

Implikasi keputusan stratejik terhadap kinerja pemasaran : kiat PT. Supreme cable manufacturing company (sucaco) mempertahankan posisi sebagai market leader (1986-1991)

Pakpahan, Martinus, author; Hani Johaness Juliusandi, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20450593&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Prasarana listrik dan telekomunikasi yang sangat kurang pada awal pemerintahan orde baru memacu Pemerintah untuk melakukan pembangunan pada sektor ini agar dapat menarik minat investor sekaligus meningkatkan kualitas hidup rakyat. Prospek pembangunan tenaga listrik dan telekomunikasi menarik minat investor dalam dan luar negeri untuk mendirikan pabrik kabel di Indonesia. Bila pada awal tahun 1970-an hanya 3 pabrik kabel, kini jumlah tersebut telah meningkat menjadi 33 buah. Dengan semakin bertambahnya pesaing maka terasa semakin penting peran strateji untuk bersaing.

Sucaco dengan persentase penjualan tahun 1991 sebesar 33% kabel listrik dan 39% kabel telepon dan penjualan dan pabrik kabel publik masih bertahan sebagai market leader. Strateji pertumbuhan yang dipilih manajemen Sucaco untuk bersaing terdiri dari integrasi ke hulu yang bertujuan untuk menjaga mutu produk melalui mutu bahan baku yang baik dan menjamin kontinuitas produksi, dan strateji pertumbuhan intensive yaitu pengembangan produk (product development) dan pengembangan pasar (market development).

Kinerja pemasaran sebagai hasil strateji diatas tampak pada meningkatnya penjualan kabel listrik dan kabel telepon selanjutnya tahun 1986-1991 masing-masing sebesar rata-rata 23% dan 208% per tahun, dan tingkat ROE tumbuh rata-rata 24%/tahun. Akan tetapi tanpa disadari oleh manajemen pangsa pasar Sucaco menurun dan 25% ditahun 1989 menjadi 23% ditahun 1991. Turunnya pangsa pasar berdampak pada rendahnya pertumbuhan ROI selama tahun 1989-1991 yang hanya sebesar 2.1%.

Penyebab dan turunnya pangsa pasar dan ROI tersebut adalah

akibat dan pertentangan kepentingan dalam menetapkan prioritas pertumbuhan, dimana dana hasil emisi saham tahun 1989 yang seharusnya untuk penluasan kapasitas produksi telah digunakan untuk membeli perusahaan pemasak bahan baku plastik dan menambah penyertaan modal pada anak perusahaan yang memproduksi bahan baku aluminium. Akibatnya adalah ilangnya kesempatan untuk memanfaatkan momentum dari meningkatnya permintaan kabel tahun 1990 dan 1991. Sucaco baru melakukan investasi perluasan kapasitas setelah kembali melakukan emisi saham tahun 1991. Kesempatan ini ternyata telah dipergunakan dengan baik oleh pesaingnya untuk meningkatkan pangsa pasar mereka.

Penyebab lain dan turunnya pangsa pasar adalah akibat kebijaksanaan manajemen yang konservatif di dalam bidang keuangan, yaitu tidak mau melakukan pinjaman jangka panjang untuk membiayai investasi. Perhitungan kasni, seandainya perusahaan meminjam dana jangka panjang sebesar 35% dan modalnya, maka ini akan mendorong peningkatan penjualan yang dapat mempertahankan pangsa pasarnya pada tingkat 25%. Selain itu wewenang seksi pemasaran yang hanya merupakan satu seksi dan Departemen Komersial kurang dapat berperan dalam menentukan strategi perusahaan.

Bila hal-hal ini tidak diperbaiki segera maka dalam jangka panjang posisi Sucaco sebagai market leader akan terancam. Dengan demikian saran kami adalah:

1. Manajemen harus menyusun suatu daftar prioritas yang dipadukan dengan faktor kunci sukses dalam mengambil keputusan yang melibatkan pertentangan kepentingan strategi.

2. Manajemen harus lebih melonggarkan kebijaksanaannya dalam bidang keuangan, dengan membolehkan penggunaan Pinjaman jangka panjang untuk investasi dimana kesempatan untuk tumbuh memungkinkan.

3. Meningkatkan kedudukan seksi pemasaran menjadi suatu departemen agar dapat lebih berperan dalam menentukan strategi perusahaan secara proaktif.