

STRATEGI EZAKI GLICO Co., Ltd DALAM MEMASARKAN PRODUK ES KRIM GLICO DI INDONESIA

By: Klementina Silalahi

Klementinasilalahi29@gmail.com

Supervisor: Indra Pahlawan S.IP., M.Si.

Bibliography: 19 Journal, 3 thesis, 18 books, 7 Website, 55 Article.

Department of International Relations

Faculty of Social and Political Sciences

Riau University

Kampus Bina Widya Jl. HR. Soebrantas Km 12,5 Simpang Baru Pekanbaru 2894 Telp/Fax.
0761-63277

ABSTRACT

This study discusses the strategy of Ezaki Glico in marketing Glico Wings ice cream products in Indonesia. Glico is one of the largest ice cream producers in Japan and has expanded its market in the ice cream industry in Southeast Asia, one of which is Indonesia. Indonesia is the largest ice cream consuming country in Southeast Asia with a consumption volume of 158 million liters each year. The ice cream market in Indonesia is controlled by Unilever and Campina, even Unilever is called as the absolute market leader in Indonesia with a market share of 69% in 2017. Ezaki Glico as a new incomer company, must have a strategy to create competitiveness, so that it can have market share in Indonesia

This study uses descriptive with a qualitative approach that emphasizes the disclosure of strategies made by Ezaki Glico in marketing Glico ice cream to Indonesia. Research data obtained from books, journals, official documents and websites that support the author's hypothesis. The author uses the perspective of liberalism and the level of analysis of multinational corporations (MNC) according to Patric Morgan. And the theory used in this research are theory of competitive advantage (Competitive Advantage). To gain a competitive advantage, an MNC must have a strategy. In this study, there are 3 strategies used by Ezaki Glico to gain a competitive advantage.

The results show that Ezaki Glico's strategy in marketing Glico ice cream in Indonesia is, firstly, by making a strategic alliance through a joint venture with the Wings Group Indonesia. This strategy was chosen to take advantage of the strength distribution channels owned by Wings Group Indonesia. Second, marketing ice cream at low prices (cost leadership), Ezaki Glico's ice cream portfolio ranges from Rp. 1000 to Rp. 12,000. Third, target market strategy, to target consumers of various age segments, Glico doing diversify products by created 4 ice cream sub-brands. This strategy was successful enough and made Glico Wings a Challenger market in the ice cream industry in Indonesia.

Key word: *Liberalism, Competitive Advantage, Diversifying Product*

PENDAHULUAN

Penelitian ini merupakan sebuah kajian ilmu hubungan internasional dalam isu-isu ekonomi politik internasional yang menganalisa mengenai bagaimana strategi Ezaki Glico dalam memasarkan produk makanan es krim Glico di Indonesia.

Dapat dipahami perusahaan swasta berorientasi pada profit, untuk meningkatkan profit perusahaan biasanya akan melakukan ekspansi pasar, mencari pasar yang prospektif terhadap produknya. Pemasaran internasional adalah suatu bentuk strategi memasarkan atau menjual barang atau komoditas yang dilakukan oleh pelaku usaha di satu negara ke negara lain dengan memenuhi ketentuan peraturan yang ditetapkan secara domestik ataupun internasional. Dalam rangka memperluas bisnisnya, banyak perusahaan akan memasuki pasar di negara lain. Perusahaan merupakan salah satu dari “agency” dari unit analisis dalam melihat transaksi bisnis antarbangsa. Menurut Stephen Gill, unit analisis yang dipakai dalam melihat transaksi bisnis antarbangsa seharusnya bukan negara sebagai suatu kesatuan, melainkan “agency” yang terdiri dari konsumen, produsen, perusahaan, kelompok kepentingan, buruh dan lain-lain.¹

Ezaki Glico merupakan sebuah perusahaan multinational asal Jepang bergerak dibidang *Food and baverage* yang melakukan ekspansi pasar untuk memperluas bisnisnya. Salah satu lini bisnis Ezaki Glico adalah es krim, saat ini Jepang mengalami permasalahan demografi, dimana 40% dari total penduduknya merupakan usia tua, dan

sekitar 8% dari populasi usia lima belas tahun ke atas di Jepang mengidap diabetes, sehingga saat ini konsumen lebih menjaga konsumsi makanannya dan mengurangi makanan manis.² Kondisi ini menyebabkan permintaan makan dan minuman mengalami stagnansi, bahkan permintaan pasar terhadap makanan manis mengalami penurunan.

Salah satu lini bisnis Glico yang paling besar adalah bisnis *confectionary* (makanan manis) dan es krim, stagnansi pasar makanan dan minuman di Jepang menyebabkan Ezaki Glico pada tahun 2009 mengubah kebijakannya menjadi salah satu perusahaan *Multinational Corporations* dengan berfokus pada pemasaran global yang aktif. Salah satu negara target ekspansi Glico adalah Indonesia.

Liberalisasi perdagangan telah membuka akses bagi setiap aktor baik negara maupun non-negara dalam melakukan perdagangan internasional. *Multinational Corporations* (MNC) merupakan salah satu aktor yang memanfaatkan liberalisasi perdagangan untuk melakukan ekspansi pasar keluar negeri. Ekspansi pasar dilakukan untuk memperluas perusahaan dan mendapatkan profit yang lebih besar dengan pasar potensial.

Pertumbuhan pasar es krim Indonesia telah mendorong beberapa perusahaan *Multinational Corporations* (MNC) asing untuk melakukan penetrasi pasar es krim di Indonesia. Sejak tahun 2016, banyak perusahaan es krim yang masuk ke pasar Indonesia, perusahaan es krim pendatang baru di Indonesia berasal dari luar negeri, seperti perusahaan es krim Asal Singapura yaitu, PT Alpen Food Industry dengan merek es krim

¹ Mohtar Mas'ood, *Ekonomi Politik Internasional dan Pembangunan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hal. 4

²ibid

Aice, dan perusahaan es krim asal China dengan merek es krim Joy Day dan Men Niu. Pendatang baru dalam bisnis es krim, mulai mengalami pertambahan jumlah yang cukup banyak di Indonesia sejak tahun 2016, maka dari itu pendatang baru dalam industri es krim merebutkan pasar (*market share*) untuk menarik konsumen.

Sebagai perusahaan pendatang baru (*new incomer*) dalam Industri es krim Indonesia Ezaki Glico harus menghadapi persaingan yang sangat kompetitif. Pasalnya pangsa pasar es krim di Indonesia dikuasai oleh PT. Unilever dengan merek es krim Wall's dan PT. Campina Ice Cream Industry dengan merek es krim Campina. Hingga tahun 2017 Wall's menguasai 69% dan Campina menguasai skitar 14% pangsa pasar es krim Indonesia, kedua perusahaan ini dikenal sebagai *market leader*, bahkan kuatnya dominasi pasar PT Unilever dengan produk Wall's menjadikan Unilever sebagai *market leader absolute* pasar es krim Indonesia.

KERANGKA TEORI

a. Perspektif Liberalisme

Liberalisme atau liberal adalah sebuah ideologi, pandangan filsafat, dan tradisi politik yang didasarkan pada pemahaman bahwa kebebasan adalah nilai politik yang utama. Secara umum, liberalisme mencita-citakan suatu masyarakat yang bebas, dicirikan oleh kebebasan berpikir bagi para individu.³ Individudalam perspektif liberalis adalah konsumen, perusahaan atau wiraswasta

individual.⁴ Dalam perspektif liberalisme, aktor dalam hubungan antar negara bukan hanya negara, namun liberalisme juga menganggap pentingnya keberadaan aktor lain seperti aktor non-negara dalam proses hubungan antarnegara. Aktor non negara salah satunya adalah perusahaan.

Liberalisme menghendaki adanya kemudahan akses pasar antar masyarakat internasional, hal ini kemudian dikenal dengan liberalisasi mencakup sektor perdagangan dan keuangan. Liberalisasi dalam perdagangan merupakan suatu proses untuk mempermudah perdagangan barang dan jasa dengan mengurangi atau menghilangkan hambatan perdagangan.⁵ Liberalisasi perdagangan memberikan peluang bagi setiap pelaku bisnis untuk memasarkan produknya di pasar Internasional. untuk masuk ke pasar suatu negara setiap perusahaan biasanya akan memanfaatkan kerjasama bikateral yang terjalin antar negara asa preusahaan dengan negara tujuan. Dalam kasus ini Ezaki Glico menafaatkan kerjasama ekonomi Indonesia dan jepang (IJEPA), Jepang meanfaatkan IJEPA untuk memperluas akses pasar ke Indonesia, dan Indonesia memanfaatkan IJEPA untuk mendapatkan perlakuan yang seimbang (*poper balance*) dalam kerjasama guna membangun kapasitas ekonominya.⁶

Liberalisme tidak hanya memberikan peluang bagi setiap pelaku

³ Mohammad Reza, "Teori Hubungan Internasional," Universitas Airlangga, dari : <http://mohammad-reza-fisip13.web.unair.ac.id>(diakses 28 Oktober, 2018)

⁴ Mohtar Mas'oed, Op.Cit., hal. 42

⁵ Soetatwo Hadiwigeno,"Globalisasi, Liberalisasi dan Daya Saing Sektor Pertanian," JepVol. 4, Nomor 2, (1999)

⁶ Achdiat Atmawinata, *Kedalaman Struktur Industri Yang Mempunyai Daya Saing Di Pasar Global Kajian Capacity Building Industri Manufaktur Melalui Impelementasi Midec-ljepa*. laporan studi kemenperin 2008. diakses dari www.kemenperin.go.id. Hal.16

bisnis, pada sisi lain kemudahan akses pasar telah menyebabkan persaingan antar setiap pelaku bisnis. Dalam liberalisme tidak lepas dari asas keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*), dalam hal ini setiap pelaku bisnis yang ingin melakukan ekspansi pasar harus memiliki keunggulan kompetitif untuk menghadapi persaingan pasar.

b. Tingkat Analisis kelompok

Menurut Patric Morgan, ada lima tingkat analisis untuk memahami perilaku aktor hubungan internasional. Pertama, tingkat analisa yang melihat fenomena hubungan internasional sebagai interaksi perilaku individu-individu. Kedua, tingkat analisis kelompok, yang berasumsi bahwa individu umumnya melakukan tindakan internasional dalam kelompok. Ketiga, tingkat analisis negara bangsa, yang menekankan perilaku negara-negara sebagai faktor penentu. Keempat, tingkat analisa kelompok negara/bangsa, seringkali negara-bangsa melakukan tindakan internasional tidak secara sendiri-sendiri, tetapi adakalanya sebagai suatu kelompok. Kelima, tingkat analisa sistem internasional, dasarnya menupakan suatu unit yang terdapat dalam sistem yang lebih besar, yaitu sistem internasional. Semua aktor hubungan internasional bertindak dan berinteraksi dalam sistem tersebut.⁷

Berdasarkan tingkat analisis yang diungkapkan Patric Morgan, penelitian ini kemudian akan menggunakan tingkat analisis kelompok. Level analisis kelompok berasumsi

peristiwa internasional sebenarnya ditentukan oleh sekelompok individu yang tergabung dalam birokrasi, departemen, badan pemerintahan, organisasi atau kelompok kepentingan. Selanjutnya, *Multinational Corporations* (MNC) penulis kategorikan dalam tingkat analisis kelompok, sebab MNC sebagai salah satu aktor internasional, memiliki kepentingan tertentu.

c. Teori Strategi Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage Theory)

Penulis menggunakan teori keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage Theory*) untuk menjelaskan kapabilitas yang dimiliki oleh suatu perusahaan sehingga dapat menghasilkan keunggulan kompetitif di dalam perdagangan internasional. Teori keunggulan kompetitif muncul berasal dari teori keunggulan komparatif yang dikemukakan oleh Adam Smith, David Ricardo dan G.Haberler.

Berdasarkan pada keunggulan kompetitif Michael E. Porter juga bahwa agar sukses bersaing di pasar internasional perusahaan harus memiliki strategi menyatakan bahwa perusahaan tersebut kompetitif. Terdapat beberapa strategi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan (dalam kasus ini perusahaan Ezaki Glico) untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif (*competitive advantage*) dalam melakukan ekspansi pasar es krim di Indonesia, diantaranya adalah: Pertama, Strategi Aliansi strategis, menurut porter dalam melakukan ekspansi pasar, sebuah MNC akan menghadapi persaingan baik dari perusahaan *host country* maupun dari sesama perusahaan *home country* yang menyebabkan pelombaan pasar (*rivalry*).

⁷ Patric Morgan. *Theories And Approaches To International Politics*, Transaction. 1982

Kondisi ini mendorong MNC untuk membentuk institusi baru maupun *internal diversifications* yaitu membuat jaringan di luar negeri, salah satunya adalah membuat strategi aliansi.⁸

Menurut John Dunning, perusahaan akan mendapatkan keuntungan lebih apabila perusahaan tersebut menggabungkan sumberdaya (teknologi) yang dimiliki dengan sumberdaya yang tersebar di lokasi-lokasi yang bertempat di luar negeri. Menurut Dunning proses penggabungan kerap kali memerlukan FDI, dalam hal ini biasanya perusahaan akan melakukan *Joint venture*.

Kedua, *Strategi low cost leadership*, dalam upaya untuk menguasai pasar, perusahaan-perusahaan biasanya memusatkan pada dua aspek, yaitu kompetisi harga dan kompetisi teknologi.⁹ Porter menyatakan bahwa dalam model strategi *competitive advantage*, ada dua strategi bisnis yang mendasar, yaitu *low cost leadership* dan *differentiation*. *Low cost leadership* adalah kemampuan untuk merancang, memproduksi, dan memasarkan suatu produk agar lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan *differentiation* menurut Porter adalah kemampuan untuk memproduksi sesuatu dengan nilai yang unik dan superior melalui kualitas produk, fitur yang spesial atau layanan purna jual.

Ketiga, Strategi *target market* menurut Salomon dan Elnora dalam buku Strategi Pemasaran, yang dikutip oleh Ade Priangani, untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang berbeda-beda,

diperlukan adanya segmentasi pasar. segmentasi adalah “*The process of dividing a larger market into smaller pieces based on one or more meaningful, shared characteristic.*”¹⁰ Dengan melaksanakan segmentasi pasar, kegiatan pemasaran dapat dilakukan lebih terarah dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien dalam rangka memberikan kepuasan bagi konsumen. Dalam strategi target market menurut Salmon dan Elnora, terdapat strategi *Differentiated targeting*, perusahaan menghasilkan beberapa produk yang memiliki karakteritik yang berbeda. Konsumen membutuhkan variasi dan perubahan sehingga perusahaan berusaha untuk menawarkan berbagai macam produk yang bisa memenuhi variasi kebutuhan tersebut. Berdasarkan pemaparan tersebut, Ezaki Glicco melakukan diversifikasi produk untuk menyasar konsumen dari berbagai usia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ekspansi Pasar Ezaki Glico Di Indonesia

Hubungan negara (*state*) dengan pasar (*market*) dalam konteks globalisasi adalah saling berkaitan, sehingga *market* dipandang sebagai cara paling efisien untuk mengorganisasikan kehidupan ekonomi di suatu negara.¹¹ Dalam hal ini negara perlu menciptakan efisiensi pasar untuk mendorong pertumbuhan ekonominya.

¹⁰ Priangani, Ade. 2013. Memperkuat manajemen pemasaran dalam konteks persaingan Global. Jurnal Kebangsaan, Vol 02 No.04. Juli 2013, hal.5

¹¹ Chabibi M.2019. Pertaruhan Politik Negara atas Mekanisme Pasar. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE) Vol. 1. No. 2. Januari 2019 e-ISSN:2621-606X. hal.23

⁸ Op.cit. Michael Porter, hal.122

⁹ Donald A.Ball, dkk. Bisnis Internasional. Jakarta: salemba Empat, 2001. Hal. 37

Salah satu cara yang dilakukan Indonesia untuk meningkatkan perindustrian dalam negeri adalah dengan menarik investasi luar negeri. Untuk meningkatkan investasi luar negeri Indonesia harus menciptakan efisiensi pasar, dengan memberikan kepastian hukum dan kepastian berusaha. Jepang merupakan salah satu negara dengan jumlah investasi terbesar di Indonesia. Nilai investasi Jepang pada 2013 menggeser Singapura sebagai Negara investor nomor satu di Indonesia. Selama kuartal I pada tahun 2013 tercatat bahwa total investasi Jepang di Indonesia adalah 16,3 % dari total penanaman modal asing sebesar Rp 65,5 triliun.¹² tahun 2015 di Indonesia Jepang menduduki peringkat ketiga dengan nilai rencana investasi dari Jepang mencapai Rp 100,6 triliun, dibawah RRT (Rp 277 triliun) dan Singapura (Rp 203 triliun). Capaian rencana investasi Jepang tersebut berarti naik 130% bila dibandingkan dengan capaian tahun 2014 yang berada diposisi Rp 43,7 triliun.

Tujuan IJEPA adalah meningkatkan kinerja ekonomi kedua pihak melalui liberalisasi perdagangan bebas, jasa, dan investasi, fasilitas dan kerjasama ekonomi Jepang memanfaatkan perjanjian bilateral *Economic Partnership Agreement* (EPA) untuk memperkuat akses pasar di negara-negara yang menjadi target produk industrinya. Sedangkan Indonesia menjadikan EPA sebagai kendaraan untuk mendapatkan perlakuan yang seimbang (*proper balance*), khususnya

menyangkut aspek kerjasama guna membangun kapasitas ekonominya.¹³ Jepang memanfaatkan IJEPA untuk memperkuat akses pasar di Indonesia, yang menjadi salah satu negara target produk industrinya melalui ekspansi pasar perusahaan-perusahaan multinasionalnya.

Untuk meningkatkan investasi Jepang, Indonesia mengeluarkan berbagai kebijakan, salah satunya adalah dengan melakukan kerjasama ekonomi bilateral yaitu, *Indonesia Japan Economic Partnership Agreement* (IJEPA). *Indonesia Japan Economic Partnership Agreement* (IJEPA) adalah sebuah *Free Trade Agreement New-Age* (FTA babak baru) yang terdiri dari 13 isu komprehensif dan bersifat WTO-Plus (*World Trade Organisation Plus*) (melebihi kesepakatan-kesepakatan yang sudah diatur WTO) ditambah peningkatan kapasitas (*Building Capacity*) sebagai bagian dari *Partnership Agreement*.

Disektor makanan dan minuman, Indonesia memperkuat kerjasama untuk mendorong investasi dari Jepang melalui kerjasama IJEPA, lebih khusus dalam IJEPA Indonesia dan Jepang melakukan kerjasama teknis yang dinamakan *Manufacturing Industrial Development Center* (MIDEC) untuk mengembangkan sektor industri manufaktur, salah satunya dalam bidang makanan dan minuman (*food and baverage*).

Dalam MIDEC juga dibahas mengenai kerjasama dibidang promosi dan investasi. Kerjasama di bidang promosi dan investasi ini terdiri dari dua kegiatan induk, yaitu transfer teknologi dan “*know how*” mengenai perdagangan barang dan investasi ke lembaga-lembaga perdagangan di Indonesia seperti (Badan Pengembangan Ekspor Nasional) atau

¹² Berta industri Kemenperin. Jepang Investor Nomor Satu. Diakses dari <https://kemenperin.go.id/artikel/6113/jepang-Investor-Nomor-Satu-pada-29-September-2019>. Pkl 15.13

¹³ Achdiat Atmawinata, Op.Cit. hal 3

NAFED (*National Agency for Export Development*) Departemen Perdagangan, serta kegiatan untuk memfasilitasi terjadinya “*business matching*” antara perusahaan Jepang dan perusahaan Indonesia melalui pembentukan suatu “*Business Support Center*” di JETRO Jakarta dan KADIN.

Melalui berbagai upaya pemerintah Indonesia untuk meningkatkan investasi Jepang, sejak tahun 2010 sektor makanan dan minuman, terdapat banyak perusahaan Jepang yang melakukan ekspansi. Bentuk investasi yang biasanya dilakukan oleh perusahaan multinasional asal Jepang adalah dengan ber-*joint venture* dengan perusahaan lokal yang ada di Indonesia. Terdapat 10 perusahaan skala besar masuk ke sektor makanan dan minuman Indonesia dan perusahaan Jepang yang telah merealisasikan investasinya di Indonesia antara lain Suntory, Asahi, Ezaki Glico, Morinaga, Ito En, UHA, Mitsubishi, Yamazaki, dan Kanematsu.¹⁴

Profil Ezaki Glico

Ezaki Glico Co. Ltd adalah perusahaan makanan Jepang yang berkantor pusat di Nishiyodogawa, Osaka. Ezaki Glico didirikan pada tahun 1922 oleh Riichi Ezaki. Produk pertama Glico adalah karamel Glico yang bergizi.¹⁵ Glico merupakan perusahaan makanan dan minuman (*Food and Beverage*) asal Jepang dengan area bisnis yang tersebar di 30 wilayah negara Eropa, Asia, Asia Pasifik dan Amerika Utara. Perusahaan Ezaki Glico merupakan sebuah perusahaan yang telah berdiri hampir 100 tahun, dengan total aset

mencapai 7.7 milyar 7.3 juta JYP, memiliki jumlah karyawan terkonsolidasi sebanyak 5.364 orang dan karyawan non-konsolidasi sebanyak 1.525 orang (per 31 Desember 2019).¹⁶

Ezaki Glico merupakan salah satu perusahaan produsen es krim terbesar di Jepang. Penguasa pangsa pasar es krim di Jepang dikuasai oleh perusahaan es krim Lotte sebesar 17%, posisi kedua diduduki oleh Ezaki Glico sebesar 14%, Morinaga sebesar 11%, haaegenDazs 10%, Meiji 10%, dan 38% dikuasai oleh perusahaan es krim lainnya.¹⁷ Persaingan bisnis yang dialami Glico di Jepang serta pasar yang stagnan menyebabkan Glico melakukan ekspansi ke negara lain untuk memperoleh profit atau keuntungan yang lebih besar.

Sejak tahun 2009 Ezaki Glico mengubah kebijakannya menjadi salah satu perusahaan *Multinational Corporations* dengan berfokus pada pemasaran global yang aktif. Lebih dari 80% penjualan Ezaki Glico di luar negeri terjadi di Asia. Perusahaan Ezaki Glico memperkuat posisi di Asia, Khususnya Asia Tenggara untuk bisnis food and beverage dalam kurun waktu 2013-2016 Glico telah membuka industri pengolahan snack dan es krim. Glico mulai ekspansi di Thailand sejak 1970.¹⁸ Ezaki Glico telah hadir di Thailand sejak tahun 2013, Pada tahun 2015 Glico menjual produk es krim di Thailand, dan berhasil menguasai 7% pangsa pasar es krim Thailand. Opsai

¹⁶ <https://www.glico.com/global/about/data/> diakses pada 23 september 2020, pkl 12.04

¹⁷ Piece of Japan. *Marke Share of Confectionery*. Diakses dari <https://piece-of-japan.com/investing/confectionery/market-share.html> diakses pada 12 November 2019. Pukul 06.58

¹⁸ www.glicoglobal.com diakses pada 15 Mei 202. Pkl 22.00

¹⁴ibid

¹⁵ <https://www.glico.com/global/about/history/> diakses pada 22 september 2020, pkl 23.33

ekspansi pasar Ezaki Glico diperluas ke Indonesia, dengan bekerja sama dengan perusahaan lokal Indonesia yaitu Wings Group. Di Indonesia didirikan PT Glico Wings, perusahaan ini fokus untuk lini bisnis es krim.

Produktivitas Dan Persaingan Pasar Es Krim Indonesia

Merujuk data *Population Reference Bureau*, Indonesia merupakan pasar terbesar di ASEAN. Dari sekitar 612 juta jiwa penduduk ASEAN, sebanyak 248,5 juta orang atau 40,60% di antaranya ada di Indonesia.¹⁹ Kondisi ini menciptakan peluang pasar yang besar khususnya untuk industri produk konsumsi, seperti makanan dan minuman.

Berdasarkan hasil riset *USDA Foreign Agricultural Service* tahun 2016, tingkat pertumbuhan industri makanan dan minuman dalam kurun waktu 2014-2015 tertinggi di Indonesia adalah produk es krim, yaitu sebesar 9,45%, dengan volume penjualan mencapai 68,91 ribu ton, dan nilai penjualan sebesar 357 juta USD²⁰

Data dari berbagai market research global menyatakan pertumbuhan pasar es krim Indonesia sangat pesat. Dikutip oleh *Marketeers*, Menurut Euromonitor internasional pasar es krim Indonesia tahun 2014 sebesar 158 juta liter dan terbesar se-Asia tenggara, dan tahun 2018 mencapai 240 juta liter dengan rata-rata pertumbuhan 8,75%.²¹

¹⁹Berita industri kemenperin. 2014. *Investor Jepang Meminati Makanan*. Diakses dari www.kemenperin.go.id diakses pada 9 Maret 2020, pkl 23.56

²⁰ USDA foreign agricultural service.2015. *Indonesia Food Processing Ingredients*. Gain Report Number ID 145. Jakarta: 2015. Hal.1

²¹ Marketeers. 2015. *Izatnya potensi pasar es krim di Indonesia*. Diakses dari

Menurut Nielsen, pertumbuhan pasar es krim di Indonesia mencapai 16% per tahun. Nilai pasar es krim naik dari Rp6,1 triliun pada 2012 ke Rp9,5 triliun pada 2015 dan diproyeksikan mencapai Rp19,8 triliun pada 2020. Dalam kurun waktu 2011-2013 pasar es krim Indonesia terus mengalami pertumbuhan, baik dari volume konsumsi dan volume penjualan. Menurut mintel Global Report tahun 2019, pasar eskrim Indonesia diperkirakan mengalami pertumbuhan diatas 10% dalam 5 tahun kedepan.²²

Besarnya peluang pasar Indonesia dalam industri es krim menyebabkan banyak perusahaan saing yang tertarik untuk melakukan ekspansi pasar, salah satunya adalah Ezaki Glico. Situasi pasar es krim di Indonesia didominasi oleh Unilever dengan merek es krim Walls, PT. Campina, Tbk dengan merek es krim Campina dan PT. Diamond Cold Storage. Ketiga perusahaan es krim tersebut adalah pemain terkemuka di sektor es krim Indonesia sekaligus sebagai *market leader* pasar es krim Indonesia.²³

Tabel 1 Pangsa Pasar Industri Es Krim Indonesia tahun 2011-2012

No	Perusahaan	Merek	Pangsa pasar	
			2011	2012
1	PT. Unilever Indonesia	Wall's	72.1%	70,7%
2	PT. Campina Ice Cream	Campina	23%	26,31%

<http://marketeers.com/ikea-low-cost-low-price/>diakses pada 17 Februari 2018. Pukul 16.34

²² Vika Nurpriyanti. 2015. *Pengaruh Kinerja Co-Branding Terhadap Keputusan Pembelian*.Ijurnal Universitas Pendidikan Indonesia, diakses dari. www.repository.upi.edu , diakses pada 16 juli 2020. Pukul. 10.15

²³ Research and market. Indonesia Ice Cream - Market Assessment and Forecasts to 2023. Diakses dari <https://www.researchandmarkets.com> diakses pada 12 Juli 2020. Pukul 11.20

	Industry			
3	PT. Sukanda Jaya	Diamond	1,7%	0,9%

Sumber: *www.elibrary.mp.ipb.ac.id* tahun 2011

Dalam kurun waktu tahun 2005-2012 Unilever menjadi Market leader pasar es krim Indonesia, bahkan Unilever disebut sebagai market leader absolut, karena menguasai lebih dari 70% pangsa pasar, dan di posisi kedua sebagai market leader, diduduki oleh Campina sebagai perusahaan lokal Indonesia.

Tabel 1 Pangsa Pasar Perusahaan Es Krim di Indonesia tahun 2016-2017

Company	2016	2017
PT Unilever Indonesia Tbk.	69,2%	69,8%
PT Campina Ice Cream	14,6%	14,9%
Industry		
PT Diamond Cold Storage	8,4%	8,3%
PT Indolacto (Indoeskrim)	2,1%	1,6%
PT Indo Van Houten	0,2%	0,0%
Others (Include Glico Wings)	5,6%	5,5%
Total	100%	100%

Sumber: *Euromonitor International* 2017

Berdasarkan data pangsa persaingan pasar perusahaan es krim diatas dapat dilihat kuatnya dominasi pasar PT Unilever Tbk dengan produk Walls sebagai *market leader absolute* pasar es krim Indonesia. Pada tahun 2011 Unilever menguasai 72,1% pangsa pasar Indonesia, tahun 2012 mengalami penurunan menjadi 70,7%, kemudian pada tahun 2016 turun menjadi 69,2% dan pada tahun 2017 sedikit mengalami peningkatan yaitu sebesar 69,8%. Posisi kedua dikuasai oleh perusahaan Campina, tahun 2011 Campina menguasai pangsa pasar sebesar 23%, tahun 2012 mengalami peningkatan menjadi 26,31%,

lalu pada tahun 2016 menurun menjadi 14,6%, tahun 2017 meningkat tipis menjadi 14,9%.

STRATEGI EZAKI GLICO DALAM MEMASARKAN ES KRIM GLICO DI INDONESIA

a. Strategi *Partnership Joint Venture* (Kerja Sama Usaha Patungan)

Strategi yang dipilih Ezaki Glico dalam penetrasi pasar es krim di Indonesia adalah Strategi aliansi strategis lewat *joint venture* dengan perusahaan Wings Group yang memiliki kesamaan misi untuk merambah pasar *Food and Beverage Indonesia*. Strategi ini merupakan salah satu langkah yang dinilai efektif oleh sejumlah perusahaan *multinational Corporations* (MNC) dalam melakukan penetrasi pasar. Pada September 2013, Grup Glico melalui Ezaki Glico membentuk perusahaan patungan bersama Wings Grup Indonesia. Perusahaan patungan ini bernama PT Glico Wings.

Ezaki Glico memilih Wings Group sebagai mitra untuk memasarkan es krim Glico Wings di Indonesia salah satunya adalah untuk memanfaatkan kekuatannya jalur distribusi yang dimiliki oleh Wings Group. Kekuatan jalur distribusi wings group terletak pada, Wings group memiliki 2 saluran distribusi dalam pendistribusian produk, yaitu saluran tradisional dan saluran moderen

PT. Wings Surya mempunyai 71 *distribution center* dengan pembagian 33 *distribution center* di Jawa Timur dan Jawa Tengah dan 38 *distribution center* untuk wilayah luar pulau. PT. Surya Mas Utama memiliki 42 *distribution center* yang

tersebar di Indonesia bagian barat.²⁴ Menurut *Marketing Manager* Glico Wings Bernardo Tampubolon, pada November 2016, melalui jaringan distribusi Wings Group, es krim Glico Wings mulai resmi dipasarkan di Jawa dan Sumatera. Kemudian pada tahun 2018, Glico memperluas pasar dengan menyalur Indonesia bagian Timur, yaitu Sulawesi, Kalimantan dan daerah-daerah Indonesia bagian Timur.

b. Strategi target market

Berdasarkan keempat strategi *target market* menurut Salmon dan Elnora yang sudah di bahas pada kerangka teori, Glico Wings menggunakan *Differentiated targeting strategy*. Dalam hal ini Glico Wings melakukan diversifikasi Produk untuk menyalur konsumen berdasarkan segmentasi usia. Diversifikasi produk adalah bagian dari strategi perusahaan yang dilakukan untuk meningkatkan jumlah penjualan produk dan mencari pasar baru.

Glico Wings menyalur konsumen di Indonesia dengan melakukan diversifikasi produk untuk menyalur konsumen dari berbagai usia. *Marketing Manager* Glico Wings, Bernardo Tampubolon, es krim Glico Wings memiliki 4 sub-brand, yaitu: a) Sub-brand Waku-Waku, merupakan produk es krim yang diciptakan untuk menyalur pasar anak-anak, pada tahun 2016, memiliki 5 varian rasa tahun 2020 memiliki 11 varian rasa. b) Sub-brand Jcone merupakan es krim yang menyalur pasar remaja (usia sekolah). Pada tahun 2016 sub-brand es krim Jcone terdapat 2 varian rasa, sekarang menjadi 4 varian rasa. c) Sub-brand Frostbite menyalur pasar pasar anak muda usia 18-24 tahun, pada tahun 2016 Frostbite hanya

memiliki 5 Varian rasa sekarang terdapat 11 varian rasa untuk sub-brand es krim Frostbite. d) Haku, merupakan sub-brand es krim yang menyalur pasar konsumen dewasa usia 20-30 tahun. Produk ini dikemas dengan *packaging* yang mewah dengan rasa premium. Tahun 2016 terdiri dari 4 varian rasa sekarang mempunyai 8 varian rasa.

c. Strategi Kepemimpinan Harga (Cost Leadership)

Dalam upaya untuk menguasai pasar, perusahaan-perusahaan biasanya memusatkan pada dua aspek, yaitu kompetisi harga dan kompetisi teknologi. Dalam kompetisi tersebut ezaki Glico menggunakan kedua kompetisi tersebut, dimana es krimh Glico Wings dipasarkan di Indonesia dengan harga yang sangat murah, tetapi tetap memperhatikan kualitasnya dengan memanfaatkan teknologi Ezaki Glico dari Jepang.

Riset yang dilakukan oleh Sekuritas Bank Central Asia (BCA) tahun 2016, menunjukkan bahwa bahwa sebagian besar produk Glico Wings dihargai lebih rendah daripada Walls atau Campina.²⁵ Ini merupakan suatu langkah yang dinilai sebagai upaya untuk mendapatkan pangsa pasar terlebih dahulu, sebelum meningkatkan poin harga.

portofolio es krim Glico Wings berkisar antara Rp1.000-12.000, dengan 4 jenis utama es krim, sub-brand es krim Waku-waku dengan kemasan 35 ml dan 60 ml dihargai dengan *range* harga (Rp1.000- Rp3.000), sub-brand es krim Frostbite dengan kemasan 50 ml sampai 90 ml dijual dengan *range* harga (Rp

²⁴ www.wingscorp.com

²⁵ Equity Research BCA sekuritas. Unilever Indonesia, Here Comes Glico. Diakses dari <https://www.bcasekuritas.co.id>, diakses pada 5 Agustus 2020, pkl 01.43

2.500- Rp 5.000), sub-brand es krim Jcone dengan kemasan 40 Ml sampai 120 Ml dijual dengan *range* harga (IDR2.500-8.000) dan es krim dengan sub-rand Haku Haku serta es krim stik premium (IDR12.000).²⁶

Unilever adalah pemimpin pasar dalam industri es krim, dengan merek es krim Walls memimpin sekitar 68% pangsa pasar, diikuti oleh Campina, dengan sekitar 20% pangsa pasar. Glico Wings menargetkan untuk memperoleh pangsa pasar 10% sebagai tujuan jangka menengah, tanpa menentukan jangka waktu. Sektor industri *Food and Beverage*(F&B) membentuk 31% dari pendapatan Unilever, dengan sebagian besar pendapatan F&B berasal dari segmen es krim. Berdasarkan hasil analisis sensitivitas Sekuritas Bank BCA tahun 2016 menunjukkan bahwa terdapat penurunan 1% dalam volume F&B, pendapatan di sektor es krim Unilever turun turun 0,31%, dan laba bersih Unilever turun 0,05%.²⁷

Tabel 3 Pricing Points for Ice Creams In Similar Types

no	Unilever		Campina		Glico Wings	
	Tipe	Har ga	Tipe	Har ga	Tipe	Har ga
1	Magnum	Rp 12.000	Gold Ribbon	Rp 10.000	Haku	Rp 12.000
2	Corretto	Rp 9.000	Concerto	Rp 7.500	Frost bite	Rp 4.000
3	Paddle Pop	Rp 3.000	Heart	Rp 4.500	Waku Waku	Rp 1.000

Sumber: BCA Sekuritas tahun 2016

²⁶ ibid

²⁷ ibid

Berdasarkan tabel perbandingan daftar harga untuk setiap produk dengan tipe yang sama, sebagian besar produk Glico Wings memiliki harga lebih murah dari kompetitor.

Strategi *Cost Leadership* yang dilakukan oleh Glico Wings berhasil menjadikan perusahaan Glico Wings sebagai salah satu *market challenger* industri es krim Indonesia. Menurut Presiden Direktur Glico Wings, Idekazu Kawashima memasarkan es krim dengan harga yang murah tapi dengan kualitas yang baik, adalah sebagai salah satu strategi untuk menyasar pasar konsumen Indonesia dengan pendapatan menengah kebawah.²⁸ Konsumen dengan pendapatan menengah kebawah di Indonesia merupakan salah satu potensi pasar dengan ukuran yang besar di Indonesia.

KESIMPULAN

Liberalisasi perdagangan telah membuka akses bagi setiap aktor baik negara maupun non-negara dalam melakukan perdagangan internasional. *Multinational Corporations* (MNC) merupakan salah satu aktor yang memanfaatkan liberalisasi perdagangan untuk melakukan ekspansi pasar keluar negeri. Ekspansi pasar dilakukan untuk memperluas perusahaan dan mendapatkan profit yang lebih besar dengan pasar potensial.

Ezaki Glico merupakan salah satu perusahaan MNC asal Jepang yang

²⁸ Mix Marketng Communications.2016. Memasuki asar Es Krim, Ini empat Strategi yang Dilancarkan Glico Wings. Diakses dari <https://mix.co.id/marcomm/brand-insight/marketing-strategy/masuki-pasar-es-krim-ini-empat-strategi-yang-dilancarkan-glico-wings/> diakses pada 4 Agustus 2020, pkl 12.15

memanfaatkan liberalisasi untuk memperluas pasarnya, salah negara yang menjadi *target market* Ezaki Glico adalah Indonesia. Indonesia mejadi *target market* di lini bisnis es krim hal ini disebabkan oleh besarnya permintaan pasar untuk produk es krim di Indonesia.

Setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing (*competitive advantage*) dalam melakukan ekspansi perluasan pasar. Untuk menciptakan keunggulan bersaingnya dalam memasarkan es krim di Indonesia Ezaki Glico memiliki 3 strategi yaitu, strategi alansi strategis melalui kerjasama *joint venture* dengan perusahaan lokal Indonesia yaitu Wings Group, untuk memanfaatkan kekuatan jalur distribusi Wings Group, strategi *target market*, dengan melakukan diversifikasi produk untuk menyasar konsumen dari berbagai usia, strategi kepemimpinan harga (*cost leadership*), yaitu menjual es krim dengan harga yang sangat murah namun dengan kualitas yang baik, hal ini karena Glico memiliki pabrik berstandar internasional untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Inovasi dan kualitas produk kemudian meningkatkan kualitas bersaing kompetitif perusahaan Glico Wings di Indonesia.

Dengan menerapkan strategi tersebut Glico Wings sebagai perusahaan pendatang baru dalam industri es krim Indonesia, berhasil melakukan penetrasi pasar dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari laporan tahunan (*Annual Report*) industri es krim Campina, hadirnya es krim Glico Wings dan beberapa perusahaan pendatang baru dalam industri es krim, menyebabkan campina sebagai brand lokal dan salah satu pemegang pangsa pasar eskrim di Indonesia mengalami penurunan laba bersih.

Riset yang dilakukan oleh Sekuritas Bank Central Asia (BCA) tahun 2016, menunjukkan bahwa bahwa sejak kehadiran Glico Wings, Unilever sebagai *Market leader* industri es krim Indonesia mengalami penurunan laba bersih. Berdasarkan hasil analisis sensitivitas Sekuritas Bank BCA tahun 2016 menunjukkan bahwa terdapat penurunan pendapatan disektor es krim Unilever turun sebesar 0,31%. Keberhasilan Glico Wings telah menjadikan Glico Wings sebagai salah satu penantang (*market challenger*) dalam Industri es krim Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal

- An An Chandrawulan, Hukum Perusahaan Multinasional Liberalisasi Hukum Perdagangan Internasional dan Hukum Penanaman Modal(Bandung : Alumni, 2011), hlm. 151. Dalam jurnal Lavari, Hafhazah. 2016. strategi bisnis pt. unilever dalam persaingan produk kosmetik di indonesia tahun 2010-2015. JOM FISIP. Vol. 3 No. 2
- Chabibi M.2019. Pertaruhan Politik Negara atas Mekanisme Pasar. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE) Vol. 1. No. 2. Januari 2019 e-ISSN:2621-606X. hal.23
- Priangani, Ade. 2013. Memperkuat manajemen pemesanan dalam kontek persaingan Global. Jurnal Kebangsaan, Vol 02 No.04. Juli 2013, hal.5
- Soetatwo Hadiwigeno,"Globalisasi, Liberalisasi dan Daya Saing

- Sektor Pertanian,” JepVol. 4, Nomor 2, (1999)
- Vika Nurpriyanti. 2015. *Pengaruh Kinerja Co-Branding Terhadap Keputusan Pembelian*. Ijurnal Universitas Pendidikan Indonesia, diakses dari www.repository.upi.edu , diakses pada 16 juli 2020. Pukul. 10.15

Skripsi

- Santi Rahmawati, *Perbedaan Struktur Modal Perusahaan Multinasional Dan Perusahaan Domestik* (Depok: Tesis Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2008), hlm. 15
- Vanny Vannesa. 2010. *Strategi Ekonomi Politik Toyota Cooperation menjadi predusen otomotif (mobil) terbesar di Amerika Serikat* (Skripsi Sarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau, Pekanbaru)
- Wilson.2018. *Perbandingan Pengaruh Ekuitas Merek Impulse Ice cream-Single serve Glico Wings dan walls terhadap Niat Beli Konsumen*. Skripsi universitas Parahyangan. Hal.5

Buku

- Achdiat Atmawinata, *Kedalaman Struktur Industri Yang Mempunyai Daya Saing Di Pasar Global Kajian Capacity Building Industri Manufaktur Melalui Impelementasi Midec-Ijepa*. laporan studi kemenperin 2008. diakses dari www.kemenperin.go.id. Hal.16

Donald A.Ball, dkk. *Bisnis Internasional*. Jakarta: salemba Empat, 2001. Hal.

Mohammad Reza, “Teori Hubungan Internasional,” Universitas Airlangga, dari <http://mohammad-reza-fisip13.web.unair.ac.id>(diakses 28 Oktober, 2018)

Mohtar Mas’oed, *Ekonomi Politik Internasional dan Pembangunan*,(Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2008), hal. 4

Patric Morgan.Theories And Approaches To International Pollitics, Transaction. 1982

USDA foreign agricultural service.2015. *Indonesia Food Processing Ingredients*. Gain Report Number ID 145. Jakarta: 2015. Hal.1

Artikel dan Website

Annual Report Ezaki Glico 2017. Hal.3
Diakses dari https://www.glico.com/assets/files/annual_2017.pdf, diakses pada 11 november 2020, pkl.12.57

Berita industri kemenperin. 2014. *Investor Jepang Meminati Makanan*. Diakses dari www.kemenperin.go.id diakses pada 9 Maret 2020, pkl 23.56

Berta industri Kemenperin. Jepang Investor Nomor Satu. Diakses dari <https://kemenperin.go.id/artikel/6113/jepang-Investor-Nomor-Satu> pada 29 September 2019. Pkl 15.13

Equity Research BCA sekuritas. Unilever Indonesia, Here Comes Glico. Diakses dari <https://www.bcasekuritas.co.id>,

- diakses pada 5 Agustus 2020, pkl 01.43
- Euromonitor Internasional. 2015. Ice Cream and Frozen Dessert. Diakses dari www.Euromonitor.com diakses pada 12 Februari 2019.
- Hiroshige Hayashi. 2015. *Transfers of Marketing Knowledge in Asia By Food Corporations from Japan*. Diakses dari www.eamsa.org/wp/wpcontent/uploads/2015/10/Hayashi.pdf?PHPS ESSID=1bed59824af8efa978f3ba4ce94ecd51. Diakses pada 1 agustus 2020. Pkl 00.24 <https://www.glico.com/global/about/history/> diakses pada 22 september 2020, pkl 23.33
- <https://www.glico.com/global/about/history/> diakses pada 22 september 2020, pkl 23.33
- <https://www.glico.com/global/about/data/> diakses pada 23 september 2020, pkl 12.04
- Marketeers. 2015. *Iezatnya potensi pasar es krim di Indonesia*. Diakses dari <http://marketeers.com/ikea-low-cost-low-price/> diakses pada 17 Februari 2018. Pukul 16.34
- Mix Marketng Communications. 2016. Memasuki asar Es Krim, Ini empat Strategi yang Dilancarkan Glico Wings. Diakses dari <https://mix.co.id/marcomm/brand-insight/marketing-strategy/masuki-pasar-es-krim-ini-empat-strategi-yang-dilancarkan-glico-wings/> diakses pada 4 Agustus 2020, pkl 12.15
- Piece of Japan. *Marke Share of Confectionery*. Diakses dari <https://piece-of-japan.com/investing/confectionery-market-share.html> diakses pada 12 November 2019. Pukul 06.58
- Research and market. Indonesia Ice Cream - Market Assessment and Forecasts to 2023. Diakses dari <https://www.researchandmarkets.com> diakses pada 12 Juli 2020. Pukul 11.20
- www.aiceicecream.com, diakses pada 17 Februari 2019
- www.elibrary.mp.ipb.ac.id tahun 2015
- www.bpom.go.id diakses pada 2 Oktober 2019
- www.glico.com, diakses pada 2 Oktober 2019.
- www.glicoglobal.com diakses pada 15 Mei 202. Pkl 22.00
- www.glicoindonesia.com diakses pada 29 Juli 2020. Pkl 14.00
- www.Wingscorp.com diakses pada 1 Agustus 2020. Pkl 19.23