



## BAB 15 ::: MERANCANG DAN MENGELOLA SALURAN PEMASARAN TERINTEGRASI

Agar pemasaran digital memaksimalkan pemanfaatan media, dibutuhkan pengetahuan yang memadai untuk memilih platform yang tepat, memahami individu yang menggunakan jaringan media tersebut, dan memahami bagaimana media ini akan memengaruhi hasil pemasaran. Untuk itu, swasembada dalam pada pemasaran digital, dibutuhkan juga kemampuan untuk memahami bagaimana memilih platform yang tepat, memahami individu yang menggunakan jaringan media tersebut, dan memahami bagaimana media ini akan memengaruhi hasil pemasaran. Untuk itu, swasembada dalam pada pemasaran digital, dibutuhkan juga kemampuan untuk memahami bagaimana memilih platform yang tepat, memahami individu yang menggunakan jaringan media tersebut, dan memahami bagaimana media ini akan memengaruhi hasil pemasaran.



Royal Philips Electronics dari Belanda merupakan salah satu perusahaan elektronik terbesar di dunia dan terbesar di Eropa, dengan penjualan lebih dari \$26 miliar pada tahun 2006. Produk

elektronik Philips dipasarkan ke konsumen worldwide melalui pengecer lokal dan internasional. Perusahaan menawarkan kisaran produk yang luas mulai dari kuartal harga/nilai yang tinggi sampai rendah, bergantung pada berbagai model distribusi yang mencakup pedagang besar, retail eceran, independent, dan toko khusus kecil. Agar dapat bekerja efektif untuk saluran eceran ini, Philips mempekerjakan organisasi yang dipimpin di sekitar pelanggan ecerannya, dengan manajer pelanggan kunci secara global yang melayani pengecer terkemuka seperti Best Buy, Carrefour, Costco, Dixons, Target, dan

Royal Philips Electronics telah menguasai sederet saluran pemasaran termasuk toko online dan jaringan pengecer seluruh dunia untuk semua ukuran dan kisaran harga, beberapa di antaranya telah menugaskan manajer pelanggan/akun kunci khusus untuk Philips.

dan Country Ambassadors. Seperti banyak perusahaan modern lainnya, Phillips juga menjual melalui Web lewat toko online-nya sendiri dan sejumlah pengecer online lainnya.<sup>1</sup>

Saat ini, perusahaan harus membangun dan mengelola sistem saluran dan jaringan nilai yang semakin kompleks dan terus berubah. Dalam bab ini, kita memfokuskan pada masalah strategis dan taktis dengan mengintegrasikan saluran pemasaran dan mengembangkan jaringan nilai. Kita akan mempelajari masalah saluran pemasaran dari perspektif pengecer, pedagang grosir, dan agen distribusi fisik dalam Bab 16.

★ Untuk mempelajari tentang Yum! yang menggunakan strategi lokalisasi untuk bersaing di Cina, kunjungi [www.pearsoned-asia.com/marketingmanagementchina](http://www.pearsoned-asia.com/marketingmanagementchina).

## ❖❖❖ Saluran Pemasaran dan Jaringan Nilai

Sebagian besar produsen tidak menjual barang mereka kepada pengguna akhir secara langsung; di antara mereka terdapat sekelompok perantara yang melaksanakan beragam fungsi. Perantara ini membentuk saluran pemasaran (disebut juga saluran dagang atau saluran distribusi). Resminya, **saluran pemasaran** (*marketing channels*) adalah sekelompok organisasi yang saling bergantung dan terlibat dalam proses pembuatan produk atau jasa yang disediakan untuk digunakan atau dikonsumsi. Saluran pemasaran merupakan seperangkat alur yang diikuti produk atau jasa setelah produksi, berakhir dalam pembelian dan digunakan oleh pengguna akhir.<sup>2</sup>

Beberapa perantara, seperti pedagang grosir dan eceran, yang membeli, berhak atas, dan menjual kembali barang dagangan disebut *pedagang*. Perantara lainnya, seperti broker, perwakilan produsen, agen penjualan, mencari pelanggan dan dapat bernegosiasi atas nama produsen, tetapi tidak memiliki hak atas barang. Oleh karena itu, mereka disebut *agen*. Masih ada perantara lain, seperti perusahaan transportasi, gudang independen, bank, agen periklanan, yang membantu dalam proses distribusi, tetapi juga tidak memiliki hak atas barang dan tidak menegosiasikan pembelian atau penjualan. Mereka disebut *fasilitator*.

### Arti Penting Saluran

**Sistem saluran pemasaran** (*marketing channel system*) adalah sekelompok saluran pemasaran tertentu yang digunakan oleh sebuah perusahaan dan keputusan tentang sistem ini merupakan salah satu keputusan terpenting yang dihadapi manajemen. Di Amerika Serikat, anggota saluran secara kolektif menghasilkan margin yang menduduki sekitar 30% sampai 50% harga jual akhir. Sebaliknya, iklan biasanya menduduki kurang dari 5% sampai 7% harga akhir.<sup>3</sup> Saluran pemasaran juga merepresentasikan biaya peluang yang cukup besar. Salah satu peran utama saluran pemasaran adalah mengubah pembeli potensial menjadi pelanggan yang menguntungkan. Saluran pemasaran tidak hanya *melayani* pasar, tetapi mereka juga harus *membentuk* pasar.<sup>4</sup>

Saluran yang dipilih mempengaruhi semua keputusan pemasaran lainnya. Penetapan harga perusahaan tergantung pada apakah perusahaan menggunakan pedagang massal atau butik berkualitas tinggi. Tenaga penjualan perusahaan dan keputusan mengenai iklan tergantung pada berapa besar pelatihan dan motivasi yang dibutuhkan penyalur. Selain itu, keputusan saluran mencakup komitmen jangka yang cukup panjang dengan perusahaan lain serta sejumlah kebijakan dan prosedur. Ketika produsen mobil merekrut penyalur independen untuk menjual mobilnya, produsen mobil tidak dapat membeli mereka pada keesokan hari dan mengganti mereka dengan gerai yang dimiliki perusahaan. Namun, pada saat yang sama, pilihan saluran sendiri bergantung pada strategi pemasaran perusahaan dengan memperhatikan segmentasi, penentuan target, dan positioning. Pemasar holistik memastikan bahwa keputusan pemasaran di semua bidang yang berbeda ini dibuat secara kolektif untuk memaksimalkan nilai.

Dalam mengelola perantaranya, perusahaan harus memutuskan berapa besar usaha yang dilakukan untuk melakukan strategi pemasaran dorong atau tarik. **Strategi dorong** (*push strategy*) menggunakan tenaga penjualan, uang promosi dagang, atau sarana lain produsen untuk mendorong perantara membawa, mempromosikan, dan menjual produk ke pengguna akhir. Strategi dorong tepat digunakan jika loyalitas merek dalam satu kategori rendah, pilihan merek dilakukan di toko, produk menjadi barang impuls, dan manfaat produk dipahami dengan baik. Dalam **strategi tarik** (*pull strategy*), produsen menggunakan iklan, promosi, dan bentuk komunikasi lain untuk meyakinkan konsumen agar meminta produk dari perantara sehingga mendorong perantara memesan produk tersebut. Strategi tarik tepat diterapkan ketika ada loyalitas merek yang tinggi dan keterlibatan yang tinggi dalam kategori tersebut, konsumen mampu menerima perbedaan antar-merek, dan konsumen sudah memilih merek sebelum pergi ke toko. Selama bertahun-tahun, perusahaan obat-obatan hanya mengarahkan iklannya pada dokter dan rumah sakit, tetapi pada tahun 1997, FDA mengeluarkan panduan untuk iklan TV yang membuka jalan bagi perusahaan farmasi untuk menjangkau konsumen secara langsung. Hal ini sangat terbukti dalam bisnis obat tidur resep dokter yang sedang berkembang.

#### SEPRACOR INC.

Meningkatnya penggunaan obat tidur dengan resep dokter bukan dikarenakan semakin banyaknya penderita insomnia, tetapi karena jutaan dolar yang dihabiskan perusahaan obat untuk iklan media cetak dan televisi. Perhatikan iklan Sepracor untuk Lunesta, yang menampilkan ngengat Luna yang berwarna hijau pucat terbang mengelilingi kepala orang yang sedang tidur nyenyak. Sepracor menghabiskan \$2,98 juta untuk iklan konsumen pada tahun 2006, lalu stok serta penjualan melonjak karena berhasilnya kampanye ini. Industri obat secara keseluruhan menghabiskan lebih dari \$4 miliar untuk iklan konsumen pada tahun 2005, meningkat lebih dari lima kali lipat dalam sepuluh tahun. Akan tetapi, strategi pemasaran tarik yang agresif menimbulkan perdebatan sengit dan penyelidikan Kongres. Lagi pula, saat iklan agresif Vioxx dari Merck menghasilkan laba sangat besar, obat itu membuat ribuan orang dewasa AS terpapar risiko serangan jantung. Dari kritik yang muncul terhadap iklan obat baru itu, dikatakan bahwa obat tersebut hanya mengobati gejala, tetapi tidak mendorong konsumen menemukan penyebab yang menjadikan mereka sulit untuk tidur (biasanya berkisar karena tekanan ringan hingga penyakit serius). Pihak-pihak yang mendukung iklan semacam itu berkilah bahwa dalam era perhatian akan kesehatan yang terkelola dan waktu kunjungan ke dokter yang semakin singkat, iklan mendidik pasien dan menyatakan pentingnya memeriksakan diri ke dokter. Meskipun industri farmasi tampaknya tidak akan mundur, Bristol-Myers Squibb Co. memenangkan sejumlah penghargaan karena dengan sukarela tidak menggunakan iklan untuk tahun pertama obat diluncurkan ke pasar.<sup>5</sup>

Perusahaan pemasaran terkemuka seperti Coca-Cola, Intel, dan Nike sudah sangat mahir dalam menerapkan strategi dorong dan tarik sekaligus. Kegiatan pemasaran yang diarahkan ke saluran sebagai bagian strategi dorong lebih efektif ketika disertai strategi tarik yang dirancang dan dilaksanakan dengan baik yang dapat menggerakkan permintaan konsumen. Di sisi lain, tanpa ada konsumen yang tertarik, paling tidak beberapa konsumen, akan sangat sulit untuk mendapatkan banyak penerimaan dan dukungan saluran.

### Perkembangan Saluran

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

Jika berhasil, perusahaan dapat membuka cabang ke pasar yang baru dan menggunakan saluran yang berbeda di berbagai pasar. Di pasar yang lebih kecil, perusahaan dapat menjual langsung ke pengecer; di pasar yang lebih besar, perusahaan dapat menjual melalui distributor. Di daerah pedesaan, perusahaan dapat bekerja sama dengan pedagang barang umum; di daerah urban, bekerja sama dengan pedagang lini terbatas. Di salah satu negara, perusahaan bisa memberikan waralaba eksklusif; di negara lainnya, perusahaan dapat menjual melalui



Aldi, rantai pasar swalayan diskon raksasa Jerman yang menjual barang dasar dengan pilihan terbatas, menyesuaikan strategi pemasarannya ketika memasuki pasar AS dengan menampilkan berbagai merek produsen nasional.

menggunakan agen penjualan internasional; di negara lain, perusahaan dapat bermitra dengan perusahaan lokal.

Pasar internasional memberikan tantangan yang berbeda. Kebiasaan belanja konsumen dapat bervariasi berdasarkan negara. Banyak pengecer seperti Aldi dari Jerman, Tesco dari Inggris, dan Zara dari Spanyol mendefinisikan kembali diri mereka sampai tingkat tertentu ketika memasuki pasar baru untuk menghantarkan citra mereka agar dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik terhadap kebutuhan dan keinginan lokal. Pengecer yang banyak terjebak dalam formula penjualan yang sama tanpa memperhatikan kondisi geografi, seperti Eddie Bauer, Marks & Spencer, dan Wal-Mart, kadang-kadang menghadapi masalah ketika memasuki pasar baru.<sup>6</sup>

Singkatnya, sistem saluran berevolusi sesuai fungsi peluang dan kondisi lokal, ancaman dan peluang yang muncul, sumber daya dan kapabilitas perusahaan, dan faktor-faktor lain. Perhatikan beberapa tantangan yang dihadapi Dell dalam tahun-tahun terakhir.

#### DELL

Dell merevolusi kategori komputer pribadi (PC) dengan menjual produk secara langsung ke konsumen melalui telepon, kemudian Internet, dan bukan melalui pengecer atau perantara. Pelanggan dapat merancang sendiri rancangan PC yang mereka inginkan, dan pemotongan biaya yang cukup besar untuk harga harian yang murah. Apakah tampak seperti formula pemenang? Memang demikian adanya untuk hampir dua dekade. Akan tetapi, pada tahun 2006, perusahaan menghadapi sejumlah masalah yang menyebabkan harga saham menurun tajam. *Pertama*, pesaing yang kembali berkembang seperti HP mempersempit kesenjangan antara produktivitas dan harga. Karena selalu lebih fokus pada pasar bisnis, Dell berjuang untuk menjual secara efektif ke pasar konsumen. Perubahan preferensi konsumen untuk membeli di toko eceran dibandingkan membeli langsung tidak membantu, tetapi kerusakan yang disebabkan sendiri dari model rantai pasokan yang sangat efisien dan memeras biaya—serta kualitas—dari layanan pelanggan mungkin paling menyakitkan. Manajer mengevaluasi karyawan *call center* khususnya mengenai berapa lama mereka menerima telepon—bisa dikatakan bencana karena terdapat banyak konsumen merasa masalah yang mereka adukan diabaikan atau tidak ditangani dengan tepat. Sedikitnya pengeluaran untuk Riset dan Pengembangan (R&D) yang menghambat pengembangan produk baru dan kurangnya diferensiasi produk juga tidak membantu. Jelas, Dell memasuki bab baru dalam sejarahnya yang akan memerlukan pemikiran kembali tentang strategi salurannya secara fundamental dan pendekatan pemasaran secara keseluruhan.<sup>7</sup>

#### Saluran Hibrida

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

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

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

Circuit City mengestimasi pengambilan produk di toko menempati porsi lebih dari setengah penjualan online-nya pada tahun 2006.<sup>8</sup> Berikut ini contoh khusus perusahaan yang mengelola berbagai salurannya dengan cermat.

### REI

Apa yang lebih membuat frustrasi: membeli sepatu gunung yang tidak nyaman saat dikenakan pada Anda, atau mencoba sepasang sepatu yang bagus hanya untuk menemukan bahwa toko itu kehabisan stok untuk ukuran atau gaya yang Anda inginkan? Di Recreational Equipment Inc. (REI), koperasi konsumen terbesar di Amerika Serikat dengan 2,5 juta anggota aktif, peminat kegiatan luar ruang dapat dengan mudah menghindari kedua masalah tersebut. Di 90 toko REI di seluruh AS, pelanggan bisa menyalakan kompor gas, mendirikan tenda, dan menyusup ke dalam kantong tidur. Toko REI dirancang untuk memberikan pengalaman, bukan hanya menjual barang. Jika ada stok barang yang habis, yang harus dilakukan pelanggan tinggal masuk ke kios Internet yang ada di toko untuk memesan produk yang diinginkannya di situs Web REI. Pelanggan yang tidak dapat menggunakan Internet bahkan dapat meminta pegawai toko untuk memesan barang tersebut bagi mereka di konter pemeriksaan keluar. REI diberi pujian oleh analis industri karena integrasi yang sempurna antara toko eceran, situs Web, kios Internet, katalog pesanan surat, gerai harga murah, dan nomor pesanan bebas pulsa. REI tidak hanya menghasilkan lalu lintas toko ke Internet, tetapi juga mengirim para pembelanja Internet ke tokonya. Jika pelanggan menelusuri situs REI dan membaca artikel "Learn and Share" tentang *backpacking*, situs itu juga memberikan promosi produk sepatu gunung yang ada di toko. Seperti banyak pengecer, menurut REI, pembelanja saluran ganda menghabiskan lebih banyak waktu dibandingkan pembelanja saluran tunggal, dan pembelanja tiga saluran menghabiskan jauh lebih banyak lagi.<sup>9</sup>

### Memahami Kebutuhan Pelanggan

Konsumen dapat memilih saluran yang mereka sukai berdasarkan sejumlah faktor: harga, pilihan produk, dan kenyamanan pilihan saluran, dan juga tujuan belanja mereka (ekonomi, sosial, atau eksperimental).<sup>10</sup> Seperti layaknya produk, adanya segmentasi, dan pemasar yang menerapkan berbagai jenis saluran, harus disadari juga bahwa konsumen yang berbeda memiliki kebutuhan berbeda selama proses pembelian.

Periset Nunes dan Cespedes berpendapat bahwa di banyak pasar, pembeli dibagi menjadi satu dari empat kategori.<sup>11</sup>

1. **Pembelanja berdasarkan kebiasaan** membeli dari tempat yang sama dengan cara yang sama sepanjang waktu.
2. **Pencari kesepakatan bernilai tinggi** mengetahui kebutuhan mereka dan banyak melakukan "penyelidikan saluran" sebelum membeli dengan harga serendah mungkin.
3. **Pembelanja yang mencintai keragaman** mengumpulkan informasi di banyak saluran, memanfaatkan layanan sentuhan tinggi, kemudian membeli di saluran favorit mereka, tanpa memperhatikan harga.
4. **Pembelanja dengan keterlibatan tinggi** mengumpulkan informasi di semua saluran, melakukan pembelian di saluran biaya murah, tetapi memanfaatkan layanan pelanggan dari saluran sentuhan tinggi.

Sebuah studi yang mempelajari empat puluh pengecer bahan pangan dan pakaian di Prancis, Jerman, dan Inggris menemukan bahwa pengecer di negara-negara tersebut melayani tiga tipe pembelanja: (1) **Pelanggan jasa/kualitas** yang paling memperhatikan keragaman dan kinerja produk di toko serta jasa yang disediakan; (2) **Pelanggan harga/nilai** yang paling cermat membelanjakan uang mereka dengan bijak; dan (3) **Pelanggan dengan hubungan yang dekat** adalah pelanggan yang terutama mencari toko yang sesuai untuk diri mereka atau anggota kelompok di mana mereka ingin menjadi anggotanya. Seperti yang diperlihatkan Derago 15.1

PERAGA 15.1

Apa yang Dianggap Bernilai oleh Konsumen Eropa?

Sumber: Peter N. Child, Suzanne Heywood, dan Michael Kliger, "Do Retail Brands Travel?" *The McKinsey Quarterly* (Januari 2002): 11-13. Dicitak ulang dengan izin.

**Pakaian**

	Pelanggan jasa/ kualitas	Pelanggan harga/ nilai	Pelanggan dengan hubungan yang dekat
Prancis	50	32	18
Jerman	16	39	45
Inggris	15	19	66

Persentase responden

**Bahan Pangan**

	Pelanggan jasa/ kualitas	Pelanggan harga/ nilai	Pelanggan dengan hubungan yang dekat
Prancis	40	27	25
Jerman	13	42	45
Inggris	13	32	55

Persentase responden

pembelanja lebih menekankan jasa dan kualitas, sedangkan di Inggris, kedekatan hubungan, sementara di Jerman, lebih menekankan pada harga dan nilai.<sup>12</sup>

Namun, konsumen yang sama bahkan dapat memilih untuk menggunakan saluran yang berbeda untuk fungsi yang berbeda saat melakukan pembelian. Misalnya, seseorang dapat memilih untuk menelusuri katalog sebelum mengunjungi sebuah toko atau melakukan uji kendara di penyalur sebelum memesan mobil secara online. Konsumen juga dapat mencari berbagai jenis saluran tergantung pada jenis barang tertentu yang terlibat. Beberapa konsumen bersedia "naik kelas" ke pengecer yang menawarkan barang-barang mahal seperti jam tangan TAG Heuer atau stik golf Callaway; konsumen yang sama ini juga bersedia "turun kelas" ke pengecer diskon untuk membeli handuk kertas, deterjen, atau vitamin label pribadi.<sup>13</sup>

**Jaringan Nilai**

Pandangan rantai pasokan pada sebuah perusahaan melihat pasar sebagai titik tujuan dan sampai pada pandangan linear tentang aliran. Meskipun demikian, mula-mula perusahaan harus memikirkan pasar sasaran, kemudian merancang rantai pasokan kembali ke belakang dari titik itu. Pandangan ini disebut **perencanaan rantai permintaan** (*demand chain planning*). Don Schultz dari Northwestern mengatakan: "Pendekatan manajemen rantai permintaan tidak hanya mendorong segalanya melalui sistem. Pendekatan ini menekankan solusi yang dicari konsumen, bukan produk yang berusaha kita jual kepada mereka." Schultz menyarankan bahwa "empat P" pemasaran tradisional digantikan oleh singkatan baru, yaitu SIVA, yang merupakan kependekan dari solusi, informasi, nilai (*value*), dan akses.<sup>14</sup>

Pandangan yang lebih luas melihat perusahaan sebagai pusat **jaringan nilai** (*value network*), yaitu sebuah sistem kemitraan dan aliansi yang diciptakan perusahaan untuk menyediakan, menambah, dan menghantarkan penawarannya. Jaringan nilai meliputi pemasok perusahaan dan pemasok dari pemasoknya, serta pelanggan segera dan pelanggan akhir mereka. Jaringan nilai meliputi relasi yang berharga dengan pihak lain seperti peneliti dari perguruan tinggi dan badan pemerintah yang memberi persetujuan.

Perusahaan harus mengatur berbagai pihak ini agar bisa menghantarkan nilai yang tinggi ke pasar sasaran. Palm, produsen peralatan genggam terkemuka, terdiri dari seluruh komunitas pemasok dan perakitan komponen semikonduktor, bungkus plastik, layar LCD, dan aksesoris; penjual perantara offline dan online; 275.000 pengembang di Palm Development Network yang menciptakan lebih dari 21.000 program piranti lunak dan 100 piranti keras yang ditambahkan untuk sistem operasi Palm untuk komputer dan telepon genggam.

Perencanaan rantai permintaan menghasilkan beberapa pandangan. Pertama, perusahaan dapat memperkirakan apakah lebih banyak uang akan dikeluarkan ke alur-ke-atas atau alur-ke-bawah jika perusahaan ingin berintegrasi ke belakang atau ke depan. Kedua, perusahaan lebih menyadari adanya gangguan di semua tempat dalam rantai pasokan yang dapat menyebabkan biaya, harga, atau pasokan tiba-tiba berubah. Ketiga, perusahaan dapat berhubungan secara online dengan mitra bisnis mereka dalam melakukan komunikasi, transaksi, dan pembayaran yang lebih cepat dan akurat untuk mengurangi biaya, mempercepat informasi, dan meningkatkan akurasi. Misalnya, Ford tidak hanya mengelola berbagai rantai pasokan, tetapi juga mensponsori atau bertransaksi di banyak situs Web dan bursa B2B ketika kebutuhan meningkat.

Pengelolaan jaringan nilai ini mengharuskan perusahaan meningkatkan investasi dalam teknologi informasi (TI) dan piranti lunak. Perusahaan telah mengetahui adanya piranti lunak untuk manajemen rantai pasokan (*supply chain management—SCM*) dan mengundang perusahaan piranti lunak seperti SAP dan Oracle untuk merancang sistem *perencanaan sumber daya perusahaan (enterprise resource planning—ERP)* yang komprehensif untuk mengelola arus kas, proses manufaktur, sumber daya manusia, pembelian, dan fungsi utama lainnya dalam kerangka kerja terpadu. Mereka berharap dapat memecah pengkotakan departemen dan melaksanakan proses bisnis inti dengan lebih sempurna. Meskipun demikian, dalam praktiknya, banyak perusahaan yang masih jauh dari sistem ERP yang benar-benar komprehensif.

Sebelumnya, pemasar, untuk bagian mereka, memfokuskan diri pada sisi jaringan nilai yang berdiri di depan pelanggan, menerapkan piranti lunak dan praktik manajemen hubungan pelanggan (CRM). Di masa yang akan datang, mereka akan semakin berpartisipasi dan mempengaruhi kegiatan alur-ke-atas perusahaan mereka dan menjadi manajer jaringan, bukan hanya manajer produk dan konsumen.

## ::: Peran Saluran Pemasaran

Mengapa produsen mendelegasikan sebagian tugas penjualan kepada perantara? Delegasi berarti menyerahkan sejumlah kendali atas bagaimana dan kepada siapa produk itu dijual. Namun, produsen sering kali bisa mendapatkan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan penjualan dengan menggunakan perantara. Melalui kontak, pengalaman, spesialisasi, dan skala operasi mereka, perantara membuat barang tersedia secara luas dan dapat diakses oleh pasar sasaran, dan biasanya menawarkan pencapaian yang lebih besar daripada pencapaian yang dilakukan oleh perusahaan sendiri.<sup>15</sup>

Banyak produsen kekurangan sumber daya keuangan dan keahlian untuk menjual secara langsung. Tidak praktis bagi William Wrigley Jr. Company untuk mendirikan toko permen karet eceran kecil di seluruh dunia atau menjual permen karet melalui pesanan surat. Perusahaan tersebut harus menjual permen karet beserta banyak produk kecil lainnya dan akan berakhir di bisnis toko obat dan toko bahan pangan. Akan lebih mudah bagi Wrigley untuk bekerja melalui organisasi dengan jaringan luas distribusi milik swasta. Bahkan General Motors akan sangat tertekan jika menggantikan semua tugas yang dilakukan oleh 8.000 gerai penyalurnya.

## Fungsi dan Aliran Saluran

Saluran pemasaran berfungsi untuk menggerakkan barang dari produsen ke konsumen. Saluran pemasaran mengatasi kesenjangan waktu, tempat, dan kepemilikan yang memisahkan barang dan jasa dari mereka yang memerlukan atau menginginkannya. Anggota saluran pemasaran melaksanakan sejumlah fungsi kunci (lihat Tabel 15.1).

Beberapa fungsi (fisik, hak milik, promosi) membentuk *aliran aktivitas ke depan* dari perusahaan kepada pelanggan; fungsi lain (pemesanan dan pembayaran) membentuk *aliran ke belakang* dari pelanggan ke perusahaan. Akan tetapi, fungsi lain (informasi, negosiasi, keuangan, dan risiko) terjadi dalam dua arah. Lima aliran diilustrasikan dalam Peraga 15.2 untuk pemasaran truk *forklift*. Jika aliran ini ditumpuk dalam satu diagram, kompleksitas saluran pemasaran yang paling sederhana sekalipun akan tampak jelas.

Produsen yang menjual produk fisik dan jasa mungkin memerlukan tiga saluran: *saluran penjualan*, *saluran pengiriman*, dan *saluran jasa*. Untuk menjual peralatan kebugaran Bowflex, dulu Nautilus Group menekankan pemasaran langsung melalui info dagang dan iklan televisi, inbound/outbound call center, jawaban surat, dan Internet sebagai saluran penjualan; layanan



TABEL 15.1

Fungsi Anggota Saluran

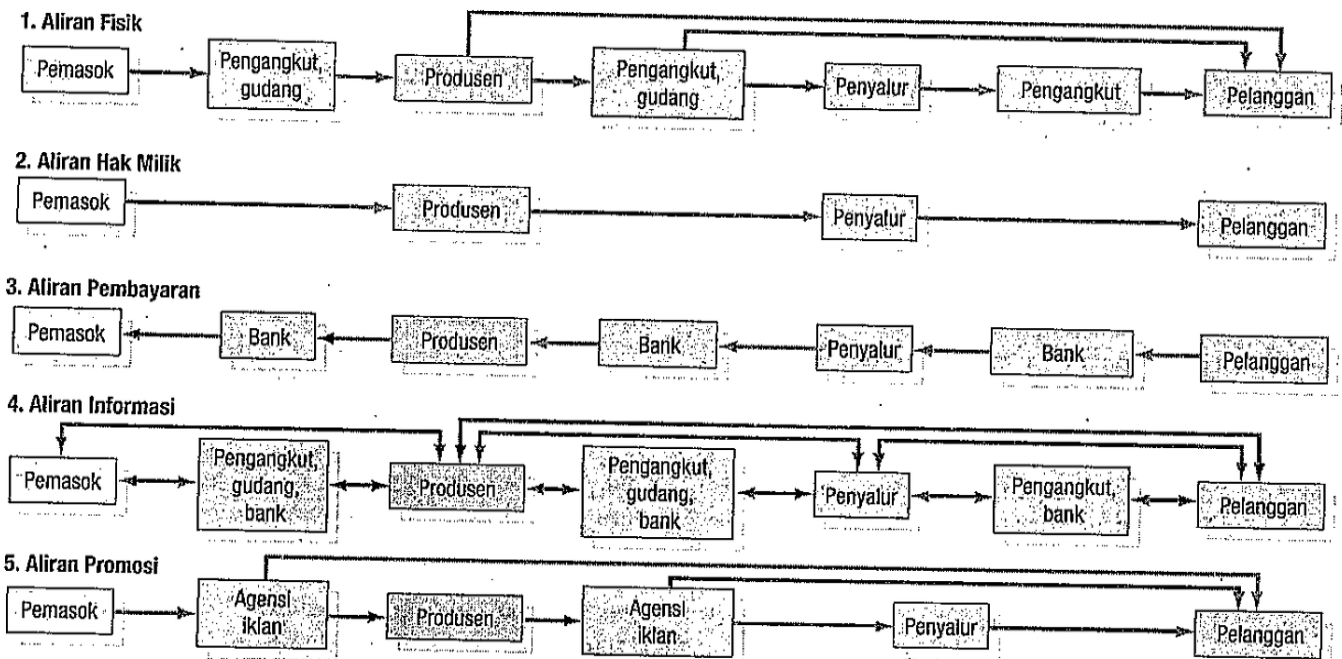
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mengumpulkan informasi tentang pelanggan potensial dan pelanggan saat ini, pesaing, serta pelaku dan kekuatan lain dalam lingkungan pemasaran.</li> <li>■ Mengembangkan dan menyebarluaskan komunikasi persuasif untuk mendorong pembelian.</li> <li>■ Mencapai kesepakatan harga dan persyaratan lain sehingga transfer kepemilikan dapat dipengaruhi.</li> <li>■ Memesan kepada produsen.</li> <li>■ Mendapatkan dana untuk membiayai persediaan pada berbagai tingkat dalam saluran pemasaran.</li> <li>■ Mengasumsikan risiko yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan saluran.</li> <li>■ Menyediakan penyimpanan dan pergerakan dari produk fisik secara lancar.</li> <li>■ Menyediakan tagihan untuk pembayaran pembeli melalui bank dan institusi keuangan lainnya.</li> <li>■ Mengawasi perpindahan kepemilikan sebenarnya dari satu organisasi atau orang ke organisasi atau orang lain.</li> </ul>
---

Bercermin pada perubahan kebiasaan pembelian konsumen, kini Nautilus juga menjual Bowflex melalui saluran komersial, eceran, dan eceran khusus.

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

### Tingkat Saluran

Produsen dan pelanggan akhir merupakan bagian dari semua saluran. Kita akan menggunakan jumlah tingkat perantara untuk menentukan panjang saluran. Peraga 15.3a mengilustrasikan beberapa saluran pemasaran barang konsumen dengan panjang yang beragam.



PERAGA 15.2 Lima Aliran Pemasaran dalam Saluran Pemasaran Truk Forklift

**Saluran tingkat nol/ zero-level channel** (disebut juga **saluran pemasaran langsung/ direct marketing channel**) terdiri dari produsen yang menjual langsung ke pelanggan akhir. Contoh utama adalah penjualan dari pintu ke pintu, arisan, pesanan surat, pemasaran lewat telepon, penjualan lewat TV, penjualan lewat Internet, dan toko milik produsen. Wiraniaga Avon menjual kosmetik dari pintu ke pintu; perwakilan Tupperware menjual peralatan dapur melalui arisan, Franklin Mint menjual barang koleksi melalui pesanan surat; Verizon menggunakan telepon untuk memprospek pelanggan baru atau menjual layanan yang lebih baik ke pelanggan lama; Time-Life menjual musik dan koleksi video melalui iklan TV atau "infomercial" yang lebih panjang; Red Envelope menjual hadiah secara online; dan Apple menjual komputer serta elektronik konsumen lainnya melalui tokonya sendiri.

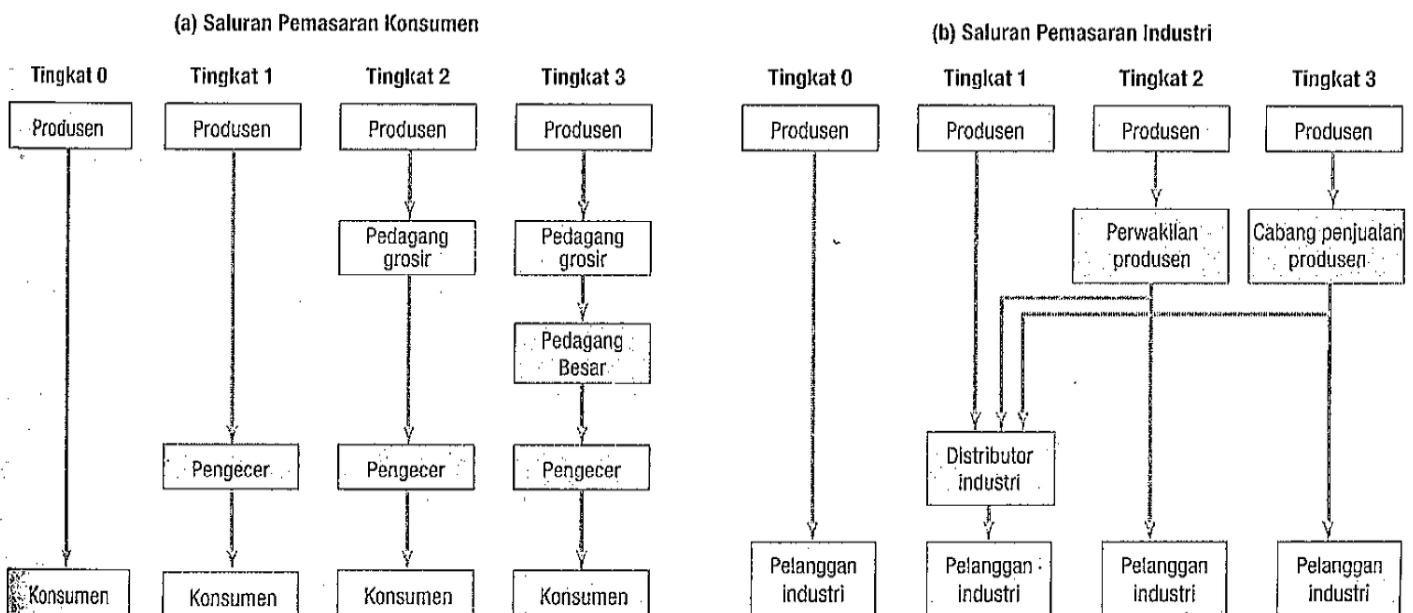
**Saluran tingkat satu** mengandung satu perantara penjualan, seperti pengecer. **Saluran tingkat dua** mengandung dua perantara. Dalam pasar konsumen, perantara ini biasanya pedagang grosir dan pengecer. **Saluran tingkat tiga** terdiri dari tiga perantara. Dalam industri pengemasan daging, pedagang grosir menjual ke pedagang besar, yang menjual ke pengecer kecil. Di Jepang, distribusi makanan bisa mencakup sampai enam tingkat. Dari sudut pandang produsen, mendapatkan informasi tentang pengguna akhir dan penerapan kendali semakin sulit ketika jumlah tingkat saluran semakin banyak.

Peraga 15.3b memperlihatkan saluran yang umum digunakan dalam pemasaran B2B (bisnis ke bisnis). Produsen barang industri dapat menggunakan tenaga penjualannya untuk menjual secara langsung ke pelanggan industri; atau produsen dapat menjual ke distributor industri, yang menjual ke pelanggan industri; atau produsen dapat menjual melalui perwakilan produsen atau cabang penjualannya sendiri secara langsung ke pelanggan industri, atau secara tidak langsung ke pelanggan industri melalui distribusi industri. Saluran pemasaran tingkat nol, satu, dan dua cukup umum digunakan.

Saluran biasanya menggambarkan pergerakan produk ke depan dari sumber ke pengguna, tetapi ada juga **saluran aliran terbalik**. Saluran seperti ini penting dalam kasus berikut: (1) menggunakan kembali produk atau kemasan (seperti tong berisi bahan kimia yang dapat diisi ulang); (2) memperbaiki ulang produk (seperti papan sirkuit atau komputer) untuk dijual kembali; (3) mendaur ulang produk (seperti kertas); dan (4) membuang produk dan kemasan (produk limbah). Beberapa perantara memainkan peran dalam saluran aliran terbalik, termasuk pusat penukaran produsen, kelompok komunitas, perantara tradisional seperti perantara minuman ringan, spesialis pengumpul sampah, pusat daur ulang, broker daur ulang sampah, dan gudang pemrosesan pusat.<sup>16</sup>

### Saluran Sektor Jasa

Saluran pemasaran tidak terbatas pada distribusi barang fisik. Produsen jasa dan ide juga menghadapi masalah membuat jasa mereka tersedia dan dapat diakses oleh populasi sasaran.



Sekolah mengembangkan "sistem diseminasi pendidikan" dan rumah sakit mengembangkan "sistem penghantaran kesehatan." Institusi ini harus menemukan agen dan lokasi untuk menjangkau populasi yang tersebar di sebuah wilayah.

### WHARTON

Didirikan pada tahun 1881 sebagai perguruan tinggi bisnis pertama di dunia, Wharton menjangkau berbagai siswa dan eksekutif bisnis secara luas. Wharton menawarkan program sarjana, MBA, MBA eksekutif, dan gelar doktor, serta program pendidikan eksekutif nongelar dan program sertifikat untuk profesional pekerja. Selanjutnya, Wharton mempunyai penerbitan buku, buku audio, e-document, CD-ROM, dan video. Wharton juga menawarkan buletin elektronik bulanan, Wharton@Work, dan jurnal bisnis online, Knowledge@Wharton.

Saluran pemasaran juga selalu berubah dalam pemasaran "orang". Selain hiburan langsung dan terprogram, para penghibur, musisi, dan artis lain dapat menjangkau calon penggemar dan penggemar lama secara online dengan banyak cara, seperti melalui situs Web mereka sendiri, situs komunitas sosial seperti MySpace, dan situs Web pihak ketiga. Bahkan mantan anggota Beatle yang legendaris, Paul McCartney memutuskan untuk mengakhiri 45 tahun hubungannya dengan konglomerat musik EMI untuk meluncurkan album barunya, *Memory Almost Full*, pada bulan Juni 2007 sebagai rilis debut dari Hear Music, label rekaman yang didirikan oleh Starbucks, yang akan dijual di gerai kopi perusahaan, dan juga toko rekaman dan iTunes.<sup>17</sup> Politisi juga harus memilih bauran saluran—media massa, reli, acara minum kopi, iklan spot televisi, surat langsung, papan iklan, faks, e-mail, blog, *podcast*, situs Web—untuk menyampaikan pesan mereka kepada pemilih.<sup>18</sup>

Ketika Internet dan teknologi lain semakin maju, industri jasa seperti perbankan, asuransi, perjalanan, dan jual beli saham beroperasi melalui saluran baru. Kodak menawarkan empat cara berbeda kepada pelanggannya untuk mencetak foto digital mereka—laboratorium mini di gerai eceran, mesin cetak rumah, jasa online dengan situs Web Ofoto milik Kodak, dan kios swalayan. Kodak, pemimpin dunia dengan 80.000 kios termasuk 2.000 di Wal-Mart, menghasilkan uang dari penjualan di kios dan memasok unit dengan bahan kimia dan kertas yang digunakan untuk mencetak.<sup>19</sup>

### ::: Keputusan Rancangan Saluran

Perancangan sistem saluran pemasaran membutuhkan analisis kebutuhan konsumen, menentukan tujuan saluran, serta mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif saluran utama.

### Menganalisis Tingkat Output Jasa yang Diinginkan Pelanggan

Dalam merancang saluran pemasaran, pemasar harus memahami tingkat output jasa yang diinginkan pelanggan sasaran. Saluran menghasilkan lima output jasa:

1. **Ukuran lot**—Jumlah unit yang diizinkan saluran untuk dibeli oleh pelanggan umum dalam satu peristiwa. Dalam membeli mobil untuk armadanya, Hertz lebih menyukai saluran dari mana mereka dapat membeli ukuran lot yang besar; sedangkan rumah tangga menginginkan saluran yang mengizinkan pembelian dalam ukuran lot sebesar satu.
2. **Waktu tunggu dan waktu pengiriman**—Rata-rata waktu tunggu pelanggan saluran untuk menerima barang. Pelanggan semakin menyukai saluran dengan pengiriman yang cepat.
3. **Kenyamanan spasial**—Tingkat di mana saluran pemasaran membuat konsumen lebih mudah membeli produk. Chevrolet, misalnya, menawarkan kenyamanan spasial yang lebih besar daripada Cadillac, karena ada lebih banyak penyalur Chevrolet. Desentralisasi pasar Chevrolet yang lebih besar membantu pelanggan menghemat biaya transportasi dan pencarian dalam membeli dan memperbaiki mobil.
4. **Keragaman produk**—Rentang pilihan yang disediakan oleh saluran pemasaran. Biasanya, pelanggan lebih menyukai pilihan yang banyak karena semakin banyak pilihan semakin besar peluang untuk menemukan apa yang mereka butuhkan.
5. **Dukungan layanan**—Jasa tambahan (kredit, pengiriman, instalasi, perbaikan) yang disediakan oleh saluran. Semakin besar dukungan jasa, semakin besar pekerjaan yang disediakan oleh saluran.<sup>20</sup>

Perancang saluran pemasaran tahu bahwa dengan menyediakan output jasa yang lebih besar, berarti biaya saluran dan harga bagi pelanggan juga akan meningkat. Pelanggan yang berbeda mempunyai kebutuhan jasa yang berbeda. Keberhasilan toko diskon memberi indikasi bahwa banyak konsumen yang bersedia menerima output jasa yang lebih kecil jika mereka dapat menghemat uang.

### **Menentukan Tujuan dan Hambatan**

Pemasar harus menyatakan tujuan saluran mereka berdasarkan tingkat hasil jasa yang ditargetkan. Dalam kondisi yang kompetitif, institusi saluran harus mengatur tugas fungsional mereka untuk meminimalkan total biaya saluran, namun tetap menyediakan tingkat output jasa yang diinginkan.<sup>21</sup> Biasanya perencana dapat mengidentifikasi beberapa segmen pasar yang menginginkan tingkat jasa berbeda. Dalam melakukan perencanaan efektif, diperlukan penentuan segmen pasar yang akan dilayani dan memilih saluran terbaik untuk masing-masing segmen tersebut.

Tujuan saluran bervariasi tergantung pada karakteristik produk. Produk segar memerlukan pemasaran yang lebih langsung. Produk yang dijual dalam jumlah besar, seperti bahan bangunan, memerlukan saluran yang meminimalkan jarak pengiriman dan jumlah penanganan. Produk nonstandar, seperti mesin yang dibuat sesuai pesanan dan bentuk bisnis khusus, dijual secara langsung oleh perwakilan penjualan perusahaan. Produk yang memerlukan instalasi atau layanan pemeliharaan, seperti sistem pemanasan dan pendinginan, biasanya dijual dan dipelihara oleh perusahaan atau oleh penyalur waralaba. Produk nilai unit tinggi seperti generator dan turbin sering dijual melalui tenaga penjualan perusahaan dan bukan melalui perantara.

Terdapat sejumlah faktor lain yang mempengaruhi tujuan saluran. Dalam memasuki pasar baru, misalnya, perusahaan sering meneliti secara mendalam mengenai apa yang dilakukan perusahaan lain dari pasar asal yang sama di dalam pasar baru itu. Auchan dari Prancis mempertimbangkan kehadiran pesaing Prancisnya, Leclerc dan Casino di Polandia, sebagai pendorong kunci Auchan untuk memasuki pasar itu.<sup>22</sup>

Pemasar harus menyesuaikan tujuan saluran mereka dengan lingkungan yang lebih besar. Ketika kondisi pasar tertekan, produsen ingin memindahkan barangnya ke pasar dengan menggunakan saluran yang lebih pendek dan tanpa jasa yang menambah harga akhir barang. Peraturan dan batasan hukum juga mempengaruhi rancangan saluran. Hukum AS tentang pengaturan saluran tampak ketat sehingga mengurangi persaingan secara substansial atau menciptakan monopoli.

### **Mengidentifikasi dan Mengevaluasi Alternatif Saluran Utama**

Perusahaan dapat memilih dari berbagai saluran untuk menjangkau konsumennya—dari tenaga penjualan sampai agen, distributor, penyalur, surat langsung, telemarketing, dan Internet. Setiap saluran mempunyai kekuatan dan juga kelemahan unik. Tenaga penjualan dapat menangani produk dan transaksi rumit, tetapi biayanya mahal. Internet jauh lebih murah, tetapi kurang efektif untuk produk kompleks. Distributor dapat menciptakan penjualan, tetapi perusahaan kehilangan kontak langsung dengan pelanggan. Perwakilan produsen mampu menghubungi pelanggan dengan biaya rendah per pelanggan karena beberapa klien membagi biaya itu, tetapi usaha penjualan per pelanggan kurang intens dibandingkan jika perwakilan perusahaan melakukan penjualan.

Masalah menjadi lebih kompleks dengan adanya kenyataan bahwa sekarang sebagian besar perusahaan menggunakan bauran saluran. Alasannya adalah setiap saluran menjangkau segmen pembeli yang berbeda dan menghantarkan produk yang tepat dengan biaya semurah mungkin. Ketika hal ini tidak terjadi, biasanya ada konflik saluran dan kelebihan biaya.

Alternatif saluran digambarkan dalam tiga elemen: jenis perantara bisnis yang tersedia, jumlah perantara yang dibutuhkan, serta syarat dan tanggung jawab setiap anggota saluran.

**JENIS-JENIS PERANTARA** Perusahaan harus mengidentifikasi jenis-jenis perantara yang tersedia untuk melakukan pekerjaan salurannya. Tabel 15.2 memuat daftar alternatif saluran yang diidentifikasi oleh perusahaan elektronik konsumen yang memproduksi telepon mobil-seluler.

Perusahaan harus mencari saluran pemasaran inovatif. Medion menjual 600.000 PC di Eropa, sebagian besar melalui "promosi ledakan" besar-besaran selama satu atau dua minggu.

TABEL 15.2

Alternatif Saluran untuk  
Produsen Telepon Mobil  
Seluler

- Perusahaan dapat menjual telepon mobilnya ke produsen mobil untuk dipasang sebagai perlengkapan asli.
- Perusahaan dapat menjual telepon mobilnya ke penyalur mobil.
- Perusahaan dapat menjual telepon mobilnya ke penyalur perlengkapan mobil eceran melalui tenaga penjualan langsung atau distributor.
- Perusahaan dapat menjual telepon mobilnya ke penyalur khusus telepon mobil melalui tenaga penjualan langsung atau penyalur.
- Perusahaan dapat menjual telepon mobilnya melalui katalog pesanan surat.
- Perusahaan dapat menjual telepon mobilnya melalui toko massal seperti Best Buy atau Circuit City.

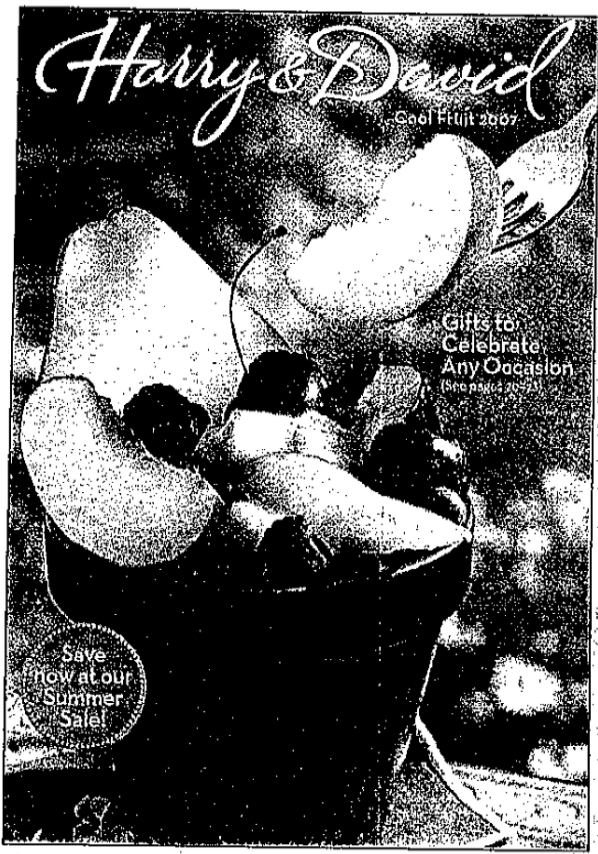
di pasar swalayan Aldi.<sup>23</sup> Columbia House berhasil menjual album musik melalui surat dan Internet. Penjual lain seperti Harry and David serta Calyx & Corolla masing-masing secara kreatif menjual buah-buahan dan bunga, melalui pengiriman langsung. (Lihat "Gagasan Pemasaran: Bagaimana CarMax Mengubah Bisnis Mobil.")

Kadang-kadang perusahaan memilih saluran baru atau saluran nonkonvensional karena kesulitan, biaya, atau ketidakefektifan bekerja dengan saluran yang dominan. Keunggulannya adalah bahwa perusahaan akan menghadapi persaingan yang lebih sedikit sepanjang gerakan awal ke saluran ini. Bertahun-tahun yang lalu, setelah berusaha menjual jam tangan murahnya, Timex, melalui toko perhiasan reguler, sebagai gantinya U.S. Time Company menempatkan jam tangan tersebut di gerai toko massal yang sedang tumbuh pesat. Frustrasi dengan katalog cetak yang mereka anggap tampak kuno dan tidak profesional, perusahaan lampu komersial Display Supply & Lighting mengembangkan katalog online interaktif yang menurunkan biaya, mempercepat proses penjualan, dan meningkatkan pendapatan.<sup>24</sup>

**JUMLAH PERANTARA** Perusahaan harus memutuskan jumlah perantara yang akan digunakan pada setiap tingkat saluran. Ada tiga strategi yang tersedia: distribusi eksklusif, selektif, dan intensif.

**Distribusi eksklusif** (*exclusive distribution*) berarti sangat membatasi jumlah perantara. Distribusi ini tepat ketika produsen ingin mempertahankan kendali atas tingkat jasa dan output yang ditawarkan oleh penjual perantara, dan distribusi ini sering memasukkan pengaturan *kesepakatan eksklusif*. Dengan memberikan distribusi eksklusif, produsen berharap mendapatkan penjualan yang lebih berdedikasi dan berpengetahuan. Distribusi eksklusif memerlukan kemitraan yang lebih erat antara penjual dan penjual perantara dan digunakan dalam distribusi mobil baru, beberapa peralatan utama, dan sejumlah merek busana wanita. Kesepakatan eksklusif antara pemasok dan pengecer menjadi dasar bagi spesialis yang mencari sisi dunia bisnis yang semakin digerakkan oleh harga.<sup>25</sup> Ketika label perancang legendaris Italia, Gucci, mendapati citranya menjadi pudar karena paparan berlebihan dari lisensi dan toko diskon, Gucci memutuskan untuk mengakhiri kontrak dengan pemasok pihak ketiga, mengendalikan distribusinya, dan membuka tokonya sendiri untuk mengembalikan sinarnya.<sup>26</sup>

**Distribusi selektif** (*selective distribution*) bergantung pada beberapa perantara, namun tidak semuanya bersedia menjual produk tertentu. Masuk akal bagi perusahaan mapan dan perusahaan baru yang mencari distributor. Perusahaan tidak perlu khawatir tentang terlalu banyak gerai; perusahaan bisa mendapatkan cakupan pasar yang cukup besar dengan lebih banyak kendali dan biaya yang lebih murah daripada distribusi intensif. Stihl merupakan contoh yang tepat untuk menggambarkan distribusi selektif.



Keranjang hadiah berkualitas tinggi yang berisi kemasan buah, kue, dan biskuit membuat Harry and David menjadi perusahaan pengiriman langsung yang selalu berhasil.



## GAGASAN PEMASARAN

## BAGAIMANA CARMAX MENGUBAH BISNIS OTOMOTIF

Selama bertahun-tahun, membeli mobil bekas dianggap usaha yang berbahaya dan berisiko; wiraniaga mobil bekas selalu menjadi bahan untuk peran dalam komedi. Kemudian, CarMax muncul untuk mengubah wajah dan standar dari industri ini.

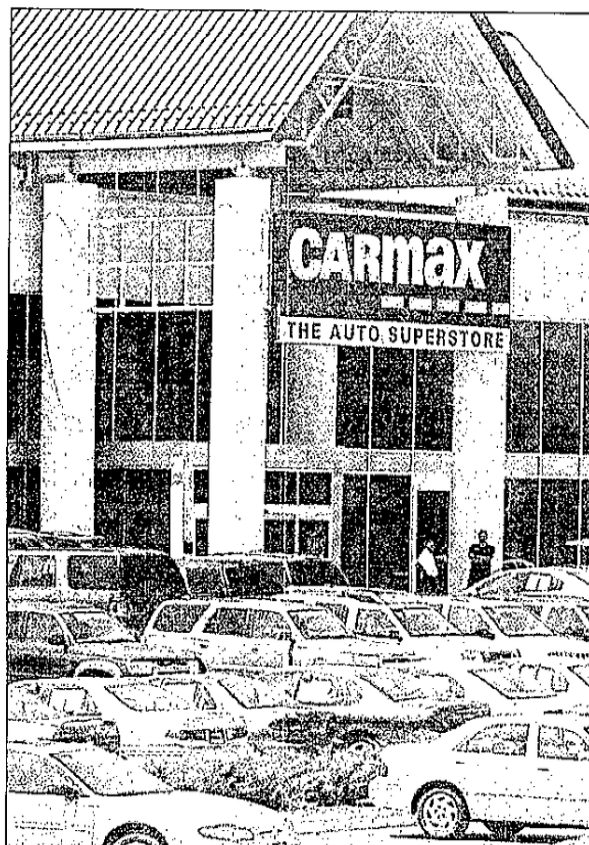
Circuit City, sebuah pengecer utama bagi produk elektronik, memulai CarMax, the Auto Superstore, pada tahun 1993 di Richmond, Virginia, yang juga menjadi lokasi kantor pusatnya. Sekarang CarMax merupakan pengecer khusus mobil bekas terkemuka di tingkat nasional; CarMax mengoperasikan 80 superstore mobil bekas di 19 negara bagian. CarMax juga mengoperasikan sejumlah waralaba mobil baru yang terintegrasi dengan superstore mobil bekasnya dan menjual lebih dari 300.000 mobil setiap tahunnya.

Apa yang begitu istimewa pada CarMax? Perusahaan melokasikan superstore mobil bekasnya, yang masing-masing menyimpan sekitar 500 mobil, pada tempat parkir yang besar di pinggiran kota di tepi jalan tol utama. Konsumen memasuki ruang pajang yang menarik, di mana terdapat para wiraniaga yang mencari tahu mobil yang sesuai dengan keinginan mereka, kemudian memandu mereka ke sebuah komputer. Dengan menggunakan teknologi layar sentuh, wiraniaga mengumpulkan daftar lengkap mobil yang mereka miliki yang sesuai dengan kriteria pelanggan. Tampilan berwarna dari masing-masing mobil dapat diperlihatkan bersama dengan fitur kendaraan beserta harga jualnya. Perusahaan mempunyai lebih dari 15.000 mobil secara keseluruhan, hampir dari setiap produsen dan model.

Tidak ada negosiasi harga. Wiraniaga, yang komisinya dibayarkan berdasarkan jumlah mobil yang mereka jual dan bukan dari nilainya, tidak memiliki insentif untuk menjual mobil yang berharga lebih tinggi. Pelanggan diinformasikan bahwa montir CarMax telah melakukan pengecekan pada 110 titik dan melakukan perbaikan yang dibutuhkan sebelumnya. Lebih jauh lagi, pembeli mobil mendapatkan garansi 5 hari uang kembali dan 30 hari jaminan komprehensif. Bila pembeli membutuhkan pembiayaan, wiraniaga CarMax dapat mengaturnya dalam 20 menit. Seluruh proses memakan waktu tidak lebih dari satu jam.

Akan tetapi, margin yang tipis membuat CarMax harus menjalankan operasinya secara ketat, membeli dan menjual mobil pada harga yang tepat. Berikut adalah beberapa fakta dan angka kunci yang mendasari bisnis model ini:

- ❑ 25%—persentase penjual yang mengatakan 'ya' pada penawaran CarMax
- ❑ 6—jumlah hari yang dibutuhkan untuk memperbaiki kondisi sebuah mobil
- ❑ \$1.000—rata-rata uang yang dibelanjakan untuk memperbaiki sebuah mobil
- ❑ 30—jumlah hari sebelum mobil terjual



CarMax telah merampingkan proses pembelian mobil bekas dan merevolusi bisnis itu dengan database uniknya yang mencakup data dari 15.000 lebih mobil.

- ❑ 80%—persentase pembeli yang membeli secara kredit di CarMax
- ❑ \$1.807—rata-rata laba kotor per penjualan

CarMax menggunakan sistem persediaan yang canggih untuk mengetahui model yang terjual dan waktu permintaan berubah. Masing-masing mobil dilengkapi dengan penanda RFID agar bisa diketahui berapa lama mobil tersebut diam dan kapan terjadi *test drive*. Delapan ratus pembeli CarMax membuka database perusahaan yang besar untuk mendapat penilaian tukar tambah pada harga yang tepat sehingga dapat memberi kepastian bahwa semua transaksi yang terjadi menguntungkan bagi perusahaan. Walaupun hampir seluruh pembuat mobil di AS mengalami penurunan dalam penjualan dan keuntungan dalam tahun-tahun terakhir, CarMax selamat, dengan pendapatan mencapai \$8 miliar.

## STIHL

Stihl membuat alat listrik genggam untuk kegiatan luar ruang. Semua produknya diberi merek di bawah satu nama dan tidak membuat label pribadi untuk perusahaan lain. Stihl paling dikenal untuk gergaji mesin, tetapi Stihl telah memperluas produknya ke mesin pemotong rumput, blower, pemotong pagar hidup, dan mesin potong. Stihl menjual produk secara eksklusif ke tujuh distributor independen AS dan lima pusat distribusi dan pemasaran milik Stihl, yang menjual produk Stihl ke jaringan nasional yang terdiri dari lebih 8.000 penyalur eceran layanan. Stihl juga menjadi eksportir AS tingkat dunia—memproduksi produk Stihl ke 130 negara. Stihl merupakan salah satu dari sedikit perusahaan alat listrik luar ruang yang tidak menjual produknya melalui pedagang massal, katalog, atau Internet.<sup>27</sup>

Dalam **distribusi intensif** (*intensive distribution*), produsen menempatkan barang atau jasa di sebanyak mungkin gerai. Strategi ini biasanya digunakan untuk barang-barang seperti makanan ringan, minuman ringan, surat kabar, permen dan permen karet, produk yang sering dibeli konsumen atau dalam berbagai lokasi. Toko kelontong seperti 7-Eleven, Circle K, dan toko yang terhubung dengan SPBU seperti Exxon Mobil's On the Run bertahan dengan hanya menjual dua hal, yaitu lokasi dan kenyamanan waktu.

Produsen terus berusaha beralih dari distribusi eksklusif atau selektif ke distribusi yang lebih intensif untuk meningkatkan cakupan dan penjualan. Strategi ini dapat membantu untuk jangka pendek, tetapi dapat merusak kinerja jangka panjang. Distribusi intensif meningkatkan ketersediaan produk dan jasa, tetapi juga dapat mendorong pengecer untuk bersaing secara agresif. Kemudian, perang harga dapat merusak profitabilitas sehingga berpotensi mengurangi minat pengecer dalam mendukung produk dan melukai ekuitas merek. Beberapa perusahaan menghindari distribusi intensif dan tidak ingin produknya dijual di semua tempat. Setelah department store Sears mengakuisisi rantai diskon Kmart pada tahun 2005, Nike menarik semua produknya dari Sears untuk memastikan bahwa Kmart tidak dapat menjual mereknya.<sup>28</sup>

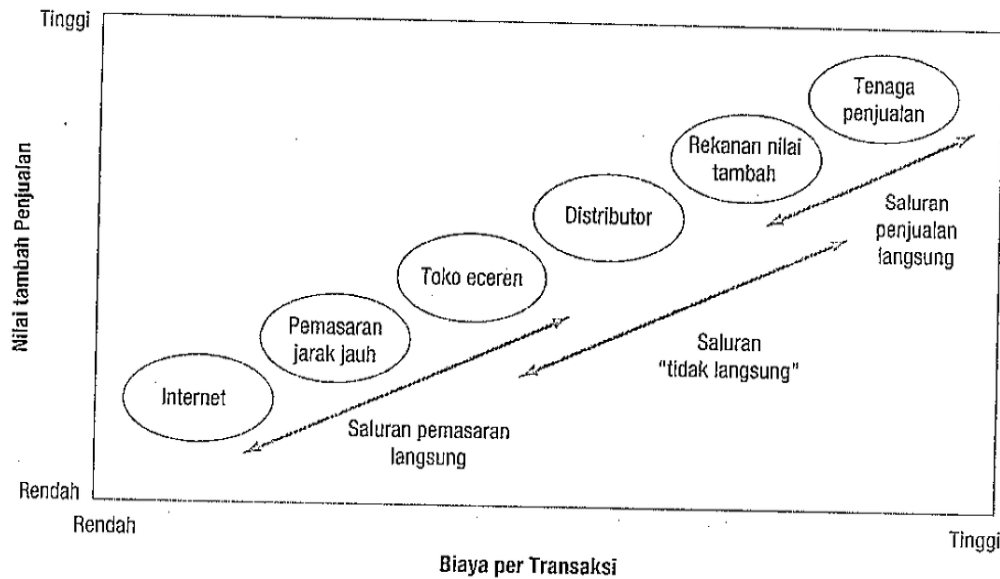
**SYARAT DAN TANGGUNG JAWAB ANGGOTA SALURAN** Setiap anggota saluran harus diperlakukan dengan hormat dan memberikan peluang bagi saluran tersebut untuk menghasilkan keuntungan.<sup>29</sup> Elemen utama dalam "bauran hubungan dagang" adalah kebijakan harga, kondisi penjualan, hak teritorial, dan layanan khusus yang dilaksanakan oleh setiap pihak.

- **Kebijakan harga** mengharuskan produsen menentukan daftar harga serta jadwal diskon dan insentif yang dilihat perantara sebagai sesuatu yang adil dan mencukupi.
- **Kondisi penjualan** mengacu pada syarat pembayaran dan jaminan produsen. Sebagian besar produsen memberikan diskon tunai kepada distributor yang melakukan pembayaran di muka. Produsen juga dapat memberikan jaminan atau penurunan harga kepada distributor atas barang yang rusak. Garansi atas penurunan harga memberikan insentif kepada distributor yang membeli jumlah yang lebih besar.
- **Hak teritorial distributor** mendefinisikan wilayah distributor dan syarat di mana produsen akan mewartalabakan kepada distributor lain. Distributor biasanya berharap menerima penghargaan secara penuh untuk semua penjualan di wilayahnya, baik mereka yang menjual maupun distributor lain.
- **Layanan dan tanggung jawab bersama** harus disebutkan dengan seksama, terutama dalam waralaba dan saluran agen eksklusif. McDonald menyediakan bagi terwaralaba sebuah bangunan, bantuan promosi, sistem pencatatan, pelatihan, serta administrasi umum dan bantuan teknis. Sebagai gantinya, terwaralaba diminta untuk memenuhi standar perusahaan untuk fasilitas fisik, bekerja sama untuk program promosi baru, melengkapi informasi yang diminta, dan membeli persediaan dari pemasok yang telah ditentukan.

## Mengevaluasi Alternatif Utama

Masing-masing alternatif saluran perlu dievaluasi terhadap kriteria ekonomi, kendali, dan adaptif.

**KRITERIA EKONOMI** Masing-masing alternatif saluran akan menghasilkan tingkat penjualan dan biaya yang berbeda pula. Peraga 15.4 menunjukkan bagaimana enam saluran penjualan yang berbeda membuat jenjang dalam hal nilai tambah per penjualan dan biaya per transaksi. Sebagai contoh, dalam penjualan produk industri yang berkisar antara \$2.000 hingga \$5.000,



## PERAGA 15.4

Nilai Tambah versus Biaya dari Berbagai Saluran

Sumber: Oxford Associates, diadaptasi dari Dr. Powland T. Moriarty, Cubex Corp.

biaya penjualan per transaksi telah diperkirakan mencapai \$500 (penjualan lapangan), \$200 (distributor), \$50 (penjualan jarak jauh), dan \$10 (Internet). Dalam penjualan layanan perbankan eceran, penelitian yang dilakukan Booz Allen Hamilton menunjukkan bahwa biaya rata-rata transaksi sebuah cabang dengan layanan penuh sebesar \$4,07, transaksi via telepon 54 sen, dan transaksi via ATM 27 sen, tetapi layanan berbasis Web yang sama berbiaya 1 sen.<sup>30</sup>

Perusahaan akan berusaha menyelaraskan pelanggan dan salurannya untuk memaksimalkan permintaan pada biaya keseluruhan yang terendah. Sangat jelas, penjual mencoba mengganti saluran berbiaya tinggi dengan saluran berbiaya rendah selama nilai tambah per penjualan mencukupi. Perwakilan penjualan dari manajer aset Vanguard ditugaskan untuk melatih konsumen dalam menggunakan situs Web sebagai ganti telepon. Sebagai hasilnya, Vanguard dapat mengurangi jumlah karyawannya menjadi setengah, pencapaian yang penting karena sebuah panggilan telepon ke seorang perwakilan membebani perusahaan \$9 versus beberapa puluh sen untuk mendaftar via Web.<sup>31</sup>

Sebagai contoh pilihan dari analisis ekonomi bagi saluran, pertimbangkan situasi berikut ini.

Sebuah perusahaan perabot di North Carolina ingin menjual lini mereka kepada perusahaan di Pantai Barat. Perusahaan berusaha memutuskan dari antara dua alternatif: *pertama*, mempekerjakan 10 perwakilan penjualan baru yang akan mengoperasikan kantor penjualan di San Francisco. Mereka akan menerima gaji pokok ditambah dengan komisi. Alternatif kedua, yaitu menggunakan agensi penjualan dari perusahaan di San Francisco yang mempunyai banyak kontak dengan para pengecer. Agensi ini telah mempunyai 30 perwakilan penjualan yang akan menerima komisi berdasarkan penjualan mereka.

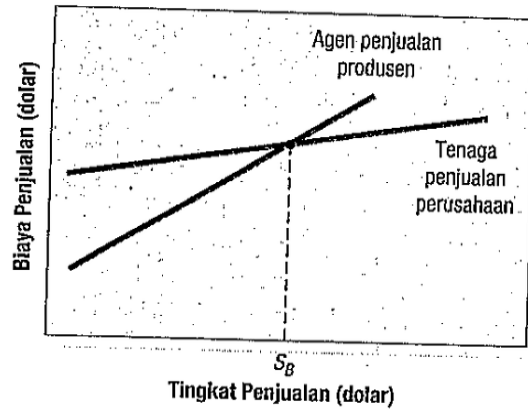
Langkah pertama dalam menganalisis adalah memperkirakan berapa banyak penjualan yang akan dihasilkan oleh tenaga penjualan perusahaan atau agensi penjualan. Di satu sisi, tenaga penjualan perusahaan akan berkonsentrasi pada produk dari perusahaan; mendapat pelatihan yang lebih baik untuk menjual produk tersebut; akan lebih agresif karena masa depan masing-masing perwakilan bergantung pada kesuksesan perusahaan; dan akan lebih sukses karena banyak pelanggan yang memilih berhubungan langsung dengan perusahaan. Di sisi lain, agensi penjualan mempunyai 30 tenaga penjualan, tidak hanya 10; yang bisa seagresif tenaga penjualan langsung, tergantung pada tingkat komisi; mungkin diterima lebih baik oleh pelanggan karena lebih independen; dan mungkin mempunyai kontak yang banyak serta pengetahuan mengenai pasar. Pemasar perlu mengevaluasi semua faktor ini dalam memformulasikan fungsi permintaan bagi kedua saluran yang berbeda.

Langkah berikutnya adalah memperkirakan biaya penjualan volume yang berbeda melalui masing-masing saluran. Jadwal biaya ditunjukkan pada Peraga 15.5. Biaya tetap dari menggunakan agensi penjualan lebih rendah daripada mendirikan kantor penjualan baru perusahaan, tetapi biaya meningkat dengan cepat melalui agensi karena tenaga penjual agensi



## PERAGA 15.5

Diagram Biaya Titik Impas untuk Pilihan antara Tenaga Penjualan Perusahaan dan Agen Penjualan Produsen



Langkah akhir adalah membandingkan penjualan dan biaya. Seperti yang terlihat pada Peraga 15.5, ada satu tingkat penjualan ( $S_B$ ) di mana biaya penjualan sama untuk kedua saluran. Agen penjualan merupakan saluran yang lebih baik untuk semua volume penjualan di bawah  $S_B$  dan cabang penjualan perusahaan akan lebih baik untuk volume di atas  $S_B$ . Berdasarkan informasi ini, tidak mengejutkan jika agen penjualan lebih sering digunakan oleh perusahaan kecil, atau perusahaan besar di daerah yang lebih kecil di mana volume penjualan rendah.

**KRITERIA KENDALI DAN ADAPTIF** Jika menggunakan agen penjualan, perusahaan akan mendapatkan masalah dalam hal pengendalian. Agen penjualan merupakan perusahaan independen yang berusaha memaksimalkan labanya. Agen penjualan mungkin berkonsentrasi pada pelanggan yang membeli paling banyak, bukan mengutamakan mereka yang membeli barang produsen. Selain itu, agen penjualan bisa saja tidak memahami secara detail mengenai teknis produk perusahaan atau bagaimana menangani materi promosinya secara efektif.

Untuk mengembangkan saluran, anggota harus membuat beberapa tingkat komitmen antaranggota satu sama lain untuk periode waktu tertentu. Akan tetapi, komitmen ini selalu menyebabkan penurunan kemampuan produsen untuk merespons pasar yang selalu berubah. Di pasar produk yang berubah dengan cepat, tidak stabil, atau tidak pasti, produsen memerlukan struktur saluran dan kebijakan yang memberikan kemampuan tinggi untuk beradaptasi.

### ::: Keputusan Manajemen Saluran

Setelah perusahaan memilih sistem saluran, perusahaan harus memilih, melatih, memotivasi, dan mengevaluasi perantara individu untuk setiap saluran. Perusahaan juga harus selalu melakukan modifikasi pada rancangan dan pengaturan saluran.

#### Memilih Anggota Saluran

Bagi pelanggan, saluran merupakan perusahaan. Perhatikan kesan negatif yang akan didapatkan pelanggan terhadap McDonald's, Shell Oil, atau Mercedes-Benz jika satu atau lebih gerai atau penyalur mereka selalu tampak kotor, tidak efisien, atau tidak nyaman.

Untuk memfasilitasi pemilihan anggota saluran, produsen harus menentukan karakteristik yang membedakan perantara yang lebih baik. Mereka harus mengevaluasi jumlah tahun dalam bisnis, lini lain yang dijual, pertumbuhan dan catatan laba, kekuatan keuangan, kerja sama, dan reputasi layanan. Jika perantara adalah agen penjualan, produsen harus mengevaluasi jumlah dan karakter lini lain yang dijual serta ukuran dan kualitas tenaga penjualan. Jika perantara adalah department store yang menginginkan distribusi eksklusif, produsen harus mengevaluasi lokasi, potensi pertumbuhan masa depan, dan jenis pembeli.

#### Melatih dan Memotivasi Anggota Saluran

Perusahaan harus memandang perantaranya dengan cara pandang yang sama seperti mereka memandang pengguna akhirnya. Perusahaan harus menentukan kebutuhan perantara dan membentuk positioning saluran seperti penawaran saluran yang disesuaikan untuk memberikan nilai yang tinggi kepada perantara-perantara ini.

Agar dapat merangsang anggota saluran mencapai kinerja puncak, perusahaan harus memulai dengan memahami kebutuhan dan keinginan mereka. Perusahaan harus merencanakan dan mengimplementasikan program pelatihan, riset pasar, dan pengembangan kapabilitas lain secara cermat untuk meningkatkan kinerja perantara. Microsoft mensyaratkan insinyur layanan pihak ketiga untuk menyelesaikan sejumlah kursus dan mengambil ujian sertifikasi. Insinyur yang lulus secara resmi diakui sebagai Profesional Bersertifikat Microsoft, dan sertifikasi ini dapat digunakan untuk mempromosikan bisnis mereka sendiri. Perusahaan lain lebih memilih menggunakan survei pelanggan dibandingkan ujian. Perusahaan harus terus mengomunikasikan pandangannya bahwa perantara merupakan mitra dalam usaha gabungan untuk memuaskan pengguna akhir produk.

Kemampuan produsen sangat beragam dalam mengelola distributor. **Kekuatan saluran** (*channel power*) adalah kemampuan untuk mengubah perilaku anggota saluran sehingga mereka akan mengambil tindakan yang tidak akan mereka lakukan.<sup>32</sup> Produsen dapat menggunakan jenis-jenis kekuatan berikut untuk memperluas kerja sama.

■ **Kekuatan koersif.** Produsen mengancam untuk menarik sumber daya atau menghentikan hubungan jika perantara tidak mau bekerja sama. Kekuatan ini bisa efektif, tetapi penerapannya menghasilkan penolakan dan dapat menimbulkan konflik dan menyebabkan perantara menggalang kekuatan untuk menentang.

■ **Kekuatan penghargaan.** Produsen menawarkan manfaat ekstra kepada perantara karena berhasil melaksanakan tindakan atau fungsi tertentu. Kekuatan penghargaan biasanya memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan kekuatan koersif, tetapi dapat berlebihan. Perantara mungkin mengharapkan penghargaan setiap saat produsen menginginkan perilaku tertentu terjadi.

■ **Kekuatan resmi.** Produsen menuntut perilaku yang dijamin di bawah kontrak. Sepanjang perantara memandang produsen sebagai pemimpin resmi, kekuatan resmi akan berhasil.

■ **Kekuatan ahli.** Produsen mempunyai pengetahuan khusus yang dihargai oleh perantara. Meskipun demikian, setelah perantara mendapatkan keahlian ini, kekuatan ahli melemah. Produsen harus terus mengembangkan keahlian baru sehingga perantara selalu ingin melanjutkan kerja sama.

■ **Kekuatan acuan.** Produsen sangat dihormati sehingga perantara bangga berhubungan dengannya. Perusahaan seperti IBM, Caterpillar, dan Hewlett-Packard mempunyai kekuatan acuan yang tinggi.<sup>33</sup>

Kekuatan koersif dan penghargaan dapat diobservasi secara objektif; kekuatan resmi, ahli, dan acuan lebih subjektif dan tergantung pada kemampuan dan kesediaan berbagai pihak untuk mengakuinya.

Sebagian besar produsen melihat usaha meraih kerja sama perantara sebagai tantangan besar.<sup>34</sup> Produsen sering memberikan motivasi yang positif, seperti marjin yang lebih tinggi, kesepakatan khusus, premi, insentif iklan kooperatif, insentif pajangan, dan kontes penjualan. Namun, terkadang produsen juga akan menerapkan sanksi negatif, seperti mengancam mengurangi marjin, memperlambat pengiriman, atau menghentikan hubungan. Kelemahan pendekatan ini adalah produsen menggunakan pemikiran respons stimulus yang kasar.

Perusahaan yang lebih mapan berusaha mendorong kemitraan jangka panjang dengan distributor. Produsen mengomunikasikan dengan jelas hal-hal yang ia inginkan dari distributornya dalam hal cakupan pasar, tingkat persediaan, pengembangan pemasaran, pencarian akun, nasihat dan layanan teknis, serta informasi pemasaran. Produsen mencari kesepakatan dengan distributor mengenai kebijakan-kebijakan ini dan dapat memperkenalkan rencana kompensasi untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Untuk merampingkan rantai pasokan dan menurunkan biaya, banyak produsen dan pengecer menerapkan *praktik respons konsumen efisien* (*efficient consumer response—ECR*) untuk mengatur hubungan mereka dalam tiga bidang: (1) *manajemen sisi permintaan* atau praktik kolaboratif untuk merangsang permintaan konsumen dengan mempromosikan pemasaran gabungan dan kegiatan penjualan; (2) *manajemen sisi penawaran* atau praktik kolaboratif untuk mengoptimalkan pasokan (dengan fokus pada logistik gabungan dan kegiatan rantai pasokan); dan (3) *hal yang membuat sesuatu menjadi mungkin dan integrator*, atau teknologi informasi kolaboratif dan sarana perbaikan proses untuk mendukung kegiatan gabungan yang mengurangi masalah operasional, memungkinkan standarisasi yang lebih

positif pada kinerja ekonomi dan perkembangan kapabilitas produsen, ECR juga dapat menghasilkan persepsi yang lebih besar tentang ketidakseimbangan di pihak produsen bahwa mereka merasa mendapatkan beban penerapan ECR yang lebih besar dan tidak mendapatkan sebanyak yang patut mereka dapatkan.<sup>35</sup>

### Mengevaluasi Anggota Saluran

Produsen harus terus mengevaluasi kinerja perantara terhadap standar-standar seperti perolehan kuota penjualan, rata-rata tingkat persediaan, waktu pengiriman pelanggan, perawatan barang yang rusak dan hilang, dan kerja sama dalam program promosi dan pelatihan. Produsen kadang-kadang menemukan bahwa kompensasi yang ia berikan pada perantara tertentu, tidak sebanding atas hasil yang diberikan perantara tersebut. Sebuah produsen yang memberikan kompensasi kepada distributor karena telah menyimpan persediaan menemukan bahwa persediaan itu benar-benar disimpan di gudang publik yang dibayarnya sendiri. Produsen harus menentukan diskon fungsional di mana mereka membayar jumlah tertentu untuk kinerja saluran dagang atas setiap layanan yang disetujui. Distributor yang kinerjanya kurang bagus harus dibimbing, dilatih kembali, dimotivasi, atau dihentikan.

### Memodifikasi Rancangan dan Pengaturan Saluran

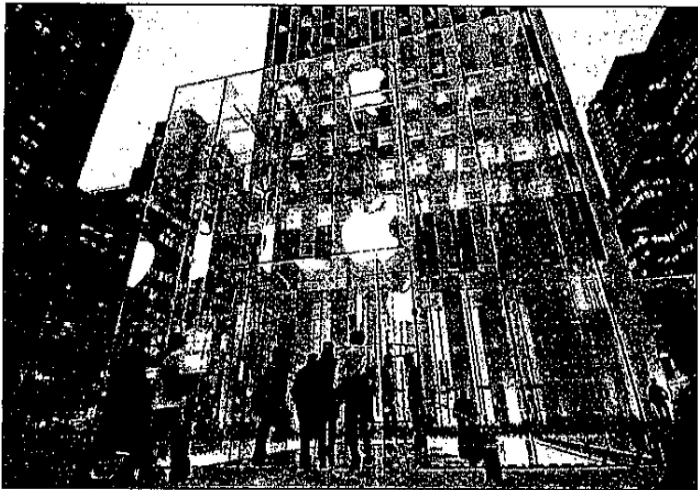
Produsen harus selalu meninjau dan melakukan modifikasi rancangan dan pengaturan salurannya. Produsen akan memodifikasi rancangan dan pengaturan salurannya ketika saluran distribusi tidak bekerja seperti yang direncanakan, terdapat perubahan pola pembelian konsumen, adanya perluasan pasar, munculnya persaingan baru dan saluran distribusi inovatif, serta beralihnya produk ke tahap berikutnya dalam siklus hidup produk.

Tidak ada saluran pemasaran yang tetap efektif sepanjang keseluruhan siklus hidup produk. Pembeli awal mungkin ingin membayar untuk saluran yang memiliki nilai tambah tinggi, tetapi pembeli akhir akan beralih ke saluran yang lebih murah. Mula-mula mesin fotokopi kantor yang kecil dijual oleh tenaga penjualan langsung produsen, kemudian melalui penyalur perlengkapan kantor, lalu melalui penjual massal, dan sekarang melalui perusahaan pesanan surat dan pemasar Internet.

Dalam pasar yang kompetitif dengan hambatan masuk yang rendah, struktur saluran optimal pasti akan berubah sepanjang waktu. Perubahan dapat berarti penambahan atau pengurangan anggota saluran individual, menambahkan atau mengurangi saluran pasar tertentu, atau mengembangkan cara yang benar-benar baru untuk menjual barang. Perhatikan Apple.

#### TOKO APPLE

Ketika toko Apple diluncurkan pada tahun 2001, banyak kritikus mempertanyakan prospek mereka dan BusinessWeek menerbitkan artikel berjudul, "Sorry Steve, Here's Why Apple Store's Won't Work." Setelah lima tahun berlalu,



Untuk memelihara hubungan dengan salurannya, Apple menjustifikasi pembukaan ratusan toko ecerannya sendiri sebagai perluasan alami saluran penjualannya. Toko ini terbukti sangat menguntungkan.

Apple merayakan peluncuran toko barunya yang spektakuler di Manhattan. Dengan lebih dari 175 lokasi dan penjualan tahunan per kaki persegi \$4.032—dibandingkan dengan Tiffany's \$2.666, Best Buy \$930, dan Saks \$362—toko Apple menunjukkan keberhasilan mutlak. Dibuka karena rasa frustrasi perusahaan terhadap tampilan eceran yang buruk oleh pihak lain, toko ini menjual produk-produk Apple secara eksklusif dan membidik pelanggan yang melek teknologi dengan presentasi produk dalam toko dan lokakarya; lini penuh produk, piranti lunak, dan aksesoris Apple; serta "Genius Bar" yang diawaki oleh spesialis Apple yang menyediakan layanan teknis dan acapkali gratis. Meski gerakan ini mengecewakan pengecer lama, Apple bekerja keras untuk melancarkan hubungan, sebagian menjustifikasi keputusan untuk menambah tokonya sendiri sebagai evolusi alami dari saluran penjualan online lama yang sudah ada.<sup>36</sup>

Penambahan atau pengurangan anggota saluran individu memerlukan analisis tambahan. Bagaimana laba perusahaan nanti dengan atau tanpa perantara ini? Produsen bisa saja mengurangi semua perantara yang penjualannya turun di bawah tingkat tertentu. Semakin banyaknya informasi belanja pelanggan terinci yang disimpan dalam *database* dan alat canggih untuk menganalisis data tersebut dapat memberikan panduan terhadap keputusan tersebut.<sup>37</sup>

Mungkin keputusan paling sulit dari semuanya adalah apakah perusahaan akan merevisi keseluruhan strategi saluran.<sup>38</sup> Saluran distribusi jelas bisa ketinggalan zaman sehingga dapat menimbulkan kesenjangan antara sistem distribusi lama dengan sistem ideal yang akan memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan sasaran. Beberapa contohnya: sistem pintu ke pintu Avon untuk menjual kosmetik dimodifikasi ketika semakin banyak wanita yang memasuki dunia kerja. Di perbankan eceran, selain kepercayaan bahwa kemajuan teknologi seperti ATM, perbankan online, dan pusat panggilan telepon akan mengurangi ketergantungan pelanggan pada cabang perusahaan di sekitar lingkungan mereka, bank menemukan bahwa banyak orang masih menginginkan "sentuhan tinggi" dibandingkan "teknologi tinggi," atau setidaknya tersedianya pilihan untuk keduanya. Bank meresponsnya dengan membuka lebih banyak cabang dan mengembangkan lebih banyak praktik lintas penjualan dan penjualan ke atas untuk memanfaatkan hubungan tatap muka yang dihasilkan.

## ::: Integrasi dan Sistem Saluran

Saluran distribusi tidak bersifat statis. Institusi perdagangan grosir dan eceran baru bermunculan, dan sistem saluran baru berkembang. Kita akan melihat pertumbuhan terbaru dari sistem pemasaran vertikal, horizontal, dan multichannel; bagian berikutnya mempelajari bagaimana sistem ini bekerja sama, bertentangan, dan bersaing.

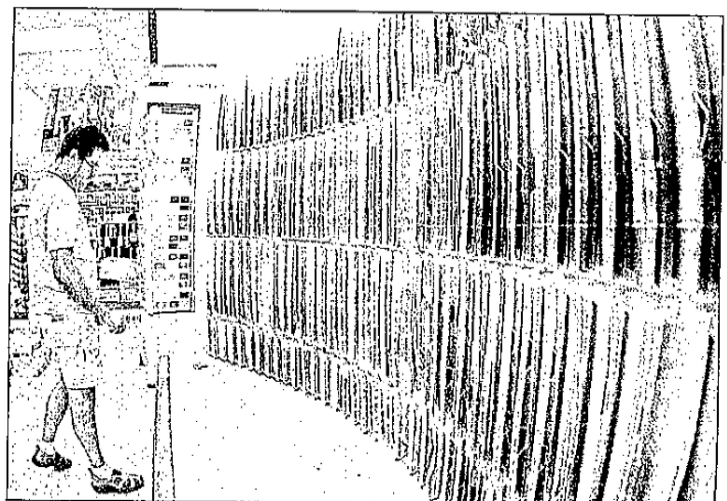
### Sistem Pemasaran Vertikal

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

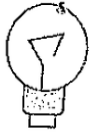
**Sistem pemasaran vertikal** (*vertical marketing system—VMS*), sebaliknya, meliputi produsen, pedagang grosir, dan pengecer yang bertindak sebagai satu sistem terpadu. Salah satu anggota saluran, sang *kaptan saluran*, memiliki anggota lainnya atau mewaralabakan mereka atau mempunyai kekuatan yang begitu besar sehingga mereka semua bekerja sama. "Gagasan Pemasaran: Arti Penting Penjaga Saluran" memberikan beberapa perspektif tentang bagaimana *penjaga saluran* (*channel steward*), sebuah konsep yang berhubungan erat, seharusnya bekerja.

Sistem pemasaran vertikal (VMS) timbul sebagai akibat usaha anggota saluran yang kuat untuk mengendalikan perilaku saluran dan menghilangkan konflik yang terjadi ketika anggota independen mengejar tujuan mereka sendiri. VMS mencapai keekonomisan melalui ukuran, kekuatan tawar-menawar, dan penghilangan duplikasi jasa. Pembeli bisnis untuk produk dan sistem yang kompleks tampak menghargai pertukaran informasi ekstensif yang bisa mereka dapatkan dari VMS.<sup>39</sup> VMS menjadi mode distribusi dominan di pasar konsumen AS, yang melayani antara 70% dan 80% total pasar. Ada tiga jenis VMS: korporat, teradministrasi, dan kontraktual.

**VMS KORPORAT** *VMS korporat* menggabungkan tahap produksi dan distribusi suksesif di bawah satu kepemilikan. Misalnya, Sears mendapatkan lebih dari 50% barang yang dijualnya dari perusahaan yang sebagian atau seluruhnya dimilikinya. Sherwin-Williams memproduksi cat, tetapi juga memiliki dan



Sebagai bagian sistem pemasaran vertikalnya, Sherwin Williams memproduksi



## GAGASAN PEMASARAN

## ARTI PENTING PENJAGA SALURAN

V. Kasturi Rangan dari Harvard percaya bahwa perusahaan harus menerapkan pendekatan baru untuk memasuki pasar, yaitu dengan penjagaan saluran. Ia mendefinisikan penjagaan saluran (*channel stewardship*) sebagai kemampuan peserta tertentu dalam saluran distribusi—sang penjaga—untuk menciptakan strategi masuk ke pasar yang sangat fokus pada kepentingan terbaik pelanggan dan mendorong laba bagi semua mitra saluran. Penjaga saluran bisa berupa pembuat produk atau jasa (seperti Procter & Gamble atau American Airlines); pembuat komponen kunci (seperti pembuat microchip Intel); pemasok atau perakitan (seperti Dell atau Arrow Electronics); atau distributor (seperti W. W. Grainger) atau pengecer (seperti Wal-Mart). Di dalam perusahaan, Rangan menyatakan fungsi penjagaan mungkin dapat dilaksanakan oleh CEO, manajer puncak, atau tim manajer senior.

Konsep penjagaan saluran dimaksudkan untuk menarik semua organisasi dalam saluran distribusi yang ingin membawa pendekatan disiplin dalam strategi saluran. Penjaga saluran yang efektif mempertimbangkan saluran dari sudut pandang pelanggan. Dengan pandangan itu, penjaga kemudian mendukung perubahan di antara semua peserta, mengubah entitas yang berlawanan menjadi mitra yang memiliki tujuan sama.

Penjagaan saluran mempunyai dua hasil penting. Pertama adalah memperluas nilai bagi pelanggan penjaga dan meningkatkan ukuran pasar atau pembelian pelanggan lama melalui saluran dalam prosesnya. Hasil kedua adalah menciptakan saluran yang kuat, tetapi mudah disesuaikan, yang di dalamnya anggota penting mendapatkan penghargaan yang layak, sedangkan anggota yang kurang penting ditinggalkan.

Rangan menggarisbawahi tiga disiplin kunci manajemen saluran:

1. **Pemetaan** dilaksanakan pada tingkat industri untuk mendapatkan determinan kunci strategi saluran dan bagaimana mereka berubah. Pemetaan memberikan ide praktik terbaik saat ini dan kesenjangan, serta memproyeksikan kemungkinan kebutuhan masa depan.
2. **Pembentukan dan pengeditan** adalah penilaian saluran produsen sendiri dengan pandangan untuk mengidentifikasi semua defisit dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan/atau praktik terbaik yang kompetitif.
3. **Menyelaraskan dan mempengaruhi** menutup kesenjangan dan melaksanakan paket kompensasi yang sesuai dengan usaha dan kinerja yang ditambahkan anggota saluran atau dapat menambah nilai.

Rangan menyatakan bahwa keunggulan disiplin penjagaan saluran adalah bahwa disiplin ini berhasil pada tingkat kebutuhan pelanggan dan tidak pada tingkat institusi saluran. Akibatnya, manajer saluran dapat mengembangkan dan mengubah pemenuhan kebutuhan pelanggan mereka tanpa harus mengubah struktur saluran sekaligus. Pendekatan evolusioner terhadap perubahan saluran memerlukan pengawasan, pembelajaran, dan adaptasi terus-menerus, tetapi semuanya ditujukan untuk kepentingan pelanggan, mitra saluran, dan penjaga saluran. Rangan juga menyatakan bahwa penjaga saluran tidak harus berupa perusahaan besar atau pemimpin pasar, dengan menyebutkan sejumlah pemain kecil, seperti Haworth dan Atlas Copco, dan juga distributor dan pengecer seperti Wal-Mart, Best-Buy (elektronik konsumen), dan HEB (pasar swalayan).

Sumber: V. Kasturi Rangan, *Transforming Your Go-to Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).

**VMS TERADMINISTRASI** *VMS teradministrasi* mengoordinasikan tahap produksi dan distribusi secara berturut-turut melalui ukuran dan kekuatan salah satu anggota. Produsen merek yang dominan mampu mengamankan kerja sama dagang yang kuat dan dukungan dari penjual perantara. Kodak, Gillette, dan Campbell Soup mampu menerapkan tingkat kerja sama yang tinggi dari penjual perantara mereka yang berhubungan dengan tampilan, ruang rak, promosi, dan kebijakan harga.

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

**VMS KONTRAKTUAL** *VMS kontraktual* terdiri dari perusahaan independen dengan berbagai tingkat produksi dan distribusi, mengintegrasikan program mereka pada basis kontraktual untuk mendapatkan keekonomisan atau dampak penjualan yang lebih besar dibandingkan yang dapat mereka capai sendirian. Johnston dan Lawrence menyebutnya "kemitraan yang menambah nilai" (*value-adding partnership—VAP*).<sup>40</sup> Kini VMS kontraktual membentuk salah satu perkembangan paling penting dalam ekonomi. Ada tiga jenis VMS kontraktual:

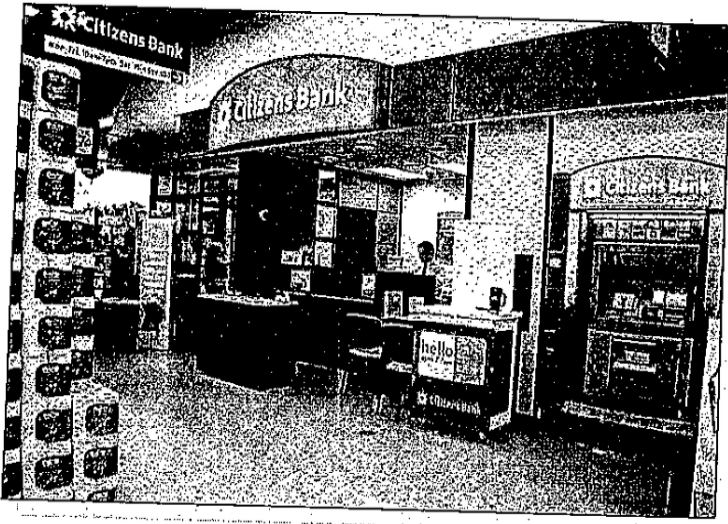
1. **Rantai sukarela yang disponsori pedagang grosir**—Pedagang grosir mengelola rantai sukarela pengecer independen untuk membantu mereka menstandarisasi praktik penjualan dan menghasilkan keekonomisan pembelian untuk bersaing dengan organisasi rantai yang besar.
2. **Koperasi pengecer**—Pengecer mengambil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

Meskipun ide dasar ini merupakan ide kuno, beberapa bentuk waralaba merupakan bentuk yang cukup baru. Sistem tradisional adalah *waralaba pengecer yang disponsori produsen*. Ford, misalnya, memberi lisensi kepada penyalur untuk menjual mobilnya. Penyalur adalah pebisnis independen yang setuju untuk memenuhi persyaratan penjualan dan jasa tertentu. Bentuk waralaba lainnya adalah *waralaba pedagang grosir yang disponsori produsen*. Coca-Cola, misalnya, memberi lisensi kepada pembotol (pedagang grosir) di berbagai pasar yang membeli konsentrat sirupnya, kemudian mengkarbonasi, membotolkan, dan menjualnya ke pengecer di pasar lokal. Sistem yang lebih baru adalah *waralaba pengecer yang disponsori perusahaan jasa*. Perusahaan jasa mengelola keseluruhan sistem untuk menghadirkan jasanya secara efisien kepada konsumen. Kita menemukan contoh-contoh ini dalam bisnis penyewaan mobil (Hertz dan Avis), bisnis makanan cepat saji (McDonald's dan Burger King), serta bisnis motel (Howard Johnson dan Ramada Inn). Beberapa waralaba dilakukan melalui sistem distribusi ganda di mana perusahaan menggunakan integrasi vertikal (di mana pewaralaba benar-benar memiliki dan menjalankan unit) dan pengaturan pasar (di mana pewaralaba melisensikan unit kepada terwaralaba lain).<sup>41</sup>

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

### Sistem Pemasaran Horizontal

Perkembangan saluran lainnya adalah **sistem pemasaran horizontal** (*horizontal marketing system*), di mana dua atau lebih perusahaan yang tidak berhubungan menyatukan sumber daya atau program untuk mengeksploitasi peluang pemasaran yang muncul. Setiap perusahaan tidak mempunyai cukup modal, pengetahuan, produksi, atau sumber daya pemasaran untuk melakukan usaha sendiri; atau takut terhadap risiko. Perusahaan bisa saja saling bekerja sama secara temporer atau permanen atau menciptakan perusahaan usaha patungan (*joint-venture*).



Sistem pemasaran horizontal meliputi kesepakatan Citizens Bank dengan banyak pasar swalayan yang meliputi sekitar 30% cabangnya.

## BANK DALAM TOKO

Banyak rantai pasar swalayan membuat kesepakatan dengan bank lokal untuk menawarkan layanan perbankan dalam toko. Citizens Bank mempunyai lebih dari 500 cabang dalam toko di banyak pasar swalayan, yang menduduki sekitar 30% total jaringan cabangnya. Untuk mencerminkan perbedaan staf Citizens Bank yang ditempatkan di pasar swalayan lebih berorientasi pada penjualan, lebih muda, dan lebih memiliki latar belakang penjualan eceran dibandingkan staf di cabang tradisional.<sup>42</sup>

## Mengintegrasikan Sistem Pemasaran Multisaluran

Saat ini sebagian besar perusahaan menerapkan pemasaran multisaluran. Disney menjual DVD-nya melalui lima saluran utama: toko penyewaan film seperti Blockbuster; Disney Stores; (sekarang dimiliki dan dijalankan oleh The Children's Place); toko eceran

seperti BestBuy; pengecer online seperti Amazon.com dan toko online milik Disney sendiri, Disney Stores; serta katalog Disney dan penjual katalog lainnya. Beragam saluran ini membuat Disney mampu menjangkau cakupan pasar maksimum dan memungkinkan perusahaan menawarkan videonya pada sejumlah titik harga.<sup>43</sup>

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

Dengan menambahkan lebih banyak saluran, perusahaan bisa mendapatkan tiga manfaat penting. Pertama adalah meningkatkan cakupan pasar. Tidak hanya ada lebih banyak konsumen yang dapat berbelanja produk perusahaan di lebih banyak tempat, tetapi pelanggan yang membeli di lebih dari satu saluran sering kali lebih menguntungkan dibandingkan pelanggan saluran tunggal.<sup>44</sup> Kedua adalah biaya saluran yang lebih rendah—biaya untuk melakukan penjualan lewat telepon lebih murah daripada lewat kunjungan pribadi ke pelanggan kecil. Ketiga adalah lebih banyak penjualan yang lebih sesuai dengan keinginan pelanggan—seperti menambahkan tenaga penjualan teknis untuk menjual peralatan yang lebih kompleks. Akan tetapi, ada harga yang harus dibayar dari penambahan saluran baru. Saluran baru biasanya memunculkan konflik dan masalah dengan pengendalian. Dua atau lebih saluran pada akhirnya bisa bersaing untuk mendapatkan pelanggan yang sama. Saluran baru bisa saja lebih independen dan membuat kerja sama lebih sulit. "Catatan Pemasaran: Daftar Periksa Belanja Multisaluran" menawarkan beberapa nasihat konkret tentang integrasi saluran dari saluran online dan offline.

Jelas, perusahaan harus berpikir melalui arsitektur saluran mereka. Mereka harus menentukan fungsi masing-masing. Peraga 15.6 memperlihatkan grid sederhana untuk membantu dalam membuat keputusan tentang arsitektur saluran. Grid ini terdiri dari saluran utama pemasaran (sebagai baris) dan tugas utama saluran (sebagai kolom).<sup>45</sup>

Grid ini mengilustrasikan alasan tidak efektifnya jika hanya menggunakan satu saluran saja. Pertimbangkan menggunakan hanya satu tenaga penjualan langsung. Seorang wiraniaga harus menemukan petunjuk baru, menguifikasikannya, melakukan prapenjualan, menutup penjualan, menyediakan layanan, dan mengelola pertumbuhan akun. Akan lebih efisien bagi perusahaan untuk melakukan tugas awal sehingga wiraniaga dapat menginvestasikan waktunya yang berharga terutama untuk menutup penjualan. Departemen pemasaran perusahaan akan melakukan kampanye prapenjualan untuk menginformasikan prospek mengenai produk perusahaan melalui iklan, pengposan/surat langsung, dan pemasaran jarak jauh (telemarketing); menghasilkan petunjuk melalui pemasaran jarak jauh, surat langsung, iklan dan pameran dagang; serta menguifikasikan petunjuk menjadi petunjuk yang panas, hangat, atau dingin. Tenaga penjual mendatangi prospek pada saat prospek siap untuk membicarakan bisnis. Arsitektur multisaluran ini mengoptimasi cakupan, penyesuaian dan kendali sambil meminimalkan biaya dan konflik.

## CATATAN PEMASARAN

## DAFTAR PERIKSA BELANJA MULTISALURAN

Sepanjang musim "kembali ke sekolah" pada tahun 2003, e-tailing group, sebuah perusahaan konsultan *e-commerce* di Chicago, mengirimkan pembelanja misterius untuk mengunjungi lokasi eceran di 16 *e-tailer* untuk menguji klaim mereka tentang pengalaman belanja yang terintegrasi dalam proses pengembalian (retur) online/eceran. Secara keseluruhan, dari studi tersebut ditemukan bahwa 44% tingkat pengembalian barang dalam toko yang dibeli secara online mengharuskan manajer toko mengatur sistem eceran untuk menerima retur. Guna merespons hal ini dan beberapa kekurangan lain yang ditemukan dalam studi ini, e-tailing group menciptakan "Daftar Periksa Belanja Multisaluran Jenis Terbaik" untuk membantu pemasar mengintegrasikan saluran online dan offline secara lebih baik:

- ❑ Memberi pelatihan kepada semua penjaga toko tentang proses pengembalian barang online.
- ❑ Membuat daftar perusahaan yang berisi 800 nomor halaman Web, dan memastikan jam operasi layanan pelanggan Anda mudah diakses.

- ❑ Menyediakan pusat informasi yang mudah dinavigasi dan meliputi informasi kontak, FAQ, garansi, kebijakan pengembalian, dan tips untuk pelanggan baru.
- ❑ Mengimplementasikan fitur penemu letak toko yang mencakup lokasi toko, jam operasi, dan acara-acara.
- ❑ Membuat pengambilan ke toko untuk suatu pembelian sebagai sebuah opsi dan mencakup tingkat persediaan waktu sebenarnya, jika dapat diterapkan.
- ❑ Memasang online sirkulasi mingguan di toko yang menyajikan pengalaman multisaluran yang lebih lengkap.
- ❑ Menawarkan sertifikat hadiah yang dapat ditukarkan secara online dan offline.
- ❑ Mengirimkan pemberitahuan e-mail dari pesanan, pengiriman, dan kredit pengembalian; meliputi pengingat proses pengembalian dalam pemberitahuan dan juga hubungan ke penemu letak toko Anda.
- ❑ Menyediakan semua informasi yang relevan untuk pengembalian barang ke toko pada slip atau *invoice*/faktur kemasan.

Sumber: Diambil dari Hallie Mummert, "Multichannel Marketers Earn a 'C+' on Returns," *Target Marketing* (Oktober 2003): 158

Saluran harus didesain untuk bekerja bersama-sama secara efektif. Pengecer luar ruang, Smith and Hawken telah melihat situs Web mereka berkembang hingga 20% dari seluruh penjualan, sementara katalog penjualan menurun hingga 15% dalam tahun terakhir. Namun, perusahaan tidak akan meninggalkan katalog kertas karena mereka percaya hal tersebut merupakan cara yang paling efektif untuk membuat daya tarik emosional dan metode terbaik untuk meyakinkan pelanggan untuk online. Katalog sebenarnya telah tumbuh di dunia Internet di mana semakin banyak perusahaan menggunakannya sebagai alat penetapan merek. Victoria's Secret mengirimkan 400 juta katalog setiap tahun, atau 1,33 per penduduk AS dan katalog serta pesanan online mencapai 28% dari pendapatan total, tumbuh dua kali lipat dibandingkan tingkat pertumbuhan penjualan dari tokonya.<sup>46</sup>

Perusahaan harus menggunakan saluran yang berbeda untuk menjual kepada pelanggan yang memiliki ukuran bisnis yang berbeda. Perusahaan dapat menggunakan tenaga penjual langsung untuk menjual kepada pelanggan besar, telemarketing untuk menjual kepada pelanggan menengah, dan distributor kepada pelanggan kecil, tetapi hal ini dapat meningkatkan konflik mengenai kepemilikan akun. Sebagai contoh, perwakilan penjualan berdasarkan area bisa saja menginginkan semua penjualan di area mereka, tanpa memedulikan saluran pemasaran yang digunakan.

Pemasar multisaluran juga perlu menentukan jumlah produk mereka yang ditawarkan pada masing-masing saluran. Patagonia melihat Web sebagai saluran yang ideal untuk memperlihatkan seluruh lini barang karena 14 toko dan 5 outletnya dibatasi oleh ruang yang hanya bisa menawarkan sejumlah koleksi saja, dan bahkan katalognya hanya menawarkan kurang dari 70% untuk seluruh barang dagangnya.<sup>47</sup> Pemasar lain lebih memilih membatasi penawaran online berdasarkan teori bahwa pelanggan mencari ke situs Web dan katalog untuk jajaran produk "terbaik" dan tidak mau melihat lusinan halaman yang tersedia pada situs web.

### ::: Konflik, Kerja Sama, dan Persaingan

Tidak peduli seberapa baik saluran dirancang dan dikelola, konflik pasti tetap akan ada



		Tugas Menghasilkan Permintaan										
		Informasi komunikasi yang lebih baik	Mensirkulasikan komunikasi	Mencapai kesepakatan harga	Kecepatan pesanan	Mendapatkan dana untuk persediaan	Mengasumsikan risiko	Memfasilitasi penyimpanan dan pergerakan produk	Memfasilitasi pembayaran	Meninjau syarat kepemilikan		
Saluran dan Metode Pemasaran	VENDOR	Internet										PELANGGAN
	Manajemen akun nasional											
	Penjualan langsung											
	Pemasaran jarak jauh											
	Surat langsung											
	Toko eceran											
	Distributor											
	Penyalur dan penjual perantara bernilai tambah											
	Iklan											

PERAGA 15.6 Grid Hibrida

Sumber: Diadaptasi dari Rowland T. Moriarty dan Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems," *Harvard Business Review* (November-Desember 1990): 150

tujuannya. Raksasa piranti lunak Oracle Corp., yang dicemari konflik saluran antara tenaga penjualan dan mitra pemasoknya, memutuskan untuk menentukan "Wilayah untuk Seluruh Mitra" yang baru di mana semua kesepakatan, kecuali untuk akun strategis tertentu, harus melalui mitra Oracle yang sudah dipilih.<sup>48</sup>

**Koordinasi saluran** (*channel coordination*) terjadi ketika anggota saluran disatukan untuk meningkatkan tujuan saluran, berkebalikan dengan tujuan mereka sendiri yang mungkin berlawanan.<sup>49</sup> Berikut ini kita mempelajari tiga pertanyaan: Apa jenis konflik yang timbul dalam saluran? Apa yang menyebabkan timbulnya konflik saluran? Apa yang dapat dilakukan pemasar untuk menyelesaikan situasi konflik?

**Jenis Konflik dan Persaingan**

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

*Konflik saluran vertikal* berarti konflik antara tingkat yang berbeda dalam saluran yang sama. General Motors mengalami konflik dengan penyalurnya dalam usahanya menerapkan kebijakan layanan, penetapan harga, dan iklan.

Konsolidasi pengecer yang lebih besar—10 pengecer terbesar AS menduduki 80% rata-rata bisnis produsen pada tahun 2005 dibandingkan dengan sekitar 30% pada dekade sebelumnya—menyebabkan peningkatan tekanan harga dan pengaruh dari pengecer.<sup>50</sup> Wal-Mart, misalnya, adalah pembeli utama bagi banyak produsen, termasuk Disney, Procter & Gamble, dan Revlon, dan mampu menuntut konsesi dari pemasoknya melalui penurunan harga atau diskon kuantitas.<sup>51</sup>

*Konflik saluran horizontal* adalah konflik antaranggota pada tingkat yang sama di dalam saluran. Beberapa terwaralaba Pizza Inn mengeluh tentang terwaralaba Pizza Inn lain yang berlaku curang terhadap bahan, memberikan layanan buruk, dan melukai keseluruhan citra Pizza Inn.

*Konflik multisaluran* terjadi ketika produsen menentukan dua atau lebih saluran yang menjual ke pasar yang sama. Konflik ini terutama sangat kuat ketika anggota salah satu

saluran mendapatkan harga yang lebih rendah (berdasarkan pembelian volume yang lebih besar) atau bekerja dengan margin yang lebih rendah. Ketika Goodyear mulai menjual merek ban terkenalnya melalui Sears, Wal-Mart, dan Discount Tire, Goodyear membuat penyalur independennya marah. Pada akhirnya Goodyear menenangkan penyalurnya dengan menawarkan model ban eksklusif yang tidak akan dijual di gerai eceran lainnya. Strategi lain untuk mengurangi konflik multichannel adalah menciptakan dan menerapkan aturan kesepakatan sebelumnya (daripada menengahi perdebatan setelah konflik terjadi) dan memberi kompensasi kepada kedua pihak yang berpartisipasi dalam penjualan tanpa memerhatikan mana yang memesan pesanan.<sup>52</sup>

### Penyebab Konflik Saluran

Beberapa penyebab konflik saluran mudah diselesaikan, lainnya tidak. Konflik bisa timbul dari:

- ❑ **Ketidakselarasan tujuan.** Misalnya, produsen mungkin ingin mendapatkan penetrasi pasar yang cepat melalui kebijakan harga murah. Namun, penyalur lebih suka bekerja dengan margin tinggi dan mengejar profitabilitas jangka pendek.
- ❑ **Peran dan hak yang tidak jelas.** HP dapat menjual komputer pribadi ke akun besar melalui tenaga penjualannya sendiri, tetapi penyalur pemegang lisensinya mungkin juga berusaha menjual ke akun besar. Batasan wilayah dan penghargaan untuk penjualan sering menciptakan konflik.
- ❑ **Perbedaan persepsi.** Produsen dapat merasa optimis tentang pandangan ekonomi jangka pendek dan menginginkan penyalur menyimpan persediaan yang lebih besar. Penyalur mungkin merasa pesimis. Dalam kategori minuman, perdebatan antara produsen dan distributor mereka tentang strategi iklan yang optimal biasa terjadi.
- ❑ **Ketergantungan perantara pada produsen.** Keberuntungan penyalur eksklusif, seperti penyalur mobil, sangat dipengaruhi oleh produk dan keputusan penetapan harga produsen. Situasi ini menciptakan potensi tinggi terjadinya konflik.

### Mengelola Konflik Saluran

Ketika perusahaan menambah saluran untuk meningkatkan penjualan, perusahaan menanggung risiko terciptanya konflik saluran. Beberapa konflik saluran bisa bersifat membangun dan mengarahkan pada adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan, tetapi terlalu banyak konflik bisa menciptakan disfungsi.<sup>53</sup> Tantangannya bukanlah menghilangkan konflik, tetapi mengelolanya dengan lebih baik. Berikut ini contoh-contoh tentang bagaimana salah satu perusahaan B2B menambahkan saluran e-commerce yang berpotensi menimbulkan konflik, namun berhasil membangun kepercayaan—dan tidak menimbulkan konflik—dengan distributornya.<sup>54</sup>

#### AB DICK

Produsen peralatan cetak, AB Dick, berada dalam tepi pemotongan sebuah saluran distributor penting untuk saluran e-commerce langsung. Sebagai gantinya, perusahaan mengembangkan model penyalur berlapis dan membentuk kemitraan rantai pasokan strategis dengan distributor berpengaruh. AB Dick akan berhubungan langsung dengan semua pelanggan di masing-masing wilayah penyalur melalui Web untuk penjualan pasokan. Penyalur akan bertindak sebagai titik distribusi, menagih dan mengumpulkan dari pelanggan, memelihara hubungan untuk penjualan peralatan mahal, menghasilkan margin tambahan dari penjualan pasokan online (bahkan meskipun transaksi akan berjalan langsung dari AB Dick ke pengguna akhir), dan mempertahankan kontak lokal untuk penjualan peralatan. Menurut wakil presiden teknologi AB Dick, penyalur merasa senang karena mereka mendapatkan margin dari bisnis yang sebelumnya tidak pernah mereka dapatkan, meski mereka juga harus melakukan pengumpulan, pengiriman, transportasi, dan tenaga kerja. AB Dick mengambil manfaat dari penurunan biaya per transaksi online dan penjualan tambahan. AB Dick harus menyeimbangkan efisiensi dan kenyamanan pemesanan online langsung untuk pengguna akhirnya dengan kebutuhan untuk mempertahankan penyalurnya sebagai titik distribusi lokal dan kontak pelanggan.

Ada beberapa mekanisme bagi manajemen konflik yang efektif (lihat Tabel 15.3).<sup>55</sup> Salah satunya adalah penerapan tujuan superordinat. Anggota saluran menyetujui tujuan dasar

TABEL 15.3

Strategi untuk Mengelola  
Konflik Saluran

Penerapan tujuan superordinat Pertukaran karyawan Keanggotaan gabungan dalam asosiasi dagang Ko-optasi Diplomasi, mediasi, atau arbitrase Upaya hukum
--

kepuasan pelanggan. Mereka biasanya melakukan hal ini ketika saluran menghadapi ancaman dari luar, seperti saluran pesaing yang lebih efisien, undang-undang yang tidak mendukung, atau perubahan keinginan konsumen.

Salah satu langkah yang bermanfaat adalah menukar orang-orang antara dua atau lebih tingkat saluran. Eksekutif General Motors mungkin setuju bekerja untuk jangka pendek di beberapa penyalur, dan beberapa pemilik penyalur dapat bekerja di departemen kebijakan penyalur GM. Harapannya bahwa peserta akan semakin saling menghargai sudut pandang pihak lain.

Demikian pula, pemasar dapat mencapai banyak hal dengan mendorong keanggotaan dalam dan di antara asosiasi dagang. Misalnya, ada kerja sama yang baik antara Grocery Manufacturers of America dan the Food Marketing Institute, yang merepresentasikan sebagian besar rantai makanan; kerja sama ini menyebabkan pengembangan kode produk universal (UPC). Asosiasi dapat mempertimbangkan masalah antara produsen dan pengecer makanan dan menyelesaikannya dengan cara teratur.

*Ko-optasi* adalah usaha yang dilakukan suatu organisasi untuk mendapatkan dukungan dari pemimpin organisasi lain dengan memasukkan mereka dalam dewan penasihat, dewan direksi, dan semacamnya. Sepanjang organisasi pencetus memperlakukan pemimpin dengan serius dan mendengarkan pendapat mereka, ko-optasi dapat mengurangi konflik, tetapi organisasi pencetus mungkin harus mengompromikan kebijakan dan rencananya untuk mendapatkan dukungan mereka.

Meskipun demikian, ketika konflik semakin parah atau akut, berbagai pihak yang bersangkutan mungkin harus memilih opsi diplomasi, mediasi, atau arbitrase. *Diplomasi* terjadi ketika masing-masing pihak mengirimkan seseorang atau sekelompok orang untuk bertemu dengan pihak lawan untuk menyelesaikan konflik. *Mediasi* berarti memilih pihak ketiga yang netral dan memiliki keahlian yang dapat mendamaikan kepentingan kedua belah pihak. *Arbitrase* terjadi ketika dua pihak setuju memaparkan permasalahan mereka kepada satu atau lebih arbitrator dan menerima keputusan arbitrase.

Terakhir, ketika tidak ada satu pun dari metode-metode ini yang terbukti efektif, perusahaan atau mitra saluran dapat memilih untuk mengajukan tuntutan hukum. Coca-Cola berkonflik dengan beberapa pembotol kuncinya ketika perusahaan memutuskan untuk mendistribusikan minuman penghilang haus Powerade secara langsung ke gudang regional Wal-Mart. Setelah 60 pembotol mengeluh bahwa praktik itu akan melemahkan tugas distribusi toko-langsung (*direct-store-distribution—DSD*) inti mereka dan mengajukan tuntutan hukum, kesepakatan kompromi tercapai dengan menerapkan eksplorasi gabungan sistem layanan dan distribusi baru untuk melengkapi sistem DSD.<sup>56</sup>

### Dilusi dan Kanibalisasi

Pemasar juga harus berhati-hati untuk tidak mendilusi merek mereka melalui saluran yang tidak tepat. Hal ini terutama terjadi pada merek mewah yang citranya sering dibangun berdasarkan eksklusivitas dan layanan yang disesuaikan untuk pribadi. Citra merek seperti Calvin Klein dan Tommy Hilfiger turun ketika mereka menjual terlalu banyak produk mereka di saluran diskon. Coach bekerja keras menghindari dilusi citra produknya.

### COACH

Keberhasilan pembuat tas tangan Coach dalam mempertahankan pertumbuhan digit ganda sepanjang 2004-2005 tidak hanya merupakan hasil dari beberapa produk yang diluncurkan pada waktu yang tepat, tetapi juga ekspansi

dalam saluran yang dirancang dengan baik. Ternyata, segmen bisnis Coach yang memiliki pertumbuhan paling pesat adalah *factory outlet* yang menjual produk yang sudah dihentikan produksinya atau model lama dengan diskon 25%. Meskipun demikian, perusahaan mengelola salurannya secara cermat dan berusaha memisahkan pembeli diskon dari klien kelas atas yang lebih menguntungkan. Coach mempertahankan harga penuh pada 199 toko regulernya dan tidak melakukan diskon. Barang-barang yang tidak terjual tidak diturunkan harganya, tetapi dikirimkan ke *factory outlet* yang terletak setidaknya 60 mil jauhnya. Sebagai bukti keberhasilan perusahaan membedakan dua saluran ini, rata-rata pembeli harga penuh (wanita bekerja yang belum atau baru menikah, lulusan perguruan tinggi, dan berusia 35 tahun) sangat berbeda dengan rata-rata pembeli *factory outlet* (wanita menikah lulusan perguruan tinggi berusia 45 tahun yang membeli 80% pembelian Coach-nya dari *outlet*).<sup>57</sup>

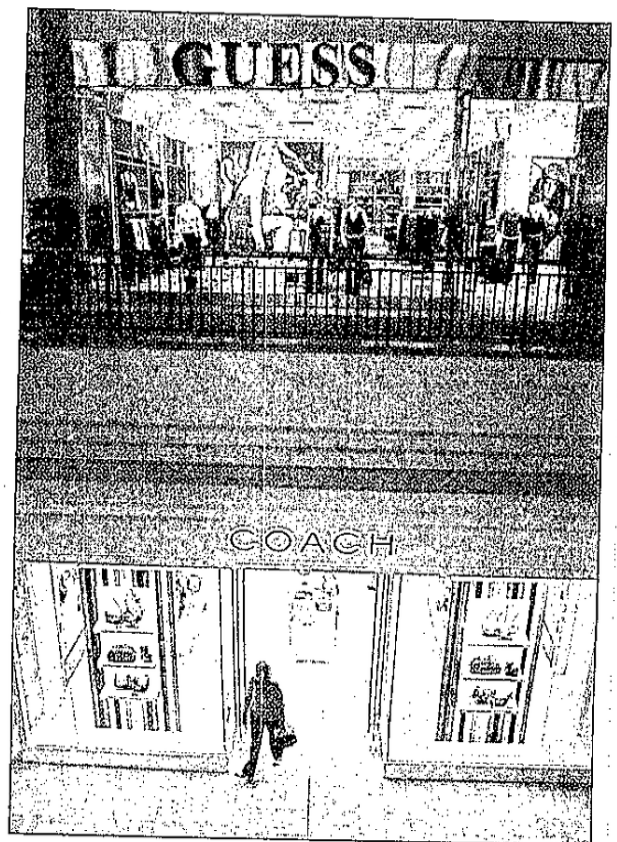
Untuk memasuki pasar pembeli kaya yang memiliki jam kerja panjang dan hanya mempunyai sedikit waktu berbelanja, merek mode kelas atas seperti Dior, Louis Vuitton, dan Fendi meluncurkan situs *e-commerce*. Pembuat barang mewah ini juga melihat situs Web mereka sebagai cara bagi pelanggan untuk meneliti barang sebelum memasuki toko dan sarana untuk membantu pertarungan dengan barang palsu yang dijual di seluruh Internet. Berdasarkan banyaknya layanan yang harus disediakan merek-merek ini untuk memanjakan pelanggan di toko mereka—pembuka pintu, gelas sampanye, suasana mewah—mereka harus bekerja keras memberikan pengalaman online berkualitas tinggi.<sup>58</sup>

### Masalah Hukum dan Etika dalam Hubungan Saluran

Kebanyakan, secara hukum perusahaan bebas mengembangkan pengaturan saluran yang sesuai dengan keinginan mereka. Bahkan, hukum berusaha mencegah perusahaan agar tidak menggunakan taktik yang seolah-olah memihak yang dapat menghalangi pesaing untuk menggunakan saluran tersebut. Berikut ini kita membicarakan secara singkat legalitas praktik tertentu, termasuk kesepakatan eksklusif, wilayah eksklusif, kesepakatan mengikat, dan hak penyalur.

Banyak produsen suka mengembangkan saluran eksklusif untuk produk mereka. Strategi di mana penjual hanya memperbolehkan toko tertentu menjual produknya disebut distribusi eksklusif. Ketika penjual mengharuskan bahwa penyalur-penyalar ini tidak boleh menjual produk pesaing, strategi ini disebut kesepakatan eksklusif. Kedua belah pihak mendapatkan manfaat dari pengaturan eksklusif itu: Penjual mendapatkan gerai yang lebih setia dan dapat diandalkan, dan penyalur mendapatkan sumber pasokan produk khusus yang stabil dan dukungan penjual yang lebih kuat. Pengaturan eksklusif dikatakan sudah sesuai hukum sepanjang pengaturan itu secara substansial tidak memperlemah persaingan atau cenderung menciptakan monopoli, dan sepanjang kedua pihak memasuki kesepakatan tersebut dengan sukarela.

Kesepakatan eksklusif sering mencakup kesepakatan wilayah eksklusif. Produsen dapat menyepakati untuk tidak menjual ke penyalur lain di wilayah tertentu, atau pembeli mungkin setuju untuk hanya menjual di wilayahnya sendiri. Praktik pertama dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen penyalur. Praktik ini juga seluruhnya sah—penjual tidak mempunyai kewajiban hukum untuk menjual melalui lebih banyak gerai daripada yang diharapkannya. Praktik kedua, di mana produsen berusaha mencegah penyalur menjual di luar wilayahnya, menjadi masalah hukum utama. Sebuah tuntutan hukum yang keras diajukan oleh GT Bicycles dari Santa Ana, California, terhadap rantai raksasa Price-Costco, yang menjual 2.600 sepeda gunung mahal dengan diskon besar-besaran, dan mengecewakan penyalur GT lainnya di AS. GT menyatakan bahwa mula-mula mereka menjual sepeda itu ke penyalur di Rusia dan sepeda itu hanya dimaksudkan untuk dijual di Rusia. Perusahaan menyatakan bahwa ketika perusahaan diskon bekerja sama dengan perantara untuk mendapatkan barang eksklusif,



Coach menghindari dilusi merek sambil menikmati distribusi multisaluran dengan memisahkan pembeli toko harga penuh dengan pembeli diskon, bahkan meletakkan *factory outlet*-nya pada jarak minimum 60 mil dari toko ecerannya.

Produsen merek yang kuat kadang-kadang menjual produknya ke penyalur hanya jika mereka akan mengambil beberapa atau seluruh sisa lininya. Praktik ini disebut pemaksaan lini penuh. **Kesepakatan mengikat** (*tying agreements*) seperti itu tidak sepenuhnya ilegal, tetapi melanggar undang-undang AS jika praktik itu cenderung memperlemah persaingan secara substansial.

Produsen bebas memilih penyalur mereka, tetapi hak mereka untuk menghentikan penyalur dibatasi. Secara umum, penjual dapat menghentikan kerja sama dengan penyalur "karena suatu alasan," tetapi tidak dapat menghentikan kerja sama itu jika, misalnya, penyalur menolak bekerja sama dalam kesepakatan hukum yang meragukan, seperti kesepakatan eksklusif atau kesepakatan mengikat.

### ::: Praktik Pemasaran E-Commerce

*E-business* menggambarkan penggunaan alat dan kerangka dasar elektronik untuk melaksanakan bisnis perusahaan.<sup>60</sup> *E-commerce* berarti bahwa perusahaan atau situs menawarkan untuk bertransaksi atau memfasilitasi penjualan produk dan jasa secara online. *E-commerce* selanjutnya menimbulkan *e-purchasing* dan *e-marketing*. *E-purchasing* berarti perusahaan memutuskan membeli barang, jasa, dan informasi dari berbagai pemasok online. *E-purchasing* yang cerdas sudah menghemat jutaan dolar uang perusahaan. *E-marketing* menggambarkan usaha perusahaan untuk memberitahu pembeli, mengomunikasikan, mempromosikan, dan menjual produk dan jasanya lewat Internet.

Penjualan eceran online meledak, tumbuh sekitar 30% per tahun. Mudah untuk melihat alasannya. Pengecer online dapat memberikan pengalaman yang nyaman, informatif, dan personal bagi berbagai jenis konsumen dan bisnis. Dengan tidak harus menanggung biaya pemeliharaan ruang lantai eceran, staf, dan persediaan, pengecer online dapat menjual produk volume rendah ke ceruk pasar. Pengecer online bersaing di antara mereka sendiri berdasarkan tiga aspek kunci dari sebuah transaksi: (1) interaksi pelanggan dengan situs Web, (2) pengiriman produk, dan (3) kemampuan mengatasi masalah ketika masalah itu terjadi.<sup>61</sup>

Kita dapat membedakan antara perusahaan **klik-murni** (*pure-click*), yaitu perusahaan yang meluncurkan situs Web tanpa keberadaan sebelumnya sebagai sebuah perusahaan, dan perusahaan **bata-dan-klik** (*brick-and-click*), yaitu perusahaan lama yang menambahkan situs online sebagai informasi atau e-commerce.

### Perusahaan Klik Murni

Ada beberapa jenis perusahaan klik-murni: mesin pencari, penyedia layanan Internet (ISP), situs dagang, situs transaksi, situs konten, dan situs penggerak. Situs dagang menjual semua jenis produk dan jasa, seperti buku, musik, mainan, asuransi, saham, pakaian, jasa keuangan, dan seterusnya. Situs dagang menggunakan berbagai strategi untuk bersaing: AutoNation, metamediary pembelian mobil terkemuka dan jasa yang berhubungan dengannya; Hotels.com, pemimpin informasi dalam reservasi hotel; Buy.com, pemimpin harga murah; dan Winespectator, spesialis kategori tunggal. "Terobosan Pemasaran: Amazon.com" menggambarkan pengecer online penting tersebut.

Perusahaan harus mengatur dan mengoperasikan situs Web e-commerce secara cermat. Layanan pelanggan merupakan hal yang sangat penting. Sering kali pembelanja online memilih barang untuk dibeli, tetapi gagal menyelesaikan transaksi—tingkat konversi pembelanja Internet di antara 100 pengecer Internet teratas hanya sekitar 5%, jauh lebih rendah dibandingkan angka normal dari perusahaan terkemuka yang serupa yang menggunakan saluran tradisional.<sup>62</sup> Lebih buruk lagi, hanya 1,8% kunjungan ke pengecer online yang menghasilkan penjualan, dibandingkan dengan 5% kunjungan ke department store.

Survei konsumen menunjukkan bahwa hal paling signifikan yang menghalangi seseorang untuk berbelanja secara online adalah tidak adanya pengalaman yang menyenangkan, interaksi sosial, dan konsultasi pribadi dengan perwakilan perusahaan.<sup>63</sup> Untuk mengatasinya, perusahaan memberi respons. Misalnya, Ritz Camera dan perusahaan lain menggunakan percakapan online langsung untuk memberikan nasihat segera kepada pelanggan potensial tentang produk yang dijual di situs Web mereka.<sup>64</sup> Manfaat lain penyediaan bantuan penjualan langsung adalah kemampuan untuk menjual barang tambahan. Ketika perwakilan penjualan terlibat dalam penjualan, jumlah rata-rata per pesanan biasanya lebih tinggi. Pengecer sepatu online Zappos menawarkan perputaran yang cepat dan pengembalian gratis untuk sejumlah



## TEROBOSAN PEMASARAN

AMAZON.COM

Didirikan oleh Jeff Bezos, Amazon.com memulai sebagai "toko buku terbesar di dunia" pada bulan Juli 1995. Toko buku virtual yang secara fisik tidak memiliki buku, Amazon.com berjanji mengubah perdagangan eceran. Meskipun beberapa orang meragukan tercapainya tujuan itu, Bezos jelas mengikuti inovasi jejak e-commerce yang dipelajari dan diikuti banyak orang.

Amazon.com menciptakan muka toko yang disesuaikan bagi setiap pelanggan dengan menyediakan informasi yang lebih berguna dan pilihan yang lebih banyak dibandingkan yang dapat ditemukan di toko buku biasa di sekitar lingkungan Anda. Pembaca dapat mengulas buku dan mengevaluasinya berdasarkan sistem peringkat lima bintang, dan mesin pencari dapat menentukan peringkat ulasan mana yang berguna dan tidak. Layanan rekomendasi pribadi Amazon.com menggabungkan data pola pembelian untuk menyimpulkan buku yang mungkin disukai seseorang. Situs ini menawarkan kilasan isi buku, indeks, dan halaman awal dengan fitur "pencarian di dalam buku" yang memungkinkan pelanggan mencari keseluruhan teks dari 120.000 buku—tentang berbagai judul yang jumlahnya sama dengan buku di toko buku Barnes & Noble. Belanja satu-klik Amazon.com memungkinkan pembeli melakukan pembelian dengan satu klik.

Amazon.com juga mengukuhkan dirinya sebagai pasar elektronik dengan memungkinkan pedagang semua jenis barang untuk menjual produknya di Amazon.com. Amazon.com memberdayakan dan mengoperasikan situs Web eceran untuk Target, NBA, Timex, serta Marks & Spencer. Amazon.com menghasilkan sekitar 40% penjualannya dari jutaan afiliasi yang disebut "Rekan," penjual independen atau bisnis yang menerima komisi karena mereferensikan situs Amazon.com

kepada pelanggan yang kemudian melakukan pembelian.

Untuk mengatasi kesenjangan antara pembelian dan pengiriman produk, Amazon.com menawarkan pengiriman yang cepat dan murah. Untuk iuran tahunan \$79, Amazon.com Prime menawarkan pengiriman cepat gratis tak terbatas untuk sebagian besar barang. Amazon.com juga mendiversifikasikan lini produknya ke lini DVD, CD musik, piranti lunak komputer, video game, elektronik, busana, perabot, makanan, mainan, dan banyak lagi. Amazon.com mendirikan situs Web terpisah di Kanada, Inggris, Jerman, Austria, Prancis, Cina, dan Jepang serta membidik kalangan kulit hitam pada tahun 2003. Pendapatan melebihi \$10 miliar pada tahun 2006.

Salah satu kunci keberhasilan Amazon.com dalam berbagai usaha ini adalah kesediaan berinvestasi dalam teknologi Internet terbaru untuk membuat belanja online lebih cepat, mudah, dan personal. Proyek Web Amazon.com diluncurkan pada tahun 2002, membuka datanya kepada lebih dari 65.000 programer dan bisnis, dan selanjutnya, sebagai imbalannya mereka membangun situs Web penghasil uang, tatap muka belanja online baru, dan layanan inovatif bagi 800.000 lebih penjual aktif Amazon.com. Salah satu aplikasinya adalah jasa, Scout24, yang mengubah telepon seluler menjadi pemindai barcode *mobile*.

Apa gerakan Amazon.com berikutnya? Perusahaan menghabiskan banyak uang dalam perkembangan yang memungkinkan konsumen untuk mengunduh (*download*) video, musik, dan buku. Seperti yang ditulis Jeff Bezos dalam suratnya kepada para pemegang saham pada tahun 1997, yang dicetak ulang dalam laporan tahunan 2005 Amazon.com, "Semua ini tentang jangka panjang."

*Sumber:* "Click to Download," *Economist*, 19 Agustus 2006, hal. 57-58; Robert D. Hof, "Jeff Bezos' Risky Bet," *BusinessWeek*, 13 November 2006; Erick Schonfield, "The Great Giveaway," *Business 2.0* (April 2005): 80-86; Elizabeth West, "Who's Next?" *Potentials* (Februari 2004): 7-8; Robert D. Hof, "The Wizard of Web Retailing," *BusinessWeek*, 20 Desember 2004, hal. 18; Chris Taylor, "Smart Library," *Time*, 17 November 2003, hal. 68.

besar pilihan sepatu dan menemukan bahwa dua pertiga pembelian dalam satu hari berasal dari pelanggan yang mengulangi pembeliannya.<sup>65</sup> Pemasar B2B juga harus memberikan wajah manusiawi dalam kehadiran e-commerce mereka, dan beberapa pemasar melakukannya dengan memanfaatkan teknologi Web 2.0 seperti lingkungan virtual, blog, video online, dan klik-untuk-berbicara (*click-to-chat*).

## CISCO SYSTEMS

Cisco bereksperimen dengan berbagai aplikasi Web 2.0 seperti memasang video kampanye "jaringan manusia"-nya di YouTube, mengadakan rapat analisis di dunia maya Second Life, dan terutama menggunakan klik-untuk-berbicara. "Home run tunggal terbesar yang pernah kami capai dalam bulan terakhir adalah klik-untuk-berbicara," kata Michael Metz, direktur senior pemasaran dan strategi Web Cisco. Ketika pengguna, yang cenderung merupakan pelanggan bisnis kecil, mengklik tombol di bagian teknis situs Web Cisco, mereka terhubung dengan perwakilan pusat panggilan yang membantu mereka menyelesaikan masalah. Kemudian, Cisco menambahkan fitur klik-untuk-berbicara yang lebih berorientasi pada penjualan. Jika pengguna kembali ke halaman produk beberapa kali untuk melihat barang tertentu, kotak percakapan muncul dan mengucapkan, "Dapatkah kami membantu Anda dengan produk X?" Percakapan proaktif semacam itu memungkinkan Cisco untuk dapat meningkatkan

Untuk meningkatkan nilai hiburan dan informasi serta kepuasan pelanggan dari pengalaman belanja berbasis Web, beberapa perusahaan menerapkan *avatar*, representasi grafis karakter animasi virtual yang dapat bertindak sebagai perwakilan perusahaan. Avatar dapat memberikan pengalaman belanja yang lebih bersifat antarpribadi dengan bertindak sebagai figur identifikasi, sebagai asisten belanja pribadi, pemandu situs Web, atau mitra percakapan. Riset memperlihatkan bahwa avatar dapat meningkatkan efektivitas saluran penjualan berbasis Web, terutama jika mereka tampak ahli atau menarik.<sup>67</sup>

### SUE'S CREW PRINTING

Andre McReynolds menjalankan bisnis kaos layar sutra dari rumahnya di South Side Chicago dan memiliki pelanggan korporat di seluruh negara. Akan tetapi, meskipun operasi ruang bawah tanahnya berantakan, agen pembelian yang berbelanja di situs Web-nya tidak pernah mengetahui hal tersebut, sebagian karena McReynolds menggunakan avatar yang menarik sebagai wajah publik perusahaannya yang telah berusia 16 tahun. Ketika Anda mengunjungi SuesCrewPrinting.com, Anda akan disambut oleh karakter animasi dengan mata hijau dan blus pink yang berkata, "Selamat datang dan terima kasih telah mengunjungi SuesCrewPrinting.com." Suaranya agak mekanis, tetapi McReynolds berkata pesanan naik sejak ia memasang avatar itu dan ia bangga bahwa situsnya menjadi "lebih melekat," dengan orang-orang yang menghabiskan lebih banyak waktu di situs tersebut dan mengklik lebih banyak halaman (*webpage*). McReynolds mendapatkan ide memasang avatar itu dari situs Web lain. "Mereka seperti pemandu wisata dan mereka akan mengatakan kepada Anda untuk mengunjungi halaman ini guna mendapatkan informasi ini, lihat halaman itu untuk mendapatkan informasi itu, kemudian mereka akan mengirimkan Anda kembali ke halaman induk untuk melakukan penawaran penjualan yang lengkap, dan saya berkata, hmmm, ide yang sangat bagus." Tidak seperti perwakilan layanan pelanggan manusia, avatar bekerja 24 jam 7 hari dan tidak pernah lelah. Akan tetapi, mereka adalah robot, hanya sama pandainya seperti pemrograman mereka. Mereka sepertinya belum akan menggantikan layanan pelanggan atau wiraniaga, tetapi mereka menampilkan muka yang sopan dan ramah bagi e-business kecil yang beroperasi dari ruang bawah tanah atau garasi rumah.<sup>68</sup>

Memastikan keamanan dan privasi online tetap merupakan hal penting. Pelanggan harus menemukan situs Web yang tepercaya, bahkan jika situs Web itu merepresentasikan perusahaan offline yang sudah sangat kredibel seperti Kodak. Investasi dalam desain dan proses situs Web dapat membantu memulihkan keyakinan pelanggan yang sensitif terhadap risiko online.<sup>69</sup> Pengecer online juga mencoba teknologi baru, seperti blog, jaringan sosial, dan pemasaran *mobile*, untuk menarik pembelanja baru.

Meskipun media populer memberikan perhatian paling besar pada situs Web bisnis ke konsumen (*business-to-consumer—B2C*), aktivitas yang jauh lebih banyak diadakan di situs bisnis ke bisnis (*business-to-business—B2B*). Ini mengubah hubungan pemasok-pelanggan dengan sangat mendalam. Perusahaan menggunakan situs lelang B2B, bursa spot, katalog produk online, situs barter, dan sumber daya online lain untuk mendapatkan harga yang lebih baik. LendingTree memberikan jutaan pinjaman atas nama lebih dari 200 pemberi pinjaman. Pinjaman eceran merupakan komoditas ideal untuk berdagang secara online: mereka sangat terstandarisasi, industri peminjaman terfragmentasi, dan volume transaksi besar memungkinkan margin laba kecil meningkat.<sup>70</sup>

Tujuan situs B2B adalah untuk membuat pasar lebih efisien. Di masa lalu, pembeli melakukan banyak usaha untuk mengumpulkan informasi tentang pemasok seluruh dunia. Dengan Internet, pembeli mudah mengakses banyak informasi. Mereka mendapatkan informasi dari: (1) situs Web pemasok; (2) *perantara informasi (infomediary)*, pihak ketiga yang menambah nilai dengan mengumpulkan informasi tentang alternatif; (3) *pembentuk pasar*, pihak ketiga yang menciptakan pasar yang menghubungkan pembeli dan penjual; dan (4) *komunitas pelanggan*, situs Web di mana pembeli dapat bertukar cerita tentang produk dan jasa pemasok.<sup>71</sup> Ironisnya, pembentuk pasar B2B terbesar tumbuh di Cina, negara di mana bisnis menghadapi banyak dekade antipati Komunis terhadap perusahaan swasta.

### ALIBABA

Lahir dari otak Jack Ma, 42 tahun, Alibaba menjadi pasar B2B online terbesar di dunia, situs lelang online paling populer di Asia, dan kini, dengan akuisisinya atas Yahoo! Cina, Alibaba menjadi situs Web paling terkenal nomor 12 di dunia. Pada intinya ada dua situs Web B2B, *alibaba.com* dan *china.alibaba.com*. *alibaba.com* adalah

pasar bagi perusahaan di seluruh dunia untuk membeli dan menjual dalam bahasa Inggris, dan yang kedua adalah pasar domestik Cina. Jika pesaing Alibaba, seperti Commerce One, didirikan dengan tujuan menurunkan biaya pengadaan barang, situs kuat Cina ini memiliki agenda yang lebih nasionalis, yaitu membangun pasar bagi bisnis berukuran kecil dan menengah Cina yang sangat besar jumlahnya. Alibaba memungkinkan mereka berdagang satu sama lain dan terhubung dengan rantai pasokan global. Tentang fokusnya pada bisnis kecil dan menengah, Jack Ma berkata, "Kami tertarik untuk menangkap udang, bukan ikan paus. Ketika Anda menangkap udang, Anda juga menangkap paus." Importir Eropa terutama tertarik pada "udang" di jaringan B2B Alibaba, sebagian besar karena Alibaba telah menetapkan sistem di mana bisnis dapat dengan mudah menanamkan kepercayaan. Ketika keanggotaan bursa B2B Alibaba gratis, anggota mengeluh, "Saya tidak memercayai orang ini!" kata Jack Ma; jadi ia membentuk TrustPass, di mana pengguna membayar uang jasa kepada Alibaba untuk memperkerjakan pihak ketiga yang memverifikasi mereka. Pengguna harus memiliki lima orang yang menjamin mereka dan memberikan daftar semua lisensi/sertifikat bisnis mereka. Terakhir, semua orang di Alibaba yang melakukan bisnis dengan pengguna didorong untuk memberikan komentar tentang perusahaan tersebut, dengan cara yang sama seperti pembeli berkomentar tentang penjual di pasar Amazon.com atau eBay. Fitur ini tidak begitu umum dalam dunia B2B online, tetapi Alibaba membuatnya menjadi standar. Bisnis kecil dan menengah ini bahkan mulai mencantumkan kata-kata "TrustPass" pada kartu bisnis mereka, tanda sejati bagi kredibilitas B2B Alibaba.<sup>72</sup>

Dampak bersih mekanisme ini adalah membuat harga lebih transparan.<sup>73</sup> Dalam kasus produk tidak terdiferensiasi, tekanan harga akan meningkat. Untuk produk sangat terdiferensiasi, pembeli akan mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang nilai barang sebenarnya. Pemasok produk yang unggul akan mampu mengimbangi transparansi harga dengan transparansi nilai; pemasok produk tidak terdiferensiasi harus menurunkan biaya mereka agar dapat bersaing.

### Perusahaan Bata-dan-Klik

Banyak perusahaan bata-dan-semen memperdebatkan apakah mereka harus menambahkan saluran e-commerce online karena takut jika penjualan produk atau jasa mereka melalui saluran online akan menghasilkan konflik saluran dengan pengecer offline, agen, atau toko mereka sendiri.<sup>74</sup> Pada akhirnya sebagian besar perusahaan tersebut menambahkan Internet sebagai saluran distribusi setelah melihat seberapa besar bisnis yang dihasilkan pesaing online mereka.

Namun, penambahan saluran e-commerce menciptakan ancaman serangan balik dari pengecer, broker, agen, dan perantara lain. Pertanyaannya adalah bagaimana perusahaan dapat menjual produk melalui perantara dan saluran online sekaligus. Setidaknya ada tiga strategi untuk berusaha mendapatkan penerimaan dari perantara. Pertama, menawarkan merek atau produk yang berbeda di Internet. Kedua, menawarkan komisi yang lebih tinggi kepada mitra offline untuk menetralkan dampak negatif penjualan. Ketiga, mengambil pesanan dari situs Web, tetapi menyuruh pengecer mengirimkan dan menagih pembayaran. Harley-Davidson melangkah dengan cermat sebelum terjun ke saluran online.

### HARLEY-DAVIDSON

Mengingat bahwa Harley menjual lebih dari \$500 juta nilai suku cadang dan aksesoris kepada pengikut setianya, sebuah usaha online jelas menjadi langkah berikutnya untuk menghasilkan pendapatan yang lebih besar. Meskipun demikian, Harley harus berhati-hati untuk menghindari kemarahan 650 penyalur yang mengambil keuntungan dari margin tinggi penjualan tersebut. Solusi Harley adalah mengirim pelanggan yang berusaha membeli aksesoris secara online ke situs Web perusahaan. Sebelum mereka dapat membeli apa saja, mereka diajarkan memilih penyalur Harley-Davidson yang turut berpartisipasi. Ketika pelanggan menempatkan pesanan, pesanan itu disalurkan ke penyalur terpilih untuk dipenuhi, memastikan bahwa penyalur masih tetap menjadi titik pusat pengalaman pelanggan. Selanjutnya, penyalur harus menyetujui sejumlah standar, seperti pemeriksaan pesanan dua kali sehari dan mengirimkan pesanan tepat waktu. Sekarang situs Web mendapatkan lebih dari satu juta pengunjung setiap bulan.<sup>75</sup>

Bukanlah hal yang mudah untuk bisa berhasil dalam meluncurkan merek baru sehingga sebagian besar perusahaan memilih untuk membeli merek yang sudah ada.



untuk memasuki bisnis bank online, tetapi BankOne mengembangkan WingspanBank sebagai entitas yang terpisah. Pelanggan WingspanBank tidak dapat menggunakan cabang Bank One untuk melaksanakan urusan bank secara pribadi. Tidak heran bila BankOne hanya dapat mengumpulkan 144.000 rekening dan harus ditutup sebagai usaha terpisah.

## M-Commerce

Konsumen dan pebisnis tidak lagi harus berada di depan komputer untuk mengirimkan dan menerima informasi. Yang mereka perlukan hanyalah telepon seluler atau *personal digital assistant* (PDA). Ketika mereka sedang bepergian, mereka dapat terhubung ke Internet untuk memeriksa harga saham, cuaca, dan skor pertandingan olahraga; mengirimkan dan menerima pesan e-mail; dan menempatkan pesanan online. Seluruh bidang yang disebut *telematika* ini menempatkan komputer nirkabel yang terhubung dengan Internet di *dashboard* mobil dan truk, dan membuat lebih banyak peralatan rumah tangga nirkabel (seperti komputer) sehingga peralatan tersebut dapat digunakan di mana saja atau di dekat rumah. Banyak orang melihat masa depan cemerlang pada apa yang kini disebut *m-commerce* (m adalah kependekan dari *mobile*).<sup>76</sup>

## SHOPTXT INC.

ShopText Inc., perusahaan kecil di New York City, membuat gejolak besar dalam teknologi yang membuka saluran yang seluruhnya baru bagi pemasar. Didirikan pada tahun 2005 dalam sebuah agensi iklan, ShopText bekerja sama dengan unit PayPal dari eBay untuk membangun sarana belanja pesan teks. Ketika perusahaan menerima pesan teks untuk menyumbangkan uang atau membeli produk dan jasa, perusahaan mengenakan biaya pada kartu kredit yang ada di arsipnya bagi pembeli (yang terdaftar di ShopText seperti Anda mendaftar di PayPal, misalnya) dan mengirimkan produk dari salah satu gudangnya di seluruh negeri. Di antara pemasar pertama yang masuk dalam rombongan membeli-dengan-teks:

- *Details*, *CosmoGIRL!*, *Glamour*, dan *Brides* memasukkan iklan cetak dalam edisi terbaru.
- National CineMedia membuat promosi untuk DVD *An Inconvenient Truth*, film dokumenter yang dibuat Al Gore.
- Penyanyi musik *country* Tim McGraw menjual CD melalui membeli-dengan-teks dan juga mengadakan donasi amal untuk riset kanker otak.
- The Knitting Factory di New York City menjual tiket konser melalui pesan teks.<sup>77</sup>

Perhatikan pertumbuhan pesat telepon yang terhubung dengan Internet. Di Jepang, jutaan remaja membawa DoCoMo yang dibeli dari NTT (Nippon Telephone and Telegraph). Mereka juga dapat menggunakan telepon untuk memesan barang. Setiap bulan, pelanggan menerima tagihan dari NTT yang menyebutkan iuran langganan bulanan, iuran pemakaian, dan biaya semua transaksi. Konsumen juga dapat membayar tagihan mereka di toko 7-11 terdekat.

Peluang pasar potensial untuk layanan berbasis lokasi begitu besar. Bayangkan beberapa peluang yang paling memungkinkan:

- Membeli Coke dengan menunjuk dan mengklik telepon di mesin minuman. Botol keluar, lalu jumlah yang sesuai dikurangkan dari rekening bank Anda.
- Menggunakan telepon untuk mencari restoran terdekat yang memenuhi kriteria yang Anda masukkan.
- Melihat harga saham lewat telepon sambil duduk di restoran dan memutuskan untuk menempatkan pesanan pembelian.
- Mengklik telepon untuk membayar tagihan makanan Anda.
- Pulang ke rumah dan mengklik kombinasi kunci di telepon untuk membuka pintu

Sebagian orang melihat adanya manfaat positif, seperti menemukan lokasi orang yang menelepon panggilan darurat 911 atau memeriksa keberadaan anak-anaknya saat malam sudah larut. Namun, ada juga yang mengkhawatirkan masalah privasi. Bagaimana jika perusahaan mengetahui bahwa salah satu karyawannya dirawat karena AIDS di klinik setempat, atau seorang istri menemukan suaminya sedang *clubbing*? Seperti begitu banyak teknologi baru, layanan berbasis lokasi mempunyai potensi baik atau buruk yang pada akhirnya akan mengarah pada penyelidikan dan regulasi publik.

## RANGKUMAN ::::

1. Sebagian besar produsen tidak menjual barang mereka secara langsung ke pengguna akhir. Antara produsen dan pengguna akhir berdiri satu atau lebih saluran pemasaran, sekelompok perantara pemasaran yang melaksanakan berbagai fungsi.
2. Keputusan saluran pemasaran merupakan salah satu keputusan terpenting yang dihadapi manajemen. Saluran yang dipilih perusahaan sangat mempengaruhi semua keputusan pemasaran lain.
3. Perusahaan menggunakan perantara ketika mereka kekurangan sumber daya keuangan untuk melaksanakan pemasaran langsung; pemasaran langsung tidak layak; dan jika dirasakan dapat menghasilkan lebih banyak keuntungan bila melalui perantara. Fungsi terpenting yang dilakukan perantara adalah informasi, promosi, negosiasi, pemesanan, pembiayaan, pengambilan risiko, kepemilikan fisik, pembayaran, dan hak milik.
4. Produsen mempunyai banyak alternatif untuk menjangkau pasar. Mereka dapat menjual langsung atau menggunakan satu, dua, atau tiga tingkat saluran. Untuk memutuskan jenis saluran yang digunakan, diperlukan analisis kebutuhan pelanggan, menentukan tujuan saluran, dan mengidentifikasi serta mengevaluasi alternatif utama, termasuk jenis dan jumlah perantara yang terlibat dalam saluran.
5. Manajemen saluran yang efektif memerlukan pemilihan perantara dan melatih serta memotivasi mereka. Tujuannya adalah membangun kemitraan jangka panjang yang akan menguntungkan bagi semua anggota saluran.
6. Karakter saluran pemasaran ditentukan oleh perubahan berkelanjutan dan kadang-kadang dramatis. Tiga tren terpenting adalah pertumbuhan sistem pemasaran vertikal, sistem pemasaran horizontal, dan sistem pemasaran multialsaluran.
7. Semua saluran pemasaran mempunyai potensi konflik dan persaingan yang dihasilkan dari sumber-sumber seperti ketidakselarasan tujuan, peran dan hak yang didefinisikan dengan buruk, perbedaan perseptual, dan hubungan saling ketergantungan. Perusahaan dapat mengelola konflik dengan memperjuangkan tujuan superordinat, menukar orang di antara dua atau lebih tingkat saluran, mengko-optasikan dukungan pemimpin di berbagai bagian saluran, mendorong keanggotaan gabungan di dalam dan di antara asosiasi dagang, menerapkan diplomasi, mediasi, atau arbitrase, atau menempuh upaya hukum.
8. Pengaturan saluran diserahkan kepada perusahaan, tetapi ada masalah hukum dan etika tertentu yang harus dipertimbangkan dengan memerhatikan praktik-praktik seperti kesepakatan atau wilayah eksklusif, kesepakatan mengikat, dan hak penyalur.
9. *E-commerce* tumbuh semakin penting ketika perusahaan menerapkan sistem saluran "bata-dan-klik". Integrasi saluran harus mengakui perbedaan kekuatan penjualan online dan offline serta memaksimalkan kontribusi gabungan keduanya. Bidang yang baru muncul adalah *m-commerce* dan pemasaran melalui telepon seluler dan PDA.

## APLIKASI ::::

### Debat Pemasaran      Apakah Tempat Menjual Produk yang Anda Pilih Menjadi Masalah?

Beberapa pemasar merasa bahwa citra saluran tertentu di mana mereka menjual produk mereka tidak menjadi masalah—yang menjadi masalah adalah bahwa pelanggan yang tepat berbelanja di sana dan produk dipajang dengan cara yang tepat. Pemasar lain berpendapat bahwa citra saluran—seperti toko eceran—bisa sangat penting dan harus konsisten dengan citra produk.

**Ambil posisi:** Citra saluran tidak benar-benar memengaruhi citra merek produk yang mereka jual *versus* Citra saluran harus konsisten dengan citra produk.

### Diskusi Pemasaran

Pikirkan pengecer favorit Anda. Bagaimana mereka mengintegrasikan sistem saluran mereka? Bagaimana Anda ingin mengintegrasikan saluran mereka? Apakah Anda menggunakan berbagai saluran dari mereka? Mengapa?