

Program Penjualan dan Distribusi

8.1 Pendahuluan

Program distribusi dan penjualan dapat didefinisikan sebagai program yang terdiri atas berbagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (jenis, jumlah, harga, tempat, dan saat dibutuhkan). Dengan kata lain, proses distribusi merupakan aktivitas pemasaran yang mampu:

1. Menciptakan nilai tambah produk melalui fungsi-fungsi pemasaran yang dapat merealisasikan kegunaan/utilitas bentuk, tempat, waktu, dan kepemilikan (lihat Tabel 8.1).
2. Memperlancar arus saluran pemasaran (marketing channel flow) secara fisik dan non-fisik yang meliputi arus barang fisik, arus kepemilikan, arus informasi, arus promosi, arus negosiasi, arus pembayaran, arus pendanaan, arus penanggungungan risiko, dan arus pemesanan.

Tabel 8.1 Fungsi Pemasaran dan Penciptaan Kegunaan

Fungsi Pemasaran:	Perakitan Pemilihan Pengemasan	Pembelian Penjualan Pengiriman	Penyimpanan Pemajangan	Negosiasi Pemindahan
Kegunaan:	Bentuk	Tempat	Waktu	Kepemilikan

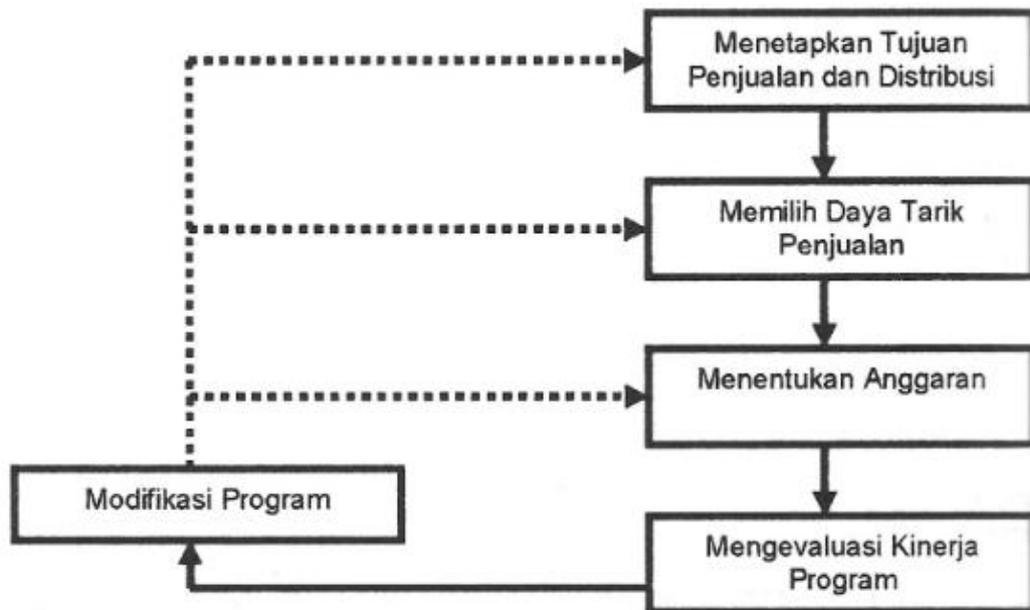
8.2 Tipe Penjualan dan Sistem Saluran Pemasaran

Program penjualan dan distribusi mencakup semua aktivitas yang berhubungan dengan kontak personal langsung dengan para pembeli atau dengan pedagang grosir atau perantara eceran. Proses perencanaan dan pengevaluasian program ini meliputi empat langkah pokok (gambar 8.1):

1. Menentukan tujuan penjualan dan distribusi dalam rangka menerapkan strategi pemasaran perusahaan.
2. Mengidentifikasi daya tarik penjualan yang paling tepat untuk digunakan dalam pencapaian tujuan.
3. Menentukan dan menugaskan sumber daya manusia dan finansial yang dibutuhkan untuk program penjualan dan distribusi.
4. Mengevaluasi kinerja program dalam rangka menyesuaikan program bila perlu.

Gambar 8.1

Unsur – unsur Program Penjualan dan Distribusi



8.3 Struktur Saluran Distribusi

Saluran distribusi merupakan serangkaian partisipan organisasional yang melakukan semua fungsi yang dibutuhkan untuk menyampaikan produk/jasa dari penjual ke pembeli akhir. Sistem distribusi dapat mencakup partisipan saluran "primer" (seperti pedagang grosir dan pengecer) dan partisipan "spesialis" (misalnya, perusahaan angkutan *freight forwarders*, pergudangan publik, dan broker). Selain itu, anggota saluran "*facilitating*" (seperti bank, perusahaan asuransi, perusahaan komunikasi, perusahaan riset pemasaran, dan lain-lain) juga tak kalah pentingnya.

Struktur saluran distribusi ditentukan oleh tiga elemen:

1. tugas dan aktivitas yang dilakukan perantara,
2. tipe distributor yang digunakan, dan
3. jumlah masing-masing tipe distributor.

Materi dan Tugas Online ke-8

8.3.1 Tugas dan aktivitas yang dilakukan perantara

Biasanya perusahaan menggunakan partisipan saluran distribusi untuk melaksanakan tugas-tugas pemasaran yang tidak dapat dilakukan sendiri oleh produsen secara efektif atau efisien. Tugas-tugas seperti itu misalnya mempertahankan ketersediaan melalui pengiriman lokal, menempatkan produk pada lokasi yang nyaman didatangi pelanggan, menyediakan fasilitas pendanaan untuk pelanggan, jasa reparasi, dan penjualan serta periklanan lokal.

8.3.2 Tipe distributor

Pedagang grosir (*wholesaler*) dapat dibedakan menjadi *merchant wholesalers* (berhak penuh atas barang yang dijual), agent dan broker (tidak memiliki hak milik atas barang yang dijual), serta kantor pusat dan kantor cabang produsen.

8.3.3 Jumlah masing-masing tipe distributor

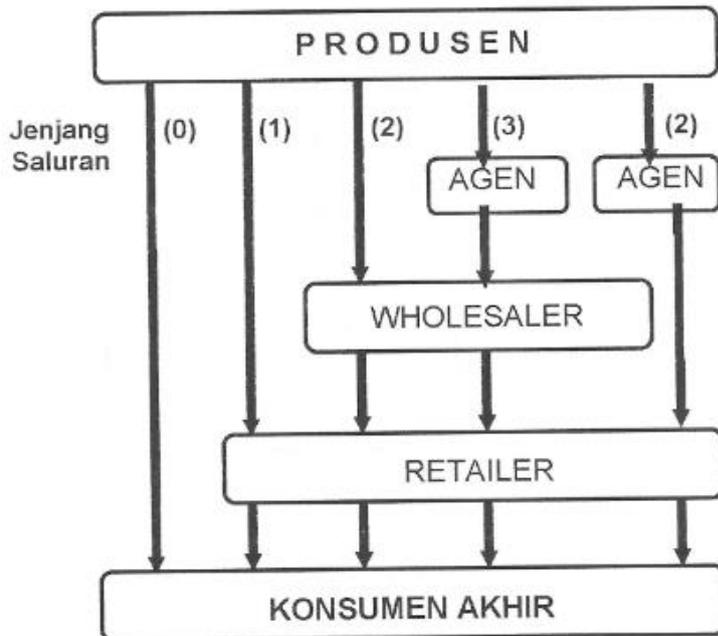
Berdasarkan jumlah distributor, saluran distribusi dapat bersifat intensif (jumlah distributor relatif banyak untuk kawasan tertentu), selektif (hanya beberapa distributor pada kawasan tertentu), maupun eksklusif (hanya memiliki satu distributor di kawasan tertentu). Di samping itu, jumlah perantara yang terlibat dalam suatu saluran distribusi sangat bervariasi.

Kotler (2000) mengemukakan tingkatan-tingkatan dalam saluran distribusi berdasarkan jumlah perantara di dalamnya. *Zero-level channel* menunjukkan bahwa pemasar tidak menggunakan perantara dalam memasarkan produknya (disebut juga *direct-marketing channel*). *One-level channel* menunjukkan pemasar menggunakan satu tipe perantara, sedangkan *two-level channel* berarti memakai dua tipe perantara, dan seterusnya.

Variasi saluran distribusi untuk produk konsumen akhir, produk konsumen industrial/organisasional, dan jasa dijabarkan secara rinci dalam gambar 8.2.

Gambar 8.2 Struktur Saluran Distribusi

1. Produk Konsumen Akhir

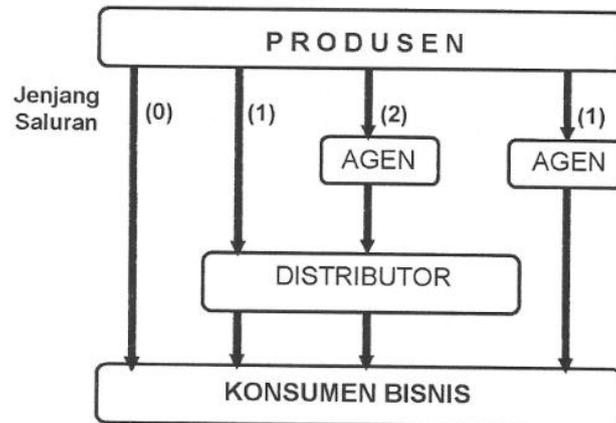


Keterangan:

- Jenjang (0) dipergunakan terutama untuk peralatan rumah tangga, kosmetika, minuman kesehatan, makanan bernutrisi.
- Jenjang (1) umumnya dipergunakan untuk produk-produk pakaian, mebel, peralatan rumah tangga.
- Jenjang (2) dan (3) banyak dipergunakan untuk barang-barang kebutuhan sehari-hari, alat tulis, obat-obatan.

Materi dan Tugas Online ke-8

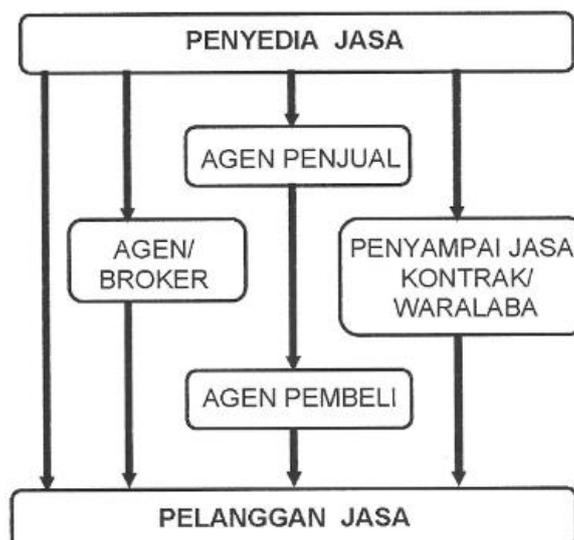
2. Produk Konsumen Industrial/Organisasional



Keterangan:

- Jenjang (0) terutama dipakai untuk produk industrial berupa peralatan dan mesin utama, dan pesanan dalam jumlah besar.
- Jenjang (1) dan (2) dipergunakan untuk produk industrial berupa supplies, sebagian kecil peralatan, dan pesanan dalam jumlah kecil atau pesanan yang sering diminta.

3. Jasa



Materi dan Tugas Online ke-8

Keterangan:

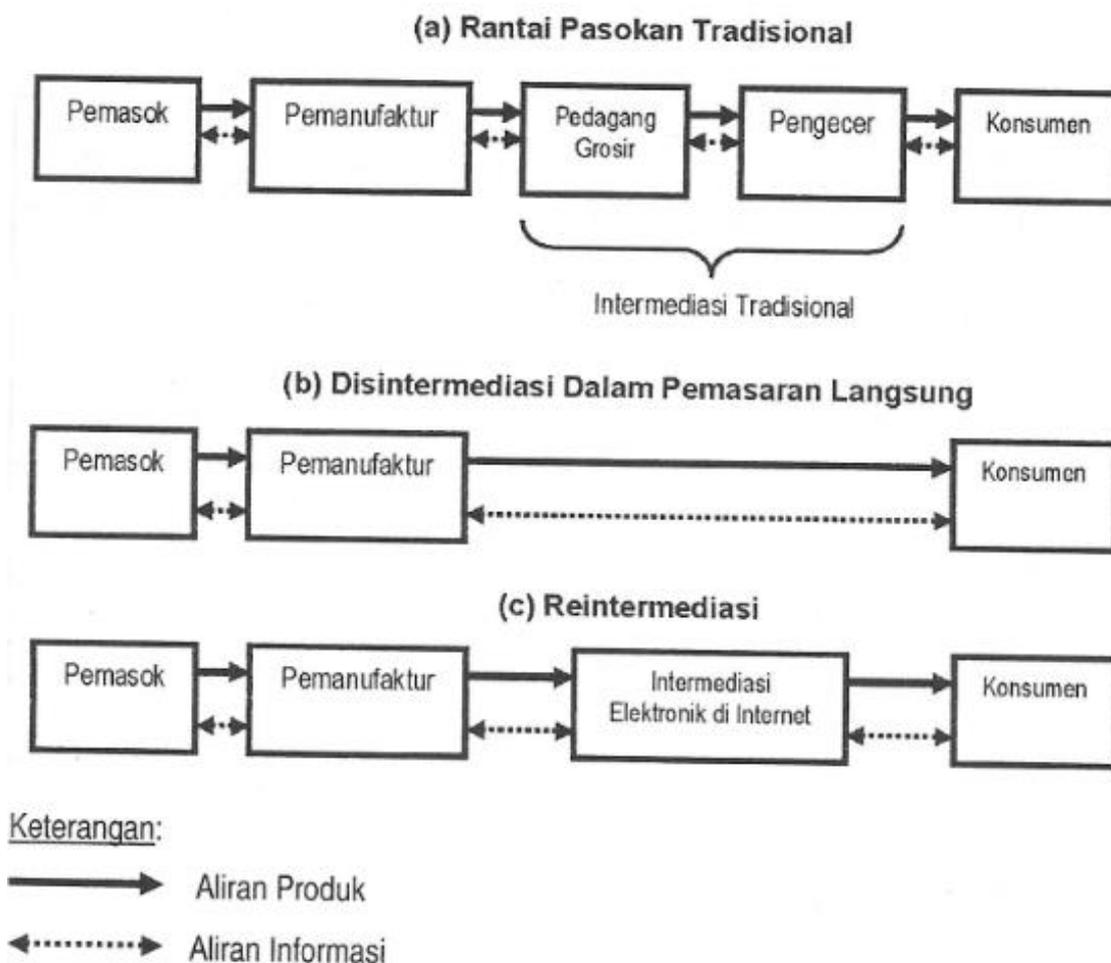
- Saluran distribusi langsung dipergunakan misalnya untuk jasa konsultasi manajemen, akuntansi, dan perpajakan.
- Agen/broker dipakai dalam jasa broker asuransi, agen real estate dan agen travel.
- Agen penjualan dan pembeli yang dipakai, misalnya broker saham dan kelompok afinitas (affinity groups).
- Penyampai jasa kontrak/waralaba dipergunakan misalnya untuk jasa restoran siap saji (fast food), dan dry cleaning.

Bentuk-bentuk saluran distribusi sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 8.3 tersebut merupakan struktur saluran distribusi konvensional yang sering dijumpai. Kendati demikian, perkembangan dramatis Internet pada metode digital marketing belakangan ini membawa dampak signifikan berupa reformasi saluran distribusi.

Materi dan Tugas Online ke-8

Reformasi tersebut berupa disintermediasi dan reintermediasi saluran distribusi.

Gambar 8.3 Disintermediasi dan Reintermediasi Dalam Era Digital Marketing



Materi dan Tugas Online ke-8

8.4 Tujuan Penjualan dan Distribusi

Secara garis besar, tujuan penjualan dan distribusi dapat dikelompokkan menjadi empat macam, yaitu:

1. Tujuan *account-development*, yaitu tujuan yang dirancang untuk menekankan penambahan distributor atau pelanggan baru.
2. Tujuan *distributor-support*, yaitu tujuan yang mengarah pada upaya menjalin kerja sama dengan para distributor grosir maupun eceran dalam rangka menerapkan strategi pemasaran.
3. Tujuan *account-maintenance*, yaitu tujuan yang dirancang untuk mempertahankan posisi penjualan efektif melalui kunjungan penjualan reguler dalam rangka menyediakan informasi mengenai produk baru mendapatkan informasi mengenai perubahan kebutuhan pelanggan atau distributor, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas layanan pelanggan.
4. Tujuan *account-penetration*, yaitu tujuan yang dirancang untuk meningkatkan volume penjualan total atau meningkatkan penjualan produk-produk yang lebih menguntungkan dan produk komplementer lainnya kepada distributor atau pembeli saat ini.

Keterkaitan antara tujuan penjualan dan distribusi dengan implementasi strategi pemasaran terangkum dalam tabel 8.2. *Account maintenance*, misalnya, selaras dengan implementasi strategi pemasaran menjamin kepuasan pemakai dan mengurangi peluang kompetitif.

Materi dan Tugas Online ke-8

Tabel 8.2 Tujuan Penjualan & Distribusi dan Strategi Pemasaran Terkait

TUJUAN PENJUALAN DAN DISTRIBUSI	STRATEGI PEMASARAN TERKAIT
1. <i>Account development</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan ketersediaan produk/jasa secara relatif dibandingkan pesaing • Mendapatkan akses ke segmen baru • Meningkatkan kemampuan untuk membeli
2. <i>Distributor support</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan ketersediaan (sediaan bahan baku) • Menaikkan tingkat konsumsi • Mengurangi peluang kompetitif • Meningkatkan dukungan promosi secara relatif dibandingkan pesaing.
3. <i>Account maintenance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menjamin kepuasan pemakai • Mengurangi peluang kompetitif
4. <i>Account penetration</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Simplifikasi • Menaikkan tingkat konsumsi dan volume pembelian • Menaikkan kemampuan untuk membeli • Kompetisi saling berhadapan (<i>head-to-head</i>) • Penjualan produk komplementer

8.5 Daya Tarik Penjualan

Daya tarik penjualan (*sales appeals*) merupakan elemen pokok tawaran pemasaran yang akan dikomunikasikan para wiraniaga. Daya tarik mencerminkan manfaat yang ditawarkan penjual dalam rangka mendapatkan tipe respons pelanggan atau distributor sebagaimana dirumuskan dalam tujuan program. Karena wiraniaga berkomunikasi secara langsung dengan para pembeli akhir dan partisipan saluran distribusi, maka mereka berpeluang untuk mempresentasikan daya tarik secara lebih meyakinkan dibandingkan iklan.

Secara umum, terdapat enam jenis daya tarik yang dapat diterapkan dalam program penjualan dan distribusi:

1. Daya tarik produk, berupa kualitas produk, reliabilitas, fitur teknis, fitur kinerja khusus, kemampuan memenuhi spesifikasi pelanggan individual kompatibilitas dengan produk dan sistem yang sudah ada, dan sebagainya.
2. Daya tarik logistik, seperti kecepatan dalam memproses pesanan, ketepatan waktu dalam pengiriman barang, manajemen sediaan, dan lain-lain.

Materi dan Tugas Online ke-8

3. Daya tarik protektif, di antaranya hak distributor eksklusif (*exclusive distributorship*), penjualan konsinyasi, *return allowances*, kontrak jangka panjang, dan *private branding*.
4. Daya tarik simplifikasi, yaitu daya tarik yang dirancang untuk memudahkan pembeli atau distributor dalam mengurangi biaya penanganan, pemakaian atau promosi produk. Contohnya meliputi *preticketing*, *merchandising assistance*, dan jasa *MRO (Maintenance, Repair and Operation)*.
5. Daya tarik harga, di antaranya *price shading* (situasi di mana wiraniaga memiliki kewenangan untuk menetapkan harga "di bawah harga daftar") dan diskon kuantitas.
6. Daya tarik bantuan finansial, misalnya fasilitas kredit, diskon peralatan spesial yang gratis, dan *slotting allowances*.

8.6 Anggaran Penjualan dan Distribusi

Dalam merancang sebuah program untuk mencapai sasaran penjualan dan distribusi, manajer penjualan berusaha untuk memperkirakan konsekuensi anggaran dari program. Secara khusus, manajer perlu menelaah biaya yang mungkin timbul dan dampak yang diharapkan dari program terhadap profitabilitas. Setelah itu manajer dapat menentukan anggaran yang sesuai dengan sasaran produk.

Program penjualan dan distribusi berpengaruh terhadap biaya langsung pemasaran produk atau lini produk dan marjin kontribusi variabel.

Faktor-faktor utama penganggaran yang harus dipertimbangkan antara lain:

1. biaya kompensasi wiraniaga,
2. biaya modal kerja untuk kredit dan sediaan,
3. biaya distribusi fisik, serta
4. harga dan potongan (marjin kontribusi variabel).

Materi dan Tugas Online ke-8

8.7 Kebijakan Strategik dan Taktikal dalam Distribusi

Distribusi berkenaan dengan penentuan dan pengelolaan saluran distribusi yang digunakan oleh produsen atau penyedia jasa untuk memasarkan barang dan jasanya, sehingga produk tersebut dapat sampai di tangan konsumen sasaran dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan, pada saat diperlukan, dan di tempat sesuai yang dijanjikan.

Secara garis besar kebijakan strategik dan taktikal dalam manajemen distribusi dapat diklasifikasikan ke dalam enam kategori:

1. struktur saluran distribusi,
2. cakupan distribusi,
3. saluran distribusi ganda,
4. modifikasi saluran distribusi,
5. pengendalian saluran distribusi, dan
6. manajemen konflik dalam saluran distribusi.

8.8 Modifikasi Saluran Distribusi

Modifikasi saluran distribusi berkenaan dengan upaya mengubah susunan saluran distribusi yang ada berdasarkan proses evaluasi dan kajian mendalam. Sistem distribusi memang perlu secara terus-menerus ditelaah dan ditata kembali agar dapat selaras dengan perkembangan kondisi pasar. Dinamika kondisi pasar yang patut dicermati meliputi:

- Perubahan di pasar konsumen (berkembang, menciut, dan sebagainya dan kebiasaan membeli.
- Timbulnya kebutuhan baru sehubungan dengan jasa/layanan, suku cadang, atau bantuan teknis.
- Perubahan pandangan atau perspektif pesaing.
- Perubahan kepentingan relatif dari tipe outlet.
- Perubahan kemampuan finansial perusahaan.
- Perubahan volume penjualan pada produk saat ini, misalnya dikarcnakan produk telah mencapai tahap kedewasaan dalam Product Life Cycle (PLC).
- Perubahan pada strategi produk (produk baru), strategi harga (penurunan harga yang besar untuk merebut dominasi pasar), dan strategi promosi (penekanan pada iklan).

Materi dan Tugas Online ke-8

- Munculnya saluran distribusi baru dan inovatif.
- Munculnya pesaing-pesaing baru.

Dengan mengubah susunan saluran distribusi diharapkan perusahaan dapat mempertahankan sistem distribusi optimal sejalan dengan perubahan-perubahan lingkungan tertentu. Dalam pasar yang sangat kompeti dan hambatan masuknya (barrier to entry) rendah, struktur saluran optimal harus selalu diubah setiap waktu.

8.9 Pengendalian Saluran Distribusi

Saluran pemasaran konvensional biasanya terdiri dari produsen, pedagang grosir, dan pengecer bebas, yang masing-masing berupaya memaksimalkan labanya sendiri-sendiri. Tidak satu pun anggota saluran itu dapat mengendalikan anggota yang lain. Bagi banyak perusahaan, pengendalian terhadap anggota saluran lainnya merupakan faktor krusial karena berpotensi menghasilkan skala ekonomis usaha, pembelian barang menjadi murah, dapat menerapkan iklan bersama (mass advertising), dan mampu mempekerjakan ahli pemasaran. Meskipun demikian, harus diingat bahwa pengendalian yang besar pada saluran distribusi tidak menjamin operasi yang lebih efisien.

Per definisi yang dimaksud dengan strategi pengendalian saluran distribusi (channel control strategy) adalah menguasai semua anggota dalam saluran distribusi agar dapat mengendalikan kegiatan mereka secara terpusat ke arah pencapaian tujuan bersama. Sasaran utamanya adalah meningkatkan pengendalian, memperbaiki inefisiensi, meningkatkan efektivitas biaya melalui kurva pengalaman, dan mewujudkan skala ekonomis.

Alternatif strategi pengendalian saluran yang biasa digunakan antara lain:

Vertical Marketing Network (VMN), yaitu jaringan yang dikelola secara terpusat dan profesional, yang sejak awal didesain untuk mencapai penghematan dalam operasi dan hasil pemasaran maksimal. Dengan kata lain, VMN merupakan jaringan yang rasional, kapital intensif, dan didesain untuk mencapai penghematan teknologi, manajerial, dan promosi melalui integrasi, koordinasi, dan sinkronisasi aliran pemasaran dari produsen ke konsumen akhir.

Materi dan Tugas Online ke-8

Ada tiga jenis VMN, yaitu:

1. Corporate VMN
2. Contractual VMN
3. Administered VMN

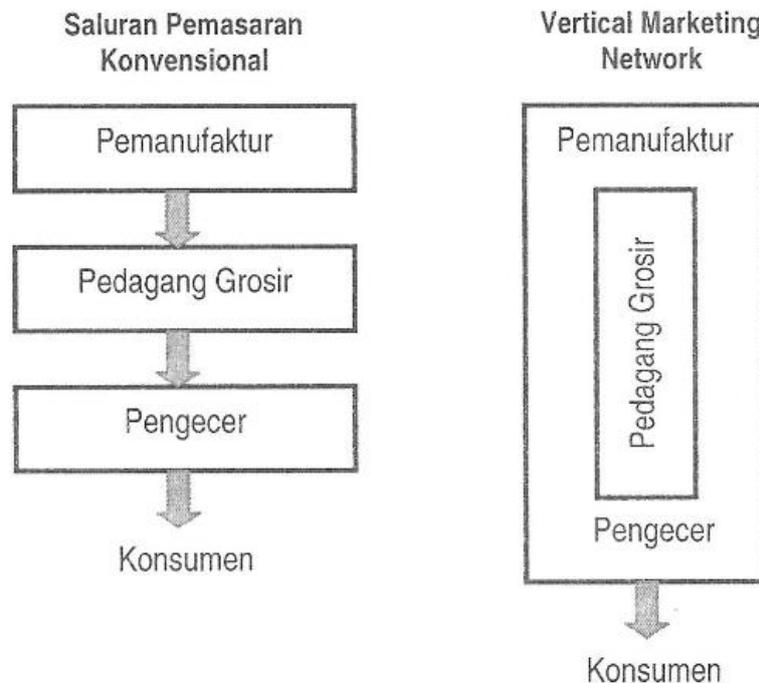
Corporate VMN, yaitu jaringan yang terbentuk jika para anggota saluran di tingkat distribusi yang berbeda dimiliki dan dioperasikan oleh satu perusahaan. Jadi urutan-urutan rantai nilai produksi dan distribusi dikuasai oleh satu perusahaan tertentu. Bentuk integrasi vertikal ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yang ingin mengendalikan saluran distribusinya.

Keunggulan corporate VMN meliputi:

- Kegiatan operasi bersifat relatif stabil,
- Material dan pasokan terjamin,
- Pengendalian distribusi dapat dilakukan dengan lebih baik,
- Kualitas dapat lebih terkendali,
- Fasilitas riset lebih besar,
- Kekuatan membeli lebih besar,
- Pengeluaran eksekutif lebih rendah,
- Konsumen juga diuntungkan dengan produk yang lebih baik dan lebih murah.

Materi dan Tugas Online ke-8

Gambar 8.4 Saluran Distribusi Konvensional versus Vertical Marketing Network



Corporate VMN dapat berupa integrasi ke depan dan integrasi ke belakang (backward and forward integration). Kedua bentuk ini dapat dilakukan secara penuh maupun parsial. Contohnya, integrasi ke depan terbentuk bila pedagang grosir mendirikan sendiri gerai ritelnya. Sejumlah alasan atau pertimbangan mendasari dipilihnya integrasi ke depan oleh supplier dan reseller, di antaranya:

- Perusahaan-perusahaan di dalam saluran distribusi dapat mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi apabila memiliki organisasi yang ikut di dalam aliran fisik dan kepemilikan barang.
- Kegiatan distribusi lembaga-lembaga di dalam saluran distribusi dapat dikendalikan.
- Integrasi ke depan memungkinkan pemasok memiliki akses dalam saluran pemasaran.

Perusahaan-perusahaan yang menerapkan corporate VMN antara lain IBM (untuk divisi peralatan elektronik kantor), Dulux Paints (cat), Singer (mesin jahit), dan Goodyear (ban mobil).

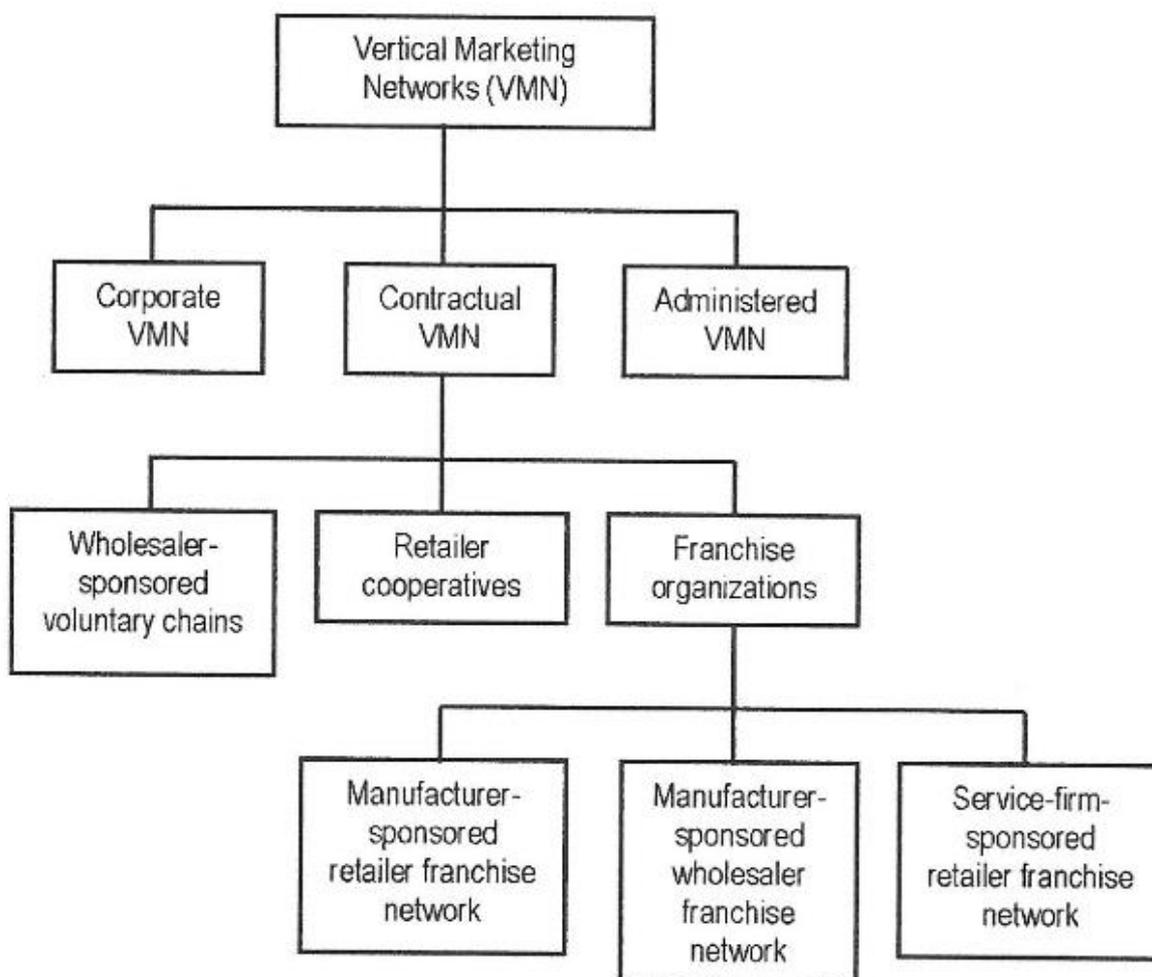
Materi dan Tugas Online ke-8

Sementara itu, integrasi ke belakang terjadi apabila pengecer atau pedagang grosir memiliki pemasok barang dan jasa sendiri. Manfaat yang dapat diperoleh dari integrasi ke belakang antara lain:

- Terjaminnya pasokan barang dagangan atau bahan mentah yang kualitasnya konsisten secara berkesinambungan.
- Aliran fisik, informasi, dan transaksi dapat dilakukan secara efektif dan efisien.
- Dapat menjadi faktor pendukung keunggulan bersaing.

Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Sears (jeans) dan W.W. Granger (peralatan listrik).

Gambar 8.5 Jenis – Jenis VMN



Materi dan Tugas Online ke-8

8.10 Manajemen Konflik Dalam Saluran Distribusi

Konsep sistem pada manajemen distribusi mensyaratkan adanya kerja sama antar-saluran. Akan tetapi, dalam praktik kerap kali di setiap saluran timbul struktur kekuatan yang berpotensi menimbulkan perselisihan atau konflik di antara para anggota saluran. Konflik tersebut dapat bersifat horizontal maupun vertikal. Konflik juga dapat timbul antara saluran yang satu dengan saluran yang lain (dalam kasus perusahaan menggunakan lebih dari satu saluran distribusi) yang menjual produk yang sama dan ke pasar yang sama pula.

Dalam rangka mengelola dan menangani konflik dalam saluran distribusi, setiap perusahaan dapat menerapkan salah satu atau beberapa strategi berikut:

1. Bargaining strategy, yaitu salah satu anggota saluran berinisiatif sendiri dalam proses negosiasi, di mana ia bersedia mengalah, dengan harapan pihak lain juga berbuat serupa. Strategi ini hanya dapat dijalankan jika: (1) kedua pihak bersikap mau memberi dan menerima; dan (2) laba atau manfaat yang diperoleh dan proses negosiasi yang dilakukan cukup menguntungkan masing-masing pihak.
2. Boundary strategy, yaitu menangani konflik dengan diplomasi, di mana kedua belah pihak mengirim wakil-wakilnya untuk berunding memecahkan konflik yang terjadi. Dalam hal ini strategi yang dijalankan mungkin dapat berhasil baik jika wakil yang dikirim itu memahami benar permasalahannya dan mempunyai pengaruh yang besar, serta kedua belah pihak bersedia berunding.
3. Interpenetration strategy, yakni pemecahan konflik dengan interaksi informal yang sering pula melibatkan pihak lain untuk membangun apresiasi terhadap pandangan masing-masing. Dalam hal ini kesediaan kedua belah pihak untuk berinteraksi sangat diperlukan. Salah satu caranya adalah dengan bergabung dalam asosiasi dagang.
4. Superorganizational strategy, yaitu menggunakan pihak ketiga yang netral untuk menangani konflik. Strategi ini terdiri atas empat macam, yaitu (1) conciliation, yaitu upaya informal pihak ketiga untuk mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik dalam rangka membuat perjanjian damai; (2) mediation, yakni pihak ketiga merekomendasikan penyelesaian bagi kedua belah pihak, (3) compulsory arbitration, yaitu menggunakan lembaga hukum untuk menyelesaikan konflik; dan (4) voluntary arbitration, yaitu menggunakan pihak ketiga yang disepakati bersama (di luar lembaga hukum) untuk menyelesaikan masalah/konflik.

Materi dan Tugas Online ke-8

5. Superordinate goal strategy, yaitu para anggota saluran yang berkonflik menetapkan tujuan bersama.
6. Exchange of person strategy, yaitu masing-masing pihak yang berkonflik saling bertukar personel. Tujuannya adalah agar masing - masing pihak dapat memahami sudut pandang dan situasi yang dihadapi pihak lainnya.
7. Cooptation, yaitu menggunakan pimpinan organisasi lain yang ditempatkan di dewan penasihat atau dewan direktur untuk didengarkan pendapatnya dalam mengatasi konflik.

Tujuan utama dari seluruh strategi di atas adalah menghasilkan solusi yang dapat diterima semua pihak yang berselisih, sehingga akhirnya mereka mau bersama-sama melaksanakan apa yang telah disepakati.