

ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) PADA PORTOFOLIO PRODUK UNILEVER

Nanda Andreas Octavini¹, Weni Yunisa Adriani², Nopi Yana³, Rolando Mandela⁴

Institut Teknologi dan Bisnis Diniyyah Lampung
nandaandreas10@gmail.com

ABSTRACT

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG) pada portofolio produk Unilever dan merumuskan strategi pemasaran yang tepat berdasarkan analisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi pustaka dan wawancara. Metode analisis yang digunakan adalah matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Berdasarkan hasil pemetaan pada matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dapat dijelaskan bahwa kesepuluh produk Unilever menempati kuadran (posisi) yang berbeda-beda yaitu : pada kuadran I atau *Question Mark* ada empat produk yang dipetakan ke dalam kuadran ini yaitu *Savory, Spread, Tea and Soy Beverages, House Hold Care*. Produk tersebut memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi namun pangsa pasar yang rendah. Hal ini perlu ditingkatkan agar semua produk dapat bergeser ke posisi *Star* . Pada kuadran IV atau *Dog* ada enam produk yang berada dalam kuadran ini yaitu *Skin Cleansing, Skin Care, Oral Care, Deodorant, dan Hair Care*. Pada kuadran ini pertumbuhan produk sangat kecil dan pangsa pasar juga rendah. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan sesuatu agar produk tersebut tetap dapat bersaing dan berkembang dan bisa bergerak ke posisi *Question Mark*.

Keywords: Matriks BCG, Portofolio, *Boston Consulting Group*

1. PENDAHULUAN

Strategi pemasaran menurut Kotler (2008:58) adalah logika pemasaran dimana perusahaan berharap dapat menciptakan nilai bagi pelanggan dan dapat mencapai hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan. Pemasaran merupakan bagian dari manajemen perusahaan dan juga merupakan salah satu faktor terpenting, karena pemasaran secara langsung akan mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kelangsungan hidup perusahaan dalam hal pemasaran tergantung pada kemampuan perusahaan untuk menemukan, memperoleh dan mempertahankan pangsa pasarnya. Oleh karena itu, kelancaran suatu perusahaan sangat bergantung pada manajemen dalam menyusun strategi pemasaran.

Strategi pemasaran menurut Assauri (2013:15) serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan, dan aturan yang memberi kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu. Menurut Wahyuandari (2013 : 89) , perumusan strategi perusahaan bertujuan untuk mengungguli pesaingnya. Untuk menentukan strategi perusahaan harus memperhatikan lingkungan yang dihadapi baik lingkungan internal maupun eksternal. Dalam penetapan strategi pemasaran yang akan dijalankan perusahaan haruslah terlebih dahulu melihat situasi dan kondisi pasar serta menilai posisinya dipasar. Dengan mengetahui keadaan dan situasi serta posisinya di pasar dapat ditentukan kegiatan pemasaran yang harus dilaksanakan. Salah satu teknik analisis strategi yang dapat diterapkan pada startegi manajemen pengembangan produk adalah dengan menggunakan analisis *Boston Consulting Group* (BCG). Matrik *Boston Consulting Group* (BCG) merupakan sebuah alat analisis untuk merumuskan strategi perusahaan (Prasetyo. et al. 2016). Menurut Umar (2008:60) matriks *Boston Consulting Group* (BCG) adalah matriks Internal-Eksternal yang dibentuk secara khusus dalam rangka meningkatkan usaha-usaha perusahaan yang memiliki multidivisi dengan merumuskan strategi yang paling cocok. Teknik analisis ini mengelompokkan produk atau unit

bisnis perusahaan ke dalam empat kategori berdasarkan kombinasi pada pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar (Pamungkas, 2015). Empat kuadran atau kategori tersebut adalah : *Dog*, *Question Mark*, *Star* dan *Cash Cow*.

Tujuan menganalisis portofolio produk menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) adalah untuk mengetahui produk mana yang layak mendapat perhatian dan dukungan finansial agar produk tersebut dapat bertahan (Chandra, 2020) dan menjadi kontributor kinerja perusahaan dalam jangka panjang dan merumuskan strategi pemasaran yang tepat.

PT. Tunas Subur adalah salah satu perusahaan di bidang distribusi barang-barang PT. Unilever Indonesia yang berpusat di Jakarta bertugas mewakili dan bertanggung jawab atas pemasaran produknya. PT. Tunas Subur menghadapi persaingan dalam memasuki pasar karena banyaknya perusahaan pesaing yang memasarkan produk yang sejenis. Persaingan yang ketat antara produk-produk sejenis antar perusahaan maupun antar produk dalam satu perusahaan menyebabkan perusahaan perlu strategi yang tepat dan terpadu guna mempertahankan pangsa pasar dan peningkatan volume penjualan atas produk yang di pasarkan.

Terdapat tiga divisi produk Unilever dengan sepuluh kategori produk yang didistribusikan oleh PT. Tunas Subur ke 1.288 toko di wilayah Lampung Timur dimana masing-masing kategori produk memiliki realisasi penjualan yang berbeda-beda selama dua tahun terakhir. Pertumbuhan portofolio produk Unilever di PT. Tunas Subur adalah sebesar 8,7% dari tahun 2016, sedangkan standar pertumbuhan pasar yang baik menurut Kotler (2009:179) dalam matriks *Boston Consulting Group* adalah sebesar 10%. Selain itu, pencapaian portofolio produk yang dipasarkan menghasilkan persentase pencapaian dan pertumbuhan yang tidak merata, banyak produk yang mengalami pertumbuhan tapi target tidak tercapai.

Divisi	Kategori	Realisasi Penjualan		Target Penjualan	Persentase Pertumbuhan Pasar	Persentase Pencapaian
		2020	2021			
Food and Drinks	Spread	468.000.000	520.000.000	312.000.000	11%	167%
	Savory	13.312.000.000	15.845.000.000	18.720.000.000	19%	85%
	Tea and Soy B	1.508.000.000	1.746.000.000	1.820.000.000	16%	96%
Home Care	Laundry	8.512.000.000	8.994.000.000	10.036.000.000	5%	90%
	House Hold Care	5.148.000.000	5.824.000.000	6.240.000.000	13%	93%
Personal Care	Skin Cleansing	3.640.000.000	3.918.000.000	4.264.000.000	8%	92%
	Skin Care	4.264.000.000	4.403.000.000	4.784.000.000	3%	92%
	Oral Care	6.292.000.000	6.410.000.000	7.488.000.000	2%	86%
	Deodorant	1.456.000.000	1.579.000.000	1.664.000.000	8%	95%
	Hair Care	5.616.000.000	5.714.000.000	6.084.000.000	2%	94%
Total		50.216.000.000	54.953.000.000	61.412.000.000	8,7%	99%

Dari Tabel 1 diketahui bahwa realisasi persentase pencapaian target tahun 2020 adalah 99% dan pertumbuhan tidak maksimal yaitu hanya sebesar 8,7% dari tahun 2016. Salah satu penyebab belum tercapainya target tahun 2021 adalah tidak adanya pemetaan untuk produk-produk unggulan Unilever di PT. Tunas Subur. Hal tersebut juga menunjukkan adanya persaingan yang ketat antar produk sehingga untuk meningkatkan jumlah penjualan dan pertumbuhan produk Unilever maka pihak PT. Tunas Subur perlu mengetahui posisi dari masing-masing kategori produk dan menerapkan konsep strategi pemasaran berdasarkan matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Untuk menganalisis portofolio produk menggunakan matriks *Boston Consulting Group* juga dibutuhkan data dari produk pesaing, karena penulis hanya menganalisis *Strategic Bisnis Unit* (SBU) dalam satu perusahaan, maka yang menjadi pesaing adalah produk-produk lain yang ada di dalam satu perusahaan.

Dari Latar belakang di atas maka judul penelitian yang diangkat adalah Analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) Pada Portofolio Produk Unilever.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana analisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG) pada portofolio produk Unilever?
2. Strategi apa yang harus dirumuskan oleh PT. Unilever Cabang Lampung Timur berdasarkan analisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG)?

Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG) pada portofolio produk Unilever
2. Untuk merumuskan strategi pemasaran yang tepat berdasarkan analisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

2. METODOLOGI

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Tunas Subur tahun 2022.

B. Jenis dan Cara Pengumpulan Data

Data penelitian yang digunakan adalah data sekunder. Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh dari sumber ke dua, dari orang atau Lembaga lain, atau data yang telah diolah lebih lanjut (Widoyoko, 2016: 23). Penelitian ini menggunakan data penjualan produk Unilever tahun 2020 dan 2021 yang diperoleh langsung dari PT. Tunas Subur.

C. Analisis Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dengan menentukan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif.

1. Tingkat pertumbuhan pasar (Market Growth)

Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar (market growth) dapat digunakan rumus berikut: Tingkat pertumbuhan pasar = (Volume penjualan tahun ke-n - volum penjualan tahun ke-n-1) : Volume penjualan tahun ke n-1 x100%

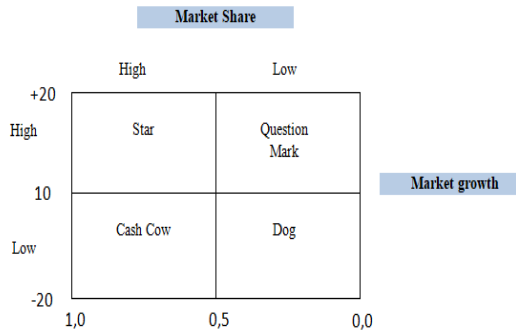
2. Pangsa Pasar Relatif (Relative Market Share)

Pangsa pasar relatif dapat ditentukan menggunakan rumus berikut:

Pangsa Pasar Relatif = Volume penjualan tahun ke-n : Volume penjualan pesaing utama tahun ke-n

3. Analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif yang telah diketahui nilainya kemudian dianalisis ke dalam matriks Boston Consulting Group (BCG) yang terdiri dari empat kuadran. Keempat kuadran matriks BCG menurut Umar (2008: 79) yaitu *Question Mark*, *Star*, *Cash Cow*, dan *Dog*.



Sumbu horizontal matriks BCG menunjukkan pasar relatif pangsa pasar sedangkan sumbu vertikal menggambarkan tingkat pasar pertumbuhan. Pangsa pasar relatif dihitung dengan membuat referensi ke pesaing terbesar di pasar (Mutandwa et al., 2009). Kemudian data akan disesuaikan dengan hasil yang akan dipetakan pada matriks *Boston Consulting Group* untuk mengetahui perbedaan antara berbagai kemungkinan nilai dalam posisi tingkat pertumbuhan pasar dan posisi pangsa pasar relative (Suwarsono, 1996). Terdapat empat jenis posisi produk pada matriks BCG yang dapat dibedakan tergantung pada penempatan dalam kombinasi pangsa pasar-pasar relatif didalam salah satu kuadran (Ali Mega, 2017 : 313).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Tingkat Pertubuhan Pasar

Rata-rata pertumbuhan pasar adalah sebesar 8,7% . Tingkat pertumbuhan pasar diatas 10% dimiliki oleh produk *Spread*, *Savory*, *Tea and Soy Beverages*, dan *House Hold Care* dengan nilai 11%, 19%, 16%, dan 13%. Sedangkan untuk produk lainnya memiliki nilai pertumbuhan di bawah 10%. Pertumbuhan pasar di atas 10% dianggap tinggi karena pertumbuhan pasar merupakan variabel yang melambangkan daya

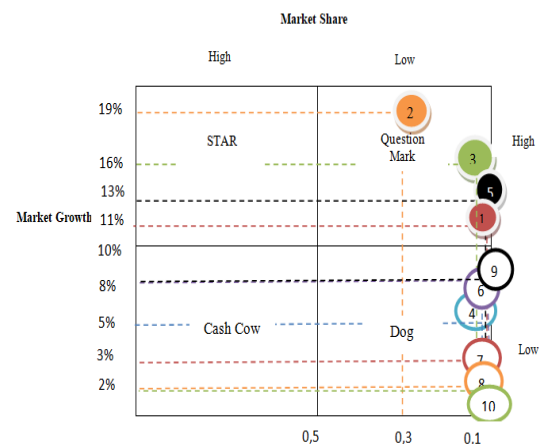
tarik pasar dan menggambarkan jangkauan perusahaan.

B. Analisis Pangsa Pasar Relatif

Pangsa pasar relatif dapat dihitung dengan membandingkan dengan data penjualan produk pesaing. Karena yang dianalisis adalah SBU dalam satu perusahaan yaitu produk-produk Unilever maka produk yang menjadi pesaing adalah produk-produk dari divisi lain yang ada dalam satu perusahaan

Pangsa pasar relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar dari jumlah penjualan satu produk dibandingkan dengan total penjualan semua produk. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai pangsa pasar relatif tahun 2020 dan 2021 adalah sama untuk masing-masing produk. Dengan kata lain tidak ada kenaikan jumlah pangsa pasar dari tahun 2020. Hal ini diarenakan jumlah pasar atau jumlah toko yang dilayani atau dijangkau oleh PT. Tunas Subur jumlahnya tetap atau tidak mengalami perubahan baik kenaikan maupun penurunan jumlah pasar atau toko.

C. Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG)



Berdasarkan pemetaan produk pada Gambar tersebut di atas didapatkan hasil sebagai berikut :

Kuadran I Question Mark, terdapat empat produk yang dipetakan dalam posisi ini yaitu produk *Savory*, *Spread*, *Tea and Soy Beverages*, dan *House Hold Care*. Kategori ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat

(Ryńca, 2016). Biasanya membutuhkan kas yang tinggi tetapi pendapatan kasnya rendah.

Kuadran IV Dog, terdapat enam produk yang ada dalam posisi ini. Produk yang berada dalam posisi Dog memiliki pangsa pasar dan pertumbuhan pasar yang rendah sehingga tidak menghasilkan dan juga tidak mengkonsumsi uang dalam jumlah yang besar (Riswandi, et.al, 2017). Posisi ini biasa disebut 'impas' karena menghasilkan uang sedikit untuk mempertahankan pangsa pasar bisnis. Produk yang berada dalam posisi Dog yaitu Laundry, Skin Care, Skin Cleansing, Oral Care, Deodorant, dan Hair Care. Sebenarnya ke enam produk tersebut merupakan produk-produk yang terkenal, digunakan untuk kebutuhan sehari-hari dan bukan merupakan barang 'kuno' yang sudah ditinggalkan oleh konsumen dan membuat konsumen jenuh. Akan tetapi dikarenakan persaingan antar brand dalam satu produk dinilai ketat bahkan persaingan antar produk juga demikian dimana konsumen lebih memilih brand atau produk yang dinilai lebih ekonomis baik dari segi harga maupun ukuran, sehingga produk yang laku dipasaran pun hanya itu-itu saja. Hal tersebut mempengaruhi jumlah pendapatan yang dihasilkan dari penjualan ke enam produk tersebut. Meskipun termasuk produk yang dibutuhkan untuk kebutuhan sehari-hari seperti untuk mandi, mencuci pakaian, dan perawatan wajah atau kosmetik, produk-produk yang masuk ke dalam posisi atau kuadran Dog bukanlah produk yang langsung habis sekali pakai dimana hal tersebut juga mempengaruhi jumlah permintaan tiap kali dilakukan order oleh sales distributor yang bertugas.

D. Analisis Strategi Pemasaran

Setelah dilakukan analisis pada matriks *Boston Consulting Group* (BCG) diketahui bahwa dari ke sepuluh produk yang didistribusikan oleh PT. Tunas Subur ada empat produk yang dipetakan ke dalam kuadran I atau *Question Mark*, dan enam produk ke dalam kuadran IV atau *Dog*. Masing-masing kuadran memiliki strategi tersendiri untuk produk-produk yang berada di dalamnya. Berikut strategi yang dapat diterapkan oleh PT. Tunas Subur:

1. Strategi yang dapat diterapkan untuk produk-produk yang ada di dalam

kuadran I atau *Question Mark* yaitu Build atau Membangun, yaitu meningkatkan investasi pada produk yang berada dalam kuadran I terutama *Savory* karena memiliki total penjualan dan tingkat pertumbuhan yang tinggi agar dapat meningkatkan pangsa pasar dan bergerak menjadi *Star* dan akhirnya menjadi *Cash Cow*.

2. Untuk produk yang berada di dalam kuadran IV atau *Dog*, maka strategi yang bisa ditempuh agar produk tersebut bisa keluar dari posisi *Dog* dan bergeser ke arah *Question Mark* adalah dengan membuka jalur pemasaran semaksimal mungkin dengan mencari pasar baru yaitu dengan menambah jumlah toko yang melakukan order atas produk dari PT. Tunas Subur, memperbaiki komunikasi pemasaran yaitu dengan memberikan pelatihan untuk menambah pengetahuan para sales distributor mengenai produk yang dijual, lebih berusaha mempengaruhi, mengajak konsumen untuk melakukan order, dan memberitahukan kepada konsumen/pemilik toko tentang produk-produk yang sedang ada diskon dengan baik dan jelas.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan maka ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil plot matriks Boston Consulting Group (BCG) dapat diketahui bahwa kesepuluh produk PT. Unilever Cabang Lampung Timur menempati kuadran yang berbeda-beda yaitu ada empat produk yang masuk ke dalam kuadran I atau *Question Mark* dan ada enam produk yang masuk ke dalam kuadran IV atau *Dog*.
2. Keempat produk yang dipetakan dalam posisi *Question Mark* yaitu *Savory*, *Spread*, *Tea and Soy Beverages*, *House*

Hold Care. Produk tersebut memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi namun pangsa pasar yang rendah. Hal ini perlu ditingkatkan agar semua produk dapat bergeser ke posisi Star.

3. Pada kuadran IV atau Dog terdapat enam produk yaitu Skin Cleansing, Skin Care, Oral Care, Deodorant, dan Hair Care. Pada kuadran ini pertumbuhan produk sangat kecil dan pangsa pasar juga rendah. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan sesuatu agar produk tersebut tetap dapat bersaing dan berkembang dan bisa bergerak ke posisi *Question Mark*.

B. Saran

Berdasarkan analisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG) pada portofolio produk Unilever, kesepuluh produk unilever tersebut menempati kuadran yang berbeda.

1. Empat produk berada dalam kuadran I atau *Question Mark* yaitu *Savory, Spread, Tea and Soy Beverages, House Hold Care*. Dan enam produk berada dalam kuadran IV atau Dog yaitu Skin Cleansing, Skin Care, Oral Care, Deodorant, dan Hair Care. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan investasi pada produk yang berada dalam kuadran I, menambah jumlah toko untuk memperluas pasar sehingga produk yang berada dalam posisi *Question Mark* bisa bergeser menjadi *Star*.
2. Agar produk bisa keluar dari posisi *Dog* maka yang perlu dilakukan adalah

membuka jalur pemasaran semaksimal mungkin dengan mencari pasar baru yaitu dengan menambah jumlah toko yang melakukan order atas produk Unilever dan memperbaiki komunikasi pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofyan. 2013. Manajemen Pemasaran, RajaGrafindo,
- Kotler, Philip & Gary Armstrong, 2008, Prinsip-prinsip Pemasaran Edisi 12 Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Riswandi,et.al. 2017. Suatu Tinjauan Strategi Pemasaran Melalui Pendekatan BCG (Boston Consulting Group) Studi Kasus Pada PT. Unilever Tbk. Jurnal Ekonomak. 3(1)
- Rynca, R. 2016. Using the idea of the Boston Consulting Group Matrix in Managing a University. Journal of positive Management. 7(1):70.
- Suwarsono. 1996. Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus. UPP AMP YKPN.
- Umar, Husein, 2008, Strategik Management In Action, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Muntadawa, E., Kanuma, N. T., Rusatira, E., Mugenzi, P., Govere, I., & Foti, R. 2009. Analysis of coffe export marketing in Rwanda: Aplication of the Boston consulting group matrix. African Journal of Business Management. 3(5):210-219
- Wahyuandari. 2013. Analisis Matrik Boston Consulting Group Terhadap Portofolio Produk Guna Perancangan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan. Jurnal Universitas Tulungagung Bonorowo. 4(1)