

Perancangan Strategi Bisnis di PT. Coronet Crown

Vera Teresa Lukito, Benny Lianto, Rosita Meitha Surjani

Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya

Raya Kalirungkut, Surabaya 60293, Indonesia

E-mail: vera_in_blue@yahoo.co.id

Abstrak

Pertumbuhan dan perkembangan yang terjadi pada dunia usaha di Indonesia menyebabkan persaingan yang terjadi di antara perusahaan semakin ketat. PT. Coronet Crown harus memiliki strategi bisnis yang tepat agar dapat mempertahankan bahkan meningkatkan penjualan produk. Pertama dilakukan analisis kompetitif untuk mengetahui struktur industri dan analisis SWOT untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan. Tahap input pada strategi bisnis meliputi EFEM, IFEM, dan CPM. Total nilai tertimbang pada EFEM adalah 2,075, sedangkan pada IFEM adalah 2,881. CPM didapatkan total nilai PT. Coronet Crown adalah 2,51. Tahap pencocokan menggunakan GSM, matriks SWOT, dan matriks IE. GSM tergolong kuadran I dimana pertumbuhan pasar cepat dan posisi pesaing yang kuat. Matriks IE didapatkan perusahaan berada pada bagian V yaitu pertahankan dan pelihara. Tahap keputusan menggunakan QSPM dan didapatkan total nilai daya tarik paling tinggi adalah strategi pengembangan produk dengan nilai 6,082. Strategi usulan tersebut diimplementasikan kepada salah satu produk yaitu bedak Herocyn. Strategi pemasaran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kuadran dan STV *triangle*. Melalui analisis kuadran, didapatkan variabel yang harus ditingkatkan oleh perusahaan karena pembeli merasa kurang puas dengan produk tersebut. STV *triangle* berisi mengenai *strategy*, *tactic*, dan *value*.

Kata kunci: strategi bisnis, STV *triangle*

Abstract

Growth and development that occur in the business world in Indonesia led to competition going on between companies increasingly stringent. PT. Coronet Crown should have the right business strategy in order to maintain and even increase sales. First performed competitive analysis to determine the structure of the industry and SWOT analysis to determine the internal and external conditions. Phase input on business strategy includes EFE matrix, IFE matrix, and CPM. Total weighted score of the EFE matrix is 2.075, and the IFE matrix is 2.881. CPM results obtained total value PT. Coronet Crown is 2.51. Phase matching using GSM, SWOT matrix, and IE matrix. In GSM classified quadrant I where rapid market growth and a strong competitive position. IE Matrix acquired company is at the V that hold and maintain. Phase decisions using QSPM and the highest total attractive score is product development strategy which score is 6.082. The strategy is then implemented the proposal to one product that is powder Herocyn. Marketing strategies used in this research using quadrant analysis and STV triangle. Through analysis of the quadrant, obtained variables which should be improved by the company as the buyer are not satisfied with the product. STV triangle containing the strategy, tactic, and value.

Keywords: business strategy, STV triangle

Pendahuluan

PT. Coronet Crown adalah perusahaan farmasi yang memproduksi banyak jenis obat, baik untuk obat dengan resep dokter (*ethical*), obat bebas tanpa resep dokter (OTC-*Over The Counter*). Pertumbuhan dan perkembangan yang terjadi pada dunia usaha di Indonesia akhir-akhir ini akibat dari semakin banyaknya jumlah industri yang berdiri, sehingga menyebabkan persaingan yang terjadi di antara perusahaan semakin ketat. Oleh karena itu, PT. Coronet Crown harus memiliki strategi bisnis yang tepat agar dapat mempertahankan bahkan meningkatkan penjualan produk tersebut. Mengingat dengan banyaknya pesaing yang ada, diharapkan PT. Coronet Crown dapat menghadapi para pesaing dengan strategi yang tepat. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis.

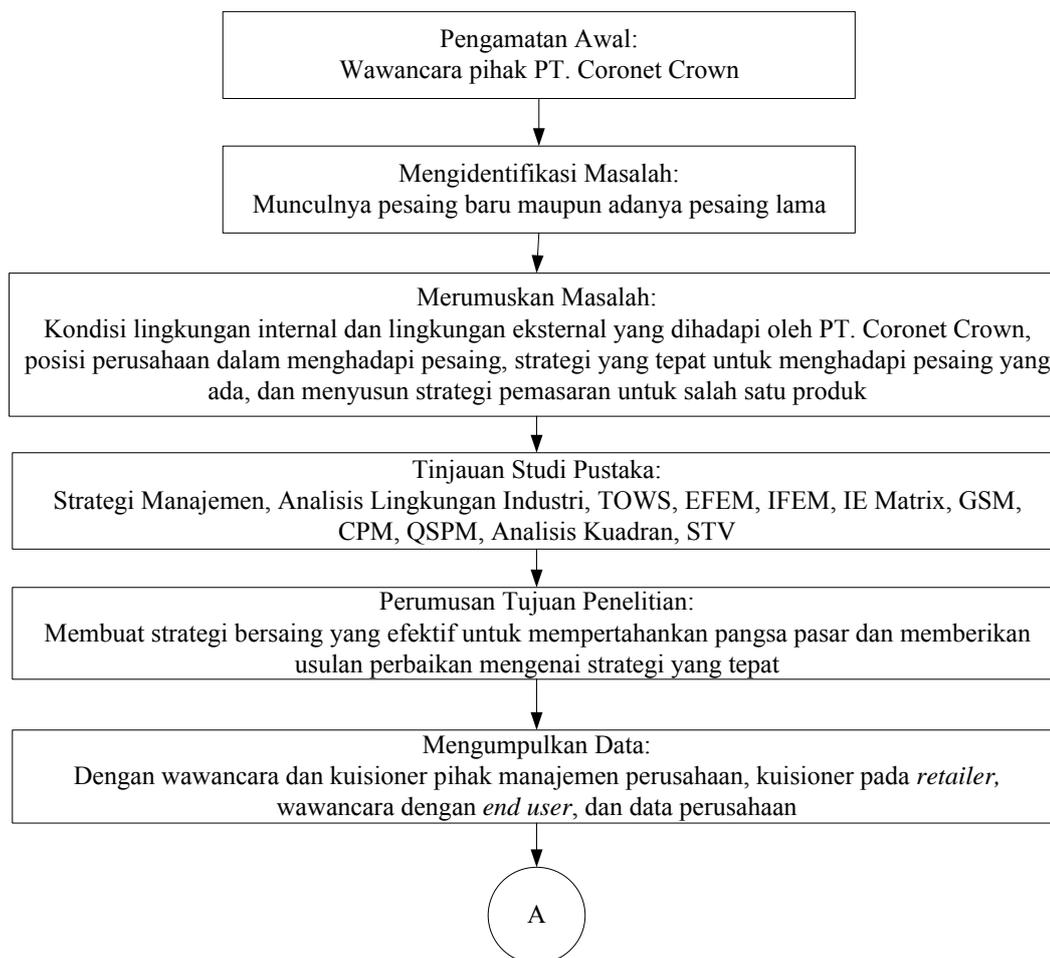
Tujuan yang ingin dicapai berdasarkan dari perumusan masalah diatas adalah sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dihadapi oleh PT. Coronet Crown.
2. Mengetahui posisi dan daya saing PT. Coronet Crown saat ini.
3. Menyusun strategi bisnis yang tepat bagi PT. Coronet Crown.
4. Menerapkan strategi bisnis yang tepat pada salah satu produk milik PT. Coronet Crown melalui strategi pemasaran.

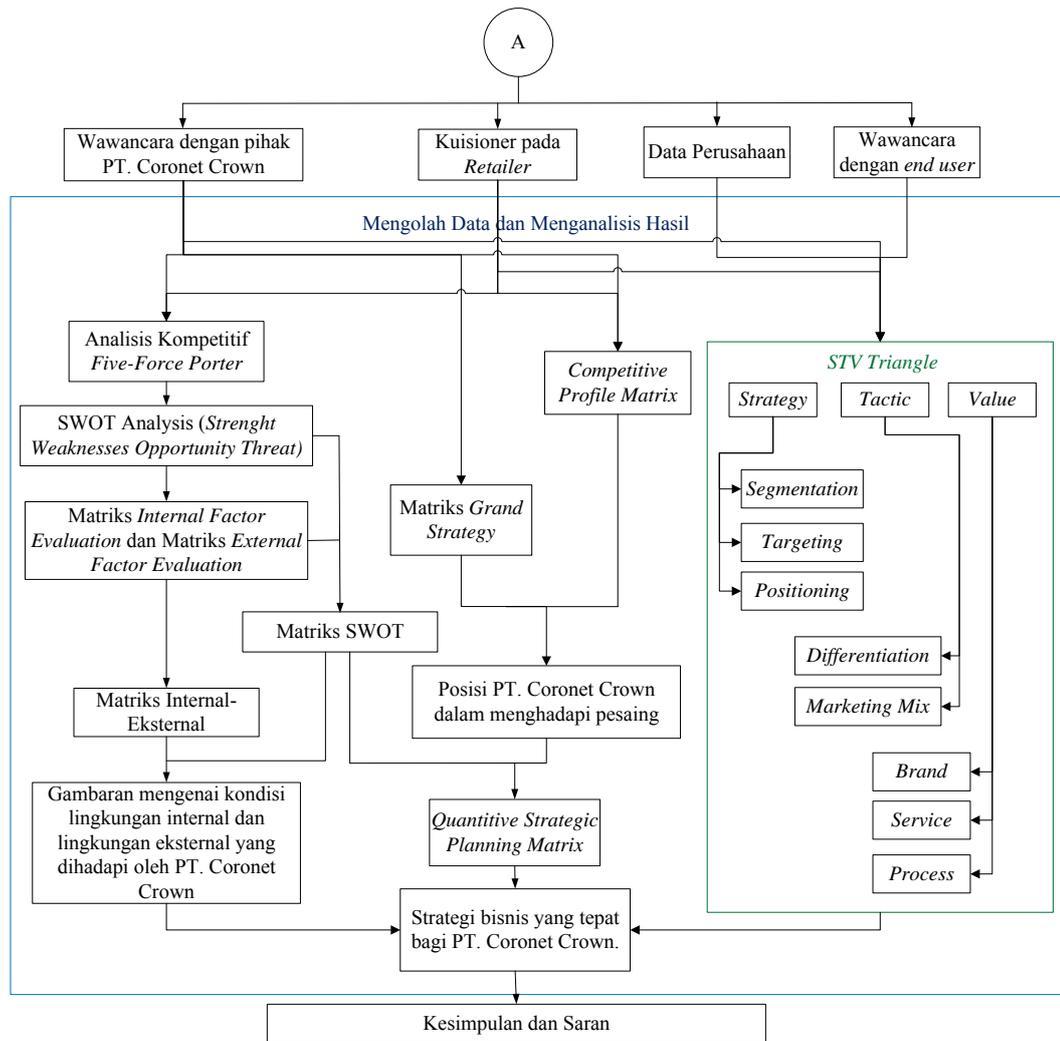
Metode

PT. Coronet Crown telah berdiri lama sejak tahun 1960. Banyak pesaing perusahaan farmasi yang baru maupun yang sudah lama di Indonesia ini. Oleh karena persaingan yang semakin ketat, maka diperlukan strategi yang tepat untuk menghadapi para pesaing. Langkah awal yang dilakukan adalah memahami kondisi eksternal dan internal PT. Coronet Crown menggunakan analisis kompetitif dan analisis SWOT. Setelah itu, membuat matriks IFE dan matriks EFE yang nantinya akan didapatkan bobot untuk mengetahui Matriks IE yang digunakan untuk mengetahui posisinya. Matriks SWOT digunakan untuk memberikan apa saja strategi yang layak bagi perusahaan. Posisi PT. Coronet Crown dalam menghadapi pesaing dilakukan dengan menggunakan analisis kekuatan melalui

CPM. GSM dapat digunakan untuk mengetahui strategi apa yang dilakukan perusahaan serta bagaimana posisi pesaing dan pertumbuhan pasar. Langkah terakhir adalah QSPM yang digunakan untuk menentukan strategi apa yang tepat untuk diimplementasikan bagi perusahaan untuk menghadapi para pesaing yang ada. Kemudian mengimplementasikan strategi yang tepat melalui hasil yang didapatkan dari QSPM untuk salah satu produk yang diproduksi oleh PT. Coronet Crown. Hal ini dilakukan melalui strategi pemasaran yaitu analisis kuadran dan STV *triangle*. Penelitian ini melalui tahap-tahap yang saling terkait secara sistematis. Adapun *flowchart* tahapan penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 *Flowchart* penelitian

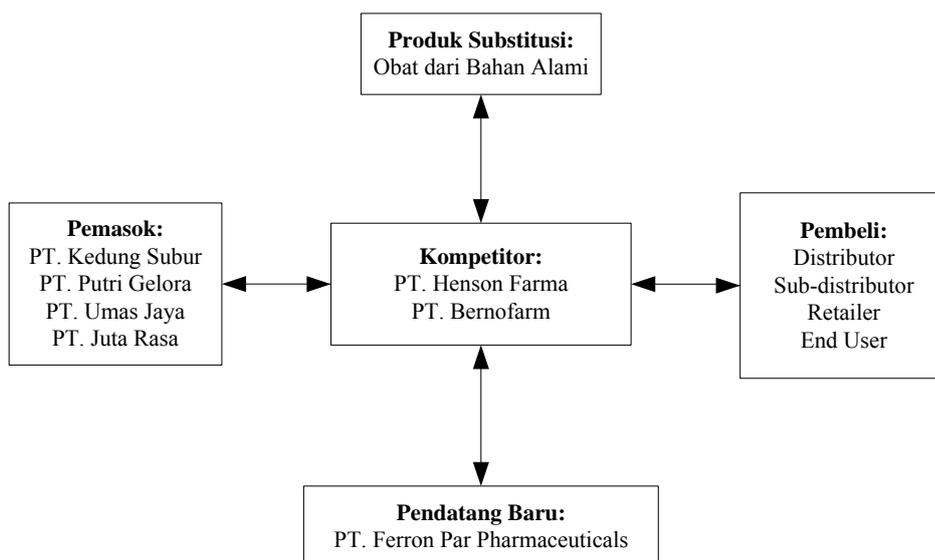


Gambar 1 *Flowchart* penelitian (lanjutan)

Hasil dan Pembahasan

Analisis Kompetitif: Model Lima Kekuatan Porter

Melalui model lima kekuatan Porter, perusahaan dapat mengetahui adanya aktivitas persaingan maupun aktivitas kerja sama yang mungkin dilakukan dengan perusahaan lain.



Gambar 2 Model lima kekuatan Porter di PT. Coronet Crown

Tabel 1 *Five-force Porter*

Five-Force Porter	Kekuatan	PT. Coronet Crown
Pendant Baru	Lemah	Kuat
Pemasok	Lemah	Kuat
Pembeli	Lemah	Kuat
Barang Substitusi	Kuat	Lemah
Pesaing	Kuat	Lemah

Dari tabel 1 dapat disimpulkan bahwa *Five-force Porter* PT. Coronet Crown cenderung lemah, sehingga hal ini menyebabkan struktur industri PT. Coronet Crown cenderung kuat.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan langkah awal dalam manajemen strategi untuk mengidentifikasi apa saja yang mempengaruhi perusahaan baik internal maupun eksternal. Kekuatan (*strength*) dari PT. Coronet Crown adalah sebagai berikut:

- PT. Coronet Crown merupakan *market leader* untuk bedak menthol nya yaitu Herocyn.
- Perusahaan ini mendapatkan sertifikat CPOB (Cara Pembuatan Obat yang Baik) dengan peringkat A mengenai Sumber Daya Manusia (SDM), mesin, dan manajemennya.
- Melalui hasil wawancara dengan pihak perusahaan, kekuatan perusahaan lainnya ialah salah satu produknya (bedak Herocyn) terpilih menjadi *Top brand* tahun 2007, 2008, 2009, 2010, dan 2012.
- Harga produk PT. Coronet Crown tergolong murah.

Kelemahan (*weaknesses*) pada PT. Coronet Crown adalah sebagai berikut:

- PT. Coronet Crown kurang berani untuk membuka iklan yang lebih banyak. Saat ini perusahaan hanya mengiklankan produk Herocyn saja dan itu pun hanya melalui radio.
- Kemasan bedak Herocyn terkesan kuno (kurang *up-to-date*).
- PT. Coronet Crown kurang melakukan inovasi produk sehingga jenis produk yang diproduksi kurang banyak baik obat *ethical* maupun OTC (*Over The Counter*) nya.
- Kualitas produk secara keseluruhan PT. Coronet Crown kurang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari hasil kuesioner kepada para *retailer* bahwa kualitas produk PT. Coronet Crown secara keseluruhan tergolong kurang tinggi atau merupakan kelemahan minor. Namun, tidak semua kualitas produknya kurang tinggi, misalnya bedak Herocyn.

Peluang (*opportunity*) bagi PT. Coronet Crown adalah sebagai berikut:

- Banyaknya penduduk Indonesia sehingga pangsa pasar masih luas.
- Kondisi Indonesia yang panas dan berada di iklim tropis disertai lingkungan yang kurang bersih menyebabkan penyakit mudah berkembang biak.
- Mengingat ekonomi Indonesia yang lemah, maka produk-produk perusahaan ini masih memiliki peluang dalam menarik konsumen.

Ancaman (*threat*) pada PT. Coronet Crown adalah sebagai berikut:

- Banyaknya pesaing perusahaan farmasi yang ada di Indonesia.
- Dalam hal bedak gatal, selera konsumen terutama anak muda sekarang lebih menyukai yang berbau wangi.
- Produk pengganti dari obat-obatan kimia dapat berupa produk obat alami yang berasal dari ekstrak tumbuh-tumbuhan berkhasiat.

Matriks EFE dan matriks IFE

Kunci Faktor Ekternal pada matriks EFE meringkas mengenai peluang dan ancaman perusahaan dari analisa SWOT yang ada.

Tabel 2 Matriks EFE

FAKTOR EKSTERNAL KUNCI		BOBOT	PERINGKAT	NILAI TERTIMBANG
Peluang				
1	Banyaknya penduduk Indonesia sehingga pangsa pasar masih luas	0,1	1	0,1
2	Kondisi Indonesia yang panas dan berada di iklim tropis serta lingkungan yang kurang bersih menyebabkan penyakit mudah berkembang biak	0,125	2	0,25
3	Ekonomi Indonesia yang lemah	0,25	4	1
Ancaman				
1	Banyaknya pesaing perusahaan farmasi yang ada di Indonesia	0,2	2	0,4
2	Selera konsumen yang berubah	0,1	1	0,1
3	Banyaknya produk substitusi	0,225	1	0,225
TOTAL		1		2,075

Peringkat pada tabel 2 didapatkan berdasarkan wawancara dengan pihak perusahaan mengenai respon perusahaan, dimana peringkat 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, dan 1 = respon perusahaan jelek.

Pada matriks IFE, faktor internal utama didapatkan dari kekuatan dan kelemahan perusahaan yang telah dievaluasi dari analisa SWOT.

Tabel 3 Matriks IFE

FAKTOR INTERNAL UTAMA		BOBOT	PERINGKAT	NILAI TERTIMBANG
Kekuatan Internal				
1	<i>Market leader</i> untuk bedak menthol	0,213	4	0,85
2	Mendapatkan sertifikat CPOB dan resertifikasi CGMP	0,106	4	0,425
3	Bedak Herocyn terpilih menjadi <i>Top Brand</i> sejak tahun 2007 hingga sekarang	0,056	3	0,169
4	Harga Kompetitif	0,2	4	0,8
Kelemahan Internal				
1	PT. Coronet Crown kurang berani untuk membuka iklan yang lebih banyak	0,188	1	0,188
2	Kemasan bedak Herocyn terkesan kuno	0,063	2	0,125
3	PT. Coronet Crown kurang melakukan inovasi produk sehingga jenis produk yang diproduksi kurang banyak	0,081	2	0,163
4	Kualitas produk secara keseluruhan kurang tinggi	0,094	2	0,188
TOTAL		1		2,881

Pada matriks IFE, peringkat 1 sampai 4 pada masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4).

Matriks profil kompetitif (CPM)

CPM (*Competitive Profile Matrix*) ini digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya. Pesaing PT. Coronet Crown diambil berdasarkan tolak ukur omzet penjualan kompetitor bagian OTC (*Over The Counter*). Menurut hasil wawancara perusahaan dengan manajer bagian OTC, pesaing PT. Coronet Crown menurut omzetnya adalah PT. Bernofarm dan PT. Henson Farma.

Tabel 4 Matriks profil kompetitif (CPM)

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	PT. Coronet Crown		PT. Bernofarm		PT. Henson Farma	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Iklan	0,29	2	0,59	2	0,59	3	0,88
Harga	0,27	3	0,80	3	0,80	2	0,54
Kualitas Produk	0,20	2	0,39	3	0,59	3	0,59
Pemasaran	0,12	3	0,37	3	0,37	4	0,49
Kesetiaan Pelanggan	0,12	3	0,37	2	0,24	1	0,12

Menurut hasil yang didapat mengenai CPM dapat disimpulkan bahwa pesaing PT. Coronet Crown termasuk kuat. Hasil yang didapatkan tidak terlalu berbeda jauh antara PT. Coronet Crown dengan para pesaingnya. Melihat beda yang tidak terlalu jauh, seharusnya PT. Coronet Crown tidak terlalu sulit untuk memperbaiki kedudukan sehingga lebih unggul dari pada PT. Bernofarm dan PT. Henson Farma.

Matriks grand strategy

Matriks *grand strategy* (GSM) merupakan alat yang populer untuk merumuskan alternatif strategi. Posisi kompetitif PT. Coronet Crown telah didapatkan dari analisis CPM dimana posisi pesaing PT. Coronet Crown termasuk kuat. Pertumbuhan pasar perusahaan dibidang farmasi termasuk tinggi. Berdasarkan posisi kompetitif yang kuat dan pertumbuhan pasar yang tinggi menyebabkan kondisi PT. Coronet Crown terdapat pada kuadran I. Alternatif strategi yang dapat dilakukan pada kuadran I ini adalah strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi konsentrik.

- Pengembangan Pasar

Salah satu strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan mengenai pengembangan pasar adalah dahulu pada saat perusahaan dengan nama PT. Coronet Syndicate Co. hanya menjual produknya di daerah Surabaya. Namun saat ini PT. Coronet Crown telah memperluas pasarnya hingga hampir ke seluruh Indonesia bahkan telah sampai ke luar negeri (Arab Saudi dan Malaysia) meskipun dalam jumlah sedikit. Meskipun pasar dalam Indonesia disebarakan oleh ketiga anak distributor, namun produk PT. Coronet Crown telah mampu untuk menjual produknya di berbagai kota di Indonesia.

Strategi pengembangan pasar usulan bagi PT. Coronet Crown yaitu dengan memperkenalkan produk-produk PT. Coronet Crown ke luar negeri yang lebih banyak sehingga pangsa pasar besar.

- Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar yang telah dilakukan PT. Coronet Crown yaitu yang dahulu saat masih bernama PT. Coronet Syndicate Co., perusahaan melakukan penjualan produk ke *retailer*. Namun saat ini PT. Coronet Crown menyerahkan pemasaran produk kepada ketiga anak perusahaan sehingga PT. Coronet Crown bisa lebih fokus pada proses produksi, sedangkan pemasaran di dalam negeri maupun di luar negeri dikembangkan oleh ketiga anak perusahaan tersebut.

Strategi penetrasi pasar usulan bagi PT. Coronet Crown adalah memasang iklan lebih gencar, baik dalam bentuk iklan media cetak maupun media elektronik.

- Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk yang telah dilakukan PT. Coronet Crown sangat banyak terutama dalam hal produk obat *ethical* hingga saat ini produk *ethical* mencapai 60 jenis obat. Produk OTC juga cukup berkembang meskipun hanya ada sekitar 10 jenis produk OTC.

Strategi pengembangan produk usulan bagi PT. Coronet Crown adalah dengan memproduksi lebih banyak jenis obat untuk menyembuhkan berbagai macam penyakit lainnya yang belum pernah diproduksi oleh PT. Coronet Crown tetapi dengan harga yang kompetitif dan dapat dijangkau oleh semua kalangan konsumen.

- Integrasi ke Depan

Strategi integrasi ke depan yang telah dilakukan oleh PT. Coronet Crown adalah dengan mengontrol distributor agar hanya menjual produk-produk yang diproduksi oleh PT. Coronet Crown saja. Tiga anak perusahaan tersebut adalah PT. Cempaka Indah Murni di Surabaya, PT. Coronet Crown di Bandung, serta PT. Serdam di Jakarta. Strategi yang telah dilakukan oleh PT. Coronet Crown ini sudah bagus.

Strategi usulan bagi PT. Coronet Crown adalah menambah jumlah distributor baik di dalam negeri maupun di luar negeri sehingga menambah pangsa pasar. Semakin bertambahnya pangsa pasar, semakin banyak pula pembeli yang menggunakan produk-produk PT. Coronet Crown. Semakin banyak pembeli, maka semakin banyak pula pendapatan dan keuntungan yang diraih oleh PT. Coronet Crown.

- Integrasi ke Belakang

Strategi integrasi ke belakang ini belum pernah dilakukan oleh perusahaan. Strategi integrasi ke belakang sebagai usulan bagi PT. Coronet Crown untuk memajukan perusahaan adalah dengan mendapatkan kontrol dari pemasok bahan baku utama maupun kemasan sehingga PT. Coronet Crown lebih kuat dan dapat mengalahkan pesaing.

- Integrasi Horizontal

Strategi integrasi horizontal yang telah dilakukan oleh perusahaan yaitu pada saat perusahaan masih bernama PT. Coronet Syndicate Co., perusahaan ini membeli perusahaan pesaing yang bernama PT. Haluan Farma Indonesia yang disingkat PT. HALFI.

Strategi usulan integrasi horizontal bagi PT. Coronet Crown yaitu dengan mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan lagi sehingga lebih banyak produk, pangsa pasar dan target pasar bagi perusahaan.

- Diversifikasi Konsentrik

Strategi diversifikasi konsentrik belum pernah dilakukan oleh perusahaan. Strategi diversifikasi konsentrik sebagai usulan bagi PT. Coronet Crown adalah dengan memproduksi sabun untuk mengobati gatal.

Matriks SWOT

Matriks SWOT ini digunakan untuk memberikan gambaran kepada PT. Coronet Crown mengenai strategi apa saja yang layak digunakan oleh perusahaan dilihat dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Tabel 5 Matriks SWOT

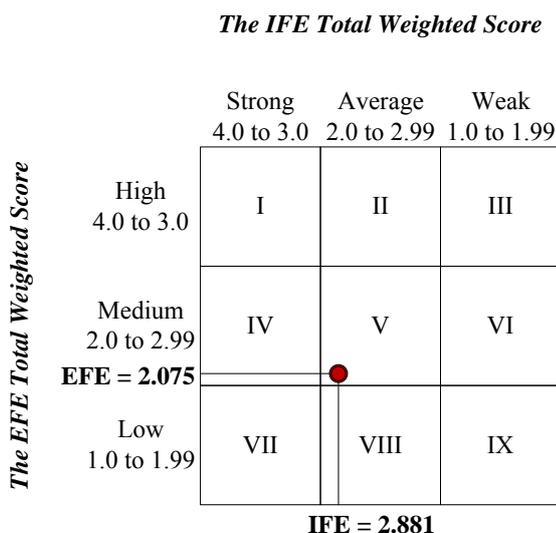
	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Market leader</i> untuk bedak menthol yaitu Herocyn. 2. Mendapatkan sertifikat CPOB dan resertifikasi CGMP. 3. Herocyn terpilih menjadi <i>Top Brand</i>. 4. Harga Kompetitif. 	<p>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang berani untuk membuka iklan. 2. Kemasan bedak Herocyn terkesan kuno. 3. Kurang melakukan inovasi produk. 4. Kualitas produk secara keseluruhan kurang tinggi.
<p>Peluang (<i>Opportunity</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar masih luas. 2. Kondisi Indonesia yang panas dan berada di iklim tropis disertai lingkungan yang kurang bersih menyebabkan penyakit mudah berkembang biak. 3. Ekonomi Indonesia yang lemah. 	<p>Strategi SO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas pasar produk Herocyn ke luar negeri melihat pangsa pasar masih besar (S3-O1). 2. Membuat produk obat untuk mengatasi penyakit baru yang berkualitas dengan harga terjangkau (S2-S4-O2-O3). 3. Memanfaatkan nama Herocyn yang telah dipercaya oleh masyarakat untuk membuat produk dengan bentuk yang baru dengan nama Herocyn, misalnya sabun kesehatan untuk mengatasi gatal kulit (S1-O1-O2). 	<p>Strategi WO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berani mengeluarkan iklan dari berbagai macam media sehingga dapat menjangkau konsumen di daerah terpencil (W1-O1). 2. Melakukan inovasi produk sehingga memiliki banyak jenis produk untuk menyembuhkan berbagai macam penyakit (W3-O2). 3. Meningkatkan kualitas produk yang kurang tinggi tetapi tetap memberikan harga yang terjangkau bagi konsumen (W4-O3).

Tabel 5 Matriks SWOT (lanjutan)

<p>Ancaman (<i>Threat</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya pesaing perusahaan farmasi yang ada di Indonesia. 2. Dalam hal bedak gatal, selera konsumen terutama anak muda sekarang lebih menyukai yang berbau wangi. 3. Banyaknya produk substitusi. 	<p>Strategi ST:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memproduksi obat yang berkualitas tinggi sehingga tidak kalah bersaing dengan perusahaan farmasi yang ada di Indonesia (S2-T1). 2. Memanfaatkan sertifikat yang didapatkan untuk menciptakan produk yang lebih inovasi misalnya obat dengan bahan alami (S2 -T3). 3. Memproduksi obat dengan harga kompetitif untuk mengalahkan produk pesaing yang berkualitas sama (S4-T1) 	<p>Strategi WT:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengiklankan produk PT. Coronet Crown lebih banyak agar lebih di kenal di masyarakat untuk menghadapi pesaing yang ada (W1-T1). 2. Melakukan inovasi produk dengan menambah varian baru yaitu bedak gatal yang berbau wangi (W3-T2). 3. Melakukan perubahan kemasan agar lebih modern dan unik sehingga dapat menarik perhatian masyarakat dibandingkan dengan produk pesaing (W2-T1)
--	---	--

Matriks IE (internal-eksternal)

Matriks IE digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan. Matriks IE ini didapatkan dari total nilai tertimbang matriks EFE dan Matriks IFE.



Gambar 3 Matriks IE

Pada gambar 3 dapat dilihat bahwa posisi PT. Coronet Crown terletak pada bagian V yaitu pertahankan dan pelihara. Strategi umum yang digunakan dalam bagian V ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk (David, 2006, p. 303).

Tahap Keputusan (QSPM)

Tahap keputusan ini merupakan tahap terakhir untuk mengetahui strategi apa yang paling tepat dilakukan oleh perusahaan untuk kondisi saat ini. Pada tahap keputusan ini menggunakan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM).

Tabel 6 Strategi alternatif

No	Strategi Matriks SWOT	Termasuk Strategi
Strategi SO		
1	Memperluas pasar produk Herocyn ke luar negeri melihat pangsa pasar masih besar.	Pengembangan Pasar
2	Membuat produk obat untuk mengatasi penyakit baru yang berkualitas dengan harga terjangkau.	Pengembangan Produk
3	Memfaatkan nama Herocyn yang telah dipercaya oleh masyarakat untuk membuat produk dengan bentuk yang baru dengan nama Herocyn, misalnya sabun kesehatan untuk mengatasi gatal kulit.	Diversifikasi Konsentrik
Strategi ST		
1	Memproduksi obat yang berkualitas tinggi sehingga tidak kalah bersaing dengan perusahaan farmasi yang ada di Indonesia.	Pengembangan Produk
2	Memfaatkan sertifikat yang didapatkan untuk menciptakan produk yang lebih inovasi misalnya obat dengan bahan alami.	Diversifikasi Konsentrik
3	Memproduksi obat dengan harga kompetitif untuk mengalahkan produk pesaing yang berkualitas sama.	Pengembangan Produk
Strategi WO		
1	Berani mengeluarkan iklan dari berbagai macam media sehingga dapat menjangkau konsumen di daerah terpencil.	Penetrasi Pasar
2	Melakukan inovasi produk sehingga memiliki banyak jenis produk untuk menyembuhkan berbagai macam penyakit.	Pengembangan Produk
3	Meningkatkan kualitas produk yang kurang tinggi tetapi tetap memberikan harga yang terjangkau bagi konsumen.	Pengembangan Produk
Strategi WT		
1	Mengiklankan produk PT. Coronet Crown lebih banyak agar lebih di kenal di masyarakat untuk menghadapi pesaing yang ada.	Penetrasi Pasar
2	Melakukan inovasi produk dengan menambah varian baru yaitu bedak gatal yang berbau wangi.	Pengembangan Produk
3	Melakukan perubahan kemasan agar lebih modern dan unik sehingga dapat menarik perhatian masyarakat dibandingkan dengan produk pesaing.	Pengembangan Produk

Dari penggolongan matriks SWOT di atas, didapatkan hasil:

- Pengembangan Pasar : 1
- Penetrasi Pasar : 2
- Pengembangan Produk : 7
- Integrasi ke Depan : 0
- Integrasi ke Belakang : 0
- Integrasi Horizontal : 0
- Diversifikasi Konsentrik : 2

Tiga buah strategi yang sering muncul digunakan sebagai alternatif strategi dalam QSPM.

Tabel 7 Matriks perencanaan strategi kuantitatif

FAKTOR KUNCI		BOBOT	Pengembangan Produk		Penetrasi Pasar		Diversifikasi Konsentrik	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang								
1	Banyaknya penduduk Indonesia sehingga pangsa pasar masih luas	0,1	2	0,2	4	0,02	3	0,3
2	Kondisi Indonesia yang panas dan berada di iklim tropis serta lingkungan yang kurang bersih menyebabkan penyakit mudah berkembang biak	0,125	4	0,5	2	0,063	3	0,375
3	Ekonomi Indonesia yang lemah	0,25	3	0,75	1	0,188	2	0,5
Ancaman								
1	Banyaknya pesaing perusahaan farmasi yang ada di Indonesia	0,2	3	0,6	4	0,0	2	0,4
2	Selera konsumen yang berubah	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
3	Banyaknya produk substitusi	0,225	3	0,675	2	0,450	4	0,9
		1						
Kekuatan								
1	Market leader untuk bedak menthol	0,213	3	0,639	4	0,852	2	0,426
2	Mendapatkan sertifikat CPOB dan resertifikasi CGMP	0,106	4	0,424	2	0,212	3	0,318
3	Bedak Herocyn terpilih menjadi Top Brand sejak tahun 2007 hingga saat ini	0,056	1	0,056	3	0,168	2	0,112
4	Harga Kompetitif	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Kelemahan								
1	PT. Coronet Crown kurang berani untuk membuka iklan yang lebih banyak	0,188	1	0,188	4	0,75	2	0,375
2	Kemasan bedak Herocyn terkesan kuno	0,063	4	0,250	1	0,063	2	0,125
3	PT. Coronet Crown kurang melakukan inovasi produk sehingga jenis produk yang diproduksi kurang banyak	0,081	4	0,325	2	0,163	3	0,244
4	Kualitas produk secara keseluruhan kurang tinggi	0,094	4	0,375	1	0,094	2	0,188
Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik		1		6,082		4,621		4,862

Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores-AS*) adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik. Dari tabel 7 didapatkan **strategi yang paling tepat bagi PT. Coronet Crown adalah strategi pengembangan produk.**

Strategi Pemasaran

Pada Analisis Kuadran dan STV *Triangle* ini akan dibahas mengenai produk bedak dewasa Herocyn yang merupakan *back bone* dari PT. Coronet Crown. Selain itu, bedak Herocyn merupakan *top brand* dan *superbrand* dalam kategori bedak dewasa sehingga telah dikenal oleh masyarakat Indonesia. Selain itu, pihak perusahaan mengatakan pendapatan bedak Herocyn sekitar 75% dari pendapatan perusahaan dibidang OTC, dan pendapatan kategori OTC sebesar 55% dari keseluruhan pendapatan PT. Coronet Crown. Melalui QSPM, didapatkan strategi pengembangan produk yang dapat diadopsi oleh bedak Herocyn adalah:

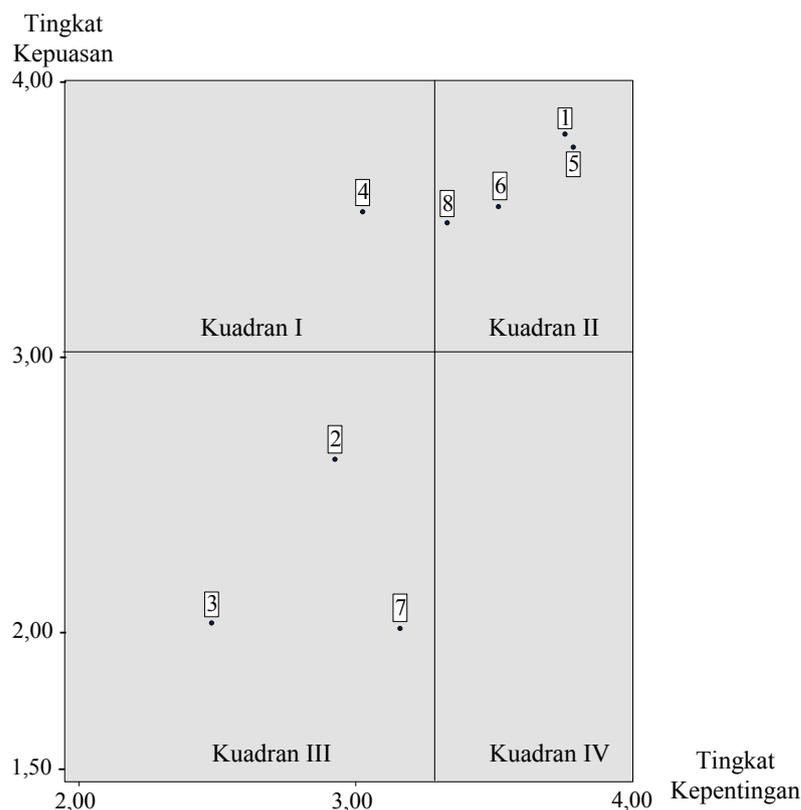
- Melakukan inovasi produk dengan menambah varian baru yaitu bedak gatal yang berbau wangi.
- Melakukan perubahan kemasan agar lebih modern dan unik.

Analisis kuadran

Analisis kuadran adalah proyeksi dari tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan. Kuadran I merupakan *over acting*, kuadran II merupakan daerah *maintain performance*, kuadran III adalah daerah *low priority*, sedangkan kuadran IV merupakan *main priority*.

Tabel 8 Deskriptif tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan

No	Variabel	Kepentingan	Kepuasan
1	Produk berkualitas tinggi	3,75	3,80
2	Banyak manfaat bagi kesehatan kulit	2,93	2,61
3	Kemasan menarik	2,49	2,02
4	Brand terkemuka	3,03	3,51
5	Harga sesuai dengan kualitas	3,79	3,75
6	Harga dapat dijangkau oleh semua kalangan	3,51	3,54
7	Banyak iklan	3,16	1,52
8	Kemudahan mencari pemasok	3,48	3,33
Grand Mean		3,27	3,01



Gambar 4 Tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan

Variabel yang terletak pada kuadran IV merupakan prioritas utama dan perlu diperbaiki, namun pada hasil penelitian ini, tidak ada variabel yang terletak pada kuadran IV. Variabel selanjutnya yang perlu diperbaiki adalah variabel-variabel yang terletak pada kuadran III (*low priority*).

Tabel 9 Solusi kuadran III

Variabel	Solusi
Banyak manfaat bagi kesehatan kulit	Menambah varian bedak obat kulit yang memiliki banyak manfaat yaitu mengobati gatal dan beraroma wangi sehingga dapat memiliki tambahan manfaat untuk mengharumkan tubuh.
Kemasan menarik	Mengubah kemasan produk bedak Herocyn yang lebih modern sehingga dapat menarik perhatian masyarakat.
Banyak iklan	Mengeluarkan lebih banyak iklan Herocyn melalui media cetak seperti iklan di jalan, maupun media elektronik seperti website dan iklan televisi.

STV Triangle

Melalui hasil dari analisis STV Triangle (*Strategy, Tactic, Value*) maka dapat disimpulkan dalam bentuk tabel agar lebih ringkas.

Tabel 10 Perbandingan strategi awal dan strategi usulan

Pembanding	Strategi Awal	Strategi Usulan
Segmentasi	Strategi demografis dimana usia diatas 5 tahun, seluruh kalangan masyarakat dapat menggunakan produk tersebut.	Strategi demografis bedak aroma wangi dapat digunakan untuk segala usia, seluruh kalangan masyarakat tetap dapat menggunakan produk tersebut.
	Segmentasi psikografis, konsumen yang tidak memiliki masalah dengan aroma bedak maupun konsumen menyukai aroma rempah-rempah.	Strategi psikografis untuk bedak aroma wangi dapat mencakup semua orang tidak hanya yang menyukai rempah-rempah, namun orang yang tidak menyukai pun juga dapat menggunakan produk ini.
Target Pasar	Lebih fokus untuk masyarakat kalangan menengah ke bawah.	Bedak Herocyn varian aroma wangi dapat ditujukan untuk segala usia baik dari bayi hingga orang dewasa.
	Lebih fokus produk bedak gatal Herocyn ditujukan untuk orang dewasa.	
	<i>End user</i> lebih pada orang yang memiliki alergi dan biang keringat.	<i>End user</i> bedak Herocyn varian aroma wangi tidak ditujukan hanya untuk orang yang terkena penyakit gatal karena biang keringat maupun alergi, tetapi juga dapat dipakai untuk kehidupan sehari-hari untuk mengharumkan tubuh.
Penentuan Posisi	Penentuan posisi menurut manfaat.	<i>Positioning statement</i> dapat digunakan juga untuk varian aroma wangi.
Diferensiasi	Kualitas produk yang tinggi, beraroma rempah-rempah dengan komposisi yang berbeda dengan para pesaing yang ada.	Menambah varian dengan kualitas produk tetap tinggi, beraroma wangi tetapi tetap mengandung menthol dan komposisi yang tetap berbeda dengan pesaing.
Produk	Produk berkualitas tinggi dengan manfaat menyembuhkan gatal pada kulit.	Bedak aroma wangi selain dapat menyembuhkan gatal, bedak ini dapat mengharumkan tubuh .
	Kemasan terbuat dari kaleng lebih kuat.	Kemasan usulan untuk bedak varian aroma wangi terbuat dari plastik yang lebih tahan banting.
	<i>Discount flat</i> untuk distributor.	Memberikan bonus atau potongan harga yang lebih banyak apabila pembeli memesan produk lebih banyak. Strategi ini dapat digunakan untuk semua varian.
<i>Price</i>	<i>Discount flat</i> untuk distributor.	Memberikan bonus atau potongan harga yang lebih banyak apabila pembeli memesan produk lebih banyak.
	Harga kompetitif dibandingkan dengan pesaing.	
<i>Place</i>	Distribusi ketiga anak perusahaan.	Menambah jumlah distributor baik di dalam negeri maupun di luar negeri.
	Dalam pulau Jawa biaya pengiriman ditanggung oleh perusahaan, sedangkan di luar pulau Jawa ditanggung oleh pembeli.	Biaya pengiriman sebaiknya diberikan gratis jika membeli produk dalam jumlah yang lebih banyak.

Tabel 10 Perbandingan strategi awal dan strategi usulan (lanjutan)

Pembanding	Strategi Awal	Strategi Usulan
Promosi	Radio, iklan di jalan hanya di depan perusahaan induk, televisi hanya sebentar pada tahun 2005.	Lebih banyak iklan media cetak seperti iklan di jalan, media elektronik baik televisi maupun internet dengan membuat web khusus. Strategi ini dapat digunakan untuk kedua varian, perbedaan hanya terletak pada desain produk.
<i>Brand</i>	<i>Top brand</i> tahun 2007, 2008, 2009, 2010, 2012 dan <i>superbrand</i> tahun 2012.	Strategi usulan untuk varian aroma wangi dapat diupayakan dengan cara yang sama seperti bedak Herocyn aroma rempah-rempah.
<i>Service</i>	Keamanan dan <i>receptionist</i> ramah.	Tidak ada
	Proses produksi higienis.	
<i>Process</i>	Sebagian besar menggunakan mesin, manual hanya pada proses peletakkan tutup kaleng dan proses perekatan karton.	Perekatan karton menggunakan mesin agar lebih efektif dan efisien lagi. Proses bedak Herocyn varian rempah-rempah juga dapat digunakan untuk proses bedak Herocyn varian aroma wangi.

Simpulan

Kesimpulan

Perancangan strategi bisnis di PT. Coronet Crown digunakan untuk mengetahui keadaan internal dan eksternal perusahaan, posisi daya saing dan posisi perusahaan, dan strategi yang tepat dari perusahaan. Strategi yang tepat bagi PT. Coronet Crown adalah strategi pengembangan produk. Strategi ini kemudian diimplementasikan pada strategi pemasaran bedak Herocyn. Peningkatan strategi pemasaran ini dapat digunakan oleh PT. Coronet Crown untuk mempertahankan bahkan meningkatkan penjualan produk.

Saran untuk perusahaan

Sebaiknya produk-produk PT. Coronet yang lainnya dapat diimplementasikan strategi yang sama seperti bedak Herocyn sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan bagi perusahaan.

Saran untuk penelitian selanjutnya

Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat mempertimbangkan saran yaitu melakukan penelitian lebih lanjut mengenai ekuitas merek untuk bedak Herocyn dan/atau melakukan penelitian untuk mengimplementasikan strategi bisnis yang tepat untuk produk PT. Coronet Crown yang lemah.

Daftar Rujukan

- [1] Alma, Buchari. (2005). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: CV Alfabeta.
- [2] David, Fred R. (1997). *Concept of Strategic Management (Sixth Edition)*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- [3] David, Fred R. (2006). *Strategic Management: Manajemen Strategis konsep edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- [4] Kotler, Philip. (1997). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol (Edisi Bahasa Indonesia), Jilid 1*. Surakarta: PT. Pelabelan Surakarta.
- [5] Kotler, Philip. (1998). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol (Edisi Bahasa Indonesia), Jilid 2*. Surakarta: PT. Pelabelan Surakarta.
- [6] Rangkuti, Freddy. (2000). *Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisis Kasus*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.