi”.

Kotler (1994) mengatakan bahwasanya Corey E Raymond menyatakan bahwa; Suatu sistem distribusi adalah sebuah kunci sumber daya eksternal. Biasanya memakan waktu bertahun-tahun untuk membangunnya, dan ini tidak mudah dirubah. Tingkat kepentingannya sesuai dengan sumber daya internal seperti *manufacturing, research, engineering*, dan fasilitas personil penjualan dilapangan. Sistem distribusi mewakili suatu komitmen penting dari perusahaan bagi banyak perusahaan-perusahaan independen yang usahanya adalah dibidang distribusi – dan bagi pasar-pasar tertentu yang dilayani. Sistem distribusi mewakili juga suatu komitmen bagi satu kumpulan kebijakan dan praktek-praktek yang tergabung dalam suatu kumpulan yang ekstensif dari pertalian jangka panjang.

Terdapat 6 (enam) keputusan dasar tentang saluran yang harus dipertimbangkan bagi suatu Perusahaan meliputi: memilih saluran langsung atau tidak langsung, memilih satu saluran atau beberapa saluran (*multiple channels*), panjangnya saluran, jenis perantara, jumlah perantara disetiap tingkatan, dan perusahaan yang mana yang sebagai *intermediaries* (perantara) untuk menghindari *intrachannel conflict* atau konflik diantara sesama *channel* (saluran), misalnya

pertenggaran diantara para *local distributors* (Marketing Teacher – www.marketingteacher.com - 2008).

2.1.2. Jenis saluran distribusi

Berdasarkan inisiasi VIII strategi distribusi – mata kuliah manajemen pemasaran, 2006 terdapat berbagai jenis saluran distribusi. Pada umumnya institusi (anggota saluran distribusi → *channel member*) yang melakukan kegiatan pemasaran (disebut juga *intermediaries*) dibagi menjadi tiga kelompok: pedagang besar (*wholesaler*), pedagang eceran (*retailer*), dan agen pemasaran (*agent* atau *broker*).

Wholesaler (pedagang besar) adalah perusahaan perantara (*intermediary*) yang menghubungkan produsen dengan pedagang eceran. Perusahaan ini membeli barang dari produsen dalam jumlah yang cukup besar dan menjualnya kembali pada para pengecer. *Wholesaler* umumnya tidak berhubungan langsung dengan para konsumen. Penjualan pada konsumen hanya merupakan kegiatan sampingan dan merupakan sebagian kecil dari keseluruhan nilai penjualan serta biasanya berlaku atas inisiatif konsumen. Pedagang besar memberikan sumbangan penting kepada produsen yaitu dapat mengurangi biaya pendistribusian, sedangkan bagi pedagang eceran dapat menyediakan barang dengan cepat apabila diperlukan dan adakalanya memberi kredit pada para pengecer.

Retailer (pedagang eceran/pengecer) adalah perusahaan yang menjual barang yang diproduksi pihak lain dan berhubungan langsung dengan konsumen dengan membeli berbagai jenis barang dan menjual barang-barang tersebut langsung pada para mereka. Pedagang eceran memamerkan barangnya di toko yang dimiliki atau disewanya agar para pembeli dapat melihat secara langsung berbagai jenis

barang yang ditawarkan. Kebanyakan perusahaan yang melakukan usaha eceran merupakan perusahaan perseorangan atau perkongsian dengan modal relatif terbatas. Perusahaan pengecer seperti ini biasanya didirikan untuk menyediakan jasa kepada pelanggan yang tinggal di sekitar tempat di mana toko pengecer tersebut didirikan. Dengan demikian jumlah pelanggannya terbatas dan barang yang dijualnya juga terbatas.

Agent/broker (agen pemasaran) adalah perusahaan yang berhubungan langsung dengan produsen dan bertugas untuk membantu menjual barang atau jasa yang dihasilkan produsen. Akan tetapi dalam kegiatan penjualan agen pemasaran juga seringkali berhubungan langsung dengan konsumen. Contoh agen pemasaran adalah agen *real estate*, agen tiket penerbangan atau agen tiket alat pengangkutan lainnya (kereta api, bus antarpropinsi, dan perkapalan), agen penjual produksi industri pengolahan atau produk pertanian.

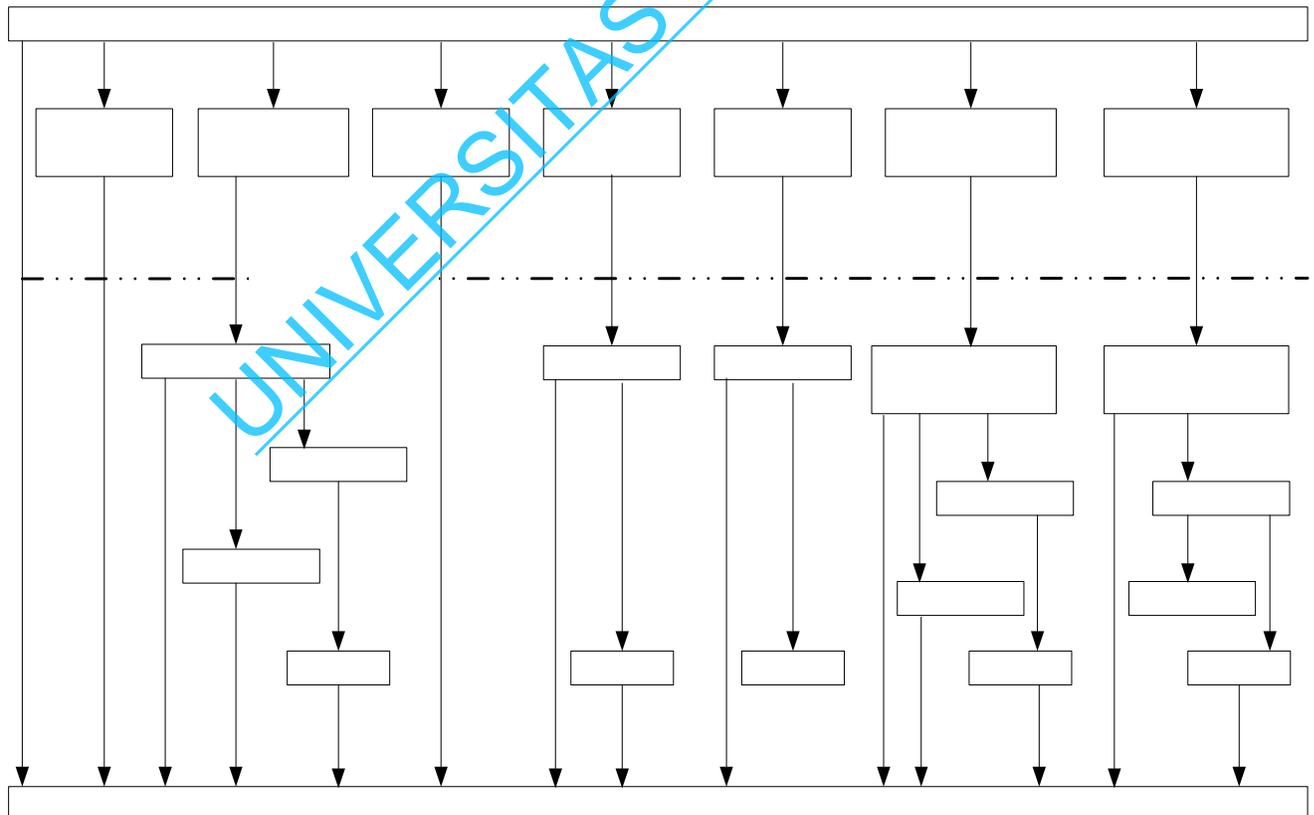
Perbedaan penting antara agen pemasaran dengan pedagang besar dan pengecer adalah bahwa agen penjual tidak membeli dan memiliki barang yang dipasarkannya. Agen penjual/pemasaran bertindak sebagai promotor dan menerima pesanan dari pelanggan untuk barang yang diageninya dan mereka mendapatkan komisi berdasarkan jumlah unit yang dijualnya atau nilai transaksi penjualan.

Keegan (1999), menggambarkan bahwa alternatif jenis saluran untuk produk *consumer* mencakup ; *wholesaler* (pedagang besar), tenaga penjualan dari pihak *manufacturer*, dan pengecer. Sedangkan untuk produk industrial mencakup ; *wholesaler* (pedagang besar), tenaga penjualan dari pihak *manufacturer*, dan *distributor* atau agen.

2.1.3. Saluran distribusi alternatif

Jain (1993) mengatakan bahwa; Saluran-saluran distribusi adalah hubungan antara para produsen dan para pelanggan, gambar dibawah menunjukkan ada beberapa cara untuk menciptakan hubungan ini. Pada dasarnya para pemasar internasional mendistribusikan baik langsung maupun tidak langsung. Distribusi langsung adalah berurusan dengan suatu perusahaan asing dinegara tujuan pemasaran. Adapun distribusi tidak langsung berarti berurusan dengan perusahaan lain sebagai perantara yang berkedudukan di negara yang sama dengan negara dimana produsen berada. Hal ini sebagaimana digambarkannya pada gambar dibawah ini.

Gambar 2.1. Selected channel of distribution



Selected Channels of Distribution

(Sumber gambar: Jain, Subhash C. - 1993, International Marketing Management, Wadsworth Publishing Company-Belmont, California—A division of Wadsworth, Inc.)

Dalam menetapkan alternatif saluran pemasaran yang akan digunakan, perusahaan juga dapat mempertimbangkan jenis produknya. Untuk produk industrial, biasanya perusahaan menggunakan saluran langsung atau pendek. Jenis Saluran dibagi menjadi saluran untuk produk konsumen (*consumer goods*) dan saluran untuk produk industrial sebagai berikut :

Saluran untuk produk konsumen(*consumer goods*) terdiri dari: **saluran distribusi langsung (nol tingkat)**, yaitu saluran pemasaran dimana seorang produsen langsung menjual ke pemakai akhir. Cara yang dilakukan antara lain melalui penjualan dari pintu ke pintu, pemesanan lewat telepon, *email* atau *online*, penjualan lewat teve, dan melalui toko-toko yang dimiliki produsen sendiri. **Saluran distribusi satu tingkat**, hanya ada satu perantara pemasaran di antara produsen dan konsumen. Ada dua alternatif dalam saluran satu tingkat, yaitu: **produsen → pengecer → konsumen** dan **produsen → pedagang besar → konsumen**. **Saluran distribusi dua tingkat**, yaitu ada dua perantara pemasaran di antara produsen dan konsumen. Jadi produsen menjual produknya ke pedagang besar, yang pada gilirannya menjualnya ke berbagai pengecer, sebelum sampai ke konsumen akhir. Ilustrasinya yaitu: **produsen → pedagang besar → pengecer → konsumen**. Saluran distribusi bisa lebih dari dua tingkat sebagaimana pada gambar *selected channels of distribution*.

Saluran untuk produk *industrial*. Dalam situasi ini, perusahaan barang industri dapat menggunakan tenaga penjualannya untuk menjual langsung ke pelanggan industri. Perusahaan barang industri/ para pabrikan membeli bahan mentah dalam kuantitas besar, bahan baku yang diolah, dan perlengkapan secara langsung dari pabrikan lainnya. Beberapa perusahaan menjual produk-produk dengan kategori standar nilai sedang atau rendah menggunakan *distributor* industri sebelum ke pelanggan industri. *Distributor* industri ini seperti layaknya swalayan bagi sejumlah organisasi. *Distributor* industri merupakan grosir dan anggota saluran yang membeli dan mengambil hak sejumlah produk dengan cara menyimpan persediaan produk. Pada kasus tertentu, para pabrikan yang tidak mampu mempekerjakan tenaga penjualannya, mengandalkan perwakilan pabrikan atau agen penjualan untuk menjual produk industrinya apakah langsung ke pelanggan industri, atau ke *distributor* industri.

Kotler dan Keller (2007) menyampaikan hal yang sejalan dengan pengertian secara umum tentang distribusi langsung dan tidak langsung sebagaimana diuraikan diatas.

2.1.4. Jumlah saluran (jumlah perantara)

Kotler (1994) mengatakan, demikian pula Arlina Nurbaity Lubis (Peranan saluran distribusi dalam pemasaran produk dan jasa, e-USU Repository – 2004 Universitas Sumatera Utara) serta Sahyunan (Efektivitas saluran distribusi dalam meningkatkan pencapaian target penjualan, , e-USU Repository – 2004 Universitas Sumatera Utara); bahwa setiap perusahaan harus memutuskan jumlah perantara yang dibutuhkan untuk setiap tingkatan saluran yang terdiri dari **distribusi intensif**,

distribusi selektif, dan **distribusi eksklusif**. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut ; **distribusi intensif** digunakan untuk mendistribusikan produk ke hampir semua saluran sehingga dapat mencapai tingkatan cakupan pasar untuk semua tipe konsumen. Distribusi intensif ini efektif digunakan untuk barang-barang *convenient* atau barang-barang kebutuhan sehari-hari yang tidak memakan tempat dan tidak memerlukan keahlian tenaga penjual, seperti rokok, sabun mandi, dan sembako, **distribusi selektif** digunakan untuk mendistribusikan produk secara selektif yaitu untuk suatu daerah pemasaran tertentu hanya dipilih beberapa pengecer atau beberapa toko saja. Distribusi selektif ini cocok untuk produk-produk baru dan *shopping* seperti komputer, barang-barang elektronik dan buku-buku text. **Distribusi eksklusif** digunakan untuk memasarkan produk-produk spesial melalui sistem distribusi eksklusif. Perusahaan hanya menggunakan satu atau beberapa toko untuk suatu daerah pemasaran tertentu. Distribusi eksklusif ini cocok untuk mendistribusikan barang-barang mewah atau barang-barang special yang bernilai tinggi seperti jam tangan, mobil, parfum dan benda seni. Hanya konsumen tertentu yang membutuhkannya sehingga mereka mau berkorban untuk mendapatkannya. Dalam distribusi eksklusif ini produsen ingin menjaga *control* mereka terhadap tingkat pelayanan dan *output* pelayanan yang ditawarkan oleh para *reseller*. Seringkali hal ini melibatkan suatu **perjanjian eksklusif** dimana *reseller* tidak boleh memasarkan dan menjual merek pesaing. Ini memerlukan suatu kemitraan yang lebih besar antara produsen dan *reseller*. Dengan memberikan hak distribusi eksklusif, produsen mengharapkan untuk memperoleh aktivitas penjualan yang lebih agresif dan lebih “*knowledgeable*”. Distribusi eksklusif cenderung meningkatkan citra produk dan

memungkinkan markup (peningkatan harga) yang lebih tinggi. Hal ini ditemukan pada distribusi mobil-mobil baru, barang-barang kebutuhan utama, dan beberapa merek pakaian wanita.

Kotler (1994) menyampaikan: “Produsen atau *manufacturer* terus menerus tergoda untuk beralih dari cara distribusi eksklusif atau selektif ke distribusi intensif untuk meningkatkan wilayah cakupan dan penjualan. Hal ini mungkin saja dapat menolong kinerja jangka pendek mereka namun seringkali pada akhirnya malah merusak kinerja jangka panjang mereka”.

2.1.5. Pemasaran multi saluran – *multi channels marketing*

Multi channel marketing memungkinkan perusahaan-perusahaan untuk menjual produk dalam waktu yang paling cepat. *Multi channel marketing* memanfaatkan metode modern yang efektif untuk memperkenalkan melalui iklan tentang produk ke pasar. Pada skala usaha *global*, strategi seperti ini adalah penting untuk pertumbuhan perusahaan. Sebuah perusahaan harus mampu untuk mencapai dan mengekspos produk atau jasa mereka kepada sebanyak mungkin pelanggan. Hal ini hanya mungkin dengan memanfaatkan *multi channel* dengan maksud untuk mempresentasikan produk terhadap *public* pembeli (Real Profit Solutions Inc.- 2008).

Schijns (2005) mengatakan; Apakah sebuah perusahaan harus menggunakan strategi satu saluran atau strategi *multiple channels* (multi saluran) adalah bukan pertanyaan lagi, karena pasar dimasa depan akan terdiri dari campuran dari saluran-saluran. Saat ini, pertanyaan-pertanyaan yang harus dipertimbangkan adalah; Apa saja manfaat-manfaat dari penggunaan lebih dari satu saluran?, Jenis-jenis manajemen saluran *hybrid* apa yang harus dibedakan?, Situasi seperti apa yang dapat

membuat suatu strategi multi saluran yang terintegrasi adalah jenis yang paling diinginkan dari manajemen saluran *hybrid*?, dan apa saja syarat-syarat untuk mengimplementasikan suatu strategi multi saluran seperti itu?

Lankenau (2008) mengatakan; "*Marketing channel* (saluran pemasaran) memberikan akses ke pasar dan pelanggan dan memastikan kehadiran secara fisik dan komunikatif dari nilai-nilai kelebihan perusahaan pada pasar. Dengan demikian mereka dapat dipertimbangkan sebagai suatu element inti dari pada strategi bisnis. Sementara pelanggan seringkali tidak menyadari kompleksnya saluran pemasaran. Mengelola saluran pemasaran adalah sesuatu yang menantang karena banyaknya fungsi-fungsi, peranan dan pemain yang terlibat".

Menggunakan lebih dari satu *marketing channel* disebut sebagai *multi channel marketing*, *multi channel distribution*, atau *multi system*. *Multi channel marketing* bukan sesuatu yang seluruhnya fenomena baru. *Multi channel* tradisional telah lama dipergunakan secara paralel dengan *multi channel marketing* oleh banyak perusahaan.

Meskipun demikian dengan meningkatnya peranan *internet* sebagai suatu medium distribusi dan komunikasi dan adopsi *internet* sebagai suatu bentuk *marketing channel*, maka hal ini melengkapi saluran pemasaran tradisional. Penggunaan gabungan *marketing channel on line* dan *off line* telah menarik perhatian yang terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir ini. Pengertian yang lebih sempit ini tentang *multi channel marketing*, menjelaskan penggunaan gabungan dari *electronic channel* (terutama *internet*) dan tradisional, *physical channel* untuk

menghadapi pasar dan kelompok *target* yang sama adalah perspektif yang digunakan disini.

2.1.5.1. Manfaat yang diperoleh dengan menggunakan *multiple channels*

Schijns (2005) mengatakan; "Dengan menambah lebih banyak *channel* (saluran), perusahaan akan memperoleh beberapa manfaat penting. Dari sisi *supplier*, pendekatan *multiple channel* bermanfaat sebagai alat; pengurangan biaya, pengembangan lebih dalam lagi dalam hubungan dengan pelanggan, peningkatan penjualan, dan mengurangi resiko karena resiko tersebut disebarkan ke beberapa saluran".

2.1.5.2. Model Pengorganisasian Saluran Campuran

Schijns (2005) mengatakan; "Hal ini menunjuk kepada organisasi-organisasi yang menggunakan lebih dari 1 (satu) *channel* untuk berinteraksi dengan pelanggan-pelanggan mereka sebagai organisasi-organisasi yang melakukan pengorganisasian *channel*/saluran *hybrid*. Tingkat integrasi *channel*/saluran menentukan apakah organisasi-organisasi *channel*/saluran *hybrid* tersebut adalah perusahaan yang melakukan *multiple channel* atau *multi channel*".

2.1.5.3. Memilih cara yang tepat dalam pengorganisasian *channel*

Schijns (2005) mengatakan; Membedakan beberapa jenis organisasi saluran *hybrid* membawa kita ke pertanyaan bagaimana menentukan jenis yang paling tepat untuk suatu organisasi bukan terfokus pada suatu pilihan saluran yang mana yang disukai saja. Bagaimanapun para eksekutif perlu menanyakan: Tingkat integrasi *channel* yang bagaimana yang masuk akal untuk perusahaan. Integrasi *multi channel management* akan masuk akal jika; merek berkembang meluas secara alamiah ke

channel/saluran yang baru (misal *internet*), para eksekutif memiliki kemampuan dan pengalaman untuk mencari *channel* baru, para eksekutif bersedia untuk menilai dan memanje hal ini berdasarkan kinerja yang berbeda dan kriteria imbalan (*reward criteria*), sistem distribusi dan informasi dapat diterapkan dengan baik di *channel* yang baru dan dapat memberikan suatu kelebihan yang kompetitif, perusahaan yang terintegrasi tetap menarik bagi mitra aliansi yang potensial untuk dimensi seperti itu sebagai kekuatan merek dan kecepatan tindakan, kultur bisnis baru (misal *on line*) dan yang sudah ada (misal tradisional) harus saling mendukung, sistem informasi memberikan suatu fondasi yang solid, dan ini memiliki keuntungan kompetitif yang signifikan. Atau pemisahan *multi channel management* dapat merupakan alternatif yang lebih memungkinkan ketika; suatu segment pelanggan atau gabungan produk yang berbeda ditawarkan, harga harus berbeda agar tetap kompetitif, terdapatnya konflik diantara *channel*, *channel* yang baru secara *fundamental* mengancam model bisnis yang sudah berjalan, diperlukannya modal dari luar dan paling baik diperoleh dengan cara menjalankan suatu kegiatan operasi usaha yang terpisah, terdapat masalah dalam menjaga atau menarik *talent* (orang yang bertalenta) yang tepat, suatu mitra utama enggan untuk terhubung dengan perusahaan induk, kultur perusahaan induk akan merusak keefektifan bisnis yang baru, dan suatu *supplier* tertentu, *distributor*, atau mitra lain adalah kunci bagi keberhasilan usaha.

2.1.5.4. Persyaratan suatu pendekatan manajemen *multi channel*

Schijns (2005) mengatakan; Meskipun menggunakan *channel* yang berbeda, para pelanggan ingin mendapatkan satu pengalaman dan merupakan pengalaman yang sama. Untuk itulah, integrasi diperlukan. Sebagai tambahan, adalah penting

untuk melakukan integrasi, daripada memisahkan *channel-channel* pemasaran dan penjualan dari suatu perusahaan, dengan maksud untuk menciptakan lingkaran yang baik dimana *channel* yang berbeda saling melengkapi dan bukan mengkanibal satu sama lain. Adalah jauh lebih sulit untuk mengintegrasikan suatu *channel* yang baru kedalam yang sudah ada daripada menambah suatu *channel* baru berdampingan dengan *channel* yang sedang dipergunakan.

Manfaat dari strategi saluran *hybrid* adalah bahwa taktik *multiple channel* menawarkan suatu kesempatan besar untuk meningkatkan penjualan, mendorong loyalitas pelanggan dan mengurangi biaya dan resiko. Adalah hal yang disarankan, bahwa bagaimanapun dikebanyakan kasus, suatu pendekatan *multi channel* ternyata menjadi paling efisien dan efektif, dan bahwa beralih ke suatu pendekatan *multi channel* adalah suatu proses bersifat evolusi bagi kebanyakan perusahaan. Implementasi suatu strategi *multi channel* memerlukan penyesuaian- penyesuaian dari sisi manusia, organisasi, dan teknologi.

2.1.6. Pertumbuhan system pemasaran multi saluran (*multi channels*)

Kotler (1994) mengatakan; Dimasa lalu banyak perusahaan menjual produk ke suatu pasar melalui satu saluran saja. Saat ini dengan berkembangnya segmen-segmen di pihak pelanggan dan kemungkinan-kemungkinan adanya saluran lain, maka banyak perusahaan mulai mengadopsi saluran pemasaran secara multi saluran. Artinya perusahaan dalam hal ini produsen/*principal* menunjuk lebih dari satu saluran (*distributor/dealer*). Harapannya adalah dengan menambah saluran (*distributor/dealer*), maka mereka para produsen/*principal* akan memperoleh 3 manfaat yaitu; cakupan wilayah pasar yang lebih luas, biaya saluran yang lebih

rendah, lebih banyak lagi penjualan yang bersifat "customized" yaitu kepada pelanggan-pelanggan tertentu dengan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan tersebut. Hal ini semua bertujuan untuk suatu jumlah penjualan yang lebih besar karena bertambahnya saluran pemasaran.

Seringkali para produsen/*principal* menambah jumlah saluran dengan maksud untuk mencapai suatu segmen pelanggan yang tidak dapat dimasuki sebelumnya oleh saluran atau *distributor/dealer* yang ada. Produsen/*principal* dapat juga menambah saluran atau *distributor/dealer* dengan yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan misalnya mereka yang memiliki pengetahuan teknikal yang baik jika produk yang dipasarkan adalah produk yang lebih kompleks dan bersifat teknikal seperti produk untuk kepentingan industri.

Menambah saluran *distributor/dealer*, tentu saja akan menimbulkan resiko. Saluran *distributor/dealer* yang baru akan menimbulkan konflik dan masalah pengendalian/kontrol. Kotler (1994) mengatakan bahwa; "Konflik terjadi ketika dua atau lebih perusahaan saluran *distributor/dealer* bersaing satu sama lain di pelanggan yang sama. Problem pengendalian terjadi selama ini karena saluran *distributor/dealer* yang baru lebih independen dan kerjasamanya juga lebih sulit. Perlu suatu pemikiran untuk membangun sistem saluran *distributor/dealer* yang baik".

2.1.6.1. Perbedaan *multiple channel marketing* dan *multi channel marketing*

Robinson (9 October 2006) mengatakan; ada perbedaan antara *multiple channel* dan *multi channel marketing* sebagai berikut; *multi channel marketing*: Menawarkan para pelanggan lebih dari satu cara untuk membeli atau berinteraksi dengan perusahaan, dan dapat menggabungkan media tradisional dan media yang

lebih baru. Misalnya kita ingin menargetkan para *professional real estate* untuk dating kesuatu *seminar* yang kita sponsori. Kita kemungkinan akan menggunakan suatu *email list* untuk mencapai satu kelompok, suatu daftar *direct mail* tradisional untuk mencapai kelompok yang lainnya, dan suatu cara *telemarketing* untuk mencapai kelompok lainnya lagi. Kita akan dapat mencapai banyak sekali orang, namun kesempatannya adalah bahwa kita tidak akan dapat mencapai mereka lebih dari satu kali. Sedangkan *multiple channel marketing* adalah suatu cara pendekatan dimana kita menggunakan daftar prospek yang sama untuk mempromosikan *event* kita melalui dua atau lebih disiplin atau cara yang terintegrasi, seperti suatu *email* dengan menyediakan *link* atau hubungan ke suatu *website*, atau *SMS* pelayanan pesan singkat untuk mengingatkan para penerima *SMS* agar menilpon untuk melakukan pendaftaran. Dengan memberikan kesan yang berlipat ganda (*multiple*) dan memberikan para prospek yaitu calon pelanggan berbagai cara untuk dapat memberikan tanggapan kepada perusahaan dan ini akan meningkatkan hasil secara dramatis.

2.1.6.2. Multi channel marketing baik untuk pertumbuhan

Robinson (9 October 2006) mengatakan; bahwa “Para pengecer dan lainnya yang telah menguasai *multi channel marketing* telah membuktikan bahwa *multi channel marketing* adalah suatu cara yang sangat kuat untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan kemampulabaan. Menurut hasil studi McKinsey & Company, ternyata dibidang *retail Banks*, para pelanggan yang melalui *multi channel* lebih memberikan laba antara 25% sampai dengan 50% dibanding pelanggan mereka yang melalui *single channel*”.

2.2. Definisi istilah

- ***Aktiengesellschaft***: Bentuk perusahaan terbatas dan terbuka di Jerman, Swiss, dan Austria.
- ***Biotechnology***: Teknologi peralatan yang terkait dengan penelitian dibidang biologi
- ***Mechatronics***: Peralatan berbasis mekanik dan elektronik
- ***Gravimetrics***: Pengukuran berdasarkan berat
- ***Manufacturer***: Produsen (Fabrikan)
- ***Principal***: adalah perorangan atau badan hukum atau bukan badan hukum di luar negeri atau di dalam negeri yang menunjuk agen atau *distributor* untuk melakukan penjualan barang dan/atau jasa yang dimiliki/dikuasai. *Principal* dibedakan menjadi *principal produsen* (yang bertindak juga sebagai produsen) dan *principal supplier* (yang bertindak sebagai pemasok saja).
- ***Prefered Dealer***: *Dealer* yang lebih diutamakan dan cenderung mengarah ke *exclusive dealer* pada saatnya nanti dan dalam prakteknya memiliki keterikatan dalam bentuk kontrak kerjasama dengan berbagai hak dan kewajiban.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi menyangkut metode penelitian, prosedur pengumpulan data, dan analisa data dalam penelitian ini akan diutarakan berikut ini.

3.1. Metode penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif dimana data dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan, dan *desk research* atas data sekunder. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang datanya berupa data kualitatif dan umumnya dalam bentuk narasi atau figur (Kountur, 2007). Salah satu dasar perbedaan antara penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif adalah jumlah responden/obyek penelitian. Pada penelitian kualitatif pada umumnya hanya terdapat satu obyek saja sedangkan pada penelitian kuantitatif jumlah responden/obyek penelitiannya banyak (Kountur, 2007). Dalam penelitian ini obyek atau *sample* yang diteliti adalah perusahaan XAG.

Instrumen penelitian disini adalah peneliti sendiri yang juga sebagai salah satu nara sumber karena peneliti adalah pihak praktisi yang terlibat langsung dalam situasi yang terjadi sehubungan dengan kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG ini. Meskipun demikian, peneliti tetap berada pada posisi sebagai seseorang yang melakukan pekerjaan penelitiannya secara obyektif dan tidak berpihak melalui ketiga cara diatas yaitu pengamatan, wawancara, dan *desk research* atas data sekunder. Adapun data yang dipergunakan adalah data sekunder yang bersifat historis dan dari hasil wawancara kepada beberapa orang yang terlibat langsung pada dampak kebijakan *multi dealer* XAG.. Data sekunder biasanya bersifat historis dan telah

disusun, didalam penggunaan data sekunder ini peneliti tidak memerlukan lagi akses kepada responden atau subyek (Mansoer, 2004). Data sekunder diambil dari laporan situasi dan kondisi perusahaan XAG dan kerjasamanya dengan *distributor/dealer* PT G.

3.2. Prosedur pengumpulan data

Data yang dikumpulkan adalah data sekunder sedangkan prosedur pengumpulan data sehubungan dengan kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG di Indonesia dilakukan dengan cara langsung memperolehnya dari pihak perusahaan XAG untuk informasi penjualan dan dari pihak *distributor/dealer* pertama PT G dibagian pemasaran, administrasi penjualan, keuangan, logistik, dan operasional yang masih dalam bentuk aslinya. Observasi secara langsung juga dilakukan dalam kegiatan bisnis ini terhadap berbagai aspek mencakup pemasaran, penjualan, dan logistik. Selain itu wawancara kelompok fokus juga dilakukan secara langsung tatap muka terhadap beberapa orang secara individu yang terlibat dari pihak *distributor/dealer* pertama PT G yaitu bagian pemasaran, administrasi penjualan, keuangan, logistik, dan operasional. Para pihak yang diwawancara adalah mereka yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan XAG maupun pelanggan. Wawancara terhadap pihak lain misalnya pelanggan tidak dilakukan karena jawaban orisinil secara resmi dari mereka akan sulit diperoleh mengingat komitmen manajemen mereka yang tidak akan membuka informasi bagi pihak luar terutama yang berhubungan dengan keputusan pembelian barang.

Wawancara kelompok fokus ini adalah wawancara secara tak terstruktur yang dilakukan secara bebas dengan sekelompok kecil orang (Mansoer, 2004). Hasil

wawancara ditranskrip dan dikembalikan kepada pihak yang diwawancarai untuk kemudian dikonfirmasi dan ditandatangani oleh mereka dan selanjutnya dikategorisasi oleh peneliti.

Dengan demikian, pengumpulan data telah dilakukan dengan 3 (tiga) metode meliputi observasi langsung oleh peneliti sebagai pihak yang terlibat langsung, hasil wawancara, dan *desk research* untuk data-data sekunder. Validasi data dilakukan dengan cara triangulasi terhadap masing-masing data yang dihasilkan dari ketiga metode di atas dengan pemeriksaan silang atas masing-masing metode pengumpulan data (observasi, *desk research*, dan hasil wawancara) yang diperlukan dan dijadikan acuan sebagai bahan untuk penelitian terhadap dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG. Triangulasi data yang dilakukan adalah terhadap data yang dihasilkan dari masing-masing metode di atas yang saling mendukung satu sama lain. Triangulasi secara luas didefinisikan sebagai suatu sintesis dan integrasi data dari berbagai sumber melalui pengumpulan, pemeriksaan, perbandingan dan interpretasi (The Regents of the University of California, 2007).

3.3. Analisa Data

Data dianalisa secara kualitatif dari hasil wawancara, observasi maupun dari data sekunder untuk mengetahui apa saja dampak dari kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG di Indonesia. Data sekunder yang telah diperoleh didukung hasil wawancara terhadap beberapa orang dari pihak *distributor/dealer* pertama yang telah bekerja sama dengan perusahaan XAG sejak tahun 1980-an secara jelas mengindikasikan dampak dari kebijakan *multi dealer* yang diterapkan oleh

perusahaan XAG ini. Analisa terhadap data penjualan dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2007 dilakukan dengan melihat kecenderungan penjualan dari tahun ke tahun. Demikian pula analisa terhadap data stock dilakukan dengan melihat kecenderungan jumlah stock mulai dari tahun 2006 dan 2007. Analisa terhadap hasil wawancara yang telah divalidasi dengan cara triangulasi dilakukan untuk mengetahui jawaban-jawaban yang mengindikasikan fakta yang diketahui dan dialami oleh pihak yang diwawancarai tentang dampak kebijakan *multi dealer*. Kategorisasi terhadap hasil wawancara dilakukan dengan mengambil jawaban dari pihak yang diwawancarai tersebut yang mengindikasikan dampak kebijakan *multi dealer* bagi perusahaan XAG dan *distributor/dealer* PT G.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran umum perusahaan XAG

Perusahaan XAG berdiri sejak abad 19 atau tepatnya tahun 1870 berkedudukan di Jerman. Produk yang mereka buat terutama adalah produk timbangan dan sistem filtrasi. Produk timbangan diawali dengan sistem mekanik dan selanjutnya saat ini adalah sistem elektronik. Sistem filtrasi sendiri sekarang disebut sebagai produk divisi bioteknologi yang mencakup alat-alat laboratorium selain hanya sistem filtrasi. Selain itu juga perusahaan XAG memiliki produk *metal detector* untuk aplikasi industri, namun skala penjualannya belumlah seperti apa yang telah dicapai produk timbangan

Perusahaan XAG beroperasi di hampir seluruh penjuru dunia di 110 negara melalui *regional office* di masing-masing *region*, misalnya *regional office Asia Pacific* berkedudukan di Hongkong menangani pemasaran dan penjualan tentunya melalui distributor/dealer diseluruh negara kawasan *Asia Pacific* termasuk Indonesia.

XAG AG adalah *Aktiengesellschaft* yaitu perseroan terbatas namun sudah terbuka, dan ini terjadi sejak tahun 1990. Sebelumnya bernama X GmbH (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*) yang juga perseroan terbatas namun tidak terbuka.

Perusahaan XAG dijalankan oleh *executive board* yang terdiri dari 2 orang yaitu: 1. *CEO* atau *President* dari dan untuk *Biotechnology Division* dan 2. *President* dari dan untuk *Mechatronics Divison*. Disamping itu terdapat *supervisory board*

yang mengawasi perjalanan perusahaan yang merupakan gabungan dari perwakilan masing-masing yang terkait diantaranya dari pihak pekerja, pihak *legal*, pihak *scientist*, pihak *engineering*, pihak ahli ekonomi, pihak sosial, dll. Perusahaan XAG melalui *regional office* di Hongkong telah mulai membuka perwakilannya di Indonesia dengan nama PT XAG Indonesia berkedudukan di Jakarta mulai Januari 2007 dengan tujuan awal untuk memberikan dukungan para *dealer/distributor* di Indonesia secara teknis dan *marketing*.

4.1.1. Produk Timbangan Elektronik dari Perusahaan XAG

Yang dibahas dalam penelitian ini adalah produk timbangan atau biasa disebut dengan *balance* atau juga *scales* yang semuanya sekarang adalah timbangan elektronik terdiri dari:

- *Ultra Micro Balances*
- *Micro Balance*
- *Semi Micro Balance*
- *Mass Comparator*
- *Analytical Balance*
- *Precision Balance*
- *Industrial Scales*
- *Checkweigher*
- Jembatan Timbang (Timbangan Kendaraan)

Sedangkan produk lainnya selain timbangan dan sistem filtrasi adalah *metal detector* (aplikasi industri). Namun sebagaimana telah disampaikan pada BAB I maka

pembahasan didalam tugas akhir program magister ini adalah terbatas pada timbangan saja.

Timbangan jelas sekali merupakan produk investasi atau barang modal sehingga tidak habis dipergunakan sebagaimana halnya produk *consumer*. Timbangan elektronik berbagai jenis diatas memiliki teknologi yang tinggi sehingga aplikasi timbangan tidak hanya untuk menimbang saja namun dilengkapi dengan fitur – fitur tambahan yaitu diantaranya *application software* yang dibutuhkan terutama di industri manufaktur baik dibidang produksi, pengendalian kualitas, penelitian dan pengembangan, dan bidang lainnya. Bahkan timbangan elektronik seringkali diintegrasikan dengan sistem teknologi informasi terutama di industri manufaktur.

Semua jenis timbangan elektronik yang diproduksi diatas dibagi menjadi 3 kategori sebagai berikut:

1. Kelas premium (*Premium segment*)
2. Kelas menengah (*Standard segment*)
3. Kelas ekonomis (*Budget segment*)

Hal ini dilakukan untuk dapat melakukan penetrasi pasar diberbagai negara yang potensinya tentu saja tidak sama, misalnya Eropa memiliki potensi pembelian yang tinggi dibanding di Indonesia sehubungan dengan harga timbangan tersebut.

Produk XAG termasuk *leading brand* yaitu merek yang memimpin di Indonesia yang telah dipasarkan dan dijual sejak pertengahan tahun 70 an.

4.1.2. Misi perusahaan XAG

Perusahaan XAG sebagai suatu perusahaan yang memiliki perwakilan diberbagai negara memiliki misi yang disampaikan seperti dibawah ini:

XAG secara Internasional adalah penyedia teknologi yang memimpin untuk proses dan laboratorium dengan kompetensi inti dibidang bioteknologi dan mekatronik.

Keahlian teknologi, kualitas yang tinggi atas produk-produk dan pelayanan-pelayanan kami dan kehadiran kami secara global telah membuat perusahaan XAG menjadi suatu mitra yang lebih disukai untuk industri-industri farmasi/bioteknologi, kimia serta makanan dan minuman. Kami memungkinkan para pelanggan untuk mengimplementasikan proses-proses yang kompleks di bidang laboratorium dan dibidang produksi

Kami selalu berusaha untuk secara sistematis memperbaiki posisi kami sebagai suatu kelompok teknologi yang inovatif dan berorientasi kepada pelanggan. Sasaran kami adalah untuk menciptakan nilai yang berlangsung lama bagi para pelanggan kami dan para pemegang saham serta menjajarkan strategi pertumbuhan keberhasilan kami ke arah kemampuan yang tinggi.

4.1.3. Struktur bisnis bidang timbangan

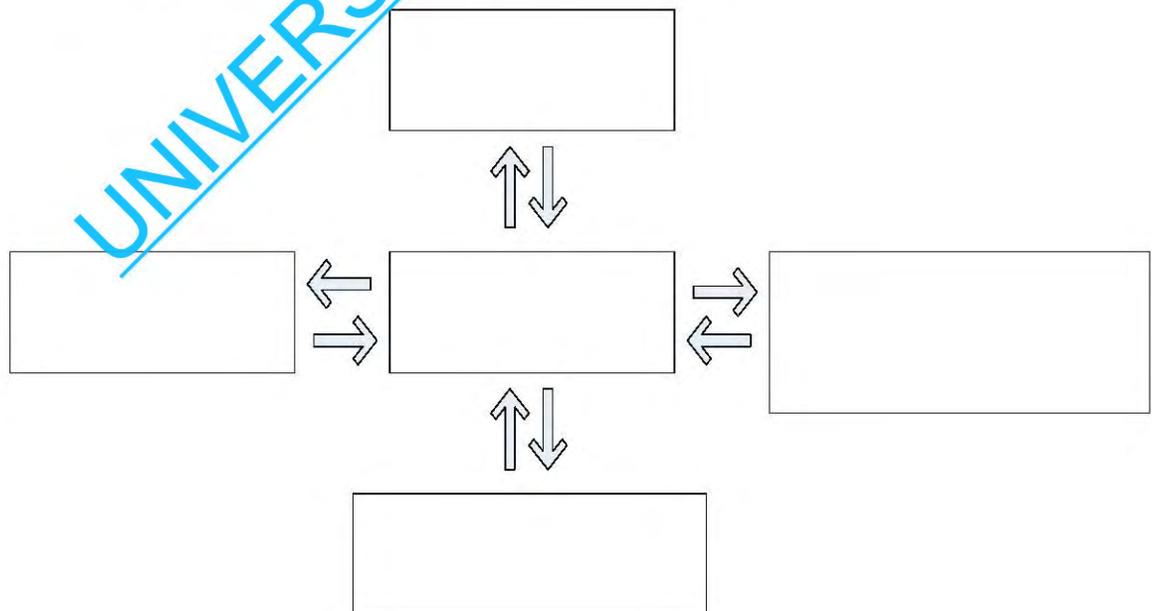
Perusahaan yang bergerak dalam bisnis timbangan sebagai alat ukur berat (*Gravimetric*), akan berada dalam suatu struktur bisnis yang melibatkan berbagai pihak seperti:

- a) *Principal*: Sebagai fabrikasi penyedia produk dan dukungan yang diperlukan termasuk dukungan teknis dan pemasaran
- b) *Distributor/dealer*: Sebagai penyalur yang memasarkan, menjual, melakukan instalasi, memberikan layanan purna jual kepada pelanggan/*end user*. Selain itu juga melakukan pengurusan ijin *type* untuk setiap *type* baru produk XAG ke Direktorat Metrologi.

- c) Pelanggan/*end user*: Sebagai pengguna yang membutuhkan kualitas produk yang baik dan sesuai dengan kebutuhan mereka serta terjamin kelangsungan layanan teknisnya dari *distributor/dealer* sebagai penjual
- d) Regulator terkait (Direktorat Metrologi/Departemen Perdagangan): Sebagai Instansi berwenang terhadap ijin *type* produk yang bisa dipergunakan di Indonesia sesuai aturan-aturan kemetrolgian termasuk juga pihak Bidang/Balai Metrologi dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian Pemerintah Daerah
- e) Para Pesaing: Sebagai pihak yang turut memperlebar pangsa pasar dibidang timbangan elektronik

Keterkaitan satu sama lain sangatlah penting dan sangat strategis. Gambaran struktur bisnis timbangan adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1. Struktur bisnis timbangan

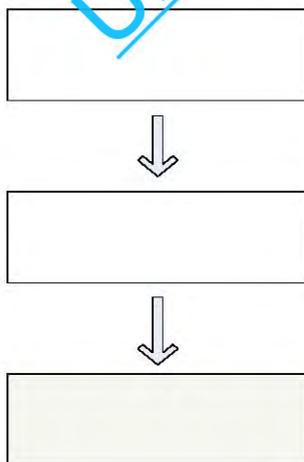


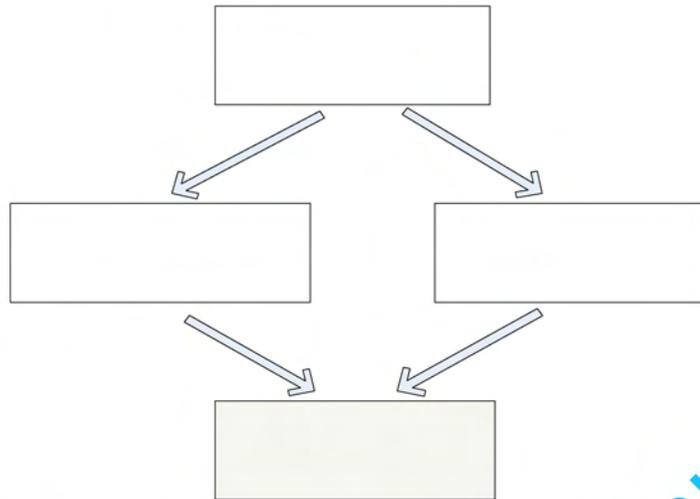
4.1.4. Distribusi

Distribusi produk timbangan XAG dilaksanakan melalui apa yang disebut dengan *authorized distributor* yang juga biasa disebut oleh perusahaan XAG sebagai *dealer* jadi menurut perusahaan XAG istilah *distributor* atau *dealer* bagi mereka memiliki pengertian yang sama. Pada awalnya PT G adalah satu-satunya *distributor* sejak tahun 1982 yang telah berjasa membangun citra merek XAG. Sehingga terbangun suatu citra bahwa PT G adalah XAG dan sebaliknya XAG adalah PT G. Namun sejak tahun 2003, XAG mulai menerapkan strategi *multi dealer* dengan menunjuk mitra baru yaitu *distributor/dealer* PT Z sebagai *authorized distributor/dealer* untuk memasarkan dan menjual produk timbangan XAG secara bertahap. Lebih dari 15.000 unit timbangan merek XAG telah dijual dan dipasang diseluruh Indonesia oleh *distributor/dealer* yang lama yaitu PT G. Kebijakan distribusi perusahaan XAG selama bekerja sama dengan *distributor/dealer* yang lama yaitu PT G adalah sebagaimana gambar 4.2 dibawah ini.

Gambar 4.2. Kebijakan distribusi perusahaan XAG

Tahun 1982 - 2003



Tahun 2003 - 2007**XAG****Catatan**

Meskipun kebijakan *multi dealer* telah diterapkan, namun pihak *principal* yaitu perusahaan XAG tetap tidak memperkenalkan *distributor/dealer* untuk memasarkan dan menjual produk merek lain yang sejenis. Artinya meskipun PT G berada dalam sistem *multi dealer* namun perusahaan ini tidak diperkenankan untuk menjual produk sejenis dengan merek lain. Situasi ini dirasakan oleh *distributor/dealer* sebagai „tidak adil“ sehingga *distributor/dealer* harus memilih tetap menjual produk merek lain yang sejenis atau berhenti sebagai *distributor/dealer* produk XAG.

4.1.5. Persaingan

Persaingan yang ketat diperketat lagi dengan potensi pasar yang lebih banyak menyerap Produk berkelas ekonomis dengan komposisi sebagai berikut:

1. Kelas premium (*Premium segment*) : 8 %
2. Kelas menengah (*Standard segment*) : 22 %
3. Kelas ekonomis (*Budget segment*) : 70 %

**PELANGGAN
(END-USERS)**

Para pesaing produk XAG terdiri dari pesaing dari Eropa, Amerika, Jepang, dan Cina. Meskipun demikian pesaing yang bersifat „*apple to apple*“ adalah produk yang sama berasal dari Eropa yaitu Jerman dan Swiss dan Jepang walaupun produk yang berasal dari Jepang ini berada sedikit dibawah produk dari kedua negara Eropa diatas. Sedangkan produk Cina adalah bukan tandingan XAG karena harga produk Cina dapat mencapai $\frac{1}{4}$ (seperempat) dari harga produk dari XAG. Adapun kualitas dan teknologi produk dari Cina ini tentu saja belum diketahui apakah dapat dapat dipertanggung jawabkan atau tidak. Sehingga para pelanggan utama atau disebut *Key Account* lebih memilih produk *leading brand*.

Berdasarkan *brand* atau merek yang relatif dalam satu tingkatan (*Apple to Apple*), maka pesaing produk XAG berjumlah 4 merek terdiri dari Mettler (*Swiss*), Precisa (*Swiss*), Avery Weightronix (*Jepgris*), dan AND (*Jepang*)

4.1.6. **Operasional**

Kegiatan operasi XAG di Indonesia selama kurun waktu sebelum tahun 2007 adalah tanpa keterlibatan mereka secara langsung di Indonesia sehingga sangat bergantung kepada *distributor/dealer*. Selama itu mereka memberikan dukungan jarak jauh, walaupun mereka memiliki jadwal kunjungan ke Indonesia dalam memberikan dukungan masalah teknis (*service*) dan masalah pemasaran. Kunjungan mereka sekaligus memberikan pelatihan tentang masalah *technical service* dan tentang produk apabila ada produk baru yang akan diluncurkan. Keterlibatan langsung perusahaan XAG di Indonesia dimulai sejak Januari 2007 melalui PT XAG Indonesia yang didirikan dengan pengendalian dari *regional office* mereka yang berkedudukan di Hongkong pada bulan Januari 2007 sebagai perusahaan modal asing

(PMA) dengan ijin dari BKPM. Perusahaan ini pada saat awal masih sebagai pihak yang pasif dan membantu apabila diminta oleh *distributor/dealer*. Dukungan mereka kepada pihak *distributor/dealer* yaitu PT G adalah secara *marketing* dan teknis mencakup penyediaan material promosi (Brosur, *Product Information*), dan *service manual*. Namun tidak lama kemudian PT XAG Indonesia ternyata juga melakukan beberapa kali penjualan langsung ke para pelanggan yang sebelumnya telah dimiliki oleh *distributor/dealer* pertama yaitu PT G.

Sebagai PMA, PT XAG Indonesia tidak diperkenankan melakukan penjualan eceran yang artinya melakukan transaksi penjualan langsung dengan pelanggan pemakai (*end user*) namun harus melalui *distributor/dealer* (Aturan Tata Niaga dari Departemen Perdagangan berdasarkan Keputusan Menteri Perdagangan Nomor: 382/Kp/XII/1977 tanggal 31 Desember 1977: **Principal atas produk atau barang investasi tidak diijinkan untuk melakukan penjualan langsung ke pelanggan/konsumen/pemakai**).

4.2. Pembahasan

Hasil Penelitian secara **kualitatif** terhadap dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG di Indonesia merupakan pembahasan dengan menggunakan data yang diperoleh dari obyek penelitian.

Terminologi *multi dealer* atau *multi distributor* bagi perusahaan XAG ini adalah sama saja dengan *multi channel* artinya lebih dari satu dealer atau distributor atau *channel*. Bagi perusahaan XAG, *distributor* dan *dealer* memiliki fungsi yang sama. Sehingga mereka menggunakan istilah *exclusive dealer* (satu-satunya dealer atau tunggal), atau *preferred dealer* dan *dealer* saja. Baik *prefered dealer* maupun

dealer dapat berarti bukan satu-satunya *dealer* (*non exclusive*). Selanjutnya dampak kebijakan *multi dealer* oleh perusahaan XAG di Indonesia terhadap penjualan, citra, dan persaingan dalam kaitannya dengan perusahaan XAG sendiri sebagai *principal* dan *distributor/dealer* PT G akan dianalisa.

Sebagaimana disampaikan sebelumnya bahwa timbangan merupakan produk investasi dan spesifik yaitu alat ukur berat (*gravimetrics*) dimana pemasarannya harus secara *personal selling* dan memerlukan pengetahuan produk yang mendalam. Selain itu tahapan *post sales* yang meliputi instalasi, perawatan dan perbaikan memerlukan orang-orang yang berpengalaman atau *distributor/dealer* yang kuat dan memiliki jaringan kantor yang tersebar dibanyak wilayah. Dengan karakteristik produk yang merupakan produk teknologi dan memiliki fitur-fitur untuk aplikasi-aplikasi tambahan dari sekedar penimbangan, maka *sales approach* harus melalui presentasi yang komprehensif dan bersifat konsultatif kepada calon pelanggan. Hal ini memerlukan waktu yang tidak sedikit untuk memiliki kemampuan melakukan presentasi yang komprehensif dan terkesan konsultatif ini. Selain itu kepuasan pelanggan karena pelayanan purna jual yang prima dari *distributor/dealer* yang berpengalaman akan memberikan pengaruh yang positif pada keputusan untuk pembelian berikutnya.

4.2.1. Dampak kebijakan *multi dealer* bagi perusahaan XAG sebagai *principal*

Kebijakan *multi dealer* ternyata memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan XAG dan dampak tersebut dapat bersifat **negatif** ataupun bersifat **positif** terhadap tujuan dari perusahaan XAG itu sendiri. Dampak tersebut juga dapat saja ternyata bertentangan ataupun sejalan dengan beberapa teori yang terdapat pada buku

referensi maupun tulisan berupa publikasi dari beberapa penulis yang membahas tentang distribusi khususnya *multi channel marketing* yang dalam pembahasan disini diartikan oleh penulis sebagai *multi dealer*.

Dari data yang dikumpulkan baik dari data sekunder, dari hasil observasi dan juga wawancara didapati bahwa perusahaan XAG melakukan hal yang sama seperti apa yang telah disampaikan oleh Kotler (1994) bahwa; Produsen atau *manufacturer* terus menerus tergoda untuk untuk beralih dari cara distribusi eksklusif atau selektif ke distribusi intensif untuk meningkatkan wilayah cakupan dan penjualan. Hal ini mungkin saja dapat menolong kinerja jangka pendek mereka namun seringkali pada akhirnya malah merusak kinerja jangka panjang mereka. Pada saat awal kerjasama antara perusahaan XAG dan PT G, perjanjian kerja sama diantara mereka bersifat “eksklusif”, namun sejak tahun 1996 istilah tersebut dirubah menjadi “*preferred dealer*” walaupun yang memegang hak pemasaran dan penjualan masih tetap hanyalah PT G. Jadi memang sedikit demi sedikit perusahaan XAG terkesan telah mulai “mengkondisikan” situasi untuk mengarah ke distribusi non eksklusif atau *multi dealer*.

Sebagaimana disampaikan oleh Kotler (1994) bahwa; hal ini (*multi channel*) mungkin saja dapat menolong kinerja jangka pendek mereka namun seringkali pada akhirnya malah merusak kinerja jangka panjang mereka. Dari hasil pengamatan, data sekunder, dan wawancara kepada beberapa orang didapati bahwa kebijakan *multi dealer* yang dilakukan perusahaan XAG cenderung tidak menolong kinerja jangka pendek bahkan bisa saja cenderung dapat berakibat negatif pada penjualan, citra perusahaan, dan kemampuan berkompetisi.

4.2.1.1. Dampak terhadap penjualan produk XAG di Indonesia

Dari data penjualan tahun 2000 sampai dengan 2007 dapat dilihat tidak adanya peningkatan penjualan bahkan cenderung menurun secara konsisten (lihat **Gambar 5.1**). Penurunan secara konsisten walaupun tidak drastis terjadi sejak tahun 2001 sampai dengan tahun 2007. Penjualan tahun 1998 yang sangat kecil sebesar 444 unit saja terjadi karena pengaruh krisis moneter, selanjutnya penjualan membaik kembali pada tahun 1999 sebesar 1006 unit atau **2,26 kali lipat** dari tahun 1998 karena industri manufaktur mau tidak mau harus tetap melakukan investasi atas peralatan produksi diantaranya timbangan.

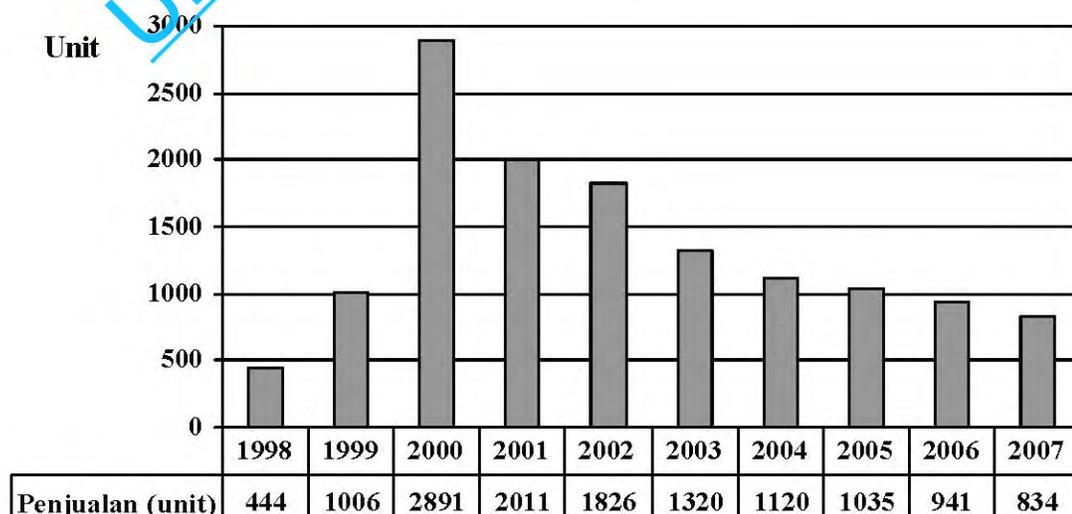
Tahun 2000, ketentuan *international working standards* mulai diadopsi oleh kalangan industri manufaktur agar dapat memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dunia internasional (misalkan *international standard organization, good manufacturing practices, european pharmacopia, united states pharmacopia, organization internationale metrology legale, dan good laboratory practices*) hal ini mendorong mereka untuk melakukan investasi lagi atas peralatan produksi yang dalam hal ini adalah timbangan. Pengaruhnya tampak jelas pada penjualan produk XAG pada tahun 2000 yang naik secara drastis sebesar 2891 unit dibanding tahun 1999 yang sebesar 1006 unit, artinya penjualan tahun 2000 adalah **2,87 kali lipat** atau **hampir 3 (tiga) kali lipat** dari penjualan tahun 1999. Penjualan tahun 2001 menurun demikian pula penjualan tahun 2002 menurun kembali karena memang investasi kalangan industri manufaktur yang dilakukan pada tahun 2000 masih mencukupi dengan pembelian timbangan sebesar hampir tiga kali lipat dibanding tahun 1999.

Adapun penjualan sampai dengan tahun 2002 masih dilakukan hanya melalui **1 (satu) distributor/dealer saja – PT G.**

Penerapan kebijakan *multi dealer* oleh perusahaan XAG sejak tahun 2003 ternyata tidak dapat meredam penurunan penjualan apalagi meningkatkannya dibanding tahun-tahun sebelumnya sebagaimana tujuan kebijakan diatas walaupun jumlah *distributor/dealer* saat itu sudah bertambah menjadi dua yaitu PT G dan PT Z. Bahkan apabila periode dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2007 dibagi 2 masing-masing 5 tahun yaitu periode tahun 1998–2002 dan periode tahun 2003–2008, ternyata jumlah penjualan tahun 1998-2002 (5 tahun pertama) adalah sebesar 8178 unit dan ini jauh lebih besar dari jumlah penjualan tahun 2003-2007 (5 tahun kedua) yang hanya sebesar 5250 unit. Fakta berupa angka tersebut menunjukkan bahwa penjualan secara total melalui 1 (satu) *distributor/dealer* selama kurun waktu tahun 1998 sampai dengan tahun 2002 masih lebih besar dari penjualan secara total melalui 2 (dua) *distributor/dealer* selama kurun waktu tahun 2003 sampai dengan tahun 2007.

Gambar 4.3. Grafik penjualan produk XAG di Indonesia (1998-2007)

Penjualan Produk XAG di Indonesia Tahun 1998 - 2007



Dari hasil observasi dan wawancara diketahui jika tidak meningkatnya penjualan produk XAG di Indonesia diantaranya adalah karena menurunnya penjualan oleh *distributor/dealer* ke pelanggan pemakai/*end users*. Dengan demikian ekspor produk XAG ke *distributor/dealer* juga menurun sebagai akibat berkurangnya pemesanan dari *distributor/dealer* tersebut. Berkurangnya pemesanan dari *distributor/dealer* PT G kepada perusahaan XAG juga disebabkan keenggannya untuk memiliki stock/persediaan sejak kebijakan *multi dealer* diterapkan yang sebelumnya merupakan hal yang rutin bagi *distributor/dealer* PT G untuk selalu mempersiapkan *stock* produk XAG sehingga dapat memenuhi waktu pengiriman yang diminta oleh pelanggan. Keengganan ini juga disebabkan oleh kekhawatiran hilangnya prospek penjualan ke pelanggan yang diambil oleh *distributor* baru dengan harga yang lebih murah untuk produk yang relatif sama jenisnya dengan merek yang tetap sama.

Temuan ini bertentangan dengan apa yang dikemukakan Real Profit Solutions Inc. (2008) bahwa *Multi channel marketing* memungkinkan perusahaan- perusahaan untuk menjual produk dalam waktu yang paling cepat. *Multi channel marketing* memanfaatkan metode modern yang efektif untuk memperkenalkan melalui iklan tentang produk ke pasar..... Ternyata apa yang terjadi adalah bahwa *multi channel* atau *multi dealer* mengakibatkan penjualan menjadi lambat diantaranya karena pertimbangan pelanggan yang harus mempertimbangkan 2 (dua) penawaran produk yang bermerk sama dan berjenis sama dengan harga yang berbeda yaitu dari *distributor/dealer* pertama (lama)-PT G dan *distributor/dealer* kedua (baru)-PT Z. Sementara para pelanggan telah mengenal dan merasakan pelayanan yang baik dari

distributor/dealer pertama (lama) yang telah berpengalaman lebih dari 2 dekade untuk produk XAG ini. Para *end user* kebanyakan sebaliknya tidak memanfaatkan terjadinya kompetisi diantara 2 *distributor/dealer* dengan penawaran masing-masing yang berbeda dari *distributor/dealer* yang berbeda karena karakteristik produk timbangan yang memerlukan penanganan purna jual yang sedemikian rupa memerlukan *distributor/dealer* yang telah berpengalaman. Sedangkan *distributor/dealer* baru PT Z masih belum berpengalaman walaupun harga jual yang mereka tawarkan bisa lebih kompetitif dari harga jual yang ditawarkan oleh *distributor/dealer* lama PT G

Jelas bahwa hal diatas terjadi karena adanya konflik distribusi antara *distributor/dealer* pertama (lama)-PT G dan *distributor/dealer* kedua (baru)-PT Z. Ternyata hal ini juga sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Kotler (1994); Bahwa menambah saluran *distributor/dealer*, meskipun demikian tentu saja menimbulkan resiko. Saluran *distributor/dealer* yang baru akan menimbulkan konflik dan masalah pengendalian/kontrol. Konflik terjadi ketika dua atau lebih perusahaan *distributor/dealer* bersaing satu sama lain di pelanggan yang sama.

Dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG tidak sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Schijns (2005); bahwa; dengan menambah lebih banyak *channel* (saluran), perusahaan akan memperoleh beberapa manfaat penting. Dari sisi *supplier*, pendekatan *multiple channel* adalah bermanfaat sebagai alat; pengurangan biaya, pengembangan lebih dalam lagi dalam hubungan dengan pelanggan, peningkatan penjualan, dan mengurangi resiko karena disebarkan ke beberapa

saluran. Ternyata resiko tidak bisa disebarakan kepada kedua *distributor/dealer* mengingat karakteristik produk yang ditangani memerlukan penanganan teknis yang sangat spesifik. Apabila pelanggan membeli produk dari *distributor/dealer* baru PT Z, tentunya *distributor/dealer* lama PT G tidak bersedia melayani pelayanan purna jualnya dan akan meminta pelanggan untuk menghubungi *distributor/dealer* baru PT Z tempat dari mana pelanggan membeli produk. Ketika PT Z tidak sanggup untuk menangani pelayanan purna jualnya karena masih belum berpengalaman, maka mereka akan menyerahkan masalah ini ke pihak perusahaan XAG sebagai *principal* yang berkewajiban mengatasi masalah yang tidak dapat ditangani oleh para *distributor/dealer*. Dapat dilihat disini bahwa resiko tidak bisa disebarakan karena masing-masing *distributor/dealer* hanya akan melaksanakan pelayanan purna jual kepada pelanggan yang membeli produk dari mereka masing-masing.

4.2.2. Dampak terhadap Citra Perusahaan XAG

Distributor/dealer PT G adalah yang pertama ditunjuk untuk memasarkan, menjual, melakukan instalasi, melakukan purna jual, dan melakukan perbaikan produk XAG sejak tahun 1980'an, maka kebijakan *multi dealer* memberikan dampak psikologis bagi *distributor/dealer* PT G sehingga kepercayaannya kepada *principal* perusahaan XAG yang telah didukungnya selama lebih dari 25 tahun semakin berkurang. Selanjutnya loyalitas terhadap merek XAG juga semakin berkurang. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Schijns (2005); bahwa perusahaan-perusahaan cenderung untuk menambah *channel* (saluran) dan metode tanpa suatu visi yang jelas dan realistik atas suatu arsitektur "masuk ke pasar" yang paling pokok, hal ini mengakibatkan konflik dan masalah moral diantara organisasi

pemasaran dan kebingungan serta kemarahan diantara para *distributor, dealer*, dan pelanggan diluar. Memang benar bahwa dari hasil pengamatan, *distributor/dealer* lama PT G merasa diperlakukan tidak adil sehingga dorongan untuk mempertahankan citra produk XAG menjadi berkurang.

Distributor/dealer baru PT Z yang telah ditunjuk menyebabkan situasi yang membingungkan bagi pelanggan yang telah bertahun-tahun menjadi pelanggan *distributor/dealer* PT G sebagai *distributor/dealer* yang lama. Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa terjadinya “double visit” oleh kedua *distributor/dealer* ke pelanggan yang sama menyebabkan terjadinya “konflik” berupa “perang harga”. Ini berakibat menurunnya citra perusahaan XAG yang dianggap telah menimbulkan konflik distribusi diantara kedua *distributor/dealer* sementara pihak perusahaan XAG tidak dapat mengatasi konflik tersebut yang berakibat diantaranya pada citra perusahaan XAG itu sendiri.

Hasil observasi selama beberapa tahun terakhir dan wawancara yang dilakukan kepada beberapa individu yang terlibat dari pihak *distributor/dealer* lama PT G yaitu bagian *marketing, sales administration, logistic, finance, dan operational*, didapati bahwa adanya ketidak pastian bagi pelanggan apabila mereka membeli produk XAG dari *distributor/dealer* PT Z sebagai *distributor/dealer* baru, apakah *distributor/dealer* lama PT G sebagai yang telah berpengalaman menangani Produk XAG selama lebih dari 25 tahun tersebut akan bersedia dimintai pertolongan untuk melakukan perbaikan atas produk XAG. Jawabannya sangat jelas bahwa PT G sebagai *distributor/dealer* lama tidak akan bersedia memberikan pelayanan tersebut.

Hal yang dapat lebih memperburuk keadaan adalah ketidaksiapan perusahaan XAG di Indonesia dan *distributor/dealer* baru PT Z untuk menangani pelayanan terhadap \pm 15000 unit timbangan yang tersebar di seluruh Indonesia walaupun mayoritas berada di pulau Jawa yaitu yang selama ini dijual, diinstalasi, dirawat dan diperbaiki oleh *distributor/dealer* PT G.

4.2.3. Dampak terhadap situasi Persaingan

Berkurangnya secara drastis kegiatan pemasaran produk XAG oleh *distributor/dealer* PT G sehubungan dengan menurunnya bahkan hilangnya semangat mereka untuk melakukan kegiatan pemasaran produk XAG. Hasil wawancara dengan bagian operasional sangat jelas menunjukkan hal tersebut sebagaimana jawaban dalam wawancara yang dilakukan kepada mereka; "Semangat mereka menurun karena seringkali berhadapan dengan *Distributor* lain untuk juga menawarkan produk XAG yang sama di calon pelanggan yang sama dengan harga yang relatif murah. Sering terjadi kompetisi dengan merek yang sama". bahkan *distributor/dealer* ini yaitu PT G mulai berpaling untuk bekerja sama dengan *principal* lain yang memiliki kualitas produk yang lebih baik sebagaimana jawaban dalam wawancara kepada individu juga dari bagian operasional; "Sebaiknya perusahaan mencari lagi produk merek lain yang sejenis dengan kualitas yang sama atau bahkan lebih baik dan tanpa adanya konflik distribusi seperti yang telah terjadi". Produk dari *principal* yang baru ini akan menambah ketatnya persaingan didunia timbangan elektronik karena akan ditangani oleh perusahaan *distributor/dealer* PT G yang telah berpengalaman beberapa dekade dengan jaringan kantor cabang di 8 kota ditambah 3 kantor sub cabang.

Pihak pesaing langsung yang telah ada sebelumnya atau biasa disebut dengan “*direct competitor*” yang seimbang telah memanfaatkan konflik yang terjadi diantara *distributor/dealer* produk XAG ini. Pesaing ini masuk ke pelanggan dengan situasi *internal* mereka yang sehat tanpa konflik sehingga mendapatkan kepercayaan yang lebih besar dari pelanggan serta tidak adanya keraguan dari pihak pelanggan dan akhirnya pesaing tersebut dapat memenangkan pesanan/pembelian dari pelanggan.

4.3. Dampak kebijakan *multi dealer* bagi *distributor/dealer*

4.3.1. Dampak terhadap penjualan

Tidak terhentinya penurunan penjualan terus menerus yang sudah jelas berlawanan dengan terjadinya peningkatan yang terjadi karena adanya “*internal competition*” yaitu berkompetisi dengan produk sejenis dengan merek yang sama di pelanggan yang sama. Hal ini menimbulkan kebingungan pihak pelanggan diantara memilih untuk membeli produk XAG dari *distributor/dealer* PT G atau dari *distributor/dealer* baru PT Z. Salah satu contoh kasus yang terjadi misalnya untuk pelanggan yang sama PT G menawarkan produk type XY dengan harga USD 1400 sedangkan PT Z menawarkan juga produk type XY dengan harga USD 1230, jelas pelanggan akan berpikir keras untuk memilih apakah melakukan pembelian produk type XY ke PT G atau ke PT Z yang lebih murah tanpa kepastian pelayanan purna jual. Hal ini sebagaimana jawaban dalam wawancara kepada individu yang juga dari bagian operasional; “*Seringkali calon pelanggan dan pelanggan sendiri menjadi bingung dengan adanya iklan di koran yang dipasang oleh distributor lain mengenai harga yang menarik dari produk XAG dimana harga tersebut lebih rendah dari yang*

biasa diberikan oleh perusahaan kami sebagai distributor pertama". Namun tidak sedikit kompetisi internal ini dimenangkan oleh *distributor/dealer* baru PT Z dengan harga jual yang lebih murah dari yang biasa diterapkan oleh *distributor/dealer* pertama PT G. Dalam hal *distributor/dealer* PT G akhirnya berhasil memenangkan kompetisi internal, maka margin yang diperoleh sangatlah kecil sehingga tidak akan mencukupi untuk menutupi biaya sehubungan dengan penanganan produk XAG.

Dengan menurunnya penjualan, maka *revenue* yang diperoleh *distributor/dealer* PT G ini juga menurun sehingga menyulitkan pembiayaan terhadap kegiatan operasional sehari-hari. Hal ini tentu saja mengancam kelangsungan usaha perusahaan tersebut dengan situasi dan kondisi yang dialaminya. Selanjutnya mereka harus mendapatkan produk sejenis merek lain dengan situasi yang lebih kondusif.

4.3.2. Dampak terhadap citra *distributor/dealer*

Dampak terhadap citra *distributor/dealer* pertama/lama yaitu PT G tidak ada, karena penerapan kebijakan *multi dealer* bukanlah kebijakan PT G sebagai *distributor/dealer* yang ditunjuk oleh perusahaan XAG selama ini.

4.3.3. Dampak terhadap situasi Persaingan bagi *distributor/dealer*

Dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG terhadap situasi persaingan bagi *distributor/dealer* PT G adalah bahwa *distributor/dealer* ini mengalami situasi *internal competition* dengan *distributor/dealer* lain PT Z. Dampak yang dialami *distributor/dealer* PT G berdampak lebih jauh bagi perusahaan XAG sebagaimana telah diuraikan sebelumnya. Karena penjualan yang dihasilkan oleh

distributor/dealer adalah merupakan penjualan yang dibukukan sebagai penjualan perusahaan XAG sebagai *principal* bagi *distributor/dealer* tersebut.

4.3.4. Dampak terhadap hal selain dari penjualan, citra, dan situasi persaingan bagi distributor/dealer

Masih adanya **sisa stock produk XAG** dan *spare parts* yang sulit terjual sehingga menyerap biaya baik dari biaya pokok barang maupun penyimpanan serta *cost of money* karena mengendapnya uang dalam bentuk barang yang tidak terjual. Pengadaan *stock* ini selalu dilakukan sesuai dengan permintaan penjualan yang disampaikan dari bagian *marketing* dan ini sudah menjadi prosedur yang harus dijalankan pada saat kebijakan *multi dealer* belum diterapkan oleh perusahaan XAG. Meskipun demikian, tentu saja masih banyak terdapat sisa stock yang telah diadakan sebelum kebijakan *multi dealer* diterapkan yang sulit terjual setelah adanya distributor/dealer baru PT Z karena adanya *internal competition* sebagaimana dijelaskan sebelumnya.

Kerugian waktu dan biaya karena hasil kerja mempertahankan eksistensi dan membesarkan produk XAG di Indonesia sehingga menjadi satu diantara 2 leading brand dengan berbagai hambatan selama kurun waktu lebih dari 25 tahun. Selanjutnya mulai berusaha lebih keras lagi untuk mulai memasarkan dan menjual produk merek lain yang juga berkaitan dengan purna jualnya. Dalam hal ini memulai dari nol kembali termasuk memulai mempelajari produk baru tersebut baik dari sisi pemasaran, penjualan, instalasi, purna jual maupun perbaikan (*repair*). Selain itu perlu dilakukan lagi pendaftaran “keagenan” produk baru ke institusi pemerintahan

terkait yaitu *Direktorat Bina Usaha dan Pendaftaran Perusahaan - Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri - Departemen Perdagangan*.

Informasi prospek, pasar dan pelanggan yang selama ini selama kemitraan sebelumnya disampaikan ke pihak *principal* perusahaan XAG yang tentunya akan dipergunakan oleh perusahaan tersebut di waktu yang akan datang dan akan merugikan *distributor/dealer* PT G ketika mulai melaksanakan kegiatan pemasaran produk baru.

Loyalitas selama lebih dari 25 tahun dengan tetap mengurus izin *type* ke Direktorat Metrologi untuk setiap *type* produk XAG, memasarkan, menjual, melakukan instalasi, dan melaksanakan purna jual produk XAG tidak mendapatkan kompensasi apapun.

Moral para karyawan terutama dibagian pemasaran dan penjualan yang telah selama ini berjuang membawa nama produk XAG secara langsung maupun tidak langsung akan berakibat pada kinerja mereka dan pada akhirnya berakibat pula pada kinerja perusahaan.

Adapun dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG bagi *distributor/dealer* baru PT Z relatif kurang terasa, karena mereka masih baru dalam menangani produk XAG dan tentunya akan memperoleh hal yang positif dan negatif dari kebijakan ini. Hal positif bagi mereka adalah bahwa setidaknya mereka juga mendapatkan kepercayaan dari perusahaan XAG sebagai perusahaan skala internasional untuk penanganan produk ini dan mendapatkan margin sebagai hasil usaha dengan penanganan produk XAG. Hal negatif adalah bahwa karena mereka juga memperoleh akibat dari *internal competition* dengan PT G yang dapat berakhir

dengan kemenangan PT G atau kemenangan pesaing dengan merek lain yang memanfaatkan konflik ini. Adapun dari sisi *stock*, oleh karena PT Z baru menangani produk XAG, maka kondisi *stock* mereka jauh lebih sedikit dari PT G yang telah menyediakan *stock* sebelum kebijakan *multi dealer* diterapkan.

4.4. Dampak kebijakan multi dealer terhadap kerjasama antara perusahaan XAG dengan distributor/dealer PT G

Oleh karena dampak kebijakan *multi dealer* ini dialami juga secara signifikan oleh *distributor/dealer* lama PT G sebagai pihak yang sedari awal merasa dirugikan, maka *distributor/dealer* ini mulai melakukan tindakan persiapan dengan mencari produk sejenis dengan kualitas yang seimbang dan berasal dari negara yang masuk kategori sebagai negara maju. Artinya dampak dari kebijakan *multi dealer* yang diterapkan secara sepihak oleh perusahaan XAG mengakibatkan merenggangnya hubungan antara kedua belah pihak. Bahkan *distributor/dealer* lama PT G sudah mendapatkan kepercayaan lagi dari pihak *principal* lain untuk memasarkan, menjual, melakukan instalasi dan melaksanakan purna jual produk baru. Dengan demikian, maka Produk baru yang dijalankan oleh *distributor/dealer* lama PT G akan menjadi pesaing dari produk XAG. Bahwasanya kerjasama antara kedua belah pihak sudah pasti akan putus dengan kesepakatan bersama.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berikut ini adalah simpulan dan saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian tentang dampak kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG di Indonesia.

SIMPULAN

- Kebijakan *multi channels* atau *multi dealer* sebenarnya bertujuan baik dan bukanlah kebijakan yang buruk selama pihak *principal* dapat melaksanakan *channel management* dengan baik.
- Strategi *multi channel* yang diadopsi oleh perusahaan XAG menjadi kebijakan *multi dealer* untuk jenis produk investasi yang spesifik seperti alat ukur berat (*Gravimetrics*) ternyata tidak tepat karena penanganan produk jenis ini harus secara *personal selling* dan memerlukan pengetahuan produk yang mendalam selain itu tahapan *post sales* yang meliputi instalasi, perawatan dan perbaikan memerlukan orang-orang yang berpengalaman atau *distributor/dealer* yang kuat dan memiliki jaringan kantor yang tersebar dibanyak wilayah. *Sales approach* harus melalui presentasi yang komprehensif dan bersifat konsultatif kepada calon pelanggan karena karakteristik produk sebagai produk teknologi dilengkapi fitur-fitur untuk aplikasi-aplikasi tambahan selain dari hanya penimbangan. Hal ini memerlukan waktu yang tidak sedikit untuk memiliki kemampuan melakukan presentasi yang komprehensif dan konsultatif tersebut.
- Kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG ternyata merugikan perusahaan mereka sendiri yang meliputi:

- Tidak dapat diredamnya penurunan penjualan yang konsisten
- Lebih jauh lagi tidak terjadinya peningkatan penjualan dan pangsa pasar.
- Menurunnya citra perusahaan XAG yang memiliki konflik distribusi yang selanjutnya akan mengurangi kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan XAG dan produk-produknya. Selain itu tindakan perusahaan XAG yang menetapkan kebijakan *multi dealer* yang menurut pihak *distributor/dealer* pertama/lama PT G adalah merugikan selanjutnya memberikan kesan negatif di masyarakat pelanggan dan institusi terkait sehubungan dengan loyalitas *distributor/dealer* pertama PT G yang tidak dapat diragukan lagi selama lebih dari 25 tahun itu.
- Kehilangan *distributor/dealer* pertama/lama PT G yang akan mulai beralih ke produk sejenis dengan merek yang lain dan sudah tentu merupakan pesaing dari produk XAG.
- Kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG dengan merek dan jenis produk yang sama lebih jauh lagi dapat menjadi suatu kebijakan yang **kontra produktif** bagi kedua belah pihak yaitu perusahaan XAG sendiri maupun *distributor/dealer*, diantaranya;
 - **Mendemotivasi** *distributor/dealer* pertama atau lama yaitu PT G yang telah berpengalaman lebih dari 25 tahun menangani produk XAG mencakup: pemasaran, penjualan, instalasi, perawatan dan perbaikan. Pada gilirannya *distributor/dealer* lama ini tidak bersedia lagi melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut diatas untuk produk XAG.

- Menghilangnya loyalitas *distributor/dealer* lama – PT G yang beralih ke produk sejenis dari merek lain, sehingga *distributor/dealer* pertama ini akan menjadi pesaing berat yang telah berpengalaman terhadap pihak XAG yang memiliki *distributor/dealer* baru – PT Z yang belum memiliki kesiapan dan pengalaman sebagaimana *distributor/dealer* pertama – PT G
- *Distributor/dealer* lama yaitu PT G menjadi enggan bahkan tidak mau lagi untuk terus menangani produk XAG setelah terjadinya *internal competition*, berkompetisi dengan *distributor/dealer* yang baru yaitu PT Z di pelanggan yang sama. Hal ini juga menjadi salah satu penyebab tidak dapat diredamnya penurunan penjualan yang konsisten dan sudah barang tentu peningkatan penjualan produk XAG tidak terjadi.
- Kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG juga merugikan *distributor/dealer* pertama yaitu PT G yang meliputi:
 - *Stock* barang yang tersisa baik *new goods* maupun *spare parts* yang dapat menjadi “*dead stock*”.
 - Menurunnya omzet penjualan karena semangat tenaga penjual yang menurun dengan adanya *internal competition* dan ini berlanjut kepada menurunnya pendapatan perusahaan,
 - Berkurangnya margin dari penjualan karena *internal competition* dengan perang harga berhadapan dengan *distributor/dealer* baru PT Z
 - Waktu, *energy* dan biaya yang terbuang selama lebih dari 25 tahun memperkenalkan produk XAG secara maksimal yang manfaatnya akan diraih oleh *distributor/dealer* baru PT Z.

- Pihak pelanggan memerlukan waktu yang lebih lama untuk mempertimbangkan pembelian produk XAG dengan adanya pendekatan penjualan (*sales approach*) dari *distributor/dealer* yang berbeda dengan harga yang tentu berbeda pula (*internal competition* dengan perang harga).
- Kebijakan *multi dealer* perusahaan XAG sangat menguntungkan para pesaing dengan produk sejenis dari merek lain yang juga merupakan *leading brand* di Indonesia dan akan mengambil manfaat dari konflik distribusi perusahaan XAG ini.
- Didalam konteks saluran distribusi, maka sebenarnya *distributor/dealer* adalah “pelanggan” yang sangat penting dimana kelangsungan bisnis suatu produk yang diproduksi pihak *principal/fabrikan* akan sangat tergantung kepada para *distributor/dealer* tersebut.
- Kerjasama dengan *distributor/dealer* sangat penting untuk dijaga karena adanya saling ketergantungan yang erat antara pihak *principal* dengan para *distributor/dealer* sebagai perpanjangan tangan mereka untuk memasarkan, menjual, melakukan purna jual dan menjaga citra *principal* dinegara dimana produk dipasarkan
- Kebijakan *multi dealer* ternyata tidak bersifat positif untuk produk seperti ini apabila masing-masing *distributor/dealer* sama sama menangani produk sejenis dengan merek yang sama tanpa ada pembedaan baik dari jenis atau kelompok produk maupun wilayah pemasaran.

SARAN

- Sebaiknya perusahaan XAG menghentikan kebijakan *multi dealer* yang selama ini sudah diterapkan dan menggantinya dengan beberapa alternatif sbb.:
 1. Menerapkan “*multi dealer*“ dengan pembagian kelompok jenis produk XAG yang berbeda diseluruh wilayah Indonesia sehingga tidak akan timbul *internal competition* dengan merek yang sama karena masing-masing *distributor/dealer* menawarkan jenis produk berbeda walaupun dengan merek yang sama.
 2. Menerapkan “*multi dealer*“ untuk seluruh kelompok produk untuk wilayah pemasaran yang berbeda, artinya *distributor/dealer* 1 memiliki wilayah operasi A sedangkan *distributor/dealer* 2 memiliki wilayah operasi B.
 3. Menerapkan *exclusive distribution* dengan mengangkat satu *distributor/dealer* saja untuk menangani seluruh jajaran produk XAG diseluruh wilayah Indonesia yang ditetapkan sebagai *exclusive distributor/dealer* tentunya dengan beberapa persyaratan dan kondisi yang disetujui kedua belah pihak demi kepentingan kedua belah pihak.

(Namun alternatif yang paling disarankan untuk jenis produk seperti ini adalah *exclusive distributor/dealer*, karena pelanggan produk timbangan merupakan pelanggan tertentu tidak seperti produk *consumer* yang lebih merupakan pelanggan publik)
- Apabila kerja sama antara perusahaan XAG dan *distributor/dealer* pertama yaitu PT G secara resmi telah terhenti atas kesepakatan kedua belah pihak, maka *distributor/dealer* pertama yaitu PT G agar dengan segera mulai memanfaatkan

kekuatan dan pengalamannya untuk menangani produk sejenis dari merek lain karena ada beberapa produsen produk sejenis sebagai calon *principal* akan tertarik kepada suatu perusahaan *distributor/dealer* seperti PT G yang telah memiliki pengalaman dan menguasai situasi dan kondisi pasar di Indonesia.

- Bagi setiap *principal* produsen terutama untuk yang memproduksi produk spesifik seperti ini dan telah menunjuk suatu perusahaan sebagai *exclusive distributor/dealer*, maka perlu melakukan pendampingan yang lebih intens dibidang *marketing* dan teknik. Artinya pihak *principal* produsen dapat saja mengunjungi para pelanggan atau calon pelanggan yang diperoleh oleh *distributor/dealer* tersebut untuk membantu melakukan presentasi, seminar, lokakarya dan sebagainya. Adapun yang melaksanakan transaksi penjualan adalah tetap pihak *distributor/dealer*. Sehingga pihak *distributor/dealer* ini merasakan dukungan maksimal dan selanjutnya akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap pihak *principal* produsen tersebut.
- Dalam memilih *exclusive distributor/dealer*, pihak *principal* produsen perlu mempertimbangkan berbagai hal meliputi:
 - Pengalaman dalam menangani produk investasi
 - Memiliki tenaga penjualan yang berkualitas baik dan mampu menangani produk investasi
 - Memiliki jajaran tenaga teknik yang berpengalaman
 - Besarnya atau luasnya jaringan operasional dengan memiliki kantor cabang di beberapa wilayah yang potensial.
 - Situasi keuangan yang sehat agar selalu ada kepastian pembayaran.

- Kultur organisasi perusahaan yang sehat sehingga tidak akan terjadi “keluar masuk” karyawan
- Siap menerima tantangan besarnya target penjualan yang ditetapkan
- Menguasai situasi pasar dan kompetisi

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

Astuti, Sri Wahyuni (2004). *Manajemen Pemasaran (EKMA5206)*, Edisi Pertama, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

Claas Müller-Lankenau - 2008, *Multi Channel Strategies: Strategy Formation and Web Channel Implementation*, Doctoral Dissertation Proposal, Universität Münster Institut für Wirtschaftsinformatik.

Direktorat Bina Usaha dan Pendaftaran Perusahaan - Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri (2006), *Himpunan Peraturan Keagenan dan Distributor* , Departemen Perdagangan

J.M.C. (Jos) Schijns, Dr., M.B.A., a faculty member at the Open University of the Netherlands, *Multiple- or Multi-channel Management: What's the difference and what difference does it make?* (Extended Abstract of Work in Progress for presentation at the *17th Annual DMEF Educators' Conference*, Sunday, October 16, 2005 in Atlanta, Georgia

Jain, Subhash C. (1993), *International Marketing Management*, Wadsworth Publishing Company-Belmont, California – A division of Wadsworth, Inc.

Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane (2007), *Manajemen Pemasaran*, Jilid 2, Edisi 12-Edisi Bahasa Indonesia, Cetakan 1, PT INDEKS

Keegan, Warren J (1999), *Global Marketing Management*, Sixth Edition, Prentice-Hall International, Inc.

Kotler, Philip (1994). *MARKETING MANAGEMENT Analysis, Planning, Implementation, And Control*, Eight Edition, Prentice-Hall International, Inc.

Kountur, Ronny. (2007). *Metode penelitian untuk penulisan skripsi dan tesis* Edisi Revisi. Jakarta. PPM.

Lubis, Arlina Nurbaity, *Peranan Saluran Distribusi Dalam Pemasaran Produk dan Jasa* (2004), e-USU Repository – Universitas Sumatera Utara

Mansoer, Farid Widjaya (2004). *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Pertama, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

Robinson, Tricia, *Strategies for Multi-Channel Marketing* (October, 2006), *Premiere Global Services*

Real Profit Solutions Inc. Vancouver, Canada, Channel Marketing, Multi Channel Distribution and Direct Channel Marketing (2008),

Syahunan, Efektivitas Saluran Distribusi Dalam Meningkatkan Pencapaian Target Penjualan (2004), e-USU Repository – Universitas Sumatera Utara

“*Strategi Saluran Distribusi*”, Bahan Belajar Inisiasi VIII (2006), Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

“*Distribution (business)*”, Wikipedia free encyclopedia – www.wikipedia.org (April 2008).

Marketing Teacher (2008), www.marketingteacher.com

“*Detailed guide to triangulation methodology*”, The Regents of the University of California, (2007)

UNIVERSITAS TERBUKA

KATEGORISASI HASIL WAWANCARA
DAMPAK KEBIJAKAN MULTI DEALER PERUSAHAAN XAG DI
INDONESIA TERHADAP PENJUALAN, CITRA, DAN PERSAINGAN

Dampak kebijakan multi dealer pada penjualan

“Hambatan terhadap kegiatan penjualan bertambah besar secara cepat diantaranya pertimbangan calon pelanggan untuk menunda pembelian karena membandingkan dahulu dengan distributor lainnya yang sama-sama diberi hak untuk menjual Produk XAG”. (Marketing)

“Terjadinya kegagalan penjualan karena pelanggan membatalkan maksudnya untuk membeli dari kita”. (Marketing)

”Penjualan cenderung menurun karena beberapa calon pelanggan lebih memilih membeli merek lain yang dipasarkan dan dijual hanya oleh 1 (satu) distributor saja”. (Operasional)

”Dari sales record yang kami olah untuk menjadi laporan penjualan, ternyata penjualan menurun baik secara unit maupun nilai/amount”.(Sales Administration)

Dampak kebijakan multi dealer pada citra perusahaan XAG

”Terdapat beberapa pembatalan niat untuk membeli dari pelanggan dengan alasan kekhawatiran akan layanan purna jual dari distributor/dealer”. (Sales Administration)

“Beberapa pelanggan yang telah membeli produk XAG dari distributor lain menyampaikan keluhan kurangnya pelayanan purna jual dari distributor lain tersebut dan meminta bantuan kami untuk melaksanakan pelayanan purna jual tersebut. Namun kami dengan halus terpaksa menolak karena pelanggan tersebut

tidak membeli produk XAG dari kami (Laporan dari Bagian Teknik pada saat rapat bulanan cabang Jakarta)” (Operasional)

”Seringkali calon pelanggan dan pelanggan sendiri menjadi bingung dengan adanya iklan di koran yang dipasang oleh distributor lain mengenai harga yang menarik dari produk XAG dimana harga tersebut lebih rendah dari yang biasa diberikan oleh perusahaan kami sebagai distributor pertama. Menurut laporan para tenaga penjualan dan para teknisi kami, tampaknya citra perusahaan XAG telah menurun dengan terjadinya konflik seperti itu”.(Operasional)

”Para pesaing memanfaatkan situasi ini dimana para calon pelanggan dan pelanggan merasa lebih baik untuk membeli produk yang tidak diiringi konflik seperti ini”.(Operasional)

Dampak kebijakan multi dealer pada kerjasama antara perusahaan XAG dengan distributor/dealer

”Kami memiliki keraguan untuk merespon permintaan penawaran dari calon pelanggan untuk produk XAG karena calon pelanggan dapat saja mendapatkan penawaran dari distributor lain tersebut”.(Operasional)

”Semangat mereka menurun karena seringkali berhadapan dengan distributor lain untuk juga menawarkan Produk XAG yang sama di calon pelanggan yang sama dengan harga yang relatif murah. Sering terjadi kompetisi dengan merek yang sama”.(Operasional)

Terjadinya situasi bahwa para jajaran tenaga penjualan menjadi kurang semangat untuk melaksanakan kegiatan pemasaran dan penjualan karena adanya distributor lain yang juga menawarkan barang sejenis dengan merek yang sama yaitu XAG” (Marketing)

”Terjadinya keraguan bagi pihak marketing support untuk melakukan usaha promosi melalui antara lain seminar atau presentasi di perusahaan pelanggan atas produk XAG karena kekhawatiran bahwa penjualan akan didapatkan oleh distributor lain yang memetik keuntungan atas kegiatan promosi marketing department kami”.(Marketing)

UNIVERSITAS TERBUKA