

# KISAH SUKSES INOVASI MARKETING FROM COMMODITY BECOMES SOLUTION (Studi Kasus tentang PT Holcim Indonesia Tbk)

**Handy Martinus**

Marketing Communication, Faculty of Economic and Communication, BINUS University  
Jl. KH Syahdan No 9, Kemangisan-Palmerah, Jakarta Barat 11480  
handy.martinus@binus.ac.id

## ABSTRACT

*Cement is a strategic commodity. Indonesia as a developing country continues, cement becomes something absolute. Particularly, in the next few years, infrastructure development continues announced. To it, we need to anticipate the occurrence of scarcity (shortage) of cement to meet the needs in the country in the next couple years. Fears of a shortage of cement in the country are quite groundless. Currently installed production capacity of the national cement industry around 47.5 million tons per year, spreads over nine locations in Indonesia. Meanwhile, the average utilization rate of production capacity cement plant reaches between 80% - 85% or about 38-40 million per year. Meanwhile, the current level of cement consumption reached about 33 million tons (still a surplus of about 5-7 million tons). The problem is, if the shortage is met from imports, it could damage the domestic cement industry. Therefore, to meet the interests of industry and consumers, the best way is the expansion of the new plant. And to support the expansion of the factory in the country, clearly requires a major investment. Based on the assumptions above, Holcim as a newbie in the national cement market, which previously bought cement Cibinong also takes part in the national market. Now, Holcim is not half-hearted continuously expanding its new factory in Tuban to increase the strength of its two plants that are already running. A series of innovations in marketing activities are carried out, ie not just treating cement as a commodity but rather providing a range of service solutions to users via the outlet solution that provides aid earthquake resistant building design, material supply multi-brand, as well as a series of cooperation in the process of financing by establishing cooperation to the bank.*

**Keywords:** cement, expansion, commodity, Holcim, innovation

## ABSTRAK

*Semen adalah komoditas yang strategis. Indonesia sebagai negara yang terus melakukan pembangunan, semen menjadi sesuatu yang mutlak. Khususnya, beberapa tahun ke depan, pembangunan infrastruktur terus dicanangkan. Untuk itu, kita perlu mengantisipasi akan terjadinya kelangkaan (shortage) semen untuk memenuhi kebutuhan di dalam negeri beberapa tahun ke depan. Kekhawatiran terjadinya shortage semen di dalam negeri ini cukup berasal. Saat ini kapasitas produksi terpasang industri semen nasional sekitar 47,5 juta ton per tahun, tersebar di sembilan lokasi di Indonesia. Sementara itu, rata-rata tingkat pemanfaatan kapasitas produksi pabrik semen mencapai antara 80%-85% atau sekitar 38-40 juta per tahun. Sedangkan, tingkat konsumsi semen saat ini mencapai sekitar 33 juta ton (masih surplus sekitar 5-7 juta ton). Persoalannya, jika shortage ini dipenuhi dari impor, hal itu bisa merusak industri semen dalam negeri. Oleh karenanya, untuk memenuhi kepentingan industri dan konsumen, jalan terbaik adalah ekspansi pabrik baru. Dan untuk mendukung ekspansi pabrik di dalam negeri, jelas membutuhkan investasi besar. Berdasarkan asumsi di atas, Holcim sebagai newbie di pasar semen nasional, yang sebelumnya membeli semen Cibinong pun berkiprah di pasar nasional. Tidak tanggung-tanggung, saat ini dilakukan terus menerus ekspansi pabrik barunya di Tuban untuk menambah kekuatan dua pabriknya yang sudah berjalan. Serangkaian inovasi dalam kegiatan marketing pun dilakukan, yakni tidak hanya memperlakukan semen sebagai komoditas melainkan menyediakan serangkaian solusi bagi pemakai melalui layanan outlet solusi rumah yang menyediakan bantuan desain bangunan tahan gempa, penyediaan material multi-brand, dan juga serangkaian kerja sama dalam proses financing dengan menjalin kerjasama kepada bank.*

**Kata kunci:** semen, ekspansi, komoditas, Holcim, inovasi

## PENDAHULUAN

Holcim dikenal sebagai pelopor dan inovator di sektor industri semen yang tercatat sebagai sektor yang tumbuh pesat seiring pertumbuhan pasar perumahan, bangunan umum dan infrastruktur. PT Holcim Indonesia Tbk satu-satunya produsen yang menyediakan produk dan layanan terintegrasi yang meliputi 10 jenis semen, beton dan agregat. Kini PT Holcim Indonesia Tbk tengah mengembangkan usaha waralaba yang unik, yakni Solusi Rumah, yang menawarkan solusi perbaikan dan pembangunan rumah dengan biaya terjangkau dengan dukungan lebih dari 9.200 ahli bangunan binaan Holcim, waralaba yang hingga pertengahan 2011 telah mencapai 351 gerai, dan staf penjualan via telepon yang jumlahnya terus bertambah.

Kebutuhan untuk pasar utama PT Holcim Indonesia Tbk, yaitu Pulau Jawa, dipasok dari dua unit produksi utama dan satu stasiun penggilingan, dan semua unit ini mampu memproduksi dengan kapasitas 8.265 juta ton pertahun. Saat ini sedang dibangun unit produksi yang ketiga di Tuban, Jawa Timur, yang berkapasitas tahunan 1,7 juta ton dan direncanakan mulai berjalan pada tahun 2013. PT Holcim Indonesia Tbk mengoperasikan banyak batching plant beton, dua tambang dan jaringan logistik lengkap yang mencakup pula gudang dan silo.

Pada tahun 2010 pabrik semen PT Holcim Indonesia Tbk di Cilacap menjadi salah satu dari hanya dua badan usaha di Indonesia yang berhasil meraih penghargaan PROPER Emas dari Kementerian Negara Lingkungan hidup – penghargaan tertinggi di bidang manajemen limbah dan lingkungan hidup di Indonesia. Pabrik yang berlokasi Narogong berhasil memperoleh peringkat PROPER hijau. Pada tahun itu juga, untuk ketiga kalinya, merek Holcim dianugerahi penghargaan tahunan Superbrand – merek pilihan konsumen. Semua unit kerja perusahaan pada tahun 2010 mampu membukukan 6 juta jam kerja tanpa satu kali pun kecelakaan menimpa karyawan.

Pada tahun 2008 Holcim Indonesia menerima penghargaan tertinggi kategori lingkungan hidup dalam ajang Penghargaan Laporan Pembangunan Berkelanjutan *National Corporate Social Responsibility* (NCSR). Selain itu perusahaan juga meraih Penghargaan dari Presiden RI untuk bidang keselamatan kerja tahun 2008 dan penghargaan dari DuPont/Warta Ekonomi sebagai “Perusahaan Paling Peduli tentang keselamatan kerja pada tahun 2008, serta menjadi satu-satunya perusahaan yang mendapat peringkat Emas bidang manajemen keamanan dari Kepolisian Republik Indonesia

Banyak Usaha bisnis yang dijalankan oleh orang mencapai kesuksesan tetapi kemudian mengalami kemunduran usaha. Tetapi banyak pula usaha bisnis yang mencapai kesuksesan dan tetap berada pada kesuksesan. Semua terletak pada usaha bisnis yang dibangun dengan pondasi Usaha yang kuat. Perjalanan bisnis selalu dipenuhi dengan perubahan-perubahan yang tidak terduga, sehingga agar tetap eksis dalam persaingan usaha adalah membangun pondasi usaha dengan kuat. Salah satu langkah membangun pondasi usaha yang kuat adalah dengan melakukan inovasi bisnis secara terus menerus. Inovasi Bisnis memungkinkan perusahaan bertahan terhadap perubahan zaman. Selain itu diperlukan kesabaran untuk tidak tergiur oleh keuntungan sesaat tetapi tidak berumur panjang, inilah yang terkadang menjadi permasalahan pelaku usaha.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan suatu analisis dari salah satu *top three* produsen semen dalam industry bahan bangunan yang sukses melakukan inovasi dalam bidang marketing. Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara kepada pihak terkait dan juga menggunakan data sekunder sekaitan dengan hasil performa yang diperoleh dari instansi terkait dan juga sumber-sumber yang kredibel. Pada hasil akhir penelitian ini akan mengupas tentang analisa SWOT dari organisasi yang dibahas sebagai bahan pembelajaran ataupun referensi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah contoh perusahaan yang bisa dijadikan inspirasi dalam mengembangkan usaha adalah apa yang telah dilakukan oleh Pabrik semen PT Holcim Indonesia Tbk. Perusahaan yang awalnya bernama PT Semen Cibinong ini mengalami sejumlah persoalan ketika diakuisisi Grup Holcim pada tahun 2002. Saat itu perusahaan masih merasakan dampak krisis ekonomi 1998. Pada saat itu Semen Cibinong berada di urutan ketiga di pasar, tetapi jaraknya dengan perusahaan di atasnya cukup lebar. Sehingga ada banyak hal yang harus dibenahi pada 2001-2002. Dari sisi *positioning* bisnis, sebut contoh, **Holcim memutuskan mengubah dari yang berbasis bisnis komoditas menjadi perusahaan pemberi solusi dan inovasi bagi pelanggan.** Ada beberapa langkah yang dilakukan dalam membangun usaha yang kuat antara lain dengan melakukan langkah-langkah berikut.

Memperbaiki Organisasi Perusahaan; langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan perbaikan di bidang Sumber Daya Manusia (SDM), Holcim berkeyakinan bahwa dengan pengorganisasian SDM yang baik akan mampu memberi dampak yang lebih besar dibandingkan dengan perubahan dalam hal pemasaran dan inovasi. Perbaikan SDM ini dilakukan dengan mendirikan *Holcim Academy*. Ini bukanlah lembaga pendidikan, melainkan konsep peningkatan mutu SDM. Di dalamnya ada sejumlah program yang dianggap penting. Contohnya, *people development* program dan *succession planning*. Tujuan program yang dilakukan sejak awal 2005 ini adalah menetaskan *leader* untuk memimpin unit-unit organisasi. *Holcim Academy* juga menyelenggarakan program *Organizational Performance Improvement* (OPI). Melalui program ini, Holcim mengambil beberapa orang terbaiknya, lalu diberi pelatihan untuk menjadi *coach*. Setelah dilatih, mereka dikembalikan ke unit area untuk membantu proses perubahan selama sekitar 8 bulan. Program itu berlaku bagi seluruh lapisan karyawan, dari kepala departemen sampai level terendah.

Membina Karyawan Sendiri; Holcim lebih memilih untuk membina karyawan sendiri dari *Fresh Graduate* dibandingkan merekrut karyawan yang sudah jadi karena dipandang lebih efisien. Selain itu dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan diadakan program penugasan karyawan ke negara-negara lain dimana ada bisnis Holcim.

Program-program inovasi; program-program inovasi memang menjadi prioritas manajemen Holcim agar perusahaan jadi *winning company*. Untuk menjadi organisasi yang inovatif juga dirancang melalui berbagai program resmi contohnya adalah Holcim rutin mengadakan CEO Award yang dengan itu masing-masing unit bisnis bisa saling melihat dan berkompetisi mana saja yang memiliki ide inovatif. Salah satu produk inovatif Holcim adalah **Solusi Rumah**, sebuah produk yang menawarkan bantuan dalam membangun rumah dan memberikan akses keuangan bagi konsumen untuk mendapatkan rumah. Inovasi lain adalah membuat sarana pengangkut dalam ukuran yang lebih kecil agar dapat menjangkau jalan-jalan kecil di kota yang memiliki tingkat kemacetan tinggi seperti Jakarta.

Menawarkan Waralaba / Franchise; Holcim sukses melakukan *co-branding* dengan beberapa pebisnis di daerah, dan menawarkan kesempatan **Franchise/Waralaba** untuk Solusi Rumah dan Holcim Beton. Untuk Solusi Rumah, Holcim menawarkan waralabanya sejak 2008, sedangkan Holcim Beton baru mulai Juni 2009. Melalui PT Holcim Beton, grup ini ingin membuat terobosan dalam perluasan pasar dengan melibatkan masyarakat, dengan konsep waralaba. Cara ini pertama kali ada di Indonesia dan sudah diterapkan Holcim di Thailand dengan menuai sukses. Di Thailand, dari 77 batching plant Holcim, sekitar 22 dikelola mitra investor.

### Marketing Focus

Dengan memberi nilai tambah pada setiap mata rantai yang bersinggungan dengan produknya, penjualan Holcim meningkat secara signifikan. Bagaimana ia melakukannya? "*Orang bodoh sekalipun*

*dapat menjual barang, tapi dibutuhkan orang jenius, keyakinan, dan kerja keras untuk menciptakan merek terkenal.*” Kalimat yang sangat mashyur ini diungkapkan pakar periklanan legendaris David Ogilvy. Tidak sedikit pemasar yang menjadikannya sebagai kata sakti dalam merancang strategi pemasaran produk.

Holcim Ltd. termasuk perusahaan yang sangat percaya dengan ungkapan Ogilvy tersebut. Padahal, yang digeluti perusahaan asal Swiss ini adalah bahan bangunan, terutama semen, industri yang produknya lebih banyak dianggap sebagai komoditas belaka. Namun, Holcim tetap percaya bahwa membangun merek dapat menjadi salah satu kunci sukses perusahaannya, terutama secara jangka panjang.

Sentuhan yang sama juga diterapkannya di Indonesia. Setelah berhasil menguasai PT Semen Cibinong Tbk., Holcim mulai memberikan sentuhan pemasaran pada produknya yang dilakukan secara bertahap. Awalnya, dengan menyeragamkan kemasan kedua merek yang dibesutnya, Semen Kujang dan Semen Nusantara. Baru pada awal 2006, perusahaan ini mengubah identitas korporatnya menjadi PT Holcim Indonesia Tbk. Bersamaan dengan itu, dua merek tersebut pun digabung ke dalam satu merek, yaitu Holcim.

Menurut Febby Intan, Manajer Pemasaran & Branding Grup Holcim, yang dilakukan pihaknya tak semata mengganti merek. Lebih dari itu, Holcim mengubah *lanscape* bisnis semen ke arah yang sama sekali berbeda dari sebelumnya. “Selama ini semen hanya dipandang sebagai komoditas belaka, di mana manufaktur begitu berperan,” ungkap Febby. “Kami ingin mengubah cara pandang tersebut. Kami menjadikan berbisnis dengan menggunakan sudut pandang konsumen.” Dengan pola lama, setidaknya ada dua hal yang menjadi kunci di industri semen: harga dan distribusi. Jika kedua faktor tersebut berhasil dipenuhi, sukses hanya tinggal menunggu waktu. Holcim menawarkan pola yang berbeda. Secara global, Holcim memiliki konsep Holcim *Value Chain*: Holcim akan memberikan *added value* di sepanjang *supply chain*-nya. Untuk itu, harus mengetahui *insight* konsumen dan pihak-pihak lain yang bersentuhan dengan produk ini.

Berbagai riset, *focus group discussion* hingga *customer visit* pun digelar sejak September 2005. Kegiatan ini melibatkan seluruh lapisan konsumen yang bersentuhan dengan produk Holcim, yaitu pemilik rumah, tukang bangunan hingga pemilik toko bangunan. Ini penting untuk mengetahui secara riil *insight* daripada seluruh pihak yang berperan dalam mata rantai distribusi semen Holcim.

Di saat bersamaan, untuk mengetahui kekuatan mereknya, Holcim pun menggelar survei indeks ekuitas merek (*brand equity index*). Ternyata, ekuitas merek semen Kujang dan Nusantara jauh di bawah merek-merek kompetitor. Indeks ekuitas merek Kujang yang ditujukan untuk pasar Jawa Barat hanya berada pada angka 1,0, sedangkan semen Nusantara yang ditujukan untuk pasar Jawa Tengah hanya 0,9. Padahal, indeks kompetitor sudah berada pada angka 4.

Walau cukup mengecewakan, namun temuan tersebut merupakan disikapi sebagai suatu keuntungan bagi Holcim. Pasalnya, dengan indeks yang masih rendah itu, akan lebih mudah untuk memperkenalkan merek baru yaitu, Holcim. Tantangannya akan sangat berbeda jika merek Kujang dan Nusantara sudah memiliki ekuitas yang kuat. Dari survei tersebut juga ditemukan fakta bahwa salah satu faktor yang menjadi dasar sehingga konsumen mau membeli semen dengan merek tertentu adalah kenal (*awareness*). Loyalitas untuk produk ini masih tergolong sangat rendah. Konsumen bersedia mengganti merek pilihannya selama merek tersebut masih dikenalnya. Karena itu, disimpulkan bahwa *brand awareness* itu sangat penting di bisnis ini.

Awal 2006, Holcim pun mulai membangun mereknya. Aktivitas ini tak hanya ditujukan bagi pemilik rumah, tapi juga bagi tukang bangunan dan pemilik toko, bahkan distributor. Seluruh pihak tersebut masih berada dalam mata rantai Holcim sehingga semua menjadi perhatian. Khusus untuk

pemilik rumah, Holcim langsung menggebrak pasar dengan kampanye *above the line*-nya. Iklan besar-besaran di gelar di berbagai media. Tak sedikit pelaku dunia pemasaran yang kaget dibuatnya. Karena, apa yang dilakukan Holcim di luar kebiasaan para pelaku industri semen. Salah satu cara terbaik untuk menciptakan *awareness* adalah dengan beriklan,

Agresivitas Holcim dalam melakukan aktivitas komunikasi lini atas ini juga dapat dilihat dari besarnya biaya yang dikeluarkannya. Menurut catatan Nielsen Media Research, sepanjang 2006 harus merogoh koceknya hingga Rp 34,91 miliar untuk mengomunikasikan mereknya di berbagai media. Tahun ini jumlah yang dikeluarkan kemungkinan akan berkisar pada angka itu juga. Pasalnya, hingga Agustus saja 2006, dana yang dihabiskan telah mencapai Rp 21,46 miliar.

Besarnya dana yang dikeluarkan Holcim berada jauh di atas para pesaingnya. PT Indocement dengan merek Tiga Rodanya tahun lalu hanya mengeluarkan Rp 3,9 miliar, dan hingga Agustus tahun ini billing iklannya baru Rp 1,69 miliar. Adapun pemain lain hampir sama sekali tidak melakukan aktivitas lini atas.

Berkaca pada data tersebut, terlihat tidak ada reaksi yang ditunjukkan pemain lain terhadap aktivitas branding Holcim. Mungkin apa yang dilakukan belum dirasa cukup mengganggu oleh market leader, sehingga mereka merasa belum perlu memukul balik dengan pola yang sama. Pemain lama seperti semen Tiga Roda atau semen Gresik telanjur kuat di pasar semen di Indonesia. Dominasi pemain lama ini tak akan dengan mudah digoyang Holcim yang kembali menjadi merek baru di industri ini. Apalagi, karakteristik bisnis ini juga sangat berbeda dari bisnis lain. Pemain lama seperti Tiga Roda dan Gresik masih percaya pada kekuatan dan kedekatan terhadap peritel yang sejak lama sudah dijalinnya.

Diakui bahwa kekuatan yang dimiliki pemain lama seperti Tiga Roda dan Gresik. Selain mereknya sudah sangat dikenal konsumen, distribusi merek tersebut juga tergolong sangat merata. Untuk itu, Holcim pun melakukan perubahan dalam sistem distribusinya. Holcim menata ulang distributornya dengan menggunakan pola *channel management*. Setiap distributor fokus pada area masing-masing, sehingga tidak akan bersaing dengan distributor lain. Jumlah distributor Holcim saat ini terbilang cukup banyak, yakni 50 perusahaan.

Selain itu, Holcim juga semakin meningkatkan peran distributornya. Dalam berbagai kegiatan promosi, selalu melibatkan distributor. Tujuannya, tak lain agar distributor pun makin mendekatkan diri kepada para peritel. Distributor biasanya lebih tahu kondisi di lapangan, karena itu, ajakan selalu dilakukan kepada distributor setiap kali menggelar program promosi.

Tak hanya sampai distributor, Holcim melakukan pendekatan pula kepada para peritel. Setelah mengubah merek dan identitas korporatnya, Holcim langsung mengedukasi peritel, mengganti material promosi, serta mengunjungi toko. Bagi toko bahan bangunan, semen merupakan *entry point*. Kalau ada konsumen membeli semen di toko mereka, konsumen tersebut akan cenderung membeli kebutuhan bangunan lainnya di toko tersebut. Karena itu, peritel cenderung menjual semen yang sangat dikenal konsumen.

Selain mendekatkan diri kepada pemilik rumah, pemilik toko, dan distributor, tak lupa Holcim juga mendekati para tukang bangunan. Bekerja sama dengan Politeknik Negeri Jakarta, menggelar pelatihan kepada para tukang bangunan yang diberi nama Akademi Ahli Bangunan Holcim (AABH) di berbagai kota. Selain mengasah skill tentang konstruksi, Holcim pun memberikan pengetahuan yang berkaitan dengan masalah keselamatan dan kesehatan kerja.

Tukang bangunan merupakan salah satu komponen yang sangat penting. Baik-buruknya kualitas produk kami juga sangat bergantung pada cara mereka mengaplikasikan produk. Karena alasan itulah, pihaknya berusaha mengangkat derajat tukang dengan memberi pelatihan dan

menyebutnya sebagai “ahli bangunan”. Setelah selesai pendidikan, foto dan nama mereka juga dimuat di koran. Ini menjadi sarana promosi tersendiri bagi mereka.

Lebih dari itu, Holcim pun tetap menjaga hubungannya dengan alumni AABH. Holcim membentuk klub ahli bangunan di berbagai kota untuk mewadahi para alumni AABH. Para alumni juga secara berkala menerima newsletter. Bahkan, memberikan fasilitas berupa asuransi kecelakaan kerja selama setahun, bekerja sama dengan Asuransi Bumi Putera. Ini merupakan bagian dari aktivitas CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang dilakukan. Alumni AABH kini lebih dari 1.700 orang.

Dengan berbagai aktivitas tersebut, kinerja Holcim akan terus meningkat. Holcim punya metode tersendiri untuk mengukur efektivitas program pemasaran yang dilakukannya. Khusus untuk mengukur efektivitas program branding, bekerja sama dengan lembaga riset independen menggelar *advance tracking* program. Hasilnya, 10 bulan setelah peluncuran merek Holcim, penerimaan konsumen ternyata cukup baik. TOM (*top of mind*) Holcim mencapai 12%, *spontaneous awareness*-nya 70%, sedangkan *added awareness* 90% lebih. Ini terbilang baik untuk sebuah *brand* yang baru.

Tak hanya kinerja mereknya yang meningkat, kinerja penjualan Holcim pun terus bergerak ke arah yang lebih positif. Pangsa pasarnya terus tumbuh. Berdasarkan data Asosiasi Semen Indonesia, hingga September 2007, Holcim telah menguasai 23,2% pasar semen di Jawa (Holcim hanya didistribusikan di Pulau Jawa).

Pengamatan yang dilakukan peneliti juga menemukan fakta yang sama. Beberapa toko bangunan yang menjual Holcim merasa cukup puas dengan perputaran produk ini. “Banyak pelanggan yang begitu datang langsung bilang, ‘Cari Holcim’,” ungkap H. Sjahrial, pemilik toko bahan bangunan di Tebet, Jakarta Selatan.

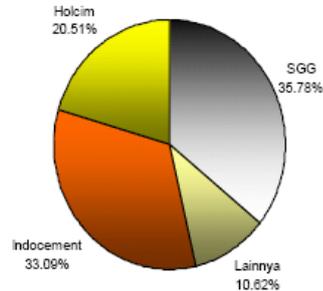
Apa yang terjadi di industri semen saat ini, tak ubahnya dengan yang terjadi di industri pelumas beberapa tahun lalu. Kala itu, Top 1 menjadi pelopor untuk membangun merek sekaligus melakukan pendekatan kepada montir. Karakteristik produknya relatif sama, di mana konsumen tidak bisa membedakan kualitas antara satu produk dan produk lainnya. Semua didasari rekomendasi pihak kedua (montir dan ahli bangunan).

Strategi Holcim yang memadukan kedua faktor tersebut (*brand building* dan pelatihan tukang), menurut Agus, sangat tepat. Pasalnya, merek dan tukang merupakan faktor utama dalam pengambilan keputusan pembelian produk semen. Namun, ia menegaskan, Holcim juga tidak boleh melupakan peritel yang selama ini sudah “disuapi” berbagai hadiah oleh kompetitornya. Mau tidak mau Holcim tetap harus melakukan trade promo, karena peritel juga punya peran besar.

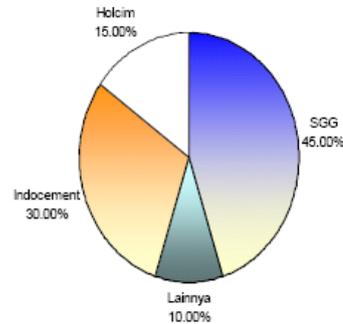
Hampir semua kompetitor Holcim hanya fokus dalam menggelar aktivitas trade promo. Holcim pun juga melakukannya, tapi lebih selektif. Ke depan, Holcim akan terus melakukan berbagai perbaikan. Dalam hal distribusi, untuk menghindari kekurangan stok di beberapa daerah yang perputarannya tinggi, Holcim membentuk *satellite warehouse* agar dapat lebih cepat mendistribusikan barang ke peritel. Saat ini, Holcim punya empat satelit warehouse. Selain itu, Holcim pun berencana membangun pabrik baru di Tuban. Ini untuk memenuhi permintaan di wilayah Jawa Timur. Saat ini, dengan mengandalkan dua pabrik di Narogong dan Cilacap saja, Holcim hanya bisa fokus di Jawa Barat dan Jawa Tengah. Untuk perdagangan antarpulau, tentu saja biayanya masih terlalu tinggi.

Salah satu target utama Holcim adalah mencapai indeks ekuitas merek 4,0 pada awal 2013. Ini bukan pekerjaan mudah, karena banyak faktor yang memengaruhinya. Namun dengan keyakinan dan tim yang solid, *at the end* jika telah memiliki *brand equity* yang sangat kuat, konsumen akan menjadi loyal. Perhatikan gambar 1.

Pangsa Pasar Kapasitas Pabrik Setiap Produsen Semen



Pangsa Pasar Produksi Semen Setiap Produsen Semen



Gambar 1 Pangsa Pasar Produsen Semen  
Sumber: Asosiasi Semen Indonesia

Dari grafik diatas, saat ini posisi Semen Gresik merupakan *leader* baik dari segi kapasitas pabrik maupun pangsa pasar produksinya. Namun sebagai pemain baru, Holcim pun akhir2 ini terbilang sangat aktif dan berhasil melakukan penetrasi hingga mencapai angka 15% untuk produksi dan 20.5% untuk kapasitas yang terpasang. Ini menunjukkan bahwa kiprah Holcim dalam usia yang muda sangat lah dapat diperhitungkan.

## SIMPULAN

Berikut ini merupakan analisis SWOT dari Holcim berdasarkan informasi yang berhasil dikumpulkan dan juga atas hasil pengamatan yang dilakukan.

### **Strength**

Komitmen Manajemen perusahaan yang sangat tinggi dan solid untuk menjadikan *brand* dan produknya sebagai pilihan utama konsumen. Hadirnya divisi marketing, *branding & innovation* merupakan bagian dari proses berbenah diri yang dilakukan perusahaan. *Competitive Advantage Differentiation* dengan menciptakan inovasi produk dan jasa yang dirumuskan berdasarkan hasil survei secara berkala terhadap kebutuhan pasar. Hadirnya produk yang belum pernah ada selama ini, seperti solusi yang ditawarkan outlet Solusi Rumah untuk membuat bangunan rumah tahan gempa, blok modul rumah tahan gempa yang efektif dan hemat dalam biaya pembangunan. Strategi marketing Holcim yang berusaha membangun pasar melalui *Brand Building*. Hal ini ditandai dengan adanya alokasi biaya mencapai Rp 40 milyar pada tahun 2006, atau 9 kali lipat lebih besar dari biaya iklan semen tiga roda (Indocement). Kemampuan Holcim yang dapat mengubah penjualan menjadi kas dalam waktu 61 hari. Ini merupakan waktu tercepat jika dibandingkan dengan competitor utama mereka yakni Semen Gresik 76 hari dan Indocement 106 hari. Dengan demikian, perputaran uang Holcim lebih cepat dan tentunya lebih fleksibel dalam penggunaan dana.

### **Weaknesses**

Adanya kewajiban Holcim yang merupakan tertinggi dibanding competitornya. Berdasarkan Laporan Keuangan tahun 2008, rasio hutang bersih Holcim mencapai 91,07%. Sedangkan pesaingnya Indocement 22,18% dan Semen Gresik 3,8%. Kapasitas produksi Holcim merupakan yang terendah dibandingkan Indocement dan Semen Gresik. Tentu saja ini berdampak kepada kemampuan jual yang

lebih rendah dan lokasi pabrik saat ini hanya terpusat di Cilacap dan Narogong (pulau Jawa). Berdasarkan kondisi geografis Indonesia dan lokasi pabrik Holcim saat ini, maka untuk distribusi menjadi kendala tersendiri yaitu tingginya komponen biaya angkut untuk mencapai seluruh wilayah Indonesia.

### *Opportunities*

Support yang sangat kuat dari Holcim Ltd. yang merupakan perusahaan semen terbesar di dunia. Dengan diciptakannya produk-produk yang inovasi, PT. Holcim memiliki kemungkinan dapat bersaing unggul daripada perusahaan semen semen lain yang ada di Indonesia. Tim Geocycle PT. Holcim menyediakan solusi lengkap untuk limbah industri, kotamadya dan pertanian. PT. Holcim memelopori pembuangan yang aman ozon depleting CFC gas – fasilitas pertama di Asia Tenggara sehingga dapat mengurangi lingkungan dari emisi gas karbon. Potensi bahan-bahan mentah pembuatan semen di Indonesia cukup banyak.

### *Threats*

Jangkauan pasar Semen Gresik yang merupakan pesaing dari PT. Holcim yang sangat luas karena mempunyai Semen Gresik untuk pasar Jawa, Semen Padang untuk kawasan Sumatra, dan Semen Tonasa untuk wilayah Sulawesi. Karakteristik semen yang merupakan komoditas.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.
- James, E. F., Blackwell, dkk. (1987). *Perilaku Konsumen*. Cetakan Pertama. Jakarta: Binapura Aksara.
- Juran, J.M., dan Gyrna, F. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook 4<sup>th</sup> edition*. New York: Mc Graw Hill Book.
- Kertajaya, H. (2007). *Boosting Loyalitas Marketing Performance*. Bandung: Mizan Pustaka.
- Kotler, P. (1997). *Manajemen Pemasaran: Analisa Perencanaan Implikasi dan Kontrol*. Jilid I. Jakarta: Prennalindo.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Marketing Management, The Millennium Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. V. and Leonard, B. L. (1988). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press A Division of Simon & Schuster.
- R, Mc. K. (1991). *Relationship Marketing; Successful Strategis for the Age of the Customer*. New York: u.a.
- Rambat, L., dan Hamdani, A. (2006). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Schnaars, S. P. (1991). *Marketing Strategy*. Smun & Schuster.
- Tjiptono, F. (1995). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Pemasaran jasa*. Edisi Pertama. Bayumedia Publishing.