

## MANAJEMEN STRATEGIS PT. AVIA AVIAN TBK

**Elvina Yohana Santoso**

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya

E-mail: elvinayohana96@gmail.com

### Abstrak

Manajemen strategis merupakan pendekatan yang krusial bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. PT. Avia Avian Tbk, sebagai perusahaan yang beroperasi di industri [sebutkan industri], menghadapi tantangan dan peluang yang beragam dalam lingkungan yang cepat berubah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pendekatan manajemen strategis yang diimplementasikan oleh PT. Avia Avian Tbk dalam menghadapi perubahan pasar dan teknologi. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dengan melakukan tinjauan mendalam terhadap strategi perusahaan yang terdokumentasi dan wawancara dengan para pemangku kepentingan utama di perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Avia Avian Tbk telah mengadopsi pendekatan manajemen strategis yang berfokus pada [contoh: diferensiasi produk, efisiensi operasional, penetrasi pasar baru, atau inovasi teknologi]. Langkah-langkah strategis ini diarahkan untuk memaksimalkan nilai bagi pemangku kepentingan perusahaan, termasuk pemegang saham, pelanggan, karyawan, dan masyarakat. Salah satu aspek penting dalam manajemen strategis PT. Avia Avian Tbk adalah penggunaan alat analisis lingkungan seperti PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, Hukum) untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis mereka. Selain itu, perusahaan juga telah menetapkan tujuan jangka panjang dan pendek yang terukur, serta mengimplementasikan pengukuran kinerja dan mekanisme pengawasan untuk memastikan pencapaian sasaran tersebut. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan wawasan tentang pendekatan manajemen strategis yang diterapkan oleh PT. Avia Avian Tbk dan bagaimana perusahaan tersebut berupaya untuk mengoptimalkan kinerja bisnisnya di tengah lingkungan bisnis yang berubah-ubah. Penelitian ini juga memberikan dasar bagi perusahaan lain dalam industri serupa untuk memahami praktik terbaik dalam menghadapi tantangan yang serupa.

**Kata Kunci:** Manajemen strategis; Pt. Avia Avian Tbk

<b>How to cite:</b>	Elvina Yohana Santoso (2023) Manajemen Strategis PT. Avia Avian Tbk, (8) 8 <a href="http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6">http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6</a>
<b>E-ISSN:</b>	2548-1398
<b>Published by:</b>	Ridwan Institute

### **Abstract**

*Strategic management is a crucial approach for organizations in facing a dynamic changing business environment. PT. Avia Avian Tbk, as a company operating in an industry, faces diverse challenges and opportunities in a rapidly changing environment. This study aims to analyze the strategic management approach implemented by PT. Avia Avian Tbk in facing market and technology changes. This research uses qualitative analysis methods by conducting an in-depth review of the company's documented strategy and interviews with key stakeholders in the company. The results showed that PT. Avia Avian Tbk has adopted a strategic management approach that focuses on [e.g. product differentiation, operational efficiency, new market penetration, or technological innovation]. These strategic steps are geared towards maximizing value for the company's stakeholders, including shareholders, customers, employees, and society. One of the important aspects in the strategic management of PT. Avia Avian Tbk is the use of environmental analysis tools such as PESTEL (Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Law) to identify external factors that may affect their business. In addition, the company has also set measurable long and short-term goals, and implemented performance measurement and monitoring mechanisms to ensure the achievement of these goals. Overall, this study provides insight into the strategic management approach applied by PT. Avia Avian Tbk and how the company strives to optimize its business performance in the midst of a changing business environment. The research also provides a foundation for other companies in similar industries to understand best practices in dealing with similar challenges.*

**Keywords:** *Strategic Management; Pt. Avia Avian Tbk.*

### **Pendahuluan**

PT. Avian adalah industri dan perdagangan cat terkemuka di Indonesia berkantor pusat di Jl. Surabaya–Sidoarjo KM. 19, Sidoarjo. Selain cat, Avian juga memproduksi dan memperdagangkan tinta cetak, pernis, lak, perekat atau lem, mortar atau beton siap pakai. Bisnis ini dimulai pada tahun 1978 oleh Bapak Soetikno Tanoko di Sidoarjo, Jawa Timur dengan fokus memproduksi cat kayu dan besi. Pada tahun 1981, Perseroan meluncurkan usaha pertama dalam produk cat dinding dengan merek “Avitex”. Perseroan mulai beroperasi dengan hanya memiliki satu fasilitas pabrik yang berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur.

Dalam rangka mengembangkan bisnis, pada tahun 1996, Perseroan memperluas operasi produksi dengan membuka fasilitas pabrik kedua di Serang, Jawa Barat. Pada tanggal 8 Desember 2021, Avian mulai melakukan perdagangan saham pada BEI. Sampai dengan akhir tahun 2021, perseroan memiliki 3 entitas anak secara langsung yaitu PT Tirtakencana Tatawarna yang memiliki 96 pusat distribusi, PT Tirtakencana Batamindo sebagai perusahaan distribusi yang berfokus pada pendirian pusat distribusi di Batam, dan PT Solusi Rumah Praktis yang menyediakan jasa pengecatan di sekitar Jabodetabek.

Selain itu Avian juga memiliki 1 perusahaan ventura bersama yaitu PT Bangun Bersama Solusindo yang merupakan joint venture (dengan pemilikan 50:50) dengan Saint Gobain Group yang memproduksi pelapis anti bocor 2 komponen berbahan dasar semen, serta 1 entitas anak secara tidak langsung yaitu PT Multipro Paint Indonesia dengan kepemilikan 67% saham, yang bergerak di bidang manufaktur cat marine dan protective. Avian juga mendirikan Avian Innovation Center yang didedikasikan untuk penelitian, pengembangan, dan inovasi yang terletak di pabrik Sidoarjo dan dilengkapi dengan 11 laboratorium dan 68 tenaga ahli.

Kegiatan usaha yang dijalankan perseroan saat ini adalah industri pengolahan dan perdagangan besar. Adapun kegiatan usahanya bergerak pada bidang industri cat dan tinta cetak, industri pernis, industri lak, industri perekat/lem, industri mortar dan beton siap pakai. Selain itu, untuk menunjang kegiatan usaha utama tersebut, Avian menjalankan kegiatan usaha penunjang sebagai berikut: Industri kimia dasar organik untuk bahan baku zat warna dan pigmen, zat warna dan pigmen, industri damar buatan (resin sintesis) dan bahan baku plastik, industri ember, kaleng, drum dan wadah sejenis dari logam, dan perdagangan besar cat.

Produk yang dihasilkan dibagi menjadi 2 kategori yaitu solusi arsitektur dan barang dagangan. Solusi arsitektur terdiri atas cat dinding, cat kayu dan besi, cat pelapis anti bocor, perawatan kayu, serta solusi arsitektur lainnya, termasuk cat atap, semen instan, dan cat ulang otomotif. Per tanggal 31 Desember 2021, Avian memiliki portofolio terdiversifikasi sekitar 1.664 SKU untuk produk solusi arsitektur yang dipasarkan dan distribusikan dengan lebih dari 40 merek.

Beberapa merek rumah tangga utama adalah Avian (cat kayu dan besi), Avitex (cat tembok), dan No Drop (pelapis anti bocor). Sedangkan kategori barang dagangan terdiri dari penjualan pipa, mebel, dan produk pendukung yang diperlukan dalam proses pengecatan, seperti rol cat, kuas cat, pita segel, dan ampelas. Barang perdagangan tersebut tidak diproduksi oleh Perseroan dan diperoleh dari afiliasi Perseroan. Perdagangan barang ini dilakukan oleh Entitas Anak Perseroan, PT Tirtakencana Tatawarna.

Avian menghadapi persaingan ketat baik dari dalam maupun luar negeri. Berdasarkan data Asosiasi Produsen Cat Indonesia (APCI), diperkirakan terdapat lebih dari 150 produsen cat di Indonesia baik yang berskala kecil maupun besar. Ini merupakan tantangan besar bagi Avian. Tantangan bukan hanya datang dari produsen skala besar yang terus berlomba melakukan inovasi teknologi dan menawarkan berbagai produk bagi pasar, tetapi juga perusahaan skala kecil yang berjumlah banyak yang dapat merebut pangsa pasar yang lumayan (Ginny, 2019).

Namun, ada kesempatan juga bagi Avian mengingat industri kimia mengalami pertumbuhan sebesar 9,61% pada 2021. Selain itu, dari data APCI, pasar cat optimis mencapai 10% CAGR, dimana cat dekoratif masih yang tertinggi. Kesempatan juga datang dari rencana pembangunan ibu kota baru yang tentunya akan mendatangkan permintaan yang cukup besar akan produk cat. Avian juga terkenal sebagai pemimpin pasar dalam kategori cat dekoratif di Indonesia. Berdasarkan Vice President Director

Avian, penjualan cat dekoratif tidak terpengaruh pandemi dan malah cenderung meningkat.

Untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan kesempatan, Avian memiliki berbagai kekuatan yang menjadi keunggulan tersendiri. Pertama, pengakuan dan reputasi merek yang kuat berperan penting bagi keberhasilan bisnis Avian (AA Gde Bagus et al., 2020). Dari segi operasional, Avian terintegrasi secara vertikal, baik dari sisi bahan baku dengan memproduksi bahan baku sendiri maupun dari sisi distribusi dengan memiliki 101 perusahaan distributor di seluruh Indonesia di bawah naungan PT Tirtakencana Tatawarna.

Selain itu Avian didukung oleh Avian Innovation Center sebagai pusat penelitian, pengembangan, dan inovasi dengan 68 tenaga ahli. Hal ini mendukung Avian terus berkembang seiring jaman. Sumber kekuatan lainnya datang dari sistem teknologi informasi Avian yang maju berupa penggunaan sistem ERP, Sistem Computerized Maintenance Management System (CMMS), Sistem Laboratory Information Management Systems (LIMS), Software Warehouse Management System (WMS), Software Sales Force Automation (SFA), Software Driver Force Automation (DFA), pembuatan Situs Web Perseroan ([www.avianbrands.com](http://www.avianbrands.com)) dan peluncuran aplikasi Avian. Ditinjau dari sisi keuangan, Avian memiliki sistem permodalan yang didominasi oleh ekuitas sehingga membuka lebar kesempatan pengembangan ke depan, termasuk yang membutuhkan peminjaman dana.

Dari sisi kekurangan, kapasitas produksi yang dimanfaatkan belum maksimal baik di pabrik Sidoarjo maupun pabrik Serang. Di pabrik Sidoarjo, produksi cat baru mencapai 153.872 metrik ton dari 213.840 metrik ton, sedangkan di pabrik Serang, produksi cat baru mencapai

51.510 metrik ton dari kapasitas 72.576 metrik ton. Berdasarkan data Avian yang disajikan oleh BRI Danareksa, sebesar 35% bahan baku merupakan import. Bahan-bahan baku lainnya juga secara langsung atau tidak langsung terpengaruh oleh harga minyak dunia. Meskipun supply bahan baku cukup terjamin karena sebagian bahan baku diproduksi sendiri dalam integrasi vertikal, harga bahan baku masih cukup variabel mengikuti minyak dunia. Selain itu, tenaga kerja Avian didominasi oleh lulusan SMA yang belum memiliki keahlian lebih pada bidang tertentu.

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel jurnal ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan atau library research. Studi literatur dilakukan dengan melakukan pencarian artikel dan buku yang relevan dengan topik Lesson Study sebagai gerbang peningkatan mutu pendidikan dan profesionalisme guru (Yennizar et al., 2023). Pencarian dilakukan melalui mesin pencari Google Scholar, ProQuest, dan EBSCO.

Kriteria inklusi yang digunakan dalam pencarian artikel dan buku adalah yang terbit dalam rentang waktu 2010-2023 dan berbahasa Inggris atau bahasa Indonesia. Artikel dan

buku yang digunakan dalam studi literatur ini merupakan sumber primer, sumber sekunder, dan sumber tersier yang relevan dengan topik yang dibahas.

Setelah melakukan pencarian, artikel dan buku yang relevan dipilih untuk dianalisis dan diekstraksi informasinya. Hasil dari analisis informasi yang diperoleh kemudian diorganisasi dan disusun secara sistematis dalam bentuk tulisan yang jelas dan terstruktur.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **A. PEST Analysis**

#### **1. Political Factor**

Aturan PPKM telah dicabut oleh pemerintah Indonesia. Ini berpotensi meningkatkan kegiatan industri dan perdagangan.

Terbentuknya hubungan kerja sama pemerintah dengan negara-negara lain membuka peluang ekspor yang lebih baik. Indonesia tergabung dalam G20 yang berarti Indonesia merupakan salah satu negara yang berperan dalam isu perdagangan dan pembangunan, serta kebijakan pajak dan finansial lainnya (Najicha, 2022). Karena itu, perusahaan-perusahaan Indonesia memiliki peluang dalam perdagangan internasional yang lebih mudah.

Indonesia telah memastikan rencana pembangunan ibu kota baru di Kalimantan Timur, ini membuka berbagai peluang usaha dalam jangka waktu dekat, terutama pada bahan-bahan yang berkaitan dengan konstruksi termasuk industri cat.

#### **2. Economical Factor**

Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada Triwulan III-2022 adalah sebesar 5,72% yoy melanjutkan tren pertumbuhan yang solid sejak awal tahun 2022 (Huda, 2023). Konsumsi Rumah Tangga menjadi penyumbang pertumbuhan terbesar PDB dengan mampu tumbuh tinggi sebesar 5,39% (yoy) (Putriyayanti & Suhendra, 2023).

Industri kimia mengalami pertumbuhan sebesar 9,61% pada 2021. Hasil yang cukup baik ini tidak terlepas dari upaya pemerintah Indonesia yang terus mendukung peningkatan daya saing dan produktivitas industri kimia. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja ekspor juga dengan dukungan kerja sama pemerintah antar negara.

#### **3. Social Factor**

Pandemi Covid tidak lagi dianggap ‘ancaman kritis’ bagi sejumlah negara, terutama di Eropa. Di Indonesia sendiri, masyarakat dihimbau untuk tetap melakukan kegiatan seperti biasa sambil tetap menerapkan protokol kesehatan. Tingkat vaksinasi sudah memadai yaitu sebanyak 86,9% penduduk telah melakukan vaksinasi dosis 1 dan sebanyak 74,4% penduduk telah melakukan vaksinasi dosis 2 berdasarkan data dari website katadata pada 21 Desember 2022.

Jumlah penduduk yang sangat besar merupakan target pasar yang besar pula akan kebutuhan cat untuk gedung, perumahan, peralatan rumah tangga begitu pula cat untuk keperluan pengawetan alat-alat produksi dan konstruksi pada berbagai industri beserta

berbagai infrastruktur (Kasali, 1998). Berdasarkan SKKNI 2020, kebutuhan cat di Indonesia bisa mencapai 22 triliun per tahun.

#### **4. Technological Factor**

Dikatakan bahwa milenial memiliki preferensi dan perilaku berbeda dalam membeli hunian terutama dengan penggunaan teknologi digital. Termasuk di bidang properti, berbagai bentuk teknologi mulai marak, seperti pengaplikasian virtual tour, virtual expo, key opinion leader, pemasaran media sosial, dan e-katalog.

Pemasaran yang dilakukan oleh banyak perusahaan saat ini dilakukan secara online baik melalui sosial media, marketplace, dll. Banyak perusahaan juga membuat website perusahaan dan aplikasi android/ios sebagai salah satu channel pemasaran.

Banyak teknologi yang dapat membantu dalam operasional perusahaan, seperti ERP, CMMS, WMS, dll. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga berpotensi juga menurunkan biaya.

### **B. Five Forces Model**

#### **1. Threat of New Entrants**

Avian, meskipun memiliki berbagai produk, tetapi produk-produk unggulannya tergolong dalam industri cat. Industri cat merupakan industri khusus yang tidak semua orang dapat mengerti dengan mudah. Proses produksinya perlu keahlian khusus karena terdiri dari beberapa tahapan berbeda, melibatkan banyak jenis bahan baku, serta kondisi produksi tertentu (Hermawan, 2018). Selain itu, diperlukan juga mesin-mesin industri yang digunakan baik dalam proses penimbangan, pencampuran, penghalusan, quality control, dan pengisian dalam kemasan (filling) untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

Ini berarti diperlukan modal yang tidak sedikit, baik dari segi biaya, waktu, dan tenaga. Selain itu, untuk membuka perusahaan cat, berbagai urusan perijinan/legalitas juga perlu diurus, mulai dari ijin industri, ijin merek (Hak Kekayaan Intelektual), hingga sertifikat SNI. Adanya ijin-ijin resmi dan sertifikat SNI berpengaruh pada kepercayaan konsumen dan tentunya preferensi pembelian konsumen.

Avian merupakan salah satu produsen cat terbesar di Indonesia dan dikatakan sebagai market leader dalam industri cat dekoratif. Dalam berbisnis, Avian perlu bersaing dengan sejumlah kompetitor. Asosiasi Produsen Cat Indonesia (APCI) memperkirakan terdapat lebih dari 150 produsen cat di Indonesia baik yang berskala kecil maupun besar. Namun demikian, angka ini tidak banyak berubah dari tahun ke tahun.

Pun demikian dengan nama-nama ‘pemain besar’ dalam industri cat yang dipegang teguh oleh beberapa perusahaan seperti Avian, Nippon Paint, Dulux (AkzoNobel), Jotun, dan Mowilex. Working capital adalah salah satu sumber kesulitan dalam memulai industri cat bagi ‘pemain’ kecil, sedangkan industri besar menikmati economies of scale. Industri besar juga memiliki keuntungan berupa brand image yang kuat, kegiatan pemasaran yang telah berkembang, dan produk berkualitas yang dapat mengundang pembelian (Sawlani

& SE, 2021). Berdasarkan penjelasan di atas, disimpulkan bahwa Threat of New Entrants tergolong cukup rendah.

## **2. *Threat of Substitute Products***

Alternatif produk cat dekoratif yang tersedia saat ini adalah wallpaper yang dapat langsung ditempel di dinding. Berbagai pilihan wallpaper tersedia bagi masyarakat secara luas dan dapat dibeli melalui toko fisik maupun toko online. Wallpaper dianggap sebagai pilihan yang murah karena tahan lama, dapat menyembunyikan ketidaksempurnaan pada tembok, memiliki banyak sekali desain dengan berbagai pilihan tekstur dan efek. Pemasangan wallpaper juga tidak berantakan ataupun meninggalkan bercak pada furnitur seperti pengaplikasian cat.

Kebanyakan wallpaper juga dapat dengan mudah dibersihkan/dicuci sehingga cocok untuk rumah tangga yang memiliki binatang peliharaan dan rumah tangga dengan kehadiran anak-anak. Namun demikian, wallpaper juga memiliki berbagai kekurangan dibandingkan dengan cat tradisional. Wallpaper memang lebih murah dalam jangka panjang, tetapi sewaktu pertama kali dipasang, wallpaper berpotensi menghabiskan biaya lebih banyak.

Wallpaper membutuhkan waktu lebih lama untuk dipasang dan dilepas serta tidak cocok untuk diaplikasikan di ruangan yang lembab seperti dapur atau kamar mandi. Saat cat dapat dengan mudah ditumpuk, wallpaper yang baru dapat dipasang apabila wallpaper yang lama sudah dilepas. Dalam hal ini, threat of substitute dari wallpaper terhadap cat tergolong rendah. Untuk saat ini, masih banyak industri dan rumah tangga yang lebih memilih menggunakan cat.

Alternatif yang kedua adalah menggunakan keramik/granit pada bagian-bagian yang umumnya dicat, seperti dinding. Pemasangan keramik/granit menimbulkan kesan yang lebih mewah namun harganya jauh lebih mahal (Vina, 2019). Karena itu, threat of substitutenya juga rendah.

## **3. *Bargaining Power of Suppliers***

Avian memiliki keunggulan produksi yang ditopang oleh kemampuan manufaktur yang terintegrasi secara vertikal dan produksi sebagian bahan baku utama secara internal, didukung oleh hubungan jangka panjang Avian dengan pemasok-pemasok utama. Hal ini menjadikan Avian memiliki posisi yang kuat dihadapan para pemasoknya, juga karena skalanya yang sangat besar. Dalam hal ini, Avian berada pada posisi menguntungkan.

## **4. *Bargaining Power of Buyers***

Konsumen dari industri cat ini adalah rumah tangga dan pengguna industri. Untuk pengguna rumah tangga, umumnya pembeli adalah kontraktor yang membeli dalam jumlah besar, serta tukang dan end user yang ingin mengecat sendiri rumah mereka. End user atau konsumen akhir umumnya lebih price sensitive karena pilihan merek yang tersedia banyak dan pilihan ditentukan oleh kualitas, harga, dan faktor-faktor seperti ketahanan (terhadap cuaca, dll.), environmentally friendly, atau faktor lainnya.

Sedangkan segmen industri adalah segmen dengan pendapatan yang tinggi tetapi margin rendah.

Pembeli pada segmen ini cukup berpengetahuan, mencari merek dengan produk berkualitas dan harga yang terendah. Namun demikian, Avian memiliki brand image yang baik, memproduksi produk cat berkualitas, dengan harga yang mampu bersaing dengan kompetitornya. Karena itu, bargaining power of buyers berada pada posisi tengah (medium), tidak terlalu lemah dan tidak terlalu kuat.

### **5. *Rivalry Among Existing Competitors***

Avian merupakan salah satu perusahaan dalam industri cat dengan pangsa pasar yang terbesar. Kompetitor-kompetitor yang memiliki skala serupa tidak banyak, beberapa di antaranya adalah Nippon Paint dengan produk Vinilex, AkzoNobel dengan produk Dulux, Jotun, Pacific Paint, dan Mowilex. Berdasarkan Top Brand Index, Dulux memimpin dalam kategori cat tembok, cat tembok exterior, dan cat tembok interior serta berada di posisi nomor 2 dalam kategori cat kayu dan besi. Sedangkan Avian berada pada posisi kedua dalam kategori cat tembok dengan produk Avitex dan berada pada posisi puncak dalam kategori cat kayu dan besi dengan produk yang diberi merek Avian. Bisa dikatakan posisi Avian cukup kuat dalam peta kompetisi saat ini. Dibandingkan pabrik-pabrik cat berskala kecil, posisi Avian jauh lebih kuat. Namun di antara kompetitor berskala serupa, persaingan tergolong ketat.

## **C. Industry Analysis**

Secara garis besar, industri cat memiliki beberapa ciri umum. Industri ini menguntungkan, pemain-pemain dalam industri telah memperoleh laba yang nyata dengan beberapa pemain mampu mencapai economies of scale. Masyarakat sudah mengenal dengan baik fungsi-fungsi berbagai produk cat sehingga perusahaan-perusahaan tidak perlu mengeluarkan modal besar-besaran untuk pemasaran. Peta kompetisi terlihat jelas dan suasana kompetitif telah nyata dalam industri cat.

Perusahaan-perusahaan berlomba untuk mengembangkan produk-produk baru dan masing-masing memiliki volume penjualan yang cenderung stabil. Berdasarkan ciri-ciri tersebut, industri cat termasuk dalam fase maturity. Pada fase ini, industri masih mungkin mengalami pertumbuhan, namun tidak ekstrim seperti pada fase growth. Berdasarkan website fortune business insight, industri cat diprediksi akan tetap mengalami pertumbuhan dengan CAGR 5% hingga 2029.

## **D. Primary Activities**

### **1. Inbound Logistics**

Meskipun sebagian bahan baku Avian import, banyak bahan baku utama produk-produk Avian telah diproduksi secara mandiri dalam pabrik Avian yang terintegrasi. Bahkan, kaleng sebagai wadah cat juga diproduksi secara mandiri sehingga bahan-bahan untuk produksi hanya dipindahkan di dalam suatu bangunan yang sama. Letak gudang juga berada dalam satu lokasi dengan pabrik.

Dalam mengelola gudang, Avian menggunakan software Warehouse Management System (WMS) yang memudahkan dalam peletakan barang dengan sistem racking, sehingga pencarian maupun pengambilan barang dapat dilakukan secara efisien. Untuk memantau inventaris secara real-time, Avian menggunakan software Enterprise Resource Planning Microsoft Dynamic Navision (sistem ERP NAV). Setelah selesai dalam proses produksi, barang jadi ditransportasikan ke beberapa pusat distribusi. Avian memiliki 101 pusat distribusi sendiri dan 33 pusat distribusi pihak ketiga yang tersebar di seluruh Indonesia.

## **2. Operations**

Avian memiliki 2 pabrik yang terletak di Sidoarjo dan Serang. Pada tahun 2021, kedua pabrik belum beroperasi maksimal. Di pabrik Sidoarjo, produksi cat baru mencapai 153.872 metrik ton dari 213.840 metrik ton, sedangkan di pabrik Serang, produksi cat baru mencapai 51.510 metrik ton dari kapasitas 72.576 metrik ton. Pabrik Sidoarjo berkontribusi 74,92% dari total produksi, sedangkan pabrik Serang sebesar 25,08% dari total produksi. Pabrik Avian juga melakukan produksi sebagian bahan baku utama (seperti resin) dan kaleng sebagai tempat cat. Beberapa produk unggulan yang dihasilkan adalah Avian (cat kayu dan besi), Avitex (cat tembok), dan No Drop (pelapis anti bocor).

Untuk membantu menangani operasional perusahaan, software Enterprise Resource Planning Microsoft Dynamic Navision (sistem ERP NAV) juga digunakan. ERP NAV merupakan sistem yang mengintegrasikan pengelolaan data dan informasi pada berbagai departemen dan unit bisnis. Seluruh personel dalam perusahaan dapat terhubung Primary Activities.

## **3. Outbound Logistics**

Avian mendistribusikan produk-produknya di Indonesia melalui anak perusahaannya yaitu PT Tirtakencana Tatawarna. Jumlah pusat distribusi sendiri adalah 101 pusat distribusi yang tersebar di 34 provinsi dan 98 kota di Indonesia. Dari pihak ketiga terdapat 33 pusat distribusi. Kendaraan distribusi telah dilengkapi dengan Global Positioning System (“GPS”) untuk memudahkan pengemudi melakukan pengiriman produk. Produk-produknya disebar di lebih dari 54.500 toko bahan bangunan di seluruh Indonesia.

Berbagai software telah digunakan untuk membantu sistem distribusi. Implementasi Software Yard Management System (“YMS”) Booking Kendaraan berfungsi agar pengiriman barang lebih cepat (Rustina et al., 2022). Surat jalan pengiriman yang berasal dari software ERP Navision akan di-planning secara otomatis oleh software YMS Booking Kendaraan, sehingga truk dapat terisi optimal dengan barang-barang yang siap dikirim. Ekspedisi yang dipilih untuk pengiriman, seluruhnya terdata dari sistem dan dapat dipilih sesuai dengan rute pengirimannya. Software YMS Booking Kendaraan juga terhubung dengan software WMS (Iwarehouse Management System), sehingga penyiapan barang kirim tidak salah karena sudah sesuai dengan surat jalan yang

ditentukan. Loading barang ke dalam truk menjadi lebih mudah karena sudah mendapatkan arahan barang-barang apa saja yang akan dilakukan loading

#### **4. Marketing and Sales**

Dalam bidang marketing, Avian menggunakan pemasaran ATL maupun BTL. Avian menayangkan iklan TV secara reguler, pensponsoran di media cetak, radio dan papan reklame; program dalam toko yang terdiri dari tampilan dan papan info, dekorasi toko, kategorisasi produk dan konsultan produk yang bertindak sebagai duta merek; dan aktivitas di luar toko yang terdiri dari peluncuran merek dan pelatihan produk kepada kelompok pelanggan tertentu.

Secara harga, Avian umumnya memasang harga yang setara dengan kompetitor-kompetitornya pada jenis cat tembok biasa, yaitu setara dengan Dulux, Jotun maupun Vinilex, sekitar Rp 600.000 – Rp 700.000 per 25 kg. Sedangkan produk-produk khusus Avian seperti jenis No Odor, Everglow, Glow in the Dark, Sunguard, dan berbagai varian HomeDeco memiliki harga jauh lebih tinggi karena fitur khususnya dan jumlah pemakaiannya yang sedikit.

#### **5. Services**

Kecepatan dan ketepatan pengiriman barang dipastikan dengan digunakannya berbagai software canggih yang terintegrasi. Avian menggunakan Software Driver Force Automation (“DFA”) yaitu sistem yang memberikan arahan secara otomatis kepada tim pengirim di lapangan agar dapat melakukan pengiriman secara optimal dan tidak terjadi kesalahan kirim. Software ini juga berguna menangani barang retur dari pelanggan tertentu yang telah terdata oleh sistem sehingga tidak sampai salah kirim, proses retur menjadi lebih baik dan cepat, serta pelanggan lebih merasa puas dengan produk dan layanan yang diberikan Avian. Software lainnya yang membantu dalam pelayanan Avian adalah ERP NAV. Menggunakan Sistem ERP NAV, Avian dapat mengumpulkan informasi dan pesanan pembelian elektronik dari distributor, sehingga memungkinkan layanan pelanggan secara efisien dan mengurangi kesalahan.

### **E. Support Activities**

#### **1. Firm Infrastructure**

Avian memiliki 2 pabrik yang terletak di Sidoarjo dan Serang. Kedua pabrik tersebut tidak hanya memproduksi cat sebagai produk utama, tetapi juga kaleng cat dan bahan baku sebagai bagian integrasi vertikal. Avian memiliki 1 direktur utama, 1 wakil direktur, 2 direktur, 1 komisaris utama, dan 1 komisaris independen.

Secara finansial, Avian bisa dikatakan memiliki posisi keuangan yang baik dari sisi likuiditas dengan Current Ratio sebesar 6,63 dan solvency dengan Total Debt Ratio sebesar 0,134 menandakan perusahaan mampu membayar utang jangka pendek dengan baik dan memiliki struktur modal yang didominasi oleh ekuitas. Berdasarkan AR 2021, Avian memiliki ROA 13,2% dan ROE 15,2%.

Dalam hal sertifikasi, perusahaan memiliki sertifikat dalam bidang Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Lingkungan, Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, SNI dan Green Label Singapura untuk beberapa produknya. Selain itu, Avian juga tergabung dalam Asosiasi Produsen Cat Indonesia (APCI) yang tentunya memberikan keuntungan baik dari sisi kepercayaan konsumen maupun sharing knowledge di antara para anggotanya.

## **2. Human Resource Management**

Avian memiliki 1.764 orang karyawan, terdiri dari 1.538 laki-laki dan 226 perempuan. Dari jumlah tersebut, 1.619 adalah tingkatan staff, sedangkan sisanya memiliki jabatan deputy direktur, manajer, dan supervisor. Karyawan Avian didominasi oleh usia 18- 35 tahun dan tingkat pendidikan SMU sederajat. Hanya 240 orang karyawan yang merupakan lulusan S1.

Status karyawan didominasi oleh karyawan kontrak yaitu 1.233 karyawan, sedangkan karyawan tetap berjumlah 531 karyawan. Pada tahun 2021, pengelolaan SDM ditransformasi menjadi Human Resource Business Partner dengan menerapkan talent management. Berbagai hal yang dilakukan terkait sumber daya manusia perusahaan yaitu pemetaan talent, suksesor, program peningkatan kompetensi SDM, standarisasi pengelolaan SDM, serta pengembangan sistem SDM berbasis digital.

## **3. Technology Development**

Teknologi yang digunakan oleh Avian tergolong maju. Pada tahun 2021, Avian telah menerapkan sistem ERP, Sistem Computerized Maintenance Management System (CMMS), Sistem Laboratory Information Management Systems (LIMS), Software Warehouse Management System (WMS), Software Sales Force Automation (SFA), Software Driver Force Automation (DFA), membuat Situs Web Perseroan ([www.avianbrands.com](http://www.avianbrands.com)) dan meluncurkan aplikasi Avian.

Untuk menyempurnakan teknologi, Avian berencana melakukan pengembangan Software ERP Microsoft Dynamic Navision, membuat Portal Program Internal Terpusat untuk menyatukan program-program penunjang pekerjaan yang terpecah di beberapa tempat (server), mengembangkan program Cloud Computing, pendalaman manajemen risiko, serta pengembangan TI untuk bisnis berkelanjutan.

## **4. Procurement**

Sebagian bahan baku utama telah diproduksi secara mandiri dan sebagian lagi membeli dari pemasok. Avian memiliki kebijakan tentang seleksi dan peningkatan kemampuan pemasok atau vendor yang menjadi panduan bagi unit terkait dalam menentukan mitra kerja yang tertuang dalam Etika Usaha dan Pedoman Perilaku Perseroan. Untuk menjaga pasokan bahan baku yang stabil dan memadai serta memitigasi fluktuasi harga bahan baku yang ekstrim atau kurangnya ketersediaan bahan baku yang dipasok oleh pihak luar, Avian melakukan kontrak jangka panjang dengan pemasok dan selalu mencari pemasok baru/alternatif. Untuk memonitor real-time inventory, Avian

telah mengimplementasikan program ERP NAV untuk menunjang dalam proses penyediaan barang.

Kompetitor dengan skala sebanding dengan Avian merupakan perusahaan-perusahaan luar negeri, yaitu AkzoNobel dengan produknya Dulux dan Nippon Paint dengan produknya Vinilex. Berdasarkan data market share Frost dan Sullivan tahun 2020 yang dicatat dalam equity research BRI Danareksa, market share Avian sebesar 20%, Nippon Paint 15%, dan AkzoNobel 12%. Dalam peta kompetisi, ada beberapa key success factor yang perlu dipertimbangkan pada kesuksesan perusahaan dalam industri cat, yaitu: Price, Quality, Marketing, Digital Marketing, Geographical Coverage, Profitability, Customer Service, Product Development, Liquidity.

Untuk mendapatkan ide dan inspirasi strategi Blue Ocean, terlebih dahulu dilakukan analisa Six Paths Framework. Analisa akan berfokus pada industri cat dekoratif, khususnya cat tembok interior.

### ***PATH 1: Mencermati Industri Alternatif***

Industri cat dekoratif memiliki tujuan untuk mentransformasi penampilan permukaan berapapun ukuran maupun apapun bentuknya. Untuk tujuan tersebut, selain digunakan cat, bisa pula digunakan lapisan seperti wallpaper untuk permukaan tembok, ataupun keramik/granit. Ketiga industri tersebut memiliki faktor unggul yang berbeda-beda. Wallpaper memiliki investasi awal yang mahal meskipun dikatakan lebih tahan lama (hingga 15 tahun) dibandingkan dengan cat yang hanya tahan hingga 5-6 tahun. Juga dibutuhkan tenaga profesional dan instrumen khusus serta persiapan lainnya seperti mencocokkan dekorasi dengan pola dan memperbaiki kerusakan atau ketidaksempurnaan pada dinding sebelum wallpaper dapat dipasang.

### ***PATH 2: Mencermati Kelompok-kelompok Strategis***

Kelompok-kelompok dalam industri cat dan pelapis yaitu kelompok cat tembok biasa (interior), cat tembok biasa (eksterior), cat tembok dengan fitur khusus (seperti antivirus, bercahaya dalam gelap, dll.) dan cat pelapis anti bocor. Seperti tertulis dalam buku Blue Ocean Strategy (Kim dan Mauborgne, 2005), dua dimensi penting yang membedakan kelompok-kelompok strategis adalah harga dan kinerja. Cat tembok biasa memiliki harga yang tergolong rendah dibandingkan kelompok lainnya, berkisar Rp600.000–Rp700.000 per 25 kg untuk cat tembok interior dan Rp900.000–Rp1.000.000 per 25 kg untuk cat tembok eksterior. Baik interior maupun eksterior, cat tembok biasa hanya berfungsi sebagai pelapis dan pemberi warna. Dalam hal ini, aspek fungsional sangat diunggulkan. Sedangkan cat tembok dengan fitur khusus memiliki banyak fungsi lain.

### ***PATH 3: Mencermati Rantai Pembeli***

Industri cat dan coating memiliki dua segmen konsumen yaitu konsumen rumah tangga dan konsumen industri. Di dalam kedua segmen tersebut, pengerjaan pengecatan dan coating umumnya dikerjakan oleh kontraktor, tukang, dan tenaga ahli lainnya. Sedangkan orang yang membeli maupun menikmati hasil dari pengecatan adalah orang lain. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa pembeli yang membayar produk berbeda dari

pengguna sesungguhnya. Ada pula kelompok yang mungkin berpotensi memberi pengaruh pada pembelian yaitu penjaga-penjaga toko ritel maupun penikmat hasil dari produk-produk yang dicat, seperti anggota-anggota keluarga lainnya.

***PATH 4: Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap***

Industri cat berawal dari penawaran, pemilihan produk, kemudian pembelian cat dan alat- alat yang sesuai, pengiriman, pengaplikasian cat, pemeliharaan cat, hingga pembuangan cat lama atau penggantian dengan cat yang baru. Bagi industri cat yang ada saat ini, konsumen umumnya hanya disuguhkan penawaran produk cat dalam berbagai iklan, katalog dengan pilihan warna yang sangat banyak, konsultan cat yang ditempatkan di beberapa toko terpilih, serta beberapa alat-alat pengaplikasian. Tahap pembelian maupun pengiriman biasanya merupakan urusan toko-toko ritel. Belakangan, Avian juga melihat potensi dari tahap pengaplikasian cat atau penggantian dengan cat baru sehingga Avian mendirikan PT. Solusi Rumah Praktis yang melayani pengecatan di daerah Jabodetabek. Dalam hal ini, daerah cakupannya masih terbatas di Jabodetabek padahal penjualan cat Avian sudah meluas ke seluruh Indonesia.

***PATH 5: Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional bagi Pembeli***

Produk cat merupakan produk yang pada umumnya diunggulkan secara fungsional. Fungsi cat adalah sebagai pelapis dan pemberi warna pada permukaan. Bagi kebanyakan rumah tangga, cat digunakan agar permukaan tembok rumah terlihat bersih dan rapi. Demikian pula dengan cat pelapis anti bocor yang mengunggulkan fungsi kedap air sehingga membuat tembok tidak bisa ditembus air dan mengurangi risiko bocor. Berbeda halnya dengan cat tembok dengan fungsi khusus, seperti glow in the dark, atau wallpaper yang digunakan untuk mempercantik tampilan rumah dan menarik sisi emosional para konsumennya. Faktor penting dari kedua produk tersebut adalah hasil akhir yang estetis menimbulkan kepuasan atau “feeling good” dari para penggunanya. Berbeda pula dengan penggunaan granit atau keramik pada dinding yang menimbulkan kesan mewah atau prestige yang juga menjadi daya tarik emosional bagi konsumennya.

***PATH 6: Mencermati Waktu***

Pada waktu ini, tren yang memenuhi syarat penting, tidak bisa diputar-balikkan dan memiliki trajektori jelas adalah beralihnya kegiatan jual-beli secara langsung/tatap muka menjadi secara online. Tidak terbatas pada satu tren, terdapat tren lain yang terjadi secara bersamaan dan juga memenuhi ketiga persyaratan tren blue ocean yaitu tren gaya hidup yang semakin praktis. Orang jaman ini memilih segala sesuatu yang serba instan namun memberi kenikmatan. Secara tidak langsung, tren tersebut mengharuskan perusahaan-perusahaan mulai beralih dari company centric menjadi customer centric. Kedua tren tersebut membentuk pola konsumsi masyarakat secara luas. Namun demikian, kedua tren tersebut belum terlalu dieksploitasi oleh industri cat dan pelapis.

***Perumusan Solusi***

Dari analisa Six Path Frameworks yang telah dilakukan diatas, ditemukan bahwa gap utama industri cat adalah tidak menargetkan end-user dalam langkah-langkah strategis yang diambil. Hal ini meliputi iklan yang ditayangkan, metode penawaran, penjualan, after-sales service, maupun pemasaran digital. Ini merupakan permasalahan

yang diidentifikasi dengan mencermati path 3. Namun demikian, perumusan solusi dibawah juga menggunakan path 1, 2, dan 5 sebagai sumber inspirasi serta isu pada path 4 dan 6 sebagai langkah yang wajib dilakukan dalam implementasinya.

Path 3 adalah mencermati rantai pembeli. Dalam hal ini, industri cat pada umumnya digunakan oleh kontraktor atau tukang-tukang bangunan, dan end-user sebagai pembeli yang membayar untuk produk tersebut umumnya merasa tidak punya cukup informasi sehingga menyerahkan keputusan pembelian ke tangan kontraktor dan tukang-tukang bangunan.

## **F. EXISTING STRATEGY CANVAS**

Berbeda dengan key success factor pada CPM yang merupakan faktor kunci sukses pada perusahaan secara keseluruhan, faktor-faktor yang digunakan dalam strategy canvas adalah faktor dimana produk dalam industri berkompetisi. Pada bagian ini, fokusnya adalah produk cat tembok, khususnya interior. Faktor kunci suksesnya adalah: Harga, Ketahanan dan kualitas, Tingkat kesulitan pengaplikasian, Pilihan warna, Pemasaran *Above-the-Line*, Ragam desain, Digital marketing, Kepuasan terhadap estetika hasil.

## **G. FOUR ACTIONS FRAMEWORK AND ERRC GRI**

Hasil dari analisa Six Paths Frameworks dan Existing Canvas Strategy yang telah dijabarkan di bagian-bagian sebelumnya menjadi dasar dalam merumuskan Four Actions Framework dan ERRC Grid.

### **1. FOUR ACTIONS FRAMEWORK**

#### **a. Reduce**

Hal yang harus dikurangi merupakan hal yang dianggap berlebih selama ini. Faktor yang berlebihan adalah pilihan warna. Selama ini konsumen disuguhkan dengan ribuan pilihan warna yang dapat dibuat otomatis dengan mesin tinting dengan asumsi bahwa konsumen memiliki selera yang berbeda-beda. Padahal warna yang sering digunakan jumlahnya sangat terbatas. Pilihan warna yang terlalu banyak malah membuat konsumen kebingungan memilih.

Karena itu pilihan warna yang banyak ini perlu dikurangi hingga terbatas pada warna-warna favorit saja. Warna- warna tersebut adalah yang digunakan mayoritas konsumen. Dengan demikian, Avian tetap dapat memenuhi kebutuhan mereka dan mempertahankan market share, sembari menghemat biaya akibat tercapainya economies of scale dan tidak perlu berinvestasi pada mesin tinting.

#### **b. Eliminate**

Eliminasi diperlukan, pada umumnya, untuk mengurangi biaya. Dalam hal ini, pemasaran above-the-line (ATL) dirasa tidak terlalu perlu dan bisa digantikan dengan digital marketing. Pemasaran ATL kurang efektif karena tidak tepat sasaran, tidak dapat menampilkan katalog desain/desain yang banyak sebagai bagian dari strategi integrasi untuk mencapai Blue Ocean, serta seringkali menghabiskan biaya besar. Dalam usaha

menekan biaya, menghilangkan ATL adalah pilihan tepat karena penggantinya, digital marketing, dapat memenuhi tujuan yang sama bahkan secara lebih efektif.

**c. Raise**

Yang perlu ditingkatkan adalah faktor yang selama ini ada tetapi tidak menjadi fokus strategi padahal berdampak besar bagi penawaran dan penjualan produk. Faktor pertama adalah digital marketing. Untuk menggantikan peran pemasaran ATL yang dihilangkan, digital marketing mampu menasar target dengan lebih tepat, menyediakan feedback berupa data lengkap, berbiaya lebih rendah, bahkan sekarang lebih terekspos konsumen dibandingkan media massa lainnya.

Saat ini, masyarakat menjadi jarang mendengarkan radio, menonton TV, dan membaca majalah. Berdasarkan data United Nations Census, pengguna internet di Indonesia mencapai 73,7% populasi dan pengguna sosial media mencapai 68,9%. Dicatat juga lama waktu rata-rata penggunaan internet adalah 8 jam 36 menit, sosial media selama 3 jam 17 menit, TV selama 2 jam 50 menit, majalah selama 1 jam 47 menit, dan radio selama 37 menit.

Nampak jelas dari data tersebut bahwa masyarakat lebih terkespos pada internet dan sosial media daripada TV, majalah, dan radio. Ini membuktikan bahwa digital marketing merupakan metode pemasaran yang murah karena berpeluang lebih untuk disaksikan lebih banyak masyarakat dalam waktu lebih lama. Selain itu, Avian perlu juga memanfaatkan marketplace. Selama ini memang Avian telah memiliki marketplace, namun Avian belum membangun reputasinya.

**d. Create**

Untuk melengkapi strategi Blue Ocean, Avian harus memahami betul yang menjadi kebutuhan konsumen. Selama ini end-user tidak mau mengurus sendiri perihal pengecatan karena mereka tidak punya cukup pengetahuan, tidak ada tawaran yang benar-benar menarik hati, dan ketidak praktisan pembelian hingga penggunaan produk cat. Disinilah muncul kesempatan strategi Blue Ocean yaitu dengan menciptakan faktor kepraktisan/simplicity mulai dari sebelum pembelian produk (tahap penawaran) hingga pengaplikasian produk. Solusi yang termudah adalah dengan merombak aplikasi Avian.

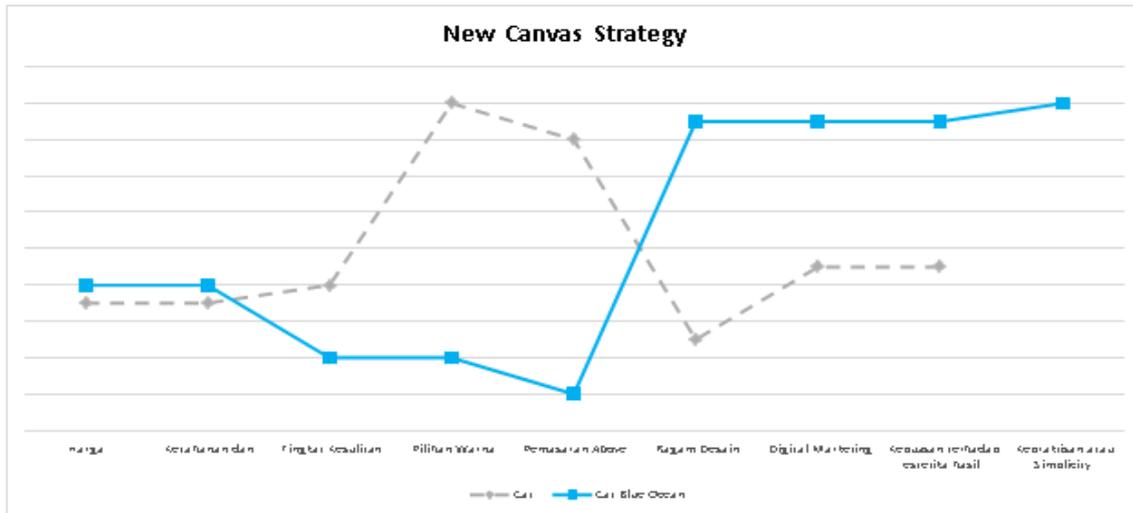
**2. ERRC GRID**

Dari Four Action Framework diatas dibuat ERRC Grid sebagai berikut:

<b>Eliminate</b>	<b>Raise</b>
Pemasaran <i>Above-The-Line</i>	Ragam desain <i>Digital marketing</i> Kepuasan terhadap estetika hasil
<b>Reduce</b>	<b>Create</b>
Tingkat kesulitan pengaplikasian Pilihan warna	Kepraktisan/ <i>Simplicity</i>

## H. NEW STRATEGY CANVAS

Kanvas strategi dibawah memuat kurva strategi yang ada vs kurva strategi Blue Ocean yang dirancang.



Dalam strategi Blue Ocean yang dirancang, harga tidak dibuat jauh berbeda. Kemungkinan akan sedikit lebih mahal apabila konsumen memilih paket bundling yaitu pembelian cat termasuk dengan jasa pengecatan oleh tukang profesional Avian. Ketahanan dan kualitas juga penting, bahan baku yang digunakan juga harus berkualitas tinggi sehingga lebih tahan dan lebih berkualitas dibanding cat tembok biasa. Namun, tidak perlu menggunakan bahan-bahan khusus yang mahal karena hanya akan menaikkan harga jual tanpa penambahan nilai yang berarti.

Tingkat kesulitan juga akan menurun dengan adanya pelatihan tukang-tukang di setiap kota dan di setiap kecamatan (pada jangka panjang). Aplikasi Avian sebagai platform penghubung konsumen dengan tukang-tukang ahli tersebut memungkinkan konsumen tidak lagi kesulitan menemukan tukang yang andal dan memberikan hasil yang memuaskan. Fitur suggestion mengenai alat-alat yang dibutuhkan serta video tutorial interaktif atas cara pengecatan juga memudahkan pengaplikasian mandiri.

Pilihan warna yang disediakan terbatas pada warna-warna favorit sehingga memudahkan konsumen memilih dan juga mengurangi biaya bagi Avian. Pemasaran Above-The-Line yang menghabiskan biaya dieliminasi dan diganti dengan digital marketing serta Word of Mouth yang secara otomatis terjadi apabila konsumen puas dengan penawaran Blue Ocean yang diberikan. Pemasaran digital marketing juga memungkinkan iklan terintegrasi dengan aplikasi (Chakti, 2019). Iklan melalui facebook, Instagram, tiktok dapat dibuat dengan Call- to-Action berupa satu klik yang langsung mengarahkan ke aplikasi.

Dari sisi kepraktisan/simplicity, konsumen akan sangat diuntungkan dengan adanya aplikasi Avian yang mengintegrasikan seluruh tahap penawaran hingga pengaplikasian cat: Penawaran, Pembelian, Pengiriman, Pengaplikasian, Pembayaran. Sesuai dengan ciri strategi Blue Ocean yang baik, strategi Blue Ocean yang dirancang untuk Avian meletakkan fokus pada faktor-faktor tertentu, yaitu penyediaan ragam desain yang kaya.

## **Kesimpulan**

Setelah dilakukan analisa Six Paths Framework dan Existing Strategy Canvas, ditemukan bahwa industri cat selama ini banyak digunakan oleh kontraktor atau tukang-tukang bangunan dan kurang menarget end-user. Karena itu dirumuskan strategi Blue Ocean yang lebih menargetkan end-user. Yang menjadi masalah selama ini adalah ketidaktahuan end-user akan produk-produk cat, terlalu banyak pilihan yang membuat kebingungan, serta tidak adanya pemasaran yang memancing ketertarikan/keinginan konsumen.

Selain itu, industri cat juga kurang memanfaatkan pemasaran digital yang merupakan metode yang nyaman bagi konsumen masa kini. Karena itu, dibuat strategi Blue Ocean yang dapat mengatasi hal tersebut. Strategi yang dicetuskan berfokus pada kepraktisan/simplicity bagi end-user dalam hal pengecatan. Hal ini meliputi penyediaan pilihan desain menarik yang beragam, fitur konsultasi dengan ahli desain interior, pengurangan pilihan warna, penyediaan tukang ahli beserta alat pengecatan yang lengkap untuk mengurangi tingkat kesulitan pengaplikasian, perhitungan kebutuhan cat dan biaya pengecatan keseluruhan.

Pembelian dan pembayaran juga diintegrasikan ke dalam aplikasi yang sama yang memuat hal-hal di atas. Simplicity dari urusan pengecatan disertai dengan desain menarik dan harga terjangkau, memancing ketertarikan end-user untuk memilih sendiri produk catnya serta meningkatkan kepuasan mereka terhadap estetika hasil. Implikasinya, konsumen yang puas akan membantu memasarkan dengan word-of-mouth, frekuensi pengecatan meningkat karena konsumen tidak ragu melakukan repeat order (pengecatan ulang) di masa-masa tertentu seperti lebaran dan natal, serta Avian dapat keluar dari kompetisi samudra merah industri cat dan mendapatkan lonjakan permintaan.

Untuk menekan biaya, digital marketing digunakan sebagai ganti pemasaran Above-the-Line dan pilihan warna dikurangi sehingga tercapai economies of scale dalam proses produksi serta tidak digunakannya mesin tinting. Sehingga meskipun harga jual produk tidak meningkat signifikan, Avian tetap mengalami pertumbuhan profit. Dan sebagai pelengkap, Avian dapat meluncurkan moto “Everyone can paint” yang lebih mempersuasi konsumen mengurus perihal pemilihan produk catnya sendiri tanpa menyerahkan pada kontraktor, tukang, atau pihak ketiga lainnya. Strategi Blue Ocean yang dirumuskan, apabila diimplementasikan secara sesuai, akan mampu membawa Avian keluar dari kompetisi samudra merah dan memiliki prospek yang baik untuk pertumbuhan permintaan dan laba bagi masa depan perusahaan.

## BIBLIOGRAPHY

- AA Gde Bagus, U., Ida Bagus Ketut, T., Cokorda, A. A., I Putu, A. J., Wahyu, I., Made, G. A., Dewa, G. S., & I Nyoman, S. (2020). *Perancangan Logo, Merek, Label, Dan Kemasan Air Minum Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani*. Pusat Penerbitan LP2MPP Institut Seni Indonesia Denpasar bekerjasama dengan ....
- Chakti, G. (2019). *The Book of Digital Marketing: Buku Pemasaran Digital* (Vol. 1). Celebes Media Perkasa.
- Ginny, P. L. (2019). Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Yang Bergerak Dibidang Logistik Di Jakarta. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 17(2), 107–128.
- Hermawan, A. D. (2018). *Prosedur Pengendalian Bahan Baku Barecore Unit Sisipan Menggunakan Metode Material Requirement Planning Guna Mencapai Target Produksi Pada Pt. Mustikatama Lumajang*.
- Huda, S. (2023). Prospek Makro Ekonomi Indonesia Tahun 2023. *Program Studi Ekonomi Pembangunan*, 19(01).
- Kasali, R. (1998). *Membidik pasar Indonesia: segmentasi, targeting, dan positioning*. Gramedia Pustaka Utama.
- Najjicha, F. U. (2022). Peranan Hukum Pajak sebagai Sumber Keuangan Negara pada Pembangunan Nasional dalam Upaya Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat. *Ius Civile: Refleksi Penegakan Hukum Dan Keadilan*, 6(1), 169–181.
- Putriyayanti, S. D., & Suhendra, E. S. (2023). Pengaruh Produk Domestik Bruto, Suku Bunga Sbi, Inflasi, Jumlah Uang Beredar, Nilai Harga Minyak Mentah Dan Nilai Kurs Rupiah Terhadap Jumlah Kredit Pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Periode Tahun 2012–2016. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(03), 75–85.
- Rustina, E., Eka, A., & Lestari, S. S. (2022). Peranan Freight Forwarder Dalam Jasa Pengiriman Barang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 4(2), 28–35.
- Sawlani, D. K., & SE, M. (2021). *Digital marketing: brand images*. Scopindo Media Pustaka.
- Vina, A. (2019). *Tampil Mewah dengan Keramik dan Granit*. NOKTAH.
- Yennizar, N., Librianty, H. D., Zulqarnain, S. A., & Zukhairina, M. P. I. (2023). *Lesson Study pada Tataran PAUD Upaya Strategis Meningkatkan Profesionalisme Guru*. Deepublish.

**Copyright holder:**

Elvina Yohana Santoso (2023)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

