

STRATEGI PEMASARAN USAHA DONAT MADU PASCA PANDEMI: MARKET DEFENSIF ATAU OFENSIF?

Rayhan Fahreza Syaifullah¹, Noveri Maulana²

¹Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM - Jakarta

²Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM - Jakarta

e-mail: rayhan_bj@yahoo.com², nvr@ppm-manajemen.ac.id²

INFORMASI ARTIKEL

Received : April, 2023

Accepted : April, 2023

Publish online : April, 2023

ABSTRACT

This study aims to design the right marketing strategy for one of the national donut companies, Donat Madu Cihanjuang (DMC) based in Bandung using the analytical framework of market-based management. The study used mix-method approach by integrating qualitative and quantitative data. There are 300 respondents in the quantitative study, and 10 Interviews were also conducted with the top management. From the analysis, it is known that DMC is in an unattractive market with weak strength, bad environment, but good access of supply chain. DMC is strong in differentiation and cost strategy, but weak in marketing activities. DMC needs to take an offensive strategy to increase its market share in the industry. Several marketing strategies are needed to achieve this goal such as maintaining halal and healthy slogans, reforming the packaging and visual branding, and also adjusting to the millennial and gen-z segments by using social media more dynamically.

Key words: marketing strategy, strategi pemasaran, strategic marketing, promosi, offensive strategy, defensive strategy, segmentasi, marketing mix

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi pemasaran yang tepat pada salah satu perusahaan donat nasional Donat Madu Cihanjuang (DMC) yang berpusat di Bandung dengan menggunakan kerangka analisis manajemen berbasis pasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan mix-method dengan memadukan data kualitatif dan kuantitatif. Ada 300 responden dalam studi kuantitatif, dan 10 wawancara juga dilakukan dengan manajemen puncak perusahaan. Dari analisis diketahui bahwa DMC berada di pasar yang tidak menarik dengan keunggulan pemasaran yang lemah, lingkungan yang buruk, tetapi memiliki akses rantai pasok yang baik. DMC kuat dalam diferensiasi dan strategi biaya, tetapi lemah dalam aktivitas pemasaran. DMC perlu mengambil strategi ofensif untuk meningkatkan pangsa pasarnya di industri yang sama. Beberapa strategi pemasaran diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut seperti mempertahankan slogan halal dan sehat, pembenahan packaging dan visual branding, serta menyesuaikan dengan segmen milenial dan gen-z dengan memanfaatkan media sosial secara lebih dinamis

Kata Kunci: marketing strategy, strategi pemasaran, strategic marketing, promosi, offensive strategy, defensive strategy, segmentasi, marketing mix

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak yang cukup substansial bagi industri donat. Toko-toko donat besar yang umumnya beroperasi di kawasan pusat perbelanjaan tidak dapat beroperasi atau beroperasi secara terbatas karena pembatasan aktivitas sebagai upaya mencegah penyebaran Covid-19. Masyarakat yang tidak dapat mengakses pusat perbelanjaan kini mengandalkan pada toko-toko donat kecil yang tersebar di ruas-ruas jalan.

Donat Madu Cihanjuang (DMC) adalah salah satu waralaba donat yang membuka usaha pada lokasi ruas jalan tersebut. Walau demikian, adanya kesempatan yang muncul dari pandemi tidak mampu mengubah trend penurunan penjualan yang telah terjadi sejak tahun 2017. Gambar 1 menunjukkan penurunan omzet yang terjadi sejak tahun 2017-2020 pada perusahaan ini.

Permasalahan di atas menimbulkan pertanyaan mengenai apa penyebab penurunan pendapatan berkelanjutan dari waralaba DMC. Salah satu penyebab yang paling mungkin adalah kegagalan strategi pemasaran. Pengamatan penulis menunjukkan sejumlah langkah pemasaran yang tidak efektif yang dijalankan oleh DMC. Hal ini dapat dilihat mulai dari logo dan pewarnaan toko yang kurang atraktif, situs resmi yang tidak terdeteksi Google, upaya pemasaran luring dan daring yang tidak menarik.

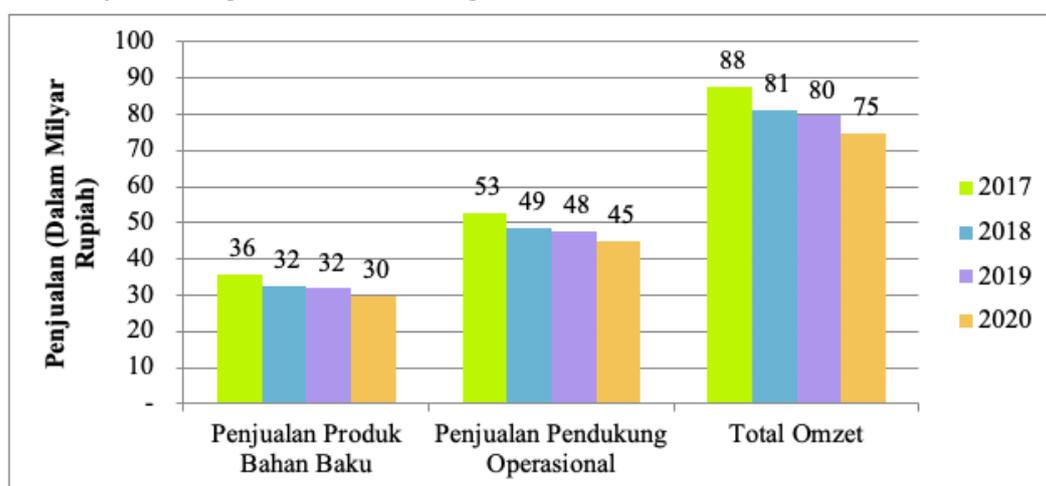
Walaupun begitu, untuk memulai berbagai perbaikan di bidang pemasaran, dibutuhkan kepastian mengenai visi besar strategi yang akan diambil. Pada dasarnya, strategi pemasaran dapat dibedakan menjadi strategi ofensif dan strategi

defensif (Best, 2013). Strategi ofensif memerlukan investasi dan upaya meraih kesempatan yang terbuka, sementara strategi defensif lebih pada upaya mempertahankan pangsa pasar yang telah ada. Visi mana yang akan diambil kemudian akan menentukan bagaimana bentuk-bentuk strategi yang akan dijalankan selanjutnya.

Sejalan dengan paparan di atas, tujuan penelitian ini adalah menentukan bentuk strategi pemasaran yang tepat antara ofensif dan defensif bagi Donat Madu Cihanjuang pada era pandemi saat ini, menentukan target pangsa yang ingin diraih, dan mendesain strategi pemasaran yang sesuai dengan bentuk dan target pangsa yang diharapkan tersebut. Penelitian ini akan bermanfaat dalam membantu Donat Madu Cihanjuang mengetahui permasalahan pemasaran dan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

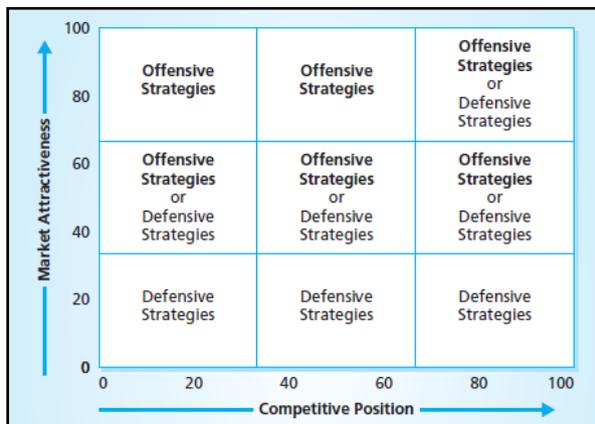
LITERATURE REVIEW

Strategi ofensif adalah strategi yang berarah pada pertumbuhan dengan mengeksplorasi kesempatan-kesempatan pasar lewat investasi sumberdaya, sementara strategi defensif terarah pada upaya untuk memaksimalkan atau melindungi laba jangka pendek atau meminimalkan kerugian jangka pendek (Best, 2013). Keputusan untuk menentukan apakah strategi yang diambil ofensif atau defensif tergantung pada hasil analisis portofolio. Analisis portofolio akan menempatkan kondisi bisnis ke dalam satu dari sembilan bidang koordinat dalam matriks rencana pasar strategis, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 1: Omzet Donat Madu Cihanjuang
[Sumber: Dokumen Internal Perusahaan]

Dari Gambar 2 dapat dilihat bahwa sembilan bidang koordinat dalam matriks rencana pasar strategis sebenarnya dapat dikelompokkan dalam tiga wilayah utama: wilayah strategi ofensif, wilayah defensif, dan wilayah bebas. Penempatan kondisi bisnis pada ketiga kemungkinan wilayah ini ditentukan oleh dua indikator, yaitu daya tarik pasar dan posisi bersaing. Indeks daya tarik pasar terdiri dari tiga komponen yaitu kekuatan pasar, lingkungan persaingan, dan akses pasar, sementara Perhitungan indeks posisi bersaing melibatkan tiga komponen yaitu keunggulan diferensiasi, keunggulan biaya, dan keunggulan pemasaran. Masing-masing pada gilirannya memiliki sub komponen analisis tersendiri.



Gambar 2: Sembilan Kategori Strategi Pemasaran [Sumber: Roger Best, 2014]

Kekuatan pasar memiliki komponen ukuran pasar, pertumbuhan pasar, dan kekuatan pembeli. Lingkungan persaingan memiliki komponen persaingan harga, kendala masuk, dan jumlah pesaing. Akses pasar memiliki komponen familiaritas konsumen, akses saluran, dan persyaratan penjualan. Keunggulan diferensiasi memiliki sub komponen kualitas produk, kualitas pelayanan, dan citra merek. Keunggulan biaya memiliki sub komponen harga satuan, biaya transaksi, dan biaya pemasaran. Keunggulan pemasaran memiliki sub komponen pangsa pasar, kesadaran merek, dan distribusi. Setiap sub komponen dan komponen dihitung lewat pembobotan untuk memperoleh skor komponen dan pada gilirannya, skor indeks.

Setelah memperoleh posisi pada matriks rencana pasar strategis, analisis dilanjutkan dengan menentukan tujuan pangsa. Tentu, jika strategi defensif yang diputuskan, pangsa pasar yang dituju relatif tetap karena pada hakikatnya strategi defensif adalah memertahankan pasar yang telah ada. Sebaliknya, jika strategi ofensif yang dipilih, analisis tujuan pangsa menjadi lebih penting karena

disini ditentukan seberapa besar pangsa pasar target yang ingin dicapai lewat “serangan” yang akan dilakukan. Pangsa pasar ini tentu lebih besar dari pangsa pasar yang telah dimiliki sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif dijalankan dengan survai konsumen. Responden sebanyak 150 masyarakat umum dan 150 konsumen DMC yang direkrut dari kawasan Kota Bandung dan Kota Bogor. Data yang dibutuhkan dari kuesioner untuk analisis mencakup ekspektasi harga, kemudahan menjangkau lokasi, keamanan lokasi, sumber pengetahuan merek, daya tarik logo, kualitas produk, pangsa pasar, dan keunikan merek.

Sementara itu, metode kualitatif dijalankan dengan mengumpulkan data wawancara. “Wawancara adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan bertanya dan mendengarkan jawaban langsung dari sumber data” (Kountur, 2009). Dalam penelitian ini metode wawancara dilakukan untuk mengetahui persaingan harga, kendala masuk, jumlah pesaing, familiaritas merek, kualitas pelayanan, pengeluaran pemasaran, aspek distribusi, kesadaran merek, dan strategi komunikasi yang telah dijalankan DMC. Metode wawancara yang dilakukan ialah wawancara semi terstruktur dimana peneliti menyusun pertanyaan wawancara terlebih dahulu namun dapat menambahkan pertanyaan tambahan terkait jawaban yang diberikan responden. Responden dari wawancara adalah perwakilan dari manajemen kantor pusat Donat Madu Cihanjuang.

Selain data primer di atas, penelitian ini juga menggunakan data sekunder. “Data sekunder adalah data yang bersumber dari hasil penelitian orang lain yang dibuat untuk maksud yang berbeda.” (Kountur, 2009). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data statistik sensus penduduk dan sensus ekonomi dari BPS, data pertumbuhan pasar dari GAPMMI, data promosi berbagai merek donat, data biografi perusahaan donat, trend kata kunci dari Google Trends, data hasil kompetisi Top Brand Awards, dan data penjualan kantor pusat Donat Madu Cihanjuang di Bandung dan Bogor serta sejumlah literatur hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan kebutuhan analisis.

Analisis data dilakukan secara deskriptif baik untuk data kualitatif maupun data kuantitatif. Data kualitatif dideskripsikan sesuai dengan topik yang dibahas sementara data kuantitatif dideskripsikan dengan menghitung frekuensi,

persentase, maupun nilai rata-rata, tergantung kebutuhan topik yang dibahas.

Setelah keputusan strategi didapatkan dan target pangsa dirumuskan, penulis mendesain strategi pemasaran yang tepat untuk dipraktikkan oleh DMC. Strategi pemasaran ini mencakup empat dimensi yaitu strategi *positioning*, strategi harga, strategi saluran, dan strategi komunikasi. Desain didasarkan pada temuan penelitian maupun literatur sekunder.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Daya Tarik Pasar

Nilai indeks pertumbuhan pasar dapat ditarik langsung dari pernyataan Gabungan Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) bahwa dari tahun 2014 hingga 2020, pertumbuhan konsumsi roti dan kue di Indonesia terus meningkat dengan persentase rata-rata sebesar 10% per tahun (GAPMMI, 2020). Karenanya, indeks pertumbuhan pasar adalah sebesar **10**.

Menurut studi AlQahtani (2015) pada kekuatan pembeli Dunkin' Donuts menunjukkan kalau kekuatan pembeli Dunkin' Donuts adalah rendah. Secara umum, jika skala 1-100 dibagi ke dalam lima bagian yang setara, maka dapat diperoleh skor 1-20 sebagai sangat rendah, 21-40 rendah, 41-60 sedang, 61-80 tinggi, dan 81-100 sangat tinggi. Karena Dunkin' Donuts dan DMC bergerak pada industri yang sama, maka indeks kekuatan pembeli ada pada rentang 21-40 dengan nilai tengah 30. Indeks kekuatan perusahaan donat terhadap pembeli adalah $100 - 30 = 70$.

Lingkungan persaingan ditentukan oleh faktor persaingan harga, kemudahan masuk, dan jumlah pesaing yang ada di pasar. Persaingan harga pada pasar donat di Indonesia cukup ketat. Dunkin' Donuts dan Krispy Kreme memang memiliki harga yang relatif lebih mahal dari ekspektasi konsumen yang maksimal memberikan harga Rp 8.000 seperti ditemukan dalam hasil survei peneliti tetapi mereka memiliki banyak diskon dan promo yang mengakibatkan secara rata-rata harga donat mereka lebih rendah. Hasil wawancara mengatakan bahwa persaingan harga donat di Indonesia memang relatif sangat ketat. Karena ketatnya persaingan harga ini, peneliti memutuskan memberikan skor **10** untuk indeks persaingan harga sebagai nilai tengah antara 1-20 yang mengindikasikan persaingan harga sangat ketat.

Terkait masuknya pesaing, perusahaan donat baru terus datang dan ikut serta dalam persaingan di pasar. Hal ini terutama jika di suatu lokasi muncul satu perusahaan donat asing yang berusaha mengambil keunggulan sebagai

perusahaan pertama (Binus, 2017). Dunkin' Donuts berdiri tahun 1984 di Indonesia, sementara J.Co tahun 2005 dan Krispy Kreme 2006. Hal ini menunjukkan bahwa dalam rentang 2020-1984 atau 36 tahun, setidaknya telah hadir tiga perusahaan donat saingan, atau adanya satu perusahaan setiap 12 tahun. Kemungkinan ada satu perusahaan donat baru hadir setiap tahun adalah $1/(12) = 0,08$. Jika ada satu perusahaan per tahun, maka nilai ini adalah 1,00 atau 100%. Kondisi ini semestinya adalah kondisi yang sangat terbuka sehingga skor menjadi minimal untuk indeks kemudahan masuk, yaitu 0. Akibatnya, dapat dirumuskan nilai indeks kemudahan masuk sebesar 1 (peluang penambahan per tahun). Karena peluang satu perusahaan baru hadir per tahun adalah 0,08, maka indeks kemudahan masuk adalah 0,08, sebanding dengan indeks kendala masuk 0,92. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang menyatakan bahwa kendala masuk menjadi pemain baru di industri donat di Indonesia tergolong sangat tinggi. Nilai ini dipersentasekan menjadi **92**.

Terkait persaingan, tentu ada banyak sekali toko donat yang dapat ditemukan di berbagai tempat di Indonesia. Tetapi sedikit di antara toko donat ini yang memiliki ukuran menengah dan besar dan memiliki banyak cabang. Perusahaan donat yang berukuran besar dan memiliki banyak cabang dapat dilihat dari Direktori Usaha/Perusahaan Menengah Besar Sensus Ekonomi 2016 (BPS, 2017). Direktori ini adalah direktori yang terbaru karena menurut UU No 16 Tahun 1997 tentang Statistik (UU No 16, 1997), Sensus Ekonomi diadakan setiap sepuluh tahun sekali pada tahun yang berakhir angka enam. Dari hasil pencarian, hanya ada tiga perusahaan donat yang muncul berulang kali, yang menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki banyak cabang yang juga berukuran menengah atau besar. Ketiga perusahaan donat ini adalah Dunkin' Donuts, J.Co Donut and Coffee, dan Doughnut & Coffee Krispy Kreme. Sejalan dengan pertimbangan di atas, maka jumlah pemain di pasar (termasuk DMC) adalah empat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bahwa para pesaing dari DMC adalah Dunkin' Donuts, Krispy Kreme, dan J.Co. Indeks jumlah pesaing adalah $1/4 = 25\%$ atau jika dikalikan skor mutlak 100 maka bernilai **25**.

Akses pasar diketahui berdasarkan pada familiaritas konsumen, akses saluran, dan persyaratan penjualan. Familiaritas konsumen terhadap DMC tidak ditanyakan dalam kuesioner. Untuk mengetahui familiaritas konsumen terhadap DMC, dilakukan analisis perbandingan kata kunci menggunakan Google Trends, relatif terhadap tiga

pesaing utama DMC yaitu Dunkin, J.Co, dan Krispy Kreme. Lokasi pencarian adalah Indonesia dengan waktu pencarian 12 bulan terakhir dalam semua kategori dan lokasi pencarian di Web. Hasil pencarian ditunjukkan menunjukkan kalau konsumen tidak familiar dengan DMC (hijau), relatif dibandingkan Dunkin' (biru), J.Co (merah), dan Krispy Kreme (kuning). Data numerik dari Google Trends yang dapat diunduh dalam format XLS. Data yang dikeluarkan Google Trends dalam bentuk numerik dalam rentang skor 1-100 dimana 1 paling tidak populer dan 100 paling populer. Data Google Trends menunjukkan kalau rerata skor relatif DMC hanya sebesar 2,46. Hal ini sejalan dengan wawancara bahwa dibandingkan merek pesaing, DMC masih jauh kurang terkenal. Dengan ini maka indeks familiaritas DMC diputuskan hanya sebesar **2,46**.

Secara umum, akses saluran dapat dilihat dari pertanyaan pada hasil survei "apakah lokasi DMC mudah dicari?". Konsumen DMC menjawab ya sebanyak 93,7%. Selain itu, hal ini juga dapat dilihat dari pertanyaan "apakah lokasi DMC yang dikunjungi menyediakan lahan parkir?". Konsumen DMC menjawab ya sebanyak 89,1%. Pada hasil survei juga ada pertanyaan "apakah lokasi DMC yang dikunjungi aman" yang dijawab Ya sebanyak 96% sampel. Dari tiga pertanyaan tersebut, dapat disimpulkan akses saluran DMC tergolong sangat baik dengan indeks rata-rata = $(93,7 + 89,1 + 96,0)/3 = 92,93$.

Persyaratan penjualan dapat diketahui dari hasil survei yang mana target penelitian adalah

konsumen khusus DMC saja yang bertanya mengenai "dari mana biasanya anda mengetahui merek-merek roti atau donat". Jawaban yang diberikan adalah keluarga (20%), teman (30,3%), melihat saat lewat (43,3%), media digital (sosial media, website, TV, radio; 6,3%), dan media cetak (koran, majalah, brosur, billboard, 0%). Opsi keluarga, teman, dan melihat saat lewat adalah opsi-opsi mudah bagi pemasar karena praktik pemasaran sebenarnya dilakukan oleh orang lain (keluarga, teman) dan oleh paparan tempat (melihat saat lewat). Opsi media digital adalah campuran dan diasumsikan bahwa porsi perusahaan melakukan kegiatan pemasaran secara sendiri dan dengan orang lain adalah 50:50 pada kategori media digital. Opsi penjualan mudah bagi DMC mencapai $20\% + 30,30\% + 43,30\% + (6,3\%/2) = 96,75\%$. Untuk ini dapat dikatakan bahwa persyaratan penjualan DMC memiliki indeks sebesar **96,75**.

Tabel 1 melaporkan hasil perhitungan daya tarik pasar. Skor daya tarik pasar diperoleh dengan perhitungan bobot kekuatan pasar 30% dengan rating daya tarik 63,95; lingkungan persaingan dengan bobot 40% dengan rating daya tarik 37,60, dan akses pasar dengan bobot 30% dan rating 57,50. Total skor daya tarik pasar adalah **51,48** yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pasar agak menarik karena lebih dekat ke 60 (*somewhat attractive*) daripada ke 40 (*somewhat unattractive*).

Tabel 1: Market Attractiveness Index
[Sumber: Olahan Penulis]

Kekuatan Pasar	Bobot Relatif	Rating Daya Tarik	Skor Daya Tarik
Ukuran Pasar	40%	99,88	39,82
Pertumbuhan Pasar	30%	10,00	3,00
Kekuatan Pembeli	30%	70	21,00
Total	100%		63,95
Lingkungan Persaingan	Bobot Relatif	Rating Daya Tarik	Skor Daya Tarik
Persaingan Harga	50%	10	5,00
Kendala masuk	30%	92	27,6
Jumlah Pesaing	20%	25	5
Total	100%		37,6
Akses Pasar	Bobot Relatif	Rating Daya Tarik	Skor Daya Tarik
Familiaritas Konsumen	40%	2,46	0,98
Akses Saluran	40%	92,93	37,17
Persyaratan Penjualan	20%	96,75	19,35
Total	100%		57,50

□

Posisi Bersaing DMC

Keunggulan diferensiasi mencakup kualitas produk, kualitas pelayanan, dan citra merek. Dari segi kualitas produk, Busken (2012) berpendapat bahwa kualitas donat ditentukan oleh ketepatan campuran. Campuran yang tidak tepat akan mengakibatkan bentuk yang rusak dan rasa yang tidak terstandar. Artinya, ada sebuah standar yang menjadi sebuah patokan utama dalam menentukan kualitas produk donat. Salah satu yang disinggung pada hasil survei adalah aspek kualitas produk dengan pertanyaan “pernahkah membeli produk DMC dengan kondisi tidak sesuai standar?” Sebanyak 98,9% responden mengatakan tidak pernah. Nilai ini sangat dekat dengan 100%. Hal ini bermakna bahwa ada dua orang dari 175 responden yang menemukan kondisi tidak sesuai standar dalam artian kempis, terlalu berminyak, *topping* tidak menyeluruh, terlalu matang, atau tidak matang. Maka dari itu berdasarkan hasil survei, kinerja produk berada pada skor **98,9**.

Kualitas pelayanan diperoleh dari hasil wawancara. Dari hasil wawancara diketahui bahwa pegawai DMC pernah mengikuti pelatihan pelayanan prima dan menerapkan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun) dan salah satu kekuatan dari pelayanan DMC adalah pelayanan yang prima. Hal ini memberikan jaminan bahwa kualitas pelayanan DMC telah sangat baik dan layak diberikan indeks **100**.

Citra merek adalah persepsi citra yang disajikan oleh suatu merek di dalam pikiran konsumen (Best, 2013:536). Citra merek DMC diketahui dari pertanyaan “apakah logo DMC menarik?”. Responden sebanyak 94,3% menjawab menarik. Hal ini berarti bahwa kualitas produk dapat meraih skor 98,9 yang dekat dengan posisi *considerably ahead*, sementara kualitas pelayanan sebesar 100 yang juga berada pada posisi *considerably ahead*. Citra merek juga memperoleh skor **94,3** yang lebih dekat pada posisi *considerably ahead*.

Keunggulan biaya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu harga satuan, biaya transaksi, dan pengeluaran pemasaran. Pengamatan pada pasar menunjukkan bahwa harga produk dari DMC lebih rendah daripada harga rata-rata donat pesaing. Hal ini menegaskan bahwa harga satuan dapat memperoleh skor **100** yang berarti ada pada posisi *considerably ahead*.

Biaya transaksi mencakup biaya yang timbul karena adanya diskon, komisi penjualan, transportasi, dan biaya-biaya yang berasosiasi dengan distribusi produk. Pada masa pandemi,

semua jasa boga juga menghadapi masalah serupa dengan biaya yang besarnya linier dengan kapasitas produksi. Walau begitu, dibandingkan dengan pesaing, biaya transaksi DMC sebenarnya sedikit lebih rendah karena frekuensi promo dan diskon yang lebih sedikit. Karenanya, skor untuk biaya transaksi dapat dikatakan sedikit lebih tinggi dari rata-rata yaitu **70** atau ada dalam posisi antara *somewhat ahead* dan *clearly ahead*.

Pengeluaran pemasaran DMC dapat dikatakan tinggi karena efektivitas promosi yang rendah. Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ketika ada pertanyaan “Apakah anda pernah mengunjungi sosial media dari DMC?” hanya 42,3% responden yang mengatakan pernah. Sementara itu, wawancara mengungkapkan bahwa DMC pernah menyelenggarakan promosi dengan membagikan mug, minuman, pulpen, dan tote bag berlogo DMC di beberapa kawasan Pulau Jawa. Walau begitu, tim pemasaran menilai promosi ini kurang efektif karena terliat sebagian besar masyarakat tidak terlalu peduli. Karena hasil promosi ini dinilai kurang menarik, peneliti memberikan skor 40 untuk aspek promosi secara *offline*. Nilai rerata dari promosi *online* dan *offline* adalah $(42,3 + 40,0)/2 = 41,15$ atau hanya ada pada posisi *somewhat behind*.

Keunggulan pemasaran mencakup aspek pangsa pasar, kesadaran merek, dan distribusi. Tidak tersedia data pasar mengenai pangsa pasar industri donat di Indonesia. Ada beberapa cara sekunder untuk menghitung hal ini. Cara pertama dengan melihat jawaban atas pertanyaan merek donat apa yang paling sering dibeli”, 60,8% menjawab J.Co, 13,7% Dunkin’ Donat, 15,7% Krispy Kreme, dan 9,8% lainnya. Hal ini bermakna bahwa pangsa pasar DMC paling banyak adalah 9,8%, inipun sebagai pangsa yang terlalu ideal karena ada banyak sekali merek yang masuk kategori lainnya dalam jawaban responden. Cara kedua adalah dengan melihat pada jumlah gerai yang dimiliki para pesaing. J.Co memiliki 200 cabang, sama dengan Dunkin’ Donat. Krispy Kreme hanya memiliki 33 gerai, dan DMC memiliki 226 cabang. Jika dilihat dari jumlah ini, sebenarnya pangsa pasar DMC cukup besar yaitu 40% dari total cabang. Cara ketiga adalah melihat pada hasil Top Brand Award. Data untuk toko donat menunjukkan hanya ada dua merek yang dilaporkan, menandakan bahwa merek-merek lainnya ada di bawah nilai minimum 10%, termasuklah DMC. Berdasarkan data yang ada, rata-rata pangsa yang tersisa adalah 10,84% yang dapat dibagi dua antara DMC dan Krispy Kreme. Dengan merata-ratakan hasil yang diperoleh dari hasil survei sebesar 9,8%; persentase

cabang sebesar 40%; dan pangsa dari Top Brand Award sebesar 5,42%, diperkirakan bahwa pangsa pasar DMC pada industri donat tanah air adalah sebesar 18%, dalam posisi yang kalah bersaing dengan Dunkin' Donut dan jauh di bawah J.Co. Sejalan dengan perhitungan ini, maka skor pangsa pasar adalah **18**.

Untuk aspek kesadaran merek dapat dilihat dari keberbedaan merek DMC dengan merek lainnya. Pada hasil survai ketika responden diberi pernyataan "donat dari DMC berbeda dengan merek lain" sebanyak 72,6% responden menjawab "setuju". Walau begitu, perlu pula diperhatikan data dari sumber sekunder. Karena skor Top Brand Award mencerminkan salah satunya kesadaran merek, maka dapat diasumsikan sebesar 5,42% adalah nilai bagi kesadaran merek produk DMC. Nilai rata-rata dari data yang didapat adalah $(72,6\% + 5,42\%)/2 = 39,01\%$. Nilai ini dikali seratus untuk mendapatkan skor kesadaran merek DMC yaitu **39,01** atau ada dalam posisi *somewhat behind*.

Aspek distribusi dapat dilihat dari perbandingan jumlah toko cabang yang dimiliki DMC dibandingkan merek lainnya yang menjadi pesaing. Sebagaimana telah diulas sebelumnya, jumlah cabang DMC adalah yang terbanyak di Indonesia dibandingkan dengan J.Co dan Dunkin' Donuts. Berdasarkan hasil wawancara, DMC memiliki 226 cabang sementara J.Co dan Dunkin' Donuts masing-masing hanya 200 cabang dan Krispy Kreme hanya 33 cabang. Karenanya, peneliti berpendapat bahwa skor ini adalah maksimal yaitu **100** yang bermakna *considerably ahead*.

Nilai indeks posisi persaingan dihitung pada ketiga komponen berdasarkan bobot

komponen, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 2. Ketiga komponen posisi persaingan adalah keunggulan diferensiasi (bobot 40%), keunggulan biaya (bobot 40%), dan keunggulan pemasaran (bobot 20%) (Best, 2013).

Skor posisi keunggulan dari hasil perhitungan di atas digunakan sebagai rating posisi untuk setiap komponen. Karenanya, rating keunggulan diferensiasi adalah 97,85; rating posisi keunggulan biaya adalah 85,23; dan rating posisi keunggulan pemasaran adalah 48,90. Total skor posisi persaingan setelah dibobotkan adalah **83,01** yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan, posisi persaingan DMC adalah menarik.

Hasil di atas menunjukkan skor posisi bersaing sebesar 83,01 sementara sebelumnya telah dihitung pula bahwa skor daya tarik pasar adalah 51,38. Dari kedua skor tersebut maka posisi DMC pada grafik (gambar 2) menempatkan pada bidang VI. Karena berada pada bidang VI, maka DMC memiliki dua pilihan strategi ofensif atau defensif. Jika memilih strategi ofensif, maka DMC harus meningkatkan investasi untuk berkembang di pasar. Dengan begitu, DMC harus meningkatkan investasi pada beberapa sumberdaya terutama pada pemasarannya. Hal ini dilakukan bertujuan untuk menumbuhkan pasar atau pangsa pasar baru yang belum pernah tersentuh oleh DMC. Jika memilih strategi defensif, DMC dapat memilih untuk melindungi posisi atau mengoptimalkan posisi saat ini. Melindungi posisi berarti DMC harus berinvestasi untuk melindungi pangsa pasar dan keunggulan bersaingnya yang sudah cukup baik pada beberapa aspek proses bisnisnya.

Tabel 2: Competitive Position Index
[Sumber: Olahan Penulis]

Keunggulan Diferensiasi	Bobot Relatif	Rating Daya Tarik	Skor Daya Tarik
Kualitas Produk	40%	98.9	39.56
Kualitas Pelayanan	30%	100	30
Citra Merek	30%	94.3	28.29
Total	100%		97.85
Keunggulan Biaya	Bobot Relatif	Rating Daya Tarik	Skor Daya Tarik
Harga Satuan	70%	100	70
Biaya Transaksi	10%	70	7
Biaya Pemasaran	20%	41.15	8.23
Total	100%		85.23
Keunggulan Pemasaran	Bobot Relatif	Rating Daya Tarik	Skor Daya Tarik
Pangsa Pasar	40%	18	7.2
Kesadaran Merek	30%	39.01	11.7
Distribusi	30%	100	30
Total	100%		48.9

7

Dari dua opsi yang ada, DMC lebih sesuai mengambil strategi ofensif yaitu menginvestasikan pada beberapa sumberdaya terutama pada pemasaran untuk menumbuhkan *market share* dan mengambil pangsa pasar yang belum tersentuh oleh DMC. Alasannya adalah karena peluang pasar yang belum tersentuh oleh DMC yang masih sangat besar. Potensi masuknya pesaing baru sedikit sehingga jika DMC sejak dini telah menerapkan strategi bauran pemasaran yang tepat, para pesaing akan sulit untuk mendapatkan pasar yang telah diraih terlebih dahulu oleh DMC. Jadi keputusan selanjutnya adalah bagaimana membangun strategi bauran pemasaran yang dapat secara efektif menumbuhkan pasar atau posisi produk di pasar.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan di atas, peneliti menyarankan sejumlah perbaikan terhadap praktik pemasaran yang dapat diambil oleh perusahaan yang menjadi fokus penelitian ini. Pertama, strategi *positioning* yang diperlukan untuk meraih tujuan di atas berupa upaya untuk mempertahankan slogan halal dan sehat, mengganti visual produk menjadi lebih modern, dan melakukan inovasi untuk segmen-segmen khusus di masyarakat seperti komunitas urban yang peduli makanan organik, vegetarian, dan vegan.

Dari hasil analisis diketahui bahwa DMC berada pada pasar yang kurang menarik dengan kekuatan yang agak lemah, lingkungan yang buruk, namun akses yang cukup baik. Pasar donat tempat DMC beroperasi agak tidak menarik. DMC kuat dalam diferensiasi dan biaya, tapi masih lemah dalam pemasaran. Hal ini menjadikan posisi bersaing DMC di pasar donat ada pada kategori yang masih potensial untuk dikembangkan. DMC perlu mengambil strategi ofensif untuk meningkatkan pangsa pasar secara nasional.

Peneliti menyarankan sejumlah perbaikan terhadap praktik pemasaran yang dapat diambil oleh perusahaan yang menjadi fokus penelitian ini. Pertama, strategi *positioning* berupa upaya untuk mempertahankan slogan halal dan sehat, mengganti logo menjadi lebih modern, dan melakukan inovasi produk agar sesuai dengan selera konsumen yang dinamis. Kedua, DMC perlu mengambil strategi harga dengan menurunkan harga melalui program promosi, diskon, maupun bonus pembelian. Ketiga, strategi saluran yang penting untuk dilakukan adalah modernisasi tampilan menyeluruh sehingga lebih sesuai dengan selera target konsumen saat ini. Terakhir, strategi

komunikasi perlu diarahkan pada upaya menggunakan sarana *online* secara lebih dinamis serta strategi klasik berupa optimisasi website agar lebih mudah ditemukan dalam mesin pencarian seperti Google.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] AlQahtani, M. (2015). Using Porter's Five Forces Model to Analyze the Competitiveness of the Coffee Industry for Dunkin' Donuts. *Slideshare*. <https://www.slideshare.net/inooocentpunjanban/c-competitive-analysis-dunkin-donuts>
- [2] Best, R. J. (2013). *Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability* (6th ed). Pearson.
- [3] Binus. (2017). Dunkin' Donuts Case Study [University Blog]. *Business Creation*. <https://bbs.binus.ac.id/business-creation/2017/03/dunkin-donuts-case-study/>
- [4] BPS. (2017). *Direktori Usaha/Perusahaan Menengah Besar Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum Sensus Ekonomi 2016*. BPS.
- [5] BPS. (2021). *Statistik Indonesia 2021*. BPS.
- Busken, D. F. (2012). Quality of a Baked Good—What Makes It Good? *Cereal Foods World*, 57(2), 89–90. <https://doi.org/10.1094/CFW-57-2-0089>
- [6] Donat Madu Cihanjuang. (2021). *Penjualan Donat Madu Indonesia 2019 & 2020 (Tidak Dipublikasikan)*. Donat Madu Cihanjuang.
- [7] Euromonitor International. (2011). *Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*. Euromonitor International.
- [8] Farhana, K. (2020). Plant-Based Food Bakal Jadi Tren Gaya Hidup di Tahun 2021. *Fimela*. <https://www.fimela.com/lifestyle/read/4437113/plant-based-food-bakal-jadi-tren-gaya-hidup-di-tahun-2021>
- [9] GAPMMI. (2020). Situs Resmi GAPMMI. *GAPMMI*. <http://www.gapmmi.or.id/?pilih=arsip&topik=23>
- [10] Gordon Food Service Contributors. (2019). Gen Z Food Preferences. *GFS*. <https://www.gfs.com/en-us/ideas/gen-z-food-preferences>
- [11] Handayani, I. (2021). Gerakan Pola Makan Plant-Based Meningkat. *Investor*. <https://investor>

id/lifestyle/246339/gerakan-pola-makan-plantbased-meningkat

[12] Hisano, A. (2019). *Visualizing taste: How business changed the look of what you eat*. Harvard University Press.

[13] Hutabarat, J. (2021, July 15). Days of health: Indonesia enters vegetarian food era. *The Jakarta Post*, 8.

[14] Janzer, C. (2019). How Restaurants Can Best Serve Generation Z. *Light Speed HQ*. <https://www.lightspeedhq.com/blog/serving-generation-z-how-restaurants-can-get-ready/>

[15] Kılıç, B., Bekar, A., & Yozukmaz, N. (2021). The New Foodie Generation: Gen Z. In N. Stylos, R. Rahimi, B. Okumus, & S. Williams (Eds.), *Generation Z Marketing and Management in Tourism and Hospitality* (pp. 223–247). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70695-1_9

[16] Kountur, R. (2009). *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis* (Vol. 5). PPM.

Leggett, T. (2013). The 7 Different Types Of Foodie. *Buzzfeed*. <https://www.buzzfeed.com/tabathaleggett/the-different-types-of-foodie>

[17] Mullen, C. (2019). Gen Z changes the taste of the food industry. *Biz Journals*. <https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2019/05/gen-z-changes-the-taste-of-the-food-industry.html%3Fpage%3Dall>

[18] Nurhayati-Wolff, H. (2021). Share of plant-based food consumers in Indonesia 2019. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1073961/indonesia-plant-based-food-consumers/>

[19] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 1997 Tentang Statistik.

[20] Wang, B. (2020). Marketing Strategy Based on Improving Pork Fresh Market Suppliers. *Revista Científica de La Facultad de Ciencias Veterinarias*, 30(3).

[21] Weise, S. (2019). Gen Z + Food: What the Food Industry Needs to Know about Marketing to a New Generation. *Bixa Research*. <https://bixaresearch.com/blog/2019/7/22/gen-z-food-what-the-food-industry-needs-to-know-about-marketing-to-a-new-generation>