



Kata Kunci: Distribusi, Strategi, Analisis Strategi Saat Ini, Analisis Lingkungan Eksternal & Internal

Distribusi merupakan bagian yang penting dalam suatu rantai nilai sebuah perusahaan. Thompson (2014) dalam bukunya menjelaskan bahwa distribusi merupakan bagian dari aktivitas primer dan biaya pada rantai nilai sebuah perusahaan. Dalam hal ini salah satu perusahaan terbaik untuk distributor FMCG kategori makanan dan minuman sejak tahun 1994 adalah PT X yang juga merupakan salah satu lini bisnis dari Perusahaan XYZ dan anak perusahaan dari PT G. Berdasarkan hasil wawancara saya dengan pihak OSM (Office of Strategy Management) perusahaan ini, PT G merupakan sebuah perusahaan induk yang didirikan di Jakarta pada bulan Oktober 2010. Walaupun belum lama berdiri, sebenarnya PT G memiliki beberapa anak perusahaan yang sudah berkiprah belasan tahun sebelumnya, yaitu PT Z yang fokus untuk memproduksi makanan, PT Y untuk memproduksi minuman non alkohol serta PT X sebagai perusahaan distribusi untuk seluruh produk makanan dan minuman tersebut. PT X yang merupakan salah satu anak perusahaan dari PT G mempunyai peranan untuk mensupport atau mendukung strategi korporat yaitu PT G. Dalam hal ini PT X menjalankan pula strategi - strategi bisnis yang merupakan hasil penjabaran dari peta strategi korporat. Jadi dalam hal ini, PT X seperti merupakan perusahaan yang berdiri sendiri tetapi masih berada di bawah group XYZ (holding company) dan anak perusahaan PT G. Penelitian ini menjadi penting karena PT X sebagai distributor dari PT G yang bergerak dalam industri makanan dan minuman mempunyai peranan yang cukup besar dalam hal penyaluran barang. Belum lagi industri makanan dan minuman merupakan industri yang berkontribusi terhadap GDP nasional cukup besar.

Berdasarkan wawancara dengan OSM (Office of Strategy Management) PT X, diperoleh informasi bahwa PT G mulai menjalankan strategi perubahan fokus portofolio produknya dari AP (*Affordable Product*) menjadi APP (*Affordable Premium Product*). Untuk kesuksesan pelaksanaan strategi tersebut maka PT X sebagai distributor tunggal dari PT G perlu memberikan *support* dalam pelaksanaannya. Dalam menghadapi permasalahan dan stimulus terjadinya permasalahan dalam pelaksanaan strategi tersebut, perusahaan perlu mempunyai strategi yang tepat dalam menjalankan bisnisnya sehingga perlu dilakukan analisis terhadap strategi yang dijalankan perusahaan saat ini, bagaimana pencapaiannya, kendala yang dihadapi serta analisis rekomendasi aksi strategi berdasarkan situasi pelaksanaan *support* PT X terhadap strategi saat ini. Selain itu perlu dilakukan analisis alternatif strategi PT X untuk mendukung strategi perubahan portofolio produk dari AP menjadi APP dengan menganalisis kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan menganalisis lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro menggunakan analisis PEST yang merupakan analisis peluang dan juga ancaman bagi perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan mikro merupakan analisis persaingan industri yaitu dengan melakukan analisis menggunakan *five forces model*. Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal, peneliti akan menganalisis lingkungan internal perusahaan, yaitu dengan melakukan analisis *value chain*, mengidentifikasi *resources* atau sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan serta *Strength* dan *Weaknesses* (*SWOT analysis*) dari perusahaan.

Hasil dari penelitian ini adalah beberapa aksi strategi yang dijalankan PT X saat ini belum dapat menghasilkan *progress* yang optimal dalam pelaksanaan strategi perubahan portofolio produk dari AP menjadi APP. Hal tersebut dikarenakan adanya beberapa produk APP belum mempunyai *brand image* yang cukup kuat di mata konsumen. Hal ini dapat menjadi salah satu *competitive advantage* bagi PT X dibandingkan kompetitor dari sisi produk. Berdasarkan situasi strategi dan eksekusi saat ini, rekomendasi penulis mengenai aksi strategi yang dapat dilakukan PT X adalah mengusulkan kepada pihak marketing untuk melakukan *rebranding* pada beberapa produk APP yang belum kuat mereknya, *push* penjualan APP ke outlet retail dengan menawarkan berbagai promosi penjualan, menjaga kualitas produk, *service* atau pelayanan terhadap outlet retail ditingkatkan. Ketersediaan produk premium tersebut juga harus diperhatikan. Upaya – upaya itu dapat di *support* dengan adanya program marketing dari prinsipal terhadap produk premium sehingga dapat menarik minat *end consumer* untuk membeli produk tersebut.

Penulis juga mengajukan beberapa alternatif strategi PT X untuk mendukung strategi PT G dalam mengubah portofolio produk dari AP menjadi APP berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Beberapa diantaranya meningkatkan penjualan produk APP, pengembangan pelanggan baru, memperluas relasi dengan existing customers, efisiensi di semua rantai nilai perusahaan, meningkatkan produktivitas perusahaan, optimalisasi dan efisiensi manajemen rute kunjungan, optimalisasi manajemen performa, evaluasi dan peningkatan sistem insentif serta perhatian terhadap *career path*, dan lain – lain.



Key word : Distribution, Strategy, Present Strategy Analysis, External & Internal Environment Analysis

Distribution is the important part in the company's value chain. Thompson (2014) explains that distribution is the part of primary activities and expenses in the company's value chain. One of the best companies for the FMCG distribution food and beverages categories is PT X. PT X also one of business lines from XYZ's company and the subsidiary of PT G. According to interview result with OSM (Office of Strategy Management), PT G is parent company build in Jakarta in October 2010. PT G has some subsidiaries. They are PT Z that focus to produce foods, PT Y to produce non alcohol beverages and PT X to distribute all of PT G's product (foods and beverages). PT X is subsidiary of PT G that has role to support PT G's corporate strategy. PT X run business strategies as a elaboration from corporate strategy map. In this case, PT X as a separate company but still in one group that is XYZ Group (as holding company) and subsidiary of PT G. This research is important because it has a significant role in the distribution of goods. Even food and beverages's industry have a significant contribution to the national GDP.

Based on interview with OSM (Office of Strategy Management) PT X, PT G runs one of strategies that is change portfolio product from AP (*Affordable Product*) become APP (*Affordable Premium Product*). In order for the successful implementation of the strategy, PT X as the sole distributor of PT G need to support the implementation. In the case of faces the problem from the strategy implementation, the company needs to have the right strategy for the business. Therefore, it needs to analyze the strategy applied today, how to pursue the goals, the problem of the strategy and also analyze the recommendation of the strategy action based on the situation the implementation. Beside that, it needs to analyze the alternative strategy of PT X to support one of strategies, specifically change the portfolio product from AP become APP by analyze external and internal environment condition.

External environment analysis consists of macro environment analysis and micro environment analysis. Macro environment analysis consists of PEST analysis, specifically opportunities and threat analysis. Micro environment analysis consists of industry competition analysis by five forces model analysis. After analyze the external environment, researcher analyze internal environment of company. Internal environment analysis consists of value chain analysis, identification resources and capability, also strength and weaknesses (SWOT analysis) of company.

The results of the research are some strategy action of PT X that haven't optimal progress. In this case there is APP product that haven't strong brand image yet. Based on execution and situation strategy now, researcher make some recommendation about strategy action for PT X. They are propose to Marketing team to rebranding some APP product that haven't strong brand image yet, push the APP sales to retail outlet with offer various sales promotion, save product quality, improve services to retail outlet. Company must pay attention to premium product availability. That effort can be supported with marketing program from principal so it can attract the interest of end customer to buy the product.

Researcher also proposes some PT X's alternative strategy to support PT G's strategy, specially change the portfolio product from AP become APP based on external and internal environment analysis. They are improve sales of APP's product, develop new customer, extent relation with existing customers, efficiency in all of value chain of company, improve company productivity, optimalize and efficiency visiting route management, optimalize performance management, evaluate and improve incentive system and give attention to career path, etc.