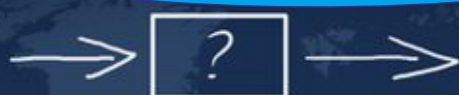


# MANAJEMEN BISNIS RETAIL



# MANAJEMEN BISNIS RETAIL

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

## BIO DATA PENULIS

Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang dan dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (UKSW) Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM ) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

## PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-6141-70-0 (PDF)



# **MANAJEMEN BISNIS RETAIL**

**Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM**



**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

**PENERBIT :**

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

## **MANAJEMEN BISNIS RETAIL**

### **Penulis :**

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

**ISBN : 9 786236 141700**

### **Editor :**

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

### **Penyunting :**

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

### **Desain Sampul dan Tata Letak :**

Irdha Yuniarto

### **Penebit :**

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan  
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

### **Redaksi :**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

### **Distributor Tunggal :**

#### **Universitas STEKOM**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [info@stekom.ac.id](mailto:info@stekom.ac.id)

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang maha esa, bahwa buku yang berjudul “Manajemen Bisnis Ritel” telah berhasil diselesaikan dengan baik. Buku ini terbagi dalam 8 (delapan) bab, yang disusun berdasarkan tahapan penting yang dibutuhkan dalam bisnis ritel. Pada bab pertama, kita menjelajahi bidang retailing, membangun dan mempertahankan hubungan, serta prinsip-prinsip dasar perencanaan strategis dan cara mengambil keputusan saat kita mengelola bisnis retail. Pada bab pertama ini menguraikan tentang retailing, mengapa kita perlu mempelajari karakteristik seorang retailer. Demikian juga halnya dalam membuat perencanaan strategis, termasuk mengulas tentang Home Depot (*titan of retailing*) yang terperinci, terkait dengan konsep retailing, pengalaman retail, pelayanan pelanggan, dan kita diajak untuk memahami lingkungan ekonomi terkini di Amerika Serikat dan di seluruh dunia. Pada bab dua dalam buku ini dibahas tentang cara menjalin hubungan dalam bisnis retail, seperti menjalin hubungan dengan para pedagang dan pelanggan serta para supplier lainnya. Kita akan belajar cara memeriksa nilai dan rantai nilai, hubungan pelanggan dan hubungan supplier, perbedaan dalam menjalin hubungan antara barang dan jasa retailer, serta dampak teknologi pada bisnis *retailing* dan *interplay* antara kinerja etis yang erat hubungannya dalam retailing. Bagian akhir pada bab dua ini, yaitu kita akan membahas tentang perencanaan dalam aspek-aspek unik dari pelayanan retailing.

Pada bab tiga akan menunjukkan strategi perencanaan dalam bisnis retail antara lain penjelasan kegunaan perencanaan strategis untuk semua jenis retailer. Selanjutnya kita juga fokus pada proses perencanaan, seperti analisis situasi, tujuan, mengidentifikasi konsumen, keseluruhan strategi, kegiatan mengontrol dan umpan balik. Perencanaan strategis yang ditampilkan adalah serangkaian langkah yang saling terkait, dan perlu secara terus-menerus ditinjau ulang. Gambar perencanaan strategis terkomputerisasi yang terperinci, juga tersedia diuraikan. Pada akhir bab tiga ini, ada lampiran implikasi strategis dari retailing global.

Pada bab empat, dibahas tentang perusahaan ritel berdasarkan kepemilikan, adapun tujuannya adalah untuk menunjukkan bagaimana lembaga ritel dapat diklasifikasikan, juga untuk meneliti retailer berdasarkan jenis kepemilikan serta untuk memeriksa karakteristik dari masing-masing kepemilikan. Bagian akhir dari bab empat ini akan menyelidiki metode yang digunakan oleh produsen, pedagang grosir, dan pedagang eceran untuk menerapkan pengaruhnya dalam saluran distribusi.

Pada bab lima, dijelaskan bagaimana menerapkan rencana perdagangan, mulai dari cara melangkah dalam pelaksanaan rencana perdagangan, seperti mengumpulkan informasi, memilih dan berinteraksi dengan pemasok sumber dagangan, mengevaluasi dan melakukan negosiasi, menutup pembelian, menerima dan menyimpan barang dagangan, melakukan pemesanan ulang, dan melakukan evaluasi ulang yang bertujuan untuk memeriksa peran penting manajemen logistik dan inventarisasi dalam implementasi perencanaan dagangan.

Pada bab enam, akan dibahas tentang manajemen perdagangan dan keuangan. Tujuannya adalah untuk menggambarkan aspek-aspek utama dalam perencanaan dan cara mengelola keuangan manajemen dagangan, kemudian dibahas tentang metode akuntansi biaya dan ritel, serta mempelajari proses pengayaan dan penyusunan proses ulang. Bagian lainnya adalah memeriksa metode alternatif dari unit kontrol persediaan dan mengendalikan konsep-

konsep unit merchandising.

Pada bab tujuh akan dibahas penetapan harga pada bisnis retail, yang bertujuan untuk menggambarkan peran penetapan harga pada bisnis ritel serta untuk menunjukkan bahwa keputusan penetapan harga harus dibuat secara terintegrasi dan adaptif. Pada bab

ini juga akan dibahas dampak dari konsumen; pemerintahan; produsen, pedagang grosir, dan supplier lainnya serta pesaing potensial dalam penetapan harga pada bisnis retail, tujuannya adalah untuk menyajikan kerangka serta mengembangkan strategi harga ritel yang senantiasa disesuaikan dengan tujuan dan implementasi kebijakan yang luas berdasar strategi penetapan harga dalam bisnis ritel.

Pada bab delapan, berisi tentang cara mengintegrasikan dan mengendalikan strategi dalam bisnis ritel. Tujuannya adalah untuk menunjukkan pentingnya mengintegrasikan strategi ritel, juga untuk memeriksa empat faktor kunci dalam pengembangan strategi ritel terpadu, seperti prosedur perencanaan dan analisis peluang yang sangat menentukan langkah-langkah kinerja, produktivitas, dan analisis skenario, serta untuk menunjukkan bagaimana data industri dan perusahaan dapat digunakan dalam perencanaan dan analisis strategi berdasar hasil ukur dan analisis kesenjangan. Pada bagian akhir dari bab delapan ini adalah untuk menunjukkan nilai audit ritel, sebab salah satu tantangan terbesar, yang dihadapi para pengecer dalam media sosial adalah berkaitan dengan postingan pelanggan yang negatif. Postingan seperti itu dapat dengan cepat menyebar, baik itu benar atau tidak, dan hal itu akan berdampak pada citra dan kinerja pengecer. Jadi, konsekuensi dari pos ting pelanggan yang negatif dan strategi yang tepat untuk menangannya harus dipahamioleh para retailer.

Semarang 12 Juli 2021

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

## DAFTAR ISI

### BAB I PENGENALAN BISNIS RETAIL

1.1. Tinjauan Umum .....	2
1.2. Kerangka Kerja Retail.....	3
1.3. Fungsi Retail Dalam Distribusi .....	8
1.4. Home Depot Corporation .....	13
1.5. Adaptasi Diseluruh Dunia; Omnichannel World.....	17
1.6. Ringkasan Bab.....	23
1.7. Pertanyaan Diskusi.....	23
1.8. Apendiks .....	25

### BAB II MENJALIN HUBUNGAN DALAM BISNIS RETAIL

2.1 Tinjauan Umum .....	31
2.2 Nilai Dan Rantai Nilai .....	33
2.3 Perbankan Elektronik .....	51
2.4 Hubungan Dan Etika Kinerja Dalam Retailing .....	54
2.5 Ringkasan Bab .....	58
2.6 Pertanyaan Diskusi .....	60
2.7 Apendiks .....	61

### BAB III STRATEGI PERENCANAAN DALAM BISNIS RETAILING

3.1 Tinjauan Umum .....	66
3.2 Analisis Situasi .....	67
3.3 Kepemilikan Dan Manajemen Alternatif .....	70
3.4 Kategori Barang/Jasa .....	73
3.5 Kesanggupan Pribadi .....	74
3.6 Sumber Keuangan .....	74
3.7 Tuntutan Waktu .....	76
3.8 Tujuan Penjualan .....	77
3.9 Tujuan Keuntungan .....	77
3.10 Keuntungan Tempat Usaha .....	79
3.11 Pemilihan Tujuan .....	81
3.12 Strategi Dalam Bisnis Retail .....	83
3.13 Ringkasan Bab .....	89
3.14 Pertanyaan Diskusi .....	95
3.15 Pertanyaan Berbasis Web .....	96
3.16 Apendiks .....	96
3.17 Kasus Singkat .....	101
3.18 Kasus Komprehensif .....	108

### BAB IV PERUSAHAAN RITEL BERDASARKAN KEPEMILIKAN

4.1 Tinjauan Umum .....	115
4.2 Lembaga-lembaga Ritel ditandai oleh kepemilikan .....	116
4.3 Keunggulan Persaingan dan kelemahan kaum Independen .....	119
4.4 Keuntungan Dan Kerugian Kompetitif .....	120
4.5 Franchising .....	122

4.6	Sewa Departemen .....	127
4.7	Ringkasan Bab .....	131
4.8	Pertanyaan Diskusi .....	133
4.9	Appendiks .....	133

#### **BAB V MENERAPKAN RENCANA PERDAGANGAN**

5.1	Tinjauan Umum .....	138
5.2	Logistik .....	151
5.3	Rangkuman Bab .....	163
5.4	Pertanyaan Diskusi.....	164

#### **BAB VI MANAJEMEN PEMASARAN DAN PERDAGANGAN**

6.1	Tinjauan Umum .....	155
6.2	Perkiraan Pemasaran.....	176
6.3	Ringkasan Bab.....	190
6.4	Pertanyaan.....	191

#### **BAB VII PENETAPAN HARGA PADA BISNIS RETAIL**

7.1	Tinjauan Umum .....	193
7.2	Ringkasan Bab.....	222
7.3	Kasus Pendek .....	223

#### **BAB VIII STRATEGI INTEGRASI DAN PENGENDALIAN PADA BISNIS RITEL**

8.1	Tinjauan Umum .....	235
8.2	Strategi Integrasi Bisnis Ritel .....	237
8.3	Ringkasan Bab.....	254
8.4	Pertanyaan Diskusi.....	255
8.5	Studi Kasus .....	256
8.6	Appendiks .....	265

## **BAB I**

### **PENGENALAN BISNIS RETAIL**

#### **Tujuan Pembahasan:**

1. Untuk mendefinisikan retailing dan mempertimbangkan dari berbagai perspektif serta menunjukkan pengaruhnya dan mencatat karakteristik khusus pada retail.
2. Untuk memperkenalkan konsep perencanaan strategis dan penerapannya.
3. Untuk menunjukkan mengapa konsep retailing adalah dasar dari bisnis yang sukses, dengan penekanan pada pengalaman total ritel, pelayanan dan hubungan pelanggan.
4. Untuk menunjukkan fokus dan format teks.

Teknologi Digital seperti Web 2.0, media sosial, dan media seluler secara dramatis telah mengubah cara berbisnis dan cara konsumen mendapatkan informasi, membuat keputusan, berkomunikasi, bertransaksi, dan masing-masing memiliki versi saham kepemilikan di seluruh dunia. Dalam hal ini kita melihat lanskap kompetitif retailing, konsumen memilih bagaimana, kapan, dan di mana mereka ingin berinteraksi dengan retailer. Para retailer diharapkan dapat bersikap proaktif dan mudah beradaptasi dalam mengantisipasi kebutuhan konsumen mereka, dengan menggunakan pendekatan omnichannel yang menyediakan pengalaman belanja tanpa henti bagi pelanggan, baik pengguna yang sedang berbelanja secara online dari desktop atau perangkat seluler, melalui telepon, atau mereka sedang ada di toko material bangunan. Sesuai dengan hal itu, dalam manajemen bisnis ritel: pendekatan strategis, dimulai dari setiap bab dengan membahas tentang perspektif omnichannel yang relevan dengan topik-topik retailing dalam bab itu.

Bagaimana kita membedakan antara pengalaman multichannel dan omnichannel? Daur ulang multisaluran dikaitkan dengan retailer yang memiliki channel berbeda — toko dan web — sebagai alternatif. Lingkungan ritel multichannel tradisional memiliki sedikit keterkaitan antara alternatif channel ini. Singkatnya, meskipun para pembeli dapat membeli suatu barang melalui kedua saluran, keterkaitan penting di antara kedua channel mungkin tidak ada. Misalnya, para konsumen mungkin tidak dapat melihat persediaan toko secara online, dapat dikenakan tarif yang berbeda dalam setiap saluran, tidak dapat mengatur piket toko pada urutan Web, tidak dapat mengembalikan pembelian Web ke toko setempat, dan sebuah toko serta situs Web dapat memiliki basis data pelanggan yang terpisah.

Sebaliknya, omnichannel retailing memberikan pengalaman merek yang konsisten, tanpa gangguan, dan tanpa henti terlepas dari channel atau perangkat (toko, komputer laptop, iPad, smartphone, dan lain-lain). Omnichannel retailing mengasumsikan bahwa ada berbagai peta perjalanan belanja yang menggunakan ponsel, Web, dan toko dengan cara yang sangat berbeda. Sebagai contoh, penemuan produk bisa berupa Web atau media sosial, pencarian informasi dapat menggunakan pengamatan Web atau in-store, dan konsumen dapat membeli sesuatu melalui perangkat mobile tetapi berupaya mengembalikannya ke toko. Omnichannel retailing pada dasarnya mulus dan terpadu.

Saat ini telah banyak took yang membuat blog dinamis dengan segala macam informasi yang menarik dan terkini — link retailer, peluang karir, berita tentang industri ritel dan retailer individu, dan banyak lagi.

Pada umumnya jenis retailer, baik besar maupun kecil, lebih suka menggunakan berbagai teknologi, menggunakan media sosial dan ponsel untuk berkomunikasi dengan pelanggan, mempertegas gambarnya, memperkenalkan lokasi dan barang dagangan baru, menjual produk, menjalankan promosi khusus, dan masih banyak lagi.



## 1.1 TINJAUAN UMUM

Retailing mencakup kegiatan bisnis yang melibatkan proses dalam menjual barang dan jasa kepada konsumen untuk penggunaan pribadi, keluarga, atau rumah tangga mereka. Hal itu mencakup awal penjualan hingga konsumen terakhir — mulai dari mobil sampai pakaian hingga makan di restoran sampai tiket bioskop. Retailing adalah tahap terakhir dalam proses distribusi dari supplier untuk konsumen.

Hari ini, retailing berada di persimpangan yang rumit. Di satu sisi, penjualan eceran berada pada titik tertinggi dalam sejarah (meskipun berada dalam "resesi besar" tahun 2008-2010). Walmart adalah perusahaan terkemuka di dunia dalam hal penjualan, tetapi Amazon.com, yang sebagian besar penjualan online dengan beberapa toko fisik saat ini memiliki angka pertumbuhan tahunan 25 persen dibandingkan dengan 1 persen untuk Walmart. Teknologi yang baru ternyata meningkatkan produktivitas ritel. Ada banyak kesempatan untuk memulai bisnis ritel yang baru atau bekerja bagi yang sudah ada dan untuk menjadi seorang franchisee. Retailing Global kemungkinan melimpah, terutama untuk retailers secara online yang dapat meniru model bisnis mereka secara Global tanpa biaya modal retailing berbasis toko.

Di pihak lain, para retailer menghadapi banyak tantangan. Meningkatnya harga kurs uang dolar Amerika Serikat dibandingkan dengan mata uang negara lain dalam beberapa tahun terakhir memiliki dampak besar pada pedagang, pemasok, dan konsumen di seluruh dunia. Banyak konsumen bosan membeli barang atau tidak punya banyak waktu untuk itu dan menghabiskan lebih banyak untuk pengalaman. Beberapa daerah memiliki terlalu banyak toko, dan para pedagang eceran sering kali saling bersaing harga (dengan laba rendah). Sedangkan pada daerah lain mengharapkan pelayanan yang lebih baik pada pelanggan, namun pada saat yang sama para pedagang malah banyak menawarkan pelayanan diri, sistem otomatis, dan pemesanan pada seluruh channel serta layanan pengantaran barang. Meskipun demikian akun perdagangan elektronik hanya 7,1 persen dari penjualan eceran di Amerika Serikat, tetapi sekarang industri ini berkembang dengan kecepatan yang lebih tinggi dan menerapkan pendapatan penjualan di toko-toko. Beberapa retailer bingung dengan strategi omnichannel, terutama dalam hal modal dan investasi sumber daya manusia untuk in-store versus format digital; mengkoordinasikan merchandising, penetapan harga, dan logistik di berbagai saluran. Penekanan pada peningkatan gambar, informasi pelanggan dan umpan balik, serta transaksi penjualan membuat teknologi multimedia semakin marak dengan gerak cepatnya di berbagai media sosial telah membuat semakin banyak retailer yang mengalami kesulitan untuk dapat beradaptasi dengan layanan strategi mereka di seluruh dunia. Hal ini adalah isu-isu utama yang harus diselesaikan oleh para retailer :

- Bagaimana kita bisa melayani pelanggan dengan lebih baik sementara tingkat persaingan untuk mendapatkan keuntungan yang agak besar semakin sulit?
- Bagaimana kita bisa menonjolkan diri dalam lingkungan yang sangat kompetitif, di mana konsumen memiliki begitu banyak pilihan?
- Bagaimana kita dapat mengkoordinasikan strategi merchandising dengan lebih baik, penetapan harga, dan pelayanan di semua channel, ketika biaya, margin laba, dan target segmennya sangat berbeda di seluruh saluran?
- Bagaimana kita dapat menumbuhkan bisnis, sambil tetap mempertahankan para pelanggan kita yang setia?

Para pembuat keputusan ritel dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan ini dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip dasar retailing dalam strategi ritel yang terstruktur, sistematis, dan terfokus. Itulah filosofi di balik manajemen bisnis ritel, yaitu pendekatan strategis.

Dapatkah pedagang eceran berkembang pesat di pasar yang sulit dewasa ini? Tentu saja bisa! Lihatlah restoran favorit anda, toko hadiah, dan toko makanan. Lihat bagaimana keberhasilan pedagang eceran seperti Costco, Starbucks, Victoria's Secret and Bath & Body Works, dan Amazon.com. Apakah kesamaan mereka? Keinginan untuk menyenangkan pelanggan dan juga dapat memenuhi permintaan pasar yang kuat. Untuk makmur dalam jangka panjang, mereka semua membutuhkan rencana strategis dan kemauan untuk menyesuaikan diri. Kedua hal itu adalah pendorong utama dari buku ini. Lihatlah gambar 1.1.



**Gambar 1.1** Kesiapan Untuk Beradaptasi Sangat Penting Bagi Retailer

**Sumber:** *iQoncept/Shutterstock.*

Penjual yang paling sukses dalam jangka panjang adalah mereka yang mau mengakui bahwa konsumen dan pasar akan terus berkembang. Mereka melakukan riset untuk mendapatkan umpan balik dan kemudian bertindak sesuai dengan hal itu.

Dalam bab ini, kita melihat kerangka kerja retailing, nilai pengembangan dan menerapkan strategi ritel suara, fokus dan format teks. Sebuah cara khusus di akhir bab ini akan membahas dampak dari lingkungan ekonomi global pada pedagang eceran di amerika serikat dan seluruh dunia.

## 1.2 KERANGKA KERJA RETAIL

Untuk memahami peran retailing dan jangkauan kegiatan retailing, mari kita lihat dari tiga perspektif sebagai berikut:

1. Misalkan kita mengelola perusahaan manufaktur yang membuat kosmetik. Bagaimana kita harus menjual barang-barang ini? Kita dapat mendistribusikan melalui sederetan toko besar seperti Sephora atau toko-toko kecil tetangga, atau meminta tenaga penjualan kita untuk mengunjungi orang-orang yang ada di rumah seperti Mary Kay, atau mendirikan toko kita sendiri (jika kita memiliki kemampuan dan sumber-sumber untuk melakukannya). Kita juga dapat mensponsori iklan komersial TV atau majalah, lengkap dengan nomor telepon bebas pulsa.
2. Misalkan kita memiliki ide cara baru untuk mengajar anak kelas satu, tentang cara menggunakan perangkat lunak komputer untuk ejaan dan kosakata. Bagaimana kita menerapkan gagasan ini? Kita dapat menyewa sebuah toko di pusat perbelanjaan dan membuat iklan di koran lokal, menyewa tempat di YMCA lokal dan mengandalkan guru referal, atau mengirim surat kepada orang tua dan mengunjungi anak-anak di rumah mereka. Dalam setiap kasus, layanan yang ditawarkan secara "live", tetapi, ada pilihan lain seperti menggunakan situs animasi Web untuk mengajar anak-anak di internet".
3. Misalkan, kita sebagai konsumen, ingin membeli pakaian. Pilihan apa yang kita miliki? Kita bisa pergi ke department store atau toko pakaian. Kita bisa berbelanja dengan toko eceran atau toko diskon.

Kita bisa pergi ke pusat perbelanjaan atau memesan dari katalog. Kita dapat menggurui para retailer yang membawa berbagai jenis pakaian (dari pakaian kasual hingga pakaian pesta) atau perusahaan-perusahaan yang punya spesialisasi pada satu kategori pakaian (seperti mantel kulit). Kita bisa menjelajahi Web dan mengunjungi pedagang keliling dunia. Kita juga dapat melihat di Facebook dan melihat apa yang konsumen katakan tentang pelayanan berbagai retailer.

Ada kecenderungan untuk berpikir bahwa retailing khususnya menyangkut penjualan barang-barang nyata (fisik). Namun, retailing juga mencakup penjualan jasa dan barang digital. Dan ini adalah bagian besar dari retailing! Suatu layanan yang mungkin adalah pembelian utama dari belanja (seperti jasa memotong rambut) atau mungkin merupakan bagian dari pembelian belanja barang bagus (seperti pengiriman perabot). Penjualan dalam banyak kategori produk fisik seperti buku, film, dan musik — sekarang didominasi oleh aplikasi digital, mereka tinggal mengunduhnya. Jelas, retailing tidak harus melibatkan toko. Surat dan telepon, penjualan langsung kepada konsumen di rumah dan kantor mereka, transaksi Web, kios, dan mesin penjual otomatis, semuanya berada dalam lingkup retailing. Sebenarnya, retailing bahkan tidak perlu menyertakan kata eceran, para produsen, importir, perusahaan nirlaba, pedagang grosir, dan perorangan di platform online, seperti Esty.com, berindak sebagai retailer ketika mereka menjual ke konsumen akhir.

Mari kita periksa berbagai alasan untuk mempelajari retailing dan karakteristik khusus.

### 1.2.1 Alasan Untuk Mempelajari Retailing

Retailing adalah bidang penting untuk dipelajari karena pengaruhnya pada ekonomi, fungsinya dalam distribusi, dan hubungannya dengan perusahaan yang menjual barang dan jasa kepada pedagang untuk dijual kembali atau digunakan. Faktor-faktor ini akan dibahas selanjutnya. Faktor keempat bagi siswa retailing adalah rentang kesempatan karir yang luas, sebagaimana disorot dengan kotak "in retailing" dalam setiap bab, apendiks A di akhir buku ini, dan blog kita ([WWW. Bermanevansretailing. Com](http://WWW.Bermanevansretailing.Com)). Lihat gambar 1.2.



**Gambar 1.2** Mendorong orang untuk mempertimbangkan karir dalam Retailing

**Sumber:** Dusit/Shutterstock.

Untuk menarik dan mempertahankan kualitas tinggi, para manajer toko harus melatih para pekerja agar tetap termotivasi, retailer harus dengan benar melatih mereka, memberdayakan mereka untuk responsif terhadap permintaan konsumen yang mungkin kurang lazim, namun tidak "melanggar aturan", tanpa harus meminta persetujuan bos, dan bagaimana menghargai para pekerja yang berkinerja unggul, supaya mereka tetap mau mempertahankan keunggulan kinerjanya. Sebuah aspek kunci dari sistem imbalan yang bermakna adalah memberi peluang

seorang karyawan untuk memiliki karier ke atas, untuk pekerjaan yang lebih baik dan gaji yang lebih besar (bentuk promosi internal).

### 1.2.2 Dampak Retailing pada Ekonomi

Retailing adalah bagian utama dari dunia e-commerce. Penjualan ritel dan cara kerjanya merupakan kontributor ekonomi yang amat penting, dan tren retail sering kali mencerminkan tren ekonomi nasional secara keseluruhan.

Menurut departemen perdagangan, penjualan toko eceran tahunan Amerika Serikat pada tahun 2015 berjumlah 4.785 triliun — mewakili sepertiga dari total ekonomi. Pada tahun itu, lebih dari sepertiga penjualan eceran di dunia terjadi di Amerika Serikat. Porsi rata-rata perdagangan eceran di seluruh Amerika Serikat rata-rata meningkat dari 3,4 persen pada tahun 2007 menjadi 7,1 persen pada tahun 2015, bagian penjualan eceran online sedikit lebih tinggi di Eropa, yaitu 7,5 persen dan yang tertinggi ada di Asia Pasifik mencapai 10,2 persen. Penjualan via telepon dan pesanan eceran via internet melalui mesin penjual serta penjualan secara langsung menghasilkan ratusan miliar dolar dalam pendapatan tambahan tahunan. Pengeluaran pribadi untuk keuangan, medis, hukum, pendidikan, dan layanan lainnya juga mencapai beberapa ratus miliar dolar dalam pendapatan ritel tahunan.

**Toko barang tahan lama** — termasuk kendaraan bermotor dan dealer suku cadang; Perabot, perabotan rumah, toko elektronik dan peralatan elektronik; Selain itu, bahan bangunan dan toko perkakas — mencakup 30 persen penjualan toko eceran di Amerika Serikat.

**Toko barang dan jasa yang tidak tahan lama** — termasuk toko dagang umum; Toko makanan dan minuman; Toko perawatan kesehatan dan kesehatan pribadi; Pom bensin; Toko pakaian dan aksesoris; Toko barang olahraga, hobi, buku, dan musik; Tempat makan dan minum; Dan berbagai retailer lain — semua berjumlah 70 persen dari penjualan eceran di Amerika Serikat. 250 retailer terbesar di dunia menghasilkan lebih dari \$4,6 triliun dalam pendapatan tahunan. Mereka mewakili 29 bangsa. Tujuh puluh enam dari 250 retailer terbesar bertempat tinggal di Amerika Serikat, 28 retailer di Jepang, 17 retailer di Jerman, 16 retailer di Inggris raya dan 15 retailer di Prancis. Lima dari 250 retailer top adalah pedagang eceran non-store. Sepuluh pedagang eceran terbesar di Amerika Serikat menghasilkan hampir satu triliun dolar dari pendapatan domestik tahunan dan total penjualan di seluruh dunia mencapai 1,2 triliun dolar. Mereka beroperasi lebih dari 32.000 toko Amerika Serikat. Lihat tabel 1-1.

Retailing adalah sumber utama dari pekerjaan. Di Amerika Serikat saja, 15 juta orang — sekitar sepersepuluh dari total tenaga kerja yang di Amerika — bekerja untuk pedagang tradisional (termasuk perusahaan pelayanan makanan dan minuman, seperti restoran). Namun angka ini diremehkan oleh sejumlah orang yang bekerja dalam retailing, karena mereka anggap jumlah tenaga kerjanya tidak banyak, namun mereka lupa, bahwa jumlah yang mungkin hanya beberapa orang itu kalau dikalikan dengan jutaan retailing, menjadi puluhan juta orang yang dipekerjakan oleh perusahaan retailing dan jasa. Jumlah itu belum termasuk tenaga kerja musiman, pemilik, dan pekerja yang tidak dilaporkan dalam bisnis atau kemitraan keluarga.

**TABEL 1-1** 10 retailer terbesar di Amerika Serikat

No	Perusahaan	Alamat Web	Ritel Utama	Sales di AS 2015 (Jutaan)	Jumlah toko di AS 2015	Sales di dunia 2015 (Jutaan)
1	Walmart	<a href="http://www.walmart.com">www.walmart.com</a>	Pusat belanja, Toko diskon, anggota klub	353.108	5.182	500.108

2	Kroger	<a href="http://www.kroger.com">www.kroger.com</a>	Supermarket, toko swalayan, toko perhiasan	103.878	3.747	103.878
3	Costo	<a href="http://www.costco.com">www.costco.com</a>	Klub keanggotaan	83.545	476	116.671
4	Home Depot	<a href="http://www.homedepot.com">www.homedepot.com</a>	Pusat perumahan	79.297	1.965	88.621
5	Walgreen Boots Alliance	<a href="http://www.walgreen.com">www.walgreen.com</a>	Toko obat	76.604	8.052	92.67
6	Target	<a href="http://www.target.com">www.target.com</a>	Toko diskon, pusat belanja	73.226	1.774	73.226
7	CVS Health	<a href="http://www.cvshealth.com">www.cvshealth.com</a>	Toko obat	72.151	9.659	73.546
8	Amazon.com	<a href="http://www.amazon.com">www.amazon.com</a>	Merchant web	61.619	N/A	104.06
9	Albertons	<a href="http://www.albertons.com">www.albertons.com</a>	Supermarket, toko obat	58.443	2.311	58.443
10	Lowe's	<a href="http://www.lowes.com">www.lowes.com</a>	Pusat perumahan	57.486	1.805	59.051

*Sumber : Berbasis pada materi David P. Schulz, "100 retailer terbesar" Majalah STORE (juli 2016).*

Retailing adalah bagian sektor swasta terbesar di Amerika Serikat. Menurut federasi ritel nasional, siapa pun yang pekerjaannya menghasilkan produk konsumen seperti orang-orang yang memasok bahan mentah kepada pabrik, hingga pengemudi truk yang menyetorkan ke pabrik adalah bagian dari tenaga kerja sektor ritel, karena mereka mengandalkan ritel untuk mata pencaharian mereka. Adanya 35 juta toko dan sejumlah supplier yang sangat banyak, maka industri eceran sebenarnya bertanggung jawab atas 42 juta tenaga kerja, dan itu nilainya \$1.6 triliun dari total pendapatan tenaga kerja, dan menyumbang 2,6 triliun dolar dari Produk Domestik Bruto Amerika Serikat (PDB)

Dari perspektif biaya, retailing adalah bidang studi yang signifikan. Di Amerika Serikat pada tahun 2015, rata-rata 36 sen dari setiap dolar dibelanjakan di Toserba, 47 sen dihabiskan di toko pakaian wanita, dan 28 sen dihabiskan di toko pedagang eceran. Para pedagang eceran ini dapat menutupi biaya operasi dari kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan laba. Biaya mencakup sewa, tampilan, upah, iklan, dan pemeliharaan. Hanya sebagian kecil dari setiap dolar adalah keuntungan mereka. Margin laba di sektor ritel memang bervariasi. Sementara toko elektronik audio/video dan konsumen memiliki margin laba pra-pajak sebesar 4,2 persen, margin laba pra-pajak rata-rata 2,1 persen untuk department store pada tahun 2015, di Tahun fiskal yang berakhir 31 Januari 2016, toko eceran terbesar di dunia, memiliki keuntungan setelah pajak 3,1 persen penjualan. Gambar 1.3 menunjukkan biaya dan keuntungan untuk Walgreens Boots Alliance, sebuah toko obat internasional.

Gambar 1.3: Biaya tinggi dan laba rendah Retailing — di mana nilai rata-rata \$100 yang dibelanjakan oleh aliansi sepatu Walgreens berjalan: dihitung dan diperkirakan oleh para penulis dari laporan Walgreens Alliance Alliance 2016.





**Gambar 1.3** Biaya Tinggi Dan Laba Rendah Retailing  
**Sumber:** Laporan Walgreens Boots Alliance tahun 2016

#### KARIR PERSONIL RETAILING

Dua kebijakan strategi sumber daya manusia yang saling berlawanan dalam retailing:

1. Membatasi promosi agar personil yang bekerja di perusahaan lebih sejahtera.
2. Merekrut personil dari perusahaan pesaing.

**Promosi** merupakan bagian dari strategi perusahaan, namun biaya yang dikeluarkan akan mengurangi biaya untuk kesejahteraan karyawan, seperti fee untuk meningkatkan loyalitas karyawan, dan biaya untuk mengembangkan karir karyawan baru. Hal ini akan menjadi pertimbangan para manajer dalam mengambil kebijakan terkait biaya promosi dan biaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan melatih skill karyawan baru.

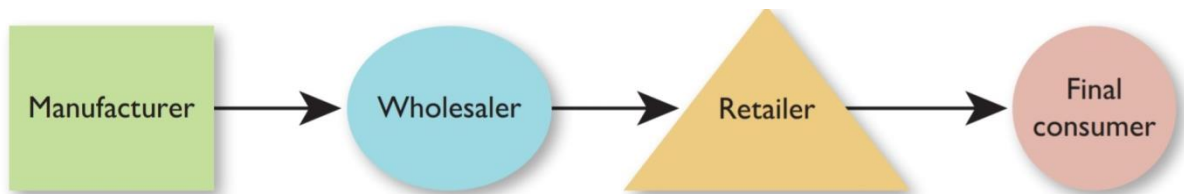
**Merekrut personil** dari perusahaan pesaing merupakan strategi perusahaan untuk berpikir keluar dari kotak (Out of The Box). Mencari orang terbaik dari luar, akan memberikan pola pikir baru untuk mengalahkan pesaing, karena kita bisa mendapatkan resep dan informasi rahasia serta jejaring penjualan dan pemasok perusahaan pesaing, namun strategi ini juga menimbulkan kecemburuan sosial dari karyawan yang ada dalam perusahaan.

**Pertanyaan Diskusi:** (1) Bagaimana cara kita mencari keseimbangan antara biaya promosi dengan biaya kesejahteraan dan pelatihan pegawai baru? (2) Bagaimana cara kita untuk mendapatkan karyawan baru yang berbakat dari perusahaan pesaing tanpa menimbulkan kecemburuan sosial dari pegawai yang sudah ada dalam perusahaan?

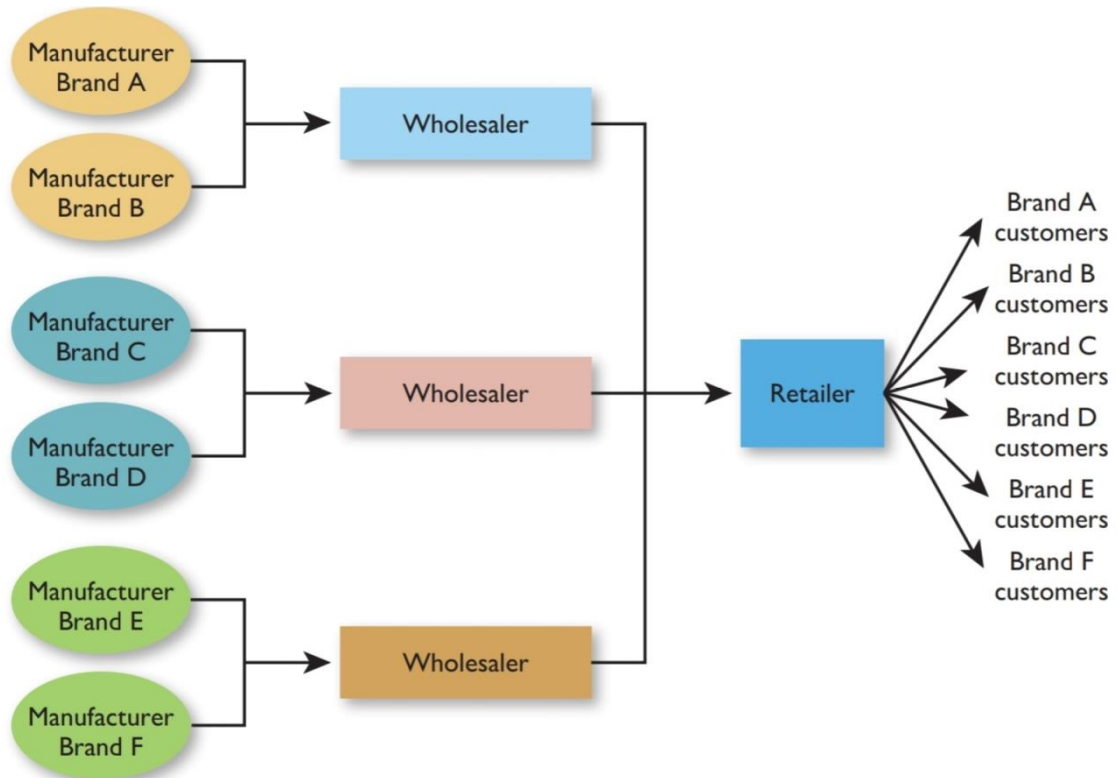
Selamat berdiskusi dan berikan solusi yang dapat memuaskan semua pihak.

### 1.3 FUNGSI RETAIL DALAM DISTRIBUSI

Retailing adalah tahap terakhir dalam saluran distribusi, semua aspek bisnis dan orang yang terlibat dalam gerakan fisik dan transfer kepemilikan barang dan jasa, mulai dari produsen sampai ke konsumen. Saluran distribusi yang tradisional diperlihatkan dalam gambar 1.4. Pedagang eceran sering bertindak sebagai perantara, antara produsen, pedagang grosir, dan konsumen. Produsen (*Manufacturer*) ingin menjual seluruh persediaannya kepada Distributor (*Wholesaler*), demikian juga para distributor ingin menjual seluruh persediaannya pada para Pengecer (*Retailer*), sementara retailer tidak bisa menjual seluruh persediaannya kepada para konsumen, karena para konsumen punya keinginan, persepsi dan selera masing-masing. Inilah yang disebut **Proses Seleksi** seperti ini terlihat pada gambar 1.5.



**Gambar 1.4** Saluran Distribusi Tradisional



**Gambar 1.5** Proses Seleksi Barang / Jasa

Para Distributor (*Wholesaler*) memiliki persepsi tersendiri terhadap jenis barang dan jasa yang ditawarkan oleh produsen (*manufacturer*). Persepsi dari para distributor dan pengecer untuk menyeleksi produk yang ditawarkan oleh para produsen atau distributor itu dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah (1) Faktor kualitas barang & jasa; (2) Faktor harga barang & jasa; (3) Faktor tenggang waktu pembayaran; (4) Faktor kedekatan hubungan personal; (5) Faktor tingkat persaingan barang & jasa yang sejenis; (6) Faktor pengetahuan tentang produk (*Product Knowledge*). Oleh karena itu kemampuan para produsen atau distributor untuk mengubah persepsi dari para distributor atau pedagang eceran sangat menentukan proses keberhasilan seleksi dalam pemilihan barang yang akan dijualnya. Berdasarkan faktor persepsi dalam seleksi pemilihan barang dan jasa ada 2 (dua) persepsi yang merupakan kemampuan personal yang tidak berwujud (*intangible asset*), yaitu nomor (4) Faktor kedekatan hubungan personal yaitu kemampuan para *sales manager* untuk membangun relasi dan hubungan; dan nomor (6) Faktor pengetahuan tentang produk (*Product Knowledge*) yaitu kemampuan para *sales manager* untuk mengetahui kualitas produk dan kemampuan untuk menjelaskan produk yang akan dijualnya. Keputusan konsumen dan para pengecer (*retailer*) untuk memilih produk tertentu seringkali justru tidak ditentukan oleh kualitas produk dan jasa, melainkan dari faktor kemampuan membangun hubungan (relasi) dan menjelaskan pengetahuan produk yang dijual. Oleh sebab itu pertanyaan yang sering diajukan oleh para produsen dan sales manager adalah mengapa produk yang kualitasnya lebih unggul daripada produk pesaing justru kurang laku dan selalu kalah dalam bersaing? Jawabannya adalah karena produsen dan sales manager tidak melihat kemampuan yang tidak berwujud (*intangible asset*) yaitu kemampuan untuk membangun

*Manajemen Bisnis Ritel (Dr. Agus Wibowo)*

hubungan dan jejaring, dan kemampuan untuk menjelaskan produk yang dijual (*Product Knowledge*). Hal inilah poin penting untuk mengubah persepsi dan seleksi dalam penjualan produk dan jasa yang ditawarkan.

Fungsi para retailer yang unggul dalam menjual produk adalah (1) Mencatat dan mendengar keluhan para konsumen; (2) Mencatat semua keinginan konsumen atas keterbatasan produk tertentu yang tidak bisa ini dan itu atau tidak memiliki fasilitas ini dan itu; (3) Jenis produk-produk baru seperti apa yang diinginkan oleh konsumen; (4) Mengukur daya beli konsumen berdasarkan banyaknya pembelian produk tertentu dengan harga tertentu. Hal ini tentu tidak terlepas dari lokasi atau tempat para retailer termasuk segmen atas, menengah, atau bawah. Faktor segmentasi konsumen sangat berpengaruh pada daya beli produk tertentu. Fungsi retailer yang unggul dalam melakukan suksesnya penjualan produk yang tinggi tergantung dari kemampuan retailer dalam menginformasikan segala keluhan dan permintaan jenis produk yang disukai konsumen kepada produsen. Dengan demikian para produsen dapat melakukan perbaikan dan modifikasi terhadap produk yang dijual ke konsumen.

Kemampuan menjual para retailer kepada konsumen ditentukan oleh cara berkomunikasi dengan pelanggan, dengan produsen dan pedagang grosir. Para pembeli akan belajar tentang ketersediaan dan karakteristik barang dan jasa, serta jam-jam sibuknya toko, penjualan, dan juga iklan penjualan eceran, penjualan online, dan pameran. Produsen dan pedagang grosir diberi tahu oleh para retailer mereka mengenai prakiraan penjualan, penundaan pengiriman, keluhan pelanggan, barang yang rusak, omset, inventaris, dan masih banyak lagi. Banyak hal terkait penjualan barang dan jasa telah dimodifikasi produsen karena umpan balik retailer.

Untuk supplier yang kecil, para retailer dapat membantu untuk mengangkut barang pesanan, menyimpan, menandai, membantu mengiklankan dan produk pra-pembayaran. Pedagang kecil mungkin membutuhkan jenis bantuan yang sama dari supplier mereka. Tugas yang dilakukan para retailer akan mempengaruhi persentase setiap dolar penjualan, yang mereka butuhkan untuk menutupi biaya dan keuntungan.

Para retailer juga melakukan transaksi penuh dengan pelanggan. Ini berarti memiliki lokasi yang tepat, mengisi perintah dengan secara akurat, serta memproses pembelian kredit. Beberapa retailer juga menyediakan pelayanan pelanggan seperti pembungkus kado, dan pengiriman. Untuk membuat diri mereka lebih menarik lagi, banyak perusahaan sekarang terlibat dalam omnichannel retailing, dimana pedagang eceran menjual kepada konsumen melalui beberapa bentuk ritel (poin kontak). Kebanyakan pedagang eceran besar telah mengoperasikan toko dan situs Web, agar belanja lebih mudah dan memenuhi keinginan konsumen. Beberapa perusahaan menyediakan informasi dan menjual kepada pelanggan melalui sejumlah layar sentuh dalam bentuk toko ritel, pesanan pos, situs Web, tablet, ponsel pintar, dan nomor telepon bebas pulsa. Lihat gambar 1.6.

Untuk alasan ini, produk biasanya dijual melalui pedagang eceran yang tidak dimiliki oleh produsen (pedagang grosir). Hal ini memungkinkan para produsen menjangkau lebih banyak pelanggan, mengurangi biaya, meningkatkan arus kas, meningkatkan penjualan dengan lebih cepat, dan berfokus pada bidang keahlian mereka. Pilih produsen, seperti pelatih Sherwin-Williams dan Nike yang mengoperasikan fasilitas ritel selain menjual di eceran independen. Dalam menjalankan toko mereka, perusahaan-perusahaan ini melengkapi semua fasilitas dan fungsi retailing secara penuh dan mampu bersaing dengan pedagang konvensional.

### **1.3.1 Hubungan antara pedagang eceran/retail dan pemasoknya**

Hubungan antara pedagang dan supplier bisa menjadi rumit. Karena para retailer merupakan bagian dari saluran distribusi. Produsen dan pedagang grosir harus peduli terhadap bentuk tampilan, pelayanan pelanggan, jam buka toko, dan kemampuan pengusaha dalam mengelola. Para retailer juga dapat dilihat sebagai pelanggan utama untuk barang dan jasa yang akan dijual kembali, oleh sebab itu para pemasok perlu melihat perlengkapan toko, kemampuan mengoperasikan komputer, bantuan konsultan manajemen, dan asuransi retailer.

Permasalahan tentang retailer dan supplier juga memiliki prioritas yang berbeda, terutama dalam mengontrol saluran distribusi, mengalokasikan laba, jumlah pesaing untuk produk sejenis, tampilan produk, dukungan promosi, persyaratan pembayaran, dan fleksibilitas. Pertumbuhan mata rantai antara retailer dan supplier akan berkembang dan semakin erat, jika supplier mengetahui kebutuhan retailer. Maka mereka tidak sempat memiliki hubungan yang baik dengan pesaing lainnya; namun jika retailer dibiarkan saja, mereka akan memiliki kekuatan yang lebih dari sebelumnya. Selama retailer memiliki banyak pilihan pemasok, mereka bisa memilih supplier yang menawarkan lebih banyak keuntungannya.



**Gambar 1.6** Channel ritel WOM (World of Music)  
**Sumber:** Jules Selmes/Pearson Education Ltd.

WOM (dunia musik) adalah retailer yang berbasis di Jerman dengan fasilitas toko fisik dan toko online. Ada banyak jenis musik CD dan DVD, film, buku, game, studio musik, dan bahkan kapal-kapal pesiar yang ke Amerika Serikat telah menjadi partner bisnisnya.

Hubungan saluran distribusi yang eksklusif dan halus dengan para supplier akan membuat jalinan kesepakatan yang baik antara retailer dan supplier. Oleh sebab itu beberapa penjual akan menunjuk para retailer untuk menguasai daerah geografis tertentu, untuk membawa merek atau produk tertentu. Hal ini akan merangsang kedua belah pihak untuk terus bekerja sama dalam mempertahankan citra, menetapkan ruang penyimpanan, menyisihkan laba dan biaya, serta cara beriklan. Hal ini juga mengharuskan para retailer membatasi pemilihan merek tertentu, untuk jenis produk yang ditentukan; mereka harus menolak untuk menangani merek supplier lainnya. Dari perspektif para produsen, distribusi yang eksklusif ini dapat membatasi penjualan total jangka panjang mereka.

Pada model saluran distribusi intensif, adalah hubungan saluran distribusi yang cenderung paling mudah menguap, karena supplier hanya berambisi untuk memberi target sebanyak mungkin pada retailer. Hal ini membuat para retailer akan bermain pada bonus dan harga. Siapa saja supplier yang memberi bonus dan harga paling murah, maka dia akan mendapatkan pembelian dari para retailer. Akibatnya harga pasar jadi rusak, keuntungan retailer jadi tipis, karena saling berkompetisi pada harga yang murah dan supplier tidak mempunyai hubungan personal yang baik dengan retailernya, dan tidak pernah memberikan dukungan manajemen penjualan yang baik, kecuali hanya fokus pada target pembelian produk yang ditawarkan. Untuk pembelian dalam jumlah sekian, bonus potongannya sekian persen. Persaingan yang tidak sehat

ini membuat para retailer membuat kesepakatan Bersama untuk menjual barang tertentu dengan harga yang telah disepakati bersama (sama tinggi harganya). Hal ini membuat para retailer dapat maju bersama. Taktik ini tentu akan merugikan para supplier, karena pada daerah tersebut telah memiliki perserikatan pengusaha retailer yang tidak bisa ditekan oleh target tertentu untuk saling merusak harga pasar. Peserikatan para retailer mungkin hanya memberi sedikit ruang pada merek tertentu untuk masuk ke daerah itu, dan perserikatan retailer menetapkan harga patokan yang sangat tinggi, dan tidak boleh ada iklan di daerah itu. Pada model saluran distribusi selektif, para supplier menjual melalui sejumlah retailer yang dinilai cukup mampu untuk menjadi saluran distribusinya. Saluran ini menggabungkan aspek-aspek distribusi eksklusif dan intensif. Berdasarkan penelitian sebelumnya, model saluran distribusi selektif ini membuat para supplier memiliki penjualan yang lebih tinggi daripada model distribusi eksklusif ataupun intensif. Retailer membawa beberapa merek untuk dapat bersaing secara sehat. Hal ini mendorong supplier untuk menyediakan dukungan pemasaran bagi retailer dan retailer memberikan ruang yang memadai untuk memajang produknya di rak.



**Gambar 1.7** Membandingkan distribusi yang eksklusif, intensif, dan selektif

### 1.3.2 Karakter khas pada retailing

Jumlah rata-rata transaksi penjualan untuk eceran jauh lebih rendah daripada untuk produsen. Rata-rata penjualan per transaksi pelanggan sangat rendah. Jumlah rata-rata per transaksi di super-market sekitar \$30,00.8 dibandingkan dengan jumlah rata-rata per transaksi penjualan Home Depot pada tahun 2015 adalah \$58,55,9. Jadi rata-rata transaksi penjualan per belanja berada di bawah \$100 untuk department store dan toko-toko khusus. Rendahnya jumlah rata-rata per transaksi menciptakan kebutuhan untuk mengendalikan secara ketat biaya untuk setiap transaksi (seperti biaya verifikasi kredit, personel penjualan, dan kantong belanja); Untuk memaksimalkan jumlah pelanggan yang dapat ditarik ke pedagang eceran, para retailer mungkin lebih menekankan iklan dan promosi khusus dan meningkatkan penjualan yang lebih agresif. Namun, pengendalian dalam biaya bisa sulit. Misalnya, pengelolaan inventaris sering kali mahal, karena banyaknya transaksi kecil kepada pelanggan dalam jumlah besar. Sebuah supermarket biasa memiliki beberapa ribu transaksi pelanggan per minggu, yang membuat lebih sulit untuk menemukan tingkat stok yang tepat dan pemilihan produk. Dengan demikian, para retailer harus memakai sistem inventaris terkomputerisasi untuk menghemat biaya.

Tiga faktor yang paling membedakan retailer dengan jenis bisnis lain dapat dilihat pada gambar 1.8. Setiap faktor memaksakan persyaratan unik pada perusahaan ritel





**Gambar 1.8** karakteristik khusus yang mempengaruhi retailer

Konsumen sering membuat banyak pembelian yang tidak direncanakan (*impulse purchases*). Survei memperlihatkan bahwa kebanyakan konsumen tidak melihat iklan sebelum berbelanja, tidak mempersiapkan daftar belanja atau menyimpang dari daftar belanja yang sudah ditulis sebelumnya dan melakukan pembelian yang tidak direncanakan sepenuhnya. Perilaku seperti ini menunjukkan bahwa nilai tampilan di dalam toko, tata letak toko yang menarik, dan toko yang terorganisasi, katalog, dan situs web mendorong konsumen untuk melihat-lihat dan jika tertarik akan berbelanja. Produk seperti permen, kosmetik, makanan ringan, majalah, baterai dan barang-barang lain yang dijual sebagai barang yang mendorong konsumen menambah belanjanya (barang *impuls*) diletakkan di daerah yang ramai dilewati konsumen pada rak toko, atau halaman depan dari katalog belanja, atau bagian depan dari situs Web. Karena begitu banyak pembelian yang tidak direncanakan, maka kemampuan retailer untuk meramalkan, atau menganggarkan pemesanan barang, dan mengatur jumlah personel yang mencukupi untuk melayani konsumen di tempat penjualan menjadi lebih sulit.

Terlepas dari *penjualan toko online* yang dibuat oleh para pedagang eceran, sebagian besar transaksi ritel (lebih dari 90 persen) masih dilakukan di toko, dan transaksi ini akan terus ada di masa depan. Banyak orang yang suka berbelanja dengan cara memegang barang yang akan dibeli, mencium, dan/atau mencoba produk tersebut sebelum dibeli. Para retailer akan terus menikmati pembelian yang tidak direncanakan dan akan menata produknya supaya terlihat lebih nyaman daripada membeli lewat *online* dari rumah dan harus menunggu pengiriman barang yang dibeli dari rumah. Orientasi belanja berdasarkan toko ini memiliki implikasi bagi pengusaha retailer; mereka harus berpikir lebih keras, bagaimana caranya untuk menarik konsumen untuk membeli di tokonya dengan memikirkan berbagai faktor seperti lokasi toko, transportasi, jam kerja, kedekatan lokasi dengan pesaing, pemilihan produk, parkir, dan iklan.

### 1.3.3 Pentingnya mengembangkan dan menerapkan strategi ritel

Strategi ritel adalah keseluruhan dari rencana yang membimbing perusahaan ritel. Ini mempengaruhi perusahaan kegiatan bisnis dan respon terhadap kekuatan pasar, seperti kompetisi dan ekonomi. Setiap retailer, terlepas dari ukuran atau jenis, harus menggunakan enam langkah ini dalam perencanaan yang strategis:

1. Tentukan kategori jenis bisnis dalam hal barang atau jasa dan orientasi spesifik perusahaan (seperti layanan penuh atau "tanpa embel-embel")
2. Tetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek untuk penjualan dan laba, saham pasar, citra, dan seterusnya.
3. Tentukan pasar untuk menargetkan pelanggan berdasarkan karakteristiknya (seperti jenis kelamin dan tingkat pendapatan) dan juga kebutuhan (seperti produk dan preferensi merek).

4. Menyusun rencana keseluruhan, rencana jangka panjang yang memberikan arahan umum kepada perusahaan dan karyawannya.
5. Implementasikan strategi terpadu yang menggabungkan faktor-faktor seperti lokasi toko, penetapan bermacam-macam produk, penetapan harga, dan iklan untuk mencapai tujuan.
6. Mengevaluasi kinerja secara rutin dan memperbaiki kelemahan atau masalah yang sedang diamati.

Untuk mengilustrasikan pokok-pokok ini, latar belakang dan strategi perusahaan Home Depot — salah satu pengusaha terkemuka di dunia — diajukan. Kemudian konsep retailing dijelaskan dan diterapkan

### **Retailing di seluruh dunia**

#### **Debenhams pergi ke timur: ekspansi berkelanjutan toko eceran di Inggris**

*Debenhams berbasis di Britania Raya memiliki 248 toserba di 28 negara. Ia secara aktif berupaya meluaskan bisnis di luar negeri hingga sekitar 30 persen total bisnis di sana. Ini mencapai ini melalui kombinasi ekspansi waralaba, peningkatan distribusi, dan penjualan online. Debenhams membuka toko waralaba global terbesar di Abu Dhabi dan toko terbesar sepanjang masa di Moscow. Pada 2016, Debenhams berfokus pada pasar Australia dan Vietnam. Di Australia, mereka bermitra dengan Pepkor dan di Vietnam dengan VinDS. Debenhams menargetkan pasar-pasar utama di Eropa Utara, Eropa Tengah, Timur Tengah, dan Timur Jauh*

*Identifikasikan contoh tentang pasar besar atau emerging di daerah anda yang lemah atau yang tidak diwakili dalam hal toserba. Identifikasi kemungkinan mitra waralaba.*

Lihat target pendekatan pemasaran Home Depot ([www.homedepot.com](http://www.homedepot.com)).

## **1.4 HOME DEPOT CORPORATION**

### **1.4.1 Latar belakang perusahaan**

Home Depot adalah rantai ritel perbaikan rumah terbesar di dunia dan retailer terbesar kesembilan secara global dalam hal pendapatan. Lembaga ini didirikan pada tahun 1978 oleh Bernie Marcus (seorang apoteker dengan pelatihan), Arthur Blank (dididik sebagai akuntan), Ken Langone (seorang bankir investasi), dan Pat Farrah (yang memiliki latar belakang yang menguntungkan). Dua toko Home Depot yang pertama dibuka pada tanggal 22 Juni 1979, di Atlanta, Georgia, dengan visi "belanja sekali jalan untuk melakukan itu - sendiri" "Dewasa ini, Home Depot beroperasi hampir 2.275 toko dengan lebih dari 370.000 karyawan di Amerika Serikat, Kanada, Meksiko, Puerto Rico, Kepulauan Virgin, dan Guam — juga bisnis daring.

Home Depot menargetkan pasar yang do-it-yourself (DIY) dan kontraktor profesional dengan pilihan 40.000 sampai 600.000 SKUs (unit penyimpanan barang, atau kode bar yang dapat dibaca oleh mesin), termasuk kayu, ubin, perlengkapan pipa air, produk kebun, peralatan, cat, dan peralatan dapur. Home Depot juga menawarkan jasa pemasangan karpet, kabin, dan produk-produk lainnya. Depot ini dibuka umum pada tahun 1981, mengalami pertumbuhan yang luar biasa pada tahun 1980-an dan 1990-an, dan merayakan pembukaan tokonya yang ke-100 pada tahun 1989. Sepertiga penjualan total Home Depot pada tahun 2016 berasal dari California, Florida, New York, dan Texas.

Home Depot berusaha untuk menyediakan pelayanan pelanggan yang sangat baik melalui produk kualitas tinggi yang konsisten, pelayanan pelanggan, dan harga kompetitif. Oleh karena itu, setiap pelanggan memiliki hak atas di Home Depot, dan ini memberikan hak kepada pelanggan atas bermacam-macam, jumlah, dan harga yang tepat, bersama dengan rekan-rekan terlatih di rantai penjualan yang ingin mengurus pelanggan. Visi Home Depot didorong oleh satu set nilai delapan inti: layanan pelanggan yang sangat baik, membangun hubungan yang kuat, merawat karyawan, memberi kembali, melakukan hal "benar", menciptakan nilai pemegang saham, menghormati semua orang, dan menunjukkan semangat kewirausahaan.

#### 1.4.2 Strategi Korporasi Home Depot: kunci keberhasilan

Sepanjang keberadaannya, Home Depot telah berpaut pada strategi yang konsisten, jauh ke depan, dan berorientasi pada kebiasaan — yang telah membuka jalan untuk pencapaian jangka panjangnya.

#### 1.4.3 Strategi pertumbuhan

Strategi terkini dari otoritas produk (terus-menerus menganalisis data pelanggan untuk lebih memahami preferensi konsumen), menyediakan pengalaman tanpa henti dan bebas rasa takut tidak peduli di mana pelanggan berbelanja, dan berinvestasi untuk membangun jaringan rantai suplai kelas terbaik mendukung posisi dominan dalam industri. Alokasi modal yang disiplin, pengoptimalan produktivitas secara berkelanjutan, dan operasi yang efisien memungkinkan Home Depot untuk menurunkan biaya operasinya dan meningkatkan kekayaan pemegang saham.

Meskipun perusahaan beroperasi di pasar yang sangat kompetitif dalam hal pelayanan pelanggan, lokasi toko, harga, dan kualitas, Home Depot memiliki sumber daya untuk bersaing berdasarkan harga, jasa, dan variasi produk. Pesaing mencakup rantai utama seperti Lowe, Menard, nilai sejati, perangkat keras Ace, dan sejumlah pedagang grosir lokal. Ia juga harus bersaing dengan para retailer internet murni — misalnya, amazon — yang bergerak menuju kategori produk yang berdekatan untuk mencapai pertumbuhan.

#### 1.4.4 Menargetkan ketertarikan untuk beberapa segmen

Home Depot melayani tiga segmen pasar utama:

1. *Pelanggan Di-it-your self* adalah sebagian besar pelanggan pemilik rumah dan pengguna akhir yang membeli produk untuk menyelesaikan proyek mereka dan perbaikan sendiri.
2. *Do-it-for me* : adalah para pelanggan yang suka membeli produk dan menyewa pihak ketiga untuk menyelesaikan proyek perbaikan dan perbaikan mereka. Bagi para pelanggan ini, Home Depot dapat menawarkan program instalasi dan layanan desain untuk karpet, meja, peralatan rumah, dan banyak lainnya.
3. *Pelanggan profesional* adalah kontraktor umum, perbaikan orang, dan pemilik bisnis kecil. Bagi para pelanggan ini, Home Depot menawarkan layanan tambahan nilai seperti staf yang berdedikasi, parkir yang ditunjuk, dan harga dalam jumlah besar. Segmen ini menyumbang sepertiga dari pendapatan penjualan dan mewakili peluang penjualan yang lebih berulang dan lebih besar dibandingkan dengan dua segmen pertama pelanggan ritel.

#### 1.4.5 Citra perusahaan yang khas

Home Depot mengkomunikasikan visi dan gambarnya sebagai pengalaman belanja satu tempat untuk melakukan itu — yourselfer melalui lebar dan kedalaman luas portofolio produk dan ukuran tokonya. Toko-toko pertamanya di Atlanta, Georgia, masing-masing berukuran kira-kira 60.000 meter persegi, adalah gudang-gudang cavernous yang mengungguli kompetisi dan menyimpan 25.000 SKUs (lebih banyak daripada toko perangkat keras pada waktu itu). Kotak-kotak kosong menumpuk tinggi di rak-rak memberikan ilusi yang bahkan lebih mendalam dalam persediaan. Meskipun Depot di rumah-rumah masih menganggap ukuran tokonya sebagai keuntungan persaingan, Depot ini kehilangan kepentingannya di pasar adikodrati. Toko-toko dengan berbagai ukuran terus-menerus dirancang ulang untuk memungkinkan pelanggan berinteraksi lebih banyak dengan produk dan untuk memungkinkan rantai ke produk saham yang lebih efisien.

"Big Orange" adalah nama panggilan untuk Home Depot yang dikenal di seluruh dunia. Logo oranye terang terinspirasi oleh peti-peti yang digunakan untuk mengangkut barang, mengikuti

tema "depot". Logo itu dicap dengan sudut tegak untuk melambangkan kesuksesan dan warna oranye cerah untuk membantu mensimulasikan aktivitas, logo itu muncul pada tanda, peralatan, dan celemek karyawan. Depot Home memperkenalkan slogan "penyelamatan yang lebih terjangkau" Melakukan lebih "di maret 18, 2009, melingkar, menggantikan" anda dapat melakukannya. Kita dapat membantu "yang telah digunakan sejak tahun 2003. Slogan lain yang digunakan dalam 25 tahun terakhir adalah "Home Depot, harga rendah barulah permulaan" pada awal tahun 1990-an. Perusahaan ini mengiklankan melalui TV, brosur, radio, online, dan media sosial dan ponsel.

#### **1.4.6 Layanan pelanggan yang kuat untuk kategori ritel**

Filosofi pelayanan pelanggan Home Depot — "apa pun yang diperlukan" — berarti memupuk hubungan dengan pelanggan dan bukan sekadar menyelesaikan transaksi. Para pendiri mendefinisikan diri mereka "dalam bisnis orang" "Sejak awal, rekan-rekan menawarkan pelayanan pelanggan yang sangat baik, membimbing pelanggan melalui proyek-proyek. Setelah menjalani pelatihan pengetahuan produk yang ketat, rekan-rekan toko mulai menawarkan klinik sehingga pelanggan dapat belajar bagaimana melakukannya sendiri. Depot itu merevolusi industri perbaikan rumah dengan membawa pengetahuan dan peralatan ke konsumen, sehingga memberdayakan mereka dan menghemat uang.

#### **1.4.7 Point Beruntun Pada Kontak**

Home Depot menjangkau para pelanggannya melalui iklan yang luas, toko di 49 negara bagian, pusat layanan telepon gratis (buka 7 hari seminggu, 17 jam sehari), sebuah situs Web, dan penggunaan Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, dan situs-situs media sosial lainnya. retailer telah menerapkan filosofi layanan pelanggan yang sama untuk inisiatif multichannel-annya. Terusan E-commerce merupakan sopir penjualan yang semakin penting untuk Home Depot, menyumbang hampir 7,2 persen dari pendapatan penjualan secara keseluruhan. Terlepas dari banyaknya keuntungan penjualan di internet, Home Depot sudah sejak awal mengakui bahwa toko batu bata dan lumpang berperan penting dalam memacu laju konversi. Toko sering kali dua kali lipat sebagai pusat kepuasan. Sekitar 40 persen dari situs Web (homedepot.com) pesanan terpenuhi melalui tokonya. Jutaan pengiriman dilakukan dari toko setiap tahun.

Tiga program multichannel memungkinkan Home Depot untuk secara efektif memanfaatkan jaringan tokonya: buy online, ship to store (bos); Beli secara online, beli di toko (BOPIS); Dan beli secara online, kembali ke toko (BORIS). Inisiatif omnichannel ini memungkinkan pickup dan kembali perintah yang lebih cepat, mengurangi waktu pelanggan, dan menghemat penyimpanan dan biaya. Yang paling cepat berkembang channel E-commerce adalah BOPIS. Penjualan ekuivalen-perdagangan juga memiliki ukuran tiket yang lebih tinggi daripada pembelian rata-rata \$55 sampai \$65 di toko, dan persentase penjualan BOPIS juga cenderung meningkatkan metrik produktivitas toko. Pesanan yang ditempatkan secara online dan dikirimkan ke rumah pembeli memiliki ukuran tiket rata-rata terbesar karena pesanan ini biasanya terdiri dari barang yang lebih besar yang tidak dapat dibeli di toko dan jauh lebih mahal daripada barang yang lebih kecil yang biasanya dibeli di toko.

#### **1.4.8 Hubungan Karyawan**

Home Depot mempekerjakan 385.000 karyawan sejak awal tahun 2016. Karyawan diharapkan untuk berbagi visi yang sama sebagai Home Depot. Para karyawan mendapat banyak bengkel kerja, seperti program pelatihan "pelanggan — pertama" dan program yang disponsori perusahaan, untuk memberi para karyawan pemahaman yang lebih baik tentang produk dan jasa mereka. Home Depot yakin bahwa para karyawannya puas dengan kompensasinya dan menawarkan kepada para karyawan kesempatan untuk membeli opsi saham dengan harga

diskon. Para karyawan juga memenuhi syarat untuk asuransi kesehatan, gigi, dan kehidupan — bergantung pada status dan masa mereka di perusahaan.

#### 1.4.9 Inovasi

Industri perbaikan rumah mengalami inovasi berkelanjutan. Home Depot memperkenalkan produk dan jasa baru, seperti pencetakan 3D, sehingga memungkinkannya beradaptasi dengan perubahan peralatan dan pilihan konsumen. Fokus Depot untuk memecahkan masalah pelanggan telah menjadi sumber inovasi dan gerakan strategis ke pasar yang berdekatan untuk layanan dengan menyediakan desain dan layanan instalasi untuk produknya juga penjual pihak ketiga, penyewaan peralatan (misalnya, pembersihan karpet, truk kecil untuk mengangkut peralatan), dan produk inspeksi rumah (air, kualitas udara dan radiasi).

Home Depot bekerja sama dengan produsen baru dan yang ada untuk memungkinkannya menjadi tujuan belanja tunggal untuk produk perbaikan rumah. Ini baru-baru ini memperluas jumlah merek yang ia tawarkan dalam departemen peralatan dengan mencakup pusaan air, Frigidaire, dan elektrolux. Selain itu, ini juga memperkenalkan produk-produk baru yang inovatif kepada pelanggan DIY dan profesional di sebagian besar departemennya.

#### 1.4.10 Komitmen pada teknologi

Home Depot secara konsisten berinvestasi pada ujung belakang, serta teknologi interaktif dan interaktif. Bank ini saat ini mengoperasikan 18 pusat distribusi jarak jauh di amerika serikat, dan 33 pusat distribusi dalam jumlah besar di amerika serikat, kanada, dan meksiko. Perusahaan terus memperbarui pusat distribusi melalui membangun kompetensi logistik dan meningkatkan sistem manajemen inventarisasi. Selama beberapa tahun terakhir, Home Depot telah memusatkan perencanaan persediaan dan menerapkan teknologi peramalan baru. Saat ini, 91 persen produk toko di Amerika Serikat diperintahkan melalui sistem pengisian kembali sentral dan berharap untuk meningkatkan jumlahnya dalam tahun-tahun mendatang.

Home Depot berhasil menerapkan tiga inisiatif internal multiyear:

1. *Proyek sinkronisasi* - Sebuah rantai suplai utama untuk mengurangi waktu timah dari supplier ke rak;
2. *COM* - Platform manajemen tata tertib di Home Depot, yang memberikan visibilitas yang lebih baik terhadap dan perbaikan pelaksanaan perintah khusus untuk pengalaman yang lebih mulus dan bebas gesekan bagi pelanggan; Dan
3. *Pengguna ponsel pertama* in-store untuk pengelolaan inventaris, pemeriksaan produk, dan analisis bisnis. Ini bahkan menawarkan fitur isi-penghilang untuk mempercepat pemeriksaan untuk rekan-rekan dan pelanggan.

#### 1.4.11 Keterlibatan masyarakat

Home Depot percaya dalam menciptakan nilai pemegang saham sementara bertanggung jawab dan menyeimbangkan kebutuhan masyarakatnya. Melalui yayasan Home Depot, dana pengaruh masyarakat, dan waktu relawan rekan, retailer berupaya memberikan pengaruh positif terhadap masyarakat di amerika serikat, kanada, dan meksiko. Undang - undang masyarakat partisi dalam program praktis dan pendidikan di toko - toko yang bermanfaat bagi anak - anak dan orang dewasa. Komitmen terhadap kelestarian lingkungan ditunjukkan melalui penjualan produk hemat energi dan berkelanjutan, praktik daur ulang, dan prinsip bisnis. Home Depot mempromosikan suasana yang ramah dan envi dengan melindungi kebutuhan kesehatan dan keamanan para karyawannya. Ini juga menciptakan supplier program tanggung jawab sosial yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa supplier menjalankan standar tanggung jawab sosial yang tinggi.

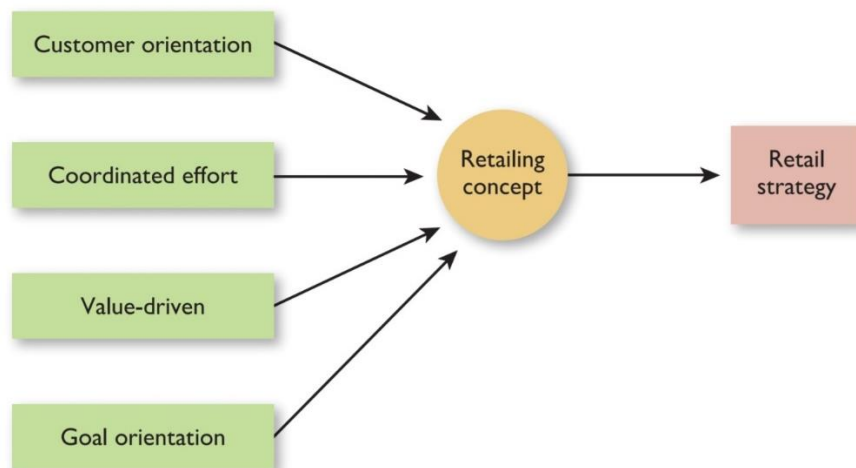


### 1.5 ADAPTASI DI SELURUH DUNIA; OMNICHANNEL WORLD

Karena kondisi ekonomi, politik, dan sosial yang sulit pada tahun-tahun belakangan ini, bahkan retailer yang menonjol, seperti Home Depot, telah terkena dampaknya. Pada tahun 2012, Home Depot menutup semua tujuhnya di Cina. Perusahaan rekanan dari produsen pihak ketiga berada di beberapa negara dengan lingkungan politik yang tidak stabil. Hal ini mungkin terkena imbas perdagangan, peningkatan tarif tarif, peraturan pajak yang berbeda, dan pajak ganda padanegara-negara yang tidak memiliki perjanjian. Namun, banyak pemerintah di negeri-negeri ini mungkin memiliki program insentif yang berlaku untuk Home Depot sebagai majikan karyawan setempat.

Home Depot telah mengambil keuntungan dari digitasi dalam penyusunan ulang dengan memungkinkan pengalaman belanja multichannel yang aman —mobile, in-store, di rumah, atau bahkan di tempat kerja. Pendapatan penjualan global ini telah meningkat hampir \$89 miliar pada tahun fiskal 2016, dan pendapatan pengoperasian yang meningkat sebesar 12 persen dari tahun sebelumnya mencapai 11,8 miliar dolar. Kinerja Home Depot diperkuat oleh permintaan akan produk perbaikan rumah, pasar perumahan yang lebih baik, dan meningkatnya pekerjaan konsumen.

Pertumbuhan dalam jumlah transaksi besar meningkatkan penjualan. Rencana peningkatan produktivitas multiyear perusahaan juga menyediakan beberapa keuntungan terbalik. Home Depot telah menjadi salah satu saham terbaik dalam uji coba sektor discretionary konsumen dan industri Dow Jones selama lima tahun terakhir. Saham itu kembali dengan nilai rata-rata 28,5 persen—Hampir tiga kali yang diberikan oleh indeks indeks indeks 500 indeks pada 9.6 persen pada periode yang sama.



**Gambar 1.9** Menerapkan Konsep *Retailing*

Meskipun dolar Amerika Serikat yang kuat mempengaruhi pertumbuhan penjualan di pasar Kanada dan Meksiko, Home Depot tersebut bertanggung jawab atas 10 persen penjualan secara keseluruhan dan kurang signifikan. CEO Craig Menear memiliki cita-cita yang ambisius untuk tahun 2018. Targetnya adalah \$101 miliar dalam penjualan, dengan margin 14,5 persen operasi dan 35 persen kembali pada modal investasi. Pada tahun 2015, Home Depot memperoleh merek Interline, dimana portofolio produk, perbaikan produk dan pemeliharaan produk melengkapi penawaran Home Depot di produk renovasi rumah, dan secara umum dianggap sebagai strategi yang tepat. Home Depot mengharapkan pendapatan tambahan dari pembelian produk perbaikan dan pemeliharaan pelanggan yang ada, yang dibeli secara berulang-ulang, dan penjualan secara terbalik dari basis pelanggan merek dagang Interline, yang akan mendapatkan peningkatan luar biasa dari kemampuan E-commerce Home Depot.

#### 1.5.1 Konsep retailing

Seperti yang telah dijelaskan, Home Depot memiliki hasrat jangka panjang yang tulus untuk menyenangkan pelanggan. Penggunaan pendekatan yang berpusat pada pelanggan dan dirantainya untuk pengembangan dan implementasi strategi, adalah didorong oleh nilai, dan

memiliki tujuan yang jelas. Bersama-sama, empat asas ini membentuk konsep retailing (digambarkan dalam gambar 1.9), yang hendaknya dipahami dan diterapkan oleh semua retailer:

1. *Orientasi pelanggan*. Retailer menentukan atribut dan kebutuhan para pelanggannya dan berupaya untuk memuaskan kebutuhan ini sepenuhnya.
2. *Upaya terkoordinasi*. Retailer memadukan semua rencana dan kegiatan untuk memaksimalkan efisiensi.
3. *Nilai didorong*. Retailer menawarkan nilai yang baik kepada pelanggan, baik itu kelas atas atau diskon. Ini berarti memiliki harga yang sesuai untuk tingkat produk dan layanan pelanggan.
4. *Tujuan orientasi*. Retailer menetapkan tujuan dan kemudian menggunakan strateginya untuk memperolehnya

Sayangnya, konsep ini tidak sepenuhnya dipahami. Beberapa tidak peduli terhadap kebutuhan pelanggan, merencanakan secara sembarangan, memiliki harga yang tidak mencerminkan nilai yang ditawarkan, dan memiliki tujuan yang tidak jelas. Beberapa tidak mau menerima perubahan, atau mereka secara membabi buta mengikuti strategi yang diberlakukan oleh pesaing. Ada yang tidak mendapat umpan balik dari pelanggan; Mereka mengandalkan laporan supplier atau tren penjualan mereka sendiri di masa lalu.

Konsep retailing adalah sederhana. Itu berarti berkomunikasi dengan pembeli dan menganggap keinginan mereka sebagai hal yang penting untuk kesuksesan firma; Memiliki strategi yang konsisten (seperti menawarkan merek desainer, personel penjualan yang banyak, pameran yang menarik, dan harga di atas rata-rata di toko kelas atas); Menawarkan harga yang dianggap "adil" (nilai yang baik untuk uang) oleh pelanggan; Dan berusaha mencapai tujuan yang bermakna, spesifik, dan dapat dicapai. Namun, konsep retailing hanya panduan strategis. Ini tidak berhubungan dengan kemampuan internal perusahaan atau keuntungan persaingan tetapi menawarkan kerangka kerja perencanaan yang luas.

Mari kita lihat tiga masalah yang berhubungan dengan kinerja retailer dalam hal pembalikan konsep: total pengalaman ritel, layanan pelanggan, dan hubungan retailing.

### **Etika dalam retailing**

#### **Keberlanjutan lingkungan**

*Misalkan sebuah rangkaian supermarket besar merevisi pendekatannya mengenai kelestarian lingkungan. Ciri khas strategi baru ini adalah menganjurkan para pelanggan untuk membeli kantong belanja plastik yang dapat digunakan kembali (dengan biaya di semua pasar); Untuk menggunakan pencahayaan dengan efisiensi tinggi, pemanasan, dan sistem ac; Dan untuk merumuskan kembali produk label swasta untuk memiliki dampak lingkungan negatif yang minimal (seperti menjual biji-bijian dan kacang-kacangan melalui tempat sampah bukan botol yang terpisah). Rencana berantai untuk mempromosikan strategi ini secara besar-besaran melalui tampilan in-store, melalui situs web-nya, dan dalam sisipan freestatenya yang didistribusikan oleh surat kabar lokal.*

*Selain dampak positif dari masyarakat, toko melihat beberapa keuntungan dari strategi ini. Pertama, ini akan menarik bagi pembeli yang peduli dengan tanggung jawab lingkungan. Kedua, strategi lingkungan hidup ini dapat menempatkan toko secara positif dalam hal persaingan. Dan ketiga, strategi sosial adalah cara yang sangat baik untuk menempatkan kembali produk label swasta dibandingkan dengan merek nasional.*

*Bahaslah pro dan kontra tambahan dari strategi ini*

### 1.5.2 Total pengalaman retail

Pengadopsian *E-commerce* dengan cepat dan proliferasi perangkat seluler pintar membuat tampaknya mungkin untuk membeli apa pun, kapan saja, dan memilikinya disampaikan di mana saja. Pemikiran demikian telah secara fundamental mengubah kebiasaan dan harapan belanja konsumen. Hampir setiap pelanggan bertemu pengalaman ritel total dalam perjalanannya ritel. Bayangkan menggunakan aplikasi seluler untuk membeli kulkas sementara menghadiri pertandingan bola. Pada saat anda tiba di rumah, kulkas telah dijadwalkan untuk pengiriman. Semuanya, dari pengaktifan aplikasi seluler untuk menerima pembelian di rumah, memainkan peran dalam total pengalaman ritel pelanggan.

Kebanyakan pedagang eceran sadar bahwa harga telah, dan akan selalu menjadi motivator utama dalam perilaku berbelanja. Akan tetapi, penting bagi para retailer untuk mengingat, bahwa mereka harus menyediakan pengalaman pelanggan yang tepat di setiap titik sentuhan dengan pelanggan untuk mendukung mereka atau memiliki kesetiaan yang berkelanjutan. Lebih dari sebelumnya, belanja adalah tentang bagaimana "melibatkan" pelanggan dan bagaimana pengalaman belanja membuat pelanggan merasa puas. Ini juga tentang mendorong keterlibatan pelanggan dengan cara baru dan berbeda untuk menyampaikan pengalaman relevan yang dapat dibagikan oleh pelanggan yang bersangkutan dengan orang lain di media sosial. Pergeseran harapan konsumen meyakinkan para retailer untuk melihat aspek-aspek "siapa" sebagai lawan "apa" yang mereka inginkan — pada persaingan yang terjadi saat ini untuk berbagi pengeluaran seumur hidup. Para retailer dengan karakter yang tulus dalam mendengarkan dan memecahkan kebutuhan, nilai-nilai pokok, dan kepedulian terhadap pelanggan mereka kemungkinan besar akan mendapat manfaat yang besar.

Total pengalaman ritel mencakup semua elemen dalam penawaran ritel yang mendorong atau menghambat konsumen selama kontak atau perjalanan dengan retailer. Lihat gambar 1-10. Banyak unsur, seperti jumlah penjualan, tampilan, harga, nama merek, aplikasi seluler atau desain halaman Web, produk dan harga yang akurat, dan inventaris di tangan, dikendalikan oleh retailer. Yang lainnya, seperti kemampuan parkir yang cukup, kecepatan koneksi Internet konsumen, dan pajak penjualan, tidak. Jika beberapa bagian dari total pengalaman eceran tidak memuaskan, Konsumen mungkin "dimatikan" dan tidak membuat pembelian — mereka bahkan mungkin memutuskan untuk tidak menggurunya lagi jika mereka menganggap bahwa proses itu dapat dikendalikan oleh retailer. Mengingat meluasnya penggunaan perangkat seluler di toko dan kecenderungan alami untuk membagikan informasi, satu pengalaman buruk eceran dapat dengan cepat dibagikan kepada banyak konsumen terkini dan potensial lainnya melalui media sosial

Gambar 1.10 menciptakan pengalaman belanja yang unik di pusat perbelanjaan Hong Kong ini, pengalaman pelanggan yang menarik dan khas dikemas dengan menampilkan sebuah kerangka dinosaurus yang sangat besar di tengah pusat perbelanjaan.



**Gambar 1.10** Pusat perbelanjaan Hong Kong  
**Sumber:** *Cheuk-king Lo/ Pearson pendidikan Ltd. Dicetak ulang dengan izin.*

Dalam merencanakan strateginya, retailer harus yakin bahwa semua elemen strategis berada di tempatnya. Untuk segmen pembeli yang menarik, total pengalaman eceran harus ditujukan untuk memenuhi harapan segmen itu. Sebuah meja bundar hendaknya memiliki cukup persediaan untuk dijual tetapi tidak mewah untuk dijual; Sebuah toko layanan penuh seharusnya memiliki personil yang unggul tetapi bukan personil yang dianggap angkuh oleh pelanggan. Beberapa retailer belum mempelajari hal ini, itulah sebabnya beberapa tema restoran berada dalam kesulitan. Hal-hal yang baru saja memudar, dan banyak orang percaya bahwa makanan itu hanya adil sementara harganya tinggi.

Tantangan besar bagi para retailer menghasilkan "kegembiraan" pelanggan karena banyak orang bosan berbelanja atau tidak punya banyak waktu untuk itu. Misalnya, lokakarya Build-A-Bear adalah perusahaan global terkemuka dan satu-satunya perusahaan global yang menawarkan interaktif untuk membuat sendiri boneka binatang ritel sebagai entertainment experience. Perusahaan itu sekarang beroperasi di lebih dari 400 toko lokakarya Build-A-Bear di seluruh dunia, termasuk toko-toko milik perusahaan di Amerika Serikat, Puerto Rico, Kanada, Inggris Raya, dan Irlandia, serta toko-toko waralaba di Eropa, Asia, Australia, Afrika, Meksiko, dan Timur Tengah.

Sejak tahun 2007, pengalaman interaktif telah ditingkatkan — sepanjang perjalanan menuju CyBEAR® Space — dengan peluncuran Bearville.com, tujuan hiburan dan dunia virtual. Pada bulan September 2015, lokakarya Build-A-Bear meluncurkan format baru toko dan merek refresh sebagai merek "multigenerasi" bagi para orang tua milenium yang pertama kali terlibat dengan lokakarya Build-A-Bear ketika mereka masih anak-anak.

Para tamu yang mengunjungi toko lokakarya binar-a-beruang masih memasuki lingkungan yang dikenali dan khas berbentuk teddy-bear yang terdiri dari delapan stasiun yang diisi binatang: pilih saya, dengarkan saya, jahit saya, serabut saya, kenakan pakaian saya, nama saya, dan bawa saya pulang. Rekan toko, yang dikenal sebagai rekan pembangun Master Bear, dapat berbagi pengalaman dengan para tamu pada setiap tahap proses pembuatan beruang atau mereka

dapat melakukannya untuk para tamu. 12 selain itu, para tamu dapat menikmati "permainan di luar mewah" dengan persembahan hiburan seperti channel YouTube Bearville hidup, yang menyajikan konten video asli dan peluncuran aplikasi seluler yang terkait dengan produk pelengkap (solusi penjualan perusahaan), dan menciptakan kenangan dengan teman-teman dan keluarga mereka yang dapat mereka bagikan melalui media sosial

### 1.5.3 Customer Service

Layanan pelanggan merujuk pada kegiatan yang dapat dikenali, tetapi kadang-kadang berwujud, yang dilakukan oleh pedagang barang dan jasa dasar yang dijualnya. Hal ini memiliki dampak yang kuat pada total pengalaman ritel. Di antara faktor-faktor yang mencakup strategi layanan pelanggan adalah jam kerja toko, parkir, tata ruang toko yang ramah dengan sepatu, penerimaan kredit, karyawan yang suka membantu, kenyamanan seperti pembungkus kado, toilet yang bersih, kebijakan pengiriman yang masuk akal, waktu yang belanja yang diluangkan, dan tindak lanjut pelanggan. Daftar ini tidak mencakup semua, dan berbeda dalam hal strategi eceran yang dilakukan. Layanan pelanggan dibahas lebih lanjut di bab 2.

Kepuasan dalam pelayanan pelanggan dipengaruhi oleh pengharapan (berdasarkan jenis retailer) dan pengalaman masa lalu. Penilaian orang terhadap pelayanan pelanggan bergantung pada persepsi mereka — belum tentu kenyataan; Orang-orang yang berbeda mungkin mengevaluasi pelayanan yang sama dengan sangat berbeda. Orang yang sama mungkin bahkan menilai pelayanan pelanggan di sebuah perusahaan secara berbeda seraya waktu berlalu karena sifatnya yang tidak konsisten, meskipun dinasnya tidak pernah berubah. Sungguh menarik, sekalipun ada hasrat untuk menyediakan pelayanan pelanggan yang sangat bagus, sejumlah retailer yang menonjol kini bertanya - tanya apakah "pelanggan selalu benar" "Apakah ada batasnya?

*Di Lands' End (WWW. Landsend. Com), layanan pelanggan berarti "terjamin" Periode."*

### 1.5.4 Hubungan Retailing

Para retailer terbaik tahu bahwa dalam kepentingan mereka untuk terlibat dalam retailing hubungan, dimana mereka berusaha untuk membangun dan mempertahankan ikatan jangka panjang dengan pelanggan, daripada bertindak seolah-olah setiap transaksi penjualan adalah pertemuan yang sama sekali baru. Ini berarti berkonsentrasi pada total pengalaman ritel, memonitor kepuasan dalam pelayanan pelanggan, dan tetap berhubungan dengan pelanggan. Gambar 1-11 memperlihatkan daftar periksa hormat pelanggan yang dapat digunakan untuk menilai upaya hubungan mereka.

Agar efektif dalam menjalin hubungan, sebuah firma hendaknya memikirkan dua hal. Pertama, lebih sulit untuk memikat pelanggan baru daripada membuat orang yang ada bahagia; Pendekatan "menang-menang" adalah penting. Bagi retailer untuk "menang" dalam jangka panjang (menarik pembeli, menghasilkan laba), pelanggan juga harus "menang" dalam jangka pendek (menerima nilai yang baik, diperlakukan dengan hormat, merasa disambut oleh perusahaan). Jika tidak, pedagang eceran itu kalah (pembeli menggurui pesaing) dan para pelanggan itu kalah (dengan meluangkan waktu dan uang untuk belajar mengenai pedagang eceran lainnya). Kedua, karena kemajuan dalam teknologi komputer, sekarang jauh lebih mudah untuk mengembangkan database pelanggan dengan informasi tentang atribut orang dan perilaku belanja masa lalu. Kontak pelanggan yang terus-menerus dapat lebih baik, lebih sering, dan lebih fokus. Topik ini dibahas lebih lanjut di bab 2.

- Ketika berinteraksi dengan pelanggan, apakah karyawan selalu mengatakan "bagaimana saya dapat membantu anda," "tolong," dan "terima kasih"?
- Apakah karyawan dilatih dengan baik untuk melayani pelanggan retailer itu?

- Apakah karyawan mendengarkan dengan cermat ketika pelanggan menyatakan pilihan mereka dan tidak mendorong barang dan jasa yang di luar bunga atau anggaran pembeli?
- Apakah karyawan bersikap sabar dan tidak merendahkan diri sewaktu berbicara kepada pelanggan?
- Apakah waktu pelanggan dihargai?
- Apakah jam yang retailer terbuka sesuai dengan jam yang dicari oleh pelanggan?
- Apakah retailer dan karyawannya menghormati semua janji yang dibuat bagi para pelanggan — dan berupaya keras untuk tidak menipu pembeli?
- Apakah karyawan menghindari konfrontasi dengan pelanggan jika mereka mengeluh tentang barang dagangan atau jasa?
- Apakah telepon pelanggan, e-mail, dan kontak lain dengan retailer diarahkan ke karyawan yang tepat dan ditangani dengan segera?
- Untuk retailer yang beroperasi baik di toko maupun bisnis daring, apakah kebijakan dinyatakan dengan jelas dan perbedaan antara dua format mengenai pembelian, pengiriman, dan pemulangan yang dicatat di toko dan daring?
- Apakah retailer memantau ulasan pelanggan online dan diskusi media sosial dan bekerja untuk mengatasi setiap masalah yang dicatat di sana?
- Apakah retailer memperlakukan setiap pelanggan dengan penuh respek, tidak soal usia, jenis kelamin, ras, etnik, dan faktor-faktor lain?
- Apakah retailer mengenali dan menghargai pelanggan yang paling setia?
- Apakah pengecaman karyawan retailer itu termasuk seberapa baik karyawan itu?

**Gambar 1.11** Daftar periksa rasa hormat pelanggan

Seperti yang dilakukan retailer diprofilkan dalam buku ini, kami ingin terlibat dalam retailing hubungan. Jadi silakan kunjungi blog kami ([WWW. Bermanevansritel. Com](http://WWW.Bermanevansritel.Com)).

### **Teknologi Retailing**

#### **Menghasilkan penawaran sensitif terhadap lokasi**

*Teknologi lebih baru seperti navigasi GPS, sistem Global untuk ponsel (GSM), Bluetooth, dan pelacakan RFID sekarang memungkinkan retailer untuk melacak lokasi pelanggan yang tepat. Teknologi "Geofencing" bekerja di luar toko, sedangkan "ibeacon" memungkinkan retailer untuk menargetkan pelanggan di dalam toko.*

*Berbagai keuntungan bagi pedagang eceran yang menggunakan teknologi ini berlimpah. Dari sudut pandang yang bersifat promosi, pedagang eceran dapat mengirimkan kupon seluler yang berlaku selama tiga jam kepada pelanggan yang tidak membeli barang dalam waktu 30 hari. Dengan ibeacon, pelanggan menerima informasi yang ditargetkan berdasarkan posisi mereka di toko. Oleh karena itu, seorang pembelanja dapat memperoleh kupon seluler untuk sebuah cap sereal sewaktu berada di lorong sereal. Tidak seperti kupon tradisional yang harus dipotong dan dikembalikan; Kupon seluler dapat dipindai dari smartphone.*

*Bahaslah tiga penggunaan retailer lainnya dari promosi berbasis teknologi yang sensitif terhadap lokasi.*

#### **1.5.5 Fokus dan Format teks**

Ada berbagai pendekatan untuk studi tentang retailing: sebuah pendekatan kelembagaan, yang menggambarkan jenis retailer dan pembangunannya; Pendekatan fungsional, yang terfokus pada kegiatan yang dilakukan retailer (seperti pembelian, penetapan harga, dan tata krama); Dan pendekatan strategis, yang berpusat pada menentukan bisnis ritel, menetapkan tujuan, menarik ke pasar pelanggan yang sesuai, mengembangkan rencana keseluruhan, menerapkan strategi terpadu, dan secara teratur meninjau operasi.



Kami akan mempelajari retailing dari setiap perspektif tapi akan fokus pada pendekatan strategis. Premis dasar kami adalah retailer harus merencanakan dan beradaptasi dengan lingkungan yang rumit dan berubah. Kesempatan serta ancaman harus dipertimbangkan. Dengan terlibat dalam manajemen ritel strategis, retailer didorong untuk mempelajari pesaing, pemasok, faktor-faktor ekonomi, perubahan konsumen, kecenderungan pasar, pembatasan hukum, dan isu-isu lainnya. Keuntungan yang kuat jika kekuatan persaingannya cocok dengan peluang di lingkungan, kelemahan dihilangkan atau dikurangi, dan rencana menatap ke masa depan (seperti juga di masa lalu). Merujuklah pada apendiks di akhir bab ini; Ini memeriksa dampak situasi ekonomi saat ini pada pedagang eceran dan konsumen sama.

*Manajemen ritel: pendekatan strategis dibagi menjadi delapan bagian.* Sisanya dari bagian satu melihat pada membangun hubungan dan perencanaan strategis di retailing. Bagian kedua meneliti institusi berdasarkan kepemilikan mereka; Campuran strategi berdasarkan toko; Dan Web, non-store berbasis, dan retailing non-tradisional lainnya format. Bagian tiga berkaitan dengan perilaku konsumen dan pengumpulan informasi di retailing. Bagian empat sampai tujuh membahas elemen spesifik dari strategi retailing: merencanakan lokasi toko; Mengelola bisnis ritel; Merencanakan, menangani, dan menjual barang; Dan berkomunikasi dengan pelanggan. Bagian delapan memperlihatkan bagaimana strategi retailing dapat diintegrasikan, dianalisis, dan ditingkatkan. Topik ini memiliki tambahan khusus pada akhir bab: dampak ekonomi (bab 1), retailing servis (bab 2), retailing global (bab 3), franchising (bab 4), dan retailing multichannel (bab 6).

Untuk menandakan sifat yang menarik, empat kotak dunia nyata muncul dalam setiap bab: "retailing", "etika pada retailing", "retailing di seluruh dunia", dan "teknologi dalam retailing".

## 1.6 RINGKASAN BAB

Dalam bab ini dan setiap bab, ringkasan berkaitan dengan tujuan-tujuan yang dinyatakan di awal bab.

1. *Untuk mendefinisikan retailing, menganggapnya dari berbagai perspektif, menunjukkan dampaknya, dan mencatat karakteristik khususnya.* Retailing meliputi kegiatan bisnis yang terlibat dalam menjual barang dan jasa kepada konsumen untuk keperluan pribadi, keluarga, atau rumah tangga. Ini adalah tahap terakhir dalam proses distribusi. Dewasa ini, retailing berada di persimpangan yang rumit, dengan banyak tantangan di masa depan

Retailing dapat dilihat dari berbagai perspektif. Itu mencakup benda-benda yang nyata dan tidak berwujud, tidak harus melibatkan sebuah toko, dan dapat dilakukan oleh produsen dan orang lain — juga pengusaha eceran

Penjualan toko tahunan Amerika Serikat mendekati \$5 triliun, dengan berbagai bentuk retailing akuntansi untuk ratusan miliar dolar lebih. 250 pedagang eceran terbesar di dunia menghasilkan pemasukan lebih dari 4,6 triliun dolar Amerika Serikat per tahun. Sekitar 15 juta orang di Amerika Serikat bekerja untuk usaha eceran (termasuk perusahaan layanan makanan dan minuman), yang melatarbelakangi jumlah perusahaan yang benar-benar beroperasi dalam kapasitas retailing. Perusahaan-perusahaan eceran menerima hingga 40 sen atau lebih dari setiap dolar penjualan sebagai kompensasi untuk biaya operasional, fungsi-fungsi yang dilakukan, dan keuntungan yang diperoleh.

Retailing mencakup semua bisnis dan orang yang terlibat dalam perpindahan dan mentransfer kepemilikan barang dan jasa dari produser ke konsumen. Di sebuah channel distribusi, pedagang eceran memiliki fungsi-fungsi yang berharga sebagai kontak dengan produsen, pedagang grosir, dan konsumen terakhir. Mereka mengumpulkan bermacam-macam supplier dan menawarkannya kepada pelanggan. Para retailer juga berkomunikasi dengan pelanggan dan anggota channel lainnya. Mereka mungkin mengirim, menyimpan, menandai, mengiklankan, dan membayar di muka untuk membeli barang. Selain itu, mereka melakukan transaksi penuh

dengan pelanggan dan sering kali menyediakan pelayanan pelanggan. Mereka juga dapat menawarkan beberapa format (multichannel retailing) untuk memudahkan berbelanja.

Pengecer dan supplier mereka memiliki hubungan yang rumit karena retailer melayani dalam dua kapasitas. Mereka adalah bagian dari channel distribusi yang ditujukan pada konsumen terakhir, dan mereka adalah pelanggan utama bagi pemasok. Hubungan channel sangat mulus dengan distribusi eksklusif; Mereka paling mudah menguap dengan distribusi intensif. Distribusi selektif adalah cara untuk menyeimbangkan tujuan penjualan dan kerjasama saluran.

Retailing memiliki beberapa karakteristik khusus. Transaksi penjualan rata-rata kecil, konsumen melakukan banyak pembelian yang tidak direncanakan, dan kebanyakan pelanggan mengunjungi lokasi toko.

2. *Untuk memperkenalkan konsep perencanaan strategis dan menerapkannya.* Strategi ritel adalah keseluruhan rencana yang membimbing perusahaan. Ini memiliki enam langkah dasar: menentukan bisnis, menetapkan tujuan, menentukan pasar pelanggan, mengembangkan rencana keseluruhan, membentuk strategi terpadu, dan mengevaluasi kinerja dan membuat modifikasi. Misalnya, strategi Home Depot telah dirancang dan diberlakukan dengan sangat baik, meskipun telah dipengaruhi oleh ekonomi sulit pada tahun-tahun belakangan ini.
3. *Untuk menunjukkan mengapa konsep retailing adalah dasar dari bisnis yang sukses, dengan penekanan pada total pengalaman ritel, pelayanan pelanggan, dan pengecekan hubungan.* Konsep retailing harus dipahami dan digunakan oleh semua retailer. Dibutuhkan sebuah firma untuk memiliki orientasi pelanggan, menggunakan upaya terkoordinasi, dan memiliki nilai didorong dan berorientasi pada tujuan. Terlepas dari sifatnya yang terus terang, banyak firma tidak mengikuti satu atau lebih unsur dari konsep retailing.

Total pengalaman ritel terdiri dari semua unsur dalam penawaran ritel yang mendorong atau menghambat konsumen selama kontak dengan retailer. Beberapa unsur dikendalikan oleh retailer; Yang lain tidak. Pelayanan pelanggan mencakup kegiatan yang dapat dikenali, tetapi kadang-kadang berwujud, yang dilakukan oleh pedagang eceran yang berhubungan dengan barang dan jasa dasar yang dijual. Ini memiliki efek pada total pengalaman ritel. Dalam retailing hubungan, sebuah perusahaan mencari ikatan jangka panjang dengan pelanggan daripada bertindak seolah-olah setiap transaksi penjualan adalah pertemuan yang sama sekali baru dengan mereka.

4. *Untuk menunjukkan fokus dan format teks.* Retailing dapat dipelajari dengan menggunakan pendekatan kelembagaan, pendekatan fungsional, dan/atau pendekatan strategis. Meskipun ketiga pendekatan ini dibahas dalam buku teks, fokus kami adalah pada pendekatan strategis. Prinsip dasarnya adalah bahwa perusahaan ritel perlu merencanakan dan beradaptasi dengan lingkungan yang rumit dan berubah.

## 1.7 PERTANYAAN DISKUSI

1. Berapa jumlah rata-rata yang anda habiskan di toko ritel per transaksi? Faktor apa yang kemungkinan besar mempengaruhi pengeluaran transaksi supermarket anda dibandingkan dengan pengeluaran retailing lainnya?
2. Mengapa seorang supplier memilih distribusi channel eksklusif dengan para retailer?
3. Mengapa sebuah produsen baru ingin agar produk mereka dijual dalam jumlah maksimum toko eceran? Apakah ini ide yang baik?



4. Seorang pedagang eceran ingin menjadi bagian dari channel distribusi selektif. Yang lain ingin menjadi bagian dari channel distribusi eksklusif. Apa yang mungkin menjadi alasan untuk pilihan-pilihan ini?
5. Uraikan bagaimana karakteristik khusus retailing memberikan kesempatan dan problem yang unik bagi toko-toko hadiah setempat.
6. Apa tujuan dari mengembangkan strategi ritel formal? Bagaimana mungkin rencana strategis digunakan oleh sebuah restoran berantai?
7. Apa enam langkah kunci perencanaan strategis yang harus digunakan oleh retailer ?
8. Jelaskan konsep retailing. Pakailah di toko buku sekolahmu.
9. Tentukan istilah pengalaman ritel total. Lalu, uraikan situasi ritel yang belakangan ini melebihi ekspektasi anda, dan nyatakan alasannya.
10. Apakah anda percaya bahwa layanan pelanggan di retailing adalah membaik atau menurun? Kenapa?
11. Bagaimana mungkin retailer webkecil terlibat dalam retailing hubungan?
12. Daftar periksa apa dalam gambar 1-11 yang menurut anda paling sulit untuk Home Depot, perbaikan rumah global retailer, untuk ditangani? Kenapa?

### Latihan berbasis web

Kunjungi situs *Retailing Global* pada (<http://globalretailmag.Com/>). Uraikan unsur-unsur tempat itu dan berikan beberapa contoh tentang apa yang dapat anda pelajari di sana.

## 1.8 APENDIKS

### 1.8.1 Memahami ekonomi di Amerika Serikat dan di seluruh dunia

Dalam appendiks ini, kita menyajikan ikhtisar singkat tentang iklim ekonomi as dan global. kemudian kami membahas beberapa opsi strategis yang hendaknya dikejar untuk mempertahankan bisnis mereka di tengah kondisi ekonomi saat ini.

### 1.8.2 Kondisi ekonomi Amerika Serikat pada saat ini

Pada 2016, biro sensus melaporkan bahwa rata-rata pendapatan keluarga as adalah \$57.243. Ketika disesuaikan dengan inflasi, tingkat pendapatan rata-rata rata-rata 1,3 persen lebih rendah daripada yang tertinggi pada bulan januari 2008, tetapi jauh di atas yang terendah pada bulan agustus 2016. Faktor yang signifikan dalam peningkatan pendapatan riil adalah rendahnya harga energi, bensin, dan panas.

Persentase orang amerika yang hidup dalam kemiskinan adalah sekitar 15 persen dari populasi pada tahun 2014, hampir 1 juta warga amerika. Terutama yang patut diperhatikan adalah kesenjangan yang semakin besar antara warga amerika yang "terbaik" dan "terburuk". Pusat riset Pew menemukan bahwa persentase orang dewasa dalam kelompok berpenghasilan tinggi tumbuh mulai dari 14 persen pada tahun 1971 menjadi 21 persen pada 2015. Pada saat yang sama, persentase rumah tangga dalam dua kategori terendah meningkat dari 25 menjadi 29 persen. Dan presentasi rumah tangga dengan pendapatan menengah dari semua rumah tangga menurun dari 61 persen menjadi 50 persen di jangka waktu yang sama.

Satu ukuran ketidaksetaraan pendapatan yang diterima secara luas adalah indeks Gini, yang berkisar dari nol (jika semua rumah tangga memiliki pendapatan yang sama) sampai 100 (ketika semua pendapatan masuk ke satu orang). Indeks Gini Amerika Serikat adalah 45,0, yang berada dalam kisaran yang sama dengan jamaika (45,5), Peru (45,3), dan kamerun (44,6). Negara dengan distribusi pendapatan yang lebih setara seperti yang diperlihatkan oleh model Gini indeksnya mencakup swedia (24.9), Denmark (24.8), ukraina (24.6), dan Slovenia (23,7). Distribusi kekayaan di amerika serikat bahkan lebih timpang. Sebuah organisasi untuk kerja

sama ekonomi dan penelitian Development (OECD) menemukan bahwa 10 persen keluarga di AS yang terkaya bertanggung jawab atas 76 persen seluruh kekayaan di negeri itu.

Pada tahun 2016, angka pengangguran di AS mencapai 4,9 persen. Tingkat ini rendah, tetapi harus diimbangi dengan beberapa wawasan tambahan. Pertama, hanya 63 persen orang dewasa Amerika yang bekerja. Tingkat partisipasi tenaga kerja yang rendah ini disebabkan oleh sejumlah besar Baby boomer yang pensiun, penduduk muda yang kuliah atau tamat sekolah, dan orang-orang berhenti mencari pekerjaan. Kedua, pengangguran jangka panjang meningkat, karena 2,1 juta penduduk AS telah menganggur selama lebih dari 6 bulan. Dan ketiga, angka pengangguran 4,9 persen tidak mencerminkan orang-orang yang tidak lagi mencari pekerjaan atau yang menganggur (seperti bekerja paruh waktu).

Tingkat presentasi tabungan pribadi, dari setiap gaji yang tidak dibelanjakan, berada pada 5,4 persen pada akhir April 2016. Karena pengeluaran konsumen menjadi 68,5 persen dari ekonomi Amerika Serikat pada kuartal keempat 2015 (naik dari 65,3 persen di akhir tahun 2000), ini merupakan angka penting untuk dimonitor. Secara historis, tingkat tabungan bervariasi dari 4,6 persen pada akhir Januari 2013 sampai 5,9 persen pada akhir Maret 2016. Pada akhir Desember 2012, tingkat tabungan mencapai 6,5 persen. 8 tingkat penghematan yang rendah menyoroti peranan konsumen sebagai faktor penting dalam pertumbuhan ekonomi.

Pada bulan Mei 2016, kepercayaan konsumen, yang diukur oleh Indeks Sentimen Konsumen dari University of Michigan adalah 94,7. Hanya ada empat bulan sejak puncak Januari 2007 di mana angka ini lebih tinggi. Salah satu alasan untuk optimisme konsumen yang lebih tinggi adalah terus mengantisipasi inflasi rendah karena tingkat suku bunga yang rendah. Keyakinan konsumen yang lebih baik biasanya dikaitkan dengan jumlah belanja konsumen yang lebih besar seraya konsumen merasa puas dengan prospek pekerjaan dan jaminan kerja mereka.

Dengan beberapa pengecualian, pasar properti menunjukkan tanda-tanda perbaikan. Studi 2016 memperlihatkan bahwa 1 dari 122 unit perumahan memiliki setidaknya satu berkas sitaan (seperti pemberitahuan standar, pelelangan, atau kepemilikan bank) pada tahun 2015. Ini adalah tahun kedua berturut-turut di mana angka penyitaan kurang dari 1 persen dari semua unit perumahan AS. Namun, peningkatan tarif penyitaan tidak seragam di seluruh negeri. Negara dengan tingkat penyitaan yang tinggi pada tahun 2015 adalah New Jersey, Florida, Maryland, Nevada, dan Illinois

### **1.8.3 Dampak kemerosotan ekonomi di seluruh dunia**

Iklim ekonomi dunia tidak sekuat di Amerika Serikat. Pertumbuhan di negara-negara berkembang dan berkembang telah menurun selama lima tahun berturut-turut. Perekonomian ini masih membentuk 70 persen total pertumbuhan ekonomi global. Menurut International Monetary Fund, tiga faktor terus mempengaruhi ekonomi global: melemahnya ekonomi Cina, merosotnya harga minyak dan komoditas lainnya, dan kemungkinan diperketat kebijakan moneter di Amerika Serikat

Pada pertengahan 2016, faktor lain dapat ditambahkan pada daftar sebelumnya: keputusan Inggris Raya untuk keluar dari Uni Eropa (yang juga disebut sebagai Brexit, yang berarti "jalan keluar Inggris"). Keputusan ini akan memiliki dampak signifikan pada ekonomi Eropa selama beberapa tahun, dan memiliki efek yang lebih kecil pada Amerika Serikat dan Asia. Selain itu, krisis keuangan zona Euro di Yunani, Belgia, Italia, Irlandia, dan Spanyol — karena utang nasional yang besar mempengaruhi bisnis dan konsumen di sana dan di tempat-tempat lain

### **1.8.4 Efek dari iklim ekonomi saat ini pada Retailing**

Data tentang pendapatan dan kekayaan memiliki dua segmen pasar yang berbeda: kelompok yang kaya dan yang "bertambah". Kelompok-kelompok kaya tertarik pada barang-barang mewah kelas atas, desainer, dan desainer terkenal. Sebaliknya, penetapan target — berdasarkan

segmen belanja dapat membeli barang-barang yang lebih murah, mencoba dan menggunakan merek pribadi, dan menunda pembelian. Kedua kelompok ini telah menjadi lebih sadar akan nilai sebagai akibat dari "resesi besar" "Di antara para retailer yang baik dalam iklim ekonomi ini terdapat pedagang eceran dengan harga rendah, penjual khusus produk makanan, pedagang eceran yang menarik pelanggan dengan produk baru dalam pengalaman memburu harta, dan pedagang yang menggunakan pembelian seadanya berupa produk penutup.

Rantai pakaian bukan harga, seperti marshall, pabrik jas Burlington (sekarang hanya disebut "Burlington"), dan T. J. Maxx, telah menarik pembeli baru karena lebih banyak orang telah menjadi berharga. Selain itu, rantai berharga rendah ini memiliki peluang membeli yang signifikan karena para anggota channel yang kelebihan stok dan pembatalan pembelian dari pedagang yang bangkrut. Dalam upaya meningkatkan penjualan, toko-toko tradisional telah mengembangkan outlet harganya, seperti Saks Fifth Avenue's Off Saks, Nordstrom's rak, dan Macy's di belakang panggung. Kedua channel ini menerima barang dari dua sumber: ditutup dan barang dagangan yang kurang penuh berkardus-kardus dari toko mereka sendiri, dan barang dagangan yang khusus dibeli di outlet tersebut.

Sejak tahun 2008, sejumlah pedagang eceran besar telah bangkrut. Ini termasuk pakaian amerika (2015), Circuit City (2008), Linens-N-Things (2008), A&P (2015), Radio Shack (2015), Blockbuster (2010), perbatasan (2011), Sbarro (2011 dan lagi pada 2014), Sbarro (2008), Friedman (2008), Brookstone (2014), dan Quiksilver (2015). Banyak pedagang lain telah menderita kerugian dan harus sering menjalankan penjualan untuk menghasilkan bisnis atau menutup toko-toko yang tidak menguntungkan.

Sebelum tahun 2005, firma di AS punya waktu tak terbatas untuk mengajukan rencana restrukturisasi setelah mengajukan kebangkrutan. Sejak itu, berkas ini harus diserahkan dalam waktu 18 bulan. Berdasarkan undang-undang sebelumnya, para retailer memiliki waktu 2 tahun atau lebih (via ekstensi) untuk menentukan lokasi mana yang akan disimpan. Hari ini, para retailer dalam perlindungan kebangkrutan harus membuat keputusan penutup toko dalam waktu 210 hari. Para retailer bangkrut sekarang diperlukan untuk membayar supplier dan utilitas selama kebangkrutan mereka. Di bawah hukum yang lebih tua, supplier dan utilitas harus menunggu sampai sebuah perusahaan muncul dari kebangkrutan sebelum dibayar. Selain itu, karena kekhawatiran dari para pemberi pinjaman yang dibakar dengan surat berharga yang didukung oleh hipotek, para retailer yang bermasalah merasa jauh lebih sulit untuk mendapatkan pembiayaan. Akibat faktor-faktor ini, banyak pengusaha yang bangkrut selama dekade yang lalu tidak dapat merestrukturisasi dan oleh karena itu terpaksa tutup. Sebuah penelitian oleh AlixPartners menemukan bahwa hanya 49 dari 93 penjual mampu muncul dari bab 11 sebagai kebangkrutan sebagai perhatian.

Great Atlantic & Pacific Tea (A&P) mengajukan bab 11 kebangkrutan dua kali dalam jangka waktu 5 tahun: desember 2010 dan juli 2015. Sebagai hasil dari kebangkrutan pertamanya, A&P menjadi sebuah perusahaan swasta setelah memperoleh pembiayaan dari Goldman Sachs dan lain-lain. Selain toko-toko yang beroperasi dengan nama sambel, firma beroperasi supermarket di bawah gudang bawah tanah terbaik, Waldbaum's, Emporium makanan, Super segar, makanan dasar, dan merek Pathmark di enam negara bagian timur laut. Beberapa analis menyatakan bahwa problem rantai itu diakibatkan oleh hilangnya penjualan oleh superpusat-pusat seperti Walmart, klub keanggotaan seperti Costco, dan pedagang kelas atas seperti Whole Foods. Yang lain menyebutkan problem-problem seperti utang tinggi, margin laba yang rendah, dan ketidakmampuan membiayai renovasi toko untuk peralatan dan interiornya yang sudah berumur. Biang menjual semua toko, barang dagangan yang tersisa, dan peralatan hingga akhir 2015, dan tidak lagi berbisnis.

Beberapa analis percaya bahwa para penjual yang bukan pemimpin dalam segmen industri mereka masing-masing tetap setidaknya agak rentan terhadap kebangkrutan atau likuidasi. Hal

ini khususnya terjadi bagi para retailer yang menggunakan utang besar untuk mendanai ekspansi mereka selama periode ketika suku bunga masih rendah dan ketersediaan kredit masih tinggi — kejadian sementara.

### 1.8.5 Opsi strategis untuk retailer

Mari kita lihat beberapa pilihan strategis yang tersedia bagi para retailer untuk meningkatkan kinerja mereka selama masa ekonomi ini:

- *Pikirkan kembali format toko yang sudah ada.* Sebuah penelitian Nielsen pada tahun 2015 mendapati bahwa lebih dari 18.000 toko ritel baru dibuka di Amerika Serikat. Dari nomor ini, 88 persen adalah toko format kecil: dolar, kenyamanan, dan narkoba. 15 toko-toko yang lebih kecil ini memiliki persyaratan inventarisasi yang lebih rendah karena seleksi yang lebih terbatas dan sewa yang lebih rendah, dan toko-toko ini lebih mudah beradaptasi dengan lokasi perkotaan.
- *Tutup toko yang tidak menguntungkan.* Penjualan di internet (khususnya oleh Amazon), serta kinerja penjualan mereka sendiri yang buruk, telah memaksa banyak pedagang eceran menutup toko-toko yang tidak menguntungkan. Pada Januari 2016, Sears hanya memiliki lebih dari 700 toko, turun dari 866 toko pada tahun 2006. Kmart berada di 952 toko melawan lebih dari 1.400 toko pada tahun 2006. Retailers utama lainnya yang telah menutup toko-toko mencakup toko Macy, J. C. Penney, Walmart, dan Target. 16 penutupan toko dari penyewa anchor (seperti department store) dapat memiliki dampak besar pada pedagang terdekat, terutama ketika toko tertutup adalah sumber utama lalu lintas pelanggan.
- *Periksa kembali pemberian harganya.* Pembeli yang berorientasi pada nilai (khususnya yang "paling buruk" di Amerika) telah menjadi lebih waspada harga. Kekhawatiran yang lebih besar akan harga adalah karena sejumlah faktor: peningkatan transparansi harga (karena kemudahan memeriksa harga via internet); Tidak ada pajak penjualan ketika konsumen membeli barang dari beberapa pedagang eceran di luar daerah; Dan popularitas rantai murah, outlet pabrik, dan situs seperti eBay. Retailer tradisional dapat menanggapi dengan pesaing pilihan yang cocok (saat ini dilakukan dengan Best Buy, Target, Home Depot, Walmart, dan pedagang eceran lainnya) dan dengan melepas harga (menawarkan harga terpisah untuk produk, pengiriman, dan pemasangan). Beberapa pedagang eceran juga menawarkan jaminan harga yang akan mereka ganti rugi kepada konsumen jika harga sebuah barang dikurangi dalam waktu beberapa hari setelah dibeli.
- *Tingkatkan kupon promosi.* Jumlah cetak dan/atau pengguna kupon digital tetap stabil selama 4 tahun terakhir, tetapi basis pengguna kupon digital tanpa kertas telah meningkat 27 persen sejak 2012 menjadi 68,4 juta pengguna pada 2015. Basis pengguna kupon cetak pada 116,3 juta masih mendominasi. Jasa pemasaran NCH melaporkan bahwa penyajian bebas (FSI) untuk 92 persen kupon yang didistribusikan dan mewakili hampir 50 persen kupon yang ditebus, sedangkan kupon digital menjelaskan kurang dari 1 persen dari distribusi tetapi mewakili hampir 12 persen dari penebusan. 18 setiap tahun, para pemasar membagikan sekitar 320 miliar kupon. Lebih dari 62 persen kupon adalah barang non-makanan. Kurang dari 1 persen (2,84 miliar) kupon itu ditebus, sebagian besar untuk makanan. Menurut layanan pemasaran NCH, lebih dari tiga perempat konsumen AS secara rutin menggunakan kupon. Penggunaan ponsel untuk kupon-kupon-kupon-kupon-kupon-kupon-karet digital yang berbasis daur ulang, seperti roda kartu seluler milik Target, aplikasi apotik milik CVS, dan Catcher tabungan Walmart.
- *Memulai musim libur lebih awal.* Menurut perkiraan, toko biasanya memesan sampai 4 sampai 7 bulan sebelumnya. Oleh karena itu, karena dampak keseluruhan resesi, ketersediaan kredit yang rendah, dan/atau suasana peringatan konsumen, toko mungkin memperoleh 15 sampai 20 persen atau lebih persediaan hari raya yang berlebihan. Hasilnya,

banyak pedagang eceran mempromosikan hari-hari raya besar jauh di muka dan mengadakan acara penjualan khusus bahkan sebelum musim liburan dimulai. Banyak pedagang eceran sekarang mengurangi harga barang-barang natal sebelum Thanksgiving

- *Perkenalkan kembali planing layaway.* Konsep orang awam dimulai selama masa depresi besar sebagai cara yang memungkinkan pelanggan membeli barang-barang tanpa menggunakan kartu kredit. Melalui rencana layaway, seorang pelanggan membayar total biaya produk (ditambah biaya kecil) secara bertahap sebelum diizinkan untuk membawa barang itu pulang. Dalam sebuah program layaway tradisional, pelanggan memiliki 30 hari untuk membayar barang setelah melakukan pembayaran awal. Meskipun program layaway menyangkal pemuasan seketika kepada pembeli, pelanggan menerima daya tarik kartu kredit (mampu membeli barang tanpa membayar harga penuh di muka), tetapi tanpa risiko untuk melampaui nilai kreditnya. Sampai krisis ekonomi 2008-2009, Kmart adalah satu-satunya retailer besar as dengan program layaway. Sekarang, Sears, T. J. Maxx, marshall, Burlington, Toys "R" Us, dan walmart — bersama dengan banyak rantai regional dan cerita lokal — menawarkan program layaway.

## BAB II

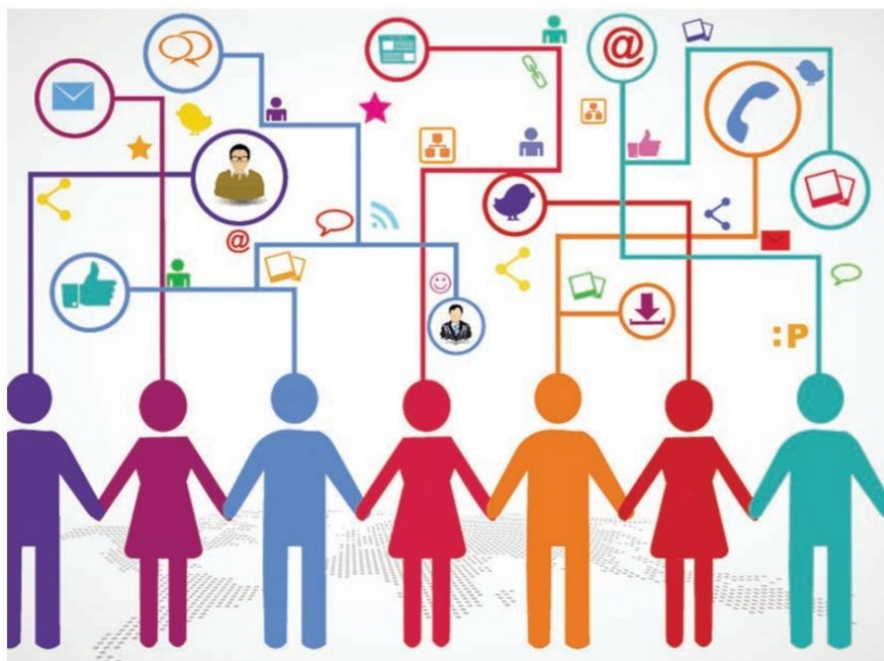
### MENJALIN HUBUNGAN DALAM BISNIS RETAIL

#### Tujuan pembahasan

1. Untuk menjelaskan apa arti nilai Retail yang sesungguhnya dan menyoroti peranannya yang sangat penting dalam membangun dan mempertahankan hubungan.
2. Untuk menggambarkan bagaimana hubungan pelanggan dan hubungan retailer dapat dipupuk di pasar yang sangat kompetitif dewasa ini.
3. Untuk memeriksa perbedaan dalam hubungan barang dan jasa eceran.
4. Untuk membahas dampak teknologi pada hubungan retailing.
5. Untuk mempertimbangkan interplay antara kinerja etis retailer dan hubungan dalam ritel.

Dalam bab ini, kami menekankan pentingnya nilai dan hubungan bagi pengusaha. retailer berfokus untuk menyediakan pengalaman pelanggan yang hebat melalui semua pusat layanan layanan, daring, ponsel, dan pelanggan untuk menciptakan nilai pengalaman yang tinggi — nilai psikologis dan emosional yang berwujud yang menarik pelanggan baru dan mempertahankan yang ada untuk tetap bersaing dalam industri. Riset menunjukkan bahwa menciptakan nilai dari pengalaman mengarah pada hubungan jangka panjang dan pengeluaran yang lebih tinggi dengan retailer di masa depan

Para retailer menghadapi tantangan yang cukup besar dalam mempertahankan hubungan pelanggan jangka panjang ketika konsumen mengharapkan para retailer untuk "mengetahui" apa yang telah dilakukan pelanggan secara online dan menanggapi tuntutan pribadi mereka dengan bantuan pribadi dan menyesuaikan pengalaman dalam toko! Menurut survei TimeTrade's "*Annual State of ritel*" (<http://timetrade.com>)<sup>2</sup> berdasarkan masukan dari 5.000 konsumen dan 100 eksekutif ritel senior, 59 persen responden menginginkan rekan toko untuk mengetahui benda-benda dalam kereta belanja *online* mereka! Akan tetapi, hanya 24 persen retailer yang memiliki kemampuan itu — dan hanya 12 persen yang mencari untuk menerapkannya dalam waktu 18 bulan ke depan. Gambar 2.1 menunjukkan korelasi atau hubungan antar retailer dan pengusaha.



**Gambar 2.1** Hubungan antar *retailer* dan pengusaha  
**Sumber:** *sekutu interaktif/Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin.*

Beberapa retailer mencoba untuk membedakan diri dari pesaing dengan mengerahkan teknologi yang menempatkan mereka sebagai kolaborator dalam pilihan ritel konsumen. Retailers ini berfokus pada memastikan hubungan yang tak terawat antara kanal digital dan tradisional untuk menyampaikan layanan dag-pribadi yang tepat dan cepat. Sebagai contoh:

EyeQ menggunakan kombinasi dari indikasi digital, software pengenalan wajah canggih, dan kemampuan Watson, sistem komputasi kognitif IBM. Ketika seorang pembeli berhenti untuk melihat tanda digital EyeQ, tanda itu menggunakan perangkat lunak pengenalan wajah yang canggih, dan berdasarkan fitur wajah dan penampilan, menjahit rekomendasi produknya untuk usia dan jenis kelamin penonton. Jika pembeli memberikan sistem padanya atau nama pengguna twitternya, Watson dapat menangkap 200 tweet terbaru dari pembeli, menjalankan mereka melalui kemampuan pemrosesan bahasa alami, dan memasukkan pelanggan ke dalam tipe kepribadian dasar. Berdasarkan data tersebut, sistem ini tidak hanya dapat mengubah produk yang direkomendasikan, tetapi juga dapat mengubah keseluruhan pengalaman — warna latar belakang, video, musik, dan sebagainya. Personalisasi tidak memerlukan pelanggan untuk mengidentifikasi dirinya sendiri. Sistem ini, bahkan tanpa konsumen yang mengadakan opting atau memberikan informasi pribadi, dapat mengidentifikasi pengunjung berulang melalui alamat kontrol akses media yang unik yang perangkat mobil-nya kirimkan untuk menemukan Wi-Fi yang tersedia. Setiap kali pembeli mengunjungi toko, sistem belajar lebih banyak tentang dia atau dia, memperbarui parameter, dan memberikan rekomendasi yang relevan.

Sewaktu berbelanja di toko, konsumen sangat menghargai "layanan cepat" (54 persen), "pengalaman pribadi" (30 persen), dan "rekomendasi pintar" (30 persen). Kurangnya bantuan segera akan mendorong kebanyakan konsumen (85 persen) untuk meninggalkan kamar ganti — dan berbelanja — dan meninggalkan pengeluaran yang dimaksudkan. Kesimpulannya, para pelanggan ingin memiliki akses ke retailer dalam waktu 24 jam sehari melalui beragam lempengan media — dan untuk dapat memberikan komentar, umpan balik, pertanyaan, keluhan, dan pujian yang akan mendapatkan tanggapan yang tepat dan bermanfaat dari para retailer .

## 2.1 TINJAUAN UMUM

Untuk menjadi makmur, pedagang eceran harus dengan benar menerapkan konsep nilai dan hubungan jadi (1) pelanggan sangat percaya perusahaan menawarkan nilai yang baik untuk uang dan (2) baik pelanggan dan anggota channel ingin melakukan bisnis dengan retailer itu. Beberapa perusahaan memahami ini dengan baik. Yang lain masih memiliki beberapa pekerjaan yang harus dilakukan. Pertimbangkan GameStop Corp., sebuah keluarga global dari merk ritel khusus yang membuat teknologi paling populer terjangkau melalui toko ritel dan pusat perbaikan.

Sebagai penjual videogame terbesar di dunia, GameStop corp menjual perangkat keras videogame yang baru dan sudah dimiliki, perangkat lunak videogame fisik dan digital, dan aksesoris videogame, serta produk elektronik elektronik yang baru dan sudah dimiliki, serta barang dagangan lainnya di toko GameStop, EB, dan mikromania. Membeli permainan dan konsol yang tidak diinginkan pelanggan, terlepas dari di mana mereka awalnya dibeli, dan menjualnya sebagai "milik sebelumnya" setelah memperbaiki dan memsertifikat mereka, menciptakan nilai bagi pelanggan penjualan dan pelanggan pembelian (dengan mengurangi biaya yang berhubungan dengan barang bekas), serta ramah lingkungan karena upaya daur ulang. Pada bulan juni 2016, GameStop mengoperasikan sekitar 7.100 toko di amerika serikat, Australia, kanada, dan eropa, yang umumnya terletak di pusat perbelanjaan dan pusat perbelanjaan. Pada bulan juli 2015, perusahaan memperoleh Geeknet, Inc. ([www.thinkgeek.com](http://www.thinkgeek.com)), yang berspesialisasi dalam menjual barang-barang koleksi, pakaian, gadget, elektronik, mainan, dan produk-produk lain untuk para penggemar teknologi, konsumen umum, dan pelanggan grosir. Jaringan Geeknet mencakup situs web WWW. Kongregale.Com, sebuah situs

permainan berdasarkan peramban; Majalah Game informan, publikasi video-game digital cetak utama di dunia; Dan aplikasi seluler iOS dan Android.

Sebagaimana dibahas di awal bab ini, para konsumen mengharapkan lebih sedikit, khususnya dari toko mereka ketimbang dari pengalaman berbelanja di internet atau dengan mobil. Para konsumen yang sering berbelanja, mengurangi waktu, mengadakan lebih sedikit perjalanan, mengunjungi lebih sedikit toko, dan berbelanja dengan lebih teratur. Struktur yang berbeda akan memuaskan orang yang berbeda. Konsumen akan berbelanja untuk format yang berbeda untuk berbagai kebutuhan. Secara khusus, mereka akan membagi perjalanan belanja komoditas dari perjalanan belanja nilai tambah. Konsumen menjadi lebih skeptis terhadap harga dan taktik iklan dan lebih peduli terhadap dampak lingkungan dari konsumsi mereka. Di bawah penjualan bendungan, harga telah kehilangan maknanya dan gimmicks telah kehilangan daya tariknya. Untuk mendapatkan kembali kepercayaan konsumen, penetapan harga oleh pedagang eceran dan produsen akan menjadi transparan, lebih masuk akal, dan lebih canggih. Lihat gambar 2.1.



**Gambar 2.1** Kunci untuk kepuasan pelanggan jangka panjang  
**Sumber:** *iQoncept/ Shutterstock.com. Dicitak ulang dengan izin.*

Pertemuan harapan di saat ini sangat kompetitif retailing, perusahaan harus melakukan segala sesuatu yang mereka bisa untuk menghasilkan dan mempertahankan keunggulan yang khas. Untuk menarik pelanggan dan memperoleh loyalitas mereka, itu tidak cukup lagi untuk "memuaskan" mereka; Mereka perlu "dibuat takjub" "Hal ini menuntut (a) pengertian yang dalam tentang keinginan pembeli; (b) campuran yang tepat dari barang, pelayanan, dan harga untuk pembeli; Dan (c) mendukung, interaksi pelanggan yang berkelanjutan. Ini bukan tugas yang mudah.

Bab ini melihat nilai dan rantai nilai, retailing hubungan dengan pelanggan dan mitra saluran, perbedaan dalam hubungan membangun antara barang dan jasa eceran, teknologi dan hubungan, dan etika dan hubungan. Sebuah lampiran pada pemesanan layanan ditemukan di akhir bab ini.



## 2.2 NILAI DAN RANTAI NILAI

Saluran distribusi mencakup beragam pihak: produsen, pedagang grosir, pedagang eceran, dan pembeli. Pihak-pihak ini sangat cenderung puas dengan interaksi mereka ketika mereka memiliki keyakinan yang sama tentang nilai yang disediakan dan diterima, dan mereka setuju pada pembayaran yang sesuai untuk tingkat nilai tersebut.

*Dari sudut pandang produsen, pedagang grosir, dan pedagang eceran*, Nilai terkandung dalam serangkaian kegiatan dan proses — rantai nilai — yang memberikan nilai tertentu bagi konsumen. Itu adalah keseluruhan produk nyata dan tak berwujud serta atribut pelayanan pelanggan yang ditawarkan kepada pembeli. Tingkat nilai berhubungan dengan keinginan setiap perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang adil dan niche (seperti diskon versus kelas atas). Firma-firma mungkin berbeda dalam menghendaki nilai yang diberikan masing-masing dan dalam mengalokasikan kegiatan yang dilakukan.

*Dari sudut pandang pelanggan*, Nilai adalah persepsi seorang pembeli memiliki rantai nilai. Ini adalah pandangan pelanggan tentang semua manfaat dari pembelian (dibentuk oleh total pengalaman ritel). Nilai didasarkan pada manfaat yang diterima dibandingkan dengan harga yang dibayar. Itu bervariasi menurut jenis pembeli. Misalnya, pembeli berorientasi harga menginginkan harga rendah, pembeli berorientasi pelayanan akan membayar lebih untuk pelayanan pelanggan yang lebih tinggi, dan pembeli yang berorientasi pada status akan membayar banyak untuk mensponsori toko-toko bergengsi.

Mengapa nilai seperti sebuah konsep yang berarti untuk setiap retailer dalam jenis pengaturan apa pun?

- Pelanggan harus selalu percaya terhadap nilai uang mereka, apakah pedagang eceran menjual \$45.000 untuk arloji Patek Phillipe atau \$40 untuk jam tangan Casio.
- Upaya ritel yang kuat diperlukan sehingga pelanggan memahami tingkat nilai yang disediakan dalam perusahaan tersebut.
- Nilai diinginkan oleh semua pelanggan; Namun, itu berarti hal yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda juga.
- Perbandingan konsumen belanja untuk harga lebih mudah melalui iklan dan Web. Oleh karena itu, harga menjadi semakin murah untuk berbagai jenis barang retail .
- Perbedaan ritel sangat penting sehingga sebuah perusahaan tidak dianggap sebagai retailer "me too".
- Level harga/nilai spesifik harus ditetapkan. Retailer dapat menawarkan keuntungan senilai \$100 untuk barang seharga \$100 atau \$125 untuk keuntungan yang sama (melalui suasana dan layanan pelanggan yang lebih baik) dengan harga 125 dolar. Pendekatan apa pun dapat berhasil jika dilakukan dan dipasarkan dengan benar.

Sebuah rantai nilai eceran mewakili total bundel manfaat yang ditawarkan kepada konsumen melalui channel distribusi. Hal ini meliputi lokasi belanja dan parkir, suasana retailer, tingkat layanan pelanggan, produk/merek dilakukan, kualitas produk, posisi stok retailer itu, pengiriman, harga, gambar retailer itu, dan unsur-unsur lainnya. Sebagai aturan, konsumen yang bersangkutan dengan hasil dari rantai nilai, bukan proses. Para pembeli makanan yang membeli makanan melalui perawat Peapod hanya agar mereka menerima barang-barang yang dipesan pada waktu yang dijanjikan, bukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengantarkan makanan ke rumah di lingkungan tetangga.

Beberapa unsur dari rantai nilai ritel dapat terlihat oleh pembeli, seperti jendela etalase, jam toko, personel penjualan, dan perlengkapan penjualan. Unsur-unsur lain tidak terlihat, seperti menyimpan

perencanaan lokasi, pemrosesan kredit, gudang perusahaan, dan banyak keputusan dagang. Dalam kasus terakhir, berbagai isyarat adalah pengganti untuk nilai: suasana toko kelas atas dan banyak penjualan personel untuk retailer kelas atas; Kereta belanja dan pelayanan diri untuk diskon.

Ada tiga aspek dari nilai strategi ritel: diharapkan, ditambah, dan potensial. Strategi ritel yang diharapkan mewakili unsur rantai nilai minimum yang diberikan pada segmen pelanggan (misalnya, remaja putri) mengharapkan dari jenis retailer (misalnya, retailer pakaian dengan harga sedang). Dalam kebanyakan kasus, hal-hal berikut adalah elemen rantai nilai yang diharapkan: simpanlah kebersihan, jam-jam yang tepat, karyawan yang terinformasi dengan baik, pelayanan yang tepat waktu, produk populer dalam stok, parkir, dan hak kembali. Jika diterapkan dengan buruk, unsur-unsur yang diharapkan dapat menyebabkan ketidakpuasan pelanggan dan menjelaskan mengapa para pembeli menghindari pengusaha tertentu.

*Sebuah strategi ritel augmented* Mencakup unsur-unsur tambahan dalam rantai nilai yang membedakan retailer yang satu dengan yang lain. Sebagai contoh, bagaimana Saks berbeda dari Sears? Berikut ini sering kali adalah elemen tambahan: merk eksklusif, wiraniaga yang unggul, program loyalitas, pengiriman, pembeli pribadi dan layanan khusus lainnya, dan parkir valet. Fitur ditambah melengkapi nilai rantai elemen nilai yang diharapkan, dan mereka adalah kunci untuk melanjutkan patronase pelanggan dengan retailer tertentu.

*Properti strategi ritel*, Hal ini merupakan unsur dari rantai nilai yang belum disempurnakan oleh perusahaan saingan dalam kategori retailer. Misalnya, apa layanan pelanggan yang dapat menawarkan rantai pakaian kelas atas yang tidak menawarkan rantai lain? Dalam banyak situasi, berikut adalah elemen rantai nilai potensial: 24 jam toko (ditambah strategi untuk supermarket), hak pengembalian pelanggan tak terbatas, pengaturan produk skala penuh, pemenuan langsung cek dari toko disertai dengan pengiriman gratis, tram di mall untuk memudahkan pembeli pindah ke pusat-pusat belanja regional yang sangat besar, dan seorang penjaga pintu. Perusahaan-perusahaan pertama yang memanfaatkan potensi fitur-fitur biasanya mendapat keuntungan lebih dari lawan mereka. Barnes & Noble and Borders mencapai hal ini dengan membuka toko-toko buku pertama, dan Amazon.com menjadi pemain utama dengan membuka toko buku online pertama. Namun, bahkan sebagai pionir, perusahaan harus lebih unggul dalam memenuhi harapan dasar pelanggan dan menawarkan fitur yang berbeda dari pesaing jika mereka ingin tumbuh, itulah sebabnya batas akhirnya harus menutup semua tokonya — itu tidak beradaptasi cukup cepat.

### **Karir pada Retailing**

#### **Kategori Manajer**

*Pembeli sering dikontraskan dengan manajer kategori. Pembeli biasanya mengevaluasi pemasok, menegosiasikan pembelian, dan mencocokkan tingkat persediaan dengan prospek penjualan. Mereka perlu memahami dan dengan benar menanggapi tren penjualan, musim, pengaruh mode, dan masalah harga di antara pembeli.*

*Seorang pembeli mungkin bertanggung jawab atas beragam produk untuk supermarket seperti selada, bayam, dan wortel; Tanggung jawab manajer kategori dapat menjangkau semua hasil. Manajer kategori juga memiliki tanggung jawab penjualan dan pemasaran yang lebih besar. Ini mencakup alokasi ruang, perencanaan beragam, tampilan perencanaan, dan membahas promosi bersama dengan supplier utama. Seorang manajer kategori supermarket yang baik harus berpikir dalam hal solusi makanan versus makanan beku.*

*Bahaslah perbedaan antara solusi makanan versus orientasi makanan beku.*

Ada lima perangkat potensial untuk menghindari perencanaan strategi ritel berorientasi nilai:

- *Perencanaan nilai hanya dengan perspektif harga.* Nilai bergantung pada dua faktor: manfaat dan harga. Semua diskon besar sekarang menerima kartu kredit karena pembeli ingin membeli dengan itu.
- *Menyediakan layanan peningkat nilai yang tidak diinginkan atau tidak akan dibayar lebih.* Ikea tahu sebagian besar pelanggannya ingin menabung dengan merakit perabotan sendiri.
- *Bersaing di salah nilai/harga segmen.* Para retailer lingkungan pada umumnya sulit bersaing di bagian pasar dengan harga rendah. Mereka lebih baik memberikan manfaat tambahan dan mengisi lebih dari sekedar rantai besar.
- *Percaya pada elemen augmented saja yang menciptakan nilai.* Banyak pedagang eceran berpikir bahwa jika mereka menawarkan keuntungan yang tidak tersedia dari pesaing maka mereka secara otomatis akan makmur. Namun, mereka tidak boleh lupa akan pentingnya manfaat yang diharapkan. Bioskop dengan parkir terbatas akan mendapat masalah bahkan jika menyajikan film-film yang disuruh-lomba.
- *Membayar layanan bicara terhadap layanan pelanggan.* Kebanyakan perusahaan mengatakan, dan bahkan percaya, pelanggan selalu benar. Namun, mereka mungkin bertindak bertentangan dengan falsafah ini — dengan mendapat omset penjualan yang tinggi, mengisi ulang biaya pengembalian barang dagangan yang telah dibuka, dan tidak memberikan hujan cek untuk barang-barang yang tidak dipasarkan.

Untuk menghindari perangkat ini, seorang retailer dapat menggunakan daftar periksa di gambar 2-2, yang berisi sejumlah pertanyaan yang harus ditangani. Daftar periksa dapat dijawab oleh pemilik/presiden perusahaan, tim eksekutif, atau konsultan independen. Ini harus ditinjau setiap tahun atau lebih sering jika sebuah perkembangan besar, seperti munculnya pesaing yang kuat, terjadi.

### 2.2.1 Hubungan Retailer

Dalam bab 1, kami memperkenalkan konsep hubungan retailing, dimana pedagang berupaya untuk membentuk dan mempertahankan ikatan jangka panjang dengan pelanggan, daripada bertindak seolah-olah setiap transaksi penjualan adalah pertemuan baru dengan mereka. Agar pengecekan hubungan dapat bekerja, diperlukan hubungan yang bertahan lama dengan anggota lain yang juga dengan pelanggan. Kedua pekerjaan itu menantang.. Kunjungi blog kami untuk postingan yang berhubungan dengan masalah retailing hubungan ([www.bermanevansritel.com](http://www.bermanevansritel.com)).

Studikasuk; Jawab ya atau tidak untuk setiap pertanyaan.

- Apakah nilai didefinisikan dari perspektif konsumen?
- Apakah pengecer memiliki titik nilai/harga yang jelas?
- Apakah posisi nilai pengecer secara kompetitif bisa dipertahankan?
- Apakah mitra channel mampu memberikan layanan peningkat nilai?
- Apakah pengecer membedakan antara unsur rantai yang diharapkan dan pembesaran? Apakah pengecer mengidentifikasi unsur rantai nilai potensial yang berarti?
- Apakah pendekatan berorientasi nilai retailer ini ditujukan pada segmen pasar yang berbeda?
- Apakah pendekatan retailer berorientasi nilai konsisten?
- Apakah pendekatan berorientasi penilaian pengecer dikomunikasikan dengan etilasi ke pasar target?
- Dapatkah pasar target jelas mengidentifikasi strategi posisi retailer itu?
- Apakah strategi posisi retailer mempertimbangkan perdagangan dalam penjualan versus keuntungan?
- Apakah pengecer menetapkan tujuan kepuasan pelanggan?

- Apakah pengecer secara berkala mengukur tingkat kepuasan pelanggan?
- Apakah pengecer berhati-hati untuk menghindari perangkat dalam peninjauan kembali yang berorientasi pada nilai?
- Apakah pengecer selalu mencari peluang baru yang akan menciptakan nilai pelanggan?

Pada gambar 2.2 banyaknya hubungan dalam penyusunan ulang dalam kebanyakan kasus, rantai suplai ritel cukup rumit. Itu menuntut agar banyak hubungan memuaskan bagi semua pihak, termasuk para anggota channel dan pelanggan.



**Gambar 2.2** banyaknya hubungan dalam penyusunan ulang dalam kebanyakan kasus  
**Sumber:** johnkworks/ Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin.

### 2.2.2 Hubungan Konsumen

Pelanggan setia adalah tulang punggung bisnis. Oleh karena itu, penting agar para retailer mempertahankan pelanggan mereka yang loyal melalui penjualan yang berulang-ulang dalam suatu hubungan kepercayaan. Loyalitas memiliki dua dimensi yang unik dan masing-masing berkontribusi secara berbeda terhadap pendapatan, laba, dan saham pasar dari pedagang eceran. pelanggan yang bersikap loyal akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menyebarkan rekomendasi dari mulut ke mulut kepada teman dan keluarga di media sosial, memiliki komitmen yang lebih tinggi kepada retailer, dan tidak enggan membayar lebih banyak untuk produk di toko eceran tertentu.

Pelanggan yang setia akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk terus membeli dari penjual tertentu. Kelayakan dalam perilaku mungkin juga merupakan manifestasi dari inersia (atau kelayakan inersia) akibat tingginya biaya penggantian barang yang berkaitan dengan perubahan eceran. Meskipun loyalitas sikap dan perilaku penting untuk mencapai tujuan bisnis dan mempertahankan posisi di pasar, strategi posisi retailer (dibahas di bab 3) akan

mempengaruhi dimensi mana yang perlu diatur secara strategis. Loyalitas sikap harus ditekankan jika tujuannya adalah untuk menaikkan harga yang lebih tinggi, sedangkan loyalitas perilaku harus lebih penting jika tujuannya adalah meningkatkan laba atau laba pasar.

Dalam industri persaingan seperti retailing, banyak konsumen menunjukkan loyalitas perilaku dibagi lebih dari satu retailer untuk kebutuhan kategori tunggal. Ini sebabnya: anda telah memuaskan pelanggan. "Itu bagus, kan? Ya, untuk jangka pendek pelanggan akan terus membeli. Meskipun pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang puas, kebalikannya tidak selalu benar. Loyalitas sejati [atau loyalitas pada sikap teguh]— jauh lebih sulit untuk mendapatkan daripada sekadar kepuasan — memberi tahu anda bahwa pelanggan anda ingin tetap bersama anda dalam jangka panjang dan akan membagikan perasaan itu kepada orang lain. "10 pengusaha perlu mengembangkan dan secara strategis mengatur program loyalitas untuk memupuk loyalitas perilaku (yang dibahas kemudian dalam bab ini). Tapi dalam jangka panjang, itu belum cukup. Pelanggan yang membelanjakan banyak uang dapat membelot kepada pedagang eceran menyediakan harga yang lebih rendah atau pelayanan yang lebih baik dan mendaftar dalam banyak program kesetiaan. Loyalitas Attitudinal berasal bukan dari transaksi "baik" dengan gendang tetapi dari ekspektasi pelanggan yang berlebihan secara berulang-ulang dan pengalaman-pengalaman menyenangkan yang membuat para pembeli begitu berbakti secara emosi sehingga mereka ingin membagikan pengalaman mereka dengan memberi tahu orang lain. Dalam retailing hubungan, ada empat faktor untuk diingat: program dasar pelanggan, pelayanan pelanggan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas dan tingkat pembelotan. Mari kita menjelajahi ini berikutnya.

### 2.2.3 Basis Pelanggan

Para retailer harus secara rutin menganalisis basis pelanggan mereka dalam hal kecenderungan penduduk dan gaya hidup, sikap terhadap dan alasan untuk belanja, tingkat kesetiaan, dan campuran pelanggan baru versus loyal. Seperti yang dilaporkan biro sensus, penduduk AS mengalami penuaan. Seperempat rumah tangga terdiri dari hanya satu orang, satu-ketujuh orang pindah setiap tahun, kebanyakan orang tinggal di daerah perkotaan dan pinggiran kota, pendapatan kelas menengah telah meningkat sangat lambat, dan sektor amerika afrika, hispanik, dan asia amerika yang berkembang. Oleh karena itu, peranan gender berubah, pembeli menuntut lebih banyak, konsumen lebih beragam, ada lebih sedikit minat dalam berbelanja, dan barang serta jasa yang menghemat waktu yang diinginkan.

Tren eceran di masa depan akan didorong oleh generasi milenial, yang telah melampaui Baby boomer sebagai generasi terbesar. Menurut pusat riset Pew, ada sekitar 75 juta orang amerika yang lahir antara awal 1980-an dan akhir 1990-an; Dan mereka menentang penggolongan yang mudah, karena mereka adalah generasi yang paling beragam ras yang pernah dialami amerika serikat. 11 generasi milenialisme memiliki kesadaran idealisme yang tinggi dan prihatin dengan bagaimana mereka melaksanakan tanggung jawab sosial, keberlanjutan, kesetaraan gender, dan perdagangan yang adil.

Lebih berharga untuk memelihara hubungan dengan beberapa pembeli daripada dengan orang lain. Ini adalah pelanggan inti retailer — pelanggan terbaik —loyal, pelanggan puas yang mendapatkan nilai tinggi dari retailer dan menghasilkan keuntungan yang tinggi untuk retailer. Para pelanggan inti ini adalah yang paling diinginkan, menolak bujukan pesaing dari kesepakatan yang lebih baik, dan memberikan keuntungan jangka panjang. Di sisi lain adalah "lost cause" yang tidak menghargai barang atau jasa pedagang eceran dan tidak menguntungkan. 12 mereka merugikan pedagang eceran lebih dari nilai nilai mereka karena mereka sering mengeluh dan mengembalikan produk, menyebarkan perkataan yang buruk, menyalahgunakan kenaikan

jabatan, dan menurunkan moral staf melalui interaksi mereka. Hal ini tidak masuk akal ekonomi untuk retailer untuk mendapatkan mereka di tempat pertama. Kehilangan pelanggan ini dapat mengurangi pangsa pasar tetapi dapat meningkatkan profitabilitas dan tingkat kinerja retailer yang lebih tinggi. "Free-riders" (pelanggan yang sangat puas dengan perusahaan tetapi tidak terlalu menguntungkan) dan pelanggan yang rentan (menguntungkan tetapi tidak puas dengan ritel) dapat dikelola melalui strategi manajemen hubungan pelanggan. Mengisi harga yang lebih tinggi dan mengurangi layanan bagi pengendara bebas dapat meningkatkan profitabilitas. Penting bagi para retailer untuk mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan yang rentan dan mempertimbangkan apakah akan bermanfaat untuk memuaskan mereka; Jika tidak, pesaing akan merebut mereka.

Pengecer perlu mengidentifikasi pelanggan terbaik mereka dan melihat karakteristik apa yang membedakan pelanggan yang menguntungkan ini dari yang lainnya. Selanjutnya, retailer harus menentukan apakah masuk akal ekonomi untuk mengejar penawaran yang berbeda kepada konsumen yang bebas dan rentan serta strategi yang tepat bagi konsumen yang paling mungkin menghasilkan pelanggan yang menguntungkan

Campuran yang diinginkan retailer dari pelanggan baru versus loyal bergantung pada tahap perusahaan dalam siklus kehidupan, tujuan, dan sumber dayanya, serta tindakan pesaing. Sebuah perusahaan dewasa lebih cenderung mengandalkan pelanggan inti dan menambah pemasukannya dengan pembeli baru. Perusahaan baru ini menghadapi dua tugas untuk menarik pembeli dan membangun pengikut yang loyal; Tidak dapat melakukan yang terakhir tanpa yang pertama. Jika tujuan - tujuan ini berorientasi pada pertumbuhan, basis pelanggan harus diperluas dengan menambah toko, meningkatkan iklan, dan seterusnya; Tantangannya adalah untuk melakukan ini dengan cara yang tidak mengalihkan perhatian dari pelanggan utama. Meskipun lebih mahal untuk menarik pelanggan baru daripada melayani pelanggan utama yang ada, pelanggan utama tidak bebas biaya; Mereka harus melayani dengan baik. Jika pesaing mencoba untuk mengambil pelanggan retailer yang ada dengan potongan harga dan promosi khusus, retailer yang mungkin mengejar pelanggan pesaing dengan cara yang sama. Sekali lagi, terlepas dari apa tindakan yang diambil, semua retailer harus berhati-hati untuk tidak mengasingkan pelanggan utama

#### **2.2.4 Layanan Pelanggan**

Seperti yang diuraikan dalam bab 1, pelayanan pelanggan merujuk pada kegiatan yang dapat dikenali, tetapi kadang-kadang berwujud, yang dilakukan oleh pedagang eceran sehubungan dengan barang dan jasa yang dijualnya. Ini memiliki dampak pada total pengalaman ritel. Konsisten dengan filosofi rantai nilai, pedagang eceran harus menerapkan dua unsur pelayanan pelanggan. Diharapkan layanan pelanggan adalah tingkat layanan yang pelanggan ingin terima dari retailer mana pun, seperti kesopanan karyawan dasar. Layanan pelanggan yang ditambah mencakup kegiatan yang meningkatkan pengalaman belanja dan memberi keunggulan persaingan bagi pengusaha.

Atribut personel yang berinteraksi dengan pelanggan (seperti kesopanan dan pengetahuan), serta jumlah dan variasi layanan pelanggan yang ditawarkan, memiliki dampak yang kuat pada hubungan yang diciptakan. Meskipun merencanakan strategi pelayanan pelanggan yang unggul bisa menjadi rumit, strategi yang telah dilaksanakan dengan baik dapat terlunasi dengan cara yang besar.

Beberapa pedagang menyadari pelayanan pelanggan lebih baik jika mereka memanfaatkan pemberdayaan karyawan, dimana para pekerja memiliki kebijaksanaan untuk melakukan apa

yang mereka yakini diperlukan — untuk memuaskan pelanggan, bahkan jika ini berarti melanggar aturan. Para pendiri Home Depot membuat keputusan strategis untuk melatih para karyawan untuk membentuk hubungan pelanggan yang bertahan lama daripada mendorong kenaikan penjualan. Hasilnya, pedagang eceran tumbuh sangat cepat karena pelayanannya yang luar biasa. Nilai inti Home Depot, "mengurus orang-orang kita", menyatakan bahwa perusahaan itu menganjurkan rekan-rekan untuk angkat suara dan mengambil risiko, mengakui dan memberi penghargaan atas kinerja kerja yang baik, dan memimpin serta mengembangkan karyawan sehingga mereka dapat bertumbuh. Home Depot yakin bahwa kunci keberhasilannya dan keunggulan persaingannya di pasar adalah memperlakukan orang dengan baik — dimulai dengan karyawan, yang selanjutnya memastikan agar pelanggan diperlakukan dengan baik. Namun, Home Depot nilai indeks kepuasan pelanggan amerika jatuh ke bawah dalam kategori perbaikan rumah ketika menghadapi pelanggaran keamanan kartu kredit kelas tinggi pada musim gugur 2014. Peringkat itu telah meningkat sejak saat itu.

Untuk menerapkan pelayanan pelanggan secara efektif, sebuah perusahaan harus terlebih dahulu mengembangkan strategi pelayanan secara keseluruhan dan kemudian merencanakan pelayanan individu.

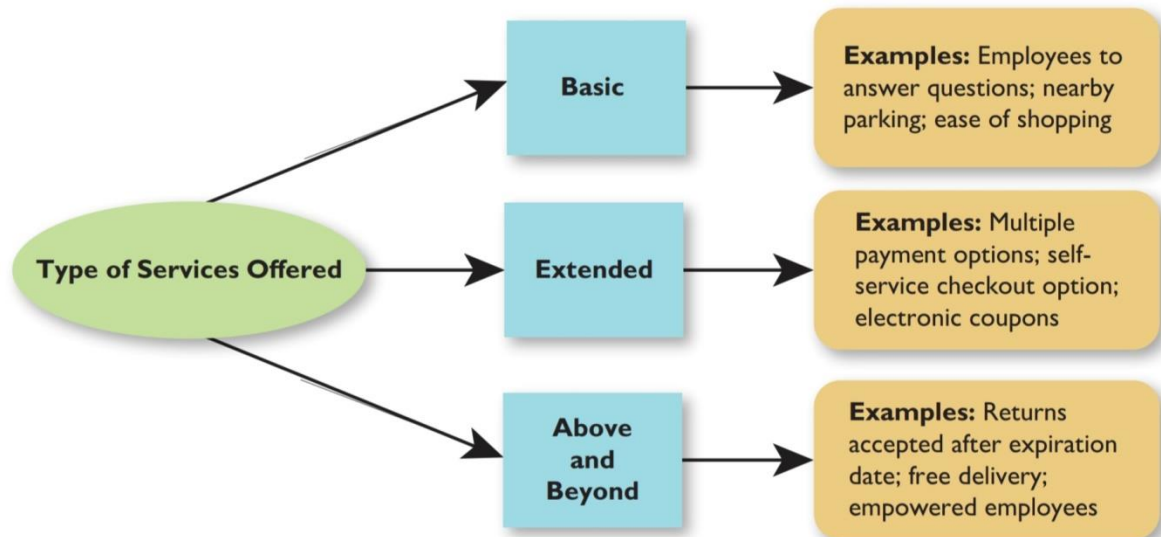
### **2.2.5 Mengembangkan strategi pelayanan pelanggan**

Pengecer harus membuat keputusan-keputusan penting berikut. Apa layanan pelanggan diharapkan dan apa layanan pelanggan ditambah untuk retailer tertentu? Contoh layanan pelanggan diharapkan adalah kredit untuk retailer furnitur, new car persiapan untuk dealer mobil, dan pengembalian kebijakan liberal untuk toko hadiah. Para retailer itu tidak bisa menjalankan bisnis tanpa layanan ini. Karena layanan pelanggan tambahan adalah elemen tambahan, perusahaan dapat melayani target pasar tanpa layanan seperti itu, tetapi menggunakannya akan meningkatkan persaingan berdiri. Contohnya adalah paket untuk supermarket dalam jangka waktu 1 jam, garansi tambahan untuk dealer mobil bekas, dan hadiah gratis dari toko mainan. Setiap perusahaan perlu belajar layanan pelanggan mana yang diharapkan dan mana yang ditambah untuk situasinya. Pelayanan yang dianggap sebagai pelayanan pelanggan untuk sebuah toko eceran, seperti pengiriman, dapat dipandang sebagai tambahan untuk yang lain.

Apa tingkat pelayanan pelanggan yang pantas untuk melengkapi citra perusahaan? Sebuah retailer skala atas akan menawarkan layanan pelanggan lebih dari sebuah discounter karena orang-orang mengharapkan firma kelas atas untuk memiliki rentang layanan pelanggan yang lebih luas sebagai bagian dari strategi dasarnya. Penampilan juga akan berbeda. Pelanggan dari pedagang eceran kelas atas mungkin mengharapkan kado kado yang mewah, parkir valet, restoran, dan petugas kamar wanita, sedangkan para pembeli yang makan siang, meja makan, dan kamar wanita yang tidak bertuan. Kategori layanan pelanggan sama; Penampilan tidak.

Haruskah ada pilihan layanan pelanggan? Beberapa perusahaan membiarkan pelanggan memilih dari berbagai tingkatan pelayanan pelanggan; Yang lain hanya menyediakan satu tingkat. Pedagang eceran bisa jadi menghormati beberapa kartu kredit atau hanya beberapa kartu kredit. Perdagangan boleh jadi diperbolehkan untuk beberapa hal. Garansi bisa jadi memiliki ekstensi opsional atau panjang tertentu. Sebuah firma dapat menawarkan rencana pembayaran 1, 3, dan 6 bulan atau mendesak pembayaran langsung.





**Gambar 2.3** klasifikasi layanan pelanggan

Retailer yang menawarkan layanan ekstra kepada pelanggan sering menonjol di pasar. Misalnya, retailer yang diberikan dapat menawarkan perbaikan gratis atas produk yang dijualnya (a) dan juga memungkinkan konsumen untuk menandai kode QR melalui telepon pintar mereka sehingga mereka dapat belajar lebih banyak tentang produk di dalam toko (b).



**Gambar 2-4** Memberikan nilai tambahan bagi pembeli.

**Sumber:** (a) Lena Pan/Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin.

(b) rangizzz/Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin.

*Haruskah layanan pelanggan bebas?* Dua faktor menyebabkan para retailer menarik biaya untuk pelayanan pelanggan: pertama, pengiriman, bungkus kado, dan beberapa pelayanan pelanggan lainnya padat tenaga kerja, dan kedua, orang lebih mudah pulang ke rumah untuk pengiriman atau panggilan pelayanan jika biaya ditetapkan. Tanpa biaya, pedagang eceran mungkin harus mencobanya dua kali. Dalam menetapkan strategi yang didasarkan atas kebebasan atau praktek, sebuah firma harus (1) menentukan layanan pelanggan mana yang diharapkan (ini sering bebas) dan mana yang ditambah (ini dapat ditawarkan dengan biaya); (2) pesaing dan margin laba; Dan (3) mempelajari pasar target. Dalam menetapkan biaya, pedagang

eceran juga harus memutuskan apakah tujuannya adalah agar impas atau memperoleh keuntungan dari pelayanan pelanggan tertentu.

*Bagaimana retailer dapat mengukur manfaat dari menyediakan layanan pelanggan terhadap biaya layanan?* Tujuan layanan pelanggan adalah untuk meningkatkan pengalaman belanja dengan cara yang menarik dan mempertahankan toko — sementara memaksimalkan penjualan dan keuntungan. Oleh karena itu, layanan tambahan tidak boleh ditawarkan kecuali meningkatkan penjualan dan laba secara total. retailer harus merencanakan penambahan layanan pelanggan berdasarkan pengalaman, tindakan pesaing, dan komentar pelanggan; Ketika biaya penyediaan layanan pelanggan meningkat, harga yang lebih tinggi harus diturunkan kepada konsumen.

*Bagaimana pelayanan pelanggan bisa dihentikan?* Ketika strategi pelayanan pelanggan ditetapkan, para pembeli cenderung bereaksi negatif terhadap pengurangan layanan pelanggan. Namun, beberapa pelayanan pelanggan yang mahal mungkin harus dikurangi. Dalam hal ini, pendekatan terbaik adalah bersikap terus terang dengan menjelaskan mengapa layanan pelanggan dihentikan dan bagaimana pelanggan akan memperoleh manfaat melalui harga yang lebih rendah. Kadang-kadang sebuah perusahaan dapat menggunakan jalan tengah, meminta biaya untuk pelayanan pelanggan bebas sebelumnya (seperti perubahan pakaian) untuk memungkinkan mereka yang menginginkan layanan untuk tetap menerimanya.

#### 2.2.6 Merencanakan layanan pelanggan individu.

Setelah rencana layanan pelanggan yang luas diuraikan, layanan pelanggan individu perlu direncanakan. Sebuah toserba dapat menawarkan kredit, pemberian, pembungkus kado, pendaftaran pengantin, parkir gratis, restoran, salon kecantikan, pemasangan karpet, ruang ganti pakaian, pakaian ganti, kamar kecil, dan ruang duduk, penggunaan kereta bayi, pengiriman ke rumah, dan penyimpanan bulu. Lihat tabel 2-1 untuk rentang layanan pelanggan khas.

Kebanyakan pedagang eceran membiarkan pelanggan melakukan pembelian kredit; Dan banyak perusahaan menerima cek pribadi dengan identifikasi yang tepat. Konsumen menggunakan kredit naik karena jumlah pembelian naik. Kartu kredit yang disponsori retailer memiliki tiga keuntungan utama: (1) retailer menghemat biaya yang akan dibayarkan untuk penjualan kartu luar, (2) orang dianjurkan untuk berbelanja dengan retailer yang diberikan karena kartu itu biasanya tidak diterima di tempat lain, dan (3) kontak dapat dipertahankan dengan pelanggan dan informasi yang mereka pelajari tentang mereka. Ada juga kerugian bagi kartu retailer: biaya hidup tinggi, perusahaan harus khawatir tentang tagihan yang tidak dibayar dan arus kas yang lambat, pemeriksaan kredit dan tugas-tugas tindak lanjut harus dilakukan, dan pelanggan tanpa kartu perusahaan mungkin tidak dianjurkan untuk berbelanja di toko ritel tersebut. Bank dan kartu kredit komersial lainnya memungkinkan retailer kecil dan menengah untuk menawarkan kredit, menghasilkan bisnis tambahan untuk semua jenis retailer, mengajukan banding kepada pembeli ponsel, menyediakan dukungan iklan dari sponsor, mengurangi utang yang buruk, menghilangkan biaya bangun untuk retailer, dan menyediakan data. Namun, kartu itu membebankan biaya transaksi dan tidak menunjukkan kelayakan kepada retailer.

TABEL 2.1 Tipikal Customer Service		
Tipikal	Macam-macam	Layanan yang diberikan
Kredit	Pendaftaran pengantin	Ruang istirahat
Pengiriman	Desai Interior	Restoran
Perubahan dan instalasi	Pembeli pribadi	Penjagaan anak

Paket (Pembungkus Kado)	Tiket Outlet	Ruang pas
Keluhan dan penanganan Kembali	Parkir	Salon kecantikan
Sertifikat hadiah	Air mancur	Penyimpanan bulu
Trade-Ins	Stroller bayi	Tas belanja
Pembelian Trial	Sosial media yang di sponsosri perusahaan	Informasi
Penjualan spesial terhadap pelanggan reguler		Angsuran/cicilan
Jam toko yang diperpanjang		
E-mail dan pesanan melalui telepon		

Kebanyakan kartu bank dan kartu eceran menggunakan rekening kredit berputar, yakni tagihan konsumen dan tagihan bulanan berdasarkan saldo kumulatif yang luar biasa. Rekening kredit pilihan adalah bentuk rekening berputar; Tidak ada bunga yang dinilai jika seseorang membayar tagihan secara penuh ketika jatuh tempo. Sewaktu seseorang membayar sebagian, ia dinilai bunga dari saldo yang tidak dibayar setiap bulan. Beberapa perusahaan kartu kredit (seperti American Express) dan beberapa pedagang eceran menawarkan rekening kredit terbuka, sehingga konsumen harus membayar penuh tagihan jika sudah jatuh tempo. Pembayaran parsial tidak diizinkan. Seseorang yang memiliki rekening terbuka juga memiliki batas kredit (meskipun mungkin lebih fleksibel).

Untuk retailer yang menawarkan pengiriman, ada tiga keputusan: metode transportasi, kepemilikan peralatan versus sewa, dan waktu. Metode transportasinya bisa berupa mobil, van, truk, kereta api, surat, dan sebagainya. Biaya dan ketepatan metode bergantung pada produk. Mengenai kepemilikan peralatan transportasi, para retailer besar sering kali merasa ekonomis untuk memiliki kendaraan pengiriman mereka. Hal ini juga memungkinkan mereka mengiklankan nama perusahaan, mengatur jadwal, dan menggunakan karyawan mereka untuk pengiriman. Pedagang eceran kecil yang melayani daerah perdagangan terbatas dapat menggunakan kendaraan pribadi. Banyak pengusaha kecil, menengah, dan bahkan besar menggunakan pengaman seperti halnya konsumen yang tinggal jauh dari daerah pengiriman dan pengiriman sebaliknya tidak efisien. Dan akhirnya, untuk waktu pengiriman, retailer harus memutuskan seberapa cepat untuk memproses perintah dan seberapa sering untuk menyampaikan ke lokasi yang berbeda.

Bagi beberapa perusahaan, alterasi dan instalasi diharapkan akan berguna — meskipun kini lebih banyak retailer dikenakan biaya. Akan tetapi, banyak diskon telah berhenti menawarkan perubahan pakaian dan pemasangan peralatan secara gratis dan gratis. Mereka merasa layanan terlalu tambahan untuk bisnis mereka dan tidak layak usaha. Para retailer lainnya hanya menawarkan perubahan dasar: celana pendek, pinggang lebih panjang, dan lengan panjang jaket. Mereka tidak menyesuaikan bahu atau lebar jaket. Beberapa retailer peralatan mungkin mengaitkan mesin cuci tetapi tidak melakukan pekerjaan pemasangan pipa.

Di dalam sebuah toko, kemasan (kado hadiah)— juga keluhan dan pengembalian tangan — dapat ditempatkan di tengah-tengah atau didesentralisasi. Penghantar pengemasan terpusat dan keluhan dan pengembalian area memiliki keuntungan: mereka mungkin terletak di tempat yang berbeda, penjualan utama tidak berantakan, personil khusus dapat digunakan, dan ada kebijakan umum. Keuntungan dari desentralisasi adalah bahwa pembeli tidak terganggu, mereka disimpan di area penjualan (di mana seorang wiraniaga mungkin menyelesaikan

masalah atau menawarkan barang dagangan lain), dan personel tambahan tidak diperlukan. Apa pun halnya, petunjuk yang jelas tentang penanganan keluhan dan pengembalian dibutuhkan.

### **Retailing diseluruh dunia**

#### **Sebuah Retail Mewah di Hongkong**

*Lane Crawford (www.lanecrawford.com) adalah retailer mewah yang berbasis di Hong kong berupa pakaian, perabotan rumah, seprai, dan barang - barang yang berhubungan dengan dapur. Di dalamnya terdapat cap seperti Armani, Valentino, Alexander McQueen, Jimmy Choo, dan Alessi. Menurut presidennya, pelanggan perusahaan yang biasa adalah wanita, berusia 25 sampai 35 tahun, dan tertarik untuk pakaian siap pakai. Lane Crawford memiliki lokasi toko di Beijing, Chengdu, Hong King, dan Shanghai; Dan ia mempraktikkan pendekatan omnichannel. Strategi ini menyatukan toko-toko dan pengalaman berbasis web. Kehadiran Web juga memungkinkan Lane Crawford untuk melayani basis geografis yang jauh lebih luas. Bagaimana Lane Crawford menumbuhkan bisnisnya?*

*Sumber: Christopher Horton, "mengenai kemewahan, cina masih memimpin," The New York Times, 5 April 2016, <http://www.nytim.com>*

Kartu hadiah mendorong belanja dengan retailer. Banyak perusahaan menuntut pemberian kartu untuk digunakan dan tidak ditebus untuk uang tunai. Perdagangan juga mendorong pembeli baru dan reguler untuk mengunjungi toko atau situs Web mereka. Orang-orang mungkin merasa mereka mendapatkan tawaran. Pembelian diadili membiarkan pembeli menguji produk sebelum pembelian final.

Para retailer semakin menawarkan pelayanan pelanggan khusus kepada pelanggan reguler mereka. Acara penjualan (tidak terbuka bagi masyarakat umum) dan waktu yang panjang disediakan. Pesanan Mail dan telepon ditangani untuk kenyamanan.

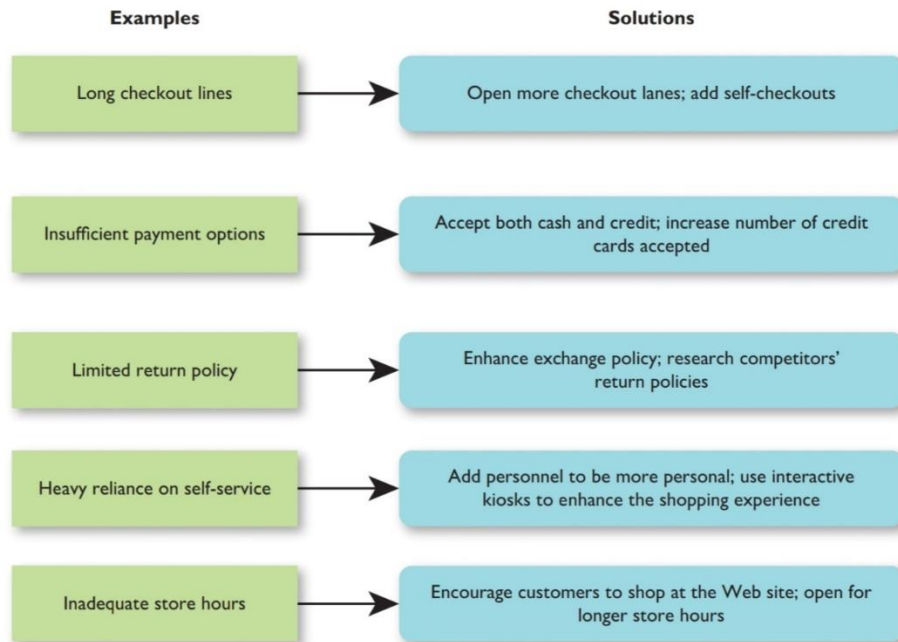
Layanan pelanggan lainnya yang berguna mencakup daftar calon pengantin, desainer interior, pembeli pribadi, outlet tiket, parkir gratis (atau dengan biaya rendah) dan banyak tempat parkir, air mancur, telepon umum, kereta bayi, jasa penitipan anak, ruang perawatan, salon kecantikan, gudang pakaian, tas belanja, alat hitung informasi, dan rencana pembeliannya.

Kesediaan seorang retailer untuk menawarkan beberapa atau semua layanan ini mengindikasikan kepada pelanggan kepedulian bagi mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan dampak dari pelayanan diri yang berlebihan. Riset memperlihatkan bahwa beberapa pembeli mengira teknologi layanan diri (SSTs) digunakan oleh penyedia jasa untuk memangkas biaya ketimbang memperpanjang layanan pelanggan. Oleh karena itu, manajer layanan perlu memberikan alasan yang jelas untuk menggunakan SSTs untuk merangsang pernyataan pelanggan mengenai manfaat dan kenyamanan yang lebih tinggi

### **2.2.7 Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan terjadi ketika nilai dan pelayanan pelanggan yang disediakan melalui pengalaman daur ulang memenuhi atau melebihi harapan konsumen. Jika harapan nilai dan layanan pelanggan tidak dipenuhi, konsumen akan tidak puas. "Kepuasan eceran terdiri dari tiga kategori: kepuasan sistem belanja, yang mencakup ketersediaan dan tipe saluran; Membeli kepuasan sistem, yang mencakup pemilihan dan pembelian produk yang sebenarnya; Dan kepuasan konsumen, yang berasal dari penggunaan produk. Ketidakpuasan dengan salah satu dari tiga aspek itu dapat menyebabkan kepada konsumen ketidakloyalan, penurunan penjualan, dan erosi pangsa pasar.

Kemungkinan besar, hanya pelanggan yang "sangat puas" yang akan tetap loyal dalam jangka panjang. Seberapa baik retailer melakukan dalam kepuasan pelanggan? Banyak yang harus bekerja. Indeks kepuasan pelanggan amerika (WWW.Theacscie.org) setiap tahun mempertanyakan ribuan orang untuk menghubungkan harapan pelanggan, melihat kualitas, dan melihat nilai hingga kepuasan. Secara keseluruhan, toko departemen dan diskon umumnya memiliki nilai dari 66 sampai 82, supermarket dari 67 sampai 86, dan toko ritel khusus dari 65 sampai 81 (pada skala 100). Stasiun-stasiun bensin biasanya paling rendah dalam kategori retailing (dengan nilai sekitar 70). Untuk memperbaiki keadaan, para retailer hendaknya mempertimbangkan untuk melakukan kegiatan. Pada gambar 2.5 menunjukkan pembalikan pelayanan pelanggan yang lemah. Semua biaya pemberian solusi ini. Jadi, retailer harus menimbang manfaatnya meningkatkan pelayanan dibandingkan dengan biaya tambahan.



**Gambar 2.5** Kesulitan dan Solusi yang akan dihadapi retailer

Kebanyakan konsumen tidak mengeluh kepada retailer jika tidak puas; Mereka hanya berbelanja di tempat lain. Mengapa para pembeli tidak mengeluh lebih? (1) kebanyakan orang merasa mengeluh menghasilkan sedikit atau tidak ada hasil positif, sehingga mereka tidak repot-repot mengeluh, dan (2) mengeluh tidaklah mudah. Konsumen harus menemukan partai untuk siapa mereka harus mengeluh, akses ke pesta itu mungkin terbatas, dan bentuk tertulis mungkin harus diselesaikan.

Untuk mendapatkan lebih banyak umpan balik, pedagang eceran harus mempermudah pembeli untuk mengeluh, memastikan pembeli percaya kekhawatiran mereka diatasi, dan mensponsori survei kepuasan pelanggan yang terus-menerus. Seperti yang disarankan oleh perusahaan perangkat lunak StatPac, para retailer harus mengajukan pertanyaan seperti ini dan kemudian mengambil tindakan perbaikan:

1. "Secara umum, seberapa puas atau tidak puasnya anda dengan toko?"
2. "Seberapa puas atau tidak puasnya harga barang yang anda beli? "
3. "Seberapa puas atau tidak puasnya anda dengan mutu barang dagangan anda?"
4. "Tolong beri tahu kami sesuatu yang dapat kami lakukan untuk memperbaiki toko kami."

### 2.2.8 Program loyaliti dan tingkat pembelotan

Program loyalitas konsumen (sering pembelanja) memberi penghargaan kepada pelanggan terbaik dari pedagang eceran, mereka yang dengannya dia menginginkan hubungan yang bertahan lama. Program-program ini telah terbukti untuk meningkatkan frekuensi dan volume

pembelian konsumen. Contoh dari program kesetiaan adalah setelah kartu keanggotaan anda dipukul sembilan kali, menunjukkan bahwa anda sudah memiliki sembilan sarapan *pancake*, sarapan *pancake* anda yang kesepuluh adalah gratis. Program loyalitas bervariasi secara dramatis, berdasarkan jumlah kunjungan, waktu imbalan, jenis hadiah, nilai imbalan, perilaku sebelum dan setelah penebusan, pengumpulan kredit menuju penghargaan, unit perilaku yang digunakan untuk melacak perilaku pembelian (misalnya, poin, air miles, night stay, dolar, jumlah pembelian/kunjungan, dan lain-lain), kebijakan penebusan pahala, dan biaya pendaftaran program imbalan. Penelitian akademik menunjukkan bahwa konsumen yang membayar biaya untuk berpartisipasi dalam program loyalitas memiliki sikap yang lebih baik terhadap program tersebut dan loyalitas perilaku yang lebih tinggi, lebih berfokus pada manfaat yang terkait dengan pendaftaran program, dan memandang program-program tersebut sebagai nilai yang lebih baik daripada konsumen yang mendaftar dalam program loyalitas untuk kemerdekaan.

Bagi para retailer, program-program yang berbasis kenaikan pendapatan konsumen setelah pendaftaran (di samping pendapatan yang diperoleh dari biaya). Secara umum, semakin tinggi biaya program, semakin rendah kesediaan konsumen untuk bergabung. Ketika biaya keanggotaan nominal (atau gratis), dolar dan point accrual bekerja paling baik, karena program-program ini menuntun pada niat bergabung yang tertinggi dan menjaga konsumen tetap fokus pada penilaian biaya/manfaat program (bukan harga program). Sistem accrual yang sederhana memungkinkan adanya konversi yang mudah dan seharusnya membuat hadiah utama tampak lebih dekat untuk mendapatkan dan lebih menarik, meningkatkan rasio biaya/manfaat bagi pelanggan. Para retailer yang menawarkan program kesetiaan berbasis fee-lebih tinggi cenderung menarik anggota ketika mereka menawarkan tambahan yang banyak dari poin per-dolar yang dihabiskan untuk mendorong konsumen mempertimbangkan manfaat dari penghargaan keanggotaan hol.

Para retailer dalam kategori yang tidak terlalu berbeda (misalnya, maskapai penerbangan dan supermarket) menawarkan program kesetiaan dengan tujuan meningkatkan bisnis dan keuntungan berulang. Dalam kasus ini, keputusan untuk bergabung dengan program loyalitas mungkin memiliki dampak besar dengan meningkatkan persepsi pelanggan dari mengubah biaya yang meningkatkan loyalitas perilaku. Perusahaan dapat mengumpulkan kontak pelanggan dan informasi demografis ketika mereka mendaftar, dan melacak meramalisasi dan membeli perilaku yang dapat mereka gunakan untuk menjadikan tawaran dan memperkuat pertukaran dengan pelanggan

Dari sudut pandang pembelanja, ada lima jenis kategori hadiah

1. *Reward ekonomi* : mencakup pengurangan harga dan voucher pembelian. Pahala ini menarik pelanggan yang sensitif harga dan membujuk mereka untuk membeli lebih banyak. Anggota program Dunkin Donuts menerima minuman gratis setelah memperoleh 200 poin (40 dolar untuk pembelian). Para anggota menerima e-mail promosi dengan uang dari makanan atau minuman yang dipilih secara otomatis berlaku ketika mereka menggunakan aplikasi seluler atau kartu kesetiaan di toko-toko.
2. *Reward Hedonis* : mencakup hal-hal seperti poin-poin yang dapat ditukar untuk pelayanan spa atau partisipasi dalam permainan atau undian. Pahala ini memiliki nilai emosional yang lebih dan akan menarik orang-orang yang berbelanja untuk kesenangan.
3. *Reward sosial relasional* : mencakup hal-hal seperti surat tentang acara khusus atau hak untuk menggunakan area tunggu khusus di bandara. Konsumen yang ingin diidentifikasi dengan kelompok istimewa akan menghargai imbalan semacam ini.
4. *Reward Informasi* : mencakup hal-hal seperti nasihat kecantikan pribadi atau informasi tentang barang atau jasa baru. Imbalan ini akan menarik konsumen yang ingin tetap dengan satu merek atau toko.

5. *Reward fungsional* : mencakup hal-hal seperti akses untuk prioritas kasir atau kelahiran ke rumah. Konsumen yang ingin mengurangi waktu belanja mereka akan sangat menghargainya. Dunkin Donuts menerima hadiah dari ponsel anggota dapat menggunakan aplikasi On-The-Go mobile untuk memesan lebih dulu dan melewati garis di toko.

Apa kesamaan dalam program loyalitas pelanggan yang baik? Pahala mereka bermanfaat dan menarik, dan mereka dapat diperoleh pada waktu yang masuk akal. Rujukan (melalui media sosial atau undangan langsung) dihargai, serta perilaku rutin belanja (semakin besar pembelian, semakin besar manfaatnya). Setiap tahun, imbalan Starbucks anggota mulai di tingkat hijau dan mendapatkan dua bintang untuk masing-masing \$1 menghabiskan sampai mereka mengumpulkan 300 bintang untuk status emas. Para anggota yang terakhir memperoleh minuman gratis untuk setiap 125 bintang dan manfaat lainnya sampai akhir tahun. 22 imbalan yang unik bagi pedagang saham tertentu dan tidak dapat ditebus di tempat lain lebih efektif. Pahala merangsang pembelian yang singkat maupun jangka panjang. Komunikasi pelanggan bersifat pribadi. Sering kali pembeli merasa "istimewa" "Aturan partisipasi dipublikasikan dan jarang berubah.

Ketika retailer mempelajari pembelotan pelanggan (dengan pelacakan database atau pengukuran tanah konsumen), ia dapat mengetahui berapa banyak pelanggan yang tewas dan mengapa mereka tidak lagi menggurui sebuah firma. Pembelotan pelanggan dapat dipandang secara mutlak (orang-orang yang tidak lagi membeli dari firma sama sekali) dan dalam istilah relatif (orang yang lebih jarang berbelanja atau yang telah mengurangi jumlah rata-rata pembelian mereka). Setiap retailer harus menentukan tingkat pembelohannya. Selain itu, tidak semua pembeli adalah pelanggan yang "baik". Seorang pedagang eceran mungkin merasa tidak apa-apa jika para pembeli yang selalu mencari pembeli, mengembalikan barang tanpa tanda terima, dan mengharapkan jasa berbasis pajak bebas memutuskan untuk membelot. Sayangnya, terlalu sedikit retailer meninjau data pembelotan atau survei yang membelot kepada pelanggan karena kompleksitas melakukannya dan ketidaksediaan untuk mendengar "kabar buruk."

### 2.2.9 Hubungan Channel

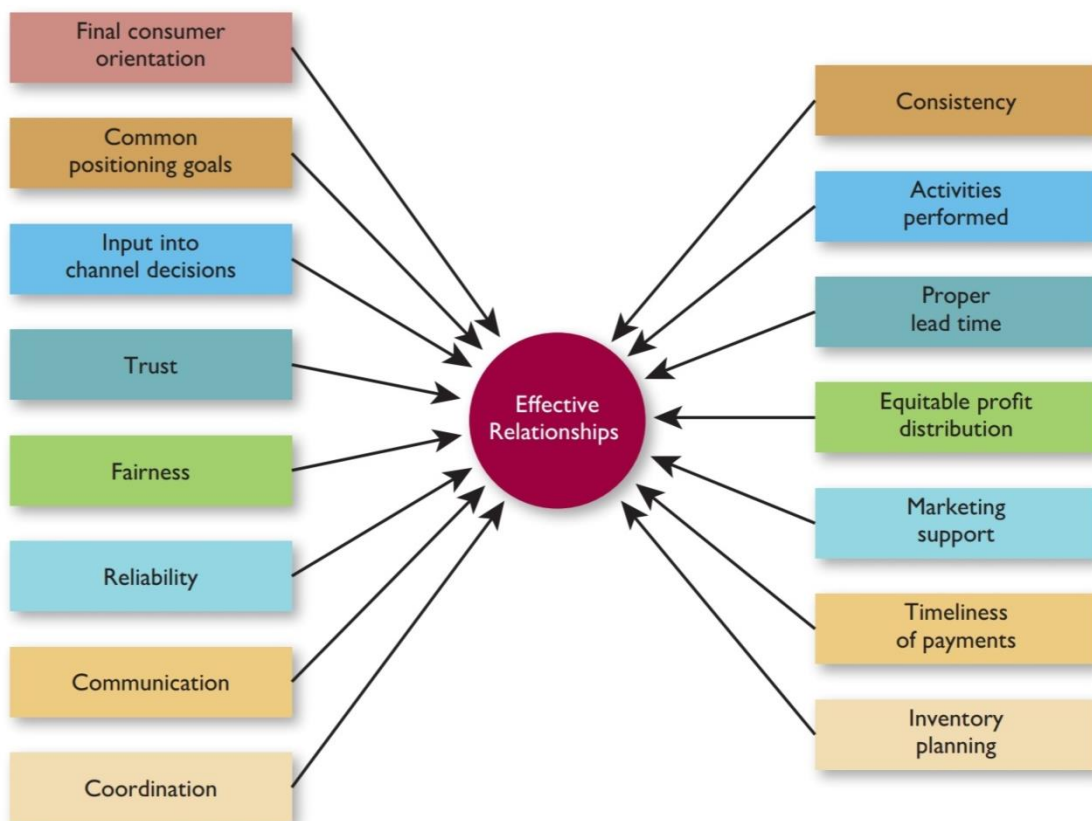
Dalam rantai nilai, para anggota dari channel distribusi (produsen, pedagang grosir, dan pedagang eceran) bersama-sama mewakili sistem nilai pengiriman, yang mencakup semua partai yang mengembangkan, menghasilkan, mengirimkan, dan menjual serta melayani barang-barang dan jasa tertentu. Ini adalah konsekuensi bagi retailer

- Setiap anggota channel bergantung pada yang lain. Sewaktu konsumen berbelanja dengan eceran tertentu, mereka sering melakukannya karena toko eceran dan juga produk yang dibawanya.
- semua kegiatan dalam sistem nilai pengiriman harus mendaftar dan tanggung jawab ditugaskan.
- Komunikator kecil mungkin harus menggunakan supplier di luar jalur distribusi normal untuk mendapatkan barang yang mereka inginkan dan mendapatkan dukungan supplier yang memadai. Perusahaan - perusahaan besar mungkin dapat membeli langsung dari para produsen; Perusahaan-perusahaan yang lebih kecil mungkin harus membeli melalui pedagang grosir yang menangani rekening semacam itu.
- Berfungsinya sistem nilai pengiriman sama baiknya dengan hubungan terlemahnya. Tidak peduli seberapa baik retailer melakukan aktivitasnya, itu masih akan tetap pembeli tidak bahagia jika supplier memberikan terlambat atau tidak menghormati garansi.
- Kemampuan alami dari sistem pemberian nilai harus dikaitkan dengan target ekspektasi pasar.



- Biaya dan fungsi anggota channel dipengaruhi oleh peran masing-masing pihak. Kerjasama jangka panjang dan informasi dua arah mengalir mendorong efisiensi.
- Sistem nilai pengiriman rumit karena banyaknya toko swalayan, berbagai bentuk retailing, dan penggunaan beragam channel distribusi oleh beberapa produsen.
- Retailing Nonstore (seperti surat perintah, telepon, dan transaksi Web) membutuhkan sistem pengiriman yang berbeda daripada retailing toko.
- Mempertentangkan dengan tujuan yang bertentangan mengenai margin laba, ruang penyimpanan, dan seterusnya, beberapa anggota channel menjadi persaingan — sehingga merusak nilai sistem pengiriman dan hubungan saluran.

Ketika mereka menempa hubungan channel positif yang kuat, anggota dari sistem nilai pengiriman lebih baik saling melayani dan konsumen terakhir. Begini caranya: Walmart dan klub Sam bekerja sama dengan supplier untuk mengeluarkan biaya yang tidak perlu untuk melewati penghematan kepada pembeli mereka



**Gambar 2.6** elemen yang berkontribusi pada hubungan channel yang efektif

Struktur kerja sama Ace Hardware memungkinkan pembeli untuk bernegosiasi dengan kekuasaan lebih dari 4.800 lokasi, sehingga pemilik toko memiliki keuntungan yang signifikan atas toko-toko nonafiliasi

Salah satu praktik yang berorientasi pada hubungan yang digunakan oleh beberapa produsen dan penjual, terutama jaringan supermarket, adalah pengelolaan kategori, dimana para anggota channel berkolaborasi untuk mengelola produk dengan kategori dan bukan dengan barang individu. Manajemen kategori yang sukses didasarkan pada tindakan-tindakan ini: (1) para retailer mendengarkan dengan lebih baik kepada pelanggan dan saham apa yang mereka inginkan, (2) profitabilitas meningkat karena inventaris permintaan yang lebih dekat, (3) dengan menjadi lebih terfokus, pembeli toko memiliki lebih banyak tanggung jawab dan akuntabilitas untuk hasil kategori, (5) para retailer dan supplier berbagi data dan lebih terkomputerisasi, (6)

para retailer dan supplier merencanakan bersama. Lihat gambar 2 — 7 untuk berbagai faktor yang berkontribusi pada hubungan channel yang efektif, manajemen kategori dibahas lebih lanjut di bab Selanjutnya.

### 2.2.10 Perbedaan dalam hubungan antara barang dan jasa eceran

Minat konsumen terhadap jasa membuat penting untuk memahami perbedaan dalam hubungan antara pedagang eceran bahwa jasa pasar dan mereka yang barang pasar. Ini berlaku bagi perusahaan berbasis di toko dan tidak berbasis di toko, yang menawarkan hanya barang atau jasa, dan yang menawarkan barang dan jasa.

Pemeriksaan barang berfokus pada penjualan produk nyata (fisik). Retailing layanan melibatkan transaksi di mana konsumen tidak membeli atau memperoleh kepemilikan produk nyata. Beberapa retailer bekerja baik untuk ritel barang (seperti toko perangkat keras) atau ritel layanan (seperti agen perjalanan); Yang lain menawarkan kombinasi dari keduanya (seperti Best Buy yang menjual PCs dan menawarkan layanan skuad Geek berbasis fee-based). Format yang terakhir sedang berkembang. Pertimbangkan berapa banyak toko obat yang memiliki peralatan untuk mengolah foto digital, berapa banyak toserba yang memiliki kafe, berapa banyak hotel yang memiliki toko-toko hadiah, dan seterusnya

Retailing layanan meliputi beragam bisnis seperti pelayanan pribadi, hotel dan motel, perbaikan mobil dan sewa, dan layanan rekreasi. Selain itu, meskipun beberapa pelayanan belum umum dianggap sebagai bagian dari retailing (seperti pelayanan medis, gigi, hukum, dan pendidikan), seharusnya ketika mereka menyertakan penjualan konsumen akhir. Ada tiga jenis dasar retailing layanan:

- **Layanan sewa-barang** Dimana konsumen menyewa dan menggunakan barang untuk waktu tertentu. Barang-barang nyata disewakan untuk waktu yang ditetapkan, tetapi kepemilikan tidak diperoleh dan barang-barang itu harus dikembalikan setelah masa sewa habis. Contohnya adalah penyewaan mobil Hertz, mesin pembersih karpet dari supermarket, dan penyewaan video di kios Redbox.
- **Layanan barang milik sendiri** Dimana barang-barang milik konsumen diperbaiki, diperbaiki, atau dipertahankan. Dalam pengelompokan ini, pedagang eceran yang menyediakan layanan tidak pernah memiliki sisi baik yang terlibat. Ilustrasi mencakup perbaikan jam tangan, perawatan halaman, dan penyegar udara tahunan.
- **Layanan nonbarang (keahlian)** Dimana layanan pribadi yang berwujud ditawarkan kepada konsumen yang kemudian mengalami layanan daripada memilikinya. Para penjual menawarkan keahlian pribadi untuk waktu yang ditentukan dengan imbalan imbalan; Barang-barang yang nyata tidak terlibat. Beberapa contohnya adalah akuntan, pialang saham, agen perjalanan, pialang real estat, dan pelatih pribadi.

Harap dicatat: istilah *layanan pelanggan* dan *layanan ritel* tidak dapat dipertukarkan. Pelayanan pelanggan merujuk pada kegiatan yang dilakukan sehubungan dengan bisnis utama retailer ; Mereka adalah bagian dari total pengalaman ritel. Retailing layanan mengacu pada situasi di mana layanan dijual kepada konsumen.

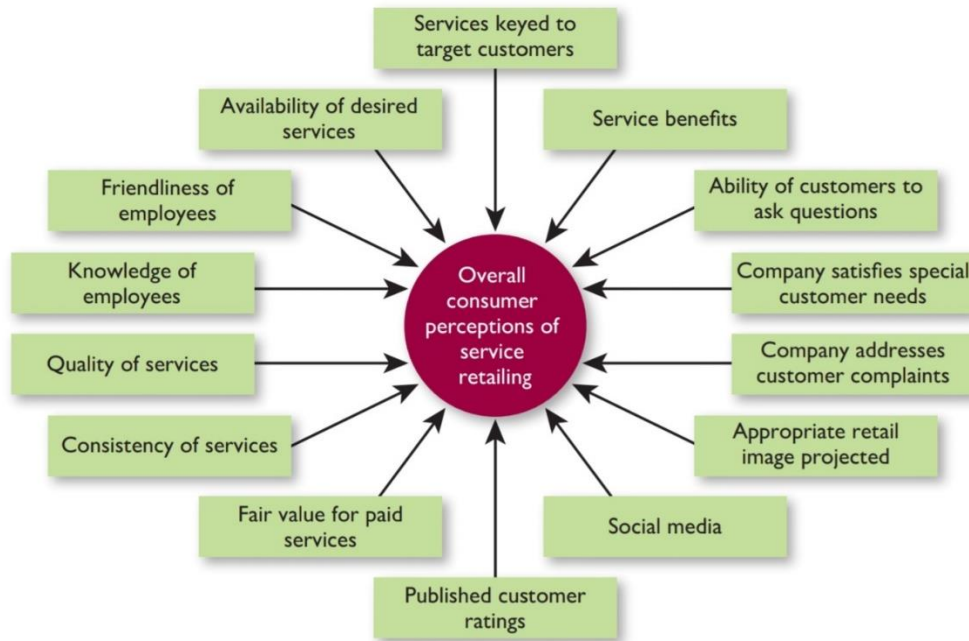
Empat aspek unik dari retailing berdampak pada membangun hubungan dan retensi pelanggan: (1) intangibility banyak jasa membuat pilihan konsumen dari penawaran kompetitif lebih sulit daripada dengan barang, (2) penyedia layanan dan pelayanannya terkadang tak terpisahkan (sehingga membatasi usaha pemasaran), (3) pengawetannya dari banyak jasa mencegah penyimpanan dan meningkatkan risiko, dan (4) sifat manusia yang terlibat dalam banyak layanan menjadikan itu lebih bervariasi.

*Sifat berwujud (dan mungkin abstrak)* dari beberapa jasa mempersulit firma untuk mengembangkan strategi yang berorientasi konsumen yang jelas, terutama karena banyak pedagang (seperti orang yang optimis, tukang servis, dan penjual pemandangan) memulai bisnis

jasa berdasarkan keahlian produk mereka. Kemampuan tak terpisahkan dari penyedia layanan dan jasanya berarti pemilik sering diperlukan dan hubungan pelanggan yang baik adalah penting. Mudah rusak merupakan risiko yang dalam banyak kasus tidak dapat diatasi. Dengan demikian, pendapatan dari kamar hotel yang tidak disewa akan hilang selamanya. Keragaman berarti kualitas layanan mungkin berbeda untuk setiap pengalaman belanja, toko, atau penyedia layanan. Lihat Tabel 2.2 tentang karakteristik pelayanan retail

**Tabel 2.2** karakteristik unik pelayanan Retailing dan bagaimana mengelolanya

Hal yang tidak dapat diraba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tampilan/distribusikan kesaksian pelanggan.</li> <li>• Jelaskan secara terperinci bagaimana dinas itu akan dilaksanakan dan apa hasil yang diharapkan.</li> <li>• Milikilah jaminan yang kuat, yang dengan jelas menyatakan jaminan untuk berkinerja Harganya terlalu mahal.</li> </ul>
Hal yang tak dapat dipisahkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara menonjol mempromosikan poin utama perbedaan dengan perusahaan saingan.</li> <li>• Pada waktu dinas sudah selesai, anjurkan pelanggan untuk menjadwalkan janji untuk kunjungan atau kunjungan dinas berikutnya.</li> <li>• Jika mungkin, bergantilah karyawan yang berinteraksi dengan pelanggan setiap kali mereka membeli layanan sehingga pelanggan tidak pergi jika karyawan yang terkenal pergi ke tempat lain. Hubungilah pelanggan setelah suatu pelayanan dilakukan untuk mempertunjukkan minat firma terhadap mereka.</li> </ul>
Hal yang cukup mudah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dengan cermat rencanakanlah setiap hari kerja untuk mengoptimalkan kunjungan atau panggilan dinas.</li> <li>• Bersiaplah melakukan tugas-tugas alternatif jika cuaca buruk</li> <li>• Tawarkan layanan lain yang cocok yang populer selama liburan.</li> <li>• Bersedialah bekerja lebih lama selama jam-jam sibuk dan lebih sedikit jam selama waktu-waktu yang lebih lambat.</li> </ul>
Hal yang berubah-ubah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan dan menerapkan prosedur sistematis untuk menjalankan setiap pelayanan — termasuk serangkaian langkah untuk dilakukan setiap kali layanan yang sama diminta.</li> <li>• Karyawan yang rajin berlatih.</li> <li>• Komputerisasi sebanyak mungkin langkah, seperti memasukkan informasi pelanggan, memastikan bahwa setiap langkah telah diselesaikan, dan penagihan.</li> <li>• Seringlah mengamati tindakan karyawan untuk memastikan bahwa itu dilakukan dengan benar.</li> </ul>



**Gambar 2.7** faktor terpilih mempengaruhi persepsi konsumen Retailing layanan

Layanan retailing jauh lebih tergantung pada interaksi pribadi dan komunikasi dari mulut ke mulut daripada pengecekan barang. Menurut profesor Leonard Berry, membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan menguntungkan kedua belah pihak: "untuk pelayanan yang penting secara pribadi, kualitas yang bervariasi, dan/atau kompleks, banyak pelanggan akan berhasrat untuk menjadi pelanggan hubungan." Misalnya, layanan keuangan, asuransi, dan penata rambut memiliki karakteristik yang akan menyebabkan banyak pelanggan menginginkan keberlanjutan dengan penyedia yang sama, sikap layanan proaktif, dan pengiriman layanan yang disesuaikan.

Gambar 2.7 menyoroti beberapa faktor yang mungkin dipertimbangkan oleh konsumen dalam membentuk persepsi mereka tentang kaliber pengalaman retailing layanan yang ditawarkan oleh perusahaan tertentu. Apendiks di akhir bab ini menyajikan pembahasan tambahan mengenai aspek-aspek unik dalam menjalankan bisnis pelayanan.

### 2.2.11 Teknologi dan hubungan dalam Retailing

Teknologi bermanfaat untuk mengamati hubungan jika memfasilitasi aliran komunikasi yang lebih baik antara retailer dan pelanggan mereka, serta antara retailer dan supplier mereka, dan ada transaksi yang lebih cepat, lebih dapat diandalkan

Kedua hal ini adalah kunci dalam mempelajari teknologi dan dampaknya pada hubungan dalam retailing:

1. Dalam setiap firma, peranan teknologi dan "manusia" harus jelas dan konsisten dengan tujuan dan gaya bisnis itu. Meskipun teknologi dapat memfasilitasi pelayanan pelanggan, itu dapat menjadi kelebihan beban dan menjadi rusak. Hal ini juga dipandang sebagai sesuatu yang tidak berkepribadian oleh beberapa konsumen. Teknologi baru harus dibentuk secara efisien dengan gangguan minimal kepada pemasok, karyawan, dan pelanggan.
2. Pembeli mengharapkan operasi tertentu pada tempatnya, sehingga mereka dapat dengan cepat menyelesaikan transaksi kredit, mendapat umpan balik pada ketersediaan produk, dan seterusnya. Perusahaan-perusahaan harus mengerahkan sejumlah kemajuan (seperti sistem cek terkomputerisasi) hanya untuk bersaing. Dengan memanfaatkan kemajuan-kemajuan lain, mereka dapat menjadi berbeda. Misalnya, pertimbangkan toko cat dengan peralatan

pencocokan komputer bagi pelanggan yang ingin menyentuh pekerjaan cat lama atau yang membuang cat lama mereka tanpa menyimpan nomor warna yang telah dipesan.

Di seluruh buku ini, kita mencurahkan banyak perhatian pada kemajuan teknologi melalui kotak "teknologi dalam penyusunan ulang" dan diskusi dalam bab berikutnya. Di sini, kita melihat dampak teknologi dalam hal interaksi perbankan dan supplier barang elektronik.

### 2.3 PERBANKAN ELEKTRONIK

*Perbankan elektronik* mencakup penggunaan mesin anjungan tunai otomatis (atm) dan pemrosesan langsung pembelian eceran. Ini memungkinkan pencatatan terpusat dan memungkinkan pelanggan menyelesaikan transaksi 24 jam sehari, 7 hari seminggu di bank dan lokasi nonbank — termasuk rumah atau kantor. Selain penggunaannya dalam transaksi keuangan biasa (seperti cek tunai, deposito, penarikan, dan transfer uang), banyak retailer kini menggunakan perbankan elektronik. Para retailer ini menerima beberapa bentuk rencana pembayaran debit elektronik (dibahas lebih lanjut di bab 13), yakni harga pembelian langsung dikurangi dari rekening bank konsumen melalui komputer dan dipindahkan ke rekening retailer .

Seluruh dunia, ada lebih dari 3 miliar ATM — 450.000 di Amerika Serikat saja — dan orang menghasilkan beberapa miliar transaksi ATM setiap tahunnya (ada 800 transaksi per bulan per mesin ATM). 26 mesin otomatis ini terletak di bank, pusat perbelanjaan, toserba, supermarket, toko swalayan, hotel, dan bandara, serta di kampus dan lokasi lainnya. Dengan sistem berbagi, seperti Cirrus, Maestro, dan ditambah jaringan, konsumen dapat membuat transaksi di luar daerah perbankan lokal mereka dan di seluruh dunia. Penerimaan smart card secara luas, yang berisikan strip elektronik yang menyimpan dan mengubah informasi pelanggan secara langsung, adalah penting bagi retailer dan pembeli. Kartu pintar mencakup chip sirkuit terpadu dan berkomunikasi dengan pembaca melalui kontak fisik atau dengan medan elektromagnetik tanpa kontak jarak jauh yang mentenagai chip dan mengirim data antara kartu dan pembaca

Adopsi Apple Pay, Android Pay, dan aplikasi membayar Samsung sejak tahun 2014 melalui NFC-diaktifkan perangkat mobile memungkinkan untuk pembayaran tak terbatas. Transaksi pembayaran tanpa kontak fisik tidak memerlukan kontak fisik antara perangkat pembayaran konsumen dan terminal penjualan poin fisik (POS). Konsumen menyimpan perangkat seluler non-aktif dalam jarak dekat (kurang dari 2 sampai 4 inci) dengan terminal merchant POS dan informasi rekening pembayaran dimunicated secara nirkabel (via frekuensi radio).

#### 2.3.1 Interaksi pelanggan dan supplier

Teknologi mengubah sifat interaksi antara pelanggan dan supplier eceran. Lihat gambar 2.8. Jika diimplementasikan dengan benar, keuntungan bagi semua pihak. Jika tidak, konsekuensinya negatif. Berikut ini beberapa ilustrasi. Pengecer secara luas menggunakan peralatan pemindaian penjualan inti. Kenapa? Dengan melakukan pemindaian secara elektronik (ketimbang meminta kasir "menjual" tiap produk), para retailer dapat dengan cepat menyelesaikan transaksi, mengumpulkan data penjualan, memberikan umpan balik kepada pemasok, menempatkan dan menerima perintah dengan lebih cepat, mengurangi biaya, dan menyesuaikan inventaris. Ada kelemahan dalam pemindaian: tingkat kesalahan. Hal ini dapat membuat konsumen kesal, khususnya jika mereka menganggap pemindaian sebagai sesuatu yang tidak akurat. Namun, menurut riset tentang pemindaian, kesalahan pemindai dalam harga membaca terjadi sangat jarang; Meskipun konsumen percaya bahwa kebanyakan kesalahan diakibatkan oleh beban yang berlebihan, beban yang berlebihan dan beban yang kurang lebih sama. Satu cara untuk meyakinkan konsumen adalah dengan menunjukkan lebih banyak informasi pada saat pembelian.

Salah satu jenis sistem penjualan inti mencakup pemindaian diri (yang dibahas lebih lanjut di bab 13). Berikut adalah bagaimana sebuah sistem penjualan inti yang dioperasikan oleh pelanggan — pekerjaan pemindai: pembeli tidak berinteraksi dengan kasir manusia (meskipun pengawas biasanya dekat untuk membantu pelanggan) karena pembeli ini memindai sendiri barang dagangan mereka, menyisipkan kupon di tempat yang ditentukan, menggunakan mesin kasir elektronik untuk memproses pembayaran tunai, kredit, atau debit, dan mengantongi barang mereka sendiri. Tampilan pada pemeriksaan pemindaian mandiri biasanya touchscreen dan visual. Item ditempatkan pada scanner flatbed yang membaca kode barcode setiap item; Untuk hasil, kategori barang dimasukkan, barang ditimbang, dan harga kemudian diproses oleh pemindai. Jika pembelanja lupa untuk memindai item, alarm akan memberitahu supervisor

Kombinasi dari pemindaian mandiri dan teknologi ponsel dalam bentuk scan-you-shop menghasilkan bentuk pemeriksaan diri. Juga, pelanggan dapat memindai barang saat mereka memilih barang dari rak-rak toko dan menambah ke dalam kereta mereka dengan menggunakan aplikasi smartphone. Mereka dapat menekan untuk menebus kupon digital yang ditawarkan oleh program kesetiaan retailer yang telah mereka pilih sebelumnya. Para pelanggan itu dapat membayar unit checkout menggunakan uang tunai atau data pembayaran yang tersimpan dari dompet mereka, mendapatkan tanda terima, dan mendapatkan uang tunai kembali seperti dalam atm sebelum keluar dari toko. Itu merupakan pengalaman yang lebih mudah, lebih cepat, dan otomatis bagi pelanggan dan mengizinkan retailer untuk me-standarisasi pembayaran, memberi hadiah pembebasan, dan personalisasi rekomendasi produk berdasarkan pembelian sebelumnya melalui kampanye pemasaran secara langsung kepada pelanggan pribadi.

Interaksi Retailer interaksi dengan pelanggan dan supplier mereka lebih cepat dan multiplatform daripada sebelumnya. Komunikasi "di mana saja, kapan saja" kini menjadi kenyataan. Dunia baru teknologi mempengaruhi retailer besar maupun kecil.



**Gambar 2.8** Kemajuan dalam teknologi Retailer

**Sumber:** *Samer/Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin.*

Inovasi teknologi lainnya juga mempengaruhi interaksi ritel. Berikut ini tiga contoh:

1. Banyak pedagang eceran berpendapat bahwa mereka memiliki jawaban atas problem menemukan hadiah yang sempurna — kartu hadiah elektronik. Pendapatan penjualan di

industri kartu hadiah lebih dari \$100 miliar per tahun. Hampir 93 persen konsumen telah menerima atau memberikan kartu hadiah setiap tahun. Kartu hadiah memacu pembeli untuk membeli barang baru, sering kali dalam waktu 90 hari pertama, dan kebanyakan konsumen membelanjakan uang lebih banyak daripada jumlah kartu hadiah. Beberapa pedagang eceran sekarang menawarkan pertukaran kartu hadiah kepada pelanggan yang dapat menukar kartu hadiah fisik yang dikeluarkan oleh perusahaan-perusahaan lain (kadang-kadang pesaing) dengan diskon. Pedagang mempromosikan dan menjual kartu hadiah sebagai sarana untuk meningkatkan penjualan, meningkatkan arus kas, dan mengelola inventaris. Para retailer bahkan dapat menawarkan kartu hadiah virtual melalui situs Web dan aplikasi seluler yang dikirimkan kepada penerimanya melalui E-mail, teks, postingan di Facebook, atau twiter.

2. Kios-kios elektronik interaktif (dibahas di bab 6) digunakan secara luas dan bertanggung jawab atas lebih dari 40 persen dari pasar interaktif \$1.2 miliar global, mulai tahun 2014. kios-kios pintar yang dilengkapi dengan sensor dapat mengumpulkan dan menganalisis data dari pelanggan, menampilkan rekomendasi produk, dan mengirimkan pesanan kepada pelanggan yang terlibat melalui seluruh jalur untuk membeli. Alasan popularitas kios pintar mencakup meningkatnya preferensi pelanggan untuk pelayanan diri (misalnya, hotel, bandara, restoran); Interaksi yang lebih baik antara pelanggan dengan kios di toko-toko untuk memberi perintah secara online (misalnya, batas lahan, Staples); Akses informasi produk (misalnya, Staples); Dan kemampuan untuk menyesuaikan produk (misalnya, kios pemetaan kaki Dr. Scholl). Kios-kios pintar mengurangi atau menghilangkan kebutuhan bagi personil toko untuk melakukan tugas-tugas biasa, dengan demikian mengurangi biaya. Namun, aplikasi ponsel merupakan ancaman bagi kios. Banyak tugas yang dilakukan di kios dapat dilakukan dengan menggunakan aplikasi smartphone yang membutuhkan investasi yang sangat rendah bagi retailer. Beberapa kiosk-mobile-terpadu menggunakan aplikasi mobile untuk mengkomunikasikan kode akses dan lokasi kepada pelanggan dan kios sebagai pusat pengumpulan atau pusat pengumpulan yang berinteraksi dengan mereka.
3. Lebih banyak pedagang menggunakan portal Web untuk bertukar informasi dengan pemasok. Misalnya, ChainDrugStore.net menyediakan jaringan pemangku kepentingan farmasi melalui situs Web industri, pusat. Pharmacyfocus. Com, untuk menyediakan pembelian apotik yang efisien, membagikan, mengganti ganti, dan mengadakan perjanjian. Portal ini menyediakan satu set alat online yang dirancang untuk merampingkan komunikasi, menggerakkan analitik dan pemilik bisnis kecerdasan, dan mengelola kebutuhan data sehari-hari dari jaringan farmasi. Mereka bekerja sama dengan lebih dari 300 produsen, pedagang grosir, dan organisasi perawatan yang dikelola untuk secara positif berdampak pada pembelian apotik, penyeter, pembayaran, dan manajemen strategi melalui komunikasi daring yang aman, analitik, dan perangkat intelijen bisnis kepemilikan. ChainDrugStore.net berhubungan dengan lebih dari 100.000 toko dan apotik.

### **Teknologi Retailing**

#### **Layanan yang disesuaikan secara otomatis**

*Sebuah teknologi tabletop baru menjanjikan untuk memberi makan ponsel pelanggan sementara mereka memberi makan selera makan mereka. Disebut Entercharge, sistem cerdas tabletop diperkenalkan pada tahun 2016 dan menjalani pengujian di 30 restoran Los Angeles. Perangkat itu memenangkan tantangan MasterCard di Fintech Hackathon tahun 2014, kemudian menghabiskan satu tahun di panggung pilot, melakukan pengujian awal di pusat kota la juice bar, Green Grotto. Sementara Entercharge berfungsi sebagai stasiun pengisian telepon, versi yang diluncurkan pada musim semi 2016 menggunakan ibebus dan Bluetooth untuk pembayaran tagihan dan rangsang pelanggan via smartphone. Selain itu, Entercharge akan menetapkan pengalaman*



*"restoran pintar", di mana kios mengakui mengembalikan ponsel para pelanggan dan menciptakan pengalaman makan malam pribadi.*

*Apa pendapatmu tentang teknologi baru ini? Kenapa?*

*Sumber: "toko tren: April 2016," Susan Reda, April 2016, toko majalah. Berdasarkan bahan dari majalah toko. Dicitak ulang dengan izin. Hak cipta 2016. Toko majalah.*

## **2.4 HUBUNGAN DAN ETIKA KINERJA DALAM RETAILING**

Masalah etika terbagi menjadi tiga kategori yang saling terhubung: etika berkaitan dengan prinsip dan nilai moral retailer. Tanggung jawab sosial melibatkan tindakan yang menguntungkan masyarakat. Konsumerisme mencakup melindungi hak-hak konsumen. Perilaku "baik" tidak hanya bergantung pada retailer tetapi juga pada ekspektasi masyarakat di mana ia melakukan bisnis.

Di seluruh buku kita, kotak "etika in Retailing" dan pembahasan bab menyediakan kesempatan untuk melihat permasalahan etika. Di sini, kami mempelajari dampak yang lebih luas dari etika, tanggung jawab sosial, dan konsumerisme. Kunjungi blog kami untuk pos - pos mengenai tantangan etika ([WWW.Bermanevansritel.com](http://WWW.Bermanevansritel.com))

### **2.4.1 Etika**

Dalam berurusan dengan konstituen mereka (pelanggan, publik umum, karyawan, pemasok, pesaing, dan lainnya), pedagang memiliki kewajiban moral untuk bertindak secara etis. Selain itu, karena perhatian media diberikan pada perilaku perusahaan dan tingginya ekspektasi orang dewasa ini, kegagalan untuk bersikap etis dapat mengakibatkan publisitas yang merugikan, tuntutan hukum, hilangnya pelanggan, dan kurangnya harga diri di antara karyawan.

Apabila retailer memiliki rasa etika, ia bertindak dengan cara yang dapat dipercaya, adil, jujur, dan penuh respek terhadap setiap pendukungnya. Eksekutif harus mengartikulasikan kepada karyawan dan mitra channel perilaku apa yang dapat diterima dan yang tidak. Cara terbaik untuk menghindari tindakan yang tidak etis adalah agar firma memiliki kode etik tertulis, mendistribusikannya kepada karyawan dan mitra saluran, memonitor perilaku, dan menghukum perilaku yang buruk — dan bagi para manajer top untuk sangat etis dalam perilaku mereka sendiri. Lihat gambar 2.9.

Beberapa retailer kurang etis daripada seharusnya. Mereka perlu berbuat lebih baik. Gunakan foto ini sebagai contoh. Cukup mudah untuk membaca cetakan besar di tanda toko: "penjualan akhir pekan. Seluruh toko. Hilangkan 40%. "hampir mustahil untuk membaca cetak-cetak kecil di bagian bawah:" abaikan baju, kalung, tas tangan, & aksesoris.



**Gambar 2.9** "Etika" dalam Ritel

**Sumber:** Chin-Hong, Cheah/ Shutterstock.com. Dicitak ulang dengan izin

Masyarakat sering kali menganggap perilaku tertentu tidak etis sekalipun hukum tidak melarangnya. Kebanyakan pengamat akan setuju bahwa praktek-praktek seperti ini tidak etis (dan kadang-kadang ilegal, juga):

- Peningkatan harga produk langka setelah bencana alam seperti badai.
- Tidak memiliki cukup barang dagangan di tangan ketika penjualan diiklankan.
- Pemerataan biaya tinggi di daerah berpenghasilan rendah karena para konsumen di sana tidak memiliki mobilitas transportasi untuk berbelanja dari lingkungan mereka.
- Menjual produk alkohol dan tembakau kepada anak-anak.
- Memiliki seorang wiraniaga berperan sebagai peneliti pemasaran sewaktu terlibat dalam telemarketing.
- Pesaing lebih baik
- Menjual barang refurbished seperti baru.
- Orang-orang menekan karyawan untuk mempromosikan barang-barang mahal, bahkan jika benda-benda ini bukan produk terbaik.
- Menjual informasi dari database pelanggan ke pihak lain.

Banyak asosiasi dagang mempromosikan kode etik kepada perusahaan-perusahaan anggotanya. Misalnya, berikut ini beberapa ketentuan kode etik langsung dari asosiasi pemasaran:

*Artikel 1:* "semua tawaran hendaknya jelas, jujur, dan lengkap."

*Artikel 8:* " semua kontak hendaknya mengungkapkan nama sponsor dan setiap tujuan kontak; Tidak seorang pun hendaknya membuat penawaran atau permohonan dalam kedok satu tujuan ketika tujuannya berbeda."

*Artikel 24:* " tidak ada promosi sweepstakes yang mewakili penerima atau penjerat telah memenangkan hadiah atau bahwa setiap entri lebih berpeluang menang hadiah daripada entri lain mana pun jika tidak demikian halnya."

*Artikel 32:* " firma harus peka terhadap masalah privasi konsumen."

#### **2.4.2 Tanggung Jawab Sosial**

Pedagang eceran menunjukkan tanggung jawab sosial bertindak demi kepentingan masyarakat dan juga dirinya sendiri. Tantangannya adalah menyeimbangkan kewarganegaraan perusahaan

dengan keuntungan yang cukup besar bagi pemegang saham, manajemen, dan karyawan. Beberapa bentuk tanggung jawab sosial hampir bebas biaya, seperti meminta karyawan berpartisipasi dalam acara masyarakat atau membuang sampah dengan cara yang lebih berhati-hati. Ada yang lebih mahal, seperti memberikan sumbangan kepada kelompok-kelompok amal atau menyumbangkan barang dan jasa ke sekolah. Ada juga yang berarti melampaui dan melampaui surat hukum, seperti memiliki kursi roda loaner gratis bagi orang-orang cacat, selain secara hukum mereka wajib menggunakan kursi roda untuk mendapatkannya secara legal.

Kebanyakan penjual tahu tindakan sosial yang bertanggung jawab tidak luput dari perhatian. Meskipun aksi tersebut mungkin tidak merangsang perlindungan yang lebih besar bagi perusahaan-perusahaan dengan strategi yang lemah, hal itu dapat menjadi pendorong pelanggan bagi orang-orang yang dianggap sebagai "aku juga". Hal itu juga dapat diperoleh dari perbuatan baik. Jika retailer menyumbangkan kelebihan persediaan untuk amal yang merawat orang sakit, itu dapat mengambil pengurangan pajak yang setara dengan biaya barang ditambah setengah perbedaan antara biaya dan harga ritel. Untuk melakukan hal ini, retailer harus sebuah perusahaan dan amal harus menggunakan barang-barang dan tidak menjual atau menukarnya.

Ada beberapa contoh yang baik dari pedagang yang bertanggung jawab secara sosial. Ronald McDonald House Charities (RMHC) telah menjadi yayasan pilihan McDonald sejak tahun 1974. Selama fun-draisers nasional, RMHC telah mengumpulkan lebih dari 200 juta dolar dalam bentuk sumbangan dari pelanggan di restoran tersebut. Porsi dari biaya operasi RMHC didanai oleh pemilik /operator McDonald's. McDonald didirikan Ronald McDonald rumah sehingga keluarga dapat tinggal di fasilitas dengan biaya rendah bukan hotel yang mahal ketika anak-anak yang sakit parah mendapatkan perawatan medis jauh dari rumah. Ronald McDonald rumah amal telah melayani 5,7 juta anak-anak dan keluarga mereka dalam 334 fasilitas RMHC

Target dan CVS adalah salah satu perusahaan yang tidak lagi menjual rokok. Walmart memiliki tujuan lingkungan yang spesifik yang berkaitan dengan mengurangi limbah yang dikirim ke pembuangan sampah, mendapatkan listrik dari sumber energi terbarukan, mengurangi emisi, dan mengembangkan sistem pangan yang lebih berkelanjutan. 38 pada tahun 1999, pasar pangan adalah jaringan supermarket pertama yang bekerja sama dengan dewan pengurus Marine, program sertifikasi terkemuka untuk makanan laut yang ditangkap lestari. Makanan utuh juga berhenti menjual spesies-spesies ikan yang khususnya rentan.

### 2.4.3 Konsumerisme

Konsumerisme mencakup kegiatan pemerintah, bisnis, dan organisasi lain untuk melindungi orang-orang dari praktek-praktek yang melanggar hak-hak mereka sebagai konsumen. Tindakan ini mengakui bahwa konsumen memiliki hak-hak dasar yang harus dilindungi. Seperti yang presiden Kennedy katakan lebih dari 50 tahun yang lalu, para konsumen berhak atas keselamatan (perlindungan terhadap kondisi yang tidak aman dan barang serta jasa yang berbahaya); Hak untuk terinformasi (perlindungan terhadap kecurangan, tipu daya, dan informasi yang tidak lengkap, iklan, dan label); Hak untuk memilih (akses terhadap berbagai barang, jasa, dan retailer); Dan hak untuk didengar (umpan balik konsumen, baik positif maupun negatif, kepada perusahaan dan badan-badan pemerintah).

Berikut adalah beberapa alasan bahwa pengusaha dan mitra mereka perlu menghindari praktik bisnis yang melanggar hak-hak ini dan melakukan segala yang dapat mereka pahami dan lindungi:

- Beberapa praktek ritel dilindungi undang-undang. Salah satu hukum utama adalah orang amerika yang cacat undang-undang (ADA), yang mewajibkan orang cacat diberi akses yang

tepat ke fasilitas retailing. Seperti yang dinyatakan dalam judulnya III of the Act ([www.ada.gov/cguide.htm](http://www.ada.gov/cguide.htm)), "akomodasi umum [toko - toko eceran] harus mematuhi tuntutan nondiskriminasi dasar yang melarangkan pembatasan, penggolongan, dan perlakuan yang tidak merata" Mereka juga harus mematuhi persyaratan spesifik yang berkaitan dengan standar arsitektur untuk bangunan baru dan yang diubah; Modifikasi yang masuk akal terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur; Komunikasi yang efektif dengan orang - orang yang memiliki pendengaran, penglihatan, atau cacat bicara; Dan persyaratan akses lainnya. Selain itu, akomodasi umum harus menyingkirkan hambatan-hambatan dalam bangunan yang sudah ada di mana hal itu mudah dilakukan tanpa banyak kesulitan atau biaya, mengingat sumber daya akomodasi umum. "ADA mempengaruhi jalan masuk, transportasi vertikal, lebar lorong, dan tampilan toko. Lihat gambar 2-12.

- Orang-orang cenderung menggurunya, yang dianggap sebagai berorientasi pada kebiasaan dan tidak suka berbelanja dengan orang-orang yang dianggap "tamak".
- Konsumen lebih berpengetahuan, sadar harga, dan selektif daripada di masa lalu. Ulasan pelanggan Online dan media sosial sekarang menarik banyak minat pembeli.
- Para retailer besar mungkin dianggap tidak peduli terhadap konsumen. Mereka mungkin tidak memberikan perhatian pribadi yang cukup kepada pembeli atau mungkin tidak mampu mengendalikan karyawan.
- Bagi beberapa pembeli, meningkatnya penggunaan pelayanan diri menyebabkan frustrasi.
- Teknologi yang inovatif meresahkan banyak konsumen, yang harus belajar cara berbelanja yang baru (seperti cara menggunakan kios video elektronik).
- Para retailer melakukan kontak langsung dengan pelanggan, sehingga mereka sering disalahkan dan diminta untuk mengatasi masalah yang disebabkan oleh para produsen (seperti produk cacat). Lihat gambar 2.10.

Orang amerika dengan keterbatasan fisik membutuhkan bantuan yang dapat diterima — baik di dalam maupun di luar — toko mereka. Sebagaimana ditunjukkan di sini, lorong harus cukup lebar untuk mengakomodasi pembeli yang menggunakan skuter atau kursi roda untuk bermanuver di sekitarnya.



**Gambar 2.10** Memahami orang amerika dengan ketidakmampuan bertindak  
**Sumber:** Paul Vasarhelyi/ Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin.

Satu masalah yang pelik bagi konsumen ialah bagaimana pengusaha menangani privasi pelanggan. Pendekatan berorientasi konsumen, dengan unsur-unsur seperti ini, dapat mengurangi perasaan negatif pembelanja:

1. Konsumen harus diberi informasi yang jelas tentang cara setiap perusahaan menangani data pelanggannya. Ini melibatkan transparansi (pengungkapan penuh).
2. Konsumen harus dapat memutuskan jenis informasi apa yang ingin mereka terima dari perusahaan yang diminta untuk memilih (memilih untuk menerima informasi) daripada harus mengoptimasi (dengan secara aktif menginformasikan kepada perusahaan bahwa tidak ada informasi yang harus dikirim).
3. Konsumen hendaknya merasa yakin bahwa pribadi mereka dilindungi dan dijaga ketat oleh perusahaan, dan bahwa hanya informasi yang terbatas yang diteruskan kepada pihak ketiga (seperti sippers).
4. Konsumen harus mampu untuk memperbaiki data pribadi yang disimpan pada mereka bahwa mereka percaya tidak benar.
5. Umpan balik konsumen terhadap informasi pribadi pribadi mereka harus segera dan tepat ditangani oleh perusahaan

Untuk menghindari masalah hubungan pelanggan, banyak pedagang telah merancang program-program untuk melindungi hak-hak konsumen tanpa menunggu tekanan pemerintah atau konsumen untuk melakukannya. Berikut ini beberapa contoh.

Lebih dari 45 tahun yang lalu, jaringan supermarket makanan raksasa dibangun di atas tagihan konsumen untuk empat hak yang dinyatakan oleh presiden Kennedy, yang masih diikuti hari ini: (1) hak untuk keselamatan; (2) hak untuk terinformasi; (3) hak untuk memilih; Dan (4) hak untuk didengar. Itu telah menambahkan hak kelima: hak untuk ganti rugi, yang menawarkan pembeli jaminan uang kembali atas kebijakan produk.

Pada tahun-tahun belakangan ini, retailer layanan telepon nirkabel telah menjadi jauh lebih agresif dalam bersaing dengan satu sama lain — khususnya empat AT&T, Verizon, T-Mobile, dan Sprint. Mereka menjalankan televisi dan iklan lainnya sepanjang waktu. Dalam upaya untuk menonjol, terutama terhadap AT&T raksasa dan Verizon, T-Mobile memutuskan untuk menambahkan konsumerisme mendorong perusahaannya pada posisi dengan merancang ruu hak pelanggan pertama industri. Ruu hak konsumen T-Mobile berfokus pada isu-isu seperti tidak harus menandatangani kontrak layanan, menawarkan kemampuan untuk menilai telepon baru kapan saja, memperkenankan data yang tidak digunakan untuk dibawa, memperkenankan berkeliaran bebas di seluruh dunia, dan lebih.

Sejumlah retailer telah memberlakukan program-program untuk menguji barang-barang seperti nilai, kualitas, penyalahgambaran isi, keamanan, dan daya tahan. Sears, Walmart, Macy, dan Target hanya beberapa dari mereka yang melakukan pengujian. Di antara kegiatan-kegiatan konsumerisme lainnya yang dilakukan oleh banyak pedagang eceran sedang menetapkan prosedur yang jelas untuk menangani keluhan pelanggan, mensponsori program pendidikan konsumen, dan melatih personel untuk berinteraksi dengan pelanggan dengan benar.

Kegiatan yang berorientasi konsumen tidak terbatas pada rantai besar; Perusahaan kecil juga bisa terlibat. Toko mainan setempat dapat memisahkan mainan menurut kelompok usia. Sebuah toko kelontong dapat memajang deterjen yang aman untuk lingkungan. Sebuah restoran tetangga dapat memasak makanan dengan minyak sayur rendah lemak. Sebuah toko barang olahraga dapat memberikan jaminan uang untuk peralatan olahraga, sehingga orang dapat mencobanya di rumah.

## 2.5 RINGKASAN BAB

*Untuk menjelaskan apa nilai sesungguhnya berarti dan menyoroti peranannya yang sangat penting dalam membangun dan mempertahankan hubungan. Para penjual melakukan serangkaian kegiatan Manajemen Bisnis Ritel (Dr. Agus Wibowo)*

dan proses untuk menyediakan tingkat nilai tertentu bagi konsumen. Para konsumen kemudian memahami nilai yang ditawarkan para penjual, berdasarkan manfaat yang dianggap diterima dibandingkan dengan harga yang dibayar. Nilai dirasakan bervariasi menurut tipe pembelanja.

Sebuah rantai nilai eceran mewakili bundel total manfaat yang ditawarkan oleh channel distribusi. Hal ini meliputi lokasi belanja, suasana, layanan pelanggan, produk/merk yang dibawa, kualitas produk, posisi stok dalam, pengiriman, harga, citra retailer, dan sebagainya. Beberapa unsur dari rantai nilai ritel dapat terlihat oleh para pembeli; Yang lain tidak. Strategi ritel diharapkan mewakili unsur rantai nilai minimum yang diberikan segmen pelanggan mengharapkan dari tipe retailer yang diberikan. Strategi ritel augmented elemen-elemen ekstra yang membedakan retailer. Strategi ritel potensial mencakup elemen rantai nilai yang belum disempurnakan dalam kategori industri retailer.

*Untuk menggambarkan bagaimana hubungan pelanggan dan hubungan channel dapat dipupuk di pasar yang sangat kompetitif dewasa ini.* Agar hubungan dapat berfungsi, hubungan yang bertahan lama diperlukan dengan para anggota kanal lainnya juga dengan pelanggan. Lebih banyak pengusaha sekarang menyadari pelanggan yang setia adalah tulang punggung bisnis mereka.

Untuk terlibat dalam menjalin hubungan dengan konsumen, faktor-faktor ini hendaknya dipertimbangkan: program dasar pelanggan, pelayanan pelanggan, kepuasan pelanggan, dan program kesetiaan serta tingkat pembelotan. Dalam hal dasar pelanggan, semua pelanggan tidak sama. Beberapa pembeli lebih berharga untuk dipelihara daripada yang lain; Mereka adalah pelanggan inti retailer.

Layanan pelanggan memiliki dua komponen: diharapkan layanan dan jasa ditambah. Atribut personal yang berinteraksi dengan pelanggan, serta jumlah dan variasi layanan pelanggan yang ditawarkan, memiliki dampak besar pada hubungan yang diciptakan. Beberapa perusahaan telah meningkatkan layanan pelanggan dengan memberdayakan personel, memberi mereka wewenang untuk membengkokkan beberapa aturan. Dalam merancang strategi, retailer harus membuat keputusan yang spesifik dan kemudian mengeluarkan taktik spesifik dalam hal kredit, pengiriman, dan sebagainya.

Kepuasan pelanggan terjadi ketika nilai dan pelayanan pelanggan yang disediakan dalam pengalaman ritel memenuhi atau melebihi harapan. Jika tidak, konsumen akan tidak puas.

Program kesetiaan memberikan imbalan kepada pelanggan terbaik — orang-orang yang dengannya retailer ingin membangun hubungan yang bertahan lama. Agar berhasil, mereka harus melengkapi strategi ritel yang didorong oleh nilai suara. Dengan mempelajari pembelotan, sebuah perusahaan dapat mengetahui berapa banyak pelanggan yang hilang dan mengapa mereka tidak lagi melindungi perusahaan.

Anggota dari channel distribusi bersama-sama mewakili nilai sistem pengiriman. Masing - masing bergantung pada yang lain; Dan setiap kegiatan harus dimasukkan dan diberi tanggung jawab. Pedagang kecil mungkin harus menggunakan supplier di luar channel normal untuk mendapatkan barang yang mereka inginkan dan mendapatkan dukungan pemasok. Sistem pengiriman sama baiknya dengan jaringan terlemahnya. Teknik berorientasi pada hubungan yang dicoba oleh beberapa produsen dan penjual, terutama jaringan supermarket, adalah kategori manajemen.

*Untuk memeriksa perbedaan dalam hubungan antara barang dan jasa eceran. Hal retailing berfokus pada menjual produk nyata.* Retailing layanan melibatkan transaksi di mana konsumen tidak membeli atau memperoleh kepemilikan produk nyata.

Ada tiga jenis ritel layanan: layanan barang sewaan, tempat para konsumen menyewakannya untuk waktu tertentu; Penyewaan barang pribadi, tempat barang milik konsumen diperbaiki, diperbaiki, atau dipertahankan; Dan layanan non-barang, di mana konsumen mengalami layanan pribadi daripada memilikinya. Layanan pelanggan merujuk pada kegiatan yang merupakan bagian dari total pengalaman eceran. Dengan layanan retailing, layanan dijual kepada konsumen.

Fitur unik retailing layanan yang mempengaruhi membangun hubungan dan retensi adalah sifat tak berwujud dari banyak jasa, kemampuan tak terpisahkan dari beberapa penyedia jasa dan jasanya, pengawetan banyak pelayanan, dan keragaman banyak layanan

*Untuk membahas dampak teknologi pada hubungan dalam retailing.* Teknologi menguntungkan ketika mengarah pada aliran informasi yang lebih baik antara retailer dan pemasok, dan antara retailer dan pelanggan, dan untuk transaksi yang lebih cepat dan halus. Bank elektronik mencakup penggunaan atm dan pemrosesan langsung pembelian eceran. Hal ini memungkinkan catatan terpusat dan memungkinkan pelanggan menyelesaikan transaksi 24 jam sehari, 7 hari seminggu, di berbagai situs. Teknologi juga mengubah sifat dari supplier — interaksi pelanggan retailer-melalui peralatan penjualan inti, pemindaian sendiri, kartu hadiah elektronik, kios interaktif, dan inovasi lainnya.

*Untuk mempertimbangkan interplay antara kinerja etis retailer dan hubungan dalam ritel.* Tantangan Retailer mencakup tiga kategori yang terkait: etika berkaitan dengan prinsip dan nilai moral yang kuat. Tanggung jawab sosial berkaitan dengan menguntungkan masyarakat. Dan konsumerisme memerlukan perlindungan terhadap hak-hak konsumen. Perilaku "baik" tidak hanya didasarkan pada praktik perusahaan tetapi juga pada ekspektasi masyarakat di mana ia melakukan bisnis.

Para retailer etis bertindak dengan cara yang dapat dipercaya, adil, jujur, dan penuh respek. Firma lebih cenderung menghindari perilaku yang tidak etis jika mereka telah menulis kode etik, mengkomunikasikan hal itu kepada karyawan, memonitor dan menghukum perilaku yang buruk, dan memiliki eksekutif etika. Para retailer berkinerja dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial ketika mereka bertindak demi kebaikan masyarakat melalui program daur ulang dan konservasi serta upaya-upaya lainnya. Kegiatan konsumerisme melibatkan organisasi pemerintah, bisnis, dan independen. Empat hak konsumen adalah dasar: untuk keselamatan, untuk diberi tahu, untuk memilih, dan untuk didengar.

## 2.6 PERTANYAAN DISKUSI

1. Nilai diwujudkan oleh serangkaian kegiatan dan proses — rantai nilai. Hal ini memberikan nilai tertentu untuk konsumen. Apa yang dimaksud dengan rantai nilai, dan apa saja ciri-ciri yang mudah dikenali sejauh yang bersangkutan dengan konsumen?
2. Ada lima perangkat potensial untuk menghindari dalam merencanakan strategi ritel yang berorientasi pada nilai. Bahaslah ketiga:
  - a. Nilai perencanaan dengan hanya perspektif harga.
  - b. Menyediakan layanan peningkatan nilai yang tidak ingin atau tidak akan membayar ekstra untuk pelanggan.
  - c. Bersaing di salah nilai/harga segmen.
3. Bagaimana retailing bisnis yang baru dan dewasa berbeda dalam hal perlakuan mereka terhadap pelanggan inti?
4. Bagaimana anda membedakan antara ketentuan layanan pelanggan yang diharapkan dan augmentasi? Mengapa pelayanan pelanggan bergantung pada kemampuan karyawan?
5. Bagaimana anda mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan restoran favorit anda?
6. Sebagai retailer, bagaimana anda akan menghargai rujukan media sosial oleh pelanggan?
7. Apa aspek-aspek unik dari layanan retailing? Berikan contoh masing-masing.
8. Apa pro dan kontra atm? Sebagai retailer, apakah anda ingin ATM di toko anda? Mengapa atau mengapa tidak?
9. Apakah waktu akan menjadi tepat ketika kebanyakan pembelian konsumen dilakukan dengan pemindaian? Jelaskan jawaban anda.
10. Jelaskan tiga tindakan tidak etis, tapi legal, dari bagian retailer yang baru-baru ini anda temui. Bagaimana reaksi Anda dalam setiap kasus?



11. Membedakan antara tanggung jawab sosial dan konsumerisme dari sudut pandang pedagang eceran.
12. Bagaimana anda akan menangani kekhawatiran konsumen tentang privasi dalam hubungan mereka dengan pengusaha?

### **Latihan Berbasis Web**

Perilaku belanja cina berfokus pada harga, dan pedagang utama cenderung menekankan perjanjian dan promosi untuk menghindari pengurangan laba melalui tawar-menawar. Melakukan beberapa penelitian pada konsumen ritel cina dan menyarankan bagaimana retailer bisa mengelola hubungan mereka dengan konsumen. Bagaimana konsumen cina memandang hubungan mereka dengan pedagang eceran?

## **2.7 APPENDIKS**

### **2.7.1 Perencanaan untuk aspek unik pada pelayanan Retailing**

Kami menyajikan apendiks ini karena layanan retailing di amerika serikat dan di seluruh dunia tumbuh dengan lambat dan merupakan sebagian besar dari retailing secara keseluruhan. Para konsumen di amerika serikat menghabiskan 60 persen dari pendapatan setelah pajak untuk pelayanan seperti perjalanan, rekreasi, perawatan pribadi, pendidikan, perawatan medis, dan perumahan. Lebih dari 84 persen tenaga kerja bekerja dalam pelayanan. Para konsumen membelanjakan miliaran dolar setiap tahun untuk menyewa produk-produk seperti perkakas listrik dan barang-barang pesta (wadah kopi, perkakas makan perak, gelas anggur, DLL.). Ada 86.000 salon kecantikan dan tukang cukur; 480.000 restoran; Dan 53.000 anak komersial perawatan dan 21.000 fasilitas perawatan anak nirlaba. Meskipun otomatisasi telah banyak mengurangi biaya tenaga kerja, banyak layanan tetap menjadi tenaga kerja intensif karena sifatnya sendiri.

Di sini, kita melihat kemampuan yang diperlukan untuk menjadi retailer pelayanan yang sukses, bagaimana meningkatkan kinerja retailer pelayanan, dan strategi pemenang penghargaan Baldrige.

### **2.7.2 Kemampuan yang diperlukan untuk menjadi penjual jasa yang sukses**

Kemampuan pribadi yang diperlukan untuk berhasil dalam retailing pelayanan biasanya sangat berbeda dengan kemampuan dalam ritel barang, seperti yang diperlihatkan di sini:

- Dengan layanan retailing, nilai utama yang diberikan kepada pelanggan adalah beberapa jenis jasa eceran, bukan kepemilikan produk fisik yang diproduksi oleh produsen.
- Keterampilan spesifik sering kali dibutuhkan, dan keterampilan ini mungkin tidak dapat dialihkan dari satu jenis pelayanan ke jenis lain. Teknisi perbaikan televisi, pembuat kecantikan, dan akuntan tidak dapat dengan mudah mengubah bisnis atau keterampilan mentransfer. Pemilik toko peralatan, toko kosmetik, dan toko mainan (semua penjual barang) akan memiliki waktu yang lebih mudah daripada pedagang eceran dalam mengubah dan memindahkan keterampilan mereka ke daerah lain.
- Semakin banyak layanan operator harus memiliki lisensi atau sertifikat untuk menjalankan bisnis mereka. Tukang cukur, pialang real estat, dokter gigi, pengacara, tukang pipa, dan lain-lain harus lulus ujian di ladang mereka.
- Pemilik bisnis jasa harus menikmati pekerjaan mereka dan memiliki bakat untuk mereka. Karena kontak pribadi dekat dengan pelanggan, unsur-unsur ini penting dan sulit untuk dipalsukan.

Banyak retailer layanan dapat beroperasi pada investasi keseluruhan yang lebih rendah dan berhasil pada pendapatan kurang tahunan daripada retailer barang. Sebuah firma dengan empat lapangan tenis di luar ruangan dapat beroperasi dengan seorang karyawan yang

berfungsi sebagai juru tulis/kasir dan orang pemeliharaan. Sebuah perusahaan perubahan pajak dapat berhasil dengan satu akuntan. Sebuah bisnis perbaikan jam perlu satu orang perbaikan. Dalam setiap kasus, pemilik mungkin satu-satunya pekerja terampil. Biaya operasional dapat dikurangi sesuai dengan itu. Di pihak lain, pedagang eceran barang membutuhkan beragam produk dan persediaan yang solid, yang mungkin mahal dan membutuhkan fasilitas penyimpanan.

Komitmen waktu dari pedagang eceran pelayanan berbeda dengan jenis peluang bisnis. Beberapa bisnis, seperti cuci baju atau bioskop, membutuhkan komitmen yang rendah waktu. Bisnis lainnya, seperti lukisan rumah atau biro perjalanan, memerlukan komitmen waktu yang besar karena pelayanan pribadi adalah kunci menuju keuntungan. Lebih banyak perusahaan jasa berada di tempat yang tinggi daripada kategori investasi rendah waktu.

### 2.7.3 Meningkatkan kinerja layanan retailer

Sertifikasi layanan dapat ditingkatkan dengan menekan kepastian penyedia layanan, mempromosikan tema tetap (Hertz #1 Club Gold), menggambarkan hasil spesifik (tune-up mobil meningkatkan konsumsi gas 1 mil per galon), dan menawarkan jaminan (hotel memberikan pengembalian dana otomatis kepada tamu yang tidak bahagia). Maskapai penerbangan memiliki situs Web di mana pelanggan dapat memilih penerbangan dan membuat pemesanan mereka secara interaktif. Situs-situs ini merupakan representasi nyata dari penerbangan dan logos mereka.

Permintaan dan suplai dapat dicocokkan dengan menawarkan layanan serupa untuk segmen-segmen pasar dengan pola permintaan yang berbeda (misalnya, turis dibandingkan penduduk). Hal ini dapat dilakukan dengan menawarkan layanan baru dengan pola permintaan yang berlawanan dengan pelayanan yang sudah ada (ski lintas alam selama musim dingin di tempat rekreasi golf Denver); Layanan baru yang melengkapi yang ada (salon kecantikan menambahkan pondok penyamakan); Penawaran khusus selama jam terbang rendah (harga bioskop tengah pekan); Dan layanan baru tidak tunduk pada batas kapasitas yang ada (sebuah restoran meja 10 memulai layanan katering rumah)

Layanan standarisasi mengurangi keragaman mereka, membuatnya lebih mudah untuk mengatur harga, dan meningkatkan efisiensi. Pelayanan dapat distandarkan dengan mendefinisikan secara jelas setiap tugas, menentukan waktu minimum dan maksimum yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tugas, memilih urutan terbaik untuk tugas-tugas yang harus dilakukan, dan mencatat waktu dan mutu yang optimal dari seluruh layanan. Standardisasi telah berhasil diterapkan pada perusahaan-perusahaan seperti penyedia layanan layanan kilat (perusahaan perbaikan dan perbaikan minyak), badan hukum (untuk penutupan rumah dan proses serupa), dan pusat perawatan medis darurat. Jika layanan distandarisasi, sering kali ada pertukaran (misalnya, kualitas yang lebih konsisten dan kenyamanan dalam pertukaran untuk kurang sentuhan pribadi).

Selain jasa standar, para retailer mungkin dapat membuat layanan lebih efisien dengan mengoordinasi mereka dan mengganti mesin untuk tenaga kerja. Oleh karena itu, pengacara real estat sering menggunakan tempa pemrosesan kata untuk paragraf umum dalam penutupan rumah. Ini berarti lebih konsisten dalam cara dokumen terlihat, tabungan waktu, dan dokumen neater dengan lebih sedikit kesalahan. Di antara perusahaan-perusahaan jasa yang automate setidaknya sebagian dari operasi mereka adalah bank, pencucian mobil, arena bowling, maskapai penerbangan, layanan telepon, real estate broker, dan hotel.

Satu cara bahwa layanan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan adalah dengan memahami dan menanggapi keluhan pembeli. Strategi ini memungkinkan operator layanan untuk memperbaiki daerah masalah yang sebaliknya tidak diketahui. Ini juga memungkinkan bagi

operator layanan untuk menawarkan penggantian kepada konsumen sehingga dia akan tetap setia. Sayangnya, terlalu sering, pelanggan yang tidak puas akan lebih mudah untuk beralih ke pesaing (atau mengeluh kepada teman dan keluarga) daripada mengeluh kepada operator layanan. Para retailer dapat mengurangi dampak negatif kegagalan yang berkaitan dengan pelayanan dengan (1) meminta maaf, (2) meninjau kembali keluhan, (3) memperbaiki masalah dan menindaklanjuti kekhawatiran, (4) mendokumentasikan masalah sehingga situasi yang buruk tidak akan kambuh, dan (5) berkomunikasi dengan para pelanggan ini dan memperlakukan mereka dengan cara yang adil. Kesopanan karyawan dan ketulusan erat kaitannya dengan kepuasan pelanggan karena kegagalan layanan.

Lokasi layanan retailer harus dipertimbangkan dengan hati-hati. Kadang-kadang, seperti perbaikan TV, lukisan rumah, dan perawatan rumput, pelayanan itu "disampaikan" kepada pelanggan. Lokasi perusahaan menjadi rumah klien, dan kantor ritel sebenarnya agak tidak signifikan. Banyak klien mungkin bahkan tidak pernah melihat kantor layanan perusahaan; Mereka melakukan kontak melalui telepon atau kunjungan pribadi, dan kenyamanan pelanggan dioptimalkan. Perusahaan ini biaya perjalanan, tetapi juga memiliki sewa yang rendah (atau tidak) dan tidak perlu memelihara fasilitas toko, mengatur pameran, dan seterusnya. Para retailer jasa lainnya dikunjungi dalam perjalanan "permintaan khusus". Meskipun seorang pelanggan mungkin khawatir akan kenyamanan lokasi dinas, ia biasanya tidak memilih orang yang berketerampilan seperti dokter atau pengacara yang berkedudukan di lokasi. Sudah umum bagi para dokter dan pengacara untuk memiliki kantor di rumah mereka atau di dekat rumah sakit atau gedung pengadilan. Toko kecil sering kali dapat digunakan karena hanya membutuhkan sedikit atau bahkan tidak ada ruang untuk memajang barang. Sebuah biro perjalanan mungkin memiliki enam wiraniaga dan memesan jutaan dolar dalam bentuk perjalanan, tetapi dapat dimasukkan ke dalam toko seluas 500 meter persegi.

Kepuasan berdasarkan penetapan harga mengenali dan mengurangi persepsi pelanggan tentang ketidakpastian bahwa pelayanan yang tak terukur dapat memperkeruh. Ini melibatkan jaminan layanan, penetapan harga, dan penetapan harga. 3 harga hubungan mendorong hubungan jangka panjang dengan pelanggan yang berharga. Ini mencakup kontrak jangka panjang dan harga bundling. Penghematan biaya saham efisiensi dengan pelanggan yang muncul dari pelaksanaan tugas layanan perusahaan secara efisien. Hal ini berhubungan dengan konsep kepemimpinan biaya.

Penetapan harga dilakukan ketika pedagang eceran melakukan pengaturan harga dengan pelanggan individu karena layanan yang unik atau kompleks terlibat dan harga satu kali harus disepakati. Tidak seperti harga tradisional (dimana setiap konsumen membayar harga yang sama untuk pelayanan standar), setiap konsumen dapat membayar harga yang berbeda di bawah harga yang dinegosiasikan (tergantung pada sifat layanan unik). Perusahaan yang berpindah-pindah menuntut biaya yang berbeda, bergantung pada jarak kepaknya, yang mengepak perabot yang telah rapuh, menggunakan tangga versus lift, akses ke jalan raya, dan beratnya perabot.

Penetapan harga dinamis menggunakan data dari pelanggan, serta analisis berkelanjutan terhadap pemesanan (seperti maskapai penerbangan dan hotel), untuk memvariasikan harga menurut pelanggan. Harga dapat berbeda untuk pelayanan yang sama, seperti perjalanan pesawat terbang, yang didasarkan atas kapan seorang pelanggan membuat reservasi (awal atau akhir), waktu hari dan hari dalam minggu penerbangan, dan apakah penyedia jasa merasa perlu mengurangi harga untuk mengisi fasilitas yang biasanya kosong (tempat duduk di pesawat atau di pertunjukan)

Salah satu tipe pelanggan sering di luar jangkauan beberapa perusahaan layanan: do-it-yourselfer. Dan jumlah pelakunya di amerika serikat bertambah, karena biaya layanan meningkat (dan karena pertumbuhan ekonomi yang lambat). Si do-it-yourselfer melakukan perbaikan pada mobilnya, mengecat rumah, memotong rumput, dan membuat semua rencana liburan. Penjual diskon yang berorientasi pada kebaikan bekerja dengan baik dengan menjual persediaan kepada orang-orang ini, tetapi pedagang jasa menderita karena pekerjaan dilakukan oleh pelanggan.

#### **2.7.4 Strategi layanan untuk Pal: 'Baldrige Award Winner'**

Penghargaan Baldrige diberikan oleh presiden amerika serikat untuk bisnis — manufaktur dan pelayanan, kecil dan besar — dan untuk pendidikan dan organisasi kesehatan yang berlaku dan dinilai menonjol di tujuh bidang: kepemimpinan; Perencanaan strategis; Fokus pelanggan dan pasar; Pengukuran, analisis, dan pengaturan pengetahuan; Fokus sumber daya manusia; Proses manajemen; Dan hasilnya. Salah satu dari beberapa penjual yang memenangkan penghargaan itu adalah pelayanan mendadak Pal di Kingsport, tennessee — jaringan restoran yang dimiliki secara pribadi dan cepat dengan 26 lokasi dan sekitar 1.000 karyawan (sampai 2016). Perusahaan ini membedakan dirinya dengan menawarkan makanan mahal secara konsisten berkualitas tinggi, disampaikan dengan cepat, ceria, dan tanpa kesalahan.

Di Pal, waktu tunggu pelanggan dari menempatkan perintah untuk mengangkatnya adalah empat kali lebih cepat daripada restoran cepat saji kedua di as; Di jendela drive-up, di mana pesanan ditempatkan, rata-rata waktu turnaround adalah 12 detik. Meskipun layanan cepat, Pal membuat kesalahan hanya sekali dalam setiap 3.600 pesanan. Itu adalah 10 kali lebih baik daripada rata-rata restoran cepat saji.

Pal memiliki proses untuk setiap aktivitas organisasi dan operasional. Proses keunggulan bisnis adalah kekuatan integrasi utama dan memastikan kebutuhan pelanggan terpenuhi dalam setiap transaksi. Proses ini dilaksanakan di bawah kepemimpinan eksekutif top Pal dan para pemiliknya, proses ini mencakup semua aspek operasi dari perencanaan strategis (yang dilakukan setiap tahun) hingga pengendalian kualitas online

Keberhasilan perusahaan dalam mengurangi turnover di antara frontline production dan jasa personnei, yang sebagian besar berusia antara 16 dan 18 tahun dan bekerja paruh waktu, adalah keuntungan besar. Calon pekerja harus lulus ujian psikologi 60 pertanyaan sebelum dipertimbangkan untuk pelatihan. Pemilik-operator dan asisten manajer memiliki tanggung jawab utama untuk pelatihan, berdasarkan model empat langkah: memperlihatkannya, melakukannya, mengevaluasinya, dan melaksanakannya lagi. Karyawan baru mendapatkan 120 jam pelatihan sebelum bekerja sendiri dan harus memenuhi syarat untuk setiap tugas pekerjaan tertentu. Pada tingkat asisten manajer, omset pekerjaan adalah 1,4 persen; Pada tingkat garis depan hanya 32 persen.

## BAB III

### STRATEGI PERENCANAAN DALAM BISNIS RETAILING

#### Tujuan Pembahasan:

1. Untuk menunjukkan nilai perencanaan strategis untuk semua jenis retailer
2. Untuk menjelaskan langkah-langkah dalam perencanaan strategis bagi retailer : analisis situasi, sasaran, identifikasi konsumen, strategi keseluruhan, kegiatan spesifik, kontrol, dan umpan balik
3. Untuk memeriksa individu dikontrol dan elemen tak terkendali dari strategi ritel, dan untuk menyajikan perencanaan strategis sebagai serangkaian langkah terpadu
4. Untuk menunjukkan bagaimana rencana strategis dapat disiapkan

Perencanaan strategis dalam penyusunan ulang adalah proses rumit dengan sejumlah faktor yang saling terkait, baik terkendali maupun tidak terkendali. Sebelumnya, para retailer difokuskan pada pemasaran dalam toko dengan mencoba mempengaruhi konsumen membeli keputusan seraya mereka berbelanja — biasanya melalui tampilan produk yang mencolok, promosi khusus di akhir lorong, dan kemasan menarik perhatian di rak.

Dewasa ini, banyak konsumen memiliki pendekatan yang berbeda dalam berbelanja, dan para retailer perlu merencanakan dan menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan itu. Konsumen tidak hanya suka berbelanja; Mereka juga terhubung untuk memulai proses belanja dan kadang-kadang hanya untuk mendengar apa yang orang lain katakan. Dominasi channel online dalam beberapa kategori ritel seperti konsumen elektronik, perjalanan, dan hiburan telah rusak, dan dalam beberapa kasus dihilangkan, model bisnis dari pemilik tetap dan menyebabkan popularitas perusahaan-perusahaan online murni. Dalam kategori produk lainnya, di mana channel daring tidak terlalu mengganggu, proses digitalisasi yang berkelanjutan karena teknologi mobile and social media memaksa perencanaan dan investasi tambahan dalam strategi omni-manager sebagai konsumen menggunakan channel dan perangkat (laptop, telepon pintar, dan tablet) secara bersamaan dan berjalan lancar selama proses pencarian dan pembelian mereka. Para retailer tidak bisa mengendalikan penggunaan ini. Mengembangkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan atau keintiman merek adalah kuncinya. Brand keintiman menggambarkan hubungan penting antara seseorang dan merek (ini dapat mencakup retailer). Merek keintiman melebihi penggunaan, pembelian, dan kesetiaan. Menurut brand agency MBLM, brand keintiman agency ([www.mblm.com](http://www.mblm.com)), merek dagang membuat performa bisnis yang lebih baik.

Jadi, merk mana yang berhasil mengembangkan hubungan intim? Itu tergantung pada gender. Perempuan berhubungan dengan suatu pokok yang luas dan lebih matang dari merk yang melibatkan lebih banyak aspek dari kehidupan sehari-hari mereka. Di antara konsumen wanita, Apple adalah merk yang paling intim diikuti oleh Disney, Amazon, makanan utuh, dan Toyota, menurut MBLM. Lima merk pria top adalah Harley-Davidson, Apple, Toyota, Nintendo, dan Lexus. Rina Plapler, partner mi6, menegaskan bahwa bagaimana orang membentuk ikatan dengan merk gender transenden. "Penting untuk melihat jenis cap yang cenderung digunakan wanita dan bagaimana usia serta pendapatan memengaruhi pilihan merek. Ini membantu retailer untuk lebih baik mempromosikan barang dan jasa dan membentuk lampiran merk yang mendalam."

Usia dan pendapatan sangat berperan dalam menentukan pilihan merek. Di antara generasi wanita berusia 18 hingga 34 tahun, lima jenis terkenal adalah apel, Amazon, Sephora, Target, dan makanan utuh; Pria berusia 18 sampai 34 tahun memilih Nintendo, Samsung, PlayStation, Xbox, dan YouTube sebagai lima besar mereka. Perempuan menghasilkan \$34.000 sampai \$49.000 yang paling terhubung,

dengan L'Oreal, Revlon, dan merpati dalam lima besar mereka. Di antara mereka dengan pendapatan \$50.000 menjadi \$75.000, para pemimpin termasuk Apple, Starbucks, Olay, Coca-Cola, dan Netflix. Dan bagi mereka yang memperoleh us \$75,000 menjadi us \$150,000, Apple, Sephora, Amazon, Target, dan Clinique berada diatas daftarnya.

### 3.1 TINJAUAN UMUM

Dalam bab ini, kami meliputi perencanaan ritel strategis — fondasi buku kita — secara terperinci. Seperti yang tercatat di bab 1, strategi eceran adalah keseluruhan rencana atau kerangka kerja kerja yang memandu retailer . Idealnya, ini akan mencakup setidaknya 1 tahun dan menguraikan misi, tujuan, pasar konsumen, aktivitas secara keseluruhan dan spesifik, serta mekanisme pengendalian. Tanpa strategi yang jelas dan terintegrasi, sebuah firma mungkin tidak sanggup menghadapi pasar. Administrasi bisnis kecil as merekomendasikan agar setiap bisnis, terlepas dari apakah itu bermaksud mencari dukungan keuangan dari pemberi pinjaman atau investor, harus memiliki rencana bisnis yang komprehensif dan bijaksana. Ini berfungsi sebagai peta jalan untuk 3 sampai 5 tahun ke depan dan membantu bijaksana dan objektif membuat keputusan pada banyak elemen bisnis utama, termasuk:

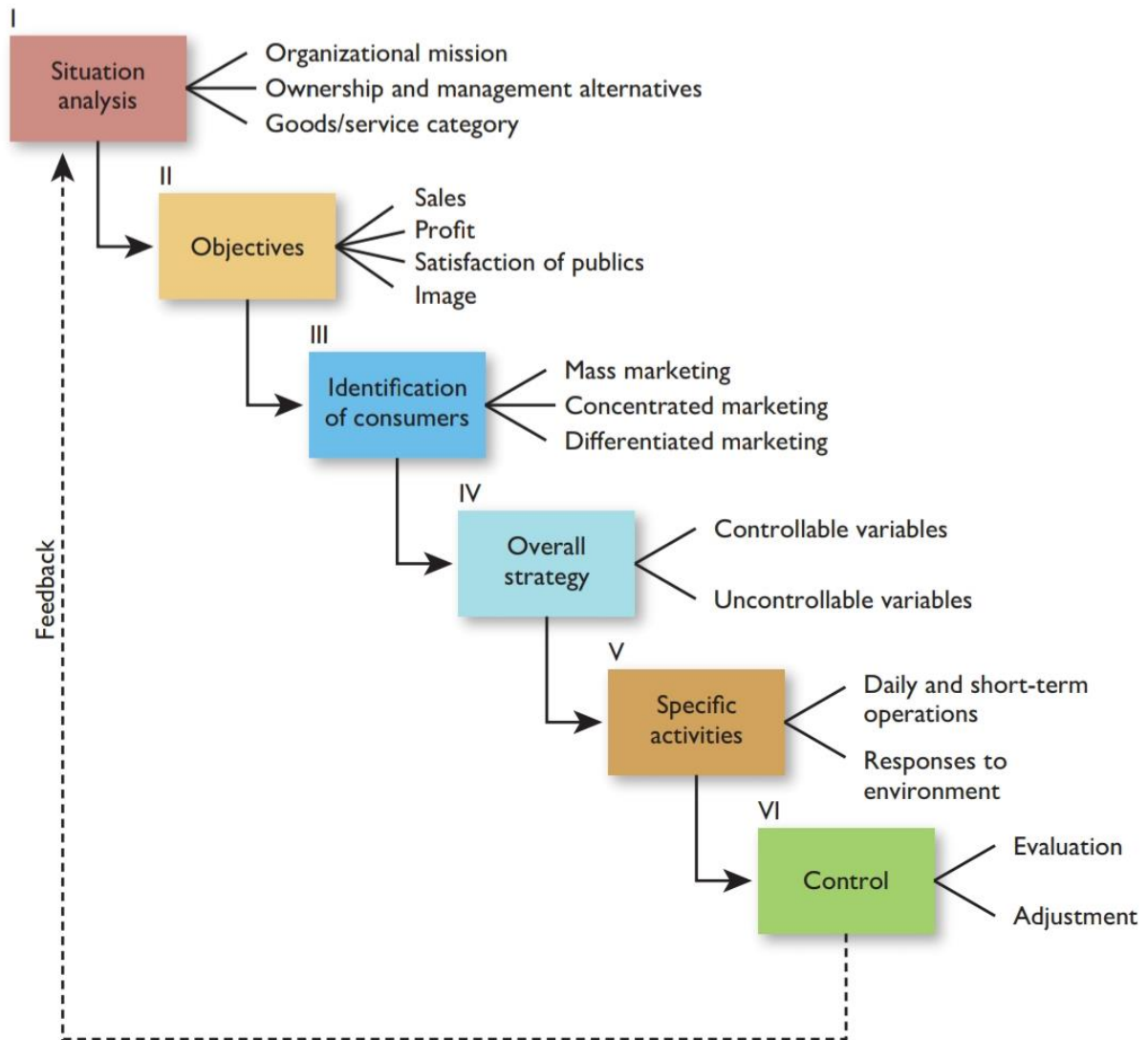
- (1) Apa yang perlu anda lakukan untuk memulainya dan sumber daya apa (waktu, uang, dan lain-lain) yang akan anda butuhkan untuk dibelanjakan.
- (2) Apa yang diperlukan untuk bisnis anda untuk menghasilkan laba dan berapa lama waktu yang dibutuhkan.
- (3) Informasi apa yang calon pembeli, vendor, dan investor perlu ketahui agar anda dapat secara efektif memasarkan bisnis anda.

Banyak faktor lain yang penting untuk keberhasilan bisnis bergantung pada rencana anda: pendanaan luar, kredit dari pemasok, manajemen operasi dan keuangan anda, promosi dan pemasaran bisnis anda, serta pencapaian tujuan dan tujuan anda. Asosiasi bisnis kecil as menyediakan alat rencana bisnis panduan interaktif untuk membantu pengusaha memulai proses perencanaan mereka.

Proses perencanaan ritel strategis memiliki beberapa fitur menarik:

1. Ini menyediakan analisis menyeluruh mengenai persyaratan untuk menjalankan bisnis bagi berbagai jenis retailer .
2. Hal ini menguraikan tujuan retailer.
3. Sebuah firma menentukan bagaimana membedakan diri dari pesaing dan mengembangkan penawaran yang menarik bagi sekelompok pelanggan.
4. Lingkungan hukum, ekonomi, dan persaingan dipelajari.
5. Usaha total sebuah perusahaan terkoordinasi.
6. Krisis diantisipasi dan sering kali diremehkan atau dihindari.

Perencanaan strategis dapat dilakukan oleh pemilik manajemen yang tegas dan profesional, atau kombinasi dari keduanya. Bahkan di antara bisnis keluarga, mayoritas perusahaan pertumbuhan tinggi memiliki rencana strategis. Langkah dalam merencanakan dan menggunakan strategi eceran sangat bergantung; Sebuah firma sering dimulai dengan rencana umum yang mendapat lebih spesifik sebagai pilihan dan hadiah menjadi lebih jelas. Dalam bab ini, kita membahas setiap langkah dalam mengembangkan strategi eceran, sebagaimana diperlihatkan pada gambar 3.1. Mengingat pentingnya retailing global, bab apendiks mengeksplorasi dimensi khusus perencanaan strategis dalam lingkungan global. Kunjungi blog kami ([WWW. Bermanevans. com](http://WWW.Bermanevans.com)) untuk beberapa tautan mengenai perencanaan strategis.



**Gambar 3.1** Elemen dari strategi ritel

### 3.2 ANALISIS SITUASI

Analisis situasi adalah evaluasi jujur terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi calon atau retailer yang ada. Ia ingin menjawab dua pertanyaan umum: bagaimana status perusahaan saat ini? Ke arah mana arahnya? Analisis situasi berarti dibimbing oleh misi organisasi, mengevaluasi pilihan kepemilikan dan manajemen, dan menguraikan kategori barang/jasa yang akan dijual.

Strategi yang baik mengantisipasi dan beradaptasi terhadap peluang dan ancaman dalam lingkungan bisnis yang berubah. Peluang adalah peluang pasar terbuka yang ada karena pedagang eceran lain belum memanfaatkan peluang itu. Ikea cukup baik karena itu adalah firma perintis dalam menawarkan beragam perabot dengan harga diskon. Ancaman adalah faktor lingkungan hidup dan pasar yang dapat berdampak buruk terhadap pedagang saham jika mereka tidak bereaksi terhadapnya (dan, kadangkala, bahkan jika mereka melakukannya). Teater-bioskop bioskop berlayar tunggal nyaris lenyap karena mereka tidak sanggup mengusir bioskop bioskop multilayar. Film-film yang tersedia melalui layanan pay-per-view dan film streaming oleh layanan langganan seperti Netflix dan Amazon adalah ancaman tambahan terhadap industri bioskop.

Sebuah perusahaan perlu melihat tren cukup dini untuk memuaskan pelanggan dan mendahului pesaing, namun tidak terlalu dini sehingga pembeli tidak siap untuk perubahan atau bahwa tren yang salah dirasakan. Pergantian tugas Merchandising — seperti penetapan fad — lebih cepat diberlakukan


daripada perubahan dalam strategi, harga, atau promosi sebuah firma. retailer baru dapat menyesuaikan diri dengan tren yang lebih mudah daripada tren yang ada dengan gambar yang sudah mapan, sewa yang terus-menerus, dan keterbatasan ruang. Disiapkan dengan baik perusahaan-perusahaan kecil dapat bersaing dengan pedagang besar karena mereka gesit.

Dalam analisis situasi, terutama untuk retailer baru atau berpikir tentang perubahan strategis yang besar, penilaian diri yang jujur dan mendalam adalah penting. Seseorang atau suatu perusahaan boleh saja ambisius dan agresif, tetapi memandang terlalu tinggi kemampuan dan prospeknya bisa membahayakan jika hal itu mengakibatkan bisnis ritel yang salah, sumber daya yang tidak memadai, atau pesaingnya yang salah.

Misi organisasi adalah komitmen retailer terhadap jenis bisnis dan peran yang berbeda dalam pasar. Hal ini tercermin dari sikap perusahaan terhadap konsumen, karyawan, pemasok, pesaing, pemerintah, dan lainnya. Misi yang jelas memungkinkan keuntungan perusahaan pelanggan mengikuti dan membedakan dirinya dari pesaing. Gambar 3.2 menyoroti beberapa kutipan inspirasional dari eksekutif terkemuka yang hendaknya diingat oleh para pedagang eceran sewaktu merancang misi mereka. Salah satu keputusan penting adalah apakah akan mendasarkan bisnis di sekitar barang dan jasa yang dijual atau di sekitar kebutuhan konsumen. Seseorang yang membuka bisnis perangkat keras harus memutuskan apakah, selain produk perangkat keras, barang-barang di kamar mandi yang tidak bersih harus diisi. Seorang tradisionalis mungkin tidak membawa kesia-siaan karena mereka tampaknya tidak berhubungan dengan bisnis yang diusulkan. Tetapi jika toko adalah untuk menjadi pusat perbaikan rumah sendiri, vanili adalah bagian yang logis dari campuran. Toko itu akan membawa barang relevan yang diinginkan konsumen.

Keputusan penting kedua adalah apakah pedagang eceran menginginkan tempat di pasar sebagai pemimpin atau pengikut. Hal ini dapat mencoba untuk menawarkan strategi yang unik, seperti Taco Bell menjadi yang pertama national quick-melayani rantai makanan meksiko. Atau bisa meniru praktek pesaing tetapi melakukan pekerjaan yang lebih baik dengan melakukannya, seperti restoran makanan cepat saji lokal meksiko yang menawarkan pelayanan terjamin lima menit dan jaminan kebersihan.



<p>“Communication is the key to <b>EVERYTHING.</b>” - Laura Sen, BJ’s Wholesale Club CEO</p> 	<p>“Never let anybody <b>OUTWORK</b> you.” - Matthew Shay, National Retail Federation President &amp; CEO</p>	<p>“Be flexibly <b>STUBBORN.</b>” - Jeff Bezos, Amazon.com Founder &amp; CEO</p>
<p>“<b>NEVER</b> give up” - Tony Hsieh, Zappos.com CEO</p>	<p>“The more you make other people successful, the more <b>successful</b> you will be.” - Mindy Grossman, HSNi CEO</p>	 <p>“Find <b>TRUTH</b> IN <b>TRIALS</b> and <b>LESSONS</b> IN <b>MISTAKES.</b>” - Howard Schultz, Starbucks CEO</p>
<p>“Have a five-year <b>GOAL.</b>” - Jim Wright, Tractor Supply Co. Chairman</p> 	<p>“Don’t be <b>INTIMIDATED</b> by what you don’t know.” - Sara Blakely, Spanx Founder &amp; CEO</p>	
<p>“You develop <b>STRENGTH</b> through adversity. You have to keep <b>MOVING</b> towards your goal through <b>HUGE</b> obstacles.” - Mickey Drexler, J. Crew CEO</p>		
<p>“There is only <b>1 BOSS, THE CUSTOMER.</b>” - Sam Walton, Walmart Founder</p>	<p>“Be <b>OPEN.</b> Your way is not necessarily the only way or the right way.” - Lisa Price, Carol’s Daughter, Founder &amp; President</p>	
 <p>“<b>DREAM BIGGER.</b>” - Steve Jobs, Apple, Former CEO</p>	<p>“Hire and work with people better and smarter than yourself.” - Tory Burch, Tory Burch, LLC CEO</p> 	<p>“You can’t get too <b>FOCUSED</b> on worrying about what’s going to happen.” - Jim Sinegal, Costco co-founder</p>
	<p>“When you find your <b>passion</b>, hold on to it.” - Bob Myers, Sheplers Western Wear President &amp; CEO</p>	 <p>“<b>Intuition</b> is the doorway to release your genius.” - Kip Tindell, The Container Store CEO</p>

**Gambar 3.2** Pembelajaran Kepemimpinan

**Sumber eksekutif ritel:** berdasarkan materi dari federasi ritel nasional ([www.nrfca.com/://sites/default/files/leadership\\_lessons.PDF](http://www.nrfca.com/://sites/default/files/leadership_lessons.PDF)). Dicitak ulang dengan izin.

Keputusan ketiga melibatkan lingkup pasar. Rantai besar sering mencari basis pelanggan yang luas (karena sumber daya dan pengakuan mereka). Sering kali yang terbaik bagi retailer kecil dan startups untuk fokus pada basis pelanggan yang lebih kecil, sehingga mereka dapat bersaing di pasar lokal versus pasar regional. Meskipun pengembangan misi organisasi adalah langkah pertama dalam proses perencanaan, misi firma harus terus-menerus ditinjau dan disesuaikan untuk mencerminkan tujuan perusahaan yang berubah dan lingkungan ritel yang dinamis. Berikut adalah contoh tentang bagaimana misi organisasi Amazon telah berkembang sejak diluncurkan secara daring pada bulan juli 1995.

Misi awalnya adalah menggunakan Internet untuk mengubah buku membeli menjadi pengalaman belanja yang paling cepat, paling mudah, dan paling menyenangkan. 3 sejak itu, Amazon telah bertumbuh dalam pendapatan penjualan (\$100 miliar pada 2015)<sup>4</sup> dan dalam penawaran produk

menjadi pedagang eceran terbesar ketujuh di dunia. Sebagai hasilnya, pernyataan misinya telah menjadi jauh lebih luas, namun fokus dan komitmen pada kepuasan pelanggan dan pengiriman dari sumber pendidikan pengalaman belanja masih ada.

#### **Karir dalam Retail**

##### **"Pembangun," "pengelola," dan "pengurus"**

*Keterampilan para eksekutif ritel perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, serta tahap siklus hidup perusahaan (tumbuh, dewasa, atau menurun). Organisasi unit Multiple-unit (seperti Saks Fifth Avenue dan Off Saks, unit diskon orangtua) mungkin memiliki tujuan yang berbeda (seperti pertumbuhan ringan di Saks Fifth Avenue versus pertumbuhan yang lebih tinggi di luar Saks, berdasarkan penjualan per unit toko serta unit tambahan). Demikian pula, bentuk ritel yang sedang berkembang, Peapod (layanan antar ke rumah untuk bahan pangan) membutuhkan tipe manajer yang berbeda daripada supermarket tradisional (seperti pemilik perusahaan Stop & Shop). Unit-unit yang bertumbuh cepat harus diatur oleh "pembangun", unit-unit dewasa oleh "pengelola, dan penyusutan bisnis oleh" pengurus ", yang berspesialisasi dalam menjual atau menyusun kembali aset di lokasi dan unit bisnis lainnya.*

*Kembangkan deskripsi pekerjaan untuk tiga jenis manajer yang berbeda.*

### **3.3 KEPEMILIKAN DAN MANAJEMEN ALTERNATIF**

Sebuah aspek penting dari analisis situasi adalah menilai kepemilikan dan alternatif manajemen, termasuk apakah akan membentuk kepemilikan tunggal, kemitraan, atau korporasi — dan apakah akan memulai bisnis baru, membeli bisnis yang sudah ada, atau menjadi sebuah franchisee. 6 pilihan manajemen mencakup pemilik manager versus manajer profesional dan terpusat versus struktur desentralisasi. Tidak ada jenis kepemilikan terbaik untuk retailer ; Jenis struktur hukum berdampak pada pajak, kewajiban pribadi, penyimpanan catatan, dan kemampuan untuk mengumpulkan uang. Keterbatasan bentuk kepemilikan tertentu sering kali dapat diatasi. Misalnya, pemilik tunggal dapat membeli jaminan asuransi untuk mengurangi kerugian. Pengusaha yang lihai mengevaluasi ulang pilihan entitas mereka sebagaimana bisnis mereka berkembang. Asosiasi bisnis kecil (SBA) dan seorang pengacara atau penasihat pajak berpengalaman merupakan sumber informasi dan nasihat yang berharga untuk sebuah bisnis.

Pemilik tunggal adalah unincorporated perusahaan ritel dimiliki oleh satu orang. Semua manfaat, keuntungan, risiko, dan kerugian ditanggung oleh orang itu. Hal ini sederhana untuk membentuk, sepenuhnya dikendalikan oleh pemilik, beroperasi secara fleksibel, mudah untuk dibubarkan, dan tunduk pada pajak tunggal oleh pemerintah. Hal itu membuat pemiliknya secara pribadi bertanggung jawab atas tuntutan hukum dari pemasok, kreditor, dan lainnya; Hal ini juga dapat menyebabkan keterbatasan modal dan keahlian.

Kemitraan adalah sebuah firma ritel unincorporated yang dimiliki oleh dua orang atau lebih, masing-masing dengan bunga keuangan. Mitra berbagi manfaat, keuntungan, risiko, dan biaya. Keuntungan mencakup: tanggung jawab dan keahlian dibagi di antara sejumlah prinsip, ada kemampuan yang lebih besar untuk menggalang dana daripada dengan kepemilikan, format ini lebih sederhana untuk dibentuk daripada korporasi, dan tunduk pada pemajakan tunggal oleh pemerintah. Tergantung pada jenis kemitraan, itu dapat membuat pemilik secara pribadi bertanggung jawab untuk klaim hukum, dapat dibubarkan karena kematian mitra atau ketidaksepakatan, itu mengikat semua mitra untuk tindakan yang dibuat oleh mitra individu mana pun yang bertindak atas nama perusahaan, dan biasanya memiliki lebih sedikit kemampuan untuk meningkatkan modal daripada perusahaan.

Sebuah perusahaan adalah firma ritel yang secara resmi disahkan di bawah hukum negara. Itu adalah badan hukum yang terpisah dari para pejabat (atau pemegang saham) individu. Dana dapat disalurkan melalui penjualan saham; Tuntutan hukum terhadap orang perorangan biasanya tidak diperbolehkan; Pemindahan kepemilikan relatif mudah; Firma ini lebih diyakinkan akan eksistensi jangka panjang (jika sang pendiri pergi, pensiun, atau mati); Penggunaan manajer profesional didorong; Otoritas operasi dijelaskan. Tergantung pada jenis perusahaan, itu dikenakan pajak ganda (pendapatan perusahaan dan saham deviden), menghadapi lebih banyak aturan pemerintah, dapat menuntut proses rumit ketika ditetapkan, dapat dianggap sebagai impersonal, dan mungkin memisahkan kepemilikan dari manajemen. Sebuah perusahaan tertutup dijalankan oleh jumlah terbatas orang yang mengontrol kepemilikan; Stok tidak tersedia untuk umum. Dalam sebuah perusahaan terbuka, saham diperdagangkan dan tersedia untuk umum.

Kepemilikan tunggal bertanggung jawab atas 74 persen perusahaan ritel as yang mendaftarkan pajak, kemitraan untuk 6 persen, dan perusahaan untuk 20 persen. Namun, pemilik tunggal bertanggung jawab atas hanya 5 persen total penjualan toko eceran di as, kemitraan untuk 10 persen, dan perusahaan untuk 85 persen. Memulai bisnis baru menjadi pengusaha menawarkan fleksibilitas dalam lokasi, gaya operasi, jalur produk, pasar pelanggan, dan faktor-faktor lainnya, serta melibatkan perencanaan dan mengimplementasikan strategi yang sepenuhnya sesuai dengan keinginan dan kekuatan sang pemilik. Mungkin ada biaya konstruksi yang tinggi, jeda waktu hingga bisnis dibuka dan kemudian sampai laba diperoleh, dimulai dengan nama yang tidak diketahui, dan harus membentuk hubungan supplier dan menimbun barang - barang mewah. Gambar 3.3 menyajikan daftar periksa untuk dipertimbangkan ketika memulai bisnis eceran.

Membeli bisnis yang sudah ada memungkinkan pedagang eceran memperoleh nama perusahaan yang mapan, pelanggan yang berikut, lokasi yang baik, personel yang terlatih, dan fasilitas; Untuk beroperasi segera; Untuk menghasilkan penjualan dan keuntungan yang berkelanjutan; Dan mungkin untuk mendapatkan persyaratan sewa atau pendanaan yang baik (dengan suku bunga rendah) dari si penjual. Beberapa kerugian adalah bahwa fixtures mungkin lebih tua, ada sedikit fleksibilitas dalam menerapkan strategi yang disesuaikan dengan keinginan dan kekuatan si pemilik baru, dan potensi pertumbuhan bisnis mungkin terbatas. Satu isu yang harus diperiksa dalam pembelian adalah valuasi dari persediaan perusahaan yang sudah ada. Gambar 3.4 memperlihatkan sebuah daftar periksa untuk dipertimbangkan ketika membeli bisnis ritel yang sudah ada.

Nama pada bisnis
<p><b>A. Penilaian diri dan pilihan bisnis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan anda. Paragraf komitmen: mengapa anda hendaknya berada dalam bisnis bagi diri anda sendiri?</li> <li>• Mengapa membuka bisnis baru daripada mendapatkan bisnis yang sudah ada atau menjadi anggota dari rantai waralaba?</li> <li>• Gambarkan jenis bisnis eceran yang sesuai dengan kekuatan dan hasrat anda. Apa yang akan membuatnya unik?</li> <li>• Apa yang akan menjadikannya sebagai pelanggan bisnis?</li> <li>• Bagaimana anda akan memanfaatkan kelemahan pesaing?</li> </ul>
<p><b>B. Rencana Ritel secara keseluruhan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyatakan filosofi bisnis anda. Pilih bentuk kepemilikan (hak kepemilikan tunggal, kemitraan, atau korporasi).</li> <li>• Nyatakan tujuan jangka panjang dan jangka pendek anda.</li> <li>• Analisis pelanggan Anda dari sudut pandang mereka.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cari tahu ukuran pasar dan lokasi tokomu.</li> <li>• Hitung-hitung total penjualan ritel dari kategori barang/jasa anda di area perdagangan anda.</li> <li>• Analisa pesaing Anda.</li> <li>• Mengukur potensi pangsa pasar anda.</li> <li>• Kembangkan strategi ritel anda: lokasi toko dan operasional, merchandising, harga, dan citra toko dan promosi</li> </ul>
<p><b>C. Rencana keuangan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berapa tingkat dana yang anda butuhkan untuk memulai dan melewati tahun pertama?</li> <li>• Dari mana mereka akan datang?</li> <li>• Tentukan laba tahun pertama, laba kembali investasi, dan gaji yang anda butuhkan/inginkan.</li> <li>• Proyek arus kas bulanan dan laporan laba-rugi dan rugi selama dua tahun pertama.</li> <li>• Penjualan apa yang akan dibutuhkan bahkan selama tahun pertama?</li> <li>• Apa yang akan kau lakukan jika penjualan ini tidak mencapai?</li> </ul>
<p><b>D. Rincian Rencana Organisasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jelaskan rencana personil anda (topi untuk dipakai), rencana organisasi, dan kebijakan.</li> <li>• Daftarlaha pekerjaan yang anda sukai dan ingin lakukan dan yang tidak anda sukai, tidak dapat lakukan, atau tidak ingin lakukan.</li> <li>• Jelaskan sistem akuntansi dan inventaris anda.</li> <li>• Perhatikan rencana asuransimu.</li> <li>• Tentukan bagaimana kegiatan sehari-hari akan dilakukan untuk setiap aspek strategi anda.</li> <li>• Tinjaulah kembali risiko yang anda hadapi dan bagaimana anda berencana untuk mengatasinya.</li> </ul>

**Gambar 3.3** Sebuah daftar periksa untuk mempertimbangkan ketika memulai bisnis ritel baru  
*Sumber: diadaptasi oleh para penulis dari Guide instruktur pelatihan manajemen bisnis kecil, nomor 109 (Washington, DC: U.S. Small Business Administration, n.d.).*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengapa penjual menempatkan bisnis untuk dijual?</li> <li>• Berapa banyak anda membayar untuk niat baik (biaya bisnis melebihi nilai aset yang sesungguhnya)?</li> <li>• Memiliki penjualan, tingkat persediaan, dan angka keuntungan telah dikonfirmasi oleh akuntan anda?</li> <li>• Apakah penjualnya akan memperkenalkan anda kepada pelanggannya dan tetap bertahan selama masa transisi?</li> <li>• Apakah si penjual akan menandatangani suatu pernyataan bahwa ia tidak akan membuka bisnis yang langsung bersaing di daerah perdagangan yang sama untuk jangka waktu yang masuk akal?</li> <li>• Jika penjualan musiman, apakah anda membeli bisnis pada waktu yang tepat tahun ini?</li> <li>• Dalam pembelian bisnis, apakah anda mengasumsikan utang yang ada penjual?</li> <li>• Siapa yang menerima hasil dari transaksi yang dibuat sebelum penjualan bisnis tetapi belum dibayar oleh pelanggan?</li> <li>• Berapa lama sewa jika properti yang disewa?</li> <li>• Jika properti ini harus dibeli bersama dengan bisnis, apakah telah diperiksa oleh seorang insinyur profesional?</li> <li>• Seberapa modern toko dan alat perkakas toko?</li> <li>• Persediaanya masih segar?</li> <li>• Apa isinya penuh dengan barang dagangan?</li> <li>• Apakah kebijakan iklan, kebijakan layanan pelanggan, dan kebijakan penetapan harga dari pemilik masa lalu mirip dengan anda?</li> <li>• Dapatkah anda melanjutkan kebijakan lama?</li> </ul>
--

- Jika bisnis adalah untuk menjadi bagian dari rantai, apakah unit baru kompatibel dengan unit yang ada?
- Berapa banyak area perdagangan tumpang tindih yang ada dengan toko-toko yang ada?
- Apakah seorang pengacara telah memeriksa kontrak yang diusulkan?
- Apa pilihan akan memiliki bisnis ini pada gaya hidup anda dan hubungan keluarga anda?

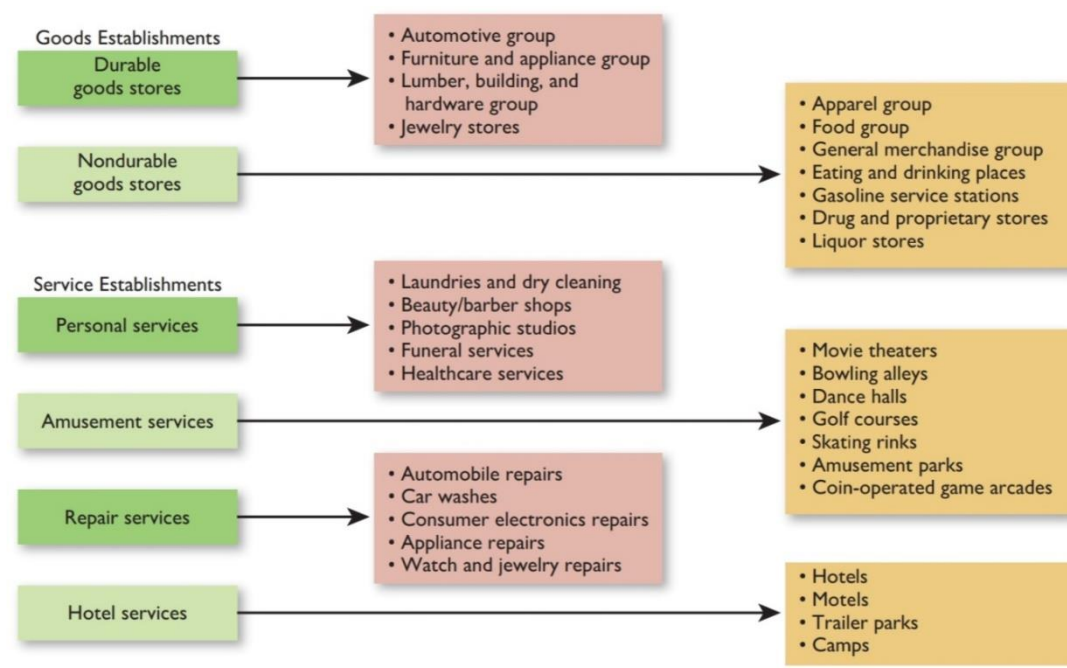
**Gambar 3.4** Daftar periksa untuk pembelian bisnis ritel yang sudah ada

Dengan menjadi seorang franchisee, pedagang eceran dapat menggabungkan kepemilikan independen dengan franchisor dukungan seperti bantuan perencanaan strategis; Sebuah nama perusahaan terkenal dan pelanggan setia berikut: Pemasaran dan pemasaran; Dan gambaran regional, nasional, atau global (bukan gambaran lokal). Akan tetapi, kontrak franchisee dapat menentukan standar operasi yang kaku, membatasi produk yang dijual, dan membatasi pilihan pemasok; Perusahaan franchisor biasanya dibayar terus-menerus (royalti); Biaya iklan mungkin dibutuhkan; Dan ada kemungkinan dihentikan oleh franchisor jika kesepakatan tidak diikuti dengan memuaskan.

Secara strategis, format manajemen juga memiliki dampak yang dramatis. Dengan seorang manajer, perencanaan cenderung kurang formal dan lebih intuitif, dan banyak tugas disediakan bagi orang itu (seperti pengawasan karyawan dan manajemen uang tunai). Dengan manajemen profesional, perencanaan cenderung lebih formal dan sistematis. Namun, manajer profesional lebih dibatasi dalam wewenang mereka daripada manajer pemilik. Dalam struktur terpusat, pengaruh perencanaan terletak pada manajemen atau kepemilikan atas; Manajer di departemen individu memiliki masukan besar ke dalam keputusan dengan struktur desentralisasi. Sebuah diskusi komprehensif tentang pedagang eceran, rantai, waralaba, departemen yang disewa, sistem pemasaran vertikal, dan koperasi konsumen disertakan dalam bab 4.

### 3.4 KATEGORI BARANG/JASA

Sebelum calon perusahaan ritel dapat sepenuhnya merancang rencana strategis, ia memilih barang/jasa — bidang bisnis untuk beroperasi. Gambar 3-5 menunjukkan keragaman kategori barang/jasa. Bab 5 memeriksa sifat-sifat dari penjual toko bahan makanan dan umum. Bab 6 berfokus pada Web, nonstore, dan bentuk-bentuk pengecekan nontradisional lainnya.



**Gambar 3.5** Memilih jenis ritel dan pengaturan layanan

Disarankan untuk menentukan baik kategori barang/jasa umum maupun niche dalam kategori itu. Dealer Mercedes adalah penjual mobil mewah catering untuk pelanggan kelas atas. Wendy adalah rantai terkenal untuk kualitas makanan cepat saji dengan menu menekankan hamburger. Motel 6 adalah rantai yang kekuatannya tidak mahal, bersih, dan terletak di tengah ruangan hotel dengan sedikit lekukan.

Calon pemilik bisnis ritel harus memilih jenis bisnis yang akan memungkinkan dia menyesuaikan kemampuan pribadi, sumber keuangan, dan ketersediaan waktu dengan persyaratan bisnis semacam itu. Kunjungi blog kami ([www.bermanevansretail.com](http://www.bermanevansretail.com)) untuk tautan dengan banyak asosiasi perdagangan ritel yang mewakili berbagai kategori barang/jasa.

### 3.5 KESANGGUPAN PRIBADI

Kesanggupan pribadi bergantung pada kesanggupan pribadi seseorang — pilihan untuk suatu jenis bisnis dan potensi untuk berbuat baik; Pendidikan atau pembelajaran formal mengenai praktik dan kebijakan ritel; Dan pembelajaran praktis tentang praktek ritel dan kebijakan.

Seseorang yang ingin menjalankan bisnis, menunjukkan inisiatif, dan memiliki kemampuan untuk bereaksi cepat terhadap perkembangan persaingan akan lebih cocok untuk situasi yang berbeda daripada seseorang yang bergantung pada orang lain untuk meminta nasihat dan tidak suka membuat keputusan cepat. Individu pertama dapat menjadi operator independen dalam bisnis dinamis seperti pakaian; Yang kedua mungkin mencari mitra atau waralaba dan bisnis yang stabil, seperti toko alat tulis. Beberapa orang menikmati interaksi pelanggan; Mereka tidak akan menyukai operasi pelayanan diri yang tidak bersifat kepribadian. Yang lain senang dengan aturan via pos atau pemeriksaan Web.

Dalam bidang-bidang tertentu, persyaratan pendidikan dan pengalaman ditentukan oleh hukum. Pialang saham, makelar real estat, apoteker, dan optimis harus memenuhi semua standar pendidikan atau pengalaman untuk menunjukkan kompetensi. Misalnya, para pialang real estat diberi izin setelah meninjau pengetahuan mereka tentang praktek real-estate dan karakter etika mereka. Sebutan resmi "pialang" tidak bergantung pada kemampuan untuk menjual atau memiliki sikap yang berorientasi pada kebiasaan.

Beberapa keterampilan dapat dipelajari; Lainnya adalah bawaan. Oleh karena itu, potensi pemilik ritel harus menilai keterampilan mereka dan mencocokkan mereka dengan tuntutan bisnis yang diberikan. Ini melibatkan refleksi yang cermat tentang diri sendiri. Kemitraan mungkin yang terbaik ketika dua atau lebih pihak memiliki keterampilan melengkapi. Seseorang dengan pengalaman menjual dapat bergabung dengan seseorang yang memiliki keterampilan pengoperasian untuk memulai suatu bisnis. Setiap mitra memiliki keterampilan yang berharga, tetapi ia mungkin tidak dapat mengoperasikan badan eceran tanpa keahlian dari pasangannya.

### 3.6 SUMBER KEUANGAN

Banyak perusahaan ritel, khususnya yang baru dan independen, gagal karena para pemiliknya tidak mampu memproyeksikan sumber daya finansial yang diperlukan untuk membuka dan mengoperasikan perusahaan. Tabel 3.1 menguraikan beberapa investasi khas untuk usaha ritel baru.

**Tabel 3.1** Beberapa investasi finansial biasa untuk usaha ritel baru

Penggunaan dana	Sumber dana
Lahan dan bangunan (sewa atau pembelian)	Tabungan pribadi, pinjaman bank, perusahaan keuangan komersial
Inventaris	Tabungan pribadi, Kredit perusahaan, perusahaan keuangan komersial, pendapatan penjualan

Fixtur (Kotak tampilan, fasilitas penyimpanan, tanda, pencahayaan, karpet, dan lain-lain)	Tabungan pribadi, kredit perusahaan, pinjaman bank, perusahaan keuangan komersial
Peralatan (Kasir, mesin penanda, peralatan kantor, komputer dan lain-lain)	Tabungan pribadi, kredit perusahaan, pinjaman bank, perusahaan keuangan komersial
Personel (wiraniaga, investor, peternak, dan lain-lain)	Tabungan pribadi, pinjaman bank, hasil penjualan
Promosi	Tabungan pribadi, hasil penjualan
Penggambaran akun pribadi	Tabungan pribadi, pinjaman asuransi jiwa
Miscellaneous (perbaikan peralatan, penjualan kredit [utang yang buruk], kredit grosir profesional, layanan bank, pembayaran pinjaman)	Tabungan pribadi, rencana kredit dan perusahaan, pinjaman bank, perusahaan keuangan komersial
<i>Catatan : Jaminan untuk pinjaman bank dapat berupa bangunan, peralatan, tanah, inventaris, atau tempat tinggal pribadi.</i>	

Para retailer pemula cenderung meremehkan nilai dari sebuah rekening menggambar pribadi, yang digunakan untuk biaya hidup si pemilik dan keluarganya di tahap awal bisnis yang tidak menguntungkan. Karena tidak banyak usaha baru yang dapat segera menguntungkan, anggaran belanja tersebut harus mencakup pengeluaran semacam itu. Selain itu, biaya renovasi fasilitas yang sudah ada sering disalahperhitungkan. Perusahaan-perusahaan yang kekurangan dana biasanya hanya berinvestasi pada renovasi yang penting. Praktik ini mengurangi investasi awal, tetapi mungkin memberikan kesan buruk bagi retailer. Beragam barang, serta jenis barang dan jasa yang dijual, juga mempengaruhi pengeluaran finansial. Akhirnya, penggunaan kemitraan, perusahaan, atau perjanjian waralaba akan mempengaruhi investasi.

Tabel 3.2 mengilustrasikan persyaratan keuangan bagi seorang penjual mobil yang menggunakan hipotetis. Investasi tabungan pribadi awal sebesar \$300.000 akan memaksa banyak pemilik potensial untuk memikirkan kembali pilihan kategori produk dan format perusahaan: (1) rencana untuk inventarisasi 40 mobil mencerminkan keinginan pemilik ini untuk garis produk yang seimbang. Jika perusahaan berkonsentrasi pada mobil yang subcompact, compact, dan menengah, hal itu dapat mengurangi ukuran inventaris dan menurunkan investasi, (2) investasi awal dapat dikurangi dengan mencari lokasi yang fasilitasnya tidak perlu dimodifikasi, dan (3) lebih sedikit sumber keuangan yang diperlukan jika suatu kemitraan atau korporasi didirikan dengan individu lain, sehingga biaya dan profit dibagi.

**Tabel 3.2** Persyaratan Keuangan Untuk Dealer-Mobil Bekas

Total Investasi (tahun pertama)	
Sewa ( 10 tahun, \$60,000 per tahun)	\$ 60.000
Inventaris awal (40 mobil, biaya rata-rata adalah \$10,000)	\$ 400.000
Inventaris Pengganti (40 mobil, Biaya rata-rata adalah \$10,000)*	\$ 400.000
Perlengkapan dan peralatan (lukisan, panel, karpet, pencahayaan, tanda-tanda, sistem pemanas dan AC, mesin kas elektronik, ruang layanan)	\$ 60.000
Suku cadang pengganti	\$ 75.000
Personalia (satu mekanik)	\$ 45.000



Promosi (brosur dan iklan surat kabar)	\$ 35.000
Membuat akun (untuk menutupi pengeluaran pribadi pemiliknya selama 1 tahun; Semua fungsi penjualan dan operasi kecuali fungsi mekanis yang dilakukan oleh pemilik	\$ 40.000
Akuntan	\$ 15.000
Miscellaneous (Pembayaran pinjaman, dan lain-lain)	\$ 100.000
Laba (proyek)	\$ 40.000
	<hr/>
	\$1.270.000
Sumber dana	\$ 300.000
Tabungan pribadi	\$ 426.000
Pinjaman bank	\$ 544.000
	<hr/>
Hasil penjualan (berdasarkan pada penjualan yang diharapkan : 40 mobil, harga rata-rata \$13,600	\$1.270.000

---

*\*Asumsi bahwa 40 mobil yang dijual selama tahun tersebut. Karena setiap jenis mobil yang terjual, yang diganti oleh dealer ditempatkan dalam persediaan. Pada akhir tahun persediaan tetap pada 40 unit.*

---

Badan usaha kecil as (WWW. Ssa. Gov) membantu bisnis dengan menjamin ribuan pinjaman setiap tahun. Perusahaan swasta seperti Wells Fargo dan American Express juga memiliki program pembiayaan yang secara khusus ditujukan untuk usaha kecil.

### 3.7 TUNTUTAN WAKTU

Tuntutan waktu pada pemilik ritel (atau manajer) secara signifikan berbeda dengan kategori barang atau jasa. Mereka dipengaruhi oleh pola belanja konsumen dan oleh kesanggupan pemilik atau manajer dalam operasi otomatisasi atau mendelegasikan kegiatan kepada orang lain. Banyak retailer harus memiliki jam kerja akhir pekan dan malam yang teratur untuk melayani pembeli yang sudah kawakan. Toko hadiah, toko mainan, dan yang lainnya memiliki jadwal musiman yang ekstrem dalam jam kerja mereka. Berbagai perusahaan pesanan dan para penjual melalui internet, yang dapat memproses perintah kapan pun, memiliki jam yang lebih fleksibel. Beberapa usaha memerlukan lebih sedikit keterlibatan pemiliknya, termasuk spbu yang tidak memiliki jasa perbaikan, penatu yang dioperasikan dengan koin, dan bioskop. Penekanan pada otomatisasi, pelayanan diri, standardisasi, dan kontrol keuangan memungkinkan pemilik mengurangi waktunya. Bisnis lain, seperti salon rambut, restoran, dan toko perhiasan, menuntut keterlibatan pemilik yang lebih aktif.

Partisipasi pemilik yang intensif dapat menjadi hasil dari beberapa faktor:

- Pemiliknya mungkin adalah penyedia jasa utama, dengan pelanggan yang tertarik pada keterampilannya (keuntungan kompetitif utama). Mendelegasikan pekerjaan kepada orang lain akan mengurangi loyalitas konsumen.
- Layanan pribadi tidak mudah untuk otomatisasi.
- Karena dana terbatas, pemilik dan keluarganya harus sering melakukan semua fungsi operasi untuk sebuah perusahaan ritel kecil. Pasangan dan/atau anak-anak bekerja di 40 persen bisnis yang dimiliki keluarga.
- Dalam sebuah bisnis yang beroperasi secara tunai, pemilik harus sekitar untuk menghindari ditipu.

Kegiatan di luar jam kerja sering kali penting. Di sebuah restoran, beberapa makanan harus dipersiapkan jauh sebelum jam makan yang dimasukkan. Seorang pemilik toko komputer kecil



membersihkan, rak saham, dan melakukan buku pada jam-jam firma ditutup. Calon pemilik eceran juga harus memeriksa pilihan waktunya mengenai stabilitas versus musim, jam kerja yang ideal, dan keterlibatan pribadi.

### 3.8 TUJUAN PENJUALAN

Setelah situasi analisis, retailer menetapkan tujuan, jangka panjang dan jangka pendek target kinerja yang diharapkan untuk mencapai. Ini membantu dalam strategi dan menerjemahkan misi organisasi ke dalam tindakan. Sebuah firma dapat mengejar gol-gol yang berkaitan dengan satu atau lebih dari bidang-bidang ini: penjualan, keuntungan, kepuasan dari para pemungut cukai, dan citra. Beberapa pedagang eceran berupaya mencapai semua tujuan ini; Yang lain melayani beberapa orang dan ingin mencapai mereka dengan sangat baik. Pikirkan tentang deretan tujuan untuk perusahaan Kroger: penetapan harga sementara mempertahankan profitabilitas, pertumbuhan penjualan jangka panjang, dan mengurangi biaya operasional

Tujuan penjualan berkaitan dengan volume barang dan jasa yang seorang pedagang eceran jual. Pertumbuhan, stabilitas, dan pangsa pasar adalah tujuan penjualan yang paling sering dicari. Beberapa pedagang eceran menetapkan pertumbuhan penjualan sebagai prioritas utama. Mereka ingin memperluas bisnis mereka; Oleh karena itu, mereka mungkin kurang menekankan keuntungan jangka pendek. Asumsi bahwa investasi saat ini akan menghasilkan penjualan dan keuntungan di masa depan. Sebuah firma yang biasanya tertarik untuk membuka unit-unit baru, memperluas cakupan channel dan memperbesar pendapatan. Namun, keterampilan manajemen dan sentuhan pribadi kadang-kadang hilang dalam pengembangan yang terlalu cepat.

Stabilitas adalah tujuan dari retailers yang menekankan menjaga volume penjualan mereka, nilai pasar, garis harga, dan seterusnya. Para retailer kecil sering kali mengupayakan penjualan yang stabil sehingga para pemiliknya dapat memperoleh nafkah yang memuaskan setiap tahun tanpa harus menunda atau melakukan perbaikan. Dan beberapa perusahaan mengembangkan pelanggan setia berikut dan bermaksud tidak memperluas tetapi pada melanjutkan pendekatan yang menarik konsumen asli. Bagi beberapa perusahaan, nilai jual pasar — persentase penjualan total kategori penjualan yang diberikan oleh perusahaan — merupakan tujuan lain. Hal ini sering kali hanya dilakukan oleh pedagang eceran besar atau perusahaan besar. Penjual kecil lebih peduli dengan persaingan di seberang jalan daripada dengan total penjualan di daerah metropolitan.

Tujuan penjualan dapat diekspresikan dalam dolar dan unit. Untuk mencapai target dolar, retailer dapat terlibat dalam strategi diskon (harga rendah dan penjualan unit tinggi), strategi moderat (harga menengah dan penjualan unit menengah), atau strategi gengsi (harga tinggi dan penjualan unit rendah). Dalam jangka panjang, memiliki penjualan unit sebagai target kinerja adalah penting. Penjualan dolar dari tahun ke tahun mungkin sulit dibandingkan dengan perubahan harga ritel dan inflasi; Penjualan unit lebih mudah dibandingkan. Sebuah perusahaan dengan penjualan \$350.000 tiga tahun yang lalu dan hari ini \$500.000 mungkin menganggap baik-baik saja, sampai penjualan unit dilakukan: 10.000 dulu dan 8.000 sekarang.

### 3.9 TUJUAN KEUNTUNGAN

Dengan tujuan keuntungan, para retailer mencari setidaknya tingkat laba minimum selama periode tertentu, biasanya setahun. Keuntungan dapat dinyatakan dalam dolar atau sebagai persentase penjualan. Untuk sebuah perusahaan dengan penjualan tahunan sebesar \$5 juta dan total biaya \$4,2 juta, keuntungan dolar pra-pajak adalah \$800,000 dan keuntungan sebagai persentase penjualan adalah 16 persen. Jika tujuan keuntungan sama dengan atau kurang dari \$800,000, atau 16 persen, retailer puas. Jika tujuannya lebih tinggi, perusahaan belum mencapai keuntungan yang diinginkan dan tidak puas.

Perusahaan dengan pengeluaran modal yang besar di lahan, bangunan, dan peralatan sering menetapkan laba atas investasi (ROI) sebagai tujuan. Laba atas investasi adalah hubungan antara laba dan investasi pada modal. Tingkat pengembalian yang memuaskan ditetapkan sebelumnya dan dibandingkan dengan kembalinya yang sebenarnya pada akhir tahun atau periode lainnya. Untuk retailer dengan penjualan tahunan sebesar \$5 juta dan pengeluaran (termasuk pembayaran untuk barang modal) sebesar \$4 juta, keuntungan tahunan adalah \$1 juta. Jika total investasi modal adalah \$10 juta, ROI adalah \$1 juta /\$10 juta, atau 10 persen per tahun. Tujuannya harus 10 persen atau kurang agar perusahaan puas.

Efisiensi operasi dapat dinyatakan sebagai  $1 - (\text{biaya operasi/penjualan perusahaan})$ . Semakin tinggi hasilnya, semakin efisien firma. Pedagang eceran dengan penjualan 2 juta dolar dan biaya operasional sebesar 1 juta dolar memiliki penilaian efisiensi 50 persen ( $1 - (\$1 \text{ juta} / \$2 \text{ juta})$ ). Dari setiap dolar penjualan, 50 sen berlaku untuk biaya dan keuntungan nonoperasi, dan 50 sen untuk biaya operasi. retailer dapat menetapkan tujuan untuk meningkatkan efisiensi hingga 60 persen. Untuk penjualan 2 juta dolar as, biaya operasional harus turun menjadi us \$800.000 ( $1 - (\$800,000 / \$2 \text{ juta})$ ). 60 sen dari setiap dolar penjualan kemudian digunakan untuk biaya dan keuntungan non-operasi, dan 40 sen untuk operasi, yang akan mengarah ke keuntungan yang lebih baik. Jika perusahaan memotong terlalu banyak biaya, layanan pelanggan bisa menurun; ini pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan penjualan dan keuntungan.

*Kepuasan bagi pemungut cukai.* Para retailer biasanya berusaha untuk memuaskan pemungut cukai mereka; yaitu, pemegang saham, pelanggan, pemasok, karyawan, dan pemerintah. Kepuasan pemegang saham adalah tujuan setiap retailer milik publik. Beberapa perusahaan menetapkan kebijakan yang mengarah pada peningkatan penjualan dan laba tahunan yang kecil (karena gol-gol ini dapat didukung selama jangka panjang dan mengindikasikan pengelolaan yang baik) daripada yang didasarkan pada ide-ide inovatif yang dapat menuntun pada puncak dan lembah dalam penjualan dan laba (menunjukkan keputusan berisiko). Pendapatan yang stabil menghasilkan keuntungan yang stabil.

*Kepuasan pelanggan dengan total pengalaman ritel* adalah tujuan yang berurat berakar di sebagian besar perusahaan sekarang. Kebijakan dari *emptor caveat* ("biarlah pembeli berhati-hati") atau "tidak adanya keluhan mengindikasikan bahwa pelanggan puas" tidak berlaku di pasar yang kompetitif dewasa ini. Para retailer harus mendengarkan kritikan dan beradaptasi. Jika pembeli senang, tujuan-tujuan lain lebih mudah dicapai. Namun, bagi banyak pedagang, tujuan-tujuan lain lebih tinggi daripada kepuasan pelanggan dalam daftar prioritas mereka.

*Hubungan supplier yang baik* juga merupakan tujuan utama. Para retailer harus memahami dan bekerja sama dengan supplier mereka untuk memastikan syarat-syarat pembelian yang menguntungkan, produk baru, kebijakan pengembalian yang baik, pengiriman cepat, dan kerja sama. Hubungan sangat penting bagi pengusaha kecil karena banyaknya jasa yang supplier tawarkan kepada mereka.

*Hubungan kerja korelasi* adalah tujuan lain yang sering kali penting untuk kinerja retailer. Moral karyawan yang baik berarti berkurangnya absen, perlakuan yang lebih baik terhadap pelanggan, dan pergantian staf yang lebih rendah. Hubungan dapat diperbaiki dengan pemilihan, pelatihan, dan motivasi yang efektif. Karena semua tingkat pemerintah memberlakukan aturan mempengaruhi praktek retailing, tujuan lain harus memahami dan beradaptasi dengan aturan pemerintah. Dalam beberapa kasus, firma dapat mempengaruhi peraturan dengan bertindak sebagai anggota dari kelompok besar, seperti asosiasi dagang atau ruang dagang.

### 3.10 KEUNTUNGAN TEMPAT USAHA

Sebuah gambar mewakili bagaimana retailer diberikan dirasakan oleh konsumen dan lain-lain. Sebuah firma mungkin dianggap inovatif atau konservatif, berspesialisasi atau berbasis luas, berorientasi pada reaksi atau kelas atas. Kunci untuk gambar yang sukses adalah bahwa konsumen melihat retailer dalam cara perusahaan tersebut bermaksud.

Melalui penempatan, retailer merencanakan strateginya dengan cara yang memproyeksikan gambar relatif terhadap kategori ritel dan pesaingnya dan yang menghasilkan respon konsumen positif. Misalnya, sebuah perusahaan yang menjual pakaian wanita, pada umumnya dapat menempatkan diri sebagai retailer kelas atas atau menengah, toko tradisional, toko diskon, atau toko eceran khusus, dan itu secara khusus dapat menempatkan diri sehubungan dengan pedagang pakaian wanita lainnya.

Dua falsafah posisi yang berlawanan telah populer pada tahun-tahun belakangan ini: merchandising massal dan niche retailing. Merchandising massal adalah pendekatan penentuan posisi dengan mana para retailer menawarkan diskon atau citra yang berorientasi pada nilai, pemilihan dagangan yang lebar dan/atau dalam, dan fasilitas toko besar. Walmart memiliki campuran luas, mendalam, sedangkan barang olahraga Dick memiliki lebih sempit, bermacam-macam lebih dalam. Perusahaan-perusahaan ini menarik ke pasar pelanggan yang luas, menarik banyak lalu lintas pelanggan, dan menghasilkan turnover saham tinggi. Karena para pedagang massal memiliki biaya operasi yang relatif rendah, mencapai perekonomian dalam operasi, dan menarik pembeli yang sadar nilai, popularitas mereka yang berkelanjutan diprakirakan.

Dalam niche retailing, etailers mengidentifikasi segmen pelanggan tertentu dan menyebarkan strategi unik untuk mengatasi keinginan dari segmen-segmen itu daripada pasar massa. Niche menciptakan tingkat loyalitas yang tinggi dan pelindung eceran dari pesaing yang lebih konvensional. Bayi "R" Us mengimbu orang tua dengan anak-anak yang masih sangat kecil, sedangkan toko-toko kain memiliki mode untuk wanita ukuran besar. Pendekatan retailing niche akan memiliki masa depan yang kuat karena hal itu memungkinkan retailer faktor-faktor stres selain harga dan memiliki fokus yang lebih baik. Lihat gambar 3-6.

Karena merchandising massal dan retailing niche sekarang populer, beberapa pengamat menyebutnya era dua strata. Mereka percaya ini mungkin berarti penurunan setengah - the-pasar retailing. Perusahaan-perusahaan yang tidak terlalu mahal atau individualistis mungkin lebih sulit bersaing.

Mari kita lebih jauh mengkaji konsep posisi melalui kedua contoh ini:

- Desain rantai pakaian bebe, berkembang, dan menghasilkan pakaian dan aksesoris wanita modern yang ditargetkan bagi wanita berusia 18 sampai 35 tahun yang canggih, pinggul, dan memiliki tubuh yang ingin menjadi tren mode untuk memenuhi kebutuhan gaya hidup mereka.
- Strategi Trader Joe's food store adalah untuk menyediakan "nilai" "Perusahaan menawarkan harga rendah sehari-hari pada semua barang yang dijual tanpa perlu kartu, klub, atau gimmicks. Trader Joe berfokus pada apa yang penting: "makanan enak + harga tinggi = nilai."

#### **Teknologi pada retailing**

##### **Software perencanaan ritel**

*Menyusun rencana ritel sekarang lebih mudah dengan bertambahnya perencanaan perangkat lunak. Perangkat lunak yang populer mencakup penjualan dan pemasaran Pro (WWW. BPP. Com), mplan (WWW. Mplan. Com), dan alat-alat pintar: rencana pemasaran cepat (<http://www.marketingcom/smarttools>). Banyak perangkat lunak perencanaan ritel berisi templates yang menunjukkan bagaimana setiap elemen rencana dapat diselesaikan. Beberapa pola*

*termasuk pos, artikel, studi kasus, dan daftar cek; Bantuan dalam memungkinkan pengguna untuk dengan mudah mempersiapkan presentasi PowerPoint; Dan banyak lagi.*

*Sebagai retailer pemula, bagaimana anda akan menggunakan perangkat lunak seperti itu?*

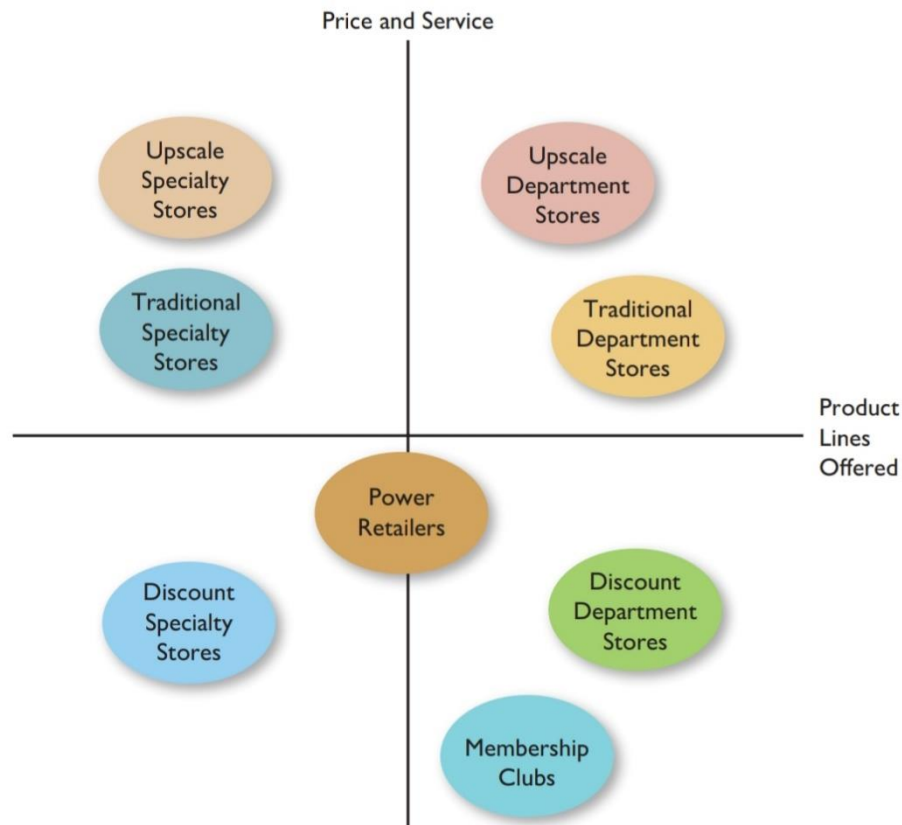
Retailer memilih untuk mengkhususkan dan menargetkan kelompok pelanggan tertentu. Contohnya adalah bayi-bayi "R" Us (pakaian untuk anak-anak yang masih sangat kecil), Mercedes (mobil mewah untuk pelanggan kelas atas), dan SeniorStore.com (produk berorientasi pada usia 50 tahun ke atas).



**Gambar 3.6** Retailing Niche

*Sumber: Chatchawan/ Shutterstock. Dicetak ulang dengan izin.*

Dalam gambar 3.7 memperlihatkan peta posisi ritel berdasarkan dua kriteria belanja: (1) harga dan pelayanan dan (2) garis produk yang ditawarkan. Asumsi kita: ada hubungan antara harga dan layanan (harga tinggi sama dengan layanan yang sangat baik). Toserba kelas atas (Neiman Marcus) menawarkan pelayanan pelanggan yang luar biasa dan mengenakan pakaian berbusana bergensi. Toserba tradisional (Sears) lebih fokus pada peralatan, perbaikan mobil, dan pakaian label swasta. Diskon toserba (Walmart) memiliki beraneka ragam lini produk dan bergantung pada pelayanan diri. Klub keanggotaan (Costco) memiliki pilihan terbatas dalam sejumlah kategori produk. Mereka memiliki harga yang sangat rendah dan lingkungan jenis gudang. Toko-toko khusus kelas atas (Tiffany) menawarkan pelayanan pelanggan yang luar biasa dan fokus pada satu kategori produk umum. Toko khusus tradisional (Gap) memiliki staf penjualan terlatih untuk membantu pelanggan dan berfokus pada kebutuhan pakaian bagi seluruh keluarga. Toko spesial diskon (Old Navy) lebih mengandalkan pelayanan diri dan fokus pada satu kategori produk umum. Para retailer listrik (Ikea) menawarkan pelayanan yang bersahaja, harga yang rendah, dan beragam produk dalam satu kategori produk umum.



**Gambar 3.7** Memilih strategi posisi ritel

### 3.11 PEMILIHAN TUJUAN

Sebuah firma yang menetapkan tujuan yang jelas dan merancang strategi untuk mencapainya meningkatkan peluang keberhasilannya. Contoh retailer dengan tujuan yang jelas dan strategi yang tepat untuk memperolehnya adalah Papa John, 4.900-outlet pizza waralaba yang terdapat di seluruh 50 negara bagian AS dan 37 negara. Seperti yang dilaporkan di situs Web (WWW. Papajohn. Com), Papa John memusatkan perhatian pada pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan loyalitas yang kuat melalui "(a) produk yang autentik dan berkualitas tinggi, (b) pelayanan pelanggan yang legendaris, dan (c) pelayanan masyarakat yang luar biasa."

#### *Mengidentifikasi karakteristik konsumen dan kebutuhan*

Kelompok pelanggan yang dicari oleh pedagang eceran disebut pasar target. Dalam memilih pasar sasarannya, sebuah perusahaan dapat menggunakan salah satu dari tiga teknik: pemasaran massal, menjual barang dan jasa kepada banyak konsumen; Pemasaran terkonsentrasi, memusatkan perhatian pada satu kelompok tertentu; Atau dibedakan pemasaran, membidik dua atau lebih kelompok konsumen yang berbeda, dengan pendekatan retailing yang berbeda untuk setiap kelompok.

Pasar swalayan dan toko-toko obat menentukan pasar sasaran mereka secara luas. Mereka menjual beragam produk kualitas menengah dengan harga populer. Sebaliknya, sebuah toko sepatu kelas atas yang kecil menarik bagi kelompok konsumen tertentu dengan menawarkan penawaran produk yang sempit dan dalam dengan harga di atas rata-rata (atau dalam kasus lain, harga di bawah rata-rata). Sebuah retailer bertujuan pada satu segmen tidak mencoba untuk menarik bagi semua orang. Toserba ada di antara orang-orang yang mencari beberapa segmen pasar. Mereka melayani beberapa kelompok pelanggan, dengan barang dan jasa yang unik untuk masing-masing. Pakaian dapat dijual dalam sejumlah butik yang berbeda di toko. Rantai besar sering kali memiliki divisi yang menarik bagi segmen pasar yang berbeda. Restoran Darden bernuansa kebun zaitun (Italia), London Steakhouse (agar-agar sapi), Capital Grill (gaya Amerika dengan "rileks elegan"), Seasons 52 (Grill dan wine bar),

Bahama Breeze (caribbe-style), Eddie V (seafood), dan Yard House (makanan dan bir) restoran bagi para pelanggan dengan selera makanan yang berbeda.

Setelah memilih pasar target, perusahaan dapat menentukan keuntungan persaingan yang terbaik dan merancang campuran strategi. Lihat tabel 3-3. Pentingnya persaingan yang menguntungkan — persaingan yang berbeda antara penjual dan peserta kompetisi — tidak boleh diabaikan. Beberapa contoh akan memperlihatkan hal ini:

- Tiffany mencari konsumen kaya, yang sadar akan status. Pornografi menempatkan toko-toko di daerah perbelanjaan yang bergengsi, menawarkan produk bermutu tinggi, menggunakan iklan yang elegan, memiliki pelayanan pelanggan yang luas, dan harganya agak mahal.
- Target Kohl kelas menengah, pembelanja yang sadar nilai. Bank ini terutama terletak di daerah pertokoan, menawarkan merek dagang nasional dan merek Kohl dengan kualitas sedang, fitur nilai yang baik dalam iklan, memiliki layanan pelanggan, dan biaya di bawah rata-rata dengan harga rata-rata.
- Seperti T. J. Maxx, sebuah rantai toko murah yang mengincar konsumen yang sangat mahal. Bank ini terletak di pusat-pusat perbelanjaan atau distrik berbiaya rendah, menawarkan merek nasional (kadang-kadang overruns dan detik) rata-rata hingga kualitas di bawah rata-rata, menekankan harga rendah, menawarkan sedikit layanan pelanggan, dan menetapkan harga yang sangat rendah.

Kunci keberhasilan setiap retailer ini adalah kemampuannya untuk menentukan pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka dengan cara yang khas. Lihat gambar 3.8. Para retailer lebih dapat memilih pasar sasaran dan memuaskan kebutuhan konsumen jika mereka memiliki pemahaman yang baik tentang perilaku konsumen. Topik ini dibahas di bab 7. Dalam Tabel 3.3 Menargetkan teknik pemasaran dan implikasi strategis mereka yang akan berpengaruh penting dalam bisnis retail

TABEL 3.3 Target teknik pemasaran dan implikasi strategi media			
	Target Pasar		
Implikasi strategi	Pemasaran masal	Pemasaran terkonsentrasi	Pembedaan pemasaran
Lokasi retailer	Dekat dengan basis populasi yang besar	Dekat dengan basis populasi kecil atau sedang	Dekat dengan basis populasi yang besar
Barang-barang dan campuran pelayanan	Pemilihan luas pada item berkualitas menengah	Pemilihan barang pada pasar dengan kualitas tinggi atau rendah	Barang/jasa yang berbeda ditujukan pada setiap segmen pasar
Upaya promosi	Berlangganan iklan masal	Segmentasi media sosial, via pos dan e-mail secara langsung	Bebeda untuk setiap segmen
Orientasi harga	Harga populer	Tinggi atau rendah	Tinggi, menengah dan rendah tergantung pada segmen pasar
Strategi	Satu strategi umum untuk kelompok konsumen homogen besar (sejenis)	Satu strategi spesifik yang diarahkan pada kelompok pelanggan yang berkebutuhan khusus	Beberapa strategi spesifik, masing-masing ditujukan pada kelompok konsumen yang berbeda (heterogen)



La Boqueria di Barcelona adalah pasar tertutup spanyol yang paling terkenal. Hal ini khususnya populer di kalangan wisatawan dan penduduk setempat yang tertarik pada makanan segar dan beragam varietas, "sudah ada di sini sejak abad pertengahan dan merupakan pasar terbesar di spanyol. Pintu masuk kaca berwarna ikonik menarik jutaan pengunjung setiap tahun ke gua Aladdin ini menggoda makanan, buah-buahan eksotis, dan rempah-rempah. "Orang makan, belanja, dan bergosip bersama melakukan apa yang orang spanyol paling mahapmenjalani kehidupan dan menikmati rasa kebersamaan" (barcelona — travelguide.com/ la-boqueria.html).



**Gambar 3.8** La Boqueria Market: Pasar Delight

Sumber: Roman Borodaev/ Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin

### 3.12 STRATEGI DALAM BISNIS RETAIL

Berikutnya, retailer mengembangkan keseluruhan strategi secara keseluruhan yang mendalam. Ini mencakup dua komponen: aspek bisnis firma dapat mempengaruhi secara langsung dan aspek yang harus beradaptasi dengan retailer. Yang pertama disebut variabel yang dapat dikendalikan, dan yang terakhir disebut variabel yang tidak dapat dikendalikan. Lihat gambar 3-9.



**Gambar 3.9** Strategi ritel keseluruhan

Strategi harus disusun dengan kedua variabel dalam pikiran. Kemampuan retailer untuk memahami dan memprediksi dampak dari variabel yang terkendali dan tak terkendali sangat didukung oleh penggunaan data yang dapat dikenakan. Di bab 8, pembinaan dan pemrosesan informasi akan diuraikan.

### 3.12.1 Variabel yang dapat dikendalikan

Bagian-bagian yang dikontrol dari strategi eceran terdiri dari kategori dalam gambar 3-9: lokasi toko, mengelola bisnis, manajemen barang dan harga, dan berkomunikasi dengan pelanggan. Strategi yang baik akan memadukan daerah-daerah ini, yang dibahas secara mendalam di bab 9 sampai 19.

#### **Lokasi toko**

Sebuah toko eceran memiliki beberapa keputusan lokasi untuk membuat. Yang pertama adalah apakah menggunakan format toko atau nonstore. Kemudian, untuk retailer berbasis toko, lokasi umum dan situs spesifik ditentukan. Pesaing, akses transportasi, kepadatan penduduk, jenis lingkungan, kedekatan dengan pemasok, lalu lintas pejalan kaki, dan komposisi toko dibahas dalam memilih lokasi. Lihat gambar 3.10.



**Gambar 3.10** Retailing di Mexico City, Meksiko  
Sumber: *123rf.com*. Dicitak ulang dengan izin.

Kota Meksiko adalah daerah perkotaan penduduk terbesar kedua di dunia dengan lebih dari 20 juta orang tinggal di sana. Selain itu, banyak turis berkunjung setiap tahun. Sebagai hasilnya, Mexico City memiliki berbagai bentuk lokasi toko eceran — mulai dari pusat perbelanjaan besar sampai pasar swalayan dan toko-toko lokal. Penjual dalam negeri dan luar negeri bersaing di sini. Persyaratan sewa (seperti fleksibilitas pengoperasian dan pengoperasian) ditinjau kembali dan keputusan pembangunan, pembelian, atau sewa dibuat. Lokasi dari sejumlah channel dipertimbangkan jika ekspansi adalah tujuan.

#### **Pengelolaan Bisnis**

Dua unsur utama terlibat dalam mengelola bisnis: organisasi ritel dan pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan operasional. Tugas, kebijakan, sumber daya, wewenang, tanggung jawab, dan imbalan diuraikan melalui struktur organisasi ritel. Praktik mengenai perekrutan, pelatihan, kompensasi, dan pengawasan karyawan ditetapkan melalui pengelolaan sumber daya



manusia. Uraian dan fungsi pekerjaan dikomunikasikan, disertai tanggung jawab semua personel dan rantai komando.

Manajemen operasi mengawasi tugas-tugas yang memuaskan tujuan pelanggan, karyawan, dan manajemen. Aspek keuangan dari operasi melibatkan manajemen aset, anggaran belanja, dan alokasi sumber daya. Unsur lainnya mencakup format dan ukuran toko, penggunaan personel, pemeliharaan toko, pengelolaan energi, keamanan toko, asuransi, manajemen kredit, komputerisasi, dan penanganan krisis.

### **Manajemen barang dan harga**

Dalam manajemen produk, kualitas umum penawaran barang dan jasa ditetapkan. Keputusan dibuat dalam lebar bermacam-macam produk (jumlah kategori produk yang dibawa) dan kedalaman bermacam-macam produk dalam kategori apapun). Kebijakan ditetapkan untuk memperkenalkan item baru. Kriteria untuk membeli keputusan (seberapa sering, persyaratan apa, yang pemasok) ditetapkan. Meramalkan, membuat anggaran, dan prosedur akuntansi diuraikan, seperti halnya tingkat inventaris untuk setiap jenis barang. Akhirnya, retailer merancang prosedur untuk menilai keberhasilan atau kegagalan setiap barang yang terjual.

Mengenai penetapan harga, seorang retailer memilih dari antara beberapa teknik; Dan memutuskan jangkauan harga yang harus ditetapkan, sesuai dengan citra perusahaan dan kualitas barang dan jasa yang ditawarkan. Kisaran harga di setiap kategori produk ditentukan, seperti mengisi bagasi dari \$39 sampai \$99. Penggunaan *markdowns* direncanakan sebelumnya: seberapa sering barang akan dijual dan bagaimana dengan pengurangan dari harga jual yang biasa.

#### **Retail diseluruh dunia**

##### **Menangani pembayaran dari pelanggan Global**

*Ritual, sebuah perusahaan kosmetik dan wewangian di belanda, memiliki hampir 400 toko di 21 negeri dan baru-baru ini membuka lokasi New York. Dengan adanya rencana untuk membuka 80 toko baru di seluruh dunia pada tahun 2016 saja dan menggunakan sistem pembayaran Adyen perusahaan untuk pembayaran online dan internal store. Adyen telah memfasilitasi Ritual memasuki negara-negara baru dan menerima bentuk pembayaran baru. Ritual saat ini menerima 20 bentuk pembayaran yang berbeda, termasuk kartu kredit besar, alternatif pembayaran yang spesifik negara, dan transfer bank. Sistem Adyen mengurus masalah back-office dan menempatkan semua data ke dalam satu antarmuka. Laporan rekonsiliasi dikonsolidasi setiap minggu.*

*Apa karakteristik sistem pembayaran mata uang global yang baik bagi para pelanggan ritel, serta pedagang eceran?*

*Sumber: berdasarkan bahan di majalah toko. "Membuka jalan untuk membeli," toko majalah (agustus 2015). Dicitak ulang dengan izin. Hak cipta 2016. Toko majalah*

### **Komunikasi dengan pelanggan**

Ciri-ciri fisik sebuah toko dan daerah sekitarnya mempengaruhi persepsi konsumen. Dampak dari etalase (membangun eksterior atau halaman rumah untuk eceran) hendaknya tidak diremehkan, karena merupakan unsur fisik pertama yang dilihat oleh pelanggan. Begitu berada di dalam, tata letak dan peragaan, warna lantai, pencahayaan, aroma, musik, dan personel penjualan juga berkontribusi pada citra retailer. Pelayanan pelanggan dan hubungan masyarakat menghasilkan citra yang baik. Penggunaan alat promosi yang tepat meningkatkan kinerja penjualan. Alat ini berkisar dari selebaran murah untuk restoran yang akan dibawa pulang ke kampanye iklan nasional yang mahal untuk waralaba. Ada tiga bentuk promosi yang

dibayar: iklan, penjualan pribadi, dan promosi penjualan. Pemaseceran dapat memperoleh publisitas gratis jika kisah-kisah tentang hal itu ditulis, disiarkan, disiarkan, atau diblog.

### 3.12.2 Variabel Yang Tak Terkontrol

Pembahasan sebelumnya menguraikan bagian-bagian yang dapat dikendalikan dari strategi ritel, tetapi variabel yang tidak dapat dikendalikan juga harus diingat. Bagian-bagian strategi yang tidak terkendali terdiri dari faktor-faktor yang ditunjukkan dalam gambar 3.9: konsumen, persaingan, teknologi, kondisi ekonomi, musim, dan masalah hukum. Perusahaan berwawasan luas mengadaptasi bagian-bagian yang dikontrol dari strategi mereka untuk memperhitungkan faktor-faktor di luar kendali langsung mereka.

#### ***Konsumen***

Seorang retailer yang terampil tahu itu tidak dapat mengubah tren atau pola gaya hidup, memaksakan selera, atau barang dan jasa "gaya" pada orang-orang. Perusahaan belajar tentang target pasar dan membentuk strategi yang konsisten dengan tren konsumen dan keinginan. Itu tidak dapat menjual barang atau jasa yang berada di luar jangkauan harga pelanggan, yang tidak diinginkan, atau yang tidak ditampilkan atau diiklankan dengan cara yang pantas

#### ***Kompetisi***

Sering kali, hanya sedikit yang dapat dilakukan pedagang eceran untuk membatasi pesaingnya. Sebenarnya, keberhasilan retailer dapat mendorong masuknya firda-firma baru atau menyebabkan pesaingnya yang mapan memodifikasi strateginya untuk memanfaatkan popularitas retailer yang sukses. Peningkatan besar dalam kompetisi harus memimpin perusahaan untuk memeriksa kembali strateginya, termasuk pasar target dan fokus merchandising, untuk memastikan bahwa itu memegang keunggulan kompetitif. Kesediaan untuk terus memuaskan pelanggan lebih baik daripada pesaing apapun adalah dasar. retailer harus mendefinisikan persaingan secara luas. Penjualan bahan tahan lama pada Target, peralatan kebersihan rumah oleh Staples, dan pengiriman bahan makanan oleh AmazonFresh semua merupakan ancaman kompetitif untuk rantai supermarket.

#### ***Teknologi***

Sistem komputer tersedia untuk kendali inventaris dan operasi checkout. Ada cara yang lebih canggih untuk gudang dan angkutan barang. Nomer bebas pulsa 800 populer untuk pemesanan konsumen. Dan, tentu saja, ada Web. Meskipun demikian, beberapa kemajuan itu mahal dan mungkin di luar jangkauan para retailer kecil. Misalnya, meskipun perusahaan-perusahaan kecil mungkin memiliki cek terkomputerisasi, mereka mungkin tidak dapat menggunakan sistem inventaris yang sepenuhnya otomatis. Akibatnya, efisiensinya mungkin lebih rendah daripada pesaingnya yang lebih besar. Mereka harus beradaptasi dengan menyediakan pelayanan yang lebih pribadi.

#### ***Kondisi Ekonomi***

Kondisi ekonomi berada di luar kendali retailer, tidak peduli seberapa besar itu. Pengangguran, suku bunga, inflasi, tingkat pajak, dan pertumbuhan ekonomi tahunan (dikenal sebagai produk domestik bruto, atau PDB) hanyalah beberapa faktor ekonomi yang harus diatasi oleh pedagang eceran. Dalam menguraikan bagian-bagian yang dikontrol dari strateginya, retailer perlu mempertimbangkan prakiraan tentang ekonomi internasional, nasional, negara, dan lokal.

### **Musim**

Keterbatasan pedagang eceran tertentu adalah masa musimnya, juga kemungkinan bahwa cuaca yang tidak terduga akan mengacaukan prakiraan penjualan. Para retailer yang menjual peralatan olahraga, makanan segar, jasa perjalanan, dan penyewaan mobil tidak dapat mengendalikan musim permintaan atau cuaca buruk. Mereka dapat diversifikasi persembahan untuk membawa barang/jasa yang dicampur dengan barang-barang yang populer di berbagai musim. Oleh karena itu, sebuah toko peralatan olahraga dapat menekankan peralatan ski dan snowmobiles pada musim dingin, peralatan baseball dan golf di musim semi, peralatan scuba dan peralatan memancing di musim panas, serta perlengkapan bola basket dan football pada musim gugur.

### **Pembatasan Hukum**

Para retailer yang beroperasi di lebih dari satu negara bagian tunduk pada hukum dan lembaga federal. The Sherman Act dan Clayton Act berurusan dengan monopoli dan pembatasan perdagangan. Komisi perdagangan Federal berurusan dengan praktek perdagangan yang tidak adil dan keluhan konsumen. Undang-undang Robinson-Patman melarang para supplier barang memberikan diskon yang tidak adil kepada pedagang eceran besar yang dapat merugikan orang-orang kecil. Peraturan penjualan Telemarketing melindungi konsumen.

Pada tingkat negara dan lokal, para retailer harus berurusan dengan banyak pembatasan. Penetapan daerah hukum melarang perusahaan beroperasi di situs-situs tertentu dan menuntut agar spesifikasi bangunan dipenuhi. Hukum biru membatasi waktu di mana penjual dapat melakukan bisnis. Pembangunan, merokok, dan kode-kode lain diberlakukan oleh negara bagian dan kota. Izin untuk mengoperasikan beberapa bisnis berada di bawah yurisdiksi negara atau kota.

Untuk informasi lebih lanjut, hubungi komisi perdagangan Federal ([www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)), badan negara dan lokal, biro bisnis yang lebih baik ([www.bbb.org](http://www.bbb.org)), federasi ritel nasional ([www.nrf.com](http://www.nrf.com)), atau kelompok seperti asosiasi pemasaran langsung (WWW. The-dma.org). Tabel 3.4 memperlihatkan bagaimana setiap aspek yang dikontrol dari strategi eceran dipengaruhi oleh lingkungan hukum

**TABEL 3.4** Dampak lingkungan hukum pada retailing

<b>Faktor yang dapat dikontrol</b>	Kendala hukum yang dipilih pada pengecer
<b>Lokasi Toko</b>	<p><i>Zoning Laws</i> membatasi pilihan potensial untuk lokasi dan jenis fasilitas yang di bangun</p> <p><i>Blue Laws</i> membatasi hari dan jam pedagang eceran</p> <p><i>Environmental Laws</i> membatasi penggunaan eceran pada situs-situs tertentu</p> <p><i>Door-to-door (langsung)</i> melindungi privasi konsumen. Tata cara-tata cara setempat mencakup api, merokok, pencahayaan luar, kapsistas dan aturan-aturan lainnya.</p> <p><i>Leases dan Mortgages</i> membutuhkan pihak untuk mematuhi ketentuan dalam dokumen sewa</p>
<b>Manajemen Bisnis</b>	<p><i>Lisensi ketentuan mandat minimum pendidikan</i> dan atau pengalaman untuk setiap personel tertentu</p> <p><i>Hukum personalia</i> mencakup pembebanan, promosi dan pemecatan karyawan yang tidak diskriminatif</p> <p>Hukum antitrust membatasi merger dan ekspansi firma besar</p>

**Prinsip dan manajemen barang dagangan**

*Perjanjian warlana masyarakat partai* untuk mematuhi berbagai ketentuan hukum

*Pajak bisnis* mencakup perumahan dan pajak penghasilan  
*Mendaur ulang undang-undang* yang mengharuskan para pengecer berpartisipasi dalam daur ulang untuk berbagai bahan

*Pembatasan barang dagangan* melarang beberapa pedagang eceran menjual barang atau jasa tertentu

*Hukum kewajiban* produk memungkinkan penjual untuk digugat jika mereka menjual produk yang rusak

*Hukum Lemon* yang memerinci hak konsumen jika produk, seperti mobil, memerlukan perbaikan berkelanjutan

*Pajak penjualan* dituntut di kebanyakan negara bagian, meskipun hari-hari bebas pajak telah diperkenalkan di beberapa daerah untuk merangsang belanja konsumen

*Hukum Unit-pricing* menuntut harga per unit untuk ditampilkan (yang paling sering diterapkan pada supermarket)

*Hukum kolusi* melarang pedagang eceran membahas penjualan dengan pesaing

*Harga penjualan* harus dikurangi dari penjualan retailer normal harga

*Hukum diskriminasi harga* melarang pemasok untuk menawarkan diskon yang tidak dapat dibenarkan kepada pengecer besar yang tidak tersedia untuk yang lebih kecil

**Komunikasi dengan pelanggan**

*Hukum kebenaran* dalam bidang periklanan dan penjualan kebenaran menuntut para pengecer untuk jujur dan tidak mengabaikan fakta-fakta kunci

*Hukum rekreasi* mengharuskan konsumen diberi tahu segala persyaratan sewaktu membeli secara kredit

*Hukum Telemarketing* melindungi privasi dan hak konsumen sehubungan dengan penjualan telepon

*Aturan umpan-dan-switch* menjadikannya ilegal untuk membujuk pembeli ke sebuah toko untuk membeli barang-barang dengan harga rendah dan kemudian secara agresif mencoba untuk menukarnya dengan yang lebih mahal

*Inventaris mandat hukum* bahwa pengecer harus memiliki saham yang cukup ketika menjalankan penjualan

*Pemberian label hukum* menuntut barang dagangan untuk dilabel dan dipajang dengan benar

*Pendinginan hukum* memungkinkan pelanggan membatalkan *Perintah yang sudah selesai*, sering kali dilakukan dengan *Penjualan dalam rumah*, dalam waktu tiga hari setelah kontrak

*\*Tabel ini luas dan tidak memuat uraian hukum. Banyak hukum bersifat lokal atau negaradan hanya berlaku ditempat-tempat tertentu; hukum pada setiap bidang sangat berbeda. Tujuannya disini adalah untuk memberi beberapa pemahaman tentang lingkungan hukum saat ini kepada pembaca karena mempengaruhi manajemen ritel.*

---

### **Memilih Strategi Pemasaran**

Pada titik ini, perusahaan telah menetapkan keseluruhan strategi. Ia telah memilih misi, gaya kepemilikan dan manajemen, dan kategori barang/jasa. Sasaran jelas. Sebuah pasar sasaran telah ditunjuk dan dipelajari. Keputusan telah dibuat mengenai lokasi toko, mengelola bisnis, manajemen barang dan harga, serta komunikasi. Faktor-faktor ini harus dikoordinasikan untuk memiliki strategi yang konsisten, terpadu dan untuk memperhitungkan faktor-faktor tak terkendali (konsumen, kompetisi, teknologi, ekonomi, musim, dan pembatasan hukum). Firma ini kemudian siap melakukan tugas-tugas spesifik untuk melaksanakan strateginya dengan produktif.

### **Kegiatan Khusus**

Keputusan jangka pendek sekarang dibuat dan ditetapkan untuk setiap bagian strategi yang terkendali dalam gambar 3.9. Tindakan ini dikenal sebagai taktik dan mencakup operasi harian dan jangka pendek retailer. Mereka harus tanggap terhadap lingkungan yang tak terkendali. Berikut ini adalah beberapa gerakan taktis yang mungkin dilakukan retailer :

- *Lokasi toko.* Analisis area perdagangan mengukur area dari mana sebuah perusahaan menarik pelanggannya. Tingkat persaingan di daerah perdagangan dipelajari secara teratur. Hubungan dengan penjual terdekat dioptimalkan. Sebuah rantai dengan hati-hati memutuskan pada situs channel baru. Fasilitas sebenarnya dibangun atau dimodifikasi.
- *Mengelola bisnis.* Ada rantai jelas perintah dari manajer untuk pekerja. Sebuah struktur organisasi diatur ke tempatnya. Personil yang disewa, dilatih, dan diawasi. Manajemen keuangan melacak aset dan kewajiban. Anggaran dibelanjakan dengan baik. Operasi diatur dan disesuaikan sesuai kebutuhan.
- *Manajemen barang dan harga.* Berbagai departemen dan ruang yang dialokasikan untuk setiap departemen memerlukan keputusan konstan. Perusahaan inovatif mencari barang dagangan baru dan membersihkan barang yang bergerak lambat. Persyaratan pembelian dinegosiasikan dan supplier dicari. Penjualan harga mencerminkan citra perusahaan dan target pasar. Rentang harga menawarkan konsumen beberapa pilihan. Adaptasi diperlukan untuk menanggapi harga supplier yang lebih tinggi dan bereaksi terhadap harga pesaing.
- *Berkomunikasi dengan pelanggan.* Etalase dan etalase, tata letak toko, dan tampilan barang perlu diperhatikan secara rutin. Unsur-unsur ini membantu memperoleh antusiasme konsumen, menyajikan tampilan yang segar, memperkenalkan produk baru, dan mencerminkan perubahan musim. Iklan ditempatkan selama waktu yang tepat dan dalam media yang tepat. Penyebaran personel penjualan bervariasi berdasarkan kategori dan musim dagangan.
- Inti dari retailing excellence membangun strategi suara dan tuning yang tepat. Sebuah firma yang tetap berdiri sering bergerak mundur. Pengambilan keputusan taktis dibahas secara terperinci di bab selanjutnya.

#### **Etika pada Retailing**

#### **Iklan harga yang menipu**

*The Federal Trade Commission's (www.ftc.gov) "Guide against price promosi" berisi beberapa bentuk iklan price: mantan price, price price, price Pemandu itu*

*menyatakan bahwa harga awal untuk kebaikan hendaknya merupakan harga aktual yang ditawarkan kepada masyarakat secara rutin untuk waktu yang cukup besar. Iklan berbasis harga menipu dalam situasi ini: seorang penata busana menggunakan bukti harga yang disarankan para produsen secara online, sehingga tampaknya harganya didiskon dari harga reguler para produsen (bukan mereka). Sebuah department store mempromosikan peralatan dapur pada 20 persen dari harga daftar yang disarankan pabrik, meskipun harga itu tidak sesuai dengan harga jual yang sebenarnya di daerah geografisnya.*

*Bahaslah bagaimana retailer besar yang berbasis di internet dapat menghindari gugatan iklan yang palsu.*

### **Kontrol**

Dalam tahap kontrol dari perencanaan strategis untuk retailer, sebuah tinjauan berlangsung (Step VI pada gambar 3.1), sebagaimana strategi dan taktik (Step IV and V) dinilai terhadap misi bisnis, sasaran, dan pasar sasaran (Step I, II, dan III). Prosedur ini disebut audit eceran, yang merupakan proses sistematis untuk menganalisis kinerja retailer. Audit ritel tercakup dalam bab 20.

Kekuatan dan kelemahan retailer terungkap sebagai kinerja yang ditinjau. Aspek - aspek strategi yang berjalan baik tetap terjaga; Mereka yang telah pergi buruk diubah, konsisten dengan misi, tujuan, dan target pasar. Penyesuaian ditinjau dalam audit ritel berikutnya.

### **Feedback**

Pada setiap tahap strategis, manajemen yang jeli menerima sinyal atau isyarat, yang dikenal sebagai umpan balik, mengenai keberhasilan atau kegagalan dari bagian strategi tersebut. Sekali lagi, merujuklah pada angka 3-1. Umpan balik positif mencakup pendapatan tinggi, persentase tinggi pelanggan memperbaiki keanggotaan tahunan dalam keanggotaan (gudang), dan turnover karyawan rendah dan absenteisme. Umpan balik negatif mencakup penurunan pendapatan penjualan, rendah-pembaharuan keanggotaan, dan pergantian karyawan tinggi dan absenteisme. Eksekutif ritel mencari umpan balik positif dan negatif sehingga mereka dapat menentukan penyebabnya dan kemudian memanfaatkan peluang atau masalah perbaikan.

### **Sebuah pola perencanaan strategis untuk manajemen ritel**

Bentuk perencanaan strategis yang lebih rinci dan ramah pengguna, muncul di situs Web kami ([www.pearsonhighered.com/bermanevans](http://www.pearsonhighered.com/bermanevans)). Template ini, berdasarkan gambar 3.1, memungkinkan anda untuk membangun rencana strategis. Anda dapat menerapkan template itu pada salah satu skenario yang disediakan atau merancang skenario anda sendiri. Anda memiliki pilihan untuk mencetak setiap segi dari proses perencanaan secara individu, atau mencetak rencana penuh sebagai keseluruhan terpadu.

Tabel 3.5 menyoroti langkah-langkah yang digunakan dalam perencanaan manajemen ritel strategis yang dibantu oleh komputer sebagai dasar untuk mempersiapkan rencana strategis. Tabel 3.6 menyajikan contoh bagaimana template dapat digunakan.

**Tabel 3.5** Garis besar perencanaan strategi komputerisasi

<b>Perencanaan</b>	<b>Analisis Perancangan</b>
<b>Analisis Situasi</b>	Misi organisasi saat ini Alternatif kepemilikan dan manajemen saat ini Kategori barang/layanan
<b>Analisis SWOT</b>	Kekuatan: kekuatan saat ini dan jangka panjang Kelemahan: peluang saat ini dan jangka panjang Ancaman: jangka waktu sekarang dan jangka panjang

<b>Sasaran</b>	Penjualan Laba Posisi Kepuasan publik
<b>Identifikasi Pelanggan</b>	Pemilihan pasar target Pemasaran massal Pemasaran yang terkonsentrasi Membedakan pemasaran
<b>Strategi Keseluruhan</b>	A. <i>Variabel yang dikendalikan</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi barang/jasa</li> <li>• Strategi lokasi</li> <li>• Penetapan harga</li> <li>• Strategi promosi</li> </ul> B. <i>Variabel tak terkendali</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan konsumen</li> <li>• Lingkungan kompetitif</li> <li>• Lingkungan ekonomi</li> <li>• Lingkungan ekonomi</li> <li>• Lingkungan teknologi</li> </ul>
<b>Kegiatan Spesifik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operasi harian dan jangka pendek</li> <li>• Tanggapan terhadap lingkungan</li> </ul>
<b>Kontrol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi</li> <li>• Penyesuaian</li> </ul>

Contoh Studi kasus dalam membangun bisnis Retail merujuk pada tabel 3.5.

Sally memiliki sendiri, toko pakaian wanita fashion tinggi di mal pinggiran kota. Ini adalah toko eceran untuk pembeli fashion. Ini membawa baju olahraga dari desainer populer, memiliki pembelanja pribadi untuk pelanggan yang baik, dan memiliki penjahit di atas tempat. Sally memperbarui rencana strategis untuk mengamankan lebih banyak dana untuk ekspansi yang diharapkan.

#### **Analisis Situasi**

- Misi organisasi terkini: penjual pakaian fashion menjual pakaian dan aksesoris label tinggi kualitas dan aksesoris dalam lingkungan toko layanan penuh yang menarik.
- Alternatif kepemilikan dan manajemen saat ini: pemilik tunggal, toko independen.
- Kategori barang/jasa saat ini: para wanita mengenakan mantel, jaket, blus, dan setelan dari

#### **Analisis SWOT**

Kelebihan analisis ini dalam membangun bisnis retail adalah:

- *Saat ini*
  - ✓ Basis pelanggan yang setia
  - ✓ Reputasi yang sangat baik untuk pakaian dan aksesoris busana tingkat tinggi di masyarakat.
  - ✓ Persaingan kecil dalam pasar sasaran yang berkaitan dengan mode yang tinggi.
  - ✓ Diterima oleh pasar sasaran yang lebih mementingkan mode, kualitas, dan pelayanan pelanggan ketimbang harganya.
  - ✓ Tidak seperti konsumen yang menyukai pakaian klasik, pelanggan Sally yang mengikuti mode membelanjakan banyak uang untuk membeli pakaian dan perhiasan setiap tahun.

- ✓ Sally sangat dihormati sebagai pembelanja pribadi (yang merakit pakaian berdasarkan pilihan pelanggan, mengunjungi pelanggan, dan mengatur agar penjahit dikunjungi pelanggan).
- *Jangka Panjang*
  - ✓ Gambar mode dengan target pasar toko.
  - ✓ Hubungan yang eksklusif dengan beberapa perancang yang terkenal dan yang baru muncul.
  - ✓ Lokasi sewa rendah jika dibandingkan dengan pusat perbelanjaan regional.
  - ✓ Hubungan pemasok yang baik sekali.
  - ✓ Karyawan yang Loyal.
  - ✓ Hubungan yang sangat baik dalam masyarakat

Kekurangan analisis ini dalam membangun bisnis retail adalah:

- *Saat ini*
  - ✓ Kesulitan dalam merekrut personel paruh waktu yang tepat untuk puncak periode musiman.
  - ✓ Toko kecil pembatasan ruang pemilihan. Terlalu sering, penjahit melakukan perubahan besar.
  - ✓ Waktu pengiriman yang panjang bagi para perancang Prancis dan Italia tertentu.
  - ✓ Tidak adanya sistem informasi berbasis komputer yang akan memungkinkannya mengakses informasi kunci mengenai inventaris, penjualan, pilihan pelanggan, dan riwayat pembelian.
  - ✓ Keahlian yang terbatas di media sosial.
- *Jangka Panjang*
  - ✓ Daya tawar yang terbatas dengan penjaja karena perintah kecil. Hal ini mempengaruhi harga yang dibayar, dan juga akses terhadap pakaian "penjualan panas".
  - ✓ Lokasi mal pinggiran kota mengurangi area perdagangannya. Ada sedikit perdagangan turis.
  - ✓ Terlalu mengandalkan pemilik, dan beberapa karyawan utama.
  - ✓ Tidak ada rencana suksesi manajemen jangka panjang

Kesempatan yang bisa diambil analisis ini dalam membangun bisnis retail adalah:

- *Saat ini*
  - ✓ Carilah penjahit berpengalaman lain untuk membuat departemen pakaian khusus.
  - ✓ Carilah asisten untuk mengoordinasi batang dan peragaan busana dengan lebih baik. Hal ini akan memperkuat reputasi Sally di antara pembeli fashion- maju dan dalam masyarakat.
  - ✓ Mengambil alih toko kosong di sekitarnya untuk meningkatkan ukuran sebesar 50 persen.
  - ✓ Tingkatkan situs Web. Hal ini memungkinkan bidang perdagangan yang lebih besar, mempromosikan lebih banyak peristiwa (seperti peragaan busana), dan menyediakan tautan kepada para perancang.
- *Jangka Panjang*
  - ✓ Toko yang lebih besar meningkatkan kesanggupan untuk memperluas jumlah perancang, serta garis-garis produk yang dibawa. Ini akan meningkatkan daya tawar Sally dengan pemasok.



- ✓ Departemen pakaian buatan khusus untuk mengimbuau pelanggan yang tidak menyukai "pakaian siap pakai" dan untuk pelanggan dengan selera yang sangat pribadi.
- ✓ Memperluas pasar karena telah meningkatkan situs Web.

Ancaman yang akan dihadapi dalam membangun bisnis Retail ini adalah:

- *Saat ini*
  - ✓ Rumor yang beredar bahwa Bloomingdale, sebuah toserba fashion, akan segera menemukan sebuah toko baru dalam jarak 10 mil dari toko Sally. Hal ini dapat mempengaruhi hubungan dengan pemasok serta pelanggan. Bloomingdale menawarkan satu stop shopping dan memiliki kebijakan pengembalian yang fleksibel untuk barang yang tidak diubah dengan label utuh.
  - ✓ Resesi lokal berdampak pada pendapatan.
- *Jangka Panjang*

Banyak pelanggan berusia 50-an dan 60-an. Ada yang hampir pensiun; Yang lain berniat menghabiskan lebih banyak waktu di Florida dan Ari- zona selama musim dingin. Pengecer perlu menarik dan mempertahankan pembeli yang lebih muda

### **Sasaran**

- Penjualan: mencapai volume penjualan sebesar 4 juta dolar per tahun.
- Laba: (a) meraih laba bersih sebelum pajak sebesar us \$300.000. (b) tingkatkan omset persediaan dari 4 kali setahun menjadi 6 kali setahun. (c) meningkatkan margin laba kotor pada persediaan (GMROI) sebesar 50 persen melalui manajemen inventaris yang lebih efektif.
- Penempatan posisi: (a) pemindahan posisi toko untuk menarik pembeli yang lebih muda tanpa kehilangan klien yang sekarang. (b) semakin banyak orang yang berbelanja lebih muda. (c) membangun lebih banyak kehadiran Web.
- Kepuasan dari para pemungut cukai: (a) tetap loyal kepada pelanggan yang sekarang. (b) tingkatkan hubungan dengan para desainer yang lebih muda yang menjual pakaian yang lebih murah dan lebih muda. (c) pertahankan hubungan yang baik dengan karyawan.

### **Identifikasi Konsumen**

- Pilihan pendekatan target pasar
- Pemasaran massal: ini bukan pedagang pasar massal.
- Pemasaran terkonsentrasi: ini adalah target strategi pasar Sally saat ini.
- Berbeda pemasaran: Sally's may mempertimbangkan untuk menarik beragam pasar target: konsumen modern yang sedang mencari desainer pakaian dan aksesoris dalam lingkungan layanan penuh; Muda, pelanggan profesional yang menginginkan pakaian yang lebih trendi; Dan pelanggan modern yang menginginkan pakaian buatan khusus

### **Strategi Keseluruhan**

- Variabel yang dapat dikendalikan
  - ✓ Strategi barang/jasa: dagangan adalah mode — maju dari desainer yang mapan dan baru. Aksesoris mode mencakup syal, sabuk, dan topi. The pengecer tidak memiliki rencana untuk menjual sepatu wanita atau dompet. Sebagian besar barang dagangan desainer didistribusikan secara selektif. Departemen pakaian yang telah dirancang dan dirancang khusus akan memungkinkan Sally untuk menarik pembeli yang sulit maupun sulit. Para pembeli pakaian buatan khusus akan memiliki beragam jenis swatch dan buku mode yang dapat dipilih.

- ✓ Strategi lokasi: Sally saat ini menempati satu lokasi di mal pinggiran kota. Lokasi ini memiliki sewa yang relatif rendah, berada dalam jarak 10 mil dari 80 persen pelanggan toko, memiliki parkir yang memadai, dan memiliki jarak pandang yang baik dari jalan.
  - ✓ Penetapan harga: harga Sally untuk semua barangnya. Termasuk dalam harga layanan jahitan penuh, serta pembeli per-sonal untuk pelanggan utama. Dua kali setahun, toko ini menjual 50 persen barang musiman. Ini diikuti oleh 70 persen dari penjualan untuk mengamankan persediaan yang tersisa dari luar musimnya.
  - ✓ Strategi promosi: pegawai Sally sangat terlatih dan sangat termotivasi. Mereka mengenal pelanggan kunci dengan nama dan dengan gaya, warna, dan selera desainer mereka. Rencana Sally untuk memperbaiki busana dan bagasinya menunjukkan dimana gaya baru dipamerkan pada pelanggan dan pelanggan potensial saat ini. Sally juga punya database pelanggan. Pelanggan terbaik dipanggil ketika barang dagangan yang cocok tiba dan diperbolehkan melihatnya sekilas. Beberapa pelanggan lain dihubungi melalui surat. Situs Web yang lebih baik akan menampilkan gaya terkini, alamat Web para perancang utama, ketersediaan warna, dan masih banyak lagi. Sally memiliki daftar tampilan di halaman kuning
- Variabel yang tidak dapat dikendalikan
    - ✓ Lingkungan konsumen: bisnis dihadapkan pada ketidakpastian penerimaan mode baru oleh target pasar. Meskipun Sally ingin menarik dua segmen tambahan (pembeli pakaian khusus dan pembeli muda), tidak ada jaminan bahwa itu akan berhasil dengan pasar-pasar target ini. Toko itu perlu berhati-hati agar dalam mencari wadah baru ini, ia tidak menghalangi pembeli yang sekarang.
    - ✓ Lingkungan yang penuh persaingan: dibukanya toserba departemen yang berorientasi pada mode di daerah itu akan sangat mempengaruhi penjualan.
    - ✓ Lingkungan hukum: Sally sangat berhati-hati dalam menaati semua hukum. Berbeda dengan beberapa pesaing, itu tidak menghapuskan pajak penjualan untuk pembelian tunai atau mengosongkan kardus-kardus dari negara bagian untuk menghindari pajak penjualan.
    - ✓ Lingkungan ekonomi: resesi lokal dapat mengurangi penjualan secara substansial.
    - ✓ Lingkungan teknologi: Sally sedang dalam proses menyelidiki sistem informasi ritel yang baru untuk melacak pembelian, persediaan, transaksi kartu kredit, dan masih banyak lagi.

### ***Kegiatan Spesifik***

- Kegiatan sehari-hari dan jangka pendek: harga pertandingan Sally bersama pesaingnya, dengan segera koreksi masalah alterasi, memiliki waktu tambahan untuk masa sibuk, dan menawarkan barang dagangan eksklusif.
- Tanggapan terhadap lingkungan: tindakan Sally cocok sehubungan dengan tren dalam ekonomi, aksi sainganmu, dan sebagainya

### ***Kontrol***

- Evaluasi: sistem informasi ritel yang baru akan lebih baik memungkinkan Sally untuk memastikan tren mode, menyesuaikan persediaan untuk mengurangi nilai, dan menghubungi pelanggan dengan penawaran spesifik. Penjualan dari warna, ukuran, gaya, dan desainer akan lebih dimonitor dengan hati-hati.
- Penyesuaian: sistem informasi eceran akan memungkinkan toko Sally untuk mengurangi persediaan yang berlebihan, memaksimalkan peluang penjualan, dan menargetkan pelanggan perorangan dengan lebih baik.

### 3.13 RINGKASAN BAB

*Untuk menunjukkan nilai perencanaan strategis untuk semua jenis retailer .* Strategi ritel adalah rencana keseluruhan yang memandu firma. Ini terdiri dari analisis situasi, sasaran, identifikasi pasar pelanggan, strategi yang luas, aktivitas tertentu, kontrol, dan umpan balik. Tanpa strategi yang matang, retailer mungkin tidak sanggup menanggulangi faktor-faktor lingkungan.

*Untuk menjelaskan langkah-langkah dalam perencanaan strategis untuk retailer .* Analisis situasi adalah evaluasi jujur terhadap peluang dan ancaman. Ini melihat pada perusahaan posisi pasar saat ini dan di mana itu harus menuju. Analisis ini mencakup menentukan misi organisasi, mengevaluasi pilihan kepemilikan dan manajemen, dan menguraikan kategori barang/jasa.

Misi organisasi adalah komitmen terhadap jenis bisnis dan tempat di pasar. Hak kepemilikan/pilihan manajemen mencakup kepemilikan tunggal, kemitraan, atau korporasi; Memulai bisnis, membeli sebuah perusahaan, atau menjadi seorang franchisee; Pemilik manajemen atau manajemen profesional; Dan terpusat atau didesentralisasi. Kategori barang/jasa bergantung pada kemampuan pribadi, keuangan, dan sumber waktu.

Mungkin ada satu atau lebih tujuan: penjualan (pertumbuhan, stabilitas, dan nilai pasar); Laba (tingkat, laba atas investasi, dan efisiensi); Kepuasan dari para pemungut cukai (para pemegang saham, konsumen, dan lainnya); Dan persepsi tentang posisi dan posisi (persepsi pelanggan dan industri) Berikutnya, karakteristik konsumen dan kebutuhan ditentukan, dan pasar target dipilih. Sebuah perusahaan dapat menjual kepada banyak konsumen (pemasaran massal); Nol pada satu kelompok pelanggan (pemasaran terkonsentrasi); Atau arahkan pada dua atau lebih kelompok konsumen yang berbeda (diferensiasi pemasaran), dengan pendekatan retailing terpisah untuk masing-masing.

Sebuah strategi yang luas terbentuk. Ia memiliki variabel yang dikendalikan (faktor-faktor yang firma dapat secara langsung mempengaruhi) dan variabel yang tidak dapat dikendalikan (faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan perusahaan dan yang harus diadaptasi). Setelah strategi umum ditetapkan, sebuah perusahaan membuat dan mengimplementasikan keputusan jangka pendek (taktik) untuk setiap bagian yang dikendalikan dari strategi itu. Taktik harus memandang ke depan dan menanggapi lingkungan. Melalui proses kontrol, strategi dan taktik dievaluasi dan direvisi secara terus-menerus. Seorang audit eceran secara sistematis memeriksa strategi dan pelakapannya secara teratur. Kekuatan ditekankan dan kelemahan dikurangi atau dihilangkan.

Sebuah firma yang waspada mencari sinyal atau isyarat, yang dikenal sebagai umpan balik, yang mengindikasikan tingkat kinerja pada setiap langkah dalam strategi.

*Untuk memeriksa individu dikontrol dan elemen tak terkendali dari strategi ritel, dan untuk menyajikan perencanaan strategis sebagai serangkaian langkah terpadu.* Ada empat faktor utama yang dikontrol dalam perencanaan ritel: lokasi toko, mengelola bisnis, manajemen barang dan harga, dan berkomunikasi dengan pelanggan. Faktor-faktor utama yang tidak dapat dikendalikan yang mempengaruhi perencanaan ritel adalah konsumen, persaingan, teknologi, kondisi ekonomi, musim, dan pembatasan hukum. Setiap tahap dalam proses perencanaan strategis perlu dilakukan, dilakukan secara berurutan, dan diatur agar memiliki strategi yang konsisten, terpadu, dan konsisten.

*Untuk menunjukkan bagaimana rencana strategis dapat disiapkan.* Bentuk perencanaan strategis strategis yang komprehensif dan ramah pengguna, muncul di situs Web kita. Template ini menggunakan serangkaian menu untuk membuat rencana strategis.

### 3.14 PERTANYAAN DISKUSI

1. Perencanaan strategis dapat dilakukan oleh pemilik manajemen perusahaan, profesional, atau kombinasi keduanya. Mengapa perencanaan strategis menarik?
2. Bagaimana retailer dapat menentukan dan mengukur kesempatan-kesempatan utama dan ancaman-ancaman yang dihadapi?
3. Apa yang pro dan kontra dari menetapkan operasi ritel baru sebagai pemilik tunggal?
4. Kembangkan daftar periksa kemungkinan investasi keuangan untuk usaha ritel baru. Apakah metode pendanaan yang paling umum untuk investasi ini?
5. Mengapa para retailer sering kali meremehkan persyaratan keuangan dan waktu suatu bisnis?
6. Gambarkan dan jelaskan peta posisi yang menunjukkan jenis pedagang eceran yang menjual tablet seperti iPad dan menyalakan api.
7. Bahaslah contoh lokal tentang pedagang eceran yang menerapkan pemasaran massal, pemasaran yang terpusat, dan membeda-bedakan pemasaran.
8. Bagaimana retailer dapat menentukan dan mengukur kesempatan-kesempatan utama dan ancaman-ancaman yang dihadapi?
9. Sebuah toko sepeda bersaing memiliki lokasi yang lebih baik dari anda. Hal ini di pusat perbelanjaan modern dengan banyak lalu lintas pelanggan. Toko anda berada di lingkungan yang lebih tua dan membutuhkan pelanggan untuk melakukan perjalanan yang lebih jauh untuk mencapai anda. Bagaimana anda dapat menggunakan strategi merchandising, penetapan harga, dan komunikasi untuk mengatasi lokasi yang tidak menguntungkan anda?
10. Jelaskan bagaimana retailer dapat menggunakan penyyetelan yang tepat dalam perencanaan strategis.
11. Bagaimana fase kontrol dan umpan balik dari perencanaan strategi ritel saling berhubungan? Berikan contoh.
12. Haruskah retailer pria berbasis katalog menggunakan proses perencanaan strategis berbeda dari retailer Internet? Mengapa atau mengapa tidak?

### 3.15 PERTANYAAN BERBASIS WEB

Kunjungi situs Web daftar Angie ([www.angieslist.com](http://www.angieslist.com)): "lebih dari tiga juta keluarga di seluruh negeri memeriksa ulasan daftar Angie untuk menemukan penyedia jasa lokal yang terbaik, seperti para roofers, pemasang pipa, handymen, mekanik, dokter, dan dokter gigi." Jelaskan dan evaluasi strategi perusahaan berdasarkan informasi yang anda temukan di sana. Menurutmu kenapa daftar Angie begitu sukses?

### 3.16 APPENDIKS

#### ***Dimensi khusus perencanaan strategis dalam lingkungan Retailing Global***

Ada sekitar 270 negara dan daerah yang bergantung dengan lebih dari 7,3 miliar orang dan 115 triliun dolar AS di dunia. Amerika Serikat menampung kurang dari 5 persen populasi dunia dan sekitar 16 persen ekonomi dunia. Meskipun Amerika Serikat adalah pasar yang sangat besar, ada juga banyak kesempatan lain. Retailing seluas dunia tahunan telah mencapai sekitar 25 miliar dolar dan itu sedang bertumbuh. Ketika kita berbicara tentang lingkungan global retailing, kita berarti kedua perusahaan AS beroperasi di pasar asing dan pedagang eceran asing beroperasi di pasar AS. Tantangan perencanaan strategis global jelas: "sudah waktunya untuk fokus pada portofolio negara dengan tingkat risiko yang berbeda, pada tahap kematangan yang berbeda, dan dengan profil konsumen yang berbeda untuk menyeimbangkan peluang jangka pendek dan jangka panjang."

Setiap tahun, A. T. Kearney menempati peringkat 30 negara berkembang pada skala indeks pembangunan ritel Global (GRDI). Negara-negara dengan tingkat tinggi mewakili peluang yang lebih baik untuk masuk atau berkembang dalam pasar itu. Nilai GRDI didasarkan pada empat atribut: daya

tarik pasar (25 persen), risiko negara dan bisnis (25 persen), saturasi pasar (25 persen), dan tekanan waktu (25 persen). Tabel 3.5 menunjukkan skor GRDI untuk 10 negara melakukan pertunjukan. Sewaktu memulai strategi retailing internasional, perusahaan-perusahaan hendaknya mempertimbangkan berbagai faktor yang diperlihatkan pada gambar 3.10.

### ***Peluang dan ancaman dalam pemulihan Global***

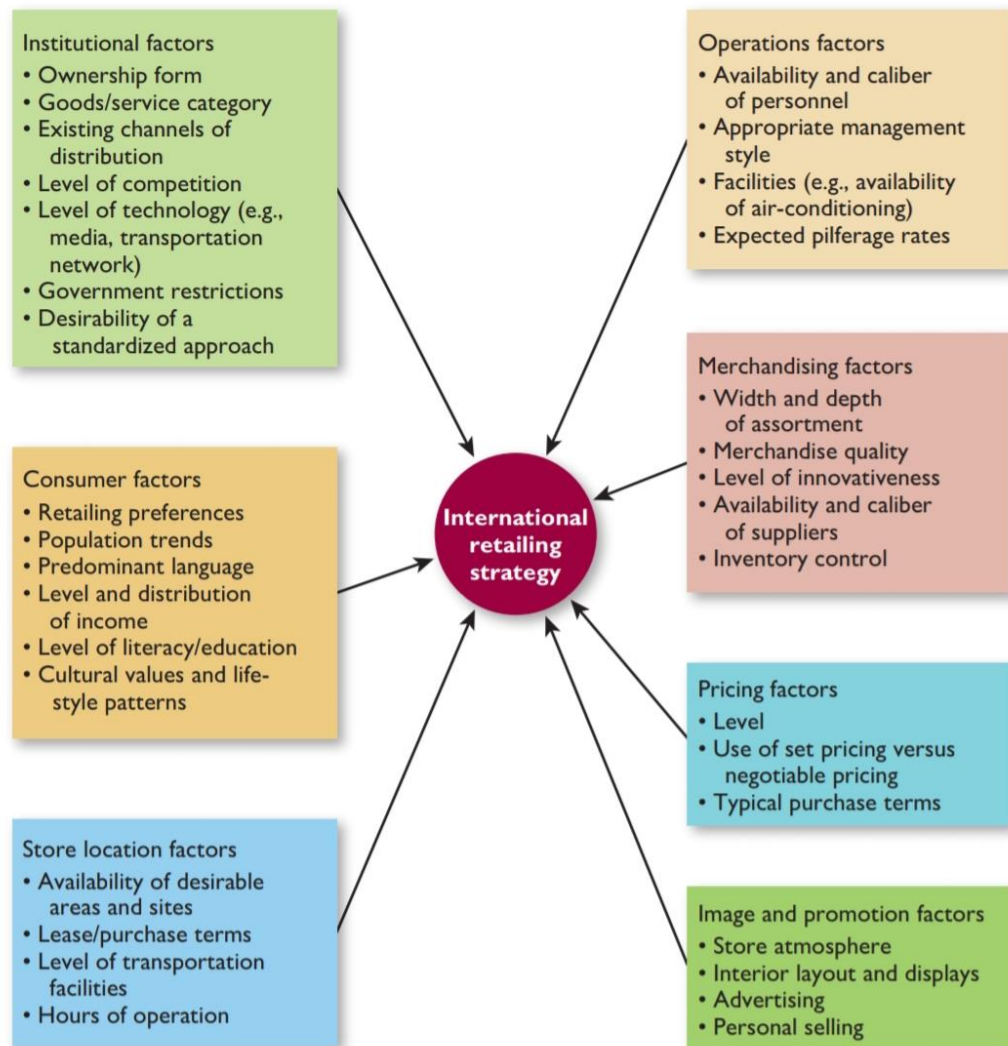
Bagi perusahaan yang berpartisipasi, ada berbagai peluang dan ancaman dalam pemerataan global

#### **Kesempatan**

- Pasar luar negeri dapat digunakan untuk melengkapi penjualan dalam negeri.
- Pasar luar negeri mungkin mewakili peluang pertumbuhan jika pasar domestik jenuh atau tidak stabil.
- Pedagang eceran mungkin dapat menawarkan barang, jasa, atau teknologi yang belum tersedia di pasar-pasar luar negeri.
- Persaingan mungkin kurang di beberapa pasar asing
- Mungkin ada keuntungan pajak atau investasi di pasar luar negeri.
- Dikarenakan pergeseran pemerintah dan ekonomi, banyak negara lebih terbuka untuk masuknya perusahaan-perusahaan asing.
- Komunikasi lebih mudah dari sebelumnya. Internet memungkinkan pedagang untuk menjangkau pelanggan dan supplier di luar pasar domestik mereka.

**Tabel 3.5** Indeks Pengembangan Ritel Global Tahun 2015

<b>Negara</b>	<b>Daya Tarik pasar</b>	<b>Resiko Negara</b>	<b>Saturasi Pasar</b>	<b>Tekanan Waktu</b>	<b>Score GRDI</b>
<b>China</b>	66.7	55.7	42.3	96.6	65.3
<b>Uruguay</b>	93.3	60.4	68.0	38.9	65.1
<b>Chili</b>	98.2	100.0	13.0	37.9	62.3
<b>Qatar</b>	100.0	89.4	34.3	12.8	59.1
<b>Mongolia</b>	22.4	19.9	93.1	100.0	58.8
<b>Georgia</b>	36.5	39.1	78.8	79.2	58.4
<b>United Emirat Arab</b>	97.6	84.0	16.5	33.9	58.0
<b>Mbrazil</b>	98.0	60.4	45.2	28.0	57.9
<b>Malaysia</b>	75.6	68.8	29.3	52.7	56.6
<b>Armenia</b>	35.4	37.1	82.1	66.3	55.2



**Gambar 3.10** Faktor untuk dipertimbangkan ketika terlibat dalam Retailing  
**Sumber:** A. T. Kearney, "Pengembangan Ritel Global 2015". Dicitak ulang dengan izin.

### **Ancaman**

- Mungkin ada perbedaan budaya antara pasar dalam negeri dan luar negeri.
- Gaya manajemen tinggi mungkin tidak mudah disesuaikan.
- Pemerintah asing mungkin membatasi beberapa operasi.
- Pendapatan pribadi mungkin tidak didistribusikan oleh konsumen di pasar luar negeri.
- Sistem distribusi dan teknologi yang efisien mungkin tidak memadai (misalnya, jalan-jalan yang buruk dan tidak ada pendingin). Hal ini dapat meminimalkan keefektifan jaringan sebagai alat jual.
- Format kelembagaan berdiri sangat bervariasi di antara negara-negara.
- Mata uang berbeda. Negara-negara di uni eropa telah berupaya untuk meringankan masalah ini melalui euro, mata uang umum, di sebagian besar negara anggotanya.

### **Standardisasi: Peluang Dan Ancaman**

Dalam merancang strategi global, retailer harus memperhatikan konsep standardisasi. Dapatkah strategi pasar rumah distandardisasi dan langsung diterapkan pada pasar luar negeri, atau apakah personil, fasilitas fisik, operasi, pesan iklan, produk, dan faktor-faktor lain harus disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan setempat. Dalam tabel 3.6 menunjukkan perbedaan ekonomi di 15 negara.

**Tabel 3.6** Ekonomi Global, Negara yang Terpilih

<i>Negara</i>	<i>Populasi 2015 (Jutaan)</i>	<i>Tingkat pertumbuhan populasi 2015 (%)</i>	<i>GDP Perkapita 2015 (\$ U.S. PPP)</i>	<i>Konsumsi Rumah Tangga 2015 (dalam % pada GDP)</i>	<i>Tingkat pengangguran 2015 (%)</i>
Brazil	204	0.77	15.800	68.2	6.4
Kanada	35	0.75	45.900	56.7	6.9
China	1.367	0.45	14.300	38.1	4.2
Perancis	66	0.43	41.400	55.6	9.9
Jerman	81	-0.17	47.400	54.2	4.8
Inggris Raya	64	0.54	41.200	64.7	5.4
India	1.252	1.22	6.300	59.7	7.1
Indonesia	256	0.92	11.300	56.8	5.5
Italia	62	0.27	35.800	60.7	12.2
Jepang	127	-0.16	38.200	59.6	3.3
Meksiko	122	1.18	18.500	67.3	4.5
Philipina	101	1.61	7.500	71.5	6.5
Rusia	142	0.04	23.700	53.2	5.4
Korea Selatan	49	0.14	36.700	49.0	3.5
Amerika Serikat	321	0.78	56.300	68.8	5.2

*GDP adalah produk domestik bruto sebuah negara. PDB per kapita dinyatakan dalam hal membeli kesetaraan daya*

**Sumber:** *Dikompilasi oleh penulis dari CIA Worls Factbook, 2016,  
<https://www.cia.gov/library/publications/resource/the-world-factbook> 2015.*

### ***Pedagang Retail Amerika Serikat di pasar luar negeri***

Yang dibahas di sini adalah tiga dari banyak contoh pedagang eceran di as yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pasar-pasar luar negeri. Toys "R" Us memiliki lebih dari 750 mainan "R" Us, bayi "R" Us, dan toko-toko Side-by-Side luar negeri. Selain toko milik perusahaan, mainan milik amerika serikat lisensi 250 toko di 20 negara dan yurisdiksi. Di pasar-pasar seperti Indonesia, afrika selatan, turki, dan uni emirat Arab, perusahaan lebih menekankan lisensi daripada kepemilikan perusahaan secara langsung. Kenapa? Hal ini memungkinkan untuk lebih baik memanfaatkan pengetahuan lokal tentang franchisee di pasar-pasar tertentu sementara masih menetapkan kebijakan perusahaan. 3 Toys' R "Us juga memiliki kehadiran online di 19 negara dan yurisdiksi

Sebagian besar restoran McDonald's berada di luar amerika serikat. Penjualan di McDonald's foreign outlet di lebih dari 100 rekening asing untuk dua-pertiga dari total pendapatan. Selain eropa, McDonald's memiliki channel di negara-negara seperti Argentina, Australia, Austria, brasil, kanada, cina, kolombia, mesir, India, India, Malaysia, meksiko, selandia baru, Pakistan, rusia, afrika selatan, Korea selatan, spanyol, dan Uruguay. Untuk menarik selera asing,

McDonald's menyesuaikan menu di seluruh dunia. Misalnya, unit di Prancis menjual makaroni, menawarkan burger keju biru, dan menawarkan saus yang enak untuk kentang goreng. Amazon.com dengan cepat memperluas secara global dengan memperkenalkan situs Web khusus bagi negara-negara tertentu. Di antaranya adalah Kanada (www.amazon.ca), Cina (www.amazon.cn), Prancis (www.amazon.fr), Jerman (www.amazon.de), Inggris Raya (www.amazon.co.uk), Jepang (www.amazon.co.jp), dan Spanyol (www.amazon.es). Meskipun semua situs ini memiliki desain Web Amazon yang umum, situs-situs ini berbeda dengan bahasa, produk yang ditawarkan, dan mata uang.

### ***Pedagang asing di pasar Amerika Serikat***

Meskipun pendapatan dari Amerika Retailers berbasis milik perusahaan asing sulit diukur, setara dengan beberapa ratus miliar dolar per tahun. Kepemilikan asing di pedagang eceran di AS paling tinggi untuk toko dagang umum, toko makanan, dan toko pakaian dan aksesoris. Contoh dari U.S. Pemilik eceran milik perusahaan-perusahaan asing diperlihatkan di Tabel A3-2. Sejumlah besar pedagang asing telah memasuki Amerika Serikat untuk menarik minat pasar massa yang paling makmur di dunia. Berikut ini ada tiga contoh.

Kelompok Dehaize yang berbasis di kerajaan Belanda belum lama ini bergabung dengan Vietdehaize. Royal de Haize menguasai berhenti dan belanja, makanan raksasa, dan pasar makanan Martin. Ini juga memiliki Peapod, retailer makanan online. Operasi di Amerika Serikat Dehaize Group termasuk singa makanan dan pasar swalayan Hannaford. Operasi gabungan ini akan menghasilkan pembentukan salah satu rantai grosir terbesar di Amerika Serikat, dengan lebih dari 6.500 toko. Merger adalah subyek untuk persetujuan oleh Federal Trade Commission.

Luxottica, sebuah perusahaan Italia, beroperasi lebih dari 7.200 toko optik dan sunglass di lebih dari 150 negara di Amerika Utara, Asia-Pasifik, Timur Tengah, Amerika Latin, dan Eropa. Bank ini memiliki pangsa pasar tertinggi di pasar eceran optik AS dengan toko-toko lenscrafters-nya, Pearle Vision, dan Sunglass Hut. Luxottica juga beroperasi pada departemen penyewaan di Sears Optical dan di toko-toko optik sasaran di Amerika Serikat. Pendapatan total tahunan Luxottica pada tahun 2015 (termasuk produksi eyeglass dan sunglass) melebihi 10 miliar dolar (AS).

Ikea adalah penjual perabot rumah asal Swedia yang beroperasi di lebih dari 300 toko di 37 negara. Pada tahun 1985, Ikea membuka tokonya yang pertama di AS di Pennsylvania. Sejak itu, telah ditambahkan hampir 40 toko lain di AS di kota-kota seperti Baltimore, Chicago, Elizabeth (New Jersey), Hicksville (Long Island, New York), Houston, Los Angeles, San Diego, Seattle, dan Washington, DC. Firma ini menawarkan perabot yang tahan lama, bergaya, dan siap pakai dengan harga rendah. Toko besar, memiliki pilihan besar, termasuk ruang bermain untuk anak-anak, dan fasilitas lainnya. Dewasa ini, Ikea menghasilkan 94 persen penjualannya dari operasi internasional, dan 15 persen total penjualan perusahaan berasal dari toko-toko di Amerika Utara.

Meskipun pendapatan dari Amerika Retailers berbasis milik perusahaan asing sulit diukur, mereka mencapai beberapa ratus miliar dolar per tahun. Kepemilikan asing di pedagang eceran di AS paling tinggi untuk toko dagang umum, toko makanan, dan toko pakaian dan aksesoris. Contoh dari U.S. - retailer berbasis dimiliki oleh perusahaan asing ditampilkan di Tabel 3.7

**Tabel 3.7** Kepemilikan Retail Amerika Serikat yang dipilih oleh perusahaan asing

<b>Pengecer Amerika Serikat</b>	<b>Prinsip Bisnis</b>	<b>Pemilik Asing</b>	<b>Pemilik Negara</b>
Aldi	Toko Makanan Terbatas	Aldi Sud	Jerman



Crate & Barrel	Toko peralatan rumah tangga	The Otto Group	Jerman
Food Lion	Supermarket	Ahold Delhaize	Belanda/Belgia
Giant Food	Supermarket	Royal Ahold	Belanda/Belgia
Hannaford	Supermarket	Ahold Delhaize	Belanda/Belgia
LensCrafter	Toko Optik	Luxottica	Italia
Lord & Taylor	Swalayan	Hudson's Bay Co.	Kanada
Peapod	Delivery Grosir Online	Ahold Delhaize	Belanda/Belgia
Saks Fifth Avenue	Swalayan	Hudson's Bay Co.	Kanada
7-Eleven	Toserba	Seven & I Holdings	Jepang
Sofitel	Motel Ekonomi	Accor S. A.	Perancis
Stop & Shop	Supermarket	Ahold Delhaize	Belanda/Belgia
Sunglass Hut	Toko Kacamata	Luxottica	Italia
Trader Joe's	Toko Makanan Terbatas	Aldi Nord	Jerman

### 3.17 KASUS SINGKAT

#### 3.17.1 Kasus 1: Retailer Harus Berorientasi Pada Masa Depan

Ketika para produsen makanan organik anak-anak keluarga bahagia ingin membayangkan kembali bisnis ritel, taruhannya tinggi. "Kami mengamati cara orang berbelanja pada bagian ini," kata Riddhish Kankariya, wakil presiden strategi dan wawasan keluarga bahagia. "Apakah mereka berbelanja berdasarkan merek, makanan, atau usia?"

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan itu, keluarga bahagia beralih ke realitas virtual, menciptakan empat skenario untuk mengumpulkan data dari 800 pembeli. "Tidak mungkin, jika kita tidak melakukan hal ini secara virtual, kita bisa mendapatkan angka-angka ini," tambah Kankariya. Meskipun tampaknya keluarga bahagia telah mencapai masa depan, realitas virtual dan augmented sudah mengubah ritel dari desain toko ke papan penunjuk jalan.

"Itu pasti salah satu teknologi terpanas sekarang," kata David Evans, direktur komersial realitas Virtual Kantar di pasaran. "Ini panas di pasar, tapi itu bukan mode. VR telah sekitar untuk waktu yang lama, sehingga memiliki waktu untuk dewasa." "Para retailer perlu melihat bukan sebagai tambahan realitas virtual, melainkan bagaimana jaring akan berevolusi," kata Mary Spio, pendiri CEEK VR. "Ketika kami pertama kali mulai bekerja dengan merek-merek untuk melakukan video online, kami memiliki Web 1,0 hanya teks, gambar. Merek yang menerima video lebih awal bisa menarik basis pengguna yang lebih luas. Itulah cara yang sama bagi pedagang eceran dapat dan harus melihat realitas virtual."

Dunia telah menunggu perangkat keras untuk menangkap dan beberapa produsen besar merilis perangkat virtual reality pada tahun 2016. Jika itu terjadi, semakin banyak pelanggan mengharapkan realita virtual dan *augmented world* sewaktu berbelanja secara online. "Langkah berikutnya adalah menuju perdagangan V-commerce, yang akan menjadi bagian dari strategi omnichannel," kata Mark Hardy, CEO solusi yang tidak terkonteks, yang berfokus pada wawasan yang lebih luas melalui realitas virtual. "" dapatkah saya melompat dan melihat bahan - bahan atau bagian-bagiannya? Dapatkah saya benar-benar memakainya dan melihat seperti apa dalam

skenario yang berbeda? Ini akan membantu dengan beberapa kekurangan dalam perdagangan elektronik, meningkatkan penjualan, lintas penjualan, dan menyediakan pengalaman yang lebih menarik dan individual."

Penelitian keluarga bahagia hanyalah awal dari bagaimana perusahaan menggunakan dan merencanakan untuk menggunakan realitas virtual. Bekerja dengan ketidakteraturan, Kankariya melihat lebih banyak kemungkinan. "Ketika kami menunjukkan teknologi virtual kepada CEO dan pendiri kami, pikiran pertamanya adalah, 'ada begitu banyak cara kita dapat menggunakan ini untuk menguji kemasan atau desain. Begitu banyak cara untuk melibatkan hadirin kita,'" komentarnya. Penelitian keluarga bahagia hanyalah awal dari bagaimana perusahaan menggunakan dan merencanakan untuk menggunakan realitas virtual. Bekerja dengan ketidakteraturan, Kankariya melihat lebih banyak kemungkinan. "Ketika kami menunjukkan teknologi virtual kepada CEO dan pendiri kami, pikiran pertamanya adalah, 'ada begitu banyak cara kita dapat menggunakan ini untuk menguji kemasan atau desain. Begitu banyak cara untuk melibatkan hadirin kita,'" komentarnya.

"Pada tingkat makro," kata Hardy, "itu dimulai dengan desain toko, aliran, pengekanan, dan meluas hingga mencapai tingkat mikro, produk, kategori, tampilan, dan ramcetak. Ada dua tingkat untuk retailer ingin membuat toko baru. Mereka dapat mengambil jejak saat ini dan bermain-main dengan itu, untuk menemukan kembali pengalaman di toko-toko saat ini. Atau mereka dapat membuat keseluruhan bangunan baru jejak kaki. "Ada alasan untuk melakukannya secara virtual. "Jika anda membuatnya dalam dunia fisik, kompetisi anda tahu apa yang anda lakukan sebelum anda memahami dampak strategi."

Dan tanpa harus membangun peralatan atau stok produk tunggal, retailer dapat memungkinkan "pelanggan" untuk "berbelanja" toko virtual sambil mengukur perilaku mereka dan apa, bagaimana dan mengapa mereka membeli. Realitas yang ditambah "menambahkan lapisan dunia maya ke realitas anda, segera memberikan pengalaman tambahan yang memberikan nilai yang belum pernah terjadi sebelumnya," komentar Yoni Nevo, CEO platform visualisasi reality-. "Itu dapat memberi konsumen informasi kontekstual, menunjukkan produk sebelum dibeli, sehingga memungkinkan konsumen memiliki keyakinan untuk membuat keputusan yang lebih terinformasi untuk membeli lebih cepat. Kemampuan untuk menambahkan lapisan virtual pada realitas pengguna memberikan nilai yang signifikan pada merek, retailer, dan produsen."

### ***Pertanyaan***

1. Menurutmu apa kegunaan terbaik dari VR untuk penjual hari ini? Apa batasannya?
2. Apakah retailer khas siap untuk VR? Mengapa atau mengapa tidak?
3. Bagaimana VR meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan besar pengalaman ritel dan relasi hubungan?
4. Bahkan jika retailer tidak siap untuk VR, apa yang dapat ia pelajari dari kasus ini?

### **3.17.2 Kasus 2: Toko-Toko Yang Mengakomodasi Orang-Orang Dengan Keterbatasan Fisik**

Lima puluh juta orang, usia 65 tahun ke atas, mewakili sepertujuh populasi Amerika Serikat, menurut departemen kesehatan Amerika Serikat. "Kami menghitung semua pembeli yang diminta sewaktu merancang ruang baru, yang dapat bervariasi bergantung pada retailer, lokasi, dan demografis," kata Christopher Studach, direktur kreatif di solusi ritel King. "Dalam hal para lansia, ada beberapa hal yang kita pertimbangkan sewaktu merancang. Salah satu area utama adalah pencahayaan yang baik yang meningkatkan jarak pandang dan kemudahan membaca produk. Para lansia juga dapat memiliki waktu yang sulit dengan kontras, sehingga ayunan besar

dari terang ke daerah gelap di dalam toko dapat menyebabkan frustrasi dan risiko bagi pembeli senior."

Menurut Studach, solusi ritel juga berfokus pada ukuran, lokasi, dan jenis kategori yang khususnya menarik bagi para lansia, khususnya kategori gaya hidup dan kesehatan, dengan tujuan menyediakan cara yang mudah untuk menemukan benda-benda yang sulit dicari. "Misalnya," katanya, "berapa kali anda dengan frustrasi mencari satu paket kecil vitamin K yang dikubur dengan cermat di antara ratusan paket kecil yang serupa?". Kecenderungan terkini di kalangan para penjual, tambahnya, adalah untuk menggunakan setiap inci ruang untuk berdagang, tetapi untuk bidang-bidang di mana para senior memiliki kepentingan khusus, penting untuk mempertimbangkan tinggi produk dan tidak memaksa senior untuk membungkuk atau membungkuk pada barang dagangan yang ditempatkan terlalu rendah, dan juga untuk mencoba menempatkan produk yang lebih berat pada ketinggian yang membuat mereka lebih mudah dimasukkan ke dalam gerobak. "Trend desainer cenderung condong ke arah teks pucat hantu di grafis dan tanda, kadang-kadang dengan ukuran huruf yang hampir jelas. Ketika mempertimbangkan seorang pembelanja senior, kita perlu mundur dari tren itu dan memiliki ukuran fonta dan kontras yang lebih baik. Tujuannya hendaknya untuk menyampaikan rasa iba yang tulus melalui fungsionalitas dan juga estetika," kata Studach.

David Yehuda, presiden DY Design Inc., menekankan bahwa desain toko yang efisien bermanfaat bagi semua pelanggan, tidak peduli usia atau kecacatan, dan membuat pengalaman berbelanja mereka lebih menyenangkan dan nyaman. "Tata ruang dan arus lalu lintas dirancang untuk kemudahan semua pelanggan, serta efisiensi toko dan produk-produknya," katanya. "Menaruh cukup ruang di antara kasir, menggunakan papan petunjuk yang cukup besar untuk dilihat dan dibaca oleh semua orang, dan menerapkan pencahayaan yang menerangi rambu-rambu-rambu-rambu-rambu-rambu, selain memberikan campuran warna dan vibrasi, semuanya penting."

Yehuda percaya bahwa menerapkan prinsip desain universal bermanfaat bagi penduduk senior serta orang-orang di kehidupan dan kelompok usia lainnya. "Memerinci lantai yang tahan tergelincir merupakan pertimbangan cerdas lainnya bagi yang muda hingga yang tua," katanya, "dengan balita yang berlarian dan para lansia sering kali berjalan dengan tongkat atau menggunakan kursi roda."

Pilihan desain yang baik direkomendasikan oleh desainer dan perlu disetujui oleh pemilik toko, Yehuda menunjukkan. Peraturan, kaidah, dan hukum di tingkat lokal, negara bagian, dan federal ada dan mempengaruhi keputusan ini, menjamin, misalnya, bahwa pengguna kursi roda memiliki cukup ruang untuk bernavigasi melalui pintu dengan nyaman dan aman. "Jalan masuknya sangat penting," ia menekankan. "Jika pintu masuk memang ada tangga, lereng harus dipasang. Yang juga dibutuhkan adalah toilet cacat, yang harus diberi tanda yang jelas dan diperlengkapi dengan pegangan, suatu langkah keselamatan yang penting". Teknologi yang lebih maju di masa depan akan mampu membayar senioritas dan semua toko akses yang lebih cepat dan lebih mudah untuk memeriksa harga makanan, katanya, dan para perancang toko akan menggunakan kreativitas mereka untuk mengembangkan grafik inovatif dan dekorasi toko dari bahan bangunan alami dan berkelanjutan.

### **Pertanyaan**

1. Hubungkan materi dalam kasus ini dengan rantai nilai dan rantai pengiriman nilai.
2. Apakah layanan yang berhubungan dengan akomodasi fisik biasanya dianggap sebagai layanan pelanggan atau layanan pelanggan tambahan? Mengapa perbedaan ini penting
3. Apa makna etika dari masalah-masalah yang diajukan dalam kasus ini?

4. Kembangkan
5. Point rencana akomodasi fisik untuk rantai toko pakaian.

### 3.17.3 Kasus 3: Apakah Proliferasi Jabatan Pekerjaan Membantu Atau Menghambat?

Frasa itu sudah dikenal, "terlalu banyak pemimpin, tidak cukup orang indian. "Di retailing, tempat begitu banyak firma mempekerjakan ribuan orang, pepatah tampaknya sama sekali tidak berlaku. Kemudian lagi, CEO dan pelanggan tetap C-suite lainnya sekarang berbagi awalan "chief" dengan daftar calon yang berkembang. Macy memiliki kepala digital petugas, Kohl memiliki kepala pelanggan, dan Target memiliki kepala petugas keamanan informasi. Dalam beberapa tahun terakhir, sudah ada peningkatan dalam jumlah kepala pelanggan dan kepala petugas digital yang disewa; Ada yang meramalkan bahwa yang berikutnya adalah peningkatan muatan utama dan janji dengan pejabat sosial utama.

Para ahli ritel mengatakan posisi baru ini mencerminkan perubahan cepat dalam industri lompat kepala pertama ke transformasi digital. Para kepala yang baru ditunjuk ditugaskan untuk menciptakan kelincahan bisnis, menghancurkan silos yang terfokus fungsi, dan menerapkan keterampilan mereka untuk misi yang selalu meningkat dari harapan pelanggan yang jauh lebih besar

Meskipun demikian, ada orang-orang yang waspada. Apakah masuknya gelar-gelar baru menciptakan lebih banyak silo daripada menghapus? Apakah ketua baru memiliki kursi rapat? Apakah peran ini akan diperlukan 10 tahun dari sekarang atau ini hanya tren? Tidak semua pemimpin yang baru bergabung adalah yang reguler di ruang rapat eksekutif, tetapi sebagian besar melaporkan kepada CEO dalam beberapa kapasitas.

"Data menunjukkan bahwa dari pertengahan 1980-an hingga 2010, rata-rata C-suite naik dua kali lipat. Dewasa ini, hal itu berlanjut, "kata Eamonn Kelly, seorang direktur dari Deloitte Consulting. "Hampir semua pertumbuhan telah terjadi di daerah yang fungsional dan khusus. Tujuannya adalah untuk mengubah bisnis untuk tetap kompetitif dan untuk fokus pada hologinya. Masih mencapai koherensi dan keselarasan di berbagai strategi merupakan tantangan."

Maryam Morse, pemimpin praktek ritel nasional untuk kelompok Hay, berpendapat bahwa tim eksekutif ritel "harus dekat dengan tempat terjadinya inovasi dan perubahan, sehingga posisi puncak yang kita lihat lebih tinggi" Ini bukan tentang perdagangan elektronik. Ini tentang menempatkan pelanggan pada inti pengambilan keputusan."

Sudah menjadi hal yang biasa untuk menghubungkan tren industri untuk transformasi pengalaman pelanggan dan meningkatnya teknologi digital. Beberapa tahun yang lalu ketika peran pemasaran mulai mengambil posisi yang lebih penting, posisi ketua pemasaran dengan cepat mengambil akar dan diskusi tentang berkolaborasi dengan CIO mencapai puncaknya. Semalam, tampaknya, CMO ditugaskan untuk memimpin perubahan dramatis dalam organisasi mereka sementara teknologi terus berkembang pada kecepatan tinggi kebakaran.

Di banyak perusahaan, CMO sadar bahwa menyediakan pengalaman tanpa henti untuk berbelanja secara pribadi dan berkomunikasi dengan konten yang menarik akan membutuhkan keahlian yang lebih fungsional dan menuntut ketelitian. "Berbagai perlengkapan keterampilan dan struktur organisasi diperlukan dalam dunia yang dikendalikan secara digital," kata Susan Hart, wakil pemimpin bisnis ritel global, pakaian, dan barang-barang mewah milik Spencer Stuart. "Gagasan bahwa satu orang dapat melakukan semuanya mungkin memerlukan

perubahan persepsi. Itu bagian dari mengapa kita melihat tidak hanya kepala petugas digital, tapi kepala konten officer dan kepala analytics officer. Menugaskan orang untuk mengambil peran khusus ini dimaksudkan untuk menggerakkan retailer lebih dekat ke pelanggan.”

“Jumlah direktur retail yang baru lebih banyak bereaksi terhadap perkembangan baru dalam industri daripada memperluas C-suite,” komentar Tom Cole, rekan dalam kelompok ritel dan konsumen di Kurt Salmon. “Mungkin ada lebih banyak kepala piramida daripada di masa lalu, tetapi mereka masih melaporkan kepada CEO atau COO. Ia menambahkan bahwa penamaan para kepala suku sangat cocok untuk mengklarifikasi berbagai tanggung jawab. “Ini menandai siapa yang berada di atas piramida dan mengirimkan tanda yang jelas, baik secara internal maupun eksternal tentang pentingnya peran di dalam perusahaan ritel itu.”

Morse setuju. “Judul mencerminkan strategi perusahaan. Mengangkat 'pengalaman pelanggan' atau tanggung jawab 'keamanan' kepada 'kepala' mengirimkan pesan tentang di mana retailer membuat taruhannya dan apa yang dinilai-nilainya.”

### Pertanyaan

1. Menurut anda, mengapa ada semakin banyak gelar pekerjaan? Apakah ini baik atau buruk? Kenapa?
2. Katakan bagaimana masalah yang timbul dalam kasus ini berhubungan dengan retailer melakukan analisis situasi.
3. Haruskah retailer memiliki ketua operasi Digital posisi? Jelaskan jawabanmu.
4. Apakah anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan ini? "Meningkatkan 'pengalaman pelanggan' atau tanggung jawab 'keamanan' kepada 'kepala' mengirimkan pesan mengenai di mana retailer membuat taruhannya dan apa yang dinilai-nilainya. "Mengapa?

#### 3.17.4 Kasus 4: Kompetisi Dan Layanan Makanan Siap Saji

Konsumen membutuhkan makanan siap saji yang nyaman, cepat, dan berkualitas tinggi. Karena produk store (c-store) tradisional *slip in demand*, para operator c-store harus menempatkan penekanan yang lebih kuat pada makanan siap saji untuk meningkatkan laba. Semakin banyak rantai c-store menyediakan makanan cepat saji berkualitas tinggi dan didukung oleh pemasaran yang menarik dan maju pangan. Untuk restoran layanan cepat (QSRs), ini berarti banyak toko c sekarang menjadi pesaing langsung.

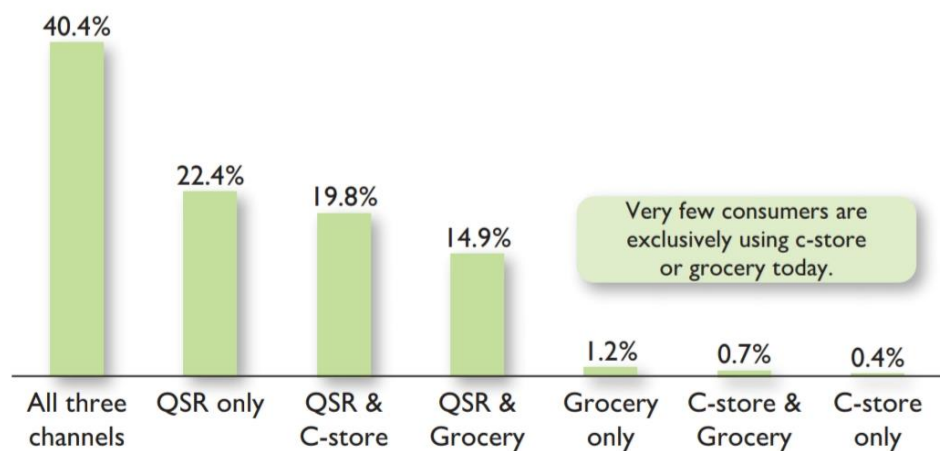
Toko-toko bahan pangan juga memfokuskan perhatian pada makanan yang telah disiapkan. Para retailer grosir dahulu sangat berbeda dengan restoran, melayani kebutuhan pelanggan untuk persiapan makan di rumah. Tetapi hari ini, makanan siap saji dan makanan ringan tersedia di channel ini. Toko-toko kelontong 'menyediakan makanan dengan mutu yang bagus dan sedang berkembang baik

Toko-toko Makanan cepat saji dan toko-toko pangan, secara historis berbeda, sekarang bersaing dalam ruang yang sama sebagai QSRs tradisional untuk pelanggan yang sama dan pada kesempatan yang sama. Kebanyakan pelanggan menggunakan beberapa channel untuk membeli makanan untuk konsumsi langsung. Kurang dari satu dari empat konsumen as adalah pengguna eksklusif QSR untuk acara makan ini. Mereka yang eksklusif pelanggan QSR hanya sebagai kemungkinan untuk makan di atau mengambil sebagai pengguna QSR lainnya. Kunjungan off-premis oleh pembeli eksklusif QSR kemungkinan rentan untuk bergeser ke channel lain. Luasnya pembagian pelanggan, sebagaimana terlihat melalui penelitian NPD, menunjukkan bahwa channel itu berada di antara bagian ritel dan layanan makanan cepat saji tradisional.

Makanan cepat dan nyaman dari toko dan toko kelontong secara bertahap menambah pelanggan ke pasar makanan cepat saji/layanan pangan. Selain itu, jumlah pembelian makanan cepat saji yang dilakukan pelanggan dengan menggunakan gerai ini adalah lebih dari enam kali kunjungan yang lebih tinggi dalam jangka waktu rata-rata empat minggu. QSRs tradisional menawarkan makan pagi kemungkinan besar merasakan dampak dari toko-toko di basis pelanggan mereka. Kesempatan ini kemungkinan in-dan-out, ambil - dan - pergi mengunjungi di mana kenyamanan dan layanan cepat truf QSR chain ferensi. Di antara beli makanan ringan adalah waktu kompetitif lainnya dalam sehari. Toko-toko makanan cepat saji memiliki porsi tertinggi dari kategori produk ini: kopi, camilan, sarapan, dan minuman ringan. Penawaran produk bervariasi, dengan beberapa rantai c-store lebih menekankan makanan yang disiapkan daripada yang lain. Toko-toko bahan pangan memiliki porsi tinggi pembelian ayam, lauk, dan salad. Itu menyediakan makanan siap saji bagi keluarga lebih mudah, dan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan banyak anggota keluarga.

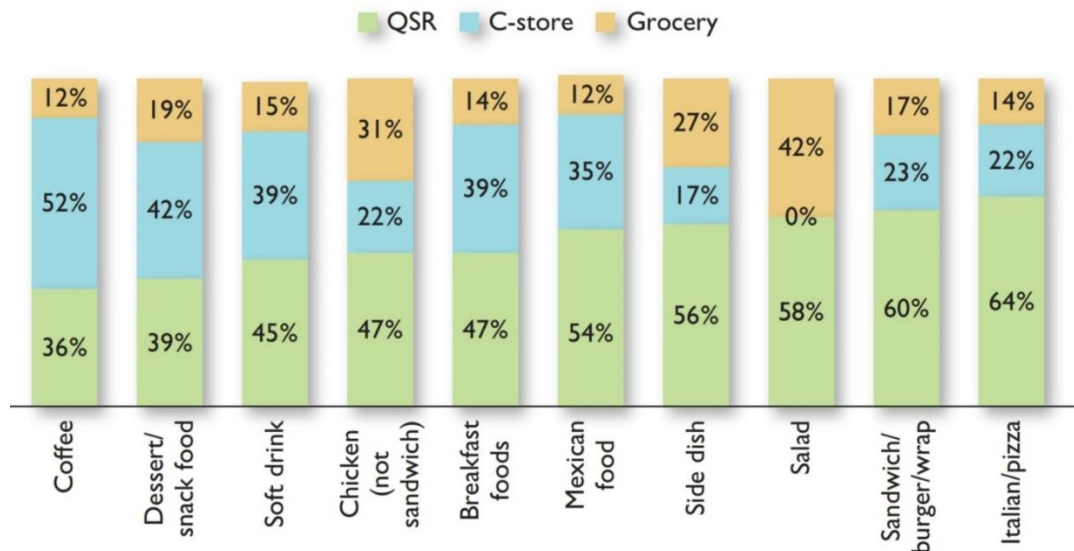
Layanan makanan ritel di toko-toko dan toko-toko kelontong tumbuh dan diharapkan terus tumbuh. Pertumbuhan ini memberikan wawasan yang baru dan sangat berbeda tentang struktur pasar makanan cepat saji dari perspektif konsumen. Konsumen memiliki kebutuhan untuk nyaman, cepat, makanan siap berkualitas tinggi dan channel manapun yang sesuai kebutuhan adalah di mana mereka akan mengunjungi.

Tantangan bagi semua pedagang eceran menawarkan makanan cepat saji adalah menemukan cara terbaik untuk menonjol di antara kelompok pesaing yang beragam dalam hal meningkatkan pangsa pasar. Gambar 3.10 – 3.12 memberikan lebih banyak informasi tentang pertempuran persaingan. Catatan: Wawa adalah rantai c-store.



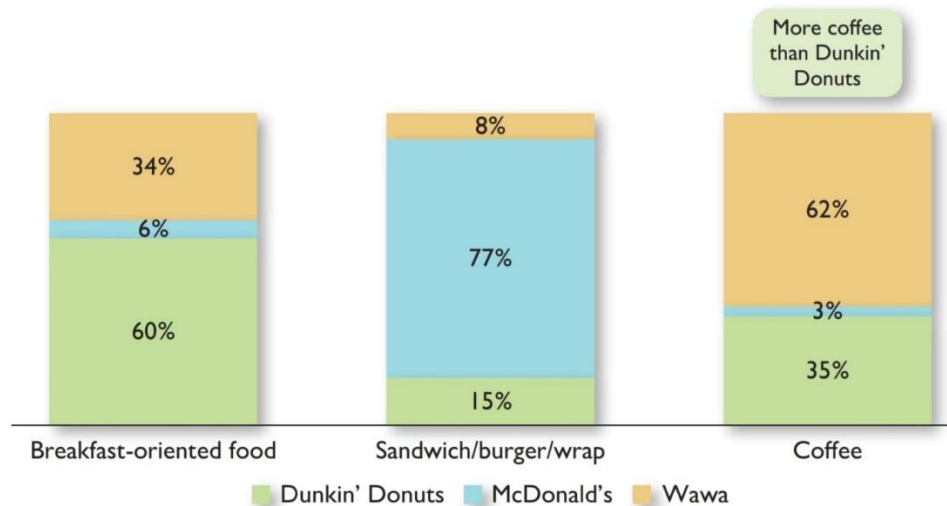
**Gambar 3.10** Presentase minat pada toko ritel

Sumber: NPD Group/QSR Plus ritel Market Monitor, march-juni 2015. Dicitak ulang dengan izin toko berita © 2016 ([www.csnews.com](http://www.csnews.com))



**Gambar 3.11** Pembelian kategori makanan berdasarkan

Sumber: NPD Group/ QSR Plus ritel Market Monitor, march-juni 2015. Dicitak ulang dengan izin toko berita © 2016 ([www.csnews.com](http://www.csnews.com))



**Gambar 3.12** Jenis makanan apa yang dibeli di Dunkin' Donuts, McDonald's, dan Wawa? (dilaporkan untuk kunjungan sebelumnya di Philadelphia Area)

Sumber : NPD Group/ QSR Plus ritel Market Monitor, march-juni 2015. Dicitak ulang dengan izin toko berita © 2016 ([www.csnews.com](http://www.csnews.com))

### Pertanyaan

1. Bagaimana seharusnya misi organisasi toko-toko dan QSRs berbeda? Kenapa?
2. Apa keunggulan kompetitif dari minimarket melawan QSRs? Jelaskan jawabanmu.
3. Komentar atas informasi dalam gambar 1 dan 2. Apa implikasi strategis?
4. Apa yang bisa Dunkin' Donuts, McDonald's, dan Wawa belajar dari informasi di gambar 3? Apa implikasi strategis?

### 3.18 KASUS KOMPREHENSIF

#### ***Pendahuluan***

Merasa terlambat dan dolar lebih murah untuk ritel inovasi partai? Tidak perlu khawatir; Toko telah anda tertutup. Daftar teratas "ide yang layak dicuri" menawarkan peluang yang berlebihan untuk penangkapan. Para retailer, kecil dan besar, telah memiliki musim yang mengesankan membuat segala sesuatu bekerja dalam industri yang semakin menuntut ini dan banyak dari konsep-konsep mereka yang diilhami dapat ditingkatkan atau disesuaikan dengan perusahaan lain. Di sini, kita merayakan keberhasilan mereka sambil memperluas daftar tamu kemungkinan.

#### ***Produk koalisi, gaya hidup, dan pengalaman***

Pertimbangkan melihat pemasaran melalui lensa yang berbeda. Warby Parker kampanye #seesummerbetter mendorong konsumen untuk "menikmati perjalanan" musim ini dengan men-download peta tempat tujuan harus melihat di seluruh amerika serikat, bersama dengan daftar lagu Spotify. Tentu saja, gaya berkacamata hitam yang paling populer adalah yang ditenun. Persembahan gratis adalah yang paling cocok untuk sebuah perusahaan yang didirikan di atas dasar pemikiran bahwa kacamata terlalu mahal; *The fun, quicky grafis* selaras dengan energi kreatif yang perusahaan telah dikenal. Tujuan mereka mencakup peternakan Cadillac di Amarillo, Texas; Stax Museum of American Soul Music di Memphis, Tennessee; Dan botol saus tomat terbesar di dunia di Collinsville, Illinois, di antara yang lain (termasuk toko-toko milik perusahaan).

Warby Parker, kebetulan, diberi nama perusahaan Fast's yang paling inovatif pada tahun 2015, yang dipuji karena menjadi perusahaan pembuat terbesar pertama di internet. Warby Parker terus memperluas keberadaan batu bata dan sailnya dengan hasil yang besar memungkingan dibutuhkan satu atau dua perjalanan.

#### ***Memberdayakan keberhasilan bagi orang lain***

Bagian yang cukup besar dari bisnis adalah persaingan. Rent the Runway dan penyedia jasa keuangan global (financial services provider) bekerja sama pada tahun 2015 untuk membantu pengusaha wanita di seluruh negeri membangun bisnis yang tumbuh dan berdampak tinggi melalui pengusaha proyek.

Diluncurkan pada bulan September 2015 sebagai inisiatif pertama dari badan nirlaba menyewa landasan pacu, pengusaha proyek adalah kompetisi usaha terbuka bagi mereka yang berada di luar pemikiran dan berniat untuk membangun perusahaan yang berkembang pesat dengan menggunakan prototipe atau teknologi beta yang sudah ada. 200 finalis top menghadiri lokakarya April 2016 di New York, dengan tiga tim pemenang memberikan masing-masing 10.000 dolar dan diberi tempat dalam program akselerator 5 minggu. Serangkaian puncak pendidikan gratis juga terjadi.

Rent the Runway CEO Jennifer Hyman mengomentari bahwa meskipun banyak pengusaha wanita pendiri usaha, hanya 4 persen menghasilkan \$500.000 atau lebih dalam pendapatan tahunan. Masih ada ruang di sisi jauh langit-langit kaca, dan upaya seperti ini dapat membantu menuntun pada terobosan.

#### ***Berikan pandangan orang dalam pada pelanggan***

New York Fashion Week adalah tempat di mana trendsetters berkumpul. Sekarang seorang fashionista di Iowa atau Montana dapat melakukan hal yang sama — tanpa meninggalkan sofa.

Ketika koleksi Lauren Conrad untuk Kohl debut pada pekan mode September 2015, perusahaan desainer yang sudah berubah menjadi aktris ingin membawa beberapa ribu teman. Dengan



menggunakan kehadiran media sosial Conrad yang aktif dan kuat (hampir 11 juta pengikut di antara beberapa situs media sosial) untuk menerbitkan undangan, Kohl menjadi tuan rumah pertunjukan mode di situs streaming video Periscope. Mereka yang menonton dapat mengobrol dan berkomentar secara langsung, atau mereka dapat berbelanja: pakaian itu langsung tersedia untuk dibeli secara online.

Lalu lintas di situs Kohl meningkat 600 persen selama pertunjukan, dan penonton bahkan bisa mengintip di belakang panggung sebelum pertunjukan. Ini hanya bukti lebih lanjut bahwa konsumen hari ini ingin merasa pribadi terhubung ke merek, dan merasa bahwa merek menyukai mereka kembali.

### ***Memberi penghargaan***

Jangan lupa: sedikit gerak badan dapat sangat membantu para karyawan merasa dihargai dan dihargai. Barbara Bradley Baekgaard, wakil pendiri dan kepala petugas kreatif dari Vera Bradley, telah mempertahankan sentuhan pribadi di sepanjang pertumbuhan mengesankan dari tas, koper, dan aksesoris untuk \$509 juta dalam penjualan tahunan.

Belum lama ini, ia mengatakan kepada Fortune, "ayah saya selalu mengatakan, 'dalam bisnis, kamu menjual dirimu dahulu, perusahaanmu yang kedua, dan produk yang ketiga; Dan dia benar. Bisnis adalah segalanya tentang membentuk hubungan dan memiliki perusahaan yang mencerminkan nilai-nilai anda."

Jadi bagaimana caranya? Baekgaard mengatakan kepada majalah itu bahwa ketika perusahaan itu pertama kali mulai, para pemimpin akan menaruh 50 dolar tunai dalam kartu ulang tahun karyawan dan memerintahkan, "uang ini harus dihabiskan untuk anda." Karena perusahaan telah berkembang menjadi 3.000 karyawan, masih ada tagihan \$50 di setiap kartu. "Keuangan bertanya setiap tahun apakah kita dapat memasukkan uang itu ke dalam cek pembayaran orang, dan saya mengatakan tidak," katanya. "Ketika anda telah menemukan uang tunai, itu hanya lebih bermakna."

### ***Berikan cara pandang pengembangan bisnis retail***

Kohl disebutkan lagi di sini, mengadakan sesi tanya jawab dengan desainer Vera Wang, yang mengunjungi pusat inovasi baru retailer dekat markas di Menomonee Falls, Wisconsin. Associates di dalamnya, desain toko, pembelian, dan operasi rantai suplai — yang mulai pindah ke pusat baru di musim panas — berkesempatan untuk berinteraksi dengan Wang dan Kevin Mansell, ketua, presiden, dan CEO Kohl.

Acara, yang Kohl sebut peluang untuk belajar dari bakat top industri, adalah bagian dari strategi Agenda Kohl yang memiliki "tim pemenang" sebagai salah satu komponen inti. Ini merupakan kesadaran bahwa retailer masa depan akan lebih mengandalkan rekan-rekan daripada sebelumnya. Berinvestasi dalam mengembangkan keterampilan mereka — dan memberi mereka akses ke ahli terkemuka — mengembangkan lebih banyak komitmen daripada datang dengan gaji tetap.

### ***Bangun hubungan baik kepada konsumen***

Memberikan hubungan baik kepada konsumen yang, kedai kopi di sekitar mereka semua adalah tentang masyarakat, kesempatan untuk melihat wajah familiar di atas cangkir panas o 'joe. Namun, sebuah kedai kopi di New York City telah memperluas idea-memaafkan kita — kopi yang sangat nikmat. Greenwich Village's Fair & a Goat (kambing) berbasis pada model langganan: \$25 per bulan mendapatkan anggota sebanyak kopi, teh, dan sereh yang mereka inginkan.

Toko itu, yang dibuka pada tahun 2012, juga menyajikan pakaian, seni, desain rumah, dan barang-barang lain yang tidak perlu dibeli oleh konsumen. Para anggota menerima diskon pada dagangan pilihan, serta undangan untuk berbagai acara dan "akses ke komunitas dan rumah yang jauh dari rumah" "Lokasi kedua telah ditambahkan di desa timur, dan komunitas terus berkembang; Teman-teman yang dimaksud menerima keanggotaan bulan bebas. Kita bisa bersulang untuk itu.

### ***Belajar kembali untuk mengetahui komoditi penjualan***

Telah dikatakan bahwa kita hidup di lingkungan yang mengganggu. Siapa yang tahu bahwa bra diperlukan mengganggu? Label Fashion Chromat dan desainer Becca McCharen telah melakukan hal itu.

Latar belakang McCharen dalam arsitektur dan desain perkotaan difokuskan pada tubuh manusia, khususnya dalam membuat fondasi yang terstruktur secara arsitektur untuk pakaian seperti bra, pakaian renang, pakaian olahraga, dan pakaian dalam. Tentu, itu mungkin desain yang lebih aneh — seperti gaya arsitektur — yang menarik perhatian, terutama ketika mereka muncul di Beyonce selama pertunjukan Super Bowl atau pada penghargaan musik Video, tetapi itu adalah aspek-aspek fungsional dari beberapa bagian yang patut diperhatikan.

Pada tahun 2015, kromat bekerja sama dengan Intel untuk membuat dua bagian menggunakan modul Curie perusahaan teknologi: bra yang membuka ventilasi untuk mendinginkan tubuh ketika merasakan panas dan keringat, dan gaun cetakan 3 yang mengukur tingkat adrenalin dan mengembang untuk meniru mode "bertarung atau terbang". Ini adalah bukti bahwa, di era kekacauan ini, bahkan yang paling dasar produk yang berlangsung berteknologi tinggi dan retailer perlu memikirkan kembali strategi penjualan.

### ***Menceritakan hal-hal baik produk***

Dahulu kala, di antariksa yang sangat jauh, seorang pemimpin harus memiliki kenangan manis tentang petualangan ruang angkasa. Selain mengadakan acara "Shop the Force" untuk mempromosikan Lucas- film "Star Wars: Episode vi — the Force ens" dengan mainan, pakaian, dan benda-benda lain yang berhubungan dengan film yang dimulai pada tengah malam tanggal 4 September 2015, toko eceran menawarkan pengalaman "berbagi kekuatan" baik secara daring maupun di toko-toko.

Di toko-toko, para konsumen diberi kesempatan untuk menikmati foto ops, hadiah, dan demo Star Wars toys pada tanggal 5 September. Online pada SharetheForce.com, para konsumen mampu mengubah kenangan menjadi "hologram" di antara bintang-bintang. Kenangan yang terkumpul akhirnya akan diarsipkan dalam Lucasfilm (yang dimiliki oleh Disney). Ini adalah tempat, seperti yang Darth Vader mungkin mengatakan, kita semua bisa bertemu lagi, akhirnya. Lingkarannya sekarang sudah lengkap.

### ***Berani mengambil resiko demi keberuntungan***

Tidak diragukan bahwa menaruh produk baru ke rak sebuah toko merupakan tugas yang berat. Tanpa penempatan yang tepat, produk tidak akan berhasil. Tetapi barkTHINS, sebuah camilan cokelat, tidak melakukan apa pun kecuali bermain dengan adil: ia menggunakan sampel produknya untuk merayu jalan ke rak-rak toko.

Bekerja dengan ahli strategi pertumbuhan bermerek secara bergantian, para manajer merek area yang direkrut kulit pohon, pecinta cokelat yang biasanya sadar kesehatan, di pasar tertentu. Perusahaan tidak hanya menyetop para manajer merek area dengan sampel produk, tetapi para manajer merek diizinkan untuk bernegosiasi dengan retailer jika diperlukan. BarkTHINS mampu

mengawasi kemajuan manajer merek area menggunakan dasbor untuk memantau kunjungan akun, melakukan demo, dan penjualan ritel bertahap. Dalam lingkungan yang kompetitif dewasa ini, diperlukan berbagai strategi.

### ***Hadapi stereotip gender***

Hampir dua pertiga wanita Brasil tidak setuju dengan cara mereka digambarkan dalam iklan, menurut kelompok aktivis kreatif. Itu mungkin berdampak pada fakta bahwa hanya 10 persen dari orang-orang yang beriklan di negara itu adalah wanita. Jadi apa yang kau lakukan dengan produk seperti bir? Itu tergantung: apakah itu Cerveja Feminista?

"Bir feminis" ini, yang diperkenalkan pada tahun 2015 oleh sebuah kelompok yang disebut 65/10 dalam hubungannya dengan pembuatan bir Beauvoir, sama enakannya dengan pembuka percakapan seperti minuman. Ini adalah ale merah, di suatu tempat antara bir gelap biasanya terkait dengan laki-laki dan brews pirang terkait dengan perempuan. Labelnya tidak spesifik secara jenis kelamin. Tapi percakapannya kaya. Cerveja Feminista telah diselubungi oleh perusahaan cepat, independen, dan lain-lain, dalam cerita-cerita yang berbicara tentang perlakuan wanita seperti bir. Seorang wanita Brasil dibunuh setiap 90 menit oleh kekerasan dalam rumah tangga. Kelompok 65/10 menyatakan bahwa jika wanita bersikap objektif, mereka dianggap sebagai pemilik yang pada akhirnya mengakibatkan kejahatan.

### ***Goncangan persepsi***

Sebagai retailer kelas atas yang sudah mapan dalam inisiatif pemasaran yang sukses, Nordstrom dimaafkan karena bermain aman, khususnya bila menyangkut teknologi baru. Hubungan itu dengan yang sudah dicoba dan benar menjadi agak rumit pada 2015: untuk mempromosikan penjualan musim panas, Nordstrom naik ke atap dengan instalasi 3D, meniru model tubuh leopard Leith sebagai bagian dari salah satu post di Instagram raksasa.

Gaun itu, termasuk gantungan kayu sepanjang 25 kaki, dipasang di atap lokasi utama Nordstrom di Seattle. Seluruh instalasi — termasuk seorang wanita yang berjalan di atap mengenakan gaun macan tutul — difilmkan oleh pesawat tanpa awak dan diposting langsung pada akun sosial media. Video instalasi itu juga dibuat dan dibagikan via Instagram. Kampanye sosial media yang komprehensif ini mungkin tidak beresonansi dengan konsumen kaya yang khas, tetapi Nordstrom membubuh dasar untuk mengembangkan pembeli generasi berikutnya.

### ***Iklan media sosial***

Satu gambar bernilai seribu... Penjualan? Platform perdagangan Visual Curalate telah bergabung dengan eBay Enterprise untuk meluncurkan Like2Buy, yang memungkinkan pengguna klik langsung dari foto Instagram ke halaman produk E-commerce.

Bagian terbaik? Sistem yang mudah untuk menyebarkan bekerja untuk penerbit dari segala ukuran, sehingga kemitraan memberi pengguna akses cepat ke lebih dari 100.000 penyiar di jaringan eBay enterprises. Seorang penyiar, menurut Curalate, mendapati bahwa 60 persen pengunjung membuka konten yang relevan, dan menggunakan 37 persen lebih banyak waktu di situs daripada rata-rata pengunjung yang datang dengan mobil.

Perusahaan eBay menganggap upaya ini sebagai "kesempatan besar" untuk menghilangkan hambatan dari pengalaman membeli, karena 30 persen dari total belanja E-commerce didorong oleh perangkat seluler. Itulah yang kita semua butuhkan: lebih banyak alasan untuk meneliti foto-foto.

### ***Mengolah pengalaman***

Masuklah ke showroom Alton Lane dan kau mungkin akan santai menikmati minuman dan mengobrol tentang hobi mu. The premium tailored retailer menciptakan sedikit revolusi di priswear, berusaha untuk mengenal pelanggannya cukup baik untuk menciptakan "The best experience possible," menurut CEO dan *co-founder* Colin Hunter. "Kami ingin tim kami menjadi host dan host yang jeli, jadi kami mencoba untuk menangkap pada isyarat kecil yang secara alami muncul dalam percakapan."

Pilihan gaya, kebutuhan pakaian, dan kepentingan pribadi semua membantu menentukan persembahan terbaik. Adapun data pelanggan, yang diurus melalui NetSuite's relationship management management, keuangan, inventaris, dan order management software. Hunter menganggap rekanan sebagai "permainan" yang memungkinkan Alton Lane untuk melacak dan mengakses data semudah memulai percakapan.

### ***Memanfaatkan teknologi mutakhir***

Mungkin sudah waktunya untuk Internet hal-hal (banyak) untuk pindah ke etalase. Laboratorium London Dandy telah melakukan hal itu, menggunakan teknologi Cisco yang banyak dan software pihak ketiga. Etalase awalnya dirancang sebagai rumah bagi para perancang mode inggris independen yang kecil, dan sementara yang masih di bawah produk, teknologi digunakan untuk mendorong penjualan.

Karena orang-orang menyukai cerita yang bagus dengan pembelian mereka, pelanggan dapat mengambil sebuah produk, meletakkannya di terminal komunikasi dekat lapangan, dan melihat lebih banyak tentang merek pada layar datar yang besar. Layar-layar dengan ukuran lempeng dimasukkan ke dalam dinding, yang memperlihatkan harga, perincian produk, dan tingkat saham sewaktu suatu benda ditaruh di depan layar. Di bidang lain, pelanggan dapat memperlihatkan produk, warna, atau pola dan menerima saran tentang hal-hal lain yang dapat dikenakan pasangan. Dalam dunia yang semakin aneh dewasa ini, laboratorium Dandy berfungsi sebagai sesuatu taman bermain untuk *ritel's next big wave*.

### ***Buat definisi baru "showrooming"***

Kantor cabang beijing yang berbasis di beijing (dinamakan sesuai nama pendirinya, pesenam olimpiade cina yang terkenal) baru-baru ini meningkatkan permainannya dengan model baru: ruang pameran fisik tempat para pelanggan bisa menyentuh dan merasakan produk, tapi tidak bisa membeli.

Pergeseran ke pembelian online-hanya, sebagai bagian dari strategi untuk mengatasi kerugian pada tahun-tahun belakangan ini, telah memungkinkan merek populer ini untuk menjaga ribuan lokasi terbuka tetapi mendistribusikan barang dari sebuah gudang, menurut Bloomberg. Itu berarti pengurangan biaya ditambah perbaikan dalam pengelolaan inventaris.

Pada bulan pertama, strategi tersebut meraup keuntungan setara dengan \$3,5 juta penjualan. Alasan tidak hanya dalam pendekatan. Menurut Bloomberg, Haier Electronics dengan menggunakan satu-satunya persediaan yang tidak tersedia di seluruh cina, dan toko pakaian online yang berbasis di Hong kong, retailer Grana membuka ruang pameran di singapura, Australia, dan amerika serikat pada tahun 2016.

### ***Memaparkan produk dengan cara-cara baru***

Ketika HGTV ingin memperlengkapi Oasis kotanya pada tahun 2015, tempat itu berubah menjadi timbunan. Com. Perabotan, dekorasi rumah, barang olahraga, pakaian, dan aksesoris untuk bungalow seluas 1.300 meter persegi di Asheville, karolina utara. Ini bukan hanya pemenang

kontes yang keluar di atas. The Urban Oasis giveaway menerima kontribusi lebih dari saham untuk \$500,000 hadiah hadiah besar diberikan kepada penonton yang beruntung, dan kelebihan saham mendapat sorotan tambahan dari hadiah yang dipromosikan.

Kelebihan stok menerima bonus tambahan: karena tidak hanya berisi perabot (termasuk kayak), kelebihan stok harus memperlihatkan produk gaya hidupnya yang luas. Selain acara televisi, yang menawarkan tur di bungalow, dan iklan, sebuah halaman Web yang dibagikan menampilkan gambar-gambar berlebihan dari produk-produk yang digunakan untuk menarik perhatian.

Ini hanya satu langkah dalam hubungan mekar antara Overstock dan HGTV. Mereka berdua juga tampil di acara TV "rumah liburan gratis" dan "Holiday House 2015" "Pengecer memanfaatkan sepenuhnya, menciptakan halaman Web yang didedikasikan yang memungkinkan pemirsa untuk berbelanja dan membeli tampilan yang digunakan pada program.

### ***Menyusun strategi tradisional***

Dengan pengaturan yang terus meningkat dari ritel, iklan tradisional beredar bisa tampak agak terlalu satu ukuran untuk semua. Tapi pribadi perusahaan media digital Catalina telah memperkenalkan penawaran favorit saya, memungkinkan bilik-biliknya untuk dijual pribadi pembeli berdasarkan pembelian sebelumnya.

Pengiriman secara online, melalui *E-mail*, dan melalui ponsel, transaksi favorit saya membawa lima atau lebih dari penawaran yang paling relevan kepada pembeli, meningkatkan penjualan, mengemudi ritel perjalanan, dan membangun loyalitas. Catalina mendapati bahwa 66 persen atau lebih pembeli mingguan tidak membeli satu barang pun dari lingkaran biasa; Dengan penawaran favorit saya, para retailer telah melihat peningkatan penjualan hingga 1,5 persen kepada pembeli yang ditargetkan dan peningkatan penambahan 1,5 sampai 5 persen dalam penjualan barang-barang yang dipromosikan.

Lebih baik lagi, Catalina touts, transaksi favorit saya tidak membutuhkan perangkat keras atau perubahan sistem bagi pedagang eceran, dan jaringan perusahaan sudah mencakup lebih dari 28.000 toko kelontong, obat, dan barang dagangan as.

### ***Manfaatkan bulan "X"***

Sepertinya setiap hari, minggu, dan bulan menawarkan beberapa tema khusus. Ketika tiba waktunya untuk makan bersama keluarga, toko kelontong Hi-vee Midwestern siap menyediakan solusi untuk salah satu hambatan terbesar terhadap makanan keluarga: seseorang untuk merencanakan dan memasaknya.

Promosi makan malam darurat memilih sebuah belanja keluarga di toko-toko yang dipilih untuk memiliki koki dan ahli diet "crash" makan malam dan menciptakan pengalaman makan malam khusus. Setelah keluarga itu dipilih di toko, makanan dan pilihan makanan dibahas dengan kecelakaan yang terjadi akhir pekan itu

*The takeaway for savvy* eceran di sini adalah gagasan untuk memanfaatkan hari/minggu/bulan dengan promosi yang baik menawarkan apresiasi pelanggan dan memecahkan isu-isu: win-win.

### **Pertanyaan**

1. Apa yang bisa setiap retailer belajar dari kasus ini?
2. Kaitkan bahan dalam kasus ini dengan konsep total pengalaman eceran.

3. Faktor tak terkendali apa saja yang akan mempengaruhi kemampuan retailer untuk menerapkan saran-saran yang dikutip dalam kasus ini? Bagaimana kau akan menangani mereka?
4. Mengomentari pengamatan ini, "dalam bisnis, anda menjual diri anda yang pertama, perusahaan anda yang kedua, dan produk yang ketiga.
5. Target memiliki situs Web (<https://corpor..com/about/shopping-experience/>) tentang pengalaman belanja yang diberikannya. Ceritakan apa yang anda temukan di situs ini dengan strategi ritel total Target, berdasarkan langkah-langkah yang dibahas di bab 3.
6. Program loyalitas macam apa yang harus Nordstrom tawarkan? Hadir rincian dalam jawaban anda.
7. Apa rekomendasi yang akan anda sarankan bagi retailer seperti yang terlihat di masa depan? Trader Joe ([WWW.Traderjo.Com](http://WWW.Traderjo.Com)) adalah pusat perbelanjaan bagi konsumen yang mencari makanan khas dengan harga yang terjangkau.

## **BAB IV**

### **PERUSAHAAN RITEL BERDASARKAN KEPEMILIKAN**

#### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Untuk menunjukkan bagaimana lembaga ritel dapat diklasifikasikan.
2. Untuk meneliti retailers berdasarkan jenis kepemilikan dan untuk memeriksa karakteristik dari masing-masing.
3. Untuk menyelidiki metode yang digunakan oleh produsen, pedagang grosir, dan pedagang eceran untuk menggerakkan pengaruh dalam channel distribusi.

Perusahaan-perusahaan ritel yang tinggal di toko mungkin beroperasi hanya di satu lokasi — seperti toko pizza setempat — atau sebanyak beberapa ribu lokasi seperti jaringan restoran makanan cepat saji di bawah tanah dengan lebih dari 44.000 outlet di seluruh dunia. Perbedaan ukuran, campuran portofolio produk, dan tahapan siklus kehidupan produk yang dibawa; Konsumen 'membeli, membeli, dan membeli informasi serta kebutuhan layanan; Struktur channel distribusi; Dan hukum dan peraturan berkontribusi dalam pemilihan struktur kepemilikan.

Kebanyakan negara memiliki hukum yang membatasi kemampuan dealer mobil untuk menjual mobil baru langsung kepada konsumen. Undang-undang ini mengharuskan agar mobil baru dijual hanya melalui dealer franchised. Perjanjian Franchise biasanya memberikan dealer hak eksklusif untuk beroperasi di daerah geografis tertentu. Perlindungan geografis memungkinkan pedagang eceran berinvestasi di lokasi yang terpisah dengan pengetahuan bahwa fasilitasnya tidak akan bersaing langsung dengan dealer di dekatnya. Perlindungan geografis juga melindungi pedagang tradisional dari persaingan harga langsung.

Berbeda dengan model mobil waralaba, Tesla Motors tidak melewati jaringan dealer waralaba dengan menjual mobil langsung ke konsumen melalui pusat ritel milik tesla-dan mengoperasikan. Tesla mengatakan itu beroperasi bisnis yang berbeda dari produsen mobil tradisional. (1) tidak seperti dealer tradisional, Tesla tidak stok mobil undalam persediaan. Ini hanya membangun mobil berdasarkan pesanan pelanggan. (2) karena teknologi Tesla adalah inovatif, perlu waktu untuk menjelaskan fitur produk.

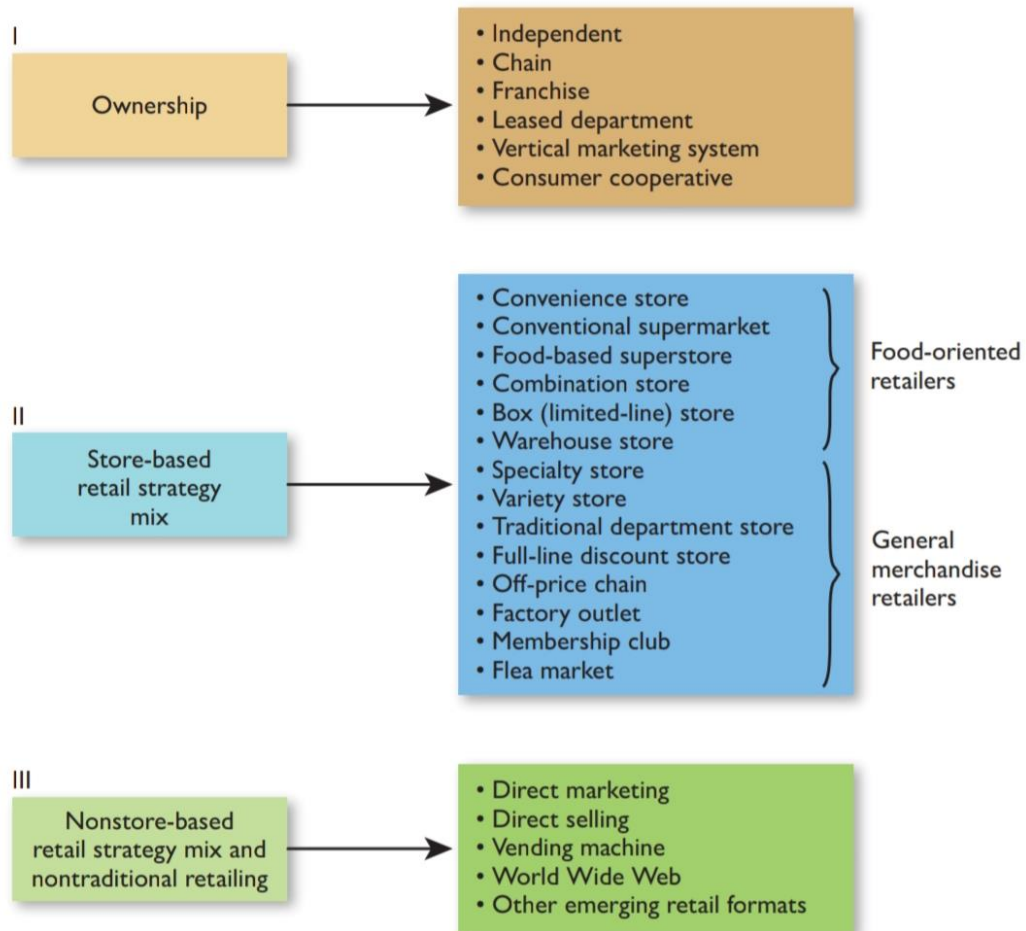
Dealer tidak akan memiliki salesman yang memiliki informasi sebagai Tesla atau bersedia untuk menjawab semua pertanyaan. (3) pengedar reguler sering kali menghasilkan lebih banyak uang dengan menjual surat perintah perpanjangan dan via pembiayaan daripada penjualan mobil yang sebenarnya. Tesla tidak menawarkan layanan ini. (4) hukum monopoli otomotif dirancang untuk mencegah para produsen bersaing dengan penjual yang sudah ada. Tesla tidak memiliki dealer yang ada. (5) Tesla membayar pegawai penjualan gaji; Dealer membayar mereka secara komisinya. Struktur komisi dapat mendorong para penjual untuk mencari harga yang lebih tinggi dari konsumen dan/atau untuk menjual mobil dan aksesoris yang lebih mahal daripada yang dibutuhkan. Dan (6) Tesla mengatakan distribusi langsung menurunkan biaya atas jaringan dealer waralaba.

#### **4.1 TINJAUAN UMUM**

Sebuah institusi ritel adalah format dasar atau struktur bisnis. Di amerika serikat, ada 2,4 juta firma ritel (termasuk yang tidak digaji, yang hanya memiliki pemilik dan/atau anggota keluarga yang bekerja untuk firma itu), dan mereka mengoperasikan 3,2 juta perusahaan. Sebuah diskusi kelembagaan menunjukkan ukuran dan keragaman yang relatif dari berbagai jenis retailing, dan menunjukkan bagaimana berbagai retailer dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Analisis kelembagaan penting

dalam perencanaan strategis ketika memilih misi organisasi, memilih alternatif kepemilikan, menentukan nilai barang/jasa, dan menetapkan tujuan

Kami meneliti lembaga ritel dari perspektif ini: kepemilikan (dibahas dalam bab ini); Campuran strategi berdasarkan toko (pasal 5); Dan retailing non-store, elektronik, dan nontraditional (bab 6). Gambar 4-1 menunjukkan metode klasifikasi untuk berbagai lembaga ritel. Sebuah institusi mungkin ditempatkan dalam lebih dari satu kategori: sebuah department store mungkin merupakan bagian dari rantai, memiliki strategi berbasis toko, menerima penjualan pesanan, dan mengoperasikan sebuah situs Web.



**Gambar 4.1** Metode klasifikasi untuk lembaga ritel

Silakan interpretasikan data di bab 4, 5, dan 6 dengan cermat. Beberapa kategori institusional tidak berdiri sendiri; Oleh karena itu, pemeriksaan hendaknya dilakukan dalam mengkombinasikan statistik sehingga penghitungan ganda tidak terjadi. Kami telah menarik dalam data dalam bab ini dari sejumlah sumber pemerintah dan non-pemerintah. Meskipun data adalah sebagai saat ini mungkin, tidak semua informasi sesuai dengan tanggal yang sama. Sensus data perdagangan ritel dikumpulkan hanya dua kali satu dekade. Selain itu, jumlah kami didasarkan atas penafsiran luas retailing yang digunakan dalam buku ini, yang mencakup bengkel mobil, hotel dan motel, bioskop, real estate estate, dan lain-lain yang menjual hingga konsumen terakhir.

#### 4.2 LEMBAGA-LEMBAGA RITEL DITANDAI OLEH KEPEMILIKAN

Perusahaan-perusahaan ritel mungkin dimiliki secara independen, dimiliki secara rantai, beroperasi secara waralaba, dimiliki oleh para produsen atau pedagang grosir, atau konsumen.



Meskipun retailer umumnya kecil (tiga perempat dari semua toko dioperasikan oleh perusahaan dengan satu outlet dan lebih dari setengahnya dari semua firma memiliki dua karyawan atau kurang dibayar), ada juga retailer yang sangat besar. Lima as terkemuka Setiap tahun, para retailer yang berbasis penjualan seluruhnya mencapai 700 miliar dolar as saja dan mempekerjakan sekitar 3 juta orang di amerika serikat. Peluang kepemilikan berlimpah. Menurut biro sensus as ([www.census.gov](http://www.census.gov)), wanita memiliki satu juta firma ritel, orang afrika (pria dan wanita) 120.000 firma ritel, orang amerika keturunan hispanik (pria dan wanita), dan orang amerika asia (pria dan wanita) 200.000 firma ritel.

Setiap format kepemilikan melayani ceruk pasar, jika strategi dijalankan dengan baik:

- Pedagang eceran independen memanfaatkan basis pelanggan yang bertarget tinggi dan menyenangkan pembeli dengan cara yang ramah dan tidak resmi. Komunikasi dari mulut ke mulut itu penting. Para retailer ini hendaknya tidak mencoba untuk melayani terlalu banyak pelanggan atau masuk ke dalam perang harga
- Para retailer rantai memperoleh manfaat dari citra mereka yang dikenal luas dan dari kemungkinan peningkatan skala dan massal dalam perekonomian. Mereka harus menjaga citra mereka terantai dan tidak fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan perubahan di pasar.
- Wilayah geografis yang luas — karena franchisee investment— dan moti — vasi franchisee sebagai pemilik — operator. Tentu saja
- Disewakan departemen memungkinkan operator toko dan pihak luar untuk bergabung kekuatan dan meningkatkan pengalaman belanja, sementara berbagi keahlian dan biaya. Mereka hendaknya tidak merusak citra toko atau menempatkan terlalu banyak tekanan pada lesbi untuk menghasilkan lalu lintas toko.
- Sebuah channel terpadu vertikal memberikan kendali yang lebih kuat atas sumber-sumber pasokan, tetapi channel ini seharusnya tidak memberi konsumen terlalu sedikit pilihan produk atau terlalu sedikit channel keluar.
- Koperasi menyediakan anggota dengan tabungan biaya karena pembelian podan kepemilikan bersama gudang. Mereka hendaknya tidak mengharapkan terlalu banyak keterlibatan oleh anggota atau menambahkan fasilitas yang meningkatkan biaya terlalu banyak.

Sebuah retailer independen memiliki satu unit ritel. Kami memperkirakan bahwa ada 2,3 juta pedagang eceran independen di Amerika Serikat menghitung sekitar seperempat total penjualan toko. 70 persen independen dijalankan oleh pemilik dan keluarga mereka; Dan perusahaan-perusahaan itu menghasilkan hanya 3 persen dari penjualan toko di as (rata-rata di bawah \$100.000 dalam pendapatan tahunan) dan tidak memiliki pekerja yang dibayar (tidak ada gaji).

Dengan masuknya dolar as ke pasar domestik, maka rupiah akan dapat menembus angka Rp. 9.300 per dolar as, kata analis valas pt bank himpunan saudara TBK, rully nova di jakarta, selasa. Investasi per pekerja dalam retailing biasanya jauh lebih rendah daripada untuk produsen, dan lisensi adalah cukup rutin. Setiap tahun, puluhan ribu pengusaha baru, umumnya kaum independen, buka di amerika serikat.

Kemudahan masuk — yang menimbulkan persaingan yang ketat — merupakan faktor besar dalam tingkat kegagalan yang tinggi di antara perusahaan-perusahaan yang lebih baru. Sepertiga dari penjual baru di as tidak bertahan di tahun pertama, dan dua pertiga tidak berlanjut setelah tahun ketiga. Kebanyakan kegagalan melibatkan dukungan kaum independen. Setiap tahun, ribuan pedagang eceran as (dari segala ukuran) mengajukan permohonan pailit — selain ribuan firma kecil yang tutup rapat

Badan usaha kecil as (SBA) memiliki Cen- ter (SBD) untuk membantu pemilik bisnis yang saat ini dan calon pemilik bisnis kecil ([WWW. SMT. Gov /content/ / Small Business s-development-centers-sbd](http://WWW.SMT.Gov/content/)). Terdapat 63 SBD utama (setidaknya satu SBD di setiap negara bagian) dan lebih dari 900 SBD lokal,

satelit, dan pusat-pusat khusus. Tujuannya adalah untuk membantu "usaha kecil dengan masalah keuangan, pemasaran, produksi, organisasi, teknik, dan studi kelayakan" "Pusat - pusat menawarkan konseling, seminar, sesi pelatihan, konferensi, dan informasi melalui Internet, juga secara langsung dan melalui telepon. SBA juga memiliki banyak informasi yang dapat diunduh secara gratis di situs Web ([www.sba.gov](http://www.sba.gov)). Lihat gambar 4.2.



**Gambar 4.2** Informasi daring yang berguna bagi para retailer

Kunjungi ke [www.sba.gov/start-up](http://www.sba.gov/start-up) Business Administration dan download salah satu dari publikasi administrasi bisnis kecil as di situs Web ini. Web ini gratis diakses untuk semua kalangan.

#### **Karir pada retailing**

##### **Urutan Perencanaan**

*Dalam perencanaan suksesi, retailer mengembangkan rencana rinci untuk perubahan masa depan dalam kepemimpinan. Perencanaan suksesi adalah penting untuk bisnis apa pun yang secara tak terduga dapat kehilangan eksekutif kunci karena penyakit, pensiun dini, inkapasitas, atau kecelakaan. Kebutuhan untuk perencanaan suksesi sangat penting bagi pengusaha independen karena hanya sepertiga dari bisnis milik keluarga yang bertahan hidup dari satu generasi ke generasi berikutnya. Berikut adalah beberapa tips untuk retailer yang dimiliki keluarga: (1) melibatkan pengganti dalam perencanaan dan pengambilan keputusan selama masa transisi, (2) menentukan apakah penggantinya membutuhkan lebih banyak pelatihan dan kompensasi, (3) menyusun dokumen hukum yang menguraikan semua persyaratan suksesi.*

*Daftarlah hal-hal lain yang perlu dibahas dalam rencana suksesi.*

*Sumber: "perencanaan penggantian manajemen," <http://www.forbusiness.com/encyclopedia/priamix/management> - HTML. (diakses 20 juli 2016).*

#### **4.3 KEUNGGULAN PERSAINGAN DAN KELEMAHAN KAUM INDEPENDEN**

Pengusaha independen memiliki berbagai keuntungan dan kerugian. Berikut ini adalah beberapa keuntungan:

- Ada fleksibilitas dalam memilih format ritel dan lokasi dan dalam menyusun strategi. Karena hanya satu lokasi yang terlibat, spesifikasi rinci dapat ditetapkan untuk lokasi terbaik dan pencarian menyeluruh yang dilakukan. Standar lokasi seragam tidak diperlukan, karena untuk rantai, dan independen tidak perlu khawatir tentang toko yang terlalu berdekatan. Pihak independen punya

keleluasaan dalam memilih pasar target. Karena mereka sering memiliki tujuan yang sederhana, segmen-segmen kecil dapat dipilih ketimbang pasar massal. Sertifikasi, harga, jam, dan faktor-faktor lain kemudian ditetapkan konsisten dengan segmen itu.

- Biaya investasi untuk sewa, perkakas, pekerja, dan barang dagangan dapat dikurangi; Dan tidak ada penggandaan saham atau personil. Tanggung jawab jelas dibatasi di dalam toko.
- Perusahaan independen sering bertindak sebagai spesialis dalam niche dari kategori barang/layanan tertentu. Dengan demikian, mereka lebih efisien dan dapat memikat pembeli yang berminat akan pedagang khusus.
- Para nasabah yang mengelola strategi mereka dengan kuat, dan para operator-pemilik sering berada di posisi tersebut. Keputusan terpusat dan lapisan staf manajemen diminimalkan.
- Ada gambaran tertentu yang terkait dengan independen, terutama gambar kecil yang tidak dapat ditangkap dengan mudah oleh rantai. Ini adalah gambar retailer pribadi dengan suasana yang nyaman untuk berbelanja.
- Para pengusaha independen dapat dengan mudah mempertahankan konsistensi dalam upaya mereka karena hanya ada satu toko yang dioperasikan.
- Kaum independen akan mempunyai "kemerdekaan" "Mereka tidak perlu khawatir tentang pemegang saham, rapat direksi, dan keresahan tenaga kerja. Mereka sering bebas dari serikat dan aturan senioritas.
- Pemilik-operator biasanya memiliki dorongan kewirausahaan yang kuat. Mereka telah membuat investasi pribadi dan ada banyak keterlibatan ego. Riset memperlihatkan bahwa pengusaha independen lebih cenderung "menaruh kepentingan pelanggan di tempat pertama" "Interaksi pribadi mereka dengan pelanggan, struktur organisasi yang datar, dan sumber-sumber yang terbatas menuntun pada perencanaan yang efisien dan efektif yang berorientasi pada pelanggan yang meningkatkan profitabilitas

Ini adalah beberapa kerugian dari retailing independen

- Kaum independen mungkin tidak memiliki banyak kekuasaan karena mereka sering membeli dalam jumlah kecil. Para supplier bahkan bisa jadi memotong jalan mereka. Pemesanan ulang mungkin sulit jika persyaratan minimum yang tinggi. Beberapa perusahaan independen, seperti toko perangkat keras, memiliki kelompok membeli untuk meningkatkan kekuasaan mereka.
- Perusahaan independen umumnya tidak bisa memperoleh skala ekonomi dalam membeli dan mempertahankan inventaris. Karena keterbatasan keuangan, kelompok-kelompok kecil itu dibeli beberapa kali per tahun. Pengangkutan, pemesanan, dan penanganan biaya per unit tinggi.
- Operasi ini intensif tenaga kerja, kadang-kadang dengan sedikit komputerisasi. Memesan, melakukan inventaris, menandai barang, menjual barang, dan memesan buku dapat dilakukan secara manual. Ini kurang efisien daripada komputerisasi. Dalam banyak kasus, para pemilik tidak mau atau tidak sanggup meluangkan waktu untuk belajar cara mengatur dan menerapkan prosedur komputer.
- Karena biaya yang relatif tinggi dari iklan TV dan cakupan luas geografis majalah dan beberapa surat kabar (terlalu besar untuk perusahaan dengan satu outlet), kaum independen terbatas dalam mengakses media tertentu. Namun, ada berbagai alat promosi yang tersedia untuk kebebasan kreatif (lihat bab 19).
- Sebuah masalah penting bagi kaum independen adalah ketergantungan yang berlebihan pada pemilik perusahaan. Semua keputusan mungkin dibuat oleh orang itu, dan mungkin tidak ada kelangsungan manajemen ketika pemilik rumah sakit, berlibur, atau pensiun. Masalah keuangan seperti cara membayar tagihan, mengumpulkan piutang, dan membuat pembayaran gaji atau pinjaman bank dapat menenggelamkan retailer independen. Ini juga dapat mempengaruhi moral karyawan dan keberhasilan jangka panjang

- Tetapkanlah batasan waktu yang diberikan untuk perencanaan jangka panjang karena pemiliknya terlibat erat dalam operasi harian perusahaan.

### **Rangkaian**

Sebuah rantai retailer menjalankan beberapa stopkontak (unit toko) di bawah kepemilikan bersama; Ini biasanya terlibat dalam suatu tingkat pembelian dan pengambilan keputusan yang terpusat (atau terkoordinasi). Di Amerika Serikat, ada lebih dari 110.000 rantai ritel yang mengoperasikan sekitar 1 juta perusahaan.

Kekuatan relatif dari retailing rantai besar, meskipun jumlah firma kecil (kurang dari 5 persen dari semua perusahaan ritel AS). Rantai saat ini beroperasi sekitar 30 persen dari perusahaan eceran, dan karena toko-toko di rantai cenderung jauh lebih besar daripada yang dijalankan oleh perusahaan independen, account rantai untuk sekitar tiga perempat total penjualan dan pekerjaan toko di Amerika Serikat. Meskipun mayoritas rantai memiliki 5 outlet atau lebih, beberapa ratus perusahaan dengan 100 atau lebih rekening outlet untuk lebih dari 60 persen penjualan ritel AS. Beberapa rantai besar AS memiliki setidaknya 1.000 outlet masing-masing. Ada juga banyak rantai asing yang besar, sebagaimana terlihat pada gambar 4.3.

Dominasi rantai bervariasi oleh jenis retailer. Rantai menghasilkan setidaknya 75 persen total penjualan kategori untuk department store, diskon department store, dan toko kelontong. Di pihak lain, alat tulis tulis, salon kecantikan, furnitur, dan rantai toko minuman keras menghasilkan kurang dari 50 persen penjualan eceran di AS dalam kategori mereka.

#### **4.4 KEUNTUNGAN DAN KERUGIAN KOMPETITIF**

Ada banyak keunggulan persaingan untuk pemasang rantai:

- Banyak rantai memiliki kekuasaan tawar-menawar karena volume pembelian mereka. Mereka menerima barang-barang baru ketika diperkenalkan, langsung mendapat pesanan, mendapatkan dukungan penjualan, dan memperoleh diskon kuantitas. Rantai besar juga dapat memperoleh hak eksklusif untuk barang-barang tertentu dan memiliki barang-barang pribadi yang diproduksi di bawah merek rantai.
- Rantai mencapai efisiensi biaya ketika mereka membeli langsung dari produsen dan dalam volume besar, barang-barang kapal dan toko, dan menghadiri pameran perdagangan yang disponsori oleh supplier untuk belajar tentang persembahan baru. Adakalanya, mereka dapat menghindari penggunaan grosir, sehingga menurunkan harga pemasok.
- Efisiensi diperoleh dengan berbagi fasilitas gudang, membeli peralatan standar toko, dan seterusnya; Dengan pembelian dan pengambilan keputusan secara terpusat; Dan dengan praktek lainnya. Rantai biasanya memberi eksekutif kantor pusat wewenang yang luas untuk kebijakan personalia dan untuk pembelian, harga, dan keputusan iklan
- Rantai menggunakan komputer untuk memesan barang, menginventarisasi, memprakirakan, mencatat penjualan, dan pembukuan. Ini meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya keseluruhan
- Rantai, khususnya yang bersifat nasional atau regional, dapat memanfaatkan berbagai media, dari TV sampai majalah, surat kabar, hingga blog di internet.
- Kebanyakan rantai telah mendefinisikan filsafat manajemen, dengan strategi rinci dan tanggung jawab karyawan jelas. Ada kontinuitas ketika personil manajerial tidak hadir atau pensiun karena ada orang-orang yang memenuhi syarat untuk mengisi dan suksesi di tempat. Lihat gambar 4-4.
- Kekesaran banyak rantai meluangkan cukup banyak waktu untuk perencanaan jangka panjang dan menugasi staf tertentu untuk merencanakan secara permanen. Peluang dan ancaman dipantau dengan hati-hati.

Beberapa produsen rantai juga mengalami kerugian:

- Setelah terbelenggu, kelentukan bisa jadi terbatas. Situs baru yang tidak tumpang tindih mungkin sulit ditemukan. Strategi yang konsisten harus dipertahankan di seluruh unit, termasuk harga, promosi, dan komposisi produk. Mungkin sulit untuk beradaptasi dengan beragam pasar setempat.
- Investasi lebih tinggi karena berbagai sewa dan fixtures. Ada investasi yang lebih tinggi dalam inventaris karena jumlah cabang toko yang harus diisi.
- Kontrol manajerial rumit, terutama untuk rantai dengan cabang-cabang yang tersebar secara geografis. Manajemen atas tidak dapat mempertahankan kontrol atas setiap cabang yang independen memiliki atas outlet tunggal mereka. Kurangnya komunikasi dan penundaan dalam membuat dan mengeluarkan keputusan adalah masalah utamanya.
- Para personel yang dirantai besar sering kali memiliki kebebasan terbatas karena ada beberapa lapisan manajemen dan karyawan yang berseragam. Beberapa rantai memberdayakan personil untuk memberi mereka otoritas lebih



**Gambar 4.3** Pimkie: Sebuah toko pakaian ritel internasional,  
*Sumber: Jules Selmes/Pearson pendidikan Ltd. Dicitak ulang dengan izin.*

Pimkie adalah sebuah toko pakaian yang berbasis retail di Prancis, beroperasi di sekitar 800 toko pakaian wanita di lebih dari 25 negara asing. Target utama wanita adalah "yang menyukai mode" "Situs ini juga menjalankan beberapa situs Web, yang tersedia melalui jerawat. Com.

### **Teknologi pada retailing**

#### **Program retailing**

*Program kelayakan yang paling sederhana adalah variasi dari "beli 10, dapat 1 dengan cuma-cuma" "Kartu kertas adalah yang paling sederhana untuk diterapkan, tetapi kartu itu tidak memberikan data konsumen untuk melacak pembeliannya. Program kedua menyediakan rebates kepada pelanggan berdasarkan pembelian kumulatif mereka. Kerugian besar adalah bahwa database retailer tidak berisi informasi tentang pelanggan kecuali aktivitas pembelian. Namun, sebagian besar retailer besar memiliki pelacak hadiah dalam aplikasi ponsel mereka. Program yang paling canggih melacak konsumen berdasarkan segmen berdasarkan sejarah pembelian. Digital diaktifkan program imbalan dapat menyesuaikan promosi. Mereka juga dapat membujuk pelanggan untuk meng-upgrade pada barang atau jasa yang lebih menguntungkan, mengurangi waktu antar kunjungan, atau memberi imbalan kepada pelanggan untuk umpan balik di media sosial.*

*Berikan contoh tentang pedagang eceran yang menggunakan setiap jenis program loyalitas*

#### **4.5 FRANCHISING**

Franchising mencakup pengaturan kontrak antara seorang franchisor (produsen, pemilik utuh, atau sponsor jasa) dan seorang franchisee (produsen), yang memungkinkan para franchisee menjalankan bisnis dengan nama yang sudah mapan dan menurut pola bisnis yang diberikan. The franchisee biasanya membayar biaya awal dan persentase penjualan kotor per bulan sebagai ganti hak eksklusif untuk menjual barang dan jasa di suatu daerah. Usaha kecil mendapat manfaat dengan menjadi bagian dari lembaga ritel yang besar dan berjenis rantai.

Dalam produk/merek dagang, seorang franchisee memperoleh identitas seorang franchisor dengan setuju untuk menjual produk dan/atau beroperasi atas nama yang kedua. The franchisee beroperasi lebih mandiri. Ada beberapa aturan operasi, tetapi pengaturan franchisee jam, memilih lokasi, dan menentukan fasilitas dan tampilan. Produk/merek dagang waralaba mewakili 60 persen dari penjualan waralaba. Contohnya adalah dealer mobil dan banyak stasiun layanan bensin.

Dengan format bisnis yang terbuka, ada hubungan yang lebih interaktif antara franchisor dan franchisee. The franchisee menerima bantuan di lokasi, kontrol kualitas, sistem akuntansi, praktek baru, pelatihan manajemen, dan menanggapi masalah selain hak untuk menjual barang dan jasa. Toko prototipe, produk standar, dan iklan koperasi mendorong tingkat koordinasi yang sebelumnya hanya ditemukan dalam rantai. Pengaturan format bisnis franchising adalah umum untuk restoran dan gerai makanan lainnya, perumahan, dan retailing layanan. Karena besarnya yang kecil dari banyak franchisee, rekening bisnis untuk sekitar 80 persen outlet (franchised), meskipun hanya 40 persen total penjualan (termasuk dealer mobil). Lihat gambar 4.5



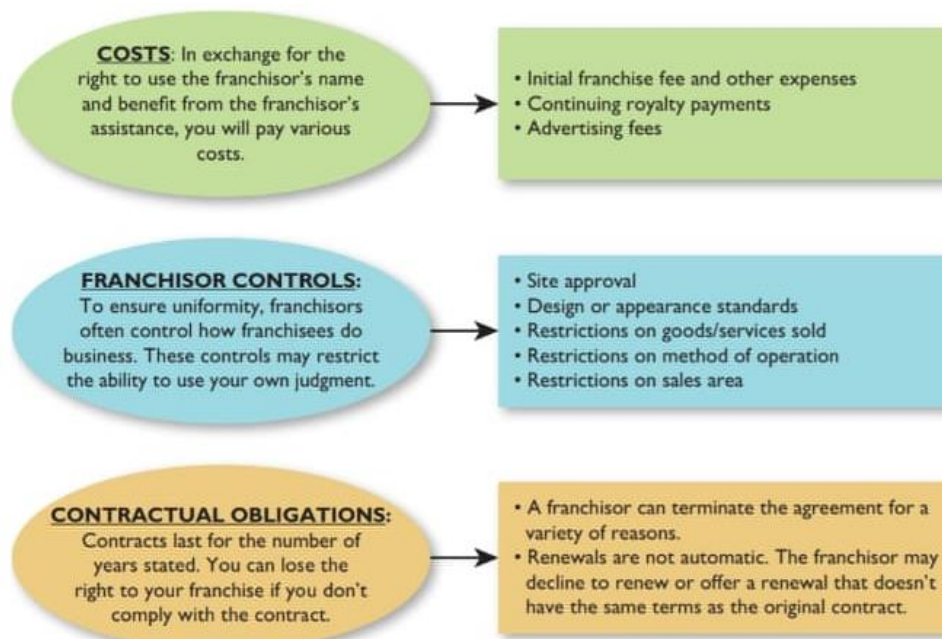


Sumber: Mix dan Match/ Shutterstock.

**Gambar 4.4** Louis Vuitton: Powerhouse of Upscale Retailing

Louis Vuitton adalah rantai besar dengan berbagai pasar di seluruh dunia (termasuk toko yang tampak menjanjikan di Singapura). Situs Web nya ([WWW.Louisvuitton.Com](http://WWW.Louisvuitton.Com)) dapat diakses dalam beberapa bahasa.

McDonald's ([www.aboutmcdonalds.com/mcd/franchising.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/franchising.html)) adalah contoh yang baik dari bisnis format waralaba. Perusahaan ini menyediakan pelatihan franchisee di Hamburger University, buku pedoman operasi yang terperinci, kunjungan tetap oleh para manajer, dan pelatihan sentuhan kasar. Sebagai imbalan untuk perjanjian selama 20 tahun dengan McDonald's, seorang franchisee tradisional umumnya harus mengeluarkan minimal \$500.000 sumber daya pribadi yang tidak dipinjam dan biasanya membayar biaya royalti yang berkelanjutan dengan total 12,5 persen penjualan bruto McDonald's.



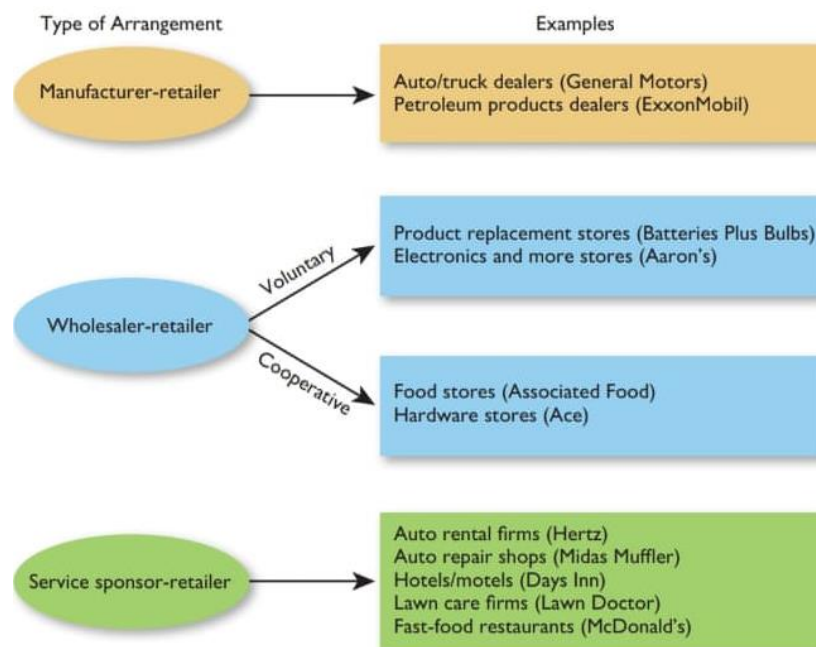
**Gambar 4.5** Faktor yang dipertimbangkan bagi calon franchisee untuk memiliki waralaba dengan biaya yang telah ditetapkan, biaya franchisor, dan kewajiban kontrak.

**Sumber:** berdasarkan bahan dari komisi perdagangan Federal, "A Consumer's Guide to buy A Franchise", [www.ftc.gov/tips-advice/business-center/Guide/consumers-guide-buy – Franchise](http://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/Guide/consumers-guide-buy-Franchise)

#### 4.5.1 Pengaturan ukuran dan struktural

Meskipun dealer mobil dan truk menyediakan lebih dari setengah dari semua penjualan waralaba ritel Amerika Serikat, beberapa sektor retailing telah tidak terpengaruh oleh pertumbuhan franchising. Di Amerika Serikat, ada lebih dari 3.000 pengusaha eceran yang berbisnis dengan 350.000 + franchisee. Mereka mengoperasikan 850.000 franchisee dan menggaji perusahaan, mempekerjakan beberapa juta orang, dan menghasilkan sepertiga dari total penjualan toko. Selain itu, ratusan amerika serikat Franchisor yang berbasis di cina memiliki operasi asing, dengan puluhan ribu outlet.

Sekitar 85 persen dari penjualan dan channel franchiasi as melibatkan unit - unit milik franchiat; Sisanya adalah gerai-gerai milik franchisor-. Jika franchisee mengoperasikan salah satu jalan keluar, mereka independen; Jika mereka mengoperasikan dua atau lebih outlet, mereka adalah rantai. Dewasa ini, sejumlah besar franchisee beroperasi sebagai rantai.



**Gambar 4.6** Aturan struktural dalam Franchising ritel

Seperti yang diperlihatkan gambar 4-6, tiga pengaturan struktural mendominasi waralaba ritel:

1. *Produsen eceran*. Sebuah produsen memberikan hak kepada franchisee independen untuk menjual barang dan jasa terkait melalui perjanjian lisensi.
2. *Pedagang grosir*.
  - a. *Sukarela*. Pedagang grosir membuat sistem waralaba dan memberikan waralaba kepada setiap retailer .
  - b. *Koperatif*. Sekelompok retailer membentuk sistem waralaba dan berbagi kepemilikan dan operasi dari organisasi grosir
3. *Layanan sponsor-retailer*. Lisensi perusahaan layanan privat eceran sehingga mereka dapat menawarkan paket layanan khusus kepada konsumen.

#### 4.5.2 Keuntungan Kompetitif Dan Kerugian Dari Waralaba

- Mereka memiliki usaha ritel dengan investasi modal yang relatif kecil.



- Mereka mendapatkan nama yang terkenal dan barang/layanan garis.
- Keterampilan operasi dan manajemen standar dapat diajarkan kepada mereka.
- Upaya pemasaran koperasi (seperti iklan regional atau nasional) difasilitasi.
- Mereka mendapatkan hak penjualan eksklusif untuk wilayah geografis tertentu.
- Mempunyainya pembelian mereka mungkin kurang mahal per unit karena volume dari waralaba secara keseluruhan.

#### **4.5.3 Beberapa Potensi Masalah Memang Ada Bagi Franchisee:**

- Jenuh bisa terjadi jika terlalu banyak franchisee di satu daerah geografis
- Karena penjualan secara berlebihan oleh beberapa franchisor, franchisee 'potensi pendapatan, kemampuan manajerial yang diperlukan, dan investasi mungkin tidak benar dinyatakan.
- Mereka bisa jadi terikat kontrak yang harus dibeli dari franchisor atau vendor tertentu.
- Manfaat pembatalan klausa dapat membuat para franchisor memiliki hak untuk membuat perjanjian yang tidak berlaku jika ketentuan yang ada tidak dipenuhi.
- Kebijakan di beberapa industri, perjanjian waralaba hanya berlaku sebentar.
- Royalti royalti sering merupakan persentase penjualan kotor, terlepas dari keuntungan franchisee.

Faktor-faktor sebelumnya turut menghambat pembuatan keputusan, yakni membatasi keterlibatan franchisor dalam proses perencanaan strategis. Komisi perdagangan Federal (FTC) memiliki aturan mengenai persyaratan dan peluang bisnis ([www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guide/ad-franchise-rule-faqs](http://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guide/ad-franchise-rule-faqs)) yang berlaku untuk semua franchisor di AS. Ini dimaksudkan untuk menyediakan informasi yang memadai untuk potensi franchisee sebelum investasi mereka. Meskipun FTC tidak secara rutin memeriksa laporan pengungkapan, hampir 20 negara bagian memeriksanya dan mungkin memerlukan perbaikan. Beberapa negara bagian (termasuk Arkansas, California, Hawaii, Illinois, Indiana, Maryland, Michigan, Minnesota, Mississippi, Nebraska, South Dakota, Virginia, Washington, dan Wisconsin) memiliki hukum praktik yang adil yang tidak membiarkan franchisors mengakhiri, membatalkan, atau gagal memperbarui franchisee tanpa sebab. FTC memiliki situs Web yang terbuka (<https://goo.gl/ivfnw>), sebagaimana disorot di gambar 4.7.

The image shows a screenshot of the Federal Trade Commission (FTC) website. The header includes the FTC logo and the text 'FEDERAL TRADE COMMISSION PROTECTING AMERICA'S CONSUMERS'. Below the header is a navigation menu with links: 'ABOUT THE FTC', 'NEWS & EVENTS', 'ENFORCEMENT', 'POLICY', 'TIPS & ADVICE', and 'I WOULD LIKE TO...'. The main content area is titled 'Franchises, Business Opportunities, and Investments' and contains several articles. A featured article is 'Selling a Work-at-Home or Other Business Opportunity? Revised Rule May Apply to You', which includes a sub-image of a scale of justice. Other articles include 'A Consumer's Guide to Buying a Franchise', 'Ads for Business Opportunities: How To Detect Deception', 'Amended Franchise Rule FAQ's', and 'At-Home Medical Billing Businesses'. On the right side, there is a 'Related Posts' section and a 'Legal Resources on Franchises, Business Opportunities, and Investments' section with a list of links.

**Gambar 4.7** FTC tentang waralaba dan peluang bisnis  
 Situs waralaba FTC, [https://goo. Gl /ivfnSW](https://goo.gl/ivfnSW), ada banyak pengunduh gratis tentang kesempatan dan peringatan juga dimasukkan

Franchisor memanfaatkan banyak keuntungan dengan membuat pengaturan waralaba:

- Kehadiran nasional atau global dikembangkan lebih cepat dan dengan investasi yang kurang franchisor.
- Franchisee kualifikasi untuk kepemilikan ditetapkan dan diberlakukan.
- Persetujuan resmi negara mengharuskan franchisee mematuhi aturan operasi yang ketat yang ditetapkan oleh franchisor.
- Uang diperoleh apabila barang diantar dan bukan sewaktu dijual.
- Karena franchisee adalah pemilik dan bukan karyawan, mereka memiliki lebih insentif untuk bekerja keras.
- Bahkan setelah franchisee membayar untuk outlet mereka, para franchisor menerima royalti dan mungkin menjual produk kepada setiap pemilik.

Warga perancis juga menghadapi masalah potensial:

- Franchisee merusak reputasi umum jika mereka tidak mengikuti standar perusahaan.
- Terdeteksi kurangnya keseragaman antara outlet mempengaruhi loyalitas pelanggan.
- Intrafranchise kompetisi tidak diinginkan
- Nilai jual kembali setiap unit terluca jika franchisee tampil buruk.
- Franchised unit secara langsung melukai keuntungan franchisor yang dihasilkan dari menjual jasa, bahan, atau produk kepada franchisee dan dari biaya royalti.
- Ratu francfrancfranchisee, dalam jumlah yang lebih besar, berupaya membatasi peraturan dan peraturan franchisor.

Informasi lebih lanjut tentang franchising ada di apendiks di akhir bab ini. Juga, kunjungi blog kami untuk banyak pos tentang topik ini ([WWW. Bermanevansberg. Com](http://WWW.Bermanevansberg.Com)).

#### 4.6 SEWA DEPARTEMEN

Departemen yang disewakan adalah departemen di toko ritel biasanya departemen, diskon, atau toko khusus yang disewakan kepada pihak luar. Pemilik departemen yang disewa bertanggung jawab atas semua aspek bisnisnya (termasuk perlengkapan) dan biasanya membayar persentase penjualan sebagai sewa. Host retailer menghasilkan pendapatan tetap menyewa ruang ekstra dan departemen yang disewakan mendapatkan akses pasar pada jejak yang lebih kecil dengan biaya negosiasi yang lebih rendah. Toko mengatur pembatasan operasi untuk departemen yang disewa untuk memastikan keseluruhan konsistensi dan koordinasi

Departemen-departemen yang disewa (kadang-kadang disebut "toko-toko di dalam toko" atau kios dengan jejak kaki yang lebih kecil lagi) digunakan oleh pedagang eceran berbasis di toko untuk memperluas persembahan mereka ke dalam kategori produk yang sering kali berada di pinggiran garis produk utama toko. Ini paling umum untuk salon kecantikan di toko; Bank; Studio fotografi; Dan bagian sepatu, perhiasan, kosmetik, perbaikan jam tangan, dan perbaikan sepatu. Departemen-departemen yang disewa juga populer di pusat perbelanjaan food court. Mereka bertanggung jawab untuk \$20 miliar dalam penjualan departemen store tahunan. Lebih banyak merek mewah, seperti Gucci dan Dior, yang menyewa departemen untuk memiliki kontrol yang lebih besar atas cara produk mereka dijual. Data tentang penjualan departemen yang disewakan secara keseluruhan tidak tersedia.

Konsep toko dengan menggunakan within-a-store memberikan host retailers dan les-nya dengan kesempatan untuk menyeberangi merek mereka dan mencapai demografik baru. Ruang sewa dapat menambah kegembiraan bagi pengalaman pelanggan; belanja, menambah variasi ke pemeragaan produk, dan mendorong pelanggan untuk berlama-lama dan melakukan pembelian dorongan. Keberhasilan dan kegagalan strategi ini untuk retailer tergantung pada pilihan mitra ritel yang tepat, memastikan mereka melengkapi retailer host dan memiliki potensi untuk menarik basis pelanggan baru untuk retailer host. Strategi juga harus didukung oleh tingkat yang tepat dari iklan oleh mitra tuan rumah eceran dan eceran untuk menghasilkan kesadaran lokasi dari department store yang disewakan. Contoh sukses adalah Sephora, yang telah mengoperasikan departemen sewa di toko J.C. Penney sejak tahun 2006. Kehadiran Sephora telah membantu memperkuat dan menemukan kembali citra Penney.

Berikut ini contoh lainnya: CVS membeli hak untuk mengelola toko obat dan klinik kesehatan milik Target di 1.660 lokasi seharga 1,9 miliar dolar; Mereka dicap sebagai CVS dengan alat kesehatan digital tambahan. Ini meningkatkan CVS's ritel tapak sebesar 20 persen dan membantu menangkap pembelian farmasi yang dilakukan di toko dagang umum. Target dapat menawarkan pelanggan layanan farmasi terintegrasi dengan CVS keahlian, dan fokus pada meningkatkan kinerja di bidang produk intinya. 8 garis Finish menawarkan garis sepatu eksklusif di hampir 600-bertanda toko-toko di department store Macy. Hasilnya, garis finis telah menikmati penjualan yang bagus dan bisnis Macy telah mengalami peningkatan lalu lintas pejalan kaki.

Bagi para retailer yang menghadapi penurunan penjualan, menyewakan ruang mungkin merupakan bagian dari strategi pemulihan, untuk mengurangi jejak mereka sementara menghasilkan pendapatan yang stabil. Sears host yang trendi Forever 21, sebuah bisnis mode wanita. Walmart Realty mengatakan bank ini memiliki hampir 400 sewa toko yang siap untuk retailer yang bermutu tinggi yang melihat manfaatnya membiarkan "pelanggan berulang Walmart menjadi pelanggan tetap [mereka]" "Para retailer di eropa dan Asia telah menggunakan konsep ekstensi — hampir semua retailer utama di cina

sebenarnya adalah gabungan dari toko-toko kecil yang selalu berubah - ubah yang siap bersaing atau disingkirkan dari lanskap.

#### 4.6.1 Kompetitif Keuntungan Dan Kerugian Dari Menyewa Departemen

Dari perspektif toko, menyewa departemen menawarkan sejumlah manfaat:

- Pasar ini diperluas dengan menyediakan *one stop* pelanggan belanja.
- Pengelolaan personel, pameran barang, dan pemesanan ulang dilakukan oleh lessee.
- Prajurit reguler toko tidak harus terlibat.
- Operator departemen yang disewa untuk beberapa biaya, sehingga mengurangi biaya toko.
- Persentase pendapatan diterima secara teratur.

Ada juga beberapa perangkat potensial dari perspektif toko:

- Yang disewakan departemen prosedur operasi dapat bertentangan dengan prosedur toko.
- Kesalahan dalam letak toko dapat berdampak buruk terhadap citra toko
- Banyak pelanggan yang menyalahkan toko.

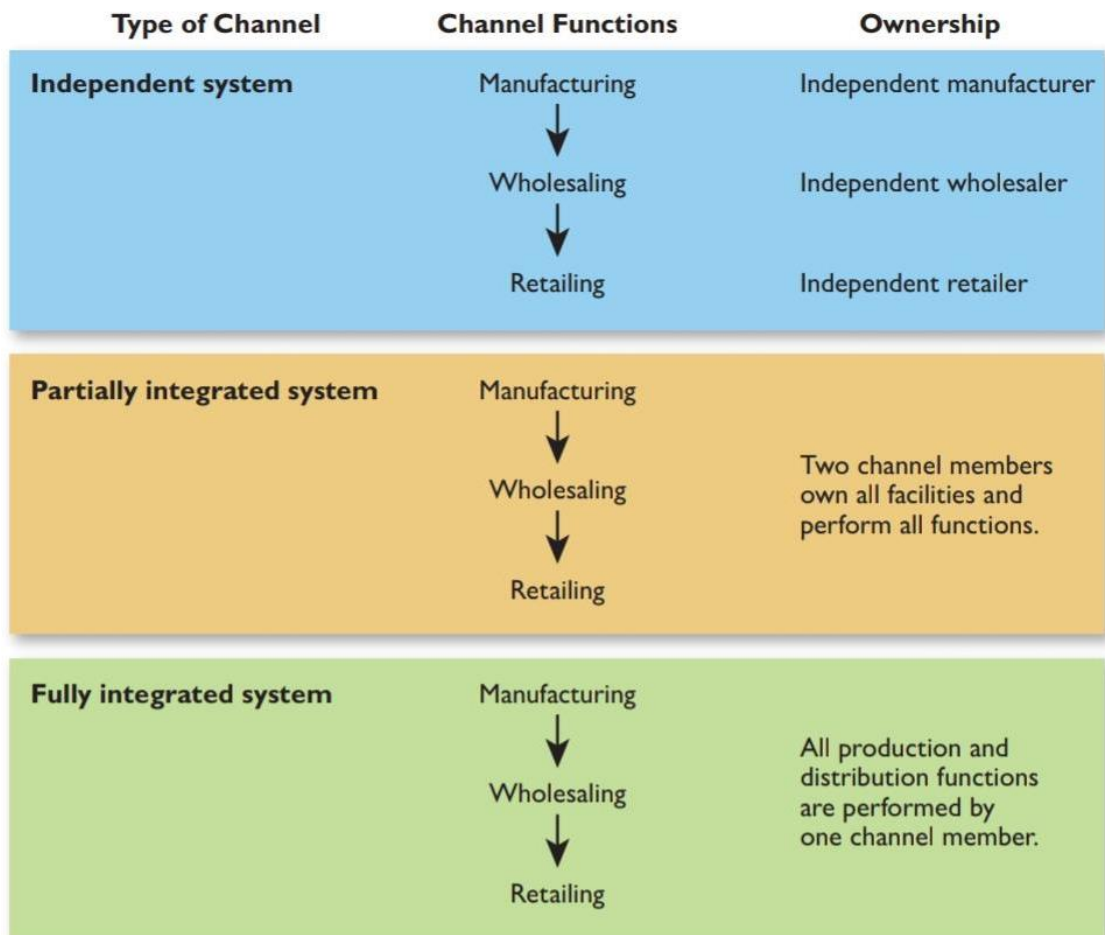
Untuk operator departemen yang disewa, ada keuntungan ini:

- Toko-toko dikenal, memiliki pelanggan tetap, dan menawarkan penjualan segera untuk departemen disewakan.
- Beberapa biaya dikurangi melalui fasilitas bersama, seperti peralatan keamanan dan jendela pajangan
- Citra mereka diperkuat oleh hubungan mereka dengan toko-toko populer.
- Operator memiliki kendali yang lebih besar atas citra mereka sendiri dan menjual strategi dibandingkan jika ritel bertindak sebagai penjual ulang.

Problem-problem yang mungkin ada:

- Mungkin ada fleksibilitas seperti jam mereka harus terbuka dan gaya operasi.
- barang/layanan garis biasanya dibatasi.
- jika mereka berhasil, toko-toko dapat meningkatkan sewa atau tidak memperbaharui sewa ketika mereka berakhir.
- Di lokasi toko mungkin tidak menghasilkan penjualan yang diharapkan.

Salah satu contoh dari perjanjian sewa jangka panjang yang berkembang adalah antara Luxottica dan Macy. Luxottica dimulai dengan toko Sunglass Hut di toko Macy tahun 2009 untuk menawarkan produk optik dan layanan kepada pelanggan Macy. Toko Hut Sunglass telah tumbuh menjadi 670 lokasi Macy; Dan pada April 2016, Luxottica setuju untuk mendirikan toko LensCrafters di 500 lokasi Macy. Sebuah sistem pemasaran vertikal terdiri dari semua tingkat bisnis yang dimiliki secara independen di sepanjang channel distribusi. Barang dan jasa biasanya didistribusikan melalui salah satu sistem ini: independen, sebagian terintegrasi, dan sepenuhnya terintegrasi yang digambarkan digambar 4.8.



**Gambar 4.8** Sistem pemasaran vertikal: fungsi dan kepemilikan.

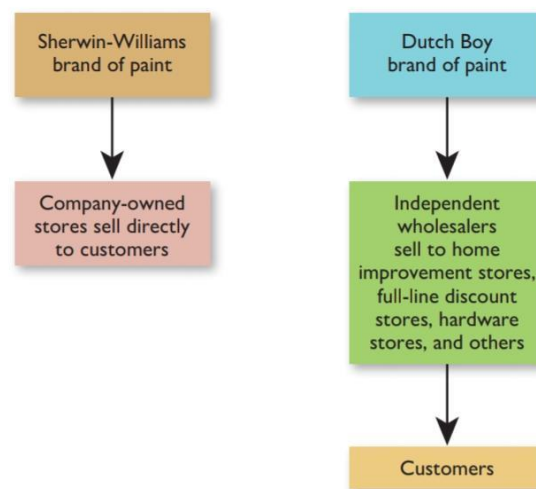
Dalam sebuah sistem pemasaran vertikal independen, ada tiga tingkat perusahaan yang dimiliki secara independen: produsen, pedagang grosir, dan pedagang eceran. Sistem seperti ini paling sering digunakan jika produsen atau pedagang eceran kecil dan intensif dicari, pelanggan tersebar di mana saja, penjualan unit tinggi, sumber daya perusahaan rendah, anggota channel berusaha berbagi biaya dan risiko, dan spesialisasi tugas adalah yang diinginkan. Sistem pemasaran vertikal mandiri digunakan oleh banyak toko alat tulis, toko hadiah, toko perangkat keras, toko makanan, toko obat, dan banyak perusahaan lainnya. Mereka adalah bentuk utama dari sistem pemasaran vertikal.

Dengan sistem terpadu sebagian, dua bisnis yang dimiliki secara independen di sepanjang channel melakukan semua fungsi produksi dan distribusi. Yang paling umum adalah pabrik dan pedagang eceran menyelesaikan transaksi dan pengiriman, menyimpan, dan fungsi distribusi lainnya tanpa adanya pedagang grosir. Sistem ini paling tepat jika produsen dan pedagang eceran besar, selektif atau eksklusif dicari, penjualan unit sedang, sumber daya perusahaan tinggi, kontrol channel yang lebih besar diinginkan, dan pedagang grosir yang ada terlalu mahal atau tidak tersedia. Sebagian sistem terpadu sering digunakan oleh toko furnitur, toko peralatan, restoran, retailer komputer, dan perusahaan pemesanan.

Melalui sistem yang terintegrasi sepenuhnya, sebuah firma menjalankan semua fungsi produksi dan distribusi. Firma ini memiliki kendali penuh atas strateginya, kontak langsung dengan pelanggan, dan eksklusivitas atas persembahannya; itu juga menjaga semua keuntungan. Sistem ini dapat mahal dan membutuhkan banyak keahlian. Di masa lalu, pemasaran vertikal terutama dipekerjakan oleh para produsen, seperti Avon dan Sherwin-Williams. Di Sherwin-Williams,

sendiri 4.100 toko cat berjumlah hampir 60 persen total penjualan perusahaan. Dewasa ini, lebih banyak pengusaha (seperti Kroger) menggunakan sistem yang terintegrasi sepenuhnya untuk setidaknya beberapa produk.

Beberapa perusahaan menggunakan pemasaran ganda (suatu bentuk retailing multichannel) dan melakukan lebih dari satu jenis pengaturan distribusi. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan memohon kepada konsumen yang berbeda, meningkatkan penjualan, membagi beberapa biaya, dan mempertahankan banyak kontrol strategis. Salah satu contohnya adalah Sherwin-Williams yang menjual cat di toko perusahaan, tetapi itu menjual cat Dutch Boy di toko swalayan, toko perkakas, dan lain-lain. Lihat gambar 4.9. Sebagai contoh lain, di samping cara kerjanya yang biasa, fasilitas saham Dunkin' Donuts dan Baskin-Robbins di berbagai lokasi, agar menarik lebih banyak pelanggan dan meningkatkan pendapatan per transaksi.



**Gambar 4.9** Sistem pemasaran ganda (Sherwin-Williams)

Selain memadukan sebagian atau sepenuhnya sistem pemasaran vertikal, firma dapat mengerahkan kuasa dalam channel distribusi karena kekuatan ekonomi, hukum, atau politiknya; Pengetahuan dan kemampuan yang tinggi; Loyalitas pelanggan; Atau faktor lain. Dengan kontrol saluran, seorang anggota dari channel distribusi mendominasi keputusan yang dibuat dalam channel itu karena kekuatan yang dimilikinya. Produsen, pedagang grosir, dan pedagang eceran masing-masing memiliki kombinasi alat untuk memperbaiki posisi mereka yang relatif terhadap satu sama lain.

Produsen berupaya mengendalikan perancis, mengembangkan loyalitas merek yang kuat, hal-hal pra-tiketing (untuk menetapkan harga yang disarankan), dan menggunakan distribusi eksklusif dengan para retailer yang menyetujui standar tertentu sebagai ganti hak distribusi tunggal di suatu daerah. Pedagang grosir mengerahkan pengaruh ketika mereka besar, memperkenalkan merek mereka sendiri, mensponsori waralaba, dan adalah anggota yang paling efisien dalam channel untuk tugas-tugas seperti memproses perintah. retailer mengerahkan pengaruh ketika mereka mewakili persentase besar dari volume penjualan supplier dan ketika mereka mengembangkan merek mereka sendiri. Pedagang barang-barang merk swasta beralih ke vendor tanpa mempengaruhi loyalitas pelanggan, selama fitur produk yang sama disertakan. Hubungan channel jangka panjang yang kuat sering kali menguntungkan semua pihak. Itu menyebabkan penjadwalan efisiensi dan penghematan biaya. Iklan, pendanaan, penagihan, dan tugas-tugas lain sangat disederhanakan.

#### 4.6.2 Konsumem Kooperatif

Koperasi konsumen adalah sebuah perusahaan ritel yang dimiliki oleh anggota pelanggannya. Sekelompok konsumen berinvestasi, memilih petugas, mengelola operasi, dan berbagi keuntungan atau tabungan yang bertambah. Di amerika serikat, ada beberapa ribu koperasi seperti itu, dari membeli klub kecil sampai Rekreasi Equipment Inc. (REI), dengan penjualan tahunan sebesar \$2,5 miliar. Koperasi konsumen telah paling populer dalam retailing makanan. Namun, sekitar 500 koperasi pangan as kurang dari 1 persen total penjualan grosir.

Ada koperasi konsumen untuk alasan dasar ini: beberapa konsumen merasa mereka dapat mengoperasikan toko dan juga atau lebih baik daripada pedagang tradisional. Mereka berpikir pengusaha yang ada tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan untuk produk yang sehat dan aman lingkungan. Mereka juga menganggap retailers yang ada menghasilkan keuntungan yang berlebihan dan bahwa mereka dapat menjual barang-barang dengan harga yang lebih rendah.

Recreational Equipment Inc. Menjual peralatan rekreasi ke 5,5 juta anggota dan pelanggan lainnya. Di sana terdapat sekitar 140 toko, bisnis pesanan, dan situs Web ([www.rei.com](http://www.rei.com)). Tidak seperti koperasi lainnya, REI dijalankan oleh staf profesional yang mematuhi kebijakan yang ditetapkan oleh dewan yang dipilih anggota. Ada biaya keanggotaan \$20 sekali waktu, yang memungkinkan pelanggan untuk berbelanja di REI, memilih direktur, dan berbagi keuntungan (berdasarkan jumlah yang dihabiskan oleh setiap anggota). Tujuan REI adalah untuk mendistribusikan dividen reguler kepada anggota.

Koperasi hanya sebagian kecil dari retailing karena mereka melibatkan konsumen inisiatif dan drive, konsumen biasanya tidak ahli dalam retailing fungsi, penghematan biaya dan penjualan rendah harga sering tidak seperti yang diharapkan, dan kebosanan konsumen dalam menjalankan kerja sama sering terjadi.

#### **Retailing di seluruh dunia**

##### **KFC di China**

*Baru-baru ini, KFC (yang awalnya disebut ayam goreng Kentucky) membuka restoran futuristik di pusat pameran dan kebaktian nasional Shanghai. Dirancang untuk digitalisasi. KFC menyebut toko ini sebagai "produk asli +" — nama perusahaan untuk resep ayam goreng tradisional KFC. Puncak dari toko ini adalah kehadiran dua robot aktifasi suara bernama "dumi" "Mereka memungkinkan pelanggan memesan dan membayar makanan mereka. Robot-robot itu, yang dikembangkan oleh Baidu (perusahaan berbasis cina), mengubah tubuh dan kepala mereka ketika berinteraksi dengan pelanggan. Para robot tidak dapat menerima pembayaran, tetapi mereka dapat menampilkan kode QR (respon cepat). Pelanggan dapat membayar dengan memindai kode dengan aplikasi pembayaran ponsel.*

*Apakah robot-robot ini hanya sesuatu yang baru atau gelombang masa depan? Jelaskan jawabanmu.*

#### 4.7 RINGKASAN BAB

*Untuk menunjukkan bagaimana lembaga ritel dapat dikelompokkan. Ada 2,4 juta perusahaan ritel di amerika serikat mengoperasikan 3,2 juta perusahaan. Mereka dapat dikelompokkan berdasarkan kepemilikan, campuran strategi berdasarkan toko, dan penyusunan ulang yang tidak berdasarkan toko dan yang tidak tradisional. Banyak retailer dapat ditempatkan dalam lebih dari satu kategori. Bab ini berkaitan dengan kepemilikan ritel. Bab 5 dan 6 melaporkan klasifikasi lainnya.*

*Untuk mempelajari retailer berdasarkan jenis kepemilikan, dan untuk memeriksa karakteristik masing-masing. Sekitar 70 persen dari perusahaan ritel as merupakan perusahaan independen, masing-masing dengan satu toko. Ini sebagian besar karena kemudahan masuk. Keunggulan persaingan kaum*

independen mencakup fleksibilitas, investasi rendah, penawaran khusus, kontrol strategi langsung, gambar, konsistensi, kemandirian, dan semangat kewirausahaan. Kerugian mencakup daya tawar yang terbatas, sedikit ekonomi dari skala, intensitas tenaga kerja, mengurangi akses media, ketergantungan yang berlebihan pada pemilik, dan perencanaan yang terbatas.

*Untuk menyelidiki metode yang digunakan oleh produsen, pedagang grosir, dan pedagang eceran untuk mengerahkan pengaruh dalam channel distribusi.* Bahkan tanpa sistem pemasaran vertikal terpadu, kontrol channel dapat dikerahkan oleh perusahaan yang paling kuat dalam suatu saluran. Produsen, pedagang grosir, dan pedagang eceran masing-masing memiliki cara untuk meningkatkan dampaknya. Pengaruh retailer adalah yang terbesar ketika mereka menjadi bagian besar dari penjualan dan merek pribadi pedagang mereka digunakan.

Rantai Kooperatif Pasar adalah beberapa toko di bawah kepemilikan bersama, dengan beberapa pembelian terpusat dan pengambilan keputusan. Mereka bertanggung jawab atas 30 persen dari outlet ritel as tapi 75 persen penjualan ritel. Keuntungan dari toko rantai adalah daya tawar, efisiensi fungsional, operasi-operasi toko, komputerisasi, akses media, manajemen yang terdefinisi dengan baik, dan perencanaan. Masalah-masalah itu sering kali adalah tidak fleksibel, investasi tinggi, mengurangi kendali, dan membatasi kemandirian personal

Franchising mewujudkan pengaturan antara franchisor dan franchisee yang membiarkan kedua melakukan bisnis dengan menggunakan nama yang sudah mapan dan menurut aturan yang terperinci. Itu sepertiga dari penjualan toko di as. Franchisee memperoleh manfaat dari investasi kecil, nama perusahaan yang populer, operasi dan pelatihan standar, pemasaran koperasi, hak penjualan eksklusif, dan pembelian volume. Mereka mungkin harus membuat keputusan yang terbatas, yang mengakibatkan saturasi yang terlalu tinggi, keuntungan yang lebih rendah daripada yang dijanjikan, persyaratan kontrak yang ketat, pembatalan klausa, kontrak jangka pendek, dan biaya royalti. Franchisor memperoleh manfaat dengan memperluas bisnis mereka, menetapkan kualifikasi franchisee, meningkatkan arus kas, langkah berikutnya, memperoleh motivasi franchisee, dan menerima royalti yang terus-menerus. Mereka mungkin menderita jika franchisee merusak citra perusahaan, tidak beroperasi secara seragam, bersaing dengan satu sama lain, menurunkan nilai penjualan kembali dan keuntungan franchisor, dan mengupayakan kemerdekaan yang lebih besar.

Bagian yang disewakan adalah lokasi penyimpanan yang disewakan ke pihak luar. Mereka biasanya ada dalam kategori di pinggiran garis produk utama toko mereka. Toko-toko memperoleh keuntungan dari keahlian lessee, lalu lintas yang lebih besar, penurunan biaya, perdagangan dukungan, dan pendapatan. Kerugian potensial toko adalah konflik dengan lessee dan efek merugikan pada citra toko. Manfaat Lessee adalah nama toko terkenal, pelanggan tetap, penjualan langsung, mengurangi pengeluaran, ekonomi skala, gambar yang berhubungan dengan toko, dan lebih banyak kontrol atas strategi mereka. Masalah yang mungkin lebih kecil lagi ialah melakukan infleksibilitas, pembatasan terhadap barang yang dijual, tidak diperbaharui sewa, dan hasil yang lebih buruk daripada yang diharapkan.

Koperasi konsumen dimiliki oleh pelanggan mereka yang berinvestasi, memilih petugas, mengelola operasi, dan berbagi tabungan atau keuntungan. Mereka account untuk sepotong kecil penjualan ritel. Koperasi dibentuk karena konsumen berpikir mereka dapat melakukan retailing fungsi, pedagang tradisional tidak memadai, dan harga tinggi. Mereka tidak tumbuh banyak karena inisiatif konsumen diperlukan, keahlian mungkin kurang, pengharapan sering kali tidak dipenuhi, dan kebosanan terjadi.

Untuk menyelidiki metode yang digunakan oleh produsen, pedagang grosir, dan pedagang eceran untuk mengerahkan pengaruh dalam channel distribusi. Bahkan tanpa sistem pemasaran vertikal



terpadu, kontrol channel dapat dikerahkan oleh perusahaan (-s) yang paling kuat dalam suatu saluran. Produsen, pedagang grosir, dan pedagang eceran masing-masing memiliki cara untuk meningkatkan dampaknya. Pengaruh retailer adalah yang terbesar ketika mereka menjadi bagian besar dari penjualan dan merek pribadi pedagang mereka digunakan.

#### 4.8 PERTANYAAN DISKUSI

1. Bagaimana anda mendefinisikan istilah "lembaga ritel"? Apa yang tersirat dalam istilah ini?
2. Di kebanyakan pasar, perusahaan independen adalah bentuk yang paling umum dari pedagang eceran. Mengapa hal ini terjadi?
3. Secara relatif, mengapa kaum independen memiliki kekuatan yang jauh lebih sedikit ketika datang untuk bernegosiasi dengan supplier dan bisnis lainnya?
4. Bagaimana mungkin retailer independen menghindari menjadi terlalu bergantung pada pemilikinya?
5. Sejauh mana anda setuju kaum independen mendahulukan pelanggan mereka?
6. Keuntungan persaingan dan kerugian apa yang dimiliki rantai regional dibandingkan dengan rantai nasional?
7. Apa kesamaan dan perbedaan antara rantai dan waralaba?
8. Dari perspektif franchisee, di bawah keadaan apa produk/merek dagang menjadi keuntungan? Kapan format bisnis menjadi lebih baik?
9. Mengapa sebuah supermarket ingin menyewakan ruang kepada operator luar daripada menjalankan bisnis, seperti dry cleaning, itu sendiri? Apa saja risikonya dalam pendekatan ini?
10. Apa yang pro dan kontra dari Sherwin- Williams menggunakan pemasaran ganda?
11. Bagaimana restoran independen kecil bisa meningkatkan daya salurannya?
12. Apakah REI akan sama berhasilnya jika berfungsi sebagai rantai tradisional? Jelaskan jawabanmu.

#### ***Pertanyaan berbasis web***

Kunjungi situs Web 7-Eleven (WWW. Franchia.7-eleven.com), salah satu waralaba eceran terkemuka di dunia. Berdasarkan informasi yang anda temukan di sana, apakah anda tertarik untuk menjadi 7-Eleven franchisee? Mengapa atau mengapa tidak?

#### 4.9 APPENDIKS

##### ***Dinamika Franchising***

Ini lampiran disajikan karena penetapan posisi perancis yang kuat dan peluang menarik di perancis. Selama dua dekade terakhir, penjualan waralaba di as tahunan meningkat lebih dari tiga kali lipat! Di sini, kita melampaui diskusi mengenai waralaba di bab 4 dan memberikan informasi mengenai isu-isu pengelolaan dalam franchising dan hubungan franchis-franchisee.

Misalnya, perhatikan: pada tahun 1999, Tariq dan Kamran Farid membuka toko makanan mereka yang pertama di East Haven, Connecticut. Toko waralaba itu dibuka selama tahun 2001 di Waltham, Massachusetts. Sekarang, karena waralaba, pengaturan makanan memiliki lebih dari 1.200 toko di seluruh dunia, kebanyakan waralaba. Perusahaan tersebut baru saja menduduki peringkat 9 dalam kategori "Top Franchises for The Money" di majalah Forbes dan peringkat 1 dalam kategori "Franchise majalah usahawan 500" (selama sembilan tahun berturut) dan juga secara teratur muncul dalam "50 teratas dari waralaba" yang paling cepat tumbuh," dan "waralaba Global terbesar amerika,"

Bagaimana Dunkin 'Donuts? Ini adalah tempat penjualan kopi biasa yang panas dan dingin di Amerika Serikat dan kopi terbesar serta rangkaian produk panggang di dunia. Donat Dunkin menjual lebih dari 1,7 miliar cangkir kopi per tahun dengan 70 varietas donat dan lebih dari selusin minuman kopi (serta bagel, sarapan sandwich, dan bahan-bahan panggang lainnya). Ada lebih dari 8.000 cabang Dunkin

'Donuts di amerika serikat dan 3.200 toko lagi di lebih dari 32 negara di seluruh dunia. Persyaratan keuangan adalah bersih senilai \$500.000 dan modal minimum cairan sebesar \$250.000.

Franchisor as terletak di lebih dari 170 negara, suatu jumlah yang meningkat karena faktor-faktor ini: perusahaan-perusahaan AS melihat potensi pasar asing. Franchising diterima sebagai format retailing di lebih banyak negara. Dan hambatan perdagangan lebih sedikit karena pakta seperti perjanjian perdagangan bebas amerika utara, yang membuatnya lebih mudah bagi perusahaan yang berbasis di amerika serikat, kanada, dan meksiko untuk beroperasi di pasar masing-masing

Situs-situs Web berikut akan memberi anda lebih banyak informasi tentang franchising:

- Komisi perdagangan Federal (<https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/konsumers--buying-franchise>)
- International Franchise Association (<http://www.franchise.org/>)
- Administrasi bisnis kecil (<https://www.SMT.Gov/starting-business/how-start-business/business-type/franchibusiness>)

### **Masalah manajerial di waralaba**

Franchising menarik bagi franchisee karena beberapa alasan. Kebanyakan warga negara menerapkan metode operasi standar yang mereka telah sempurnakan. Selain itu, franchisee yang baru tidak perlu belajar dari metode uji coba mereka sendiri. Selain itu, franchisor sering kali memiliki fasilitas tempat franchisee dilatih untuk mengoperasikan peralatan, mengelola karyawan, mencatat rekor, dan memperbaiki hubungan dengan pelanggan; Biasanya ada kunjungan lapangan tindak lanjut.

Sebuah outlet baru dari franchise yang diiklankan secara nasional (seperti Burger King) dapat menarik pelanggan besar yang mengikuti agak cepat dan mudah karena reputasi perusahaan. Selain menghasilkan penjualan awal yang baik dan laba, hal ini juga mengurangi risiko kegagalan franchisee jika berafiliasi dengan franchisor yang kuat dan mendukung.

Biaya investasi dan startup untuk outlet yang difranchiasi dapat rendah beberapa ribu dolar untuk bisnis layanan pribadi sampai setinggi beberapa juta dolar untuk sebuah hotel. Sebagai imbalan atas pengeluaran, seorang franchisee memperoleh hak penjualan eksklusif untuk suatu daerah; Sebuah franchise bisnis mendapat pelatihan, peralatan dan perlengkapan, serta dukungan dalam pemilihan situs; Juga negosiasi pemasok, iklan, dan sebagainya. Selain menerima biaya dan royalti dari franchisee, franchisor mungkin menjual barang dan jasa kepada mereka. Hal ini mungkin diperlukan — lebih sering, karena alasan hukum, pembelian semacam itu dilakukan atas kebijaksanaan franchisee (yang berkaitan dengan perincian franchisor). Setiap tahun, para franchisor menjual barang-barang bernilai miliaran dolar kepada franchisee.

Tabel 4.1 menunjukkan biaya waralaba, biaya baru, dan biaya royalti untuk franchisee baru di 10 perancis terkemuka dalam berbagai kategori bisnis. Dukungan pembiayaan baik melalui pembiayaan dalam pribadi atau pembiayaan pihak ketiga ditawarkan oleh sebagian besar perusahaan yang dikutip di tabel 4.1. Selain itu, dengan program pinjaman yang terjamin, pengelola bisnis kecil AS merupakan opsi pembiayaan yang baik bagi calon franchisee, dan beberapa bank menawarkan suku bunga khusus bagi franchisee yang berafiliasi dengan franchisor yang sudah berdiri.

**Tabel 4.1** Biaya untuk menjadi Franchisee baru dengan para Franchisor (pada tahun 2016)

Perusahaan Franchising	Total biaya Startup (termasuk biaya warlaba)	Biasa warlaba	Persentase biaya royalti penjualan	Tanggal Peendirian	Tanggal Franchising Dimulai
<b>Aamco Transmissions</b>	\$227.400-\$333.000	\$39.500	7.5	1963	1963
<b>H&amp;R Block</b>	\$31.500-\$149.200	\$2.500	30	1955	1956
<b>Carvel Ice Cream</b>	\$250.000-\$383.100	\$30.000	\$2.29/gallon	1934	1947

<b>Fantastic Sams</b>	\$137.100-\$261.500	\$30.000	\$292- \$425/wk	1974	1976
<b>Jazzercise</b>	\$3.330-\$77.750	\$1.250	20	1969	1982
<b>Pearle Vision</b>	\$410.199-\$614.400	\$30.000	7	1961	1980
<b>Petland</b>	\$273.500- \$1.024.000	\$35.000	4.5	197	1971
<b>Subway</b>	\$80.700-\$263.150	\$15.000	8	1965	1974
<b>Super 8 Motels</b>	\$134.195- \$4.251.000	\$25.000- \$25.500	5.5	1974	1976
<b>UPS Store</b>	\$167.825-\$353.580	\$29.950	8.5	1980	1980

*Sumber: Dikomputasi oleh penulis dari "Peringkat 500 Franchisee 2016".  
Www.entrepreneur.com/franchise500*

Saluran yang telah Franchised dapat dibeli (disewa) dari franchisor, master franchisee, atau franchisee yang ada. Franchisor menjual lokasi baru atau gerai perusahaan (beberapa di antaranya mungkin diambil kembali dari franchisee yang gagal). Kadang-kadang, mereka menjual hak asasi di seluruh daerah atau daerah kepada pemilik franchisee, yang berurusan dengan franchisee secara individu. Franchisee yang ada biasanya memiliki hak untuk menjual unit mereka jika mereka terlebih dahulu menawarkan mereka kepada franchisor mereka, jika pembeli potensial memenuhi semua kriteria keuangan dan lainnya, dan/atau jika pembeli menjalani pelatihan. Yang menarik bagi calon franchisee adalah penekanan pada tempat yang kuat pada outlet milik franchisor dibandingkan dengan yang dimiliki franchisor-perancis.

Poin terakhir mengenai isu manajerial di perancis menyangkut kegagalan angka franchisee baru. Selama bertahun-tahun, diyakini bahwa sukses sebagai franchisee adalah suatu "hal yang pasti" dan jauh lebih aman daripada memulai bisnis karena nama yang terkenal, pengalamannya, dan program pelatihannya, frank. Namun, beberapa penelitian baru-baru ini telah memperlihatkan bahwa upaya membuka usaha baru bisa sama berbahayanya dengan membuka usaha baru. Kenapa? Beberapa franchisor telah memenuhi pasar secara berlebihan dan tidak menyediakan dukungan yang dijanjikan, dan franchisor yang tidak bermoral telah memangsa investor yang tidak menaruh curiga.

Gambar 4.10 memiliki daftar periksa yang dengannya potensi franchisee dapat menilai peluang. Dalam menggunakan daftar periksa, franchisee hendaknya juga memperoleh laporan penuh pencari keuntungan dan laporan keuangan dari semua warga negara yang sedang dipertimbangkan, dan berbicara dengan operator waralaba dan pelanggan yang sudah ada.

- ✓ Apa biaya waralaba yang diperlukan: biaya awal, penilaian iklan, dan royalti?
- ✓ Apa tingkat pengetahuan teknis yang diperlukan dari franchisee?
- ✓ Apa investasi waktu yang diperlukan oleh franchisee?
- ✓ Apakah franchisee harus aktif terlibat dalam operasi sehari-hari dari waralaba?
- ✓ Seberapa jauh kendali yang dimiliki franchisor dalam hal membeli bahan, kuota penjualan, persyaratan ruang angkasa, penetapan harga, kisaran barang yang dijual, tingkat inventaris yang diperlukan, dan seterusnya?
- ✓ Apakah franchisee dapat mentoleransi aturan resimen dan aturan franchisor?
- ✓ Apakah biaya pasokan dan bahan yang dibutuhkan dibeli dari franchisor dengan nilai pasar, di atas nilai pasar, atau di bawah nilai pasar?
- ✓ Apa tingkat pengenalan nama yang dimiliki konsumen untuk waralaba?
- ✓ Apa franchisor punya program iklan yang berarti?
- ✓ Gambar apa yang dimiliki waralaba di antara konsumen dan waralaba saat ini?

- ✓ Bagaimana tingkat dan mutu pelayanan yang disediakan oleh franchisor: pemilihan situs, pelatihan, pembukuan, hubungan antarmanusia, pemeliharaan peralatan, dan perbaikan?
- ✓ Apa kebijakan franchisor dalam mengakhiri franchisee?
- ✓ Apa kondisi dari franchise terminasi?
- ✓ Berapa tingkat franchise terminasi dan nonrenewal?
- ✓ Apa sejarah hukum franchisor?
- ✓ Berapa lama perjanjian waralaba? Bagaimana tingkat kegagalan dari waralaba yang ada?
- ✓ Apa kebijakan franchisor sehubungan dengan outlet milik perusahaan dan milik waralaba?
- ✓ Kebijakan apa yang dimiliki franchisor yang memungkinkan franchisee menjual bisnis mereka?
- ✓ Apa kebijakan franchisor sehubungan dengan perlindungan daerah terhadap franchisee yang sudah ada?
- ✓ Mengenai franchisee baru dan perusahaan baru pendirian perusahaan?
- ✓ Apa potensi penghasilan waralaba selama tahun pertama? Lima tahun pertama?

**Gambar 4.10** Daftar pertanyaan untuk calon franchisee mempertimbangkan peluang waralaba

### **Hubungan Franchisor-Franchisee**

Banyak franchisor dan franchisee memiliki hubungan yang baik karena memiliki tujuan yang sama untuk citra perusahaan, operasional, barang dan jasa yang ditawarkan, iklan koperasi, dan pertumbuhan laba. Meskipun demikian, karena beberapa alasan, kadang-kadang ada ketegangan antara berbagai franchisor dan franchisee:

- Hubungan franchisor-franchisee bukanlah seperti majikan bagi karyawan. Kontrol Franchisor sering kali dipandang sebagai sesuatu yang kaku
- Banyak persetujuan dianggap terlalu pendek oleh franchisee.
- Hilangnya waralaba sering berarti pengusiran, dan franchisee tidak mendapat apa-apa untuk "niat baik".
- Beberapa franchisor percaya bahwa franchisee mereka tidak menginvestasikan cukup uang untuk menggabung atau cukup peduli terhadap konsistensi operasi dari satu tempat ke tempat lain.
- Para franchisor mungkin tidak memberikan perlindungan wilayah yang memadai dan bisa membuka channel baru atau memungkinkan para franchisee lainnya menemukan lokasi di dekat lokasi yang sudah ada.
- Franchisee mungkin tidak mau berpartisipasi dalam program iklan yang sama.
- Perusahaan-perusahaan Franchised biasanya menawarkan terlebih dahulu kepada para franchisor, yang juga menyetujui penjualan kepada pihak-pihak ketiga.
- Beberapa franchisee percaya dukungan pemasaran franchisor rendah.
- Franchisee mungkin dilarang menjalankan bisnis saingan.
- Franchisee may bersatu untuk memaksa perubahan kebijakan dan menekan franchisor.
- Harapan penjualan dan laba mungkin tidak terwujud.

Ketegangan dapat mengakibatkan konflik bahkan gugatan. Tindakan yang berpotensi negatif di antara franchisor mencakup perjanjian akhir; Mengurangi dukungan pemasaran; Dan menambahkan biaya untuk perintah, data permintaan, dan pekerjaan jaminan. Tindakan potensial franchisee yang bersifat negatif mencakup perjanjian akhir, menambahkan barang-barang pesaing, tidak mempromosikan barang dan jasa, dan tidak mematuhi permintaan data.

Meskipun perancis dicirikan oleh franchisor yang lebih berkuasa daripada franchisee, kesenjangan ini semakin berkurang. Pertama, franchisee yang berafiliasi dengan franchisor tertentu telah bergabung. Misalnya, asosiasi ayam goreng Kentucky dan koalisi asosiasi nasional 7-Eleven franchisee mewakili ribuan franchisee. Kedua, kelompok-kelompok payung besar, seperti asosiasi Franchisee Amerika ([www.franchisee.org](http://www.franchisee.org)) dan asosiasi American Franchisee & dealer ([www.aafd.org](http://www.aafd.org)), telah dibentuk.

Ketiga, banyak franchisee kini beroperasi lebih dari satu jalan keluar, sehingga memiliki pengaruh yang lebih besar. Keempat, telah terjadi peningkatan substansial dalam litigasi.

Komunikasi yang lebih baik dan kerja sama yang lebih baik membantu mengatasi problem. Dua siasat progresif adalah International Franchise Association ([www.franchise.org/mission-statementasi-code-of-ethics](http://www.franchise.org/mission-statementasi-code-of-ethics)), yang memiliki kode etik untuk anggota franchisor dan franchisee, berdasarkan prinsip bahwa setiap hubungan franchisor-franchisee memerlukan komitmen bersama oleh kedua belah pihak. Program mediasi nasional berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antara franchisor-franchisee. Semua upaya mediasi bersifat sukarela, bersifat konfidensial, tidak bersifat mengikat, dan informal: "biasanya, perselisihan yang diperantarai ditangani dengan cepat dengan biaya sedang dibandingkan dengan sengketa yang diperkarakan atau yang diperkarakan. Sejak kelahirannya pada tahun 1993, angka keberhasilan sekitar 90 persen telah dicapai dalam penengah yang disepakati keluarga franchisee untuk berpartisipasi dan yang di dalamnya seorang perantara dibutuhkan. Banyak kasus diselesaikan tanpa campur tangan seorang perantara". perangkat alat pemilik bisnis ([www.bizfilings.com/toolkit](http://www.bizfilings.com/toolkit)) adalah sumber yang sangat bagus untuk pedagang eceran independen.

## BAB V

### MENERAPKAN RENCANA PERDAGANGAN

#### Tujuan Pembahasan:

1. Untuk menggambarkan langkah-langkah dalam pelaksanaan rencana dagangan: mengumpulkan informasi, memilih dan berinteraksi dengan sumber dagangan, evaluasi, negosiasi, pembelian penutup, menerima dan menyimpan barang dagangan, pemesanan ulang, dan evaluasi ulang
2. Untuk memeriksa peran penting dari manajemen logistik dan inventaris dalam implementasi rencana dagangan

Sewaktu menetapkan rencana dagang, banyak manajer ritel memiliki mantra: "organisir, optimalkan, sesuaikan." Pusat distribusi baru American Eagle Outfitters' (AEO) di Hazelton, Pennsylvania, dirancang secara khusus untuk mengatasi *E-commerce* dan penyimpanan penggenapannya dengan efisiensi maksimum. Sebelum fasilitas ini dibangun, perusahaan mempertahankan dua pusat distribusi terpisah, yang keduanya tidak dioptimalkan untuk pertumbuhan penjualan *E-commerce* di perusahaan. Salah satu fasilitas di Kansas menyediakan pemenuhan-perintah langsung dan penyimpanan kembali dari lembaga (menangani semua produk aos dan produk yang diletandai oleh udara oleh semua wanita); Yang lainnya, dekat Pittsburgh, secara khusus melayani lokasi batu bata dan lumpang (menangani semua produk dan alas kaki serta aksesoris untuk pria maupun pria).

Kemampuan logistik dari pemenuhan perintah langsung ke konsumen dan penambahan dalam penyimpanan sangat berbeda sebagai hasil dari ukuran pesanan. "Sebagian besar pusat distribusi tidak dapat secara ekonomi mengirimkan pesanan kecil kepada konsumen akhir. Kami membutuhkan fasilitas yang dapat melayani keduanya dan melakukannya dengan lebih efisien," kata Christine Miller, direktur operasi AEO. "Kami juga memerlukan kemampuan yang berlebihan untuk mengarahkan bisnis [untuk menyimpan] langsung.

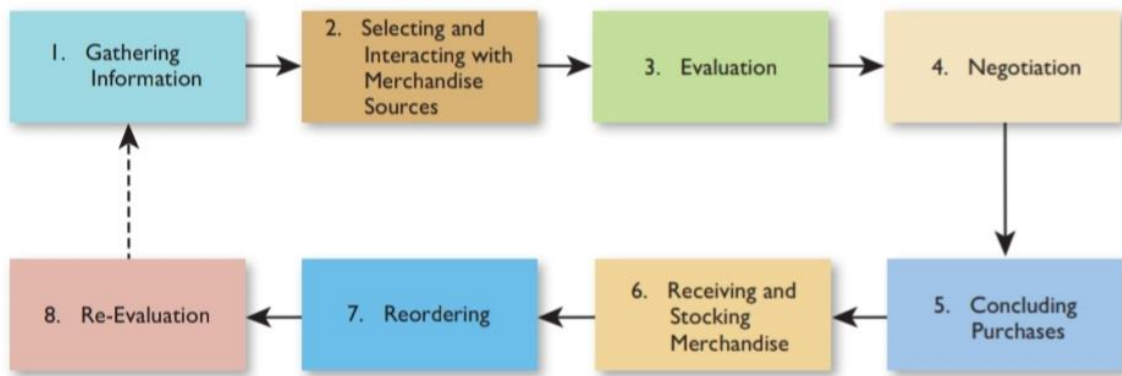
#### 5.1 TINJAUAN UMUM

Dalam bab ini mencakup penerapan rencana dagangan, termasuk pengelolaan logistik dan inventaris. Terkadang, sederhana untuk memberlakukan rencana dagang. Di lain waktu, dibutuhkan banyak kerja keras. Sebuah tantangan besar yang dihadapi para retailer ialah mencapai batas yang tepat antara *out-of-stock* (tabu) dan terlalu banyak stok.

Kerugian saham AS lebih dari 634 miliar dolar dalam penjualan ritel hilang. Pengeluaran berlebih untuk 472 miliar dolar dalam bentuk kerugian akibat pelanggaran inventaris, yang melewati margin. Meningkatnya penjualan online, laba online, dan penjualan teratur/*pickup-in-shop* semakin rumit manajemen inventaris untuk omnichannel retailer. Kurangnya kolaborasi supplier dalam hal fleksibilitas mereka dalam ukuran pak dapat lebih menghambat retailer. Para retailer dapat memanfaatkan data pelanggan dan solusi berantai yang canggih untuk mengembangkan prakiraan yang akurat, yang juga harus mempertimbangkan dampak faktor-faktor eksternal seperti cuaca, musim, dan keterbatasan pemasok

##### 5.1.1 Menerapkan rencana dagangan

Implementasi rencana dagang mencakup delapan langkah berurutan yang diperlihatkan pada gambar 5.1 dan dibahas berikutnya.



**Gambar 5.1** Implementasi Rencana Dagang

### 5.1.2 Mengumpulkan informasi

Setelah rencana merchandising secara keseluruhan ditetapkan, informasi lebih lanjut tentang kebutuhan pasar target dan calon supplier diperlukan sebelum membeli atau membeli kembali barang. Dalam mengumpulkan data tentang pasar, pedagang eceran memiliki beberapa sumber yang mungkin dibutuhkan. Yang paling berharga adalah konsumen. Dengan secara rutin meneliti demografik, gaya hidup, preferensi produk, dan rencana belanja potensial, retailer dapat belajar mengenai permintaan konsumen secara langsung. Program loyalitas dan komentar media sosial khususnya berguna dalam melacak pembelian konsumen dan kepentingan.

Sumber informasi lain dapat digunakan jika data konsumen langsung tidak mencukupi. supplier (produsen dan grosir) biasanya membuat ramalan penjualan sendiri dan riset pemasaran (seperti uji pemasaran). Mereka juga tahu berapa banyak di luar dukungan promosi sebuah retailer akan mendapatkan. Sebagai penutup kesepakatan dengan pedagang eceran, seorang supplier mungkin menyajikan bagan dan grafik, memperlihatkan prakiraan dan dukungan yang bersifat promosi. Namun, retailer harus ingat bahwa itu adalah pesta dengan akses langsung ke pasar sasaran dan kebutuhannya.

Penjualan ritel dan staf pameran berinteraksi dengan konsumen dan dapat menyampaikan pengamatan mereka kepada manajemen. Sebuah sistem ingin (ingin slip) adalah cara resmi untuk mencatat permintaan konsumen untuk barang dagangan yang tidak dipasarkan atau tidak lengkap. Hal ini sangat membantu pembeli pedagang eceran ini. Selain pelanggan, para wiraniaga mungkin menyediakan informasi yang paling berguna untuk keputusan pemasaran.

Pesaing mewakili sumber informasi lainnya. Retailer berisiko tidak akan membeli barang sampai pesaingnya melakukannya dan mungkin menggunakan pembeli perbandingan untuk mempelajari penawaran dan harga pesaingnya. Belanja dengan perbandingan yang paling canggih mencakup penggunaan bahan dasar web

Robot belanja (robot Web) seperti mySimon.com, dimana penawaran dan harga pesaing dilacak secara elektronik. Rakuten.com, untuk pertama, terus-menerus memeriksa harganya untuk memastikan bahwa itu tidak laku. Selain itu, publikasi perdagangan melaporkan tren dalam setiap aspek retailing dan menyediakan cara lain untuk mengumpulkan data dari pesaing. Gambar 15-2 adalah contoh dari laporan belanja kompetisi.

**COMPETITION SHOPPING REPORT**

Store # \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Dept. # \_\_\_\_\_ Qualified Competition Shopped:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Our Style No.	Mfr. Model or Style	Description	Our Price	1st Compet. Price	2nd Compet. Price	Store's Recom. Price	Buyer's Recom. Price

Item Seen at Our Competitor's Store Which We Should Carry:

Manufacturer	Mfr. Model or Style	Description	Reg. or List Price	Sale Price	Buyer's Comments

Signature of Shopper \_\_\_\_\_ Store Manager \_\_\_\_\_

**Gambar 5.2** Laporan Kompetisi Belanja

Selain itu, sumber pemerintah menunjukkan pengangguran, inflasi, dan data keamanan produk; Sumber - sumber berita independen mengadakan jajak pendapat konsumen mereka sendiri dan melakukan laporan investigasi; Dan data komersial dapat dibeli.

Untuk mempelajari mengenai sifat-sifat dari supplier tertentu dan dagangan mereka, retailer dapat melakukan yang berikut:

- Berbicaralah dengan pemasok, carilah lembar spesifikasi, bacalah publikasi perdagangan, dan carilah referensi.
- Hadirilah pameran yang menonjolkan banyak peserta pameran (pemasok). Ada ratusan pameran dagang setiap tahun di New York. Di Paris, pertunjukan Porter yang bersifat semitahunan menarik lebih dari 700 merek pakaian dan 50.000 hadirin. Pameran perangkat keras nasional di Las Vegas memiliki 2.800 peserta pameran dan 30.000 hadirin setiap tahun. Pasar furnitur High Point di karolina utara memiliki pertunjukan semitahunan yang menarik lebih dari 2.000 produsen dan 75.000 penonton — dari seluruh 50 negara bagian dan 110 negara.
- Kunjungilah pasar-pasar barang-barang seperti AmericasMart Atlanta ([www.americasmart.com](http://www.americasmart.com)); Pusat pasar kalifornia di Los Angeles ([www.californiamarcenter.com](http://www.californiamarcenter.com)); Pusat pasar Dallas ([www.dallasmarket.com](http://www.dallasmarket.com)); Dan swalayan di Chicago (<http://themart.com>). Para marmut ini mempunyai jam-jam harian untuk berjualan keliling dan area-area besar untuk pameran dagang.



- Cari di Web. Satu aplikasi yang lebih baru adalah GoExhibit ([www.goexhibit.com](http://www.goexhibit.com)). Koordinator acara perdagangan dapat menggunakan aplikasi berbasis Web ini untuk menciptakan sebuah lingkungan realitas virtual 3D dari pameran perdagangan di situs Web. Seperti pertunjukan perdagangan fisik, koordinator dapat menambahkan dan merancang pondok-pondok, memodifikasi tata ruang pameran, dan mengelola fitur balai pameran. Selain itu, koordinator dapat melihat dan menganalisis obrolan antarpeserta, serta pemeriksaan lalu lintas dan arus di pameran yang sulit dilakukan pada pameran perdagangan tradisional. Peserta dapat mengakses informasi produk mengunjungi bilik dan berbicara dengan peserta pameran dan peserta lainnya. Teknologi lain memungkinkan peserta dilarang untuk menggunakan webinars setiap saat di seluruh dunia.

Apa pun informasi yang diperoleh, pedagang eceran hendaknya merasa nyaman karena cukup untuk membuat keputusan yang baik. Untuk keputusan rutin (produk pokok), informasi yang terbatas mungkin memadai. Di pihak lain, penjualan pakaian era baru fluktuasi drastis dan membutuhkan data yang ekstensif untuk prakiraan.

#### *Memilih dan berinteraksi dengan sumber dagangan*

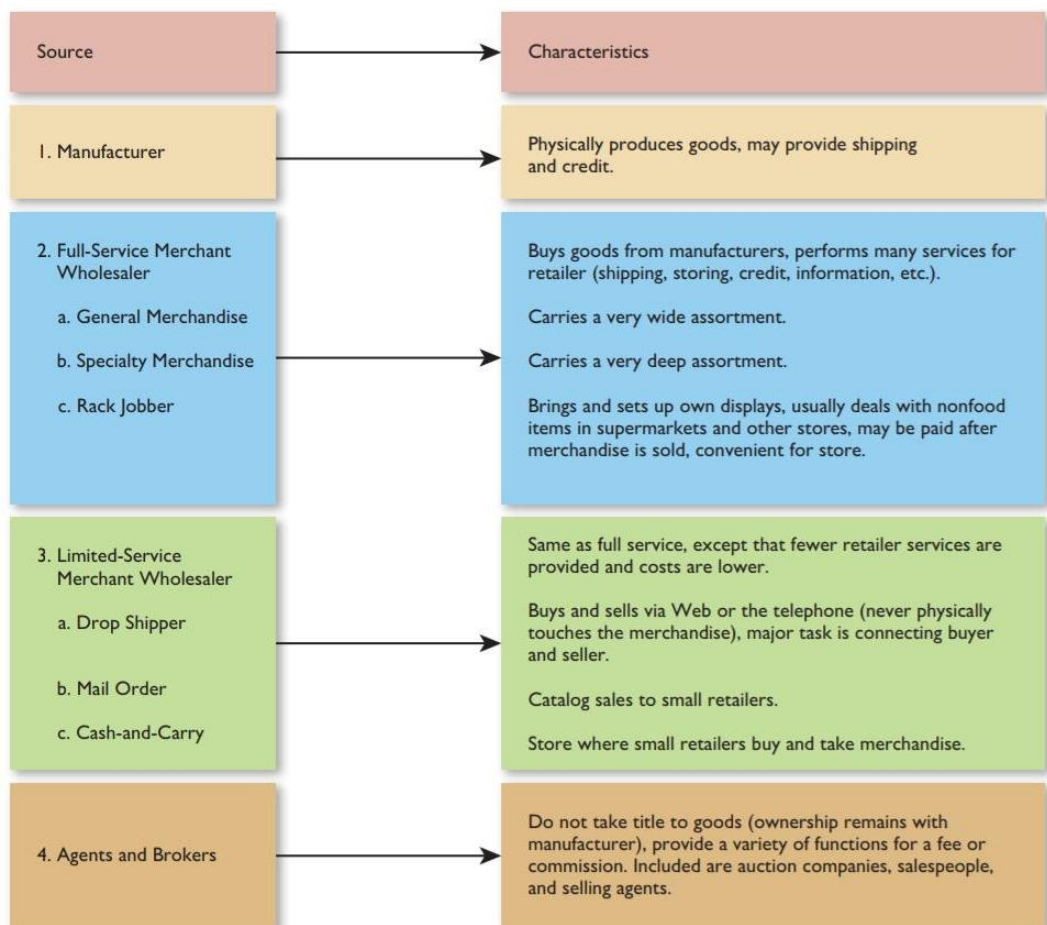
Langkah berikutnya adalah memilih sumber barang dan berinteraksi dengan mereka. Ada tiga pilihan utama:

- Perusahaan dimiliki: pedagang eceran besar memiliki fasilitas manufaktur dan/atau grosir. supplier milik perusahaan menangani semua atau sebagian barang dagangan yang diminta oleh pedagang eceran.
- Di luar, supplier biasa digunakan: supplier ini tidak dimiliki oleh pedagang eceran tetapi digunakan secara teratur. Seorang pedagang eceran tahu kualitas barang dagangan dan keterandalan supplier dari pengalamannya.
- Di luar, supplier baru: supplier ini tidak dimiliki oleh pedagang eceran, juga tidak dimiliki pedagang eceran membeli dari itu sebelumnya. retailer mungkin tidak tahu tentang kualitas barang dagangan dan supplier tingkat keandalan.

Pengecer dapat mengandalkan satu jenis supplier atau menggunakan kombinasi (pengecer terbesar sering menggunakan ketiga format). Jenis supplier luar (biasa digunakan dan baru) diuraikan dalam gambar 5.3. daftar periksa hendaknya dipertimbangkan. Gambar 5.4 Dalam memilih vendor, kriteria yang tertera dalam gambar

- ✓ Reabilitas - Apakah pemasok akan secara konsisten memenuhi semua janji tertulis?
- ✓ Harga — kualitas — siapa yang menyediakan barang dagangan terbaik dengan harga terendah?
- ✓ Waktu pemrosesan — seberapa cepat pengiriman dilakukan?
- ✓ Hak eksklusif — apakah seorang pemasok akan memberikan hak penjualan eksklusif atau produk modifikasi?
- ✓ Fungsi-fungsi yang disediakan — apakah seorang pemasok akan melakukan pengiriman, penyimpanan, dan fungsi-fungsi lainnya, jika diperlukan?
- ✓ Informasi — apakah seorang pemasok akan menyampaikan data penting?
- ✓ Etika — apakah seorang pemasok akan memenuhi semua janji lisan dan tidak terlibat dalam praktek bisnis atau tenaga kerja yang tidak adil?
- ✓ Jaminan — apakah penyuplai berdiri di belakang orderannya? Pembelian kredit dapat dilakukan dari pemasok? Dalam hal apa?
- ✓ Hubungan jangka panjang — apakah pemasok akan tersedia selama jangka waktu yang panjang?
- ✓ Reorder— dapatkan seorang pemasok segera mengisi surat perintah?
- ✓ Markup— apakah markup (margin harga) cukup?
- ✓ Inovatifikasi — apakah dialog pemasok inovatif atau konservatif?
- ✓ Iklan lokal — apakah pemasang iklan di media lokal?
- ✓ Investasi — seberapa besar total biaya investasi bagi pemasok?
- ✓ Risiko — seberapa besar risiko yang tersangkut dalam berurusan dengan pemasok?

**Gambar 5.3** Daftar Pokok Untuk Ditinjau Kembali Dalam Pemilihan Vendor



**Gambar 5-4** Pasokan dari sumber Luar

Jumlah yang besar, yang membeli barang dagangan untuk memasok jaringan toko-toko tertutup-nya secara nasional, dapat membuktikan proses rumit pemilihan pemasok. Keuntungan kompetitif yang penting dari model bisnisnya adalah dengan secara langsung membeli dagangan bermerek dari produsen, penjual, dan, dalam beberapa kasus, kebangkrutan, likuiditas, dan klaim asuransi dengan harga yang jauh lebih rendah daripada yang dibayar oleh penjual tradisional. Ini membeli sejumlah besar barang dagangan tertutup a vendor dalam kategori produk tertentu dan mengontrol distribusi sesuai dengan petunjuk vendor. Selain itu, pembelian dilengkapi dengan impor langsung dan produk berbasis kubah di beberapa departemen. Perusahaan membeli 24 persen barang langsung dari pedagang luar negeri, termasuk 20 persen dari penjaja di Cina.

Para retailer dan supplier sering berinteraksi dengan baik bersama-sama, sebagaimana disorot dalam gambar 5.5. Di lain waktu, ada konflik. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, membangun hubungan dapat sangat bermanfaat. Namun, masih ada hal yang sensitif antara penjual dan pemasok. Di satu sisi, banyak pedagang eceran telah meningkatkan penggunaan merek pribadi mereka karena mereka kesal ketika para supplier seperti Gucci membuka toko mereka sendiri di pusat perbelanjaan yang sama. Sebagian besar penjualan Gucci sekarang berasal dari perusahaan milik dan waralaba toko. Di pihak lain, banyak supplier merasa terganggu dengan apa yang mereka percayai adalah penggunaan anggaran belanja secara berlebihan, dengan hanya berhati-hati para retailer mengurangi tagihan mereka untuk pelanggaran yang berkisar dari pengiriman yang terlambat hingga barang yang rusak dan kedaluwarsa.

Beberapa supplier bahkan membawa retailer mereka ke pengadilan atas praktek itu. Grup Consulting dibagi menjadi tiga kategori :

- Pengurangan yang disengaja ditawarkan oleh para produsen kepada para retailer dengan tujuan meningkatkan pendapatan para produsen. Contohnya adalah diskon, rebates, iklan, dan penyeteroran nilai penjualan yang memberikan insentif tambahan untuk mempromosikan produk.
- Pengurangan yang tidak sah tidak diramalkan oleh produsen. Contohnya adalah retailer chargebacks untuk dugaan kekurangan barang, pelanggan kembali ke retailer , dan tuduhan perbedaan harga dari apa yang retailer setuju untuk membayar. Beberapa pedagang eceran sangat agresif dalam menerapkan pengurangan yang tidak sah.
- Pengurangan yang dapat dicegah dapat dihindari oleh para produsen melalui kinerja yang lebih baik. Pengurangan ini disebabkan oleh supplier yang tidak sepenuhnya mematuhi aturan eceran mengenai pemenuhan, penyeteroran rute, label kontainer, dokumentasi pengiriman, atau praktik perdagangan bebas. Misalnya, retailer mungkin menuntut agar pengiriman diberi kode bar tertentu atau setiap barang dilipat dan ditandai dengan harga ritel yang disarankan.

Memilih sumber dagangan harus dipandang sebagai jalan dua arah. Mengingat pertumbuhan E-commerce, banyak produsen menjual produk secara online langsung kepada pelanggan. Kebanyakan produsen memperhatikan pedagang eceran mereka atau penjual ulang 'minat komersial dan menjaga harga pada situs perdagangan langsung mereka cukup tinggi sehingga retailer masih bisa bersaing. Akan tetapi, beberapa produsen tidak; Harga di situs-situs Web produsen mungkin sama dengan atau lebih rendah daripada harga grosir pedagang eceran. retailer harus membayar untuk logistik, perumahan, sewa, dan gaji karyawan dan mungkin tidak bisa bersaing. Banyak pedagang eceran sanggup mengimbangi masuknya toko-toko utama produsen dengan menawarkan jasa dan tambahan produk yang lebih baik.

### 5.1.3 Mengevaluasi Barang

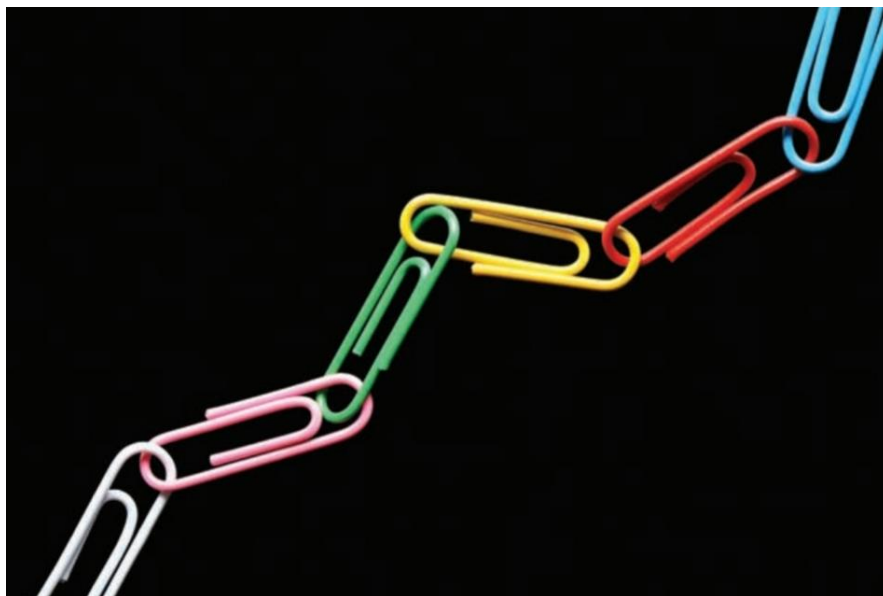
Sumber apa pun yang dipilih, harus ada prosedur untuk mengevaluasi barang dagangan yang sedang dipertimbangkan. Ada tiga prosedur yang memungkinkan: inspeksi, pengambilan sampel, dan deskripsi. Teknik ini bergantung pada biaya barang, sifat-sifatnya, dan keteraturan membeli. Inspeksi terjadi ketika setiap unit diperiksa sebelum pembelian dan setelah pengiriman. Perhiasan dan seni adalah contoh dari pembelian yang mahal dan agak unik sehingga retailer memeriksa dengan cermat semua barang

Beberapa contoh digunakan untuk membeli barang-barang yang mudah rusak, mudah rusak, atau mahal dalam jumlah besar. Karena inspeksi tidak efisien, barang dijadikan sampel untuk kualitas dan kondisi. Sebuah retailer yang siap membeli beberapa ratus lampu, tandan arloji yang tidak mahal tidak memeriksa setiap barang. Sejumlah unit dijadikan sampel, dan seluruh seleksi dibeli jika sampel tidak bermasalah. Sampel yang tidak memuaskan dapat menyebabkan seluruh pengiriman ditolak (atau diskon yang dinegosiasikan). Beberapa contoh juga dapat terjadi pada tanda terima barang.

Pembelian menurut uraian digunakan sebagai barang yang standar, tidak mudah rusak, dan tidak mudah rusak. Barang tidak diperiksa atau dijadikan sampel; Mereka diperintahkan dalam jumlah yang banyak berdasarkan gambaran lisan, tertulis, atau gambar. Toko alat tulis dapat memesan klip kertas, bantalan, dan kertas cetak dari katalog atau situs Web. Setelah menerima perintah, hanya sedikit yang dilakukan.

### 5.1.4 Menegosiasikan Pembelian

Berikutnya, retailer merundingkan syarat-syarat pembelian. Sebuah pesanan baru atau khusus biasanya mengarah ke kontrak dinegosiasi, dan seorang retailer serta supplier dengan cermat membahas semua aspek pembelian. Perintah atau perintah reguler sering kali melibatkan kontrak seragam, karena persyaratan adalah standar atau telah ditetapkan dan tata tertib telah ditangani secara rutin. Seperti yang digambarkan pada gambar 5.5 bahwa setiap tautan harus kuat dalam hubungan pedagang bahan pendukung selama setiap anggota dari channel distribusi ritel berada di halaman yang sama, mereka akan berinteraksi dengan baik dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama untuk memuaskan pelanggan. Jika salah satu pihak mengecewakan, retailer dan pelanggan tidak akan puas.



**Gambar 5.5** Gambaran Antara Pembeli Dan Penjual  
 Sumber: *cosma/Shutterstock*. Dicitak ulang dengan izin.

Pedagang lepas harga dan diskon besar lainnya mungkin menuntut banyak kontrak untuk sebagian besar pembelian. Perusahaan-perusahaan ini memanfaatkan pembelian yang oportunistik, sehingga harga yang khususnya rendah dilakukan untuk barang dagangan yang penjualannya belum memenuhi harapan, barang-barang akhir musim, barang-barang yang dikembalikan konsumen ke produsen atau retailer lain, dan tertutup. TJX berbeda dengan penjual biasa tempat barang dagangan sudah dipesan jauh sebelum musim penjualan. Organisasi pembelian Its memiliki lebih dari 1.000 rekan di 15 kantor di 11 negara dan menjalankan strategi pembelian secara oportunistik bergantung pada kondisi pasar. Hal ini memungkinkan TJX untuk memiliki wawasan yang lebih baik terhadap tren mode dan pasar, serta penetapan harga dan menyediakan fleksibilitas lebih untuk memperluas atau menyewa kategori produk sejak TJX membeli lebih dekat dengan dagangan waktu yang dijual, sehingga mengurangi kebutuhan untuk markdowns. Itu memperoleh barang dagangan secara berkelanjutan dari banyak sumber sehingga menawarkan campuran yang diinginkan dan berubah dengan cepat dari merek desainer dan produk berkualitas lainnya merchan- dise dengan harga yang kurang dari harga reguler untuk barang dagangan yang sebanding di departemen dan toko khusus.

Beberapa persyaratan pembelian harus ditetapkan, baik yang bersangkutan adalah sebuah negosiasi atau kontrak seragam. Ini mencakup tanggal pengiriman, jumlah yang dibeli, pengaturan harga dan pembayaran, diskon, bentuk pengiriman, dan titik pemindahan gelar, serta klausul khusus.

Tanggal pengiriman dan kuantitas yang dibeli harus jelas. Pedagang eceran harus dapat membatalkan perintah jika kedua persediaan itu tidak dipenuhi. Harga pembelian, pengaturan pembayaran, dan diskon yang diperbolehkan juga harus ditangani. Berapa harga barang eceran (termasuk penanganan)? Apa bentuk pembayaran yang diizinkan (tunai dan kredit)? Diskon apa yang diberikan? Harga pembelian eceran sering didiskon untuk pembayaran awal (2/10/30) berarti ada diskon 2 persen jika tagihan penuh dibayar dalam 10 hari; Tagihan penuh akan jatuh tempo dalam 30 hari); Kegiatan dukungan (memajang); Dan pembelian dalam jumlah besar. Ketentuan diperlukan untuk bentuk pengiriman (truk, kereta api, dan seterusnya) dan pihak yang bertanggung jawab untuk biaya pengiriman (FOB bebas dari tarif dasar kapal, berarti supplier tempat barang dagangan dengan shipper, tetapi retailer membayar barang). Terakhir, titik pemindahan, ketika kepemilikan berubah dari supplier ke pembeli, harus dinyatakan dalam kontrak.

Klausul khusus bisa jadi disisipkan oleh salah satu pihak. Terkadang, itu bermanfaat bagi kedua belah pihak (seperti kesepakatan mengenai dukungan iklan yang diberikan oleh setiap pihak). Di lain waktu, klausul dimasukkan oleh pihak yang lebih berkuasa. Ketidakepakatan yang besar antara pedagang dan pedagang eceran besar adalah meningkatnya penggunaan tunjangan serampangan pembayaran yang dituntut oleh pedagang untuk menyediakan rak, yang bervariasi berdasarkan jumlah penyimpanan produk, menonjol di rak atau lokasi di dalam toko. Biaya tambahan dilakukan di investigasi oleh komisi perdagangan senat dan Federal (FTC) pada tahun 1990-an, karena mengurangi variasi produk bagi pelanggan dan bersifat anti- kompetitif, kerugian bagi para produsen baru atau kecil. Kepemilikan alami negosiasi tentang tunjangan serampangan dan kontrak vertikal yang berlaku setelah itu mempersulit FTC untuk melarang penggunaan miring karena kurangnya bukti empempal.

Tidak seperti banyak retailer lainnya, pemimpin industri Walmart tidak mengenakan biaya pengeluaran atas pinjaman dan sering kali mendapatkan produk baru terlebih dahulu dari supplier sebagai hasil dari kebijakan ini.

### 5.1.5 Akhir Pembelian

Banyak retailer berukuran sedang dan besar menggunakan komputer untuk menyelesaikan dan memproses perintah (berdasarkan data elektronik [EDI] dan respon cepat [QR] inventaris), dan setiap pembelian dimasukkan ke dalam bank data komputer. Para retailer yang lebih kecil sering menulis dan memproses perintah secara manual, dan jumlah pembelian ditambahkan ke dalam persediaan mereka dengan cara yang sama. Namun, dengan kemajuan dalam perangkat lunak pengurutan terkomputerisasi, bahkan retailer kecil mungkin memiliki kemampuan untuk menempatkan perintah secara elektronik terutama jika mereka membeli dari pedagang grosir besar yang menggunakan sistem EDI dan QR.

Retailers Multiunit harus menentukan apakah keputusan pembelian akhir dibuat oleh manajemen pusat atau regional atau oleh manajer lokal. Keuntungan dan kerugian datang pada setiap pendekatan.

Ada beberapa alternatif permintaan tandatangan sehubungan dengan pengiriman antar retail. Tanggung jawab dan hak retailer berbeda dalam setiap situasi ini:

- Retailer mengambil tandatangan segera setelah pembelian.
- Pedagang eceran mengambil alih kepemilikan barang setelah dimuatnya barang ke dalam mode transportasi.
- Retailer mengambil tandatangan ketika pengiriman diterima.
- Retailer baru memperoleh tandatangan pada akhir siklus pembayaran, sewaktu pemasoknya dibayar.
- Pedagang eceran menerima barang-barang kiriman dan tidak memilikinya. supplier dibayar setelah penjualan.

Kiriman atau kesepakatan dengan memorandum mungkin bisa dilakukan jika si penjual dalam posisi lemah dan ingin membujuk pedagang eceran untuk membawa barang-barang itu. Dalam pembelian bersama, pedagang eceran tidak berisiko karena gelarnya tidak diambil; supplier memiliki barang sampai dijual. Sebuah versi elektronik (perdagangan berbasis scan) sedang dicoba di beberapa pasar swalayan. Itu menghemat waktu dan uang untuk semua pihak karena langkah-langkah tanpa kertas dalam pembelian. Dalam pembelian memorandum, risikonya masih rendah, tetapi retailer mengambil gelar untuk pengiriman dan bertanggung jawab atas kerugian. Dalam kedua kasus itu, pedagang eceran tidak membeli barang sebelum dijual, dan dapat mengembalikannya.

#### **Karir pada Retail**

##### **Keuntungan membeli dengan diskon**

*Para pembeli untuk keanggotaan (gudang) klub dan rantai murah seperti pabrik Burlington Coat (sekarang hanya dikenal sebagai Burlington) dan Marshall sering terlibat dalam pembelian oportunistik. Para pembeli toko dan toko khusus — yang membeli sebagian besar barang dagangan mereka dari pembelian sumber daya tradisional 8 sampai 10 minggu di depan musim penjualan, membeli berbagai ukuran dan warna, dan diatur secara ketat oleh pembatasan terbuka beli. Sebaliknya, para pembeli yang mencari keuntungan dengan membeli barang dari berbagai sumber yang tidak berulang, sering kali membeli barang dagangan yang tidak lazim (rusak ukuran), dan kurang dibatasi oleh anggaran yang*

*dikembangkan pada awal tahun. Pembelian saham secara oportunistik sangat rendah sehingga banyak pembeli tidak bisa menolak, meskipun ada barang yang tidak ada dalam daftar belanja mereka.*

*Mengevaluasi pro dan kontra dari barang dagangan yang dibeli pada akhir musim versus barang yang rusak (pembagian ukuran yang tidak sama) untuk pakaian pria*

### 5.1.6 Menerima Dan Menyetok Barang

Pengecer itu sekarang ditetapkan untuk menerima dan menangani barang-barang. Hal ini mencakup menerima dan menyimpan, memeriksa dan membayar faktur, harga dan inventaris, memajang, mendata di lantai atas, menyelesaikan transaksi, mengatur transaksi, mengolah barang yang rusak, memonitor pencurian, dan mengendalikan barang. Lihat angka 5-6. Manajemen distribusi yang baik adalah kuncinya. Gambar 5.6 menerima dan memverifikasi persediaan setiap kali pesanan barang diterima oleh retailer, mereka harus diverifikasi dalam hal kuantitas, campuran, dan kondisi barang.



**Gambar 5.6** Manajer Sedang Melakukan Cek Persediaan Barang  
*Sumber: Marcin Balcerzak/ Shutterstock. Dicetak ulang dengan izin.*

Barang-barang dapat dikirimkan dari supplier ke gudang (untuk penyimpanan dan pengeluaran) atau langsung ke toko eceran. Jaringan toko obat Walgreens memiliki gudang-gudang sepenuhnya otomatis yang menyuplai ribuan produk dan mempercepat pengiriman mereka ke toko-toko. Amazon.com menggunakan pusat dan gudang penuh-pemenuhan as dan internasional yang beroperasi dengan sendirinya, serta pusat-pusat pemenuhan yang dioperasikan di bawah pengaturan co-sourcing.

Salah satu teknologi penting yang sedang berkembang yang dapat sangat mempercepat pelacakan dan penanganan proses bagi pedagang eceran mencakup sistem RFID (identifikasi frekuensi radio) metode penyimpanan dan pengambilan data dari jarak jauh menggunakan perangkat yang disebut tag RFID atau transponder. Dalam sistem RFID, informasi dikirim melalui tag RFID oleh pembaca yang menggunakan gelombang radio. Dalam sistem pasif, yang paling sering digunakan, pembaca RFID menyediakan kekuatan bagi tag untuk berkomunikasi dengan pembaca. Dalam sistem yang aktif, baterai dalam tag RFID meningkatkan jangkauan geografis

yang efektif dan mendukung fitur lain yang tidak tersedia dengan tag pasif, seperti merasakan perubahan suhu di lingkungan. Data dari tag RFID pergi melalui antarmuka komunikasi ke komputer dengan cara yang sama dengan yang melibatkan label barcode dengan Data yang dikirim ke sistem komputer untuk menafsirkan, menyimpan, dan menindaklanjuti.

Dibandingkan dengan kode bar, sistem RFID memiliki jangkauan dan kecepatan yang lebih besar. Tanda RFID dapat dibaca dari beberapa kaki antara label dan pemindai. Selain itu, tidak seperti kode bar, tag RFID tidak harus diteruskan di sepanjang garis pandang pemindai. Ada dua jenis tag RFID: pasif dan aktif. Tag pasif memiliki chip unpowered yang diprogram dengan data. Tag ini harus berada di dekat pembaca posisi tangan atau tetap yang harus dibaca. Dengan tag RFID pasif, tag dan pembaca dapat dibeli dari berbagai produsen. Tag aktif aktif, dan dapat dibaca dari rentang beberapa ratus kaki dan terletak di lokasi pusat tunggal. Label dan mesin ini adalah milik dan harus dibeli dari produsen yang sama.

Sebuah penelitian mendapati bahwa 78 persen penjual menerima setidaknya beberapa barang dagangan berlabel RFID (kebanyakan pakaian dan alas kaki). Rata-rata, 40 persen barang yang terbuat dari pakaian dan pabrik dagang umum memiliki label RFID. 9 para supplier bertanggung jawab atas sebagian besar pekerjaan dan biaya. Biaya untuk sistem RFID mencakup peralatan komputer, konfigurasi jaringan, sistem cadangan, perangkat lunak, kabel, dan instalasi. Untungnya, harga tag RFID telah turun menjadi 10 sen untuk tag RFID pasif dasar dan \$15 sampai \$20 untuk tag RFID aktif.

Macy menyadari bahwa, meskipun akurasi inventaris data 95 persen atau lebih baik di tingkat gudang, itu sangat berbeda di tingkat toko. Karena faktor-faktor seperti pencurian dan kesalahan yang berkaitan dengan prosedur checkout (kasir dapat memindai kemeja yang sama tiga kali, ketika pelanggan membeli tiga warna yang berbeda), keakuratan inventaris di tingkat toko dapat 60 sampai 70 persen selama musim liburan. Macy mulai menggunakan teknologi RFID pada tahun 2011, awalnya untuk mempertahankan informasi inventaris pada sekelompok produk (denim, dasar-dasar pria, dan pakaian intim wanita) yang bertanggung jawab atas 30 persen penjualan. Karena keberhasilan bisnis dengan barang-barang ini, Macy sekarang menggunakan tag RFID untuk memungkinkan petergenap perintah seluruh channel di mana hanya satu unit yang ditampilkan untuk tersedia di toko. Sebelum adopsi RFID, negara-negara inventaris — terutama ketika hanya satu unit yang terdaftar sebagai inventaris — tidak dapat diandalkan

Saat ini, penggunaan RFID masih agak terbatas. Terlalu dini untuk memprediksi berapa banyak penggunaan RFID atau berapa lama waktu yang diperlukan untuk diterima oleh sebagian besar retailer dan supplier mereka. Para supplier bertanggung jawab atas sebagian besar pekerjaan dan biaya. Biaya saat ini untuk sistem RFID berkisar dari \$100.000 sampai \$300.000 untuk supplier kecil atau menengah untuk beberapa juta dolar untuk supplier besar. Kedua retailer (seperti Macy, Lululemon, dan atletik tica) dan para supplier (seperti Levi Strauss dan Co.) mendapat manfaat dengan menggunakan sistem RFID.

Ini level RFID ditandai pada sumber meningkatkan akurasi inventaris hingga 80 persen, visibilitas saham dan ketersediaan, dan pencegahan kerugian, dan memungkinkan identifikasi suatu benda di seluruh rantai pasokan dari pedagang di seluruh saluran. Label RFID dalam untaian pakaian biasanya dapat memotong out-of-stock hingga 50 persen, menghemat 80 persen waktu yang diperlukan untuk pengelolaan inventaris. Item-level RFID ditandai oleh supplier di sumber juga mengurangi chargebacks, audit secara efisien setiap barang dalam karton tanpa membukanya, dan mengurangi audit inventaris dan waktu pengepakan. Sebagai perintah diterima, mereka harus diperiksa untuk kelengkapan dan kondisi produk. Faktur harus ditinjau



ulang untuk keakuratan dan pembayaran yang ditetapkan. Langkah ini tidak bisa diambil begitu saja.

Pada titik ini, harga dan informasi inventaris ditandai pada barang dagangan. Pasar-pasar swalayan memperkirakan bahwa harga yang ditetapkan untuk setiap benda sama dengan biaya keuntungan tahunan mereka. Menandai dapat dilakukan dengan berbagai cara. Perusahaan-perusahaan kecil dapat menyerahkan harga pos dan secara manual menyimpan catatan inventaris. Beberapa retailer menggunakan label harga buatan komputer mereka sendiri dan mengandalkan data UPC yang sudah dicetak sebelumnya untuk menyimpan catatan. Yang lain membeli label, dengan komputer dan harga yang dapat dibaca manusia serta data inventaris, dari supplier luar. Ada juga yang menduga bahwa para penjaja akan menyediakan penanda sumber. Sistem inventaris paling bagus saat ada lebih banyak data pada label atau label. Dengan perangkat portabel, label berbasis upc dapat dicetak dan dihubungkan ke komputer toko.

Etalase dan jumlah serta assortments toko bergantung pada retailer dan produk yang terlibat. Pasar swalayan memiliki rak dan rak tempat sebagian besar persediaan di lantai penjualan. Toserba tradisional memiliki segala macam pameran interior dan menempatkan banyak inventaris dari lantai penjualan. Lihat gambar 5.7. Gambar 5.7 di atas lantai perlengkapan dan perencanaan inventaris pria rumit untuk benda-benda seperti pakaian pria karena pilihan yang harus ditawarkan dan berbagai ukuran yang harus tersedia.



**Gambar 5.7** Penempatan Dan Etalase Pakaian Pria

*Sumber: Rob Bouwman/ Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin.*

Penanganan barang tidak lengkap sampai pelanggan membeli dan menerimanya dari pedagang eceran. Ini berarti mengambil, kredit atau transaksi tunai, kemasan, dan pengiriman atau pengambilan. Otomatisasi telah meningkatkan kinerja retailer di setiap daerah ini.

Diperlukan prosedur untuk memproses pengembalian dan barang yang rusak. Seorang pedagang eceran harus menentukan pihak yang bertanggung jawab atas pengembalian

pelanggan (pemasok atau retailer) dan situasi di mana barang yang rusak akan diterima untuk pengembalian atau pertukaran (misalnya panjang waktu garansi akan dihargai). Sebagaimana dibahas dalam bab ini, semakin banyak retailer bertindak agresif untuk memantau dan mengurangi kerugian persediaan. Ini adalah masalah besar karena biaya tinggi dari pencurian barang dagangan.

Pengendalian barang mencakup menilai penjualan, laba, omset, kekurangan persediaan, bumbu, dan biaya untuk setiap kategori produk dan barang yang dibawa. Kendali biasanya dicapai dengan mempersiapkan data inventaris terkomputerisasi dan melakukan inventaris fisik. Inventaris fisik harus disesuaikan untuk mencerminkan barang yang rusak, pencurian, pengembalian pelanggan, dan faktor-faktor lain. Lihat gambar 5.8. Sebuah pembahasan mengenai topik ini muncul di bab selanjutnya. Gambar 5.8 manajemen inventaris otomatis melalui sistem manajemen inventaris otomatis, retailer dapat secara efisien dan terus-menerus melacak persediaan di toko atau gudang mana pun. Sistem ini akan dilengkapi dengan persediaan fisik setengah tahunan atau tahunan.



Gambar 5.8 Komputerisasi data penjualan Ritel  
 Sumber: NAN728/ Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin

### 5.1.7 Pemesanan Barang

Empat faktor penting dalam perdagangan yang dibeli retailer lebih dari satu kali: ketertiban dan waktu pengiriman, omset persediaan, pengeluaran keuangan, dan inventaris versus biaya pemesanan.

Berapa lama waktu yang dibutuhkan retailer untuk memproses pesanan dan supplier untuk memenuhi dan mengantarnya? Mungkin saja waktu pengirimannya terlalu panjang sehingga retailer harus bereproduksi sementara persediaannya penuh. Di pihak lain, pengiriman dalam semalam mungkin tersedia untuk beberapa barang.

Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk retailer untuk menjual persediaan? Produk yang menjual dengan cepat memberikan dua pilihan: (1) memesan kelebihan benda dan menyebar ke periode daur ulang atau (2) menyimpan persediaan dan ketertiban yang rendah secara rutin. Barang yang lambat diperjualbelikan mungkin membiarkan retailer mengurangi persediaan awalnya dan menyebarkan pemesanan.

Berapa biaya yang dikeluarkan untuk berbagai opsi pembelian? Pesanan besar, dengan diskon jumlah, mungkin memerlukan pengeluaran uang yang besar. Tatanan kecil, meskipun lebih mahal per item, menghasilkan biaya total yang lebih rendah pada satu waktu karena persediaan yang kurang diadakan.

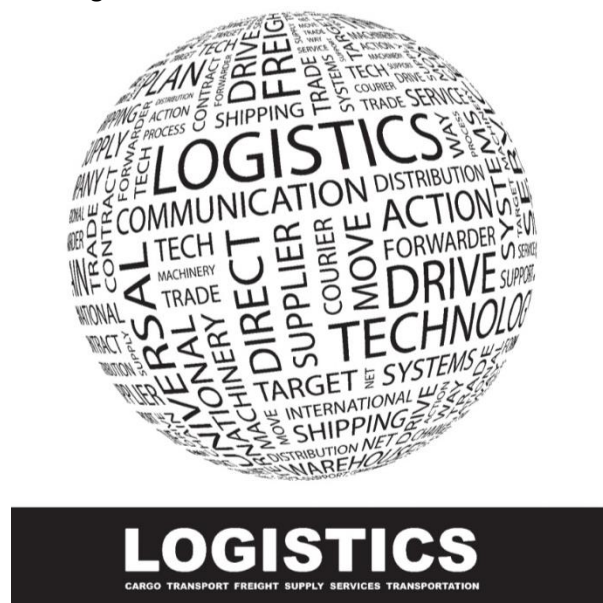
Ada pertukaran antara inventaris dan biaya pemesanan. Persediaan yang besar akan menghasilkan kepuasan pelanggan, diskon volume suara, biaya pengiriman per barang yang rendah, dan penanganan yang lebih mudah. Itu juga berarti investasi tinggi; Kerusakan yang lebih besar; Dan penyimpanan, asuransi, dan biaya peluang. Menempatkan banyak pesanan dan menyimpan inventaris yang kecil berarti investasi yang rendah, biaya kesempatan yang rendah, biaya penyimpanan yang rendah, dan usang kecil. Namun, mungkin ada pelanggan yang kecewa jika barang tidak ada stok, biaya unit yang lebih tinggi, dampak merugikan akibat penundaan pesanan, kebutuhan akan pengiriman parsial, biaya layanan, dan penanganan yang kompleks. Para retailer mencoba untuk mempertahankan stok yang cukup untuk memuaskan pelanggan namun tidak memiliki surplus yang tinggi. Perencanaan inventaris cepat menurunkan biaya inventori dan pemesanan melalui hubungan dekat supplier saham.

#### *Mengevaluasi kembali secara teratur*

Rencana merchandising harus dievaluasi secara rutin, dengan manajemen meninjau kembali membeli organisasi dan organisasi yang menilai implementasi. Prosedur keseluruhan, serta penanganan barang dan jasa individu, harus dimonitor. Kesimpulan selama tahap ini menjadi bagian dari tahap pengumpulan informasi untuk upaya-upaya di masa depan.

## 5.2 LOGISTIK

Logistik adalah total proses perencanaan, pengoperasian, dan pengkoordinasian gerakan fisik dari produsen (grosir) untuk pedagang kembali ke pelanggan dalam cara yang paling tepat waktu, efektif, dan hemat biaya yang mungkin. Logistik menganggap proses perintah dan pemenuhan, transportasi, perumahan, pelayanan pelanggan, dan manajemen inventaris sebagai fungsi yang saling bergantung dalam rantai nilai pengiriman. Jika sistem logistik bekerja dengan baik, perusahaan mengurangi stok, menahan persediaan, dan meningkatkan pelayanan pelanggan — semuanya pada saat yang sama. Lihat gambar 5.9 menunjukkan sifat multifaset dari logistik, memiliki banyak bagian yang harus dikoordinasikan dan terjadwal agar efektif.



**Gambar 5.9** Multifaset logistic

Sumber: log masuk /Shutterstock. Dicetak ulang dengan izin.

Logistik juga bisa cukup menantang. Pertimbangkan kasus Supervalu, grosir publik terbesar grosir grosir di AS serta toko eceran yang memiliki makanan anak, pertanian segar, penghematan, pasar segar, dan rantai lainnya. Supervalu adalah supplier utama untuk lebih dari 2.000 toko tunggal dan toko independen dan militer. Jaringan dari 18 pusat distribusi dan lebih dari 11 juta meter persegi fasilitas adalah bagian dari sistem logistik mulered yang menyediakan keakuratan ketertiban dan pelayanan yang kuat sementara memenuhi jadwal pengiriman ketat. Pusat-pusat distribusi menawarkan dukungan untuk produk pangan dalam berbagai kategori, termasuk daging, deli, toko roti, grosir, makanan beku, dan susu, serta barang-barang keperluan rumah tangga, barang dagangan umum, dan farmasi. Layanan pelanggan profesional bekerja sepanjang waktu untuk mendukung pelanggan distribusi. Pusat di Denver menangani lebih dari 100.000 pelanggan per bulan.

Di bagian ini, kita membahas konsep-konsep logistik ini: tujuan kinerja, rantai pasokan, pemrosesan dan pemenuhan, transportasi dan perumahan, dan transaksi pelanggan dan layanan pelanggan. Pengelolaan persediaan tercakup dalam bagian terakhir dari bab ini.

### 5.2.1 Target kinerja

Di antara tujuan logistik utama para retailer adalah:

- Cocokkan biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan logistik tertentu, dengan demikian memenuhi semua kegiatan secara ekonomi, dengan tujuan kinerja perusahaan lainnya.
- Penempatan dan menerima perintah semudah, akurat, dan memuaskan mungkin.
- Kurangi waktu antara memesan dan menerima barang dagangan.
- Mengoordinasi pengiriman dari berbagai pemasok.
- Memiliki cukup barang dagangan di tangan untuk memuaskan permintaan pelanggan, tanpa memiliki begitu banyak persediaan sehingga penembak berat akan diperlukan.
- Tempatkan barang dagangan di rantai penjualan secara efisien.
- Proses perintah pelanggan secara efisien dan dengan cara yang memuaskan bagi pelanggan
- Bekerja berkolaborasi dan berkomunikasi secara teratur dengan anggota rantai suplai lainnya.
- Penanganan kembali efektif dan meminimalkan produk yang rusak.
- Monitor kinerja logistik.
- Memiliki rencana cadangan dalam kasus kerusakan dalam sistem.

Innovel Solutions, yang dulu disebut layanan logistik Sears (SLS), adalah titik satu-satunya kontak untuk hampir semua kegiatan logistik di Sears dan Kmart. Ia mengangkut pakaian dan produk lain dari fasilitas pabrik ke rak-rak dan mengelola jasa angkutan dan perumahan lainnya. Bisnis pengiriman rumah tangga secara nasional untuk peralatan rumah tangga, elektronik, furnitur, dan barang perbaikan rumah dari 106 pusat-pusat pengiriman di Sears network adalah pusat profit untuk retailer. Jasa pengiriman sebanyak 1.100 truk ini menyediakan jasa yang sama bagi beberapa saingan, seperti Costco.

#### **Etika pada retailing**

##### **Pembaharuan — suatu bentuk pemasaran hijau**

*Dalam daur ulang (juga dikenal sebagai "bersepeda"), suatu produk dipecah-pecah dan kemudian disusun kembali sebagai produk lain. Proses ini memerlukan pengeluaran energi. "Bersepeda" mengubah sesuatu yang hanya berguna sekali pakai menjadi sesuatu yang lebih bermutu. Looptworks (WWW. Looptwork. Com) adalah contoh sebuah perusahaan yang melakukan up. Itu membuat aksesoris, peralatan, dan pakaian dari kain limbah tekstil yang sebaliknya akan dibakar atau ditempatkan di tempat sampah. Mitra celah kerja dengan merek dan perusahaan besar dengan memberikan solusi ekologis untuk menangani kelebihan*

*kapasitas perusahaan. Di antara barang-barang yang terbuat dari bahan "kelebihan konsumen" adalah dompet motor yang dirombongkan dari bahan yang digunakan dalam jaket motor.*

*Mengapa tidak lebih banyak perusahaan terlibat?*

### 5.2.2 Manajemen Supply Chain

Rantai pasokan adalah aspek logistik dari rantai pengiriman nilai. Ini terdiri dari semua pihak yang berpartisipasi dalam proses logistik ritel: produsen, pedagang grosir, spesialis partai ketiga (shippers, rumah, dan sebagainya), dan retailer. Untuk pos-pos yang berhubungan dengan manajemen rantai suplai, kunjungi situs blog kami (WWW. Bermanevans.com).

Banyak pedagang dan supplier berupaya menjalin hubungan logistik yang lebih erat. Salah satu teknik untuk retailer yang lebih besar adalah perencanaan kolaborasi, penambahan, dan pelepasan (CPFR) pendekatan holistik untuk pengelolaan rantai suapan di antara jaringan mitra dagang. Menurut asosiasi standar perdagangan interindustri sukarela (interindustri perdagangan standar), ratusan produsen terkemuka, penyedia jasa, dan pedagang eceran (termasuk Best Buy, Kohl, Macy, J. C. Penney, QVC, Staples, Target, Walgreens, dan Walmart) telah berpartisipasi dalam program CPFR.

Namun, retailers yang menerapkan CPFR harus mempertimbangkan tantangan yang terkait dengan biaya implementasi total dan menentukan apakah mereka berada pada kerugian yang kompetitif. Menyelaraskan tujuan bisnis dan membuat perubahan internal dapat menjadi tantangan. Hubungan kolaborasi berarti praktik yang menguntungkan satu pihak harus dihentikan atau diubah jika tidak bermanfaat bagi pasangan. Contoh mencakup "pengisian saluran" atau "pengisian dagang", di mana retailer dibujuk untuk secara berkala menyerap perintah penambahan yang lebih besar daripada yang diperlukan untuk membantu pemasok. Kepercayaan merupakan hambatan besar dalam menerapkan CPFR, karena banyak pedagang dan supplier mungkin tidak bersedia berbagi informasi yang mengurangi kemampuan mereka untuk bernegosiasi.

Pedagang di mana-mana sering kali mengandalkan logistik pihak ketiga (3PL), yang kadang-kadang disebut *Outsourcing*. Perusahaan logistik pihak ketiga bekerja erat dengan bisnis ritel dari segala ukuran untuk menyediakan proses rantai suplai seperti pengelolaan gudang, transportasi barang, pelaporan dan peramalan, dan mengelola logistik return tanpa biaya jangka panjang atau tidak fleksibel modal, sewa, atau penyusunan staf. Misalnya, banyak pedagang (termasuk perusahaan daring) yang mengalami siklus atau bahkan tidak jujur, penjualan yang cepat, atau infrastruktur logistik yang lemah bergantung pada solusi rantai suplai di UPS, divisi jasa paket kesatuan, sebagai spesialis logistik mereka. Hal ini memungkinkan para retailer fokus pada strategi ritel mereka, tetap bersaing, dan dapat mempertahankan margin laba. Spesialis logistik dapat mengoptimalkan distribusi dan jaringan transportasi, dan merampingkan rantai pasokan global

Web adalah kekuatan yang tumbuh dalam komunikasi supplier bahan retailer. Sejumlah produsen dan pedagang eceran telah mendirikan situs-situs yang didedikasikan secara eksklusif untuk berinteraksi dengan rekan-rekan mereka di saluran. Untuk penyimpanan data, kata sandi, dan teknologi enkripsi yang aman telah digunakan. Target Corporation memiliki situs Web yang sangat maju disebut mitra Online, yang memakan waktu beberapa tahun untuk mengembangkan dan menguji. Di situs Web, vendor dapat mengakses laporan penjualan dan inventaris, akun yang dapat dibayar, faktur, dan laporan tentang kinerja mereka. Ada juga buku pedoman dan laporan berkala.

### 5.2.3 Pemenuhan Dan Pemrosesan Pesanan

Untuk mengoptimalkan proses ketertiban dan kepuasan, banyak perusahaan sekarang terlibat dalam respon cepat (QR) rencana inventaris, dimana retailer mengurangi jumlah persediaan yang ditampung dengan memesan lebih sering dan dalam jumlah yang lebih rendah. Sistem QR memerlukan retailer untuk memiliki hubungan yang baik dengan pemasok, mengkoordinasikan pengiriman, memantau tingkat persediaan secara ketat untuk menghindari stok, dan secara teratur berkomunikasi dengan supplier melalui pertukaran data elektronik (via Web atau langsung koneksi PC) dan sarana lainnya.

Untuk retailer, sistem QR mengurangi biaya inventaris, meminimalkan ruang yang diperlukan untuk penyimpanan, dan memungkinkan firma menyesuaikan aturan dengan kondisi pasar — dengan mengisi saham lebih cepat. Untuk produsen, sistem QR juga dapat meningkatkan rotasi persediaan dan lebih baik mencocokkan suplai dan permintaan dengan memberi vendor data untuk melacak penjualan yang sebenarnya. Data ini tidak tersedia di masa lalu. Selain itu, sebuah sistem respon cepat yang efektif menjadikannya lebih kecil kemungkinan bahwa retailer akan mengganti pemasok. Pengguna yang paling aktif di QR adalah toko serba ada, toko serba diskon, toko pakaian, pusat, supermarket, dan toko obat. Di antara perusahaan-perusahaan menggunakan QR adalah Dillard's, makanan raksasa, Depot rumah, merek terbatas, Macy, J. C. Penney, Sears, Target perusahaan, dan Walmart.

Sistem QR bekerja paling baik dalam hubungannya dengan barang dagangan siap jual, ukuran minimum yang lebih rendah, peralatan toko dengan format yang tepat, dan pertukaran data elektronik (EDI). Barang dagangan yang sudah siap jual merujuk pada barang yang diterima di toko yang telah ditandai, dengan tiket UPC yang ditandai dengan informasi yang diperlukan yang ditentukan oleh retailer seperti gaya, ukuran, jenis, warna, dan harga (harga eceran atau disarankan harga ritel atau keduanya) dan ditempatkan di gantungan sehingga barang dapat dipajang langsung tanpa persiapan apa pun oleh pekerja ritel. Misalnya, Nordstrom menuntut agar semua barang yang dipajang di atas gantungan di lantai jual dikirim dengan menggunakan gantungan yang sudah rapat-rapat agar tidak kusut. Persyaratan Nordstrom untuk barang dagangan yang sudah siap pakai berbeda dengan toko yang sudah penuh melawan toko Nordstrom Rack. supplier juga harus mampu menerima atau mengirimkan perintah pembelian EDI. Nordstrom biaya pengurusan biaya untuk barang dagangan yang tidak sesuai, sehingga barang dagangan dapat dipindahkan ke lantai penjualan dengan mudah, tanpa penanganan yang ketat

Respon cepat juga berarti supplier perlu memikirkan kembali ukuran minimum yang akan mereka terima. Meskipun ukuran perintah minimum 12 untuk ukuran atau warna yang diberikan pernah diperlukan oleh pembuat kain dan handuk, ukuran tatanan minimum sekarang adalah rendah 2 unit. Juga, perintah minimum untuk kemeja pria telah dikurangi dari enam menjadi dua unit. Ukuran urutan yang lebih rendah telah menyebabkan beberapa retailer ke departemen perbaikan in-store. Sebelumnya, perkakas sering kali dibuat berdasarkan persediaan retailer yang persediaannya penuh. Hari ini, retailer harus membuat dampak visual dengan inventaris yang lebih kecil.

Pertukaran data elektronik memungkinkan retailer melakukan perencanaan inventaris QR melalui hubungan antara penjual dan penjual dengan komputer tanpa kertas dan komputer. Penelitian menunjukkan bahwa harga eceran dapat dikurangi hingga rata-rata 10 persen dengan penggunaan industrywide QR dan EDI. Pengelolaan rantai suplai yang ringan menggunakan peralatan berbasis web untuk mengimplementasikan sinkronisasi kolaboratif, real-time dari transfer produk; Tukar informasi penting di pasar; Manfaatkan kemampuan pengiriman logistik

untuk menanggapi permintaan konsumen dengan lebih cepat; Dan meningkatkan profitabilitas untuk mitra rantai pasokan. Mengidentifikasi dan menghilangkan limbah secara ketat (semua kegiatan non-diperlukan yang tidak menambah nilai) untuk terus-menerus meningkatkan proses adalah fungsi penting dalam manajemen rantai miring. Para penjual utama seperti Costco dan Walmart — serta para pendukungnya — menggunakan manajemen rantai miring untuk menurunkan biaya dan memberikan tabungan kepada pelanggan

Banyak perusahaan di sektor pengecekan makanan menggunakan perencanaan respons konsumen yang efisien (ECR), yang memungkinkan pasar-pasar swalayan untuk memasukkan aspek-aspek perencanaan inventaris cepat, pertukaran data elektronik, dan perencanaan logistik. Respon pelanggan yang efisien berfokus pada pengembangan sistem responsif, yang digerakkan oleh konsumen di mana produsen, pialang, dan distributor bekerja sama untuk memaksimalkan nilai konsumen dan mengurangi biaya rantai pasokan dengan lebih baik mentransfer data, proses administrasi otomatisasi, dan siklus penambahan yang menyatukan. Meskipun ECR telah memungkinkan pasar swalayan untuk memotong puluhan miliar dolar dalam biaya distribusi, tidak mudah untuk menerapkannya. Banyak pasar swalayan tidak mau menukarkan kesanggupan mereka untuk merundingkan syarat-syarat pembelian jangka pendek dengan para pedagang sebagai imbalan untuk pemenuhan pesanan rutin tanpa persetujuan khusus.

Para retailer juga menangani dua aspek lain dari proses ketertiban dan pemenuhan. (1) dengan pemberitahuan kapal mutakhir, pedagang eceran yang memanfaatkan QR dan EDI menerima peringatan sewaktu tagihan lading dikirim secara elektronik segera setelah pengirimannya berangkat. Hal ini memberi para retailer lebih banyak waktu untuk menerima dan mengalokasikan barang. (2) karena lebih banyak pedagang membeli dari banyak pemasok, dari berbagai sumber, dan dari luar negeri, mereka harus mengkoordinasikan dengan lebih baik penempatan dan penganalannya. Home Depot, antara lain, telah menambahkan sebuah kelompok logistik impor untuk mengoordinasi pengayaan, pemesanan, sumber, dan logistik di luar negeri; Dan Supervalu menangani kompleksitas membeli produk dari begitu banyak negara yang berbeda di seluruh dunia.

#### 5.2.4 Transportasi Dan Perumahan

Beberapa keputusan transportasi diperlukan

- Seberapa sering barang dagangan akan dikirim ke toko eceran?
- Bagaimana jumlah pesanan kecil akan ditangani?
- Peralatan apa yang akan digunakan (produsen, retailer, atau spesialis pihak ketiga)?
- Bentuk transportasi apa yang akan digunakan? Apakah beberapa bentuk diperlukan (seperti truk produsen ke gudang retailer dan truk retailer ke toko individual)?
- Apa pertimbangan khusus untuk barang yang tahan lama dan mahal?
- Seberapa sering pengaturan pengiriman khusus diperlukan (seperti perintah mendadak)?
- Bagaimana persyaratan pelayaran dinegosiasikan dengan pemasok?
- Apa opsi pengiriman yang akan tersedia bagi pelanggan toko eceran? Ini adalah keputusan penting bagi pedagang eceran nonstore, terutama mereka yang menjual melalui internet.

Gambar 5.10 kemungkinan perkapalan banyak barang dagangan diangkut oleh setidaknya dua jenis transportasi seperti kereta api dan truk atau udara dan truk. Pengiriman ini harus diantarkan sesuai jadwal untuk rantai suplai ritel agar beroperasi dengan baik. Dengan pertumbuhan supplier asing, ini lebih sulit untuk dicapai.





**Gambar 5.10** Transportasi Pengiriman Masal

*Sumber: Digital Genetics/ Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin.*

Keefektifan transportasi dipengaruhi oleh ketajaman infrastruktur logistik (termasuk akses untuk truk berpendingin, bandara, landasan air, dan super), kemacetan lalu lintas, parkir, dan faktor-faktor lainnya. Para retailer yang beroperasi di luar amerika serikat harus mengatasi problem logistik di banyak negeri asing, yang mungkin kekurangan jaringan transportasi dan keberadaan teknologi modern.

Beberapa retailer fokus pada gudang-gudang sebagai pusat distribusi pusat atau regional. Produk dikirim dari supplier ke gudang ini, dan kemudian dialokasikan dan dikirim ke masing-masing toko. Toko Claire memiliki kantor pusat pembelian dan toko operasi, serta pusat distribusi amerika utara, di Hoffman Estates, Illinois. Fasilitas distribusi memiliki lebih dari 370.000 kaki persegi ruang. Toys "R" Us memiliki pusat distribusi regional terpisah untuk toko-toko as dan toko-toko internasionalnya. Sebagian besar pusat dimiliki; Beberapa disewakan.

Para retailer lain, termasuk banyak jaringan supermarket, tidak terlalu bergantung pada gudang-gudang di pusat atau regional. Sebaliknya, mereka memiliki setidaknya beberapa barang yang dikirimkan langsung dari supplier ke setiap toko melalui pengiriman langsung dari toko (DSD). Pendekatan ini paling cocok bagi pedagang eceran yang juga menggunakan pertukaran data elektronik. Ini adalah cara untuk memindahkan turnover tinggi, massal tinggi, produk mudah rusak dari produsen langsung ke toko. Benda-benda yang paling mudah ditemukan adalah DSD (seperti minuman, roti, dan makanan ringan) biasanya memiliki masa rak yang panjangnya 60 hari atau kurang, sedangkan benda-benda yang disimpan di gudang rata-rata memiliki masa simpan satu tahun atau lebih. Lebih dari seperempat penjualan supermarket pada umumnya berasal dari bahan DSD. Produsen atau supplier menanggung biaya dan tanggung jawab untuk pengiriman kebutuhan, pengelolaan inventaris, dan pemasaran barang; Truk-truk DSD adalah "gudang mobil" yang mengurangi biaya operasi pedagang eceran.

Keuntungan wareperumahan pusat adalah efisiensi dalam transportasi dan penyimpanan, pemrosesan barang dengan mekanik, peningkatan keamanan, penanda barang yang efisien, kemudahan pengembalian, dan menyelaraskan aliran barang dagangan. Kerugian utama adalah kendali terpusat berlebihan, penanganan tahan lama, biaya tinggi untuk retailer kecil, dan penundaan pemesanan potensial. Sistem pertahanan terpusat juga dapat mengurangi kemampuan sistem QR dengan menambahkan langkah lain.



Pengiriman langsung dari toko menawarkan peluang untuk tumbuh, meningkatkan turnover saham, meningkatkan arus kas, dan mendorong volume dan margin yang lebih tinggi. supplier menyediakan layanan tambahan nilai dalam bentuk perambahan, pengelomasan, penambahan yang didorong oleh kebutuhan, promosi perdagangan, dan dana koperasi. Sebuah model langsung ke toko dapat membantu mengurangi risiko untuk barang-barang bernilai tinggi seperti perhiasan yang ditantang dengan masalah keamanan dan pencurian produk. Akan tetapi, truk pengiriman DSD tidak dapat digunakan untuk produk yang memerlukan eksekusinya atau untuk dikirimkan ke toko-toko berformat kecil. Pengawasan ketat terhadap waktu pengiriman dan pelayanan pelanggan untuk memastikan tidak ada pengembalian modal memerlukan banyak jadwal presisi, yang berarti bahwa semua anggota channel DSD harus memiliki akses langsung terhadap semua interaksi, informasi, dan aplikasi yang relevan dari ketersediaan produk, jadwal, data penjualan, hingga aktivitas yang menghasilkan permintaan. Menentukan rute yang optimal untuk pengiriman ke beberapa outlet ritel bisa rumit. Ada banyak variabel yang perlu dipertimbangkan, seperti pola lalu lintas, batas kecepatan, jarak, dan perhitungan waktu.

### **Teknologi pada retailin**

#### **Mengambil langkah untuk melawan penyusutan**

*Para retailer telah berjuang melawan penyusutan persediaan selama beberapa dekade. Tapi ketika "National ritel Security Survey" diterbitkan setiap tahun, mereka hanya melihat perbaikan marginal. Akan tetapi, belum lama ini: industri eceran telah mengalami peningkatan yang baik, meskipun para retailer masih melaporkan kerugian puluhan miliar dolar. "Itu adalah jumlah yang sangat sedikit, yang merupakan kabar baik bagi para retailer," kata Richard Hollinger, penulis penelitian dan profesor sosiologi, kriminologi, dan hukum di University of Florida. "Tidak semua retailer melaporkan penyusutan mereka, sehingga ini bukan pemeriksaan lengkap terhadap setiap retailer, tetapi pada umumnya itu adalah tren yang baik.*

*"Bagaimana anda akan mendorong karyawan untuk membantu mengurangi penyusutan inventaris lebih jauh lagi?"*

*Sumber: Based on materials in Fred Minnick, majalah "kecil dan signifikan", agustus 2015. Dicitak ulang dengan izin. Copyright 2016. Majalah STORE*

#### **5.2.5 Transaksi Pelanggan Dan Layanan Pelanggan**

Para retailer harus merencanakan untuk logistik luar (serta logistik dalam negeri): menyelesaikan transaksi dengan menyerahkan barang dagangan kepada pelanggan. Hal ini dapat sesederhana meminta seorang pembeli mengambil barang dari area pajangan ke kasir atau mengemudi mobilnya ke area muatan. Hal ini juga dapat serumit menyimpulkan adanya transaksi Web yang mencakup pengiriman dari banyak pedagang kepada pelanggan. Pembelian komputer, tablet, dan kulkas dari Rakuten.com dapat menghasilkan tiga pengiriman terpisah. Itulah sebabnya UPS, Federal Express, dan lain-lain melakukan lebih banyak pengiriman paket ke rumah. Mereka dapat dengan mudah menangani keragaman permintaan pengiriman yang sering kali tidak dapat dilakukan oleh para retailer .

Bahkan barang - barang yang diantar dapat dihancurkan. Pikirkan tentang apotek lokal yang tidak datang untuk bekerja satu hari atau restoran pizza yang tidak mendapat pesanan pelanggan antara pukul 14. 00 dan 05. 00 dan 25 pesanan pengiriman antara pukul 17. 00 dan 19. 00. Ada perbedaan besar antara penjual yang tinggal di toko dan yang bukan toko. Kebanyakan toko eceran tahu bahwa pelanggan ingin mengambil atau mengambilnya jika sudah

siap (misalnya mobil baru). Semua pemasar langsung, termasuk pedagang Web, bertanggung jawab untuk memastikan agar produk dikirim ke pintu pembeli atau lokasi lain yang cocok di dekatnya.

Harapan layanan pelanggan dipengaruhi oleh efektivitas logistik. Itulah sebabnya Amazon. Com menekankan kemampuan logistik dan memenuhi perintah dalam berbagai tingkatan pelayanan kepada pelanggan langsungnya (Prime versus reguler) untuk memenuhi tujuannya untuk memuaskan setiap pelanggan. Di amerika serikat, penganannya oleh dinas Amazon menyediakan tempat penyimpanan, pengepakan, dan pengiriman bagi pedagang independen yang menjual produk di situs Amazon. Pada 2015, Amazon membuka toko-toko buku brick-and-mortar dan mulai mengoperasikan 43 fasilitas distribusi perkotaan as (kini pusat-pusat kegiatan dan stasiun pengiriman baru) untuk memungkinkan pengiriman melalui batang-pintu dalam 60 menit atau kurang. Pemenuhan internasional dikeluarkan atau disalurkan melalui jaringan pengiriman dari perusahaan logistik pihak ketiga dan pengiriman digital. Amazon bahkan memiliki layanan pengiriman paket perancis Colis Prive untuk melayani pelanggan eropa. Proposal prakarsa rantai pasokan Global (Global Supply Chain initiative) akan membentuk jaringan pengiriman Global yang mengendalikan aliran barang dari pabrik-pabrik di tiongkok dan India hingga pintu pelanggan di amerika serikat dan eropa.

#### **5.2.6 Manajemen Inventaris**

Sebagai bagian dari upaya logistiknya, seorang retailer memanfaatkan pengelolaan persediaan untuk memperoleh dan memelihara barang dagangan yang tepat dengan bermacam-macam barang sementara memesan, mengirim, menangani, menyimpan, memampangkan, dan menjual biaya tetap terkendali. Pertama, retailer menempatkan perintah berdasarkan ramalan penjualan atau perilaku pelanggan yang sebenarnya. Jumlah barang dan keragamannya diminta ketika memesan. Ukuran pesanan dan frekuensi bergantung pada jumlah diskon dan biaya inventaris. Kedua, seorang supplier memenuhi pesanan itu dan mengirimkan barang-barang itu ke sebuah gudang atau langsung ke toko. Ketiga, retailer menerima produk, membuat benda-benda yang tersedia untuk dijual (dengan mengeluarkannya dari pengepakan, harga penanda, dan menempatkannya di lantai penjualan), dan melengkapi transaksi pelanggan. Beberapa transaksi belum selesai sampai benda-benda itu diantar kepada pembeli. Siklus ini dimulai lagi sebagai retailer tempat pesanan lain. Mari kita lihat aspek-aspek manajemen inventaris ini: tugas-tugas retailer, tingkat persediaan, keamanan barang, logistik terbalik, dan analisis persediaan.

#### **5.2.7 Tugas Retailing**

Karena sifat komprehensif manajemen inventaris, dan menjadi lebih efektif, beberapa retailer sekarang mengharapkan supplier untuk melakukan lebih banyak tugas atau barang dagangan siap kapal, atau mereka outsource setidaknya bagian dari kegiatan manajemen inventaris daripada menerima barang dagangan siap pakai gudang seperti pada tahun 1990-an. Hari ini, dan di masa depan, lebih banyak produsen akan beralih ke konsumen-ready manufaktur di mana hubungan antara produsen dan konsumen akan lebih langsung. Berikut beberapa contoh: Walmart dan pedagang lainnya mengandalkan supplier utama untuk berpartisipasi dalam program inventaris mereka. Praktek ini dikenal sebagai pengelolaan obat-obatan terlarang (VMI). Procter & Gamble bahkan memiliki karyawan sendiri ditempatkan di markas Walmart untuk mengelola pengisian persediaan produk itu.

Target perusahaan berada di garis depan dari eceran berbasis tren lainnya yang melakukan pemenuhan pesanan pelanggan mereka sendiri untuk bisnis online, terutama mobile, (seraya bisnis-bisnis tersebut berkembang) atau bermitra dengan perusahaan-perusahaan logistik

permintaan seperti Instacart untuk menyediakan menu layanan fleksibel bagi pelanggan. Layanan mencakup pengiriman online reguler, online dengan pengiriman 1 sampai 2 jam, kapal dari toko, pickup curbside, dan Target langganan untuk pembeli ulang. Akun aplikasi seluler Target untuk 40 persen pesanan digital dan melampaui memberikan diskon promosi kepada asisten pelanggan di toko, menciptakan pengalaman pribadi di toko, atau menawarkan sebuah portal pemesanan yang menyediakan layanan layanan layanan layanan masyarakat. Menurut National Association for ritel Merchandising Services (WWW. Narm. Com), lebih dari 3 miliar dolar as per tahun dalam pelayanan ritel Merchandising — mulai dari pemesanan ulang hingga pengaturan peragaan busana — disediakan oleh perusahaan-perusahaan khusus.

Contohnya adalah konsep-konsep baru dalam pemasaran, yang telah menyediakan pemesanan dan pengendalian inventarisasi, penjualan promosi, penempatan, dan layanan lain bagi klien seperti baby "R" Us, Kmart, Publix, dan klub Sam. Salah satu kegiatan manajemen inventaris yang penuh perselisihan mencakup siapa yang bertanggung jawab untuk menandai: pabrik atau retailer? Penandaan pada sumber, label antipencurian dikenakan pada barang-barang yang dibuat, bukan di toko. Meskipun kedua belah pihak sepakat tentang manfaatnya, dalam hal mengurangi biaya dan kesiapan barang, ada ketidaksepakatan tentang siapa yang harus membayar untuk label.

#### 5.2.8 Tingkat persediaan

Memiliki persediaan yang tepat di tangan adalah tindakan menyeimbangkan yang sulit:

1. Retailer ingin menjadi menarik dan tidak pernah kehilangan penjualan dengan berada di luar saham. Namun, hukum tidak ingin "terjebak" dengan barang-barang yang berlebihan yang harus ditandai dengan drastis.
2. Situasi ini lebih rumit bagi para retailer yang membawa dagangan yang populer, menangani barang-barang baru yang tidak ada datanya, dan beroperasi dalam bentuk bisnis baru dimana perkiraan permintaan sering kali tidak akurat. Jadi, tingkat inventaris harus direncanakan sehubungan dengan produk yang terlibat: bahan pokok, barang dagangan beragam, mode, mode, dan buku terlaris.
3. Permintaan pelanggan tidak pernah sepenuhnya dapat diprediksi — bahkan untuk barang pokok. Cuaca, penjualan khusus, dan faktor-faktor lain dapat mempengaruhi bahkan benda-benda yang paling stabil.
4. Alokasi rak harus dihubungkan dengan pendapatan saat ini, yang berarti bahwa alokasi harus ditinjau dan disesuaikan secara rutin.

Salah satu keuntungan dari QR dan EDI adalah bahwa pedagang eceran menyimpan persediaan "lebih ramping" karena mereka lebih sering menerima barang dagangan baru. Namun, apabila barang dagangan sangat populer atau rantai pasokannya rusak, stok masih bisa dikeluarkan. Suatu penelitian dari institut pemasaran makanan mendapati bahwa bahkan pasar-pasar swalayan, yang memiliki lebih banyak bahan pangan daripada kebanyakan pedagang eceran lainnya, kehilangan 3 persen penjualan karena barang-barang yang tidak ada persediaan

#### 5.2.9 Keamanan Barang Dagangan

Setiap tahun, puluhan miliar dolar dalam penjualan eceran di AS hilang karena penyusutan persediaan yang disebabkan oleh pencurian karyawan, pengutulan pelanggan, penipuan vendor, kejahatan terorganisasi, dan kesalahan administratif. Menurut National ritel Security Survey 2015, pengutulan bertanggung jawab atas 38 persen kasus menyusut secara keseluruhan, pencurian karyawan 34,5 persen, kesalahan administrasi dan dokumen 16,5 persen, penipuan vendor atau kesalahan 6,8 persen, dan kerugian 4,2 persen yang tidak diketahui

Penyusutan keseluruhan untuk amerika serikat adalah sekitar 1,4 persen penjualan. Ini berarti sebuah toko kecil dengan \$500.000 dalam penjualan tahunan mungkin kehilangan hingga \$7.000 atau lebih karena menyusut, dan sebuah toko besar dengan \$20 juta penjualan mungkin kehilangan hingga \$280.000 atau lebih karena menyusut. Oleh karena itu, beberapa bentuk jaminan dagang dibutuhkan oleh semua pengusaha. Alat pencegahan pencurian mencakup tagging pintar (yang menggunakan identifikasi frekuensi radio untuk melacak barang curian), sensor keluar (yang mengeluarkan suara keras ketika pencuri keluar dari toko), dan sumber tag (tag menjahit ke dalam pakaian).

Untuk mengurangi pencurian barang, ada tiga hal penting untuk dipertimbangkan: (1) tindakan pencegahan kerugian hendaknya diterapkan karena toko dirancang dan dibangun. Penempatan pintu masuk, ruang ganti, dan area pengiriman sangat penting. (2) kombinasi langkah-langkah keamanan hendaknya diberlakukan, seperti pemeriksaan latar belakang karyawan, penjaga toko, peralatan keamanan elektronik, dan label barang. (3) retailer harus mengomunikasikan pentingnya pencegahan kerugian bagi karyawan, pelanggan, dan pengusaha — dan tindakan yang siap mereka ambil untuk mengurangi kerugian (seperti memecat pekerja dan menuntut para pengutil).

Kegiatan berikut mengurangi kerugian dari pencurian barang:

- Label produk, penjaga, kamera video, komputer penjualan inti, pengawasan karyawan, dan alarm pencuri digunakan oleh lebih banyak perusahaan. Perlindungan etalase juga populer.
- Banyak retailer barang umum dan beberapa pasar swalayan menggunakan peralatan elektronik yang dipasang label khusus pada produk sehingga label itu dapat dideteksi oleh peralatan keamanan elektronik di pintu keluar toko. Jika tag tidak dihapus oleh personil toko atau mati rasa oleh peralatan pemindaian, alarm akan berbunyi. retailer juga memiliki akses ke tag nonelektronik. Pakaian - pakaian ini melekat rapat pada produk dan harus disingkirkan oleh kursi - kursi khusus; Jika tidak, produk tidak dapat digunakan. Dye tag produk noda permanen, jika tidak dihapus dengan benar.
- Sejumlah retailer melakukan pemeriksaan latar belakang rinci untuk setiap calon karyawan baru. Ada yang menggunakan perangkat lunak untuk mencegah kerugian yang mendeteksi perilaku karyawan yang mencurigakan.
- Berbagai retailer memiliki program pelatihan karyawan dan menawarkan insentif untuk mengurangi kerugian barang dagangan. Yang lain menggunakan kebijakan tertulis tentang perilaku etika yang ditandatangani oleh semua personel, termasuk manajemen senior. Target telah terdaftar manajer di toko-toko masalah dalam saham
- Institut kekurangan. Neiman Marcus telah menunjukkan para pekerja film dengan wawancara narapidana pengutil di penjara untuk menyoroti masalah ini serius.
- Lebih banyak pedagang eceran cenderung memecat karyawan dan menuntut pengutil yang terlibat dengan pencurian. Pengadilan menuntut hukuman keras; Di beberapa daerah, para detektif toko diberdayakan oleh polisi untuk melakukan penangkapan. Di lebih dari 40 negara bagian, ada hukum restitusi sipil; Pengutil harus membayar untuk barang curian atau menghadapi penangkapan dan pengadilan kriminal. Di kebanyakan negara bagian, denda lebih tinggi jika barang tidak dikembalikan atau rusak. Pengutil juga harus turut menyebabkan biaya pengadilan
- Beberapa pembeli misterius disewa untuk mengawasi pengutilan, bukan hanya untuk meneliti perilaku.

Gambar 5.11 menunjukkan toko dan keamanan barang di atas kiri: para retailer khawatir akan keamanan toko selama jam-jam tutup. Kanan atas: mereka juga ingin memastikan bahwa barang dagangan tertentu dilindungi dari pencurian.



**Gambar 5.11** Tingkat Keamanan yang disediakan oleh Toko  
*Sumber: (A) Alis Leonte/Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin. (B) Alexander Mazurkevich/Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin*

#### **A. Pencurian karyawan**

- Gunakan tes kejujuran sebagai perangkat skrining karyawan.
- Tutup tempat sampah agar barang tidak dilempar ke luar lalu diambil kembali.
- Pastikan melalui kamera dan agen rahasia apakah semua penjualan dijalankan dengan baik.
- Mengendalikan dari pusat semua pintu luar untuk memantau pembukaan dan penutupan.
- Bagilah tanggung jawab — mintalah seorang karyawan mencatat penjualan dan yang lain membuat simpanan.
- Memberi imbalan untuk mengamati pencurian.
- Adakan program pelatihan.
- Segera selidiki semua kerugian dan pelaku kebakaran.

#### **B. Orang yang berbelanja mencuri ketika toko buka**

- Gunakan penjaga berseragam.
- Mengatur kamera dan cermin untuk meningkatkan jarak pandang — khususnya di daerah lalu lintas rendah.
- Gunakan perlengkapan elektronik untuk barang yang bernilai tinggi dan yang cenderung ke pasar.
- Kembangkan program pelatihan karyawan yang komprehensif.
- Tawarkan bonus karyawan yang didasarkan atas penurunan kekurangan secara keseluruhan.
- Periksa semua paket yang dibawa ke toko.
- Gunakan pameran yang mengunci diri untuk barang-barang bernilai tinggi seperti perhiasan.
- Lampirkan pakaian yang mahal.
- Selingi arah gantungan baju di dekat pintu.
- Batasi jumlah pintu masuk dan keluar ke toko, dan nilai dolar serta jumlah barang yang dipajang di dekat pintu keluar.
- Batasi jumlah pintu masuk dan keluar ke toko, dan nilai dolar serta jumlah barang yang dipajang di dekat pintu keluar.
- Tuntut semua orang yang dituduh mencuri.

#### **C. Karyawan /Orang yang belanja mencuri ketika toko tutup**

- Melakukan pemeriksaan bangunan menyeluruh di malam hari untuk memastikan tidak ada yang tersisa di toko.

- Kunci semua pintu keluar, bahkan pintu darurat.
- Manfaatkan detektor ultrasonik/inframerah, pencuri, atau penjaga dengan anjing.
- Taruhlah barang-barang berharga dalam tempat yang aman.
- Pasang kaca tahan pecah dan/atau gerbang besi di jendela dan pintu agar tidak pecah.
- Secara berkala memeriksa alarm pencuri.

**Gambar 5.12** menyajikan daftar taktik yang dapat digunakan para retailer untuk memerangi karyawan dan pencurian belanja, sejauh ini penyebab utama kerugian.

Ketika merancang rencana keamanan barang, retailer harus menilai dampak rencana itu terhadap citra, moral karyawan, kenyamanan berbelanja, dan hubungan vendor. Dengan menetapkan aturan-aturan yang ketat untuk kamar-kamar yang cocok (dengan membatasi jumlah pakaian) atau memasang rantai pada mantel yang sangat mahal, seorang retailer dapat membuat beberapa pembeli menghindari kebiasaan buruk ini atau mengunjungi toko lain.

#### 5.2.10 Reverse Logistik

Istilah membalikkan logistik mencakup semua barang dagangan mengalir dari pelanggan dan/atau retailer kembali melalui channel pasokan. Ini biasanya melibatkan benda-benda yang dikembalikan karena pemikiran kedua seorang pembeli (juga disebut penyesatan shopper), produk yang rusak atau rusak, atau stok yang berlebih. Di Amerika Serikat, laba konsumen saja diperkirakan oleh federasi ritel nasional sekitar 8 persen dari total penjualan barang-barang eceran, dengan 16 miliar dolar AS yang curang. Kadang-kadang, para retailer mungkin menggunakan firma-firma tertutup yang membeli kembali barang-barang yang tidak disukai (dengan harga yang lebih murah) yang tidak akan menarik kembali; Perusahaan-perusahaan ini kemudian menjual kembali barang-barang dengan diskon besar. Untuk menghindari konflik saluran, kondisi untuk logistik terbalik harus ditentukan sebelumnya. Perusahaan-perusahaan AS menghabiskan lebih dari 50 miliar dolar per tahun untuk menangani, transportasi, dan biaya pemrosesan sehubungan dengan pengembalian

Ini adalah di antara keputusan-keputusan yang harus dibuat untuk logistik terbalik:

- Dalam kondisi apa (waktu yang diizinkan, kondisi produk, DSB.) apakah laba pelanggan diterima oleh retailer dan produsen?
- Apa kebijakan pengembalian pelanggan? Apakah ada biaya untuk kembali paket terbuka?
- Pihak mana yang bertanggung jawab atas pengiriman produk yang dikembalikan ke pabrik?
- Dokumentasi pelanggan apa yang diperlukan untuk membuktikan tanggal pembelian dan harga yang dibayarkan?
- Bagaimana perbaikan pelanggan ditangani (pertukaran langsung, perbaikan pihak ketiga, atau perbaikan produk yang dikirim oleh produsen)?
- Sejauh mana karyawan diberdayakan untuk memproses pengembalian pelanggan

#### 5.2.11 Analisis inventaris

Status inventaris dan kinerja harus dianalisis secara teratur untuk mengukur keberhasilan pengelolaan inventaris. Kemajuan baru-baru ini dalam perangkat lunak komputer telah membuat analisis demikian jauh lebih akurat dan tepat waktu. Menurut survei atas para retailer, ini adalah unsur-unsur kinerja inventaris yang dianggap paling penting: margin kotor, omset inventaris, persentase laba kotor, margin kotor kembali pada persediaan, minggu-minggu persediaan yang tersedia, dan rata-rata posisi saham.

***Retailing diseluruh dunia  
Pemrosesan kartu kredit luar negeri***

*Masalah utama bagi para pedagang asing yang memiliki penjualan di internet adalah kebutuhan untuk memproses pembelian yang dilakukan oleh pembeli asing. Sejumlah perusahaan mengkhususkan diri dalam penjualan penebusan yang dibayar dalam beberapa mata uang asing. Otorisasi. Internet ([www.authorize.net](http://www.authorize.net)) adalah gerbang pembayaran online terbesar. Selain transaksi online, otorisasi. Net dapat menerima kartu kredit asing dan e-cek yang digunakan di toko ritel. Hal ini juga menawarkan deteksi penipuan, disinkronkan dengan buku-buku QuickBooks, dan menangani penagihan secara otomatis untuk pelanggan berbasis langganan. Otorisasi. Bersih biaya biaya transaksi 2,9 persen ditambah \$30. Ada juga yang nominal satu kali ditetapkan biaya \$49 dan biaya gateway bulanan \$25. Menilai nilai otorisasi.*

### **5.3 RINGKASAN BAB**

*Untuk menjelaskan langkah-langkah dalam implementasi rencana dagang*

- a. Informasi dikumpulkan tentang target kebutuhan pasar dan calon pemasok. Data tentang kebutuhan belanja dapat datang dari pelanggan, pemasok, personel, pesaing, dan lainnya. Sebuah buku ingin (ingin slip) sangat membantu. Untuk memperoleh informasi tentang pemasok, retailer dapat berbicara dengan berbagai prospek, menghadiri pameran dagang, mengunjungi pasar, dan mencari di internet
- b. Retailer memilih lisensi produk mereka, digunakan secara teratur; Dan/atau di luar, sumber pasokan baru. Hubungan dapat menjadi tegang dengan supplier karena tujuan mereka berbeda dengan tujuan retailer .
- c. Barang dagangan yang sedang dipertimbangkan dievaluasi dengan pemeriksaan, sampling, dan/atau deskripsi. Metode ini tergantung pada produk dan situasi.
- d. Pembelian dapat dinegosiasikan (seperti pembelian oportunistik) atau kontrak seragam boleh digunakan. Persyaratan harus jelas, termasuk tanggal pengiriman, kuantitas dibeli, pengaturan harga dan pembayaran, diskon, bentuk pengiriman, dan titik transfer. Mungkin ada ketentuan khusus
- e. Pembelian dilakukan secara otomatis atau manual. Terkadang, persetujuan manajemen diperlukan. Pemindahan gelar mungkin terjadi segera setelah pesanan dikirim atau tidak sampai barang dagangan dijual oleh pedagang eceran.
- f. Menangani mencakup menerima dan menyimpan, harga dan penyimpanan tanda, display, stok lantai, transaksi pelanggan, pengiriman atau pengambilan, pengembalian dan barang rusak, pemantauan pencurian, dan kontrol. Identifikasi frekuensi Radio adalah teknologi yang berkembang.
- g. Prosedur Reorder bergantung pada waktu pengiriman, perputaran persediaan, pengeluaran finansial, dan inventaris versus biaya pemesanan.
- h. Baik prosedur merchandising keseluruhan maupun barang dan jasa spesifik harus ditinjau ulang.

*Untuk memeriksa peran penting dari manajemen logistik dan inventaris dalam implementasi rencana dagangan. Logistik mencakup merencanakan, mengimplementasikan, dan mengkoordinasi pergerakan barang dagangan dari supplier ke retailer ke pelanggan. Tujuan logistik adalah untuk menghubungkan biaya dengan kegiatan, secara akurat menempatkan dan menerima perintah, meminimalkan pemesanan/menerima waktu, mengoordinasi pengiriman, memiliki tingkat dagangan yang tepat, menempatkan barang dagangan di lantai penjualan, memproses perintah pelanggan, bekerja dengan baik dalam rantai pasokan, menangani kembali secara efektif dan meminimalkan barang yang rusak, kinerja monitor, dan memiliki rencana cadangan.*

- a. *Rantai pasokan mencakup semua pihak dalam proses logistik. Perencanaan kolaboratif, peramalan, dan pelepasan menggunakan pendekatan holistik.* Logistik pihak ketiga lebih populer dari sebelumnya. Banyak produsen dan penjual memiliki situs Web untuk berinteraksi dengan mitra kanal.
- b. *Beberapa retailer terlibat dalam perencanaan inventaris cepat tanggap. Barang dagangan siap pakai telah diterima di toko siap untuk dipajang.* Pertukaran data elektronik menggunakan perencanaan QR melalui hubungan rantai suplai terkomputerisasi. Banyak pasar swalayan menggunakan respons konsumen yang efisien. Dibutuhkan beberapa keputusan transportasi, demikian pula pilihan untuk berperang.

Beberapa retailer memiliki barang dikirim oleh pengiriman langsung toko. Para retailer juga harus merencanakan logistik yang tidak perlu, yang mencakup menyelesaikan transaksi dengan menyerahkan barang dagangan kepada pelanggan. Sebagai bagian dari logistik, pedagang menggunakan bagian manajemen inventaris. Karena kerumitannya, dan untuk mengurangi biaya, para retailer mungkin mengharapkan supplier untuk melakukan lebih banyak tugas atau mereka mungkin outsourcing beberapa kegiatan inventaris. Memiliki inventaris yang tepat adalah tindakan penyeimbangan: pedagang eceran tidak ingin kehilangan penjualan dari persediaan juga tidak ingin terjebak dengan barang-barang yang berlebihan. Setiap tahun, puluhan miliar dolar dalam penjualan eceran di AS hilang karena pencurian karyawan, pengutulan pelanggan, penipuan vendor, dan kesalahan. Banyak retailer menggunakan alat pengintai barang elektronik, yang dipasang label pada produk

Reverse logistik melibatkan semua barang dagangan yang mengalir dari pelanggan dan/atau retailer kembali melalui channel pasokan. Ini termasuk pengembalian karena kerusakan, cacat, atau penjualan ritel miskin. Kinerja inventaris harus dianalisis secara teratur.

#### 5.4 PERTANYAAN DISKUSI

1. Informasi apa yang hendaknya dikumpulkan sebuah toserba sebelum menambahkan merek perhiasan baru pada adonan produknya?
2. Sebagai retailer baru, bagaimana anda akan meneliti sifat-sifat dari supplier tertentu?
3. Untuk mengimbangi tren dan tuntutan yang ada sekarang, supermarket harus mencampur sumber daya keuangannya. Sarankan lima baris produk dari masing-masing kategori berikut. A. Milik perusahaan. B. Diluar, digunakan secara rutin. C. Di luar, new.
4. Mengapa pemeriksaan dan sampling diperlukan untuk beberapa kategori produk yang disediakan ke retailer ?
5. Retailer macam apa yang cenderung mengambil keuntungan dari situasi pembelian yang oportunistis?
6. Penjual makanan cepat saji jarang memegang banyak saham, karena produk dan bahannya terjual dengan cepat. Apa pilihan mereka?
7. Membedakan antara manajemen logistik dan inventaris. Berikan contoh masing-masing.
8. Apa manfaat dari perencanaan persediaan gerak cepat? Apa yang anda pikirkan adalah risiko?
9. Mengapa beberapa retailer yakin bahwa pusat distribusi harus digunakan sebagai titik pengiriman untuk dagang dari pabrik-pabrik sementara pedagang eceran lainnya mendukung pengiriman langsung dari toko?
10. Bagaimana mungkin sebuah restoran pizza lingkungan disiapkan untuk variasi dalam permintaan pelanggan untuk pengiriman di rumah selama siang hari?
11. Apa itu persediaan vendor-dikelola? Bagaimana produsen dan pedagang eceran memperoleh manfaat dari itu?
12. Sajikan daftar periksa tujuh hal untuk retailer untuk digunakan dengan logistiknya yang terbalik.



***Pertanyaan berbasis Web***

Kunjungi bagian "bisnis" dari situs Web Hermes ([https:// WWW. Myhermes.q. Uk /](https://www.myhermes.q.uk/)). Uraikan pelayanan yang ditawarkan yang cocok bagi pedagang eceran. Dimana Hermes bekerja, dan dimana markas pusatnya?

## BAB VI

### MANAJEMEN PEMASARAN DAN PERDAGANGAN

#### Tujuan Pembahasan:

1. Untuk menggambarkan aspek-aspek utama dari perencanaan dan manajemen dagangan keuangan
2. Untuk menjelaskan metode akuntansi biaya dan ritel
3. Untuk mempelajari proses pengayaan dan penyusunan ulang proses
4. Untuk memeriksa metode alternatif dari persediaan unit kontrol
5. Mengintegrasikan dolar dan unit merchandising mengendalikan konsep-konsep

Markdowns yang tidak diantisipasi dan pengurangan dari harga jual yang direncanakan dapat memiliki efek yang menghancurkan pada keuntungan. Alternatif untuk markdowns, seperti memegang barang sampai akhir musim penjualan dengan harapan untuk menjualnya dengan harga penuh, dapat mengakibatkan tidak adanya barang dagangan yang segar, dan kebutuhan akan markdowns yang lebih tinggi untuk menjual barang-barang di akhir musim. Berikut adalah beberapa strategi untuk meminimalkan bahaya:

- Dengan cermat memonitor penjualan sepanjang musim penjualan untuk menentukan hasil penjualan yang lambat. Pertimbangkan pepatah, "markdowns yang awal adalah yang termurah."
- Jalankan pengiriman pengiriman, dengan mengirimkan perintah langsung kepada pelanggan dari pemasok. Hal ini memungkinkan retailer meningkatkan penjualan tanpa inventaris atau biaya pengadangannya sendiri
- Mendukung supplier dengan kemampuan penyampaian yang cepat. supplier rumah tangga mungkin memiliki keunggulan atas barang-barang impor tentang kriteria ini
- Menegosiasikan persetujuan dengan supplier utama
- Awasi penjualan di semua channel dan lokasi. Lintas distribusi redistribusi dapat menghindari ledakan
- Segera tanggapi penurunan penjualan yang tak terduga, seperti musim panas bagi mantel.
- Ingat bahwa harga cocok program dihitung sebagai markdowns.

#### 6.1 TINJAUAN UMUM

Melalui pengelolaan barang dagangan, seorang pedagang eceran memerinci produk (barang dan jasa) mana yang dibeli, jika produk dibeli, dan berapa banyak produk yang dibeli. Kontrol dolar mencakup perencanaan dan pemantauan investasi keuangan retailer di barang dagangan selama periode yang ditetapkan. Kendali Unit berkaitan dengan jumlah barang dagangan yang ditangani retailer selama periode yang ditetapkan. Investasi dolar ditentukan sebelum keputusan apapun dibuat. Rancangan yang terstruktur keuangan yang baik memberikan manfaat ini:

- Nilai dan jumlah persediaan di setiap departemen dan/atau unit toko selama periode tertentu digali. Stok seimbang, dan tidak perlu banyak digunakan
- Jumlah barang dagangan (dalam hal investasi) yang dapat dibeli seorang pembeli selama jangka waktu tertentu telah ditetapkan. Ini memberikan arah pada pembeli
- Investasi inventaris dalam hubungannya dengan pendapatan yang direncanakan dan aktual dipelajari. Ini meningkatkan laba investasi
- Persyaratan ruang retailer ini sebagian ditentukan dengan memperkirakan tingkat persediaan awal bulan dan akhir bulan.
- Penampilan seorang pembeli dinilai. Berbagai langkah dapat digunakan untuk menetapkan standar.
- Kekurangan saham ditentukan, dan kesalahan pembukuan dan pencurian terungkap.

- Barang-barang yang bergerak lambat digolongkan menuntun pada meningkatnya upaya penjualan atau markdowns.
- Keseimbangan yang tepat antara persediaan dan kondisi diluar stok tetap terjaga.

Inventaris manajemen pada multiproduk, multimerek, dan multichannel retailer sangat rumit. Namun, pengendalian persediaan yang buruk mengarah pada pemborosan modal kerja bagi barang-barang yang tidak terjual di rak-rak atau gudang. Memilih perangkat lunak manajemen inventaris yang tepat adalah sangat penting, mengingat tipe industri, ukuran perusahaan, dan preferensi untuk jenis perangkat lunak: sistem sistem peranti lunak, sistem layanan lunak (SaaS), dan/atau sistem awan yang menyediakan. Bab ini membagi pengelolaan dagangan keuangan menjadi empat bidang: metode akuntansi, perambahan dan penganggaran, sistem kontrol unit, dan kendali inventaris keuangan. Toko perangkat keras teoretis menggambarkan konsepnya.

### 6.1.1 Valuasi Inventaris: Metode Akuntansi Biaya Dan Ritel

Sistem akuntansi inventaris ritel dapat rumit karena itu mencakup banyak sekali data (karena jumlah barang yang terjual). Sistem kontrol dolar retailer yang khas harus menyediakan data seperti penjualan dan pembelian yang dilakukan oleh perusahaan itu selama periode anggaran, nilai persediaan awal dan akhir, markups dan markdowns, dan penjualan penjualan.

Tabel 6.1 memperlihatkan pernyataan profit dan rugi atas toko perangkat keras yang mudah didapat untuk 1 januari 2016, sampai 30 juni 2016. Jumlah penjualan adalah penerimaan total dari waktu ini. Persediaan awal dihitung dengan menghitung persediaan barang pada tanggal 1 januari 2016 yang direkam dengan biaya. Pembelian (dengan biaya) dan biaya transportasi (biaya pengiriman barang dari supplier ke pedagang) diperoleh dengan menambahkan slip faktur untuk semua barang yang dibeli dengan cepat pada periode itu.

Penjualan		\$ 417.460
Harga barang yang dijual dengan harga yang lebih murah		
Memulai inventaris (sesuai biaya)	\$ 44.620	
Pembelian (dengan biaya)	\$ 289.400	
Biaya transportasi	\$ 2.600	
Barang-barang yang tersedia untuk dijual	\$ 336.620	
Inventaris akhir (murah)	\$ 90.500	
Harga barang yang dijual		\$ 246.120
Profit gross		\$ 171.340
Biaya pengoperasian yang lebih sedikit		
Gaji	\$ 70.000	
Iklan	\$ 25.000	
Sewa	\$ 16.000	
Lainnya	\$ 26.000	
Total biaya operasional		\$ 137.000
Penghasilan bersih sebelum kena pajak		\$ 34.340

Bersama-sama, mulailah menginventarisasi, pembelian, dan biaya transportasi setara harga barang dagangan yang tersedia untuk dijual. Harga barang yang dijual sama dengan harga barang yang tersedia untuk dijual dikurangi nilai biaya akhir persediaan. Penjualan biaya lebih murah barang yang dijual menghasilkan laba kotor, dan laba bersih adalah laba kotor dikurangi biaya operasional ritel. Karena Handy melakukan inventaris fisik dua kali setiap tahun, inventaris akhir dihitung dengan menghitung persediaan pada tanggal 30 juni 2016 tercatat dengan biaya (kode yang mudah digunakan untuk setiap barang).

Penjual memiliki kebutuhan data yang berbeda dari produsen. Atapnya lebih besar. Biaya tidak dapat dicetak di atas karton kecuali diberi kode (karena pemeriksaan pelanggan). Kekurangan saham lebih tinggi. Penjualan lebih sering. Para retailer membutuhkan data laba bulanan, bukan triwulan

Dua sistem akuntansi persediaan tersedia: (1) nilai sistem akuntansi biaya barang dengan biaya plus biaya transportasi yang masuk. (2) sistem akuntansi ritel menilai dagangan dengan harga ritel saat ini. Mari kita telaah kedua metode dalam hal frekuensi dengan data yang diperoleh, kesulitan inventaris fisik dan penyimpanan catatan, kemudahan mengatasi klaim asuransi (jika ada kerusakan persediaan), sejauh mana kekurangan dapat diatasi, dan kompleksitas sistem.

Di situs blog kami ([WWW. Bermanevansretailcom](http://WWW.Bermanevansretailcom)), ada pos-pos yang berhubungan dengan evaluasi akuntansi dan inventaris.

### 6.1.2 Metode Pengeluaran

Dengan metode akuntansi biaya, biaya ke toko eceran setiap barang dicatat pada lembar akuntansi dan/atau dikodekan pada label harga atau wadah dagang. Sewaktu inventarisasi fisik dilakukan, biaya barang harus dipelajari, kuantitas setiap barang dalam hitungan saham, dan nilai total inventaris yang diperhitungkan. Salah satu cara untuk kode harga barang adalah dengan menggunakan satuan 10 huruf - tem, seperti M = 0, N = 1, O = 2, P = 3, Q = 4, R = 5, S = 6, T = 8, dan V = 9. Sebuah benda yang diberi kode STOP harganya 67,23 dolar. Teknik ini berguna sebagai alat akuntansi dan bagi pedagang eceran yang memungkinkan penawaran harga oleh pelanggan (keuntungan per item mudah dihitung).

Retailer dapat menggunakan metode biaya seperti pada persediaan fisik atau buku. Inventaris fisik berarti jumlah barang yang sebenarnya; Inventaris buku bergantung pada penyimpanan catatan.

### 6.1.3 Sistem Inventaris Fisik Dengan Metode Biaya

Sistem inventaris buku (yang abadi) dapat menghindari problem analisis keuangan yang jarang terjadi dengan menghitung seluruh nilai semua inventaris yang tersedia dengan biaya pada waktu tertentu. Nilai inventaris akhir bulan dapat dikomputerisasi tanpa inventaris fisik, dan pernyataan keuangan yang sering dapat disiapkan. Selain itu, inventaris buku memungkinkan retailer menyingkapkan kekurangan saham dengan membandingkan nilai inventaris yang diproyeksikan dengan nilai inventaris yang sebenarnya melalui inventaris fisik

Inventaris buku disimpan dengan mencatat pembelian secara teratur dan memasukkannya ke nilai inventaris yang sudah ada; Penjualan dikurangi untuk mencapai nilai persediaan saat ini yang baru (semua dengan biaya). Tabel 6.2 memperlihatkan sistem inventaris buku yang mudah digunakan untuk 1 juli 2016, sampai 31 desember 2016; Persediaan awal di Tabel 6.2 adalah persediaan akhir dari Tabel 6.1. Tabel 6.2 berpendapat bahwa biaya dagangan agak konstan dan biaya penjualan bulanan mudah dihitung. Namun, andaikan harga dagangannya membubung. Bagaimana menghitung nilai inventaris?

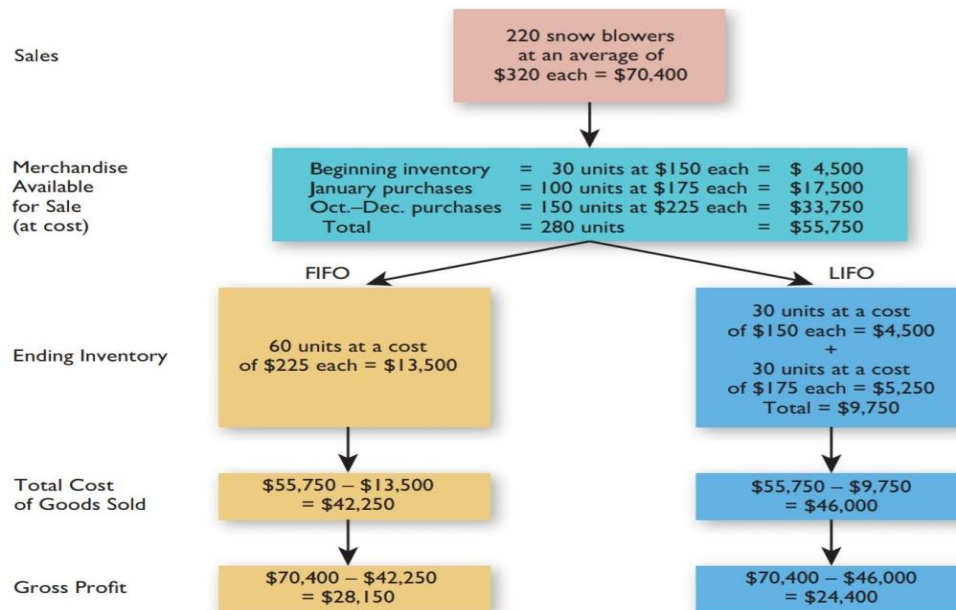
FIFO dan LIFO adalah dua cara untuk menghargai persediaan. Metode FIFO (pertama-pertama-out) secara logis mengasumsikan bahwa barang dagangan lama dijual terlebih dahulu, sementara barang yang lebih baru tetap dalam persediaannya. Metode LIFO (in-pertama-out) mengasumsikan bahwa barang dagangan baru dijual terlebih dahulu, sementara stok lama tetap dalam persediaan. FIFO cocok dengan nilai inventaris dengan struktur biaya saat ini barang dalam persediaan adalah yang paling dibeli baru-baru ini, sedangkan LIFO cocok dengan penjualan saat ini dengan struktur biaya saat ini barang yang terjual pertama adalah yang paling baru. Ketika nilai inventaris naik, LIFO menawarkan kepada pedagang saham keuntungan pajak karena keuntungan yang lebih rendah diperlihatkan.

Pada gambar 6.1, metode FIFO dan LIFO diilustrasikan sebagai alat pemecah salju untuk tahun 2016; Toko itu hanya membawa satu model peniup salju. Handy tahu bahwa ini menjual 220 snow blower di tahun 2016 dengan harga rata-rata \$ 320. Ini dimulai tahun 2016 dengan inventaris 30 snow blower, dibeli seharga \$150 masing-masing. Pada Januari 2016, mesin itu membeli 100 peniup salju seharga masing - masing \$175; Dari Oktober sampai Desember 2016, Handy membeli 150 peniup salju seharga \$225 per lembar. Karena penjualan mudah salju 220 pon pada tahun 2016, pada penutupan bisnis pada 31 Desember, itu memiliki 60 unit yang tersisa.

Dengan metode FIFO, Handy mengasumsikan persediaan awal dan pembelian awal yang dijual pertama. 60 peniup salju yang tersisa dalam persediaan akan bernilai biaya 225 dolar per orang, harga total barang yang dijual sebesar 42.250 dolar, dan keuntungan total 28.150 dolar. Dengan metode LIFO, barang yang mudah dibawa ini adalah barang yang baru dibeli dan persediaan yang tersisa akan terdiri dari barang awal dan barang awal. Dari supplier gas salju yang tersisa di persediaan, 30 akan memiliki nilai biaya sebesar \$ 150 per orang dan 30 nilai biaya 175 per buah, sehingga total barang yang dijual sebesar \$ 46.000 dan laba kotor sebesar \$24.400. Metode FIFO menyajikan gambaran yang lebih akurat tentang biaya barang yang dijual dan nilai biaya sebenarnya dari mengakhiri inventaris. Metode LIFO menunjukkan keuntungan yang lebih rendah, mengarah pada pembayaran pajak yang lebih rendah tetapi nilai inventaris yang kurang lengkap dengan biaya.

**Tabel 6.2** Hardware toko perangkat keras abadi System, 1 Juli 2016-Desember 31, 2016

Tanggal	Penyimpanan persediaan bulanan (dengan biaya)	+	Pembelian bersih bulanan (murah)	-	Penjualan bulanan (murah)	=	Persediaan akhir bulan (murah)
07/01/2016	\$ 90.500		\$ 40.000		\$ 62.400		\$ 68.100
08/01/2016	\$ 68.100		\$ 28.000		\$ 38.400		\$ 57.700
09/01/2016	\$ 57.700		\$ 27.600		\$ 28.800		\$ 56.500
10/01/2016	\$ 56.500		\$ 44.000		\$ 28.800		\$ 71.700
11/01/2016	\$ 71.700		\$ 50.400		\$ 40.800		\$ 81.300
12/01/2016	\$ 81.300		\$ 15.900		\$ 61.200		\$ 36.000
	<b>Total</b>		\$ 205.900		\$ 260.400		12/31/16



**Gambar 6.1** Menerapkan metode inventaris FIFO dan LIFO pada perangkat keras yang mudah digunakan, 1 januari 2016-desember 31.

Metode eceran inventaris, yang menggabungkan konsep-konsep FIFO dan LIFO, dijelaskan dalam waktu singkat

#### 6.1.4 Kerugian Sistem Inventaris Berbasis Biaya

Sistem buku dan fisik yang berbasis biaya memiliki kerugian yang signifikan. Pertama, keduanya menuntut agar harga diberikan kepada setiap barang dalam saham (dan kepada setiap barang yang dijual). Ketika harga barang berubah, sistem penilaian berbasis biaya bekerja paling baik bagi perusahaan dengan turnover inventaris rendah, perusahaan dengan tarif rendah, dan harga rata-rata tinggi seperti dealer mobil

Kedua, metode berbasis biaya tidak menyesuaikan nilai inventaris untuk mencerminkan perubahan gaya, penentuan nilai akhir musim, atau lonjakan permintaan mendadak (yang dapat menaikkan harga). Oleh karena itu, nilai perputaran persediaan yang didasarkan atas harga barang mungkin tidak mencerminkan nilainya yang sebenarnya. Ketidaksesuaian ini dapat merepotkan jika nilai inventaris digunakan dalam pengajuan klaim asuransi kerugian.

Terlepas dari faktor-faktor ini, para retailer yang membuat produk yang mereka jual — seperti toko roti, restoran, dan toko perabot — sering membuat catatan berdasarkan biaya. Sebuah department store dengan operasi ini dapat menggunakan metode biaya untuk mereka dan metode ritel untuk daerah lain.

#### 6.1.5 Metode Ritel

Dengan metode ritel akuntansi, nilai inventaris penutup ditentukan dengan menghitung hubungan rata-rata antara harga dan nilai ritel barang dagangan yang tersedia untuk dijual selama suatu periode. Meskipun metode ritel mengatasi kerugian dari metode biaya, hal itu membutuhkan catatan terperinci dan lebih rumit karena mengakhiri inventaris pertama kali dinilai dalam dolar ritel dan kemudian dikonversi untuk menghitung margin bruto (laba bruto). Tiga langkah dasar untuk menentukan nilai akhir inventaris dengan metode ritel adalah:

1. Menghitung biaya tambah
2. Menghitung potongan dari nilai ritel
3. Mengkonversi nilai ritel untuk biaya

### 6.1.6 Menghitung Biaya Tambah

Nilai dari persediaan awal, pembelian bersih, pemeriksaan tambahan, dan biaya transportasi semuanya termasuk dalam metode ritel. Memulai inventarisasi dan jumlah pembelian bersih (pembelian kembali kurang) dicatat dengan biaya dan tingkat ritel. Markups tambahan mewakili pendapatan ekstra yang diterima ketika pengecilan meningkatkan harga jual, karena inflasi atau tiba-tiba permintaan tinggi. Biaya transportasi adalah biaya perkapalan barang yang dibeli dari supplier ke retailer. Tabel 6-3 memperlihatkan bahwa barang dagangan yang tersedia untuk dijual dengan harga murah dan toko eceran sebagai perkakas perkakas sejak tanggal 1 juli 2016, sampai 31 desember 2016, dengan menggunakan biaya di tabel 6.2.

<b>Tabel 6.3</b> Hardware Store, menghitung harga barang yang tersedia untuk dijual dan ritel, 1 juli 2016-desember 31, 2016		
	<b>Biaya</b>	<b>Retail</b>
Inventaris awal	\$ 90.500	\$ 139.200
Pembelian bersih	\$ 205.900	\$ 340.526
Markup tambahan	—	\$ 16.400
Biaya transportasi	\$ 3.492	
Total barang yang tersedia untuk penjualan	\$ 299.892	\$ 496.126

Dengan menggunakan tabel 16.3 data, rata-rata biaya ritel untuk semua barang yang tersedia untuk dijual oleh hardwart-biaya — selesai — dapat dihitung:

$$\begin{array}{r} \text{Pelengkap} \\ \text{biaya} = \end{array} \frac{\begin{array}{r} \text{Nilai total} \\ \text{biaya} \\ \hline \text{Nilai total} \\ \text{retail} \\ \$299.892 \\ \hline \$496.126 \end{array}}{\begin{array}{r} \\ \\ \\ \\ \\ \end{array}} = 0.6045$$

Karena pelengkap biaya adalah 0,6045 (6045 persen), rata-rata, 6045 sen dari setiap dolar penjualan eceran pergi untuk menutupi biaya dagangan tangan.

### 6.1.7 Menghitung Potongan Dari Nilai Ritel

Nilai akhir ritel dari persediaan harus mencerminkan semua potongan dari total barang dagangan yang tersedia untuk dijual di ritel. Selain penjualan, pengurangan mencakup markdowns (untuk penjualan khusus dan barang-barang akhir musim), diskon karyawan, dan kekurangan saham (karena pencurian dan kerusakan yang tidak tercatat). Meskipun penjualan, penjualan, dan diskon karyawan dapat dicatat di sepanjang periode akuntansi, inventaris fisik diperlukan untuk mempelajari kekurangan saham.

Dari tabel 6-3, diketahui bahwa perkakas eceran memiliki nilai dagang dagangan yang tersedia untuk dijual sebesar \$496.126 untuk periode dari 1 juli 2016, sampai 31 desember 2016. Seperti yang diperlihatkan dalam tabel 6-4, ini dikurangi dengan penjualan 422.540 dolar dan catatan pembelian serta diskon karyawan sebesar us \$14.034. Nilai akhir buku inventaris di ritel sampai 31 desember 2016, adalah \$59.552.

Tabel 6.4 Toko perangkat keras, perhitungan nilai buku ritel, pada 31 desember 2016		
Barang dagangan yang tersedia untuk dijual (pada retail)		\$ 496.126
Sedikit pengurangan:		
Penjualan	\$ 4.422.540	
Markdown	\$ 11.634	
DiskonKaryawan	\$ 2.400	
Total pengurangan		\$ 436.574
Nilai akhir inventaris buku ritel		\$ 59.552

Untuk menghitung kekurangan saham, nilai buku ritel dari persediaan akhir dibandingkan dengan inventaris akhir fisik yang sebenarnya di ritel. Jika inventaris buku melebihi inventaris fisik, kekurangan ada. Tabel 6.5 menunjukkan hasil dari inventaris fisik tangan. Kekurangan uang mencapai 3.082 dolar (di eceran), dan nilai buku dapat disesuaikan. Meskipun Handy tahu akan terjadi kekurangan

Dari pencurian, kesalahan pembukuan, dan pengiriman secara berlebihan yang tidak disalurkan kepada pelanggan, hal itu tidak dapat mempelajari proporsi kekurangan dari setiap faktor. Kadang-kadang, inventaris fisik dapat menyingkapkan kelebihan jumlah saham nilai inventaris fisik yang berlebihan melebihi nilai buku. Hal ini mungkin disebabkan oleh kesalahan dalam inventaris fisik atau dalam inventaris buku. Jika kelebihan, nilai buku eceran disesuaikan ke atas. Karena retailer harus melakukan inventaris fisik untuk menghitung kekurangan (overages), dan persediaan fisik biasanya hanya diambil satu atau dua kali setahun, kekurangan (overages) sering diperkirakan untuk anggaran dagangan bulanan.

Nilai buku inventaris disesuaikan	\$ 59.552
Inventaris fisik (di retail)	\$ 56.470
Kekurangan saham (di retail)	\$ 3.082
Akhir nilai buku inventaris disesuaikan	\$ 56.470

### 6.1.8 Mengkonversi Nilai Ritel Untuk Biaya

Pengecer harus mengkonversi nilai inventaris buku ritel yang sudah selesai disesuaikan untuk biaya sehingga dapat menghitung laba bruto dolar (margin bruto). Inventaris akhir dengan biaya sama dengan nilai buku ritel akhir yang disesuaikan dikali dengan nilai biaya tambah. Untuk perangkat keras, ini adalah:

Pengaturan akhir persediaan (sesuai biaya) = disesuaikan mengakhiri nilai buku ritel \* biaya pelengkap = + 56.470 \* 0,6045 = + 34.136

Perhitungan ini tidak menghasilkan tepat biaya inventaris. Ini menunjukkan hubungan rata-rata antara biaya dan harga penjualan ritel untuk semua dagangan yang tersedia untuk dijual. Inventaris akhir yang disesuaikan biaya dapat digunakan untuk menemukan keuntungan kotor. Seperti yang diperlihatkan di Tabel 16-6, enam bulan penjualan barang dengan mudah adalah 265.756 dolar, yang menghasilkan laba total 156.784 dolar. Dengan mengurangi biaya operasional sebesar \$139.000, Handy belajar bahwa laba bersih sebelum pajak untuk periode ini adalah \$17.784.



<b>Tabel 6.1</b> Laporan laba dan rugi pada toko perangkat keras Handy, 1 Januari – 30 Juni 2016		
Penjualan		\$ 422.540
Harga barang yang dijual dengan harga yang lebih murah :		
Barang yang dijual (sesuai biaya)	\$ 299.892	
Barang-barang yang tersedia untuk dijual	\$ 34.136	
Inventaris akhir (murah)		
Harga barang yang dijual		
Profit gross		
Biaya pengoperasian yang lebih sedikit :		
Gaji	\$ 70.000	
Iklan	\$ 25.000	
Sewa	\$ 16.000	
Lainnya	\$ 28.000	
Total biaya operasional		\$ 139.000
Penghasilan bersih sebelum kena pajak		\$ 17.784
<i>(sesuai biaya) = Menyesuaikan buku retail x Pelengkap biaya = \$56.470 x 0.6045 = \$34.136</i>		

#### 6.1.9 Keuntungan Dari Metode Ritel

Dibandingkan dengan teknik lain, ada beberapa keuntungan dengan metode ritel akuntansi:

- Kesalahan nilai dikurangi ketika melakukan inventaris fisik karena nilai barang dicatat di ritel dan biaya tidak perlu didekode
- Karena prosesnya lebih sederhana, inventaris fisik dapat lebih sering diselesaikan. Hal ini memungkinkan sebuah firma lebih menyadari benda-benda yang bergerak lambat dan kekurangan stok
- Metode inventaris fisik yang membutuhkan inventaris fisik untuk mempersiapkan pernyataan laba-rugi. Metode ritel memungkinkan sebuah firma membuat pernyataan profit dan rugi berdasarkan inventaris buku. retailer kemudian dapat memperkirakan kekurangan saham antara persediaan fisik dan mempelajari tren keuntungan departemen.
- Sebuah catatan lengkap tentang nilai akhir buku nilai-nilai membantu menentukan cakupan asuransi dan menyelesaikan klaim asuransi. Metode buku ritel memberikan perkiraan nilai inventaris sepanjang tahun. Karena persediaan fisik biasanya diambil sewaktu tingkat jual beli rendah, buku nilai di toko eceran memungkinkan para retailer merencanakan jaminan asuransi untuk puncak periode dan memperlihatkan nilai barang yang tersedia. Metode ritel diterima dalam klaim asuransi.

#### **Karir pada retailing Retailing karir akuntansi**

*Meskipun retailer kecil pada umumnya mempekerjakan perusahaan akuntan atau perusahaan akuntansi untuk mempersiapkan laporan keuangan, pedagang yang lebih besar memiliki akuntan staf dan bahkan departemen akuntansi yang berdedikasi. Ada beberapa keuntungan untuk akuntan; bekerja penuh dengan retailer besar sebagai lawan untuk bekerja untuk sebuah perusahaan CPA. Ada beberapa musim dengan pekerjaan akuntansi di pedagang eceran (berkaitan dengan mempersiapkan laporan kuartalan dan tahunan), tetapi itu tidak seperti firma CPA tradisional dengan praktik persiapan pajak. Banyak akuntan eceran memulai karier mereka dengan perusahaan CPA dan memutuskan untuk beralih ke posisi berbasis retailer. Dan meskipun pengendali retailer besar mungkin*

*telah mendapatkan CPA, ini mungkin bukan persyaratan untuk posisi tingkat rendah. Akuntan yang bekerja untuk pedagang eceran mungkin perlu memikirkan kembali beberapa metode mereka. Tidak seperti pabrik yang menghargai persediaan yang murah, kebanyakan pedagang eceran menghargai persediaan. Sebagai akuntan untuk retailer, banyak perhatian harus diberikan untuk menghitung potongan dari nilai eceran, kekurangan saham, dan diskon karyawan.*

*Bahaslah keuntungan dari karier berbasis bisnis bagi seorang CPA yang bekerja di sebuah firma akuntansi.*

#### 6.1.10 Kelemahan Metode Ritel

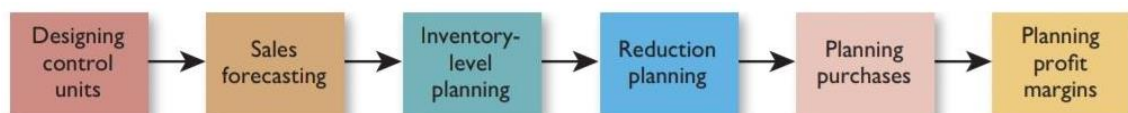
Kelemahan terbesar adalah beban pembukuan dalam mencatat data. Statistik inventaris buku selesai dapat dikomputerisasi dengan tepat hanya jika berikut dicatat secara akurat: nilai inventaris awal (dengan biaya dan ritel), pembelian (dengan biaya dan ritel), biaya pengiriman, markups dan markdowns, diskon karyawan, transfer dari departemen atau toko, pengembalian, dan penjualan lainnya. Meskipun para personel dibebaskan dari pengambilan banyak persediaan fisik, nilai buku yang berakhir di toko eceran mungkin tidak akurat kecuali semua data yang dibutuhkan direkam dengan tepat. Dengan komputerisasi, masalah potensial ini berkurang.

Pembatasan lainnya adalah bahwa pelengkap biaya rata-rata didasarkan pada biaya total barang dagangan yang tersedia untuk dijual dan nilai ritel total. Nilai akhir biaya hanya mendekati nilai inventaris yang benar. Hal ini dapat mengakibatkan salah informasi jika penjualan cepat berbeda markups atau jika ada variasi luas di antara markups berbagai barang.

Pengenalan dengan metode ritel dan biaya inventaris adalah penting untuk memahami bahan pengelolaan barang keuangan yang diuraikan dalam neraca bab ini.

#### 6.1.11 Pemasaran Dan Penganggaran.

Seperti yang kita perhatikan sebelumnya, pengendalian dolar memerlukan perencanaan dan pemantauan investasi inventaris perusahaan dari waktu ke waktu. Gambar 6.2 menunjukkan proses kontrol enam langkah untuk peramalan dan penyusunan anggaran. Proses ini harus diikuti secara berurutan karena perubahan dalam satu tahap mempengaruhi semua tahap setelahnya. Jika sebuah prediksi penjualan terlalu rendah, sebuah firma mungkin kehabisan barang karena tidak berencana untuk memiliki cukup barang dagangan selama musim penjualan dan pembelian yang direncanakan juga akan terlalu rendah



**Gambar 6.2** Dagangan yang memprakirakan dan proses penganggaran

#### 6.1.12 Pengaturan Unit Kontrol

Pengayaan barang dan penyusunan anggaran membutuhkan pemilihan unit kontrol, kategori barang dagangan untuk mengumpulkan data. Klasifikasi semacam itu harus cukup sempit untuk mengisolasi peluang dan masalah dengan garis dagang tertentu. Retailer berharap untuk mengontrol barang dalam departemen harus mencatat data tentang jatah dolar secara terpisah untuk setiap kategori

Mengetahui bahwa total markdowns di departemen adalah 20 persen di atas tingkat tahun lalu kurang berharga daripada mengetahui jenis tertentu barang di mana markdowns besar sedang diambil. Retailer dapat memperluas sistem pengendalinya dengan mengkombinasikan beberapa kategori yang membentuk suatu departemen. Namun, sebuah kategori yang luas tidak dapat dipecah menjadi komponen.

Hal ini membantu untuk menggunakan unit kontrol konsisten dengan data perusahaan dan asosiasi perdagangan. Perbandingan Internal hanya bermakna jika kategori stabil. Klasifikasi yang bergeser dari waktu tidak memungkinkan perbandingan. Perbandingan dari luar tidak ada artinya jika unit kontrol yang berbeda bagi retailer dan asosiasi perdagangannya. Unit kontrol mungkin berbasis pada departemen, klasifikasi di departemen, klasifikasi harga, dan klasifikasi barang standar. Sebuah diskusi dari masing-masing berikut

Klasifikasi praktis yang luas untuk catatan keuangan adalah departemen, yang memungkinkan retailer menilai setiap pengelompokan umum barang dagangan atau pembeli. Bahkan perangkat keras kecil membutuhkan data di departemen (peralatan dan peralatan, perlengkapan, barang-barang, dan sebagainya) untuk membeli, mengawasi persediaan, dan membuat keputusan. Untuk data keuangan yang lebih lanjut, merchandising klasifikasi dapat digunakan, dengan setiap departemen dibagi ke dalam kategori lebih lanjut untuk jenis barang terkait. Dalam merencanakan departemen peralatan dan peralatannya, perangkat keras yang praktis dapat menyimpan catatan finansial tentang kinerja seluruh departemen dan hasil dari berbagai kategori seperti mesin pemotong rumput/pembersih salju, perkakas listrik, perkakas tangan, dan tangga.

Suatu bentuk pengelompokan khusus menggunakan klasifikasi tarif — penjualan, inventaris, dan pembelian dianalisis berdasarkan kategori harga. Hal ini membantu jika model produk yang berbeda dijual dengan harga yang berbeda untuk pasar target yang berbeda (seperti Handy's memiliki \$50 alat listrik untuk melakukannya — yourselfers dan \$135 model untuk kontraktor). Para retailer dengan perlengkapan berat biasanya menggunakan pengendali garis harga.

Untuk paling kontras dengan data rata-rata industri, kategori barang perusahaan harus disesuaikan dengan yang dikutip dalam publikasi perdagangan. Federasi ritel nasional merancang klasifikasi dagangan standar dengan kategori pelaporan umum untuk kisaran retailer dan produk. Klasifikasi spesifik juga populer bagi beberapa retailer. Progresif grosir secara teratur menerbitkan data berdasarkan klasifikasi standar untuk supermarket.

Begitu unit kontrol dolar yang tepat ditetapkan, semua transaksi — termasuk penjualan, pembelian, transfer, penyimpanan, dan diskon karyawan — harus dicatat di bawah nomor klasifikasi yang tepat. Jadi, jika cat rumah adalah departemen 25 dan sikat adalah 25-1, semua transaksi harus membawa tanda tersebut.

**Etika pada retailing  
Izin untuk menembak**

*Para retailer dengan daya beli yang kuat sering menegosiasikan kelonggaran petunjuk dari para pedagang. Tunjangan ini membayar ganti rugi untuk markdowns ... yang terjadi karena barang yang dijual - dengan harga yang kurang dari seluruh ritel yang disarankan. Jenis markdowns mencakup tunjangan jangka pendek untuk mengkompensasi laba yang hilang selama periode penjualan khusus; Kelonggaran untuk pengurangan harga dari harga daftar penuh untuk barang dagangan akhir musim; Kelonggaran untuk pengurangan harga karena*

*cacat produk; Dan kelonggaran untuk harapan hidup yang singkat barang mudah rusak. Para kritikus allowances markdown merasa bahwa rantai besar mungkin dapat bernegosiasi dengan perjanjian yang lebih baik daripada pedagang kecil independen. Hal ini menimbulkan sengketa antitrust. Yang lain mengatakan bahwa tunjangan ini mungkin tidak lebih dari diskon tambahan. Dan karena tunjangan ini mungkin tidak benar dicatat dalam laporan keuangan retailer, mereka dapat melebih-lebihkan keuntungan.*

*Bahaslah keuntungan dan kerugian yang berkaitan dengan penggunaan neraca penggunaan petunjuk penggunaan dari sudut pandang seorang penjaja barang.*

## 6.2 PERKIRAAN PEMASARAN

Seorang pedagang eceran memperkirakan pendapatan masa depannya yang diharapkan untuk periode tertentu dengan memprakirakan penjualan. Ramalan ini mungkin melebar, bersifat departemen, dan digolongkan sebagai barang pribadi. Mungkin langkah yang paling penting dalam perencanaan barang finansial adalah prakiraan penjualan yang akurat, karena proyeksi penjualan yang keliru menunda seluruh proses. Itulah sebabnya banyak pedagang eceran menggunakan perangkat lunak ramalan cuaca milik negara. United grosir telah secara dramatis meningkatkan produktivitas inventaris dengan menggunakan perangkat lunak seperti dari SAS

Pengecer yang lebih besar sering meramalkan total dan penjualan departemen dengan teknik seperti analisis tren, analisis rangkaian waktu, dan analisis regresi yang berlipat ganda. Pembahasan tentang teknik-teknik ini tidak mungkin dilakukan dalam buku ini. Retailers kecil lebih mengandalkan "perkiraan," berdasarkan pengalaman. Bahkan bagi perusahaan yang lebih besar, perkiraan penjualan untuk klasifikasi barang di dalam departemen (atau jalur harga) mengandalkan metode kualitatif. Salah satu cara untuk meramalkan penjualan untuk kategori sempit adalah pertama untuk memproyeksikan penjualan berdasarkan perusahaan dan kemudian dengan departemen, dan akhirnya memecah angka penghakiman menjadi klasifikasi barang dagangan.

Faktor eksternal, faktor internal perusahaan, dan tren musiman harus diantisipasi dan diperhitungkan. Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi penjualan yang diproyeksikan adalah kecenderungan konsumen, tindakan pesaing, keadaan ekonomi, cuaca, dan penawaran supplier baru. Misalnya, Planalytics menawarkan metodologi yang dipatenkan untuk menganalisis dan meramalkan hubungan antara permintaan konsumen, lalu lintas toko, dan cuaca. Faktor-faktor perusahaan Internal yang dapat mempengaruhi penjualan di masa depan mencakup penambahan dan penghapusan jalur dagang, kebijakan promosi dan kredit yang direvisi, perubahan jam, channel baru, dan renovasi toko. Dengan banyak retailer, musim harus dipertimbangkan dalam menetapkan prakiraan penjualan bulanan atau kuartalan. Penjualan blower salju tahunan Handy tidak harus diperkirakan dari bulan desember saja.

Ramalan penjualan dapat dikembangkan dengan memeriksa kecenderungan masa lalu dan memproyeksikan pertumbuhan masa depan (berdasarkan faktor-faktor eksternal dan internal). Tabel 6.7 menunjukkan adanya ramalan penjualan untuk perkakas. Ini adalah perkiraan, subjek revisi. Berbagai faktor mungkin sulit bercampur sewaktu memikirkan prakiraan, seperti kekurangan barang, reaksi konsumen terhadap produk baru, tingkat inflasi, dan undang-undang pemerintah yang baru. Itulah sebabnya rencana barang finansial perlu fleksibel.

<b>Tabel 6.7</b> Hardware Store: Perkiraan penjualan sederhana memakai unit kontrol produk			
Unit kontrol produk	Penjualan aktual 2016	Pertumbuhan/ kemunduran (%)	Prakiraan penjualan 2017

Mesin pemotong rumput / peniup salju	\$ 200.000	+10.0	\$ 220.000
Cat dan perlengkapan	\$ 128.000	+3.0	\$ 131.840
Perangkat keras dan perlengkapan	\$ 108.000	+8.0	\$ 116.640
Persediaan pemipaan	\$ 88.000	-4.0	\$ 84.480
Perkakas listrik	\$ 88.000	+6.0	\$ 93.280
Persediaan kebun / bahan kimia	\$ 68.000	+4.0	\$ 70.720
Perabotan	\$ 48.000	-6.0	\$ 45.120
Pasokan listrik	\$ 40.000	+4.0	\$ 41.600
Tangga	\$ 36.000	+6.0	\$ 38.160
Alat bantu	\$ 36.000	+9.0	\$ 39.240
Total tahun	\$ 840.000	+4.9*	\$ 881.080
<i>*Ada kesalahan pembulatan kecil</i>			

Setelah dikeluarkannya ramalan tahunan, ramalan itu harus diubah menjadi empat bulan atau bulan. Dalam retailing, prakiraan bulanan adalah khas. Toko perhiasan tahu rekening desember untuk hampir seperempat penjualan tahunan, sedangkan toko-toko obat tahu penjualan desember sedikit lebih baik dari rata-rata. Toko alat tulis dan toko kartu kredit sadar bahwa natal dan kartu ucapan hari raya lainnya menghasilkan lebih dari 30 persen penjualan kartu ucapan musiman, dan kartu hari kasih sayang menempati urutan kedua dengan sekitar 15 persen.

Untuk memperoleh perkiraan yang lebih spesifik, retailer dapat menggunakan indeks penjualan bulanan yang membagi penjualan aktual setiap bulan dengan rata-rata penjualan bulanan dan melipatgandakan hasilnya dengan 100. Tabel 6.8 menunjukkan perangkat kerasnya 2016 penjualan bulanan dan indeks penjualan bulanan. Toko ini adalah musiman, dengan puncak-puncaknya pada akhir musim semi dan awal musim panas (untuk mesin pemotong rumput, persediaan kebun, dan seterusnya), serta desember (untuk perlengkapan pencahayaan, peniup salju, dan hadiah). Rata-rata penjualan bulanan 2016 adalah 70.000 dolar ( $\$840.000/12$ ). Oleh karena itu, indeks penjualan bulanan untuk bulan januari adalah  $67 [(+ 46.800 / + 70.000) * 100]$ ; Indeks bulanan lainnya juga dibuat. Setiap indeks bulanan menunjukkan persentase deviasi penjualan bulan itu dari bulan rata-rata. Nilai tukar rupiah terhadap dolar as di pasar spot antar bank jakarta, selasa sore naik mendekati angka Rp. 9.300 per dolar as, karena pelaku pasar masih membeli rupiah. Indeks pada oktober 67 berarti penjualan pada oktober 33 persen di bawah rata-rata.

**Tabel 6.8** Hardware Store, 2016 penjualan bulanan

Bulan	Penjualan aktual bulanan	Indeks Penjualan (a)
Januari	\$ 46.800	67
Februari	\$ 40.864	58
Maret	\$ 48.000	69
April	\$ 65.600	94
Mei	\$ 112.196	160
Juni	\$ 103.800	148
Juli	\$ 104.560	149
Agustus	\$ 62.800	90
September	\$ 46.904	67
Oktober	\$ 46.800	67

<b>November</b>	\$ 66.884	96
<b>Desember</b>	\$ 94.792	135
<b>Total penjualan tahunan</b>	<b>\$ 840.000</b>	
<b>Rata-rata penjualan bulanan</b>		<b>\$ 70.000</b>
<b>Rata-rata indeks bulanan</b>		<b>100</b>
<b>(a) Indeks penjualan bulanan = (penjualan bulanan rata-rata/bulanan) x 100</b>		

Setelah indeks penjualan setiap bulan ditentukan, retailer dapat meramalkan penjualan setiap bulan, berdasarkan perkiraan penjualan tahunan. Tabel 6.8 menunjukkan bagaimana penjualan bulanan 2016 yang mudah dipasarkan jika rata-rata penjualan bulanan diharapkan menjadi \$73.423.

### 6.2.1 Rencana inventaris

Pada titik ini, retailer rencana persediaannya. Tingkat harus cukup untuk memenuhi harapan penjualan, sehingga margin untuk kesalahan. Teknik untuk merencanakan tingkat inventaris adalah metode dasar stok, variasi persentase, suplai minggu, dan metode penjualan saham.

Dengan metode dasar ternak, seorang pedagang eceran membawa lebih banyak barang daripada yang diharapkan untuk dijual selama periode tertentu. Ada bantal jika penjualan lebih dari yang diharapkan, pengiriman ditunda, atau pelanggan ingin memilih dari beragam barang. Paling baik ketika perputaran persediaan rendah atau penjualan tidak menentu selama setahun. Persediaan yang direncanakan sejak awal bulan sama dengan penjualan yang direncanakan ditambah jumlah saham dasar.

$$\text{Stok dasar (retail)} = \text{rata-rata saham bulanan di ritel} - \text{Rata-rata penjualan bulanan}$$

Beginning-of-month :

$$\text{Anggaran tingkat persediaan (retail)} = \text{anggaran penjualan bulanan} + \text{saham dasar}$$

Jika perkakas, dengan rata-rata prakiraan bulanan 2017 sebesar \$73.423, menginginkan saham tambahan setara dengan 10 persen dari perkiraan bulanan dan mengharapkan penjualan januari 2017 sebesar \$49.193:

$$\text{Saham dasar (di ritel)} = (+ 73.423 * 1.10) - + 73.423 = + 7.342$$

*Beginning-of-january: Merencanakan tingkat persediaan (di ritel)*

Dalam metode variasi persentase, penetapan persediaan sejak bulan pertama setiap bulan berbeda dari persediaan bulanan rata-rata yang direncanakan dengan hanya separuh dari variasi bulan itu dari perkiraan penjualan bulanan rata-rata. Metode ini direkomendasikan jika rotasi saham lebih dari enam kali setahun atau relatif stabil, karena itu menghasilkan inventaris yang direncanakan lebih dekat dengan rata-rata bulan daripada teknik lainnya:

$$\text{Beginning-of-month terencana level (retail)} = \text{merencanakan rata-rata bulanan saham di ritel} \\ * 1/2 [1 + (\text{perkiraan penjualan bulanan/perkiraan rata-rata penjualan bulanan})]$$

Toko Hardware tak boleh menggunakan metode ini karena ada variabelnya. Jika itu terjadi, Handy akan merencanakan persediaan awal desember 2017 sebesar \$ 94.899, kurang dari yang diharapkan penjualan (\$99,121).

Metode suplai mingguan ini memprakirakan rata-rata penjualan mingguan, sehingga persediaan awal sama dengan perkiraan penjualan selama beberapa minggu. Ini mengasumsikan persediaan adalah proporsi penjualan. Terlalu banyak merchant- dise mungkin diisi dalam periode puncak dan terlalu sedikit selama periode yang lambat:

*Mulai dari awal bulan direncanakan tingkat inventaris (di ritel) = rata-rata penjualan mingguan diperkirakan x jumlah minggu yang akan diisi*

Jika perangkat keras ini memperkirakan rata-rata penjualan mingguan sebesar \$10.956,92 dari 1 januari 2017, sampai 31 maret 2017, dan ingin mengisi 13 minggu dagangan (berdasarkan omset yang diharapkan), inventaris awal akan mencapai \$142.440:

$$\text{Renca inventaris permulaan januari tingkat inventaris (di ritel)} = +10.956,92 * 13 = +142.440$$

Dengan metode penjualan dari stock-to-sales, pedagang eceran ingin mempertahankan perbandingan barang yang ditentukan dengan penjualan. Rasio 1,3 berarti bahwa jika peranti keras yang digunakan berencana untuk menjual 69.018 dolar pada bulan April 2017, perangkat itu harus memiliki nilai tukar (ritel) senilai \$89.723 yang tersedia selama bulan itu. Seperti metode suplai minggu-minggu ini, pendekatan ini cenderung untuk menyesuaikan persediaan lebih drastis daripada perubahan dalam penjualan yang dibutuhkan.

Rasio saham dan penjualan tahunan berdasarkan tipe eceran diberikan oleh sumber-sumber seperti norma-norma industri & rasio bisnis kunci (New York: Dun & Bradstreet) dan studi pernyataan tahunan (Philadelphia: RMA). Sumber-sumber ini akan memungkinkan retailer untuk membandingkan perbandingannya dengan perusahaan lain.

#### **Teknologi pada retailing Sistem penjualan inti (POS)**

*Perkembangan utama sistem penjualan nilai (point) adalah evolusi mereka dari penggunaan uang tunai menjadi saling terhubung dengan sistem perangkat lunak lain dan perangkat penyimpanan data portabel. Banyak retailer menggunakan sistem POS untuk mengelola persediaan dalam satu channel atau di berbagai saluran. Selain itu, beberapa sistem POS menangkap data yang relevan untuk manajemen karyawan (berdasarkan kegiatan pelanggan pada waktu hari dan hari dalam seminggu) dan mengamankan data pelanggan yang digunakan dalam riset pasar. TouchBistro ([www.touchbistro.com](http://www.touchbistro.com)) memiliki fitur-fitur yang dibutuhkan oleh jenis-jenis pengecor tertentu, seperti perusahaan makanan. TouchBistro memungkinkan staf menunggu E-mail dengan pesanan via iPad, menunjukkan makan bersama, menerapkan diskon, dan memungkinkan pengolahan kartu kredit pada iPad. Sistem pengutip (WWW. Shopkeep POS. Com) menerima semua jenis pembayaran (termasuk Apple Pay), secara otomatis mencatat inventaris, mencatat jam kerja setiap karyawan, dan mengidentifikasi karyawan yang berprestasi. Informasi ini dapat dilacak pada semua perangkat setiap saat.*

*Diskusikan persyaratan sistem POS unik restoran*

#### **6.2.2 Perencanaan Pengurangan**

Selain memprakirakan penjualan, sebuah firma harus memperkirakan pengurangan ritel yang diharapkan, yang merupakan perbedaan antara persediaan awal plus pembelian selama periode dan penjualan plus berakhirnya persediaan. Rencana pengurangan target yang telah direncanakan (diskon untuk merangsang penjualan), karyawan dan diskon lainnya (price cuts bagi karyawan, warga senior, dan lainnya), dan kekurangan saham (pencurian, kerusakan, dan kesalahan pembukuan):

$$\text{Pengurangan perencanaan} = (\text{Inventaris awal} + \text{Rencana belanja}) - (\text{Rencana penjualan} + \text{Inventaris akhir})$$

Perencanaan pengurangan berkisar pada dua faktor utama: memperkirakan pengurangan total berdasarkan periode anggaran dan menetapkan estimasi bulanan. Hal berikut harus dipertimbangkan dalam perencanaan pengurangan: pengalaman masa lalu, perubahan kebijakan perusahaan, pengutipan bawaan dari periode anggaran yang satu ke yang lain, tren harga, dan tren kekurangan stok.

Pengalaman masa lalu adalah titik awal yang baik. Lalu, data itu dapat dibandingkan dengan kinerja ketegasan yang serupa dengan meninjau data tentang keahlian menembak, diskon, dan kekurangan saham dalam publikasi perdagangan. Seorang retailer dengan nilai yang lebih tinggi daripada yang dapat dilakukan pesaingnya untuk menyelidiki dan mengoreksi situasi dengan menyesuaikan pembelian praktek dan tingkat harga atau meningkatkan pelatihan tenaga kerja penjualan.

Pengecer harus mempertimbangkan prosedurnya sendiri dalam meninjau pengurangan. Perubahan kebijakan sering mempengaruhi kuantitas dan waktu penembak. Jika sebuah perusahaan memperluas bermacam-macam barang musiman dan fashion, ini mungkin akan menyebabkan kenaikan nilai jual.

Barang bawaan, tren harga, dan kecenderungan untuk kekurangan stok juga mempengaruhi perencanaan. Jika benda-benda seperti sarung tangan dan zat antibeku yang disediakan pada musim bebas, guna-guna sering kali tidak digunakan untuk membersihkan persediaan. Namun, bawaan berupa benda-benda fad hanyalah potongan kecil. Tren harga kategori produk memiliki dampak yang kuat pada pengurangan. Banyak sistem komputer penuh sekarang dijual kurang dari 1.000 dolar as, jauh turun dari tahun-tahun sebelumnya. Ini berarti komputer dengan harga yang lebih tinggi harus ditandai. Tren kekurangan saham (membandingkan nilai stok sebelumnya dan nilai inventaris fisik) dapat digunakan untuk memproyeksikan pengurangan masa depan karena pencurian karyawan, pelanggan, dan vendor; Perusakan; Dan kesalahan pembukuan. Jika sebuah firma memiliki kekurangan saham kurang dari 2 persen penjualan tahunan, hal itu biasanya dianggap baik. Gambar 6.3 memperlihatkan sebuah daftar periksa untuk mengurangi kekurangan dari kesalahan administrasi dan penanganan.

**Jawab ya atau tidak untuk setiap pertanyaan berikut.  
Jika tidak berarti perlu tindakan korektif yang harus di ambil.**

**Pembelian**

1. Apakah jumlah yang tepat dari barang dagangan yang dibeli selalu ditentukan dalam kontrak?
2. Apakah ada persyaratan pembelian khusus yang jelas?
3. Apakah kembali ke vendor tercatat dengan benar?

**Penilaian**

4. Apakah harga eceran jelas dan benar ditandai pada dagangannya?
5. Apakah tambahan markdowns dan markups direkam oleh nomor item dan kuantitas?
6. Apakah cek kasir dengan manajer jika harga tidak ditandai pada barang?
7. Apakah label harga lama dihapus ketika harga barang berubah?

**Pemeliharaan**

8. Setelah tanda terima, apakah jumlah pembelian diperiksa terhadap pesanan?
9. Apakah barang dagangan ditangani dengan cara yang sistematis?
10. Apakah benda-benda yang dijual dalam jumlah besar (seperti produk, gula, permen) diukur dengan akurat?



11. Apakah rusak, kotor, dikembalikan, atau barang-barang khusus lainnya ditangani secara terpisah?  
**Penjualan**
12. Apakah pegawai penjualan tahu harga yang benar atau memiliki akses yang mudah?
13. Apakah presentase kesalahan pembayaran yang dilakukan oleh kasir dalam penjualan sangat Kecil
14. Apakah persyaratan khusus tercatat dalam penerimaan penjualan (seperti diskon karyawan)?
15. Apakah penerimaan penjualan sudah dihitung dan kemudian diperiksa untuk faktur yang hilang?  
**Rencana Inventaris**
16. Apakah inventaris fisik yang dilakukan setidaknya setiap tahun dan merupakan persediaan buku yang disimpan sepanjang tahun?
17. Apakah perbedaan antara inventaris fisik dan inventaris buku selalu dijelaskan?  
**Laporan Keuangan**
18. Apakah catatan permanen pada semua transaksi yang disimpan dan dimonitor untuk akurasi?
19. Apakah ritel dan biaya menyimpan data?
20. Apakah kekurangan persediaan dibandingkan dengan rata-rata industri?

**Gambar 6.3** Daftar pemeriksaan untuk mengurangi kekurangan persediaan akibat kesalahan administrasi dan penanganan

Setelah menentukan pengurangan total, mereka harus direncanakan berdasarkan bulan karena pengurangan sebagai persentase penjualan tidak sama selama setiap bulan. Kekurangan saham mungkin jauh lebih tinggi selama periode sibuk, ketika toko lebih ramai dan transaksi terjadi lebih cepat.

### 6.2.3 Perencanaan Pembelian

Rumus untuk menghitung pembelian yang direncanakan untuk suatu periode adalah:

$$\text{Rencana pembelian (pada retail)} = \text{Rencana penjualan sebulan} + \text{Rencana pengeluaran sebulan} + \text{rencana stok akhir bulan} - \text{permulaan stok awal bulan}$$

Jika proyek perangkat keras yang berguna juni 2017 menjual menjadi \$108.666 dan total potongan yang direncanakan menjadi 5 persen dari penjualan, rencana persediaan akhir bulan di ritel menjadi \$72.000, dan memiliki inventaris awal bulan di ritel \$80.000, pembelian yang direncanakan untuk bulan juni adalah:

$$\text{Rencana pembelian (pada retail)} = \$108.000 + \$5.433 + \$722.000 - \$80.000 = \$106.099$$

Karena perkakas yang praktis mengharapkan harga dagangan 2017 berupa sekitar 60 persen dari harga jual eceran, rencananya adalah membeli 63.659 dolar barang dengan biaya di bulan juni 2017:

$$\text{Rencana pengeluaran (biaya)} = \text{Rencana pengeluaran pada retail} \times \text{Harga dagangan sebagai persentase dari harga jual} = \$106.99 \times 0.60 = \$63.659$$

Bujukan untuk beli adalah perbedaan antara pembelian yang direncanakan dan komitmen pembelian yang telah dibuat oleh pembeli untuk jangka waktu tertentu, sering kali sebulan. Itu mewakili jumlah yang tersisa yang harus dikeluarkan si pembeli untuk bulan itu dan dikurangi setiap kali pembelian dilakukan. Pada awal bulan, pembelian dan pembelian secara terbuka yang direncanakan oleh sebuah perusahaan adalah sama jika belum ada komitmen pembelian sebelum bulan itu dimulai. Penjualan langsung tercatat dengan harga.

Dengan perangkat keras yang mudah didapat, pembeli telah membuat komitmen pembelian untuk juni 2017 dalam jumlah \$55.000 di ritel. Oleh karena itu, Handy's open-to-buy di ritel untuk juni adalah \$51.099:

$$\text{Open-to-buy (biaya)} = \text{Rencana pengeluaran sebulan} - \text{Pembelian dibulan tersebut} = \$106.099 - \$55.000 = \$51.099$$

Untuk menghitung harga jual di bulan juni 2017, 51.099 dolar dikalikan dengan biaya jual perangkat keras sebagai persentase harga jual:

$$\begin{aligned} \text{Open-to-buy (biaya)} &= \text{Open-to-buy pada retail} \times \text{Harga Jual dagangan (\%)} \\ &= \$51.099 \times 0.60 = \$30.659 \end{aligned}$$

Konsep bujukan-untuk-beli memiliki dua kekuatan utama: (1) mempertahankan hubungan yang ditentukan antara inventaris dan penjualan yang direncanakan, yang menghindari pembelian yang berlebihan dan yang kurang membeli dan (2) itu memungkinkan pembelian yang lengkap untuk mencerminkan perubahan penjualan, markdowns, dan seterusnya. Jika Handy merevisi kembali penjualan bulan juni 2017 menjadi \$120.000 (dari \$108.666), itu secara otomatis meningkatkan pembelian yang direncanakan dan dibeli secara terbuka sebesar \$11.334 di ritel dan \$6.800 di biaya.

Disarankan bagi retailer untuk menyimpan setidaknya sebuah figuran kecil untuk dibeli selama mungkin untuk memanfaatkan penawaran khusus, membeli model baru ketika diperkenalkan, dan mengisi barang-barang yang terjual. Batas untuk membeli sesuatu kadang-kadang harus dilampaui karena permintaan yang terlalu rendah (prakiraan penjualan yang rendah). Pedagang eceran hendaknya tidak terlalu kaku sehingga para karyawan tidak dapat memiliki kebijakan (pemberdayaan karyawan) untuk membeli barang-barang dengan harga di bawah rata-rata ketika pembelian secara terbuka tidak benar-benar terbuka.

#### 6.2.4 Merencanakan margin laba

Dalam mempersiapkan anggaran dagangan yang menguntungkan, pedagang eceran harus mempertimbangkan penjualan bersih yang direncanakan, biaya operasional ritel, laba, dan pengurangan ritel dalam barang dagangan:

$$\text{Presentasi Awal Markup} = \frac{\text{Rencana Pengeluaran Retail} + \text{Rencana Profit} + \text{Rencana Pengurangan}}{\text{Rencana Penghasilan Bersih dari penjualan} + \text{Rencana Pengurangan}}$$

Kenaikan yang diperlukan adalah rata-rata firmwide. Barang pribadi bisa jadi dibeli menurut permintaan dan faktor-faktor lain, asalkan harganya rata-rata dipenuhi. Konsep markup awal diperkenalkan di sini untuk kontinuitas dalam deskripsi dari anggaran dagangan.

Handy memiliki prakiraan penjualan pada tahun 2017 sebesar \$881.080 dan mengharapkan biaya tahunan sebesar \$290.000. Pengurangan diproyeksikan pada \$44.000. Total target margin laba dolar bersih adalah us \$60.000 (6,8 persen penjualan). Kenaikan harga ini adalah 42,6 persen:

$$\text{Presentasi Awal Markup} = \frac{\$ 290.000 + \$ 60.000 + \$ 44.000}{\$ 881.000 + \$ 44.000} = 42.6\%$$

### 6.2.5 Sistem Kontrol Unit

Sistem kendali Unit berurusan dengan jumlah barang dagangan dalam satuan dan bukan dolar. Informasi biasanya mengungkapkan beberapa hal, antara lain :

- Barang-barang yang dijual dengan baik dan yang dijual dengan buruk.
- Peluang dan masalah dalam hal harga, warna, gaya, ukuran, dan sebagainya.
- Jumlah barang yang ada di tangan (jika inventaris buku); Kurangi jumlah stok yang banyak.
- Indikasi usia inventaris, penyorotan calon untuk markdowns atau promosinya.
- Waktu optimal untuk memesan ulang barang.
- Pengalaman dengan sumber-sumber alternatif (vendor) ketika masalah timbul.
- Inventaris dan penjualan barang di setiap cabang toko akan meningkatkan arus pemindahan barang di antara cabang dan mengingatkan penjual tentang produk mana yang sudah habis di cabang dan berkurangnya stok yang ada di setiap toko, akan mengurangi biaya inventaris.

### 6.2.6 Sistem Inventaris Fisik

Sebuah inventaris sistem kontrol unit serupa dengan inventaris fisik sistem kontrol dolar. Akan tetapi, sistem ini peduli akan nilai finansial inventaris, sedangkan sistem kendali unit melihat jumlah unit berdasarkan klasifikasi pokok. Dengan unit kontrol, tingkat persediaan dimonitor baik oleh inspeksi visual atau hitungan sebenarnya. Gambar 6.4 merupakan Sistem inventaris fisik menyita banyak waktu. Pikirkan seberapa banyak waktu yang diperlukan retailer untuk menginventaris pakaian dan aksesoris dengan campuran barang dagangan yang besar, seperti yang digambarkan di sini.



**Gambar 6.4** Contoh Stok Inventaris Anak

*Sumber: kedrov/Shutterstock.*

Dalam sistem inspeksi visual, barang dagangan ditempatkan di peg (atau serupa), dengan setiap barang tertera di bagian belakang atau pada kartu saham. Jumlah inventaris Minimum dicatat, dan penjualan ulang personel ketika inventaris mencapai tingkat Minimum. Hal ini akurat hanya jika benda-benda ditempatkan dalam urutan numerik pada display (dan dijual sesuai). Sistem ini digunakan di rumah barang-barang dan perangkat keras yang dipajang di berbagai diskon dan toko perangkat keras. Meskipun mudah untuk dirawat dan tidak mahal, metode itu tidak menyediakan data tentang kecepatan penjualan barang perorangan. Dan, jumlah saham

minimum mungkin diatur dengan sewenang-wenang dan tidak diambil dari analisis yang mendalam.

Sistem inventaris fisik lainnya, penghitungan aktual, berarti menyusun secara teratur jumlah unit yang ada. Catatan pendekatan ini — dalam satuan — persediaan yang ada, pembelian, volume penjualan, dan kekurangan untuk periode tertentu. Sistem penghitungan saham menuntut pekerjaan yang lebih administrasi tetapi memungkinkan firma memperoleh data penjualan untuk periode tertentu dan hubungan antargolongan sebagai waktu dari setiap perhitungan. Sistem fisik tidak secanggih sistem buku. Hal ini lebih berguna dengan nilai rendah item dengan penjualan yang dapat diprediksi. Perangkat keras ini bisa menggunakan sistem untuk isolasi:

	Jumlah gulungan pita periode Desember 2016
Inventaris permulaan, 01 desember 2016	100
Total pembelian selama periode	<u>70</u>
Total unit tersedia untuk dijual	170
Penutupan inventaris, 31 desember 2016	<u>60</u>
Penjualan dan kekurangan selama periode	110

### 6.2.7 Sistem Inventaris Abadi

Sistem kontrol unit yang terus-menerus inventaris terus menjalankan total jumlah unit yang ditangani oleh pedagang eceran melalui catatan penerimaan yang menyesuaikan penjualan, laba, transfer ke departemen atau toko lainnya, penerimaan pengiriman, dan transaksi lainnya. Semua tambahan dan pengurangan dari persediaan awal dicatat. Sistem seperti itu dapat diterapkan secara manual, menggunakan label dagang yang diproses oleh komputer, atau bergantung pada alat penjualan runcing seperti pemindai optik.

Sistem penjualan inti — yang umum digunakan dewasa ini, bahkan oleh banyak pedagang kecil — data konsumsi dari label dagang atau label produk langsung ke komputer dalam penyimpanan untuk segera diproses data. Sistem komputer lebih cepat, lebih akurat, dan lebih bermutu daripada sistem manual. Suatu sistem manual menuntut karyawan untuk mengumpulkan data dengan memeriksa cek penjualan, penerimaan barang, permintaan transfer, dan dokumen-dokumen lainnya. Data kemudian dikodekan dan ditaburi tabulasi. Sistem penandaan barang mengandalkan tag pra-dicetak dengan data oleh departemen, klasifikasi, vendor, gaya, tanggal penerimaan, warna, dan/atau materi. Sewaktu suatu barang terjual, satu eksemplar label itu disingkirkan dan dikirim ke fasilitas tabulating untuk analisis komputer. Sejak ditandai sebelumnya diproses dalam batch, mereka dapat digunakan oleh pedagang lebih kecil yang berlangganan ke biro layanan dan oleh cabang-cabang rantai (dengan data diproses di lokasi pusat).

Sistem POS saat ini mudah untuk jaringan; Mereka memiliki kemampuan cadangan baterai dan berjalan dengan GPS standar dan perangkat lunak. Banyak sistem ini menggunakan pemindai optik untuk memindahkan data dari suatu produk ke komputer dengan tongkat atau peralatan lain yang menjadi peka pada benda-benda itu. Gambar 6.5 menunjukkan cara kerja kode bar. Seperti disebutkan sebelumnya, UPC adalah format dominan untuk pengkodean data ke dalam dagangan. Ini adalah bagaimana menafsirkan barcode:

1. Sistem penomoran ini berisi dua (atau mungkin tiga) digit untuk mengidentifikasi bangsa (atau wilayah) yang menentukan kode pembuatnya di daerah geografis tersebut. Dalam kode UPC biasa, digit angka awal adalah 0.

2. Kode pabrikan adalah serangkaian nomor khas yang ditugaskan kepada produsen tertentu oleh coding authority of The nation atau daerah. Semua produk perusahaan yang diberikan mendapatkan kode produsen yang sama — yang biasanya lima nomor.
3. Kode produk ditentukan oleh setiap produsen — yang dapat menetapkan lima digit kode produk bahwa dia ingin menentukan produk yang berbeda oleh perusahaan itu.
4. Digit centang adalah nomor tambahan yang membantu memverifikasi bahwa barcode spesifik dipindai secara akurat. Hal ini didasarkan pada digit lain dari barcode

Banyak retailer menggabungkan sistem yang abadi dan fisik, yang menghitung penjualan dalam jumlah besar dikendalikan oleh suatu sistem dan benda-benda lain yang dikendalikan oleh sistem inventaris fisik. Perhatian ditempatkan dengan baik pada produk yang paling penting retailer ini.

Gambar 6.5 bagaimana sistem pemindai berbasis UPC bekerja? Sebagaimana dijabarkan oleh eHow ([www.ehow.com](http://www.ehow.com)), pemindai toko membaca, memecahkan kode, dan membebaskan pelanggan dalam hitungan detik. Pemindai ini memiliki cahaya laser yang mengubah kode biner UPC menjadi harga yang tepat. Kode UPC diidentifikasi dari database pedagang eceran.



**Gambar 6.5** Pemindai Barcode

*Sumber: florin orea/ Shutterstock..*

#### ***Unit kontrol sistem dalam prakteknya***

Melakukan inventaris fisik membutuhkan banyak waktu dan banyak tenaga. Hal ini juga penting: memiliki terlalu banyak saham, atau terlalu sedikit, itu mahal. Perusahaan konsultan, First Insight, telah mendapati bahwa setiap tahun pedagang eceran di AS kehilangan sekitar 280 miliar dolar karena melakukan inventaris yang berlebihan. 7 dan, biaya karena persediaan yang tidak cukup diperkirakan lebih dari 50 miliar dolar per tahun.

Para retailer perlu menentukan biaya yang "nyata" dari penjualan yang tidak terjual — yang berarti mempertimbangkan bukan hanya biaya faktur dan barang melainkan juga biaya modal (dana yang diinvestasikan dalam inventaris yang tidak terjual), biaya inventaris (asuransi dan biaya ruang kosong di gudang atau penjualan daerah), penanganan biaya, biaya pencurian, sistem yang akan hilang jika barang tidak terjual dengan cepat, dan peluang kehilangan penjualan. Bersama-sama, biaya yang terkait dengan penemu ini dapat meningkat dan memiliki dampak besar pada keuntungan. Memiliki terlalu banyak persediaan dapat menjadi masalah besar (atau lebih buruk) daripada kehabisan barang, karena baik biaya maupun sasaran yang mungkin diperlukan untuk memindahkan barang. Dalam beberapa kategori produk, inventaris penjualan dapat mengkanibalkan penjualan produk harga penuh. Jika semua biaya tambahan dipertimbangkan, total kerugian dapat mencapai 25 sampai 30 persen lebih besar daripada nilai perlengkapan perlengkapan yang berlebih.

**Retailing di seluruh dunia  
Pasar Barang KW (Grey Market)**

*Tidak seperti produk palsu, Grey Market adalah barang otentik dan bersumber melalui saluran-saluran non-tradisional yang tidak diwenangkan oleh para produsen. Dalam pemasaran abu-abu, para retailer menganalisis perbedaan harga untuk barang-barang yang dijual di seluruh dunia, dan membeli barang-barang yang harganya berkisar antara tingkat harga grosir yang normal dan harga pasar luar negeri cukup besar untuk mengkompensasi mereka untuk pengiriman, biaya inventaris, dan biaya pelayanan produk (kebanyakan produsen tidak akan memberikan garansi untuk produk Grey Market). Grey Market juga tidak memenuhi syarat untuk menerima pembagian saham, rebates, atau tawaran kupon kerja sama. Selain arloji, ada pasar gelap yang besar untuk kosmetik, buku pelajaran perguruan tinggi, parfum, dan peralatan kamera. Sebagai pedagang eceran jam tangan halus yang menjual dari \$2.000 sampai \$20.000, jelaskan implikasi finansial dari menjual kembali produk pasar abu-abu*

Sampai sekarang, kita telah membahas keuangan dan kendali unit secara terpisah. Dalam prakteknya, mereka terhubung. Keputusan tentang berapa banyak unit yang harus dibeli dipengaruhi oleh investasi dolar, omset inventaris, diskon kuantitas, biaya perumahan dan asuransi, dan seterusnya. Tiga aspek pengendalian inventaris keuangan dibahas berikutnya: omset saham dan margin laba kotor pada investasi, kapan harus menyusun ulang, dan berapa banyak yang harus dipesan ulang.

***Omset saham dan margin laba kotor pada investasi***

Rotasi saham mewakili jumlah kali selama periode tertentu, biasanya 1 tahun, bahwa persediaan rata-rata di tangan dijual. Hal ini dapat diukur dengan toko, produk, departemen, dan vendor. Dengan omset tinggi, investasi inventaris produktif secara per dolar; Barang - barang masih segar; Kerugian akibat perubahan gaya; Dan, bunga, asuransi, kerusakan, dan biaya perumahan dikurangi. Retailer dapat meningkatkan turnover saham dengan mengurangi pemerataan sahamnya, menghilangkan atau memiliki sedikit persediaan untuk produk yang beredar lambat, membeli secara tepat waktu, menerapkan perencanaan persediaan cepat (QR), dan menggunakan supplier yang dapat diandalkan.

Omset saham dapat dikomputerisasi dalam satuan atau dolar (secara ritel atau biaya). Pilihan formula bergantung pada sistem akuntansi retailer:

$$\text{Kecepatan pengembalian saham tahunan (unit)} = \frac{\text{Jumlah unit yang terjual selama setahun}}{\text{Rata-rata persediaan (unit)}}$$

$$\text{Kecepatan pengembalian saham tahunan (ritel dolar)} = \frac{\text{Penjualan bersih tahunan}}{\text{Rata-rata persediaan (ritel)}}$$

$$\text{Kecepatan pengembalian saham tahunan (biaya)} = \frac{\text{Harga barang yang dijual selama setahun}}{\text{Rata-rata persediaan (biaya)}}$$

Dalam komputasi omset, inventaris rata-rata untuk seluruh periode perlu tercermin. Tingkat Turnover tidak valid jika rata-rata benar tidak digunakan, seperti yang terjadi jika perusahaan salah melihat tingkat inventaris dari puncak atau bulan lambat sebagai rata-rata. Tabel 6.10 menunjukkan tingkat turnover untuk berbagai retailer. Pompa bensin, toko swalayan, dan toko grosir memiliki tarif tertinggi. Mereka bergantung pada volume penjualan untuk kesuksesan

mereka. Toko perhiasan, toko perkakas, dan beberapa toko pakaian memiliki tarif yang sangat rendah. Mereka membutuhkan margin laba yang lebih besar pada setiap item yang dijual dan mempertahankan berbagai macam yang cukup besar.

<b>Tabel 6.9</b> Tingkat pembelian saham media tahunan untuk dipilih jenis rretailer. 2016	
Tipe Retailer	Tingkat pengembalian modal media tahunan
Dealer Mobil (Baru)	5.1
Toserba	29.1
Swalayan	4.3
Toko pakaian keluarga	2.6
Toko bunga	9.5
Toko furnitur	3.5
Stasiun bensin dengan toko-toko	51.6
Toko haida, barang baru dan douvenir	3.7
Toko hardware	2.7
Toko perumahan	5.5
Toko peralatan rumah tangga	4.7
Toko perhiasan	1.3
Kayu dan pedagang material lainnya	6.7
Toko pakaian pria	2.8
Retailer online	5.4
Toko obat dan farmasi	13.7
Toko grosir dan Supermarket	15.0
Toko pakaian wanita	3.4

*Sumber : diekstrak dan di kompilasi oleh penulis. Copyright 2016, Asosiasi manajemen resiko (www.rmahq.org).*

Terlepas dari keuntungan omset tinggi, membeli barang-barang dalam jumlah kecil juga dapat mengakibatkan hilangnya jumlah diskon dalam jumlah besar dan biaya transportasi yang lebih tinggi. Karena turnover tinggi mungkin karena campuran yang terbatas, beberapa penjualan mungkin hilang, dan keuntungan mungkin lebih rendah jika harga dikurangi untuk memindahkan persediaan dengan cepat. Laba per unit bergantung pada laba dan laba.

Margin bruto laba atas investasi (GMROI) menunjukkan hubungan antara margin bruto (laba total dolar) dan investasi inventaris rata-rata (biaya) dengan menggabungkan profitabilitas dan langkah-langkah dijual ke stok:

$$GMROI = \frac{\text{Gross Marjin dalam Dolar}}{\text{Penjualan Bersih}} \times \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Harga Persediaan Saat ini}}$$

$$GMROI = \frac{\text{Gross Marjin dalam Dolar}}{\text{Harga Persediaan Saat ini}}$$

Margin bruto dalam dolar sama dengan penjualan bersih dikurangi biaya barang yang dijual. Persentase margin bruto diperoleh dengan membagi margin bruto dolar oleh penjualan bersih. Rasio jual beli ke saham diperoleh dengan membagi penjualan bersih dengan inventaris rata-rata dengan biaya. Rasio itu dapat diubah menjadi turnover saham dengan mengalirkannya [(100 - bruto persentase)/100].

Laba bersih atas investasi adalah konsep yang berguna untuk beberapa alasan:

- Ini menunjukkan bagaimana pemilik toko bisa makmur. Supermarket mungkin memiliki margin 20 persen dan rasio jual banding saham GMROI sebesar 300 persen. Toko pakaian

wanita mungkin memiliki margin yang besar dari 50 persen dan rasio jual banding saham GMROI dari 300 persen. Kedua perusahaan memiliki GMROI yang sama karena trade-off antara item profitabilitas dan turnover.

- Ini merupakan indikator yang bagus dari kinerja seorang manajer karena memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang dikendalikan oleh orang itu. Selain itu, ada juga perbandingan antar departemen
  - Hal ini sederhana untuk merencanakan dan memahami, dan pengumpulan data mudah.
  - Hal ini dapat ditentukan jika kinerja GMROI konsisten dengan tujuan perusahaan lainnya.
- Persentase margin bruto dan rasio jual banding saham harus dipelajari secara individu. Jika hanya GMROI keseluruhan ditinjau, kinerja dapat dinilai tidak benar.

### ***Kapan harus memesan ulang***

Satu cara untuk mengendalikan inventaris investasi adalah dengan secara sistematis mengatur tingkat saham di mana perintah baru harus ditempatkan. Tingkat saham seperti itu disebut titik reorder, dan didasarkan pada tiga faktor.

1. Urutan waktu timah adalah periode dari tanggal pesanan ditempatkan oleh pedagang eceran ke barang tanggal siap untuk dijual (diterima, ditandai harga, dan diletakkan di lantai jual).
2. Kecepatan penggunaan memaksudkan penjualan rata-rata per hari, dalam satuan, barang dagangan.
3. Stok keamanan adalah persediaan ekstra yang melindungi terhadap kondisi out-of-stock karena permintaan yang tak terduga dan penundaan pengiriman. Hal ini tergantung pada kebijakan perusahaan tentang kehabisan barang.

Rumus untuk pedagang eceran yang tidak berencana untuk membawa stok keamanan diperlihatkan di sini. Ini percaya permintaan pelanggan stabil dan bahwa perintahnya segera dipenuhi oleh pemasok:

$$\text{Poin Reorder} = \text{Tingkat Penggunaan} \times \text{Pemimpin Waktu}$$

Jika peralatan yang praktis menjual 10 kuas sehari dan membutuhkan 8 hari untuk memesan, menerima, dan menampilkannya, alat itu memiliki titik reorder dari 80 sikat. Itu akan melakukan pemesanan ulang saat persediaan di tangan mencapai 80. Pada saat sikat dari perintah itu ditempatkan di rak-rak (8 hari kemudian), stok di tangan akan menjadi nol, dan stok baru akan mengisi persediaan.

Strategi ini tepat bila Handy memiliki permintaan pelanggan tetap 10 kuas setiap hari dan diperlukan tepat 8 hari untuk menyelesaikan semua tahap dalam proses pemesanan. Ini tidak biasanya terjadi. Jika pelanggan membeli 15 sikat per hari dalam sebulan, alat ini akan kehabisan stok dalam  $5 - \frac{1}{3}$  hari dan tanpa sikat selama  $2 - \frac{2}{3}$  hari. Jika pesanan membutuhkan 10 hari untuk memproses, Handy akan memiliki sikat selama 2 hari, meskipun dengan benar permintaan estimasi. Untuk retailer yang tertarik dalam menjaga stok keselamatan, formula pemesanan menjadi:

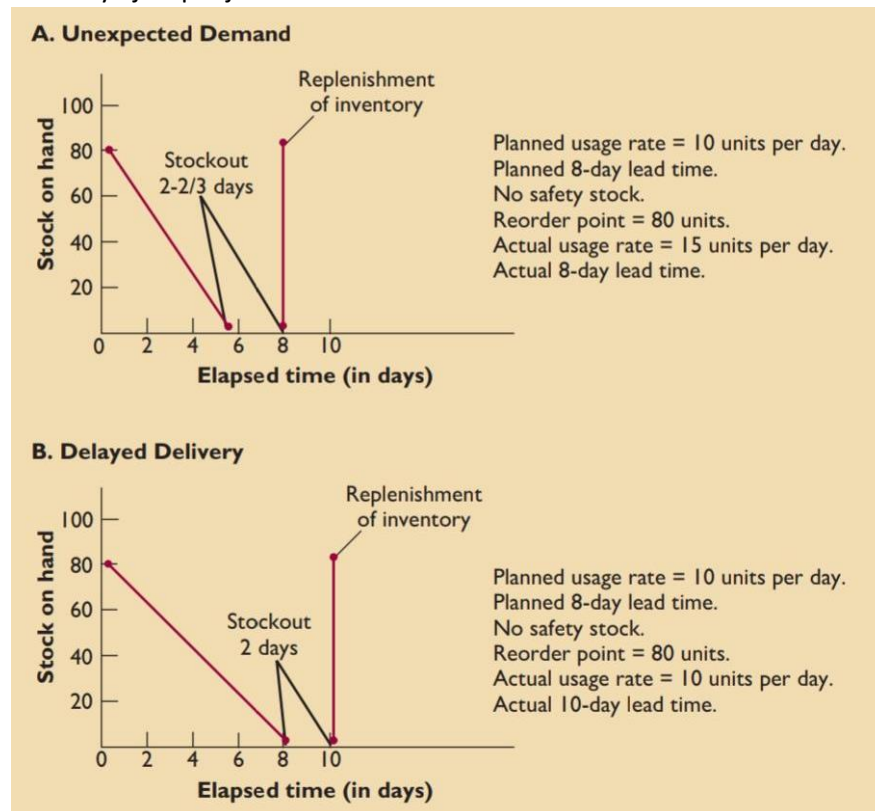
$$\text{Poin reorder} = (\text{Tingkat penggunaan} \times \text{pemimpin waktu}) + \text{Stok kewanaman}$$

Katakanlah peranti keras yang praktis memutuskan stok keamanan 30 persen untuk kuas; Titik reorder adalah  $(10 * 8) + (0,30 * 80) = 80 + 24 = 104$ . Handy masih berharap untuk menjual rata-rata 10 sikat per hari dan menerima perintah dalam waktu rata-rata 8 hari. Persediaan keamanan 24 sikat ekstra disediakan untuk melindungi terhadap permintaan yang tak terduga atau kiriman yang terlambat.

Dengan mengkombinasikan sistem inventaris abadi dan kalkulasi titik daur ulang, pemesanan dapat terkomputerisasi dan sistem pemesanan otomatis dapat diaktifkan secara mekanis ketika



stok di tangan mencapai titik reorder. Akan tetapi, intervensi oleh pembeli atau manajer harus mungkin, khususnya jika penjualan bulanan berubah-ubah drastis.



Gambar 6.6 Bagaimana stok dapat dilakukan

**Berapa banyak untuk memesan ulang**

Sebuah firma yang menempatkan ordo besar secara umum mengurangi biaya pemesanan tetapi meningkatkan biaya penyimpanan inventaris. Sebuah firma yang menempatkan ordo kecil sering kali meminimalkan biaya penyimpanan sementara biaya pemesanan bisa naik (kecuali EDI dan sistem inventaris QR digunakan).

Kuantitas tatanan ekonomi (EOQ) adalah kuantitas per order (dalam satuan) yang meminimalkan biaya total memproses perintah dan inventaris. Biaya pemrosesan mencakup waktu komputer, formulir pesanan, tenaga kerja, dan penanganan barang-barang baru. Biaya penangkapan mencakup perumahan, investasi persediaan, asuransi, pajak, penyusutan, kemerosotan, dan pencurian. Perhitungan kuantitas ekonomi dapat dilakukan oleh perusahaan besar dan kecil.

Sebagaimana diperlihatkan oleh gambar 6.7, biaya pemrosesan tata tertib turun menjadi kuantitas ketertiban (dalam unit-unit) meningkat karena jumlah perintah yang dibutuhkan untuk kuantitas tahunan yang sama. Inventaris biaya memegang ketika kuantitas pesanan naik karena lebih banyak unit harus diadakan dalam inventaris dan mereka disimpan untuk jangka waktu yang lebih lama. Dua biaya yang diringkas menjadi kurva biaya total. Secara matematis, kuantitas tatanan ekonomi adalah:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{IC}}$$

Dimana :

EOQ = Jumlah per urutan (dalam unit)

D = Permintaan tahunan (dalam unit)

S = Biaya untuk pemesanan (dalam dolar)

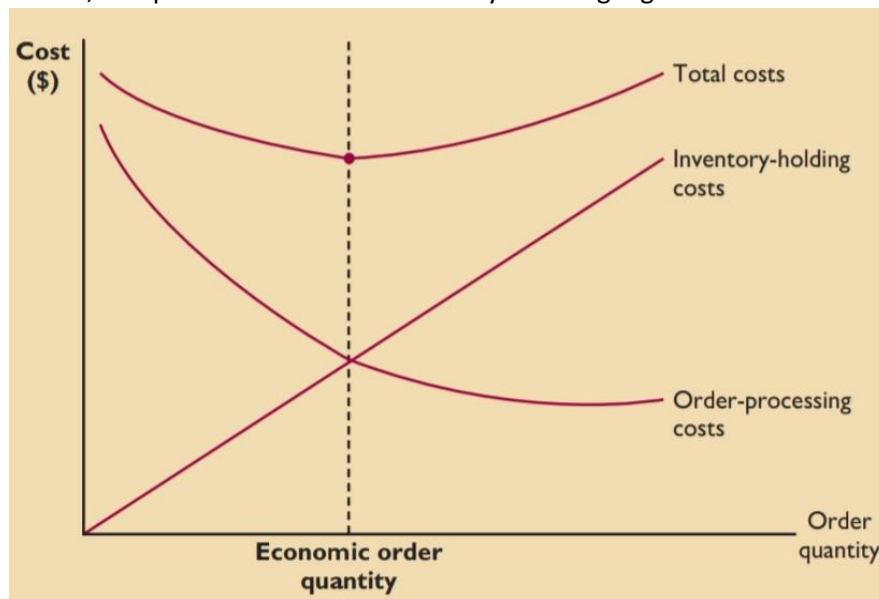
I = Presentase biaya tahunan untuk biaya unit

C = Biaya unit barang (dalam dolar)

Diperkirakan bisa menjual 150 set perkakas listrik per tahun. Harganya masing-masing 90 dolar. Kerusakan, asuransi, modal yang sudah diikat, dan pencurian sama dengan 10 persen dari biaya set (atau \$9 masing-masing). Biaya pemesanan adalah \$25 per pesanan. Kuantitas ekonomi adalah 29:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2(150)(\$25)}{IC(0.10)(\$90)}} = \sqrt{\frac{\$7.500}{\$9}} = 29$$

Rumus EOQ sering kali harus dimodifikasi untuk mempertimbangkan perubahan permintaan, jumlah diskon, dan pemesanan variabel dan biaya memegang.



Gambar 6.7 Urutan ketertiban ekonomi

### 6.3 RINGKASAN BAB

*Untuk menggambarkan aspek-aspek utama dari perencanaan dan manajemen barang keuangan.* Tujuan pengelolaan barang dagangan finansial adalah menetapkan produk mana yang dibeli oleh retailer, kapan, dan dalam jumlah berapa. Dolar kontrol monitor inventaris investasi, sedangkan kontrol unit berkaitan dengan jumlah barang dagangan yang ditangani. Manajemen dagangan keuangan mencakup metode akuntansi, prakiraan dan anggaran dagangan, kendali unit, dan kendali dolar dan unit yang terintegrasi.

*Untuk menjelaskan metode akuntansi biaya dan ritel.* Dua teknik akuntansi untuk retailer adalah metode penilaian inventaris biaya dan ritel. Prosedur fisik dan buku (abadi) dapat dilakukan pada setiap prosedur. Penilaian persediaan fisik membutuhkan penghitungan barang dagangan pada waktu yang ditentukan. Penilaian inventaris buku bersandar pada pembukuan yang akurat dan aliran data yang halus.

Metode biayanya mewajibkan pedagang eceran membuat catatan yang cermat atau mencantumkan kode pada paket. Ini harus dilakukan untuk menemukan nilai yang tepat dari mengakhiri persediaan dengan biaya. Banyak perusahaan menggunakan akunting LIFO untuk memproyeksikan nilai itu, yang memungkinkan mereka mengurangi pajak dengan memiliki nilai inventaris yang rendah. Dalam metode ritel, nilai inventaris penutup terikat pada hubungan rata-rata antara harga dan nilai ritel barang dagangan. Yang lebih akurat mencerminkan kondisi pasar tetapi dapat rumit

*Untuk mempelajari proses pengayaan barang dan penyusunan ulang.* Ini adalah bentuk kontrol dolar dengan enam tahap: pembuatan unit kontrol, penaksiran, perencanaan tingkat inventaris, perencanaan pengurangan, perencanaan perencanaan, dan perencanaan margin laba. Penyesuaian menuntut semua tahap di kemudian hari untuk dimodifikasi. Kontrol unit — kategori dagangan untuk mana data dikumpulkan — harus sempit untuk mengisolasi masalah dan peluang dengan garis produk spesifik. Pengayaan produk mungkin merupakan tahap kunci dalam proses merchandising dan penyusunan anggaran belanja. Melalui inventaris tingkat perencanaan, firma menetapkan barang dagangan dalam jumlah yang ditentukan melalui stok dasar, variasi persentase, suplai minggu, dan/atau metode penjualan saham. Estimasi pengurangan perencanaan memperkirakan adanya penurunan nilai, diskon, dan kekurangan saham.

Pembelian yang direncanakan berhubungan dengan perencanaan penjualan, pengurangan, dan inventaris akhir dan awal. Margin laba bergantung pada penjualan bersih yang direncanakan, biaya operasional, keuntungan, dan pengurangan

*Untuk memeriksa metode alternatif kontrol unit inventaris.* Sebuah sistem kontrol unit melibatkan unit fisik dari dagangan. Ini monitor best-sellers dan poor-sellers, jumlah barang yang ada, usia persediaan, masa pemesanan, dan seterusnya. Sebuah inventaris fisik sistem kontrol unit dapat menggunakan inspeksi visual atau penghitungan saham. Sebuah inventaris sistem kontrol unit terus berjalan total unit yang ditangani melalui catatan tetap entri yang menyesuaikan untuk penjualan, pengembalian, transfer, dan seterusnya. Suatu sistem yang kekal dapat diterapkan secara manual, dengan menandai produk yang diproses oleh komputer, atau dengan perangkat penjualan inti. Hampir semua penjual yang lebih besar mengadakan inventaris fisik yang lengkap secara teratur; Dua-pertiga menggunakan sistem inventaris abadi.

*Mengintegrasikan dolar dan unit merchandising mengendalikan konsep-konsep.* Tiga aspek pengelolaan inventaris keuangan mengintegrasikan konsep dolar dan kontrol unit: omset saham dan margin laba kotor pada investasi, kapan harus menyusun ulang, dan berapa banyak untuk pemesanan. Omset saham adalah jumlah kali selama jangka waktu yang rata-rata inventaris di tangan dijual. Margin laba bruto dalam investasi menunjukkan hubungan antara marjin laba (laba total dolar) dan investasi inventaris rata-rata (biaya). Kalkulasi point yang dapat dipesan ulang — kapan harus dilaksanakan — mencakup tarif penggunaan, urutan waktu, dan stok keamanan toko eceran. Kuantitas tatanan ekonomi — seberapa banyak yang harus ditekan — menunjukkan seberapa besar urutan tempat, berdasarkan biaya pemesanan dan inventaris.

#### **6.4 PERTANYAAN**

Apa dua kerugian utama bagi retailer memilih untuk menggunakan sistem inventaris fisik manual? Jelaskan jawabanmu

1. Sistem buku dan fisik yang berbasis biaya memiliki kerugian yang signifikan. Kerugian ini apa, dan langkah-langkah apa yang mungkin diambil retailer untuk mengatasinya? retailer jenis apa yang lebih mungkin untuk menggunakannya?
2. Dibandingkan dengan teknik lain, ada beberapa keuntungan dengan metode ritel akuntansi. Mereka itu apa?
3. Mengapa sebuah toko yang menjual alat-alat listrik memutuskan untuk menggunakan bentuk khusus merchandising klasifikasi dengan klasifikasi harga?
4. Bagaimana toko es krim mungkin menggunakan indeks penjualan bulanan untuk memprediksi permintaan atas produk mereka?
5. Bagaimana anda menghitung rasio stock-to-penjualan, dan apa artinya?
6. Berikan dua situasi yang cocok bagi pedagang eceran untuk menjatuhkan nilai tukar ketimbang membawa barang dagangan dari satu periode anggaran ke periode anggaran lainnya.

7. Seorang pedagang eceran memiliki penjualan tahunan sebesar \$900.000. Persediaan pada tanggal 1 Januari adalah \$360.000 (dengan biaya). Selama tahun itu, barang dagangan senilai 660.000 dolar (dengan biaya) dibeli. Persediaan akhir adalah \$325.000 (biaya). Biaya operasinya \$90.000. Hitung biaya barang yang dijual dan laba bersih, dan mengatur laporan laba-rugi. Tidak ada pengurangan ritel dalam masalah ini.
8. Seorang retailer telah memulai inventaris bulanan senilai \$100.000 di ritel dan \$61.000 di biaya. Pembelian bersih untuk bulan ini us \$190,000 di ritel dan \$115.000 di biaya. Biaya transportasi adalah \$10.500. Penjualan adalah \$225.000. Markdowns dan diskon sama \$30.000. Sebuah inventaris fisik di akhir bulan memperlihatkan dagangan senilai 15.000 dolar (eceran) tersedia. Hitunglah sebagai berikut:
- Jumlah barang yang dijual — harga dan ritel
  - Pelengkap biaya
  - Mengakhiri nilai buku ritel inventaris
  - Kekurangan saham
  - Disesuaikan akhir nilai buku ritel
  - Keuntungan besar
9. Penjualan sebuah toko khusus terdaftar. Hitung indeks penjualan bulanan. Apa artinya?
- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| • Januari \$300,000 | Juli 270,000      |
| • Februari 315,000  | Agustus 330,000   |
| • Maret 315,000     | September 360,000 |
| • April 360,000     | Oktober 300,000   |
| • Mei 360,000       | November 390,000  |
| • Juni 330,000      | Desember 510,000  |
10. Jika harga rata-rata bulanan untuk toko diskon yang dimaksud 10 adalah \$420.000 (di ritel), berapa banyak inventaris yang harus direncanakan untuk bulan agustus jika retailer menggunakan metode variasi persentase? Komentar pada ini pilihan retailer dari metode variasi persentase.
11. Toko di pertanyaan 10 dan 11 mengetahui biaya melengkapi untuk semua barang dagangan yang dibeli tahun lalu adalah 0,61; Proyek ini memproyeksikan untuk tetap konstan. Bank Indonesia akan menaikkan suku bunga acuan bi rate sebesar 25 basis poin menjadi 9,25 persen, dengan menaikkan suku bunga bi rate sebesar 25 basis poin menjadi 9,00 persen. Perusahaan sudah memiliki komitmen pembelian untuk desember senilai \$50.000 (di toko ritel). Apa yang dijual di bulan desember?

### ***Pertanyaan berbasis Web***

Kunjungi bagian pemebukan dari situs Web institut pemilik eceran (<http://retailmarks>). Uraikan bagaimana seorang eksekutif department store dapat menggunakan informasi yang terdapat di situs itu dalam upaya pengelolaan barang keuangannya. Jelaskan bagaimana sebuah toko hadiah dapat menggunakan informasi yang terdapat di situs itu.

## BAB VII

### PENETAPAN HARGA PADA BISNIS RETAILING

#### Tujuan Pembahasan

1. Untuk menggambarkan peran penetapan harga dalam strategi ritel dan untuk menunjukkan bahwa keputusan penetapan harga harus dibuat dengan cara terintegrasi dan adaptif
2. Untuk meneliti dampak dari konsumen; Pemerintahan; Produsen, pedagang grosir, dan supplier lainnya; Dan pesaing saat ini dan potensial pada penetapan harga
3. Untuk menyajikan kerangka untuk mengembangkan strategi harga ritel: tujuan, kebijakan yang luas, strategi dasar, implementasi, dan penyesuaian

Pengaturan harga ritel dapat mengambil salah satu dari beberapa pendekatan. Beberapa pedagang eceran menawarkan diskon yang tinggi dan belanja tidak ketat (pikirkan Costco), yang lain menawarkan harga rendah sehari-hari (pikir Walmart), yang lain menawarkan harga di tingkat menengah dan mempromosikan penjualan khusus (pikir Macy), dan yang lain lagi menetapkan harga yang jarang diabaikan (pikirkan Apple store). Bagi para pemasang harga yang baru, hal ini merupakan "transaksi real-time", yakni situs diinternet biasanya didorong oleh perjanjian media sosial — yang menawarkan konsumen yang bersedia membeli selama periode waktu yang ditetapkan dan singkat.

Keseimbangan kekuasaan dalam hal penetapan harga informasi telah bergeser dari pedagang ke konsumen karena Web. Konsumen dapat menggunakan situs seperti True Car ([www.truecar.com](http://www.truecar.com)) untuk penetapan harga mobil baru, perjalanan ([www.travelocity.com](http://www.travelocity.com)) untuk penetapan harga hotel dan hotel, Trivago ([www.trivago.com](http://www.trivago.com)) untuk penetapan harga hotel, dan mysimoncom ([www.mysimon.com](http://www.mysimon.com)) untuk penetapan harga pada berbagai macam barang. Oleh karena itu, para konsumen dapat memasuki sebuah toko yang mengetahui jangkauan harga yang ditawarkan oleh pedagang eceran dan perusahaan-perusahaan internet. Jika mereka lupa untuk datang dengan data ini, mereka biasanya dapat menggunakan Wi-Fi retailer untuk dengan mudah mendapatkan informasi harga pada smartphone mereka.

Taktik retailing ini perlu dipertimbangkan sebagai tanggapan terhadap permintaan konsumen untuk mencocokkan harga yang lebih rendah: mempermudah para wiraniaga untuk memverifikasi penawaran harga yang lebih rendah. Dapatkan nomor model khusus yang unik untuk toko tertentu. Produk label perusahaan stres. Menjual merek yang tidak biasanya diabaikan. Biaya tambahan untuk pelayanan yang mungkin tidak ditawarkan oleh diskon seperti pengiriman dan pemasangan.

#### 7.1 TINJAUAN UMUM

Barang dan jasa harus dihargai dengan cara yang bisa menguntungkan retailer dan memuaskan pelanggan. Strategi penetapan harga harus konsisten dengan citra keseluruhan retailer (posisi), penjualan, laba, dan pengembalian target investasi

Ada tiga pilihan penetapan harga dasar untuk retailer :

1. *Sebuah orientasi diskon menggunakan harga rendah sebagai keuntungan kompetitif utama.* Citra harga rendah, sedikit frills belanja, dan rendahnya margin laba per unit berarti pasar target pelanggan berorientasi harga, biaya operasi rendah, dan turnover inventaris tinggi. Toko eceran dan diskon garis penuh berada dalam kategori ini
2. *Dengan orientasi pasar, pedagang eceran memiliki harga rata-rata.* Ini menawarkan layanan yang solid dan suasana yang bagus untuk pembeli kelas menengah. Margin yang moderat ke baik, dan rata-rata kualitas produk di atas rata-rata penuh. Perusahaan ini mungkin sulit mem-perluas

jangkauan harganya, dan bisa jadi malah diremas oleh para pedagang eceran yang diposkan sebagai diskon atau toko bergengsi. Toserba tradisional dan toko obat dalam kategori ini.

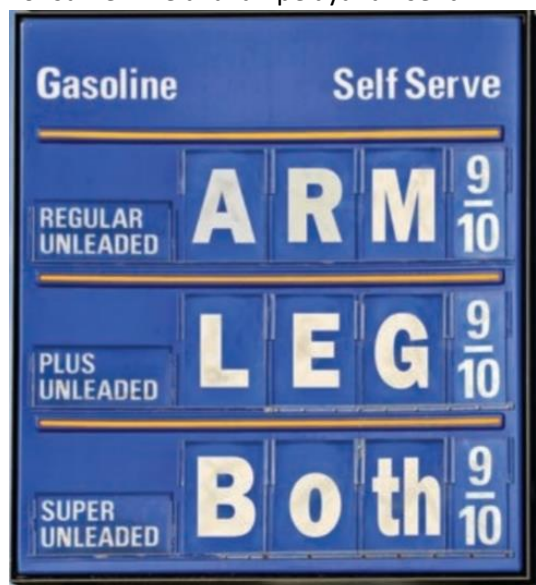
3. *Melalui orientasi kelas atas, citra yang bergengsi adalah keunggulan kompetitif utama retailer.* Pasar target yang lebih kecil, biaya yang lebih tinggi, dan turnover yang lebih rendah berarti loyalitas pelanggan, layanan dan produk khas, dan margin laba per unit tinggi. Toko kelas atas dan toko khusus berada dalam kategori ini.

Kunci keberhasilan retailing menawarkan nilai yang baik dalam pikiran konsumen untuk orientasi harga yang dipilih. Setiap pelanggan, apakah membeli empat ream kertas yang murah atau 40 ream dolar yang berbentuk hiasan kertas pribadi, ingin merasakan bahwa pembelian yang dibeli merupakan nilai yang baik. Konsumen tidak selalu mencari harga terbaik. Dia sering kali tertarik pada nilai terbaik yang mungkin tercermin dalam pengalaman berbelanja yang unggul. Lihat gambar 7-1 dan 7-2. Gambar 7.1 Menawarkan harga yang baik dan pelayanan pelanggan banyak pembeli tidak hanya tertarik pada harga yang baik tetapi juga dalam pelayanan pelanggan, khususnya untuk barang dengan tiket besar seperti mobil. Pengalaman berbelanja berkaitan dengan konsep "nilai".



**Gambar 7.1** Menawarkan barang secara Virtual  
*Sumber: goodluz/123RF.com.*

Gambar 7.2 konsumen tidak suka dan merasa kelebihan beban, baik itu untuk satu galon gas atau rumah baru atau layanan perawatan rumput. Mereka ingin percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil dan baik. Maka konsumen melakukan pelayanan sendiri.



**Gambar 7.2** Pelayanan Gasoline  
*Sumber: Heather A. Craig/Shutterstock.*

Pertimbangkan daya tarik universal dan konsistensi strategi H&M. Pedagang eceran ini menawarkan kepada pelanggan pakaian yang terjangkau, berkelanjutan, modis, dan trendi lebih dari 3.900 toko di 60 kota di seluruh dunia. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, H&M mengikuti strategi harga ganda yang mencakup menawarkan produk harga murah setiap hari dan koleksi dengan harga tinggi bermitra dengan desainer top seperti Karl Lagerfeld dan Balmain. H&M mempertahankan harga rendah dengan menawarkan pelayanan pelanggan dasar dengan staf toko yang minim.

Faktor lain yang membentuk lingkungan penetapan harga dewasa ini bagi para retailer segala jenis adalah mudahnya seorang pembeli dapat membandingkan harga di internet. Ketika satu-satunya cara konsumen dapat melakukan perbandingan harga adalah dengan mengunjungi setiap toko, proses itu memakan waktu, yang membatasi keinginan banyak orang untuk berbelanja di sekitar. Sekarang, dengan beberapa klik pada mouse komputer, seorang pembeli dapat dengan cepat memperoleh informasi harga daring dari beberapa retailer hanya dalam beberapa menit tanpa meninggalkan rumah. Situs Web seperti pengambil hadiah. Com, NexTag, shop. com, dan mySimon.com membuat

Perbandingan belanja sangat sederhana. Aplikasi ponsel dengan harga seperti Lazada, Tokopedia, dan Shopee menghemat uang pembeli dan memprediksi harga, kemungkinan pemotongan harga, dan waktu pelepasan produk. Kebanyakan aplikasi memerlukan konsumen untuk mengambil foto barcode atau mengetikkan kode untuk melakukan pencarian harga perbandingan di seluruh toko eceran dan situs Web. Interaksi harga dengan elemen-elemen lain dapat diilustrasikan oleh be's Toy City, sebuah discounter hipotesis. Ini memiliki strategi yang luas terdiri:

- Pasar tradisional keluarga yang menjunjung tinggi harga rumah yang berbelanja untuk mainan yang tidak mahal (9 hingga 12 dolar)
- Kualitas yang terbatas (kebanyakan akhir musim tertutup dan produsen overruns)
- Layanan diri di lokasi mal
- Sebuah kelompok yang baik didukung oleh jumlah pembelian dengan diskon mendalam dari pemasok
- Sebuah gambar efisiensi dan variasi

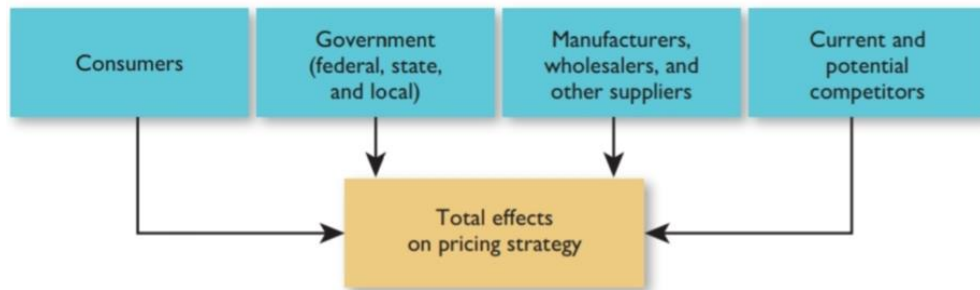
Dalam bab ini, kita membagi penetapan harga ritel menjadi dua bagian utama: faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi strategi harga dan langkah-langkah dalam strategi harga. Di situs blog kami (WWW. Bermanevansretailcom), ada pos-pos berisi informasi tentang pengaturan strategi harga.

### **7.1.1 Faktor Eksternal Mempengaruhi Strategi Harga Ritel**

Beberapa faktor berpengaruh terhadap strategi penetapan harga eceran, sebagaimana diperlihatkan pada gambar 7.3. Kadang-kadang, faktor-faktor memiliki efek kecil. Dalam kasus lain, mereka sangat membatasi pilihan penetapan harga perusahaan.

### **7.1.2 Konsumen Dan Harga Ritel**

Pengecer harus memahami elastisitas harga kebutuhan sensitivitas pelanggan terhadap harga berubah dalam hal jumlah yang akan mereka beli karena sering ada hubungan antara pembelian harga dan konsumen dan persepsi. Jika persentase kecil perubahan harga menyebabkan perubahan persentase substansial dalam jumlah unit yang dibeli, permintaan adalah elastis harga. Hal ini terjadi ketika urgensi untuk membeli rendah atau ada pengganti yang dapat diterima. Jika perubahan harga persentase besar menyebabkan perubahan persentase kecil dalam jumlah unit yang dibeli, permintaan adalah harga tidak elastis. Kemudian beli urgensi tinggi atau tidak ada pengganti yang dapat diterima (seperti yang terjadi dengan merek atau loyalitas retailer ). Elastisitas unitari terjadi ketika persentase perubahan harga langsung diimbangi oleh perubahan persentase dalam kuantitas.



**Gambar 7.3** Faktor yang mempengaruhi strategi harga ritel

Elastisitas harga dikomputerisasi dengan membagi perubahan persentase dalam jumlah yang diminta oleh perubahan persentase dalam harga yang dikenakan. Karena pembelian pada umumnya menurun ketika harga naik, elastisitas cenderung menjadi nomor negatif:

**Tabel 7.1** Elastisitas harga untuk teater film

<b>Elastisitas</b>	=	<b>Kualitas 1 - Kualitas 2</b>
		<b>Kualitas 1 + Kualitas 2</b>
		<b>Harga 1 - Harga 2</b>
		<b>Harga 1 + Harga 2</b>

Tabel 7.1 menunjukkan elastisitas harga untuk teater film 1.000 kursi (dengan elastisitas yang dikonversi ke angka positif) yang menawarkan film kedua. Jumlah yang diminta (tiket terjual) menurun setiap harga dari \$6 sampai \$10.00. Permintaan tidak dapat diubah dari \$6,00 menjadi \$7,00 dan \$7,00 menjadi \$8,00; Penerimaan tiket naik sejak perubahan harga melebihi perubahan persentase dalam tiket yang dijual. Pada \$8 sampai \$9, permintaan adalah un; Penerimaan tiket konstan karena perubahan persentase di tiket terjual secara tepat di offset perubahan harga. Permintaan elastis dari \$9,00 sampai \$10,00; Penerimaan tiket jatuh karena perubahan persentase dalam tiket yang dijual lebih dari perubahan persentase dalam harga.

**Tabel 7.2** Sebuah Permintaan Bioskop Elastisitas Pada Permintaan

Harga	Tiket terjual habis (sabtu malam)	Total penerimaan Tiket	Elastisitas pada permintaan					
6.00	1.000	6.000						
			E = 0.68					
7.00	900	6.300						
			E = 0.79					
8.00	810	6.480						
			E = 1.00					
9.00	720	6.480						
			E = 2.5					
10.00	550	5.500						
Contoh peprhitungan (kisaran harga \$6.00 sampai \$7.00)		=	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>1.000 - 900</td> <td rowspan="4" style="vertical-align: middle;">= 0.68</td> </tr> <tr> <td>1.000 + 900</td> </tr> <tr> <td><u>\$6.000 - \$7.00</u></td> </tr> <tr> <td><u>\$6.000 + \$7.00</u></td> </tr> </table>	1.000 - 900	= 0.68	1.000 + 900	<u>\$6.000 - \$7.00</u>	<u>\$6.000 + \$7.00</u>
1.000 - 900	= 0.68							
1.000 + 900								
<u>\$6.000 - \$7.00</u>								
<u>\$6.000 + \$7.00</u>								
<i>(a) dinyatakan sebagai nomor positif</i>								



Untuk contoh bioskop kami, penerimaan tiket total tertinggi pada \$8,00 atau \$9. Tapi bagaimana dengan total pendapatan? Jika pelanggan membelanjakan rata-rata \$4.00 masing-masing di stan konsesi, harga terbaik adalah \$6.00 (total pendapatan keseluruhan sebesar \$10.000). Teater ini paling tertarik pada pendapatan total karena biaya operasinya sama baik ada 1.000 atau 550 pelanggan. Namun biasanya, retailer harus mengevaluasi biaya, serta pendapatan, dari melayani pelanggan tambahan.

Dalam retailing, elastisitas biaya komputasi sulit. Pertama, seperti di bioskop, permintaan akan peristiwa atau benda perorangan mungkin sulit diperkirakan. Pada suatu minggu, teater itu mungkin menarik 1.000 pengunjung ke sebuah film, dan minggu berikutnya mungkin menarik 400 pensinnya ke film lain. Kedua, banyak pedagang eceran membawa ribuan barang dan tidak mungkin dapat menghitung elastisitasnya satu per satu. Akibatnya, mereka biasanya mengandalkan harga rata-rata markup, persaingan, tradisi, dan data lebar industri untuk menunjukkan elastisitas harga.

Sensitivitas harga bervariasi menurut pangsa pasar, berdasarkan orientasi belanja. Setelah mengidentifikasi segmen potensial, para retailer menentukan yang mana dari mereka membentuk target pasar mereka:

- Konsumen ekonomi: mereka merasa pesaing eceran sama dan berbelanja di sekitar dengan harga terendah. Segmen ini telah tumbuh secara dramatis dalam beberapa tahun terakhir.
- Konsumen yang berorientasi pada statistik: mereka menganggap persaingan bisnis sebagai sesuatu yang sangat berbeda. Mereka lebih tertarik pada pengusaha kelas atas dengan merek bergengsi dan layanan pelanggan yang kuat daripada harga.
- Para konsumen berorientasi: mereka mencari pengusaha dengan pilihan yang kuat dalam kategori produk yang sedang dipertimbangkan. Mereka ingin harga yang wajar.
- Personalisasi konsumen: mereka berbelanja di mana mereka dikenal dan merasakan ikatan dengan karyawan dan perusahaan itu sendiri. Pembeli ini akan membayar sedikit di atas rata-rata harga.
- Konsumen yang berorientasi pada kenyamanan: mereka berbelanja karena mereka harus, menginginkan toko-toko terdekat yang memiliki jam-jam panjang, dan dapat menggunakan belanja TV atau internet. Orang-orang ini akan membayar lebih untuk kenyamanan.

#### ***Retail diseluruh dunia***

#### ***Toko Game, Discounter terbesar di Afrika***

*Outlet pertama toko Game (www.game.co.za) dibuka di afrika selatan selama tahun 1970 dan menawarkan berbagai macam merk nasional, dari elektronik hingga makanan (barang tak mudah rusak dan bahan makanan kering), dengan harga diskon. Pada tahun 1998, jaringan 28 toko ini dibeli oleh Massmart (www.massmart.co.za), perusahaan grosir dan eceran. Pada 2011, Walmart membeli saham 51 persen di Massmart. Yang khususnya menarik bagi Walmart adalah pertumbuhan tinggi di pasar ritel afrika sub-sahara. Pada tahun 2016, toko Game mengoperasikan 135 toko di afrika selatan dan pasar utama afrika lainnya — termasuk Bostswana, Ghana, Kenya, mozambik, Namibia, Nigeria, Uganda, dan Zambia. Meskipun toko-toko Game dikenal karena harga agresif, telah menerima kompetisi signifikan dalam bahan makanan dari afrika selatan Shoprite dan Pick 'n Pay. Pesaing ini telah mencegah toko mainan menjual makanan di pusat perbelanjaan di mana mereka memiliki toko. Klausul sewa memberikan kepada pesaing ini hak eksklusif untuk menjual makanan di mal-mal ini. Lakukan pencarian Google dan menentukan potensi toko Game di afrika.*

*Sumber: riset dan bahan karya penulis di Andile Ntingi, "analisis memperingatkan tentang Walmart di Massmart", Forbes, 4 Mei 2016.*

### **7.1.3 Pemerintah Dan Harga Ritel**

Tiga tingkat pemerintahan mungkin mempengaruhi keputusan ritel dalam negeri: federal, negara bagian, dan lokal. Ketika hukum federal, mereka berlaku untuk perdagangan antar negara. Pedagang eceran yang beroperasi hanya dalam batas-batas satu negara mungkin tidak dibatasi oleh beberapa undang-undang federal. Aturan utama pemerintah berkaitan dengan penetapan harga horisontal, penetapan harga vertikal, diskriminasi harga, tingkat harga minimum, penetapan harga unit, penghapusan harga barang, dan iklan harga. Bagi pedagang eceran yang beroperasi di luar negeri, pemerintahan tingkat keempat mulai memainkan: yurisdiksi internasional.

### **7.1.4 Pengaturan Harga Horisontal**

Persetujuan di antara produsen, pedagang grosir, atau pedagang eceran untuk menetapkan harga dikenal sebagai penetapan harga horisontal. Kesepakatan tersebut ilegal berdasarkan Sherman Antitrust Act dan Federal Trade Commission Act, terlepas dari bagaimana "masuk akal" harga mungkin. Selain itu, para retailer dilarang berkumpul sehubungan dengan penggunaan kupon, rebates, atau taktik-taktik lain yang berorientasi pada harga.

Meskipun hanya sedikit tindakan hukum berskala besar yang diambil pada tahun-tahun belakangan ini, sanksi untuk pengaturan harga horisontal bisa sangat berat. Kasus pengaturan harga horisontal baru-baru ini melibatkan Apple dan lima perusahaan penerbitan buku dan dugaan bahwa bersama-sama perusahaan bersekongkol untuk menaikkan harga e-book kepada konsumen. Hakim memutuskan bahwa konspirasi penetapan harga adalah pelanggaran terhadap seksi 1 undang-undang Sherman. Para penerbit segera diselesaikan kasus tapi Apple memutuskan untuk naik banding ke mahkamah agung. Pada maret 2016, mahkamah agung diadakan bahwa tidak akan mempertimbangkan naik banding Apple. \$450 juta kasus penyelesaian terhadap Apple berlaku

### **7.1.5 Pengaturan Harga Vertikal**

Ketika produsen atau pedagang grosir berupaya mengendalikan harga eceran barang dan jasa mereka, perbaikan harga secara vertikal terjadi. Hingga tahun 2007, pedagang eceran di amerika serikat tidak bisa dipaksa untuk mematuhi harga ritel minimum yang ditetapkan oleh produsen dan pedagang grosir. Hukum Federal yang melarang praktek ini dimaksudkan untuk mendorong kompetisi harga di antara pedagang eceran dan harga yang lebih rendah bagi konsumen. Namun, sebagai hasil keputusan mahkamah agung 2007, situasinya berubah secara signifikan. Keputusan mahkamah agung menyatakan bahwa pembatasan harga jual kembali minimum harus dinilai berdasarkan kasus demi kasus. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan antara lain ialah dampak terhadap persaingan, manfaat konsumen, dan isu-isu lainnya.

Kesepakatan harga jual kembali Minimum kemungkinan besar akan bersifat antikompetitif jika kesepakatan ini memudahkan penetapan harga di satu tingkat channel seperti di level retailer. Bukti dari perjanjian tingkat tinggi sering mencakup bukti bahwa dua atau lebih pedagang telah berkomunikasi

Di antara mereka sendiri, dan kemudian meminta supplier umum untuk menetapkan harga jual kembali minimum atau untuk menghukum penjual saham saingan yang memotong harga. Selain itu, harga jual kembali minimum tidak diizinkan ketika retailer dominan menggunakannya untuk menyakiti pesaing.

Dewasa ini, meskipun produsen dan pedagang grosir mungkin dapat memberlakukan harga minimum pada tingkat ritel jika mereka memilih, kebanyakan supplier memilih untuk tidak melakukannya karena mereka tidak ingin menghilangkan bisnis dengan diskon seperti Walmart, Target, dan Costco.

Produsen dan pedagang grosir juga dapat secara legal mengendalikan harga eceran dengan salah satu metode ini: (1) mereka dapat menyeleksi ulang. (2) mereka dapat menetapkan harga daftar yang realistis. (3) mereka dapat mencetak sebelumnya harga produk (yang tidak harus digunakan oleh retailer ). (4) mereka dapat menetapkan harga tetap yang diterima oleh konsumen (seperti 75 sen untuk sebuah surat kabar). (5) mereka dapat menggunakan penjualan kiriman, dengan demikian supplier itu memiliki barang-barang sampai mereka dijual dan menanggung biaya yang biasanya berkaitan dengan retailer . (6) mereka dapat memiliki fasilitas ritel. (7) mereka dapat menolak untuk menjual kepada pedagang eceran yang mengiklankan harga diskon yang melanggar kebijakan tertulis. (8) seorang supplier memiliki hak untuk mengumumkan kebijakan harga dealer dan dapat menolak untuk menjual kepada mereka yang tidak mematuhi. (9) tidak dapat menggunakan paksaan untuk melarang retailer dari iklan harga rendah.

#### 7.1.6 Diskriminasi Harga

The Robinson-Patman Act produsen dan pedagang grosir dari diskriminasi harga atau istilah pembelian (seperti pendanaan) dalam menjual kepada setiap penjual jika para penjual ini membeli produk yang "sama kualitasnya" dan dampak diskriminasi tersebut adalah melukai persaingan. Tujuan dari tindakan ini adalah untuk menghentikan pedagang besar dari menggunakan kekuasaan mereka untuk mendapatkan diskon tidak dibenarkan oleh penghematan biaya yang dicapai oleh supplier karena pesanan besar. Ada pengecualian yang memungkinkan diskriminasi harga yang dibenarkan ketika:

- Produk secara fisik berbeda.
- Penjual membayar harga yang berbeda bukan pesaing.
- Kompetisi tidak terluka.
- Kondisi pasar berubah — biaya naik atau turun atau bersaing dengan supplier pergeseran harga mereka.

Diskon tidak ilegal, selama supplier mengikuti aturan sebelumnya, membuat diskon tersedia untuk bersaing pedagang secara adil, dan menawarkan diskon yang cukup lulus sehingga retailer kecil juga dapat memenuhi syarat. Diskon untuk pembelian kumulatif (total perintah tahunan) dan untuk pembelian multistore dengan rantai mungkin sulit dibenarkan.

Meskipun uu Robinson-Patman membatasi penjualan lebih dari pembeli, retailers juga dibatasi oleh bagian 2(F): "setiap orang yang terlibat dalam perdagangan, dalam proses perdagangan semacam itu, secara sadar telah melakukan atau menerima diskriminasi harga yang dilarang dalam bagian ini. Oleh karena itu, seorang pembeli ritel harus mencoba untuk mendapatkan harga terendah yang dikenakan kepada setiap pesaing, namun tidak menawar begitu keras sehingga diskon tidak dapat dibenarkan oleh pengecualian yang dapat diterima. Tindakan itu berlaku untuk pembelian tetapi bukan untuk pelayanan atau sewa

#### 7.1.7 Aturan Minimum-Price

Hampir setengah dari Indonesia memiliki hukum harga minimum yang mencegah penjual menjual barang-barang tertentu dengan biaya kurang dari biaya ditambah persentase tetap untuk menutupi pengeluaran. Selain hukum umum, beberapa peraturan negara menetapkan harga minimum untuk produk tertentu. Misalnya, di New Jersey dan Connecticut, harga eceran minuman keras tidak kurang dari biaya grosir (termasuk pajak dan biaya pengiriman).

Hukum dengan harga minimum melindungi pedagang kecil dari penetapan harga predator, di mana pedagang eceran besar berupaya mengurangi persaingan dengan menjual barang dan jasa dengan harga yang sangat murah, sehingga menyebabkan retailer kecil bangkrut. Dalam satu kasus, tiga farmasi Arkansas mengajukan gugatan yang menyatakan Walmart telah menjual barang-barang pilihan di bawah biaya untuk mengurangi persaingan. Walmart setuju bahwa harga beberapa barang di bawah harga untuk memenuhi atau mengalahkan harga saingan tapi tidak merugikan pesaing. Mahkamah agung Arkansas memutuskan Walmart tidak menggunakan harga predator karena ketiga apotik masih menguntungkan.

Dengan pemimpin yang merugi, para retailer harga barang yang dipilih di bawah biaya untuk menarik lalu lintas pelanggan ke toko mereka. Pasar swalayan dan pedagang eceran lainnya mengiklankan pemimpin yang rugi untuk membujuk pelanggan mengunjungi sebuah toko atau situs Web. Ketika pelanggan berada di toko, mereka juga akan membeli barang-barang tambahan yang memiliki margin yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan penjualan dan keuntungan secara keseluruhan. Produk pemimpin yang hilang mungkin tidak menghasilkan keuntungan yang dibuat tetapi akan dibuat melalui penjualan barang/jasa lainnya yang mungkin atau mungkin tidak berhubungan dengan produk. Menerapkan strategi kerugian bisa berisiko. Pelanggan yang sensitif harga mungkin tidak melakukan pembelian tambahan, sehingga beberapa pemimpin yang kehilangan dapat menawarkan dengan bersyarat yang membutuhkan pelanggan untuk memenuhi batas pembelian minimum. Penggunaan menyeluruh dari pemimpin yang kehilangan oleh penjual dapat menyebabkan tekanan ke bawah pada harga, sehingga menggunakannya untuk menembus pasar perlu dipertimbangkan dengan cermat

#### **7.1.8 Harga Unit**

Di beberapa negara bagian, menjamur ukuran paket-paket telah menyebabkan penetapan aturan tentang menentukan harga barang dan harganya per satuan ukuran. Toko-toko makanan paling terpengaruh oleh aturan unit-price karena kebutuhan pokok lebih banyak diatur daripada yang berbau nongrocery. 7 ada pengecualian untuk perusahaan dengan penjualan rendah. Tujuan penetapan harga unit adalah agar konsumen dapat membandingkan harga produk yang tersedia dalam berbagai ukuran. Oleh karena itu, sekaleng ikan tuna seharga 5 ons yang seharga 1,35 dolar juga memiliki label di rak yang menunjukkan bahwa ini harganya 27 sen per ons. Dan, seseorang diberi tahu bahwa sebotol soda yang dijual seharga \$1.00 (5 sen per ons) harganya lebih dari botol 67,6 ons (2.2 sen per ons).

Biaya Retailer mencakup komputasi harga unit, pencetakan produk dan label rak, dan pencatatan komputer. Biaya ini dipengaruhi oleh cara harga melekat pada barang (oleh supplier atau retailer), jumlah barang yang tunduk pada penetapan harga unit, perubahan harga, volume penjualan, dan jumlah toko dalam rantai

Penetapan harga Unit dapat menjadi strategi yang baik untuk diikuti para retailer, bahkan ketika tidak diperlukan. Di banyak pasar swalayan, sistem unit-pricing lebih mahal daripada pendapatan sendiri karena menurunnya angka kesalahan penanda harga, kendali inventaris yang lebih baik, dan perbaikan pengelolaan ruang angkasa

#### **7.1.9 Penghapusan Harga Barang**

Ledakan dalam sistem cek terkomputerisasi telah mendorong banyak perusahaan, terutama pasar swalayan, untuk mendorong penetapan harga barang dengan demikian harga hanya ditandai pada rak-rak atau tanda-tanda dan bukan pada benda-benda individu. Ketimbang penandaan harga yang mahal pada setiap benda, para retailer ingin mengandalkan peralatan pemindai yang membaca kode produk yang telah ditandai dan memasukkan data harga di kasir.

Upaya mereka telah berhasil; Pada 2011, Michigan menghapus undang - undang yang meninggalkan Massachusetts sebagai satu - satunya tempat di amerika serikat yang melarangkan penghapusan harga barang. Penetapan harga rak sekarang lebih diterima secara luas

Mengapa retailer menentang hukum penetapan harga barang? Mereka berkeyakinan bahwa penggunaan alat elektronik atau pemindai dengan papan label dan pemeriksaan rak secara manual akan membuat barang-barang yang tidak diperlukan lagi. Alih-alih melayani pelanggan, jam pramuniaga terbuang barang-barang tiketing dengan pistol stiker dan peningkatan pengeluaran karyawan. Para konsumen mendukung mereka karena label harga membantu pembeli berbelanja dan membantu mereka memverifikasi harga yang dikenakan pada kasir. Ini juga membantu kasir mengurangi kesalahan checkout.

### 7.1.10 Iklan Harga

Komisi perdagangan Federal (FTC) memiliki pedoman mengenai pengurangan harga iklan, harga iklan sehubungan dengan harga pesaing, dan iklan umpan-dan-switch.

Seorang retailer tidak dapat mengklaim atau menyiratkan bahwa harga telah dikurangi dari beberapa tingkat sebelumnya (harga daftar yang disarankan) kecuali harga sebelumnya adalah harga yang sebenarnya ditawarkan retailer untuk kebaikan atau pelayanan secara teratur selama periode waktu yang cukup besar dan belum lama ini.

Ketika pedagang eceran mengatakan harganya lebih rendah daripada harga pesaingnya, itu harus memastikan bahwa perbandingannya berkaitan dengan perusahaan-perusahaan yang menjual sejumlah besar di daerah perdagangan yang sama. Sebuah agak kontroversial, tapi hukum, praktek adalah pencocokan harga. Sebagian besar, retailer membuat tiga asumsi ketika "jaminan untuk memenuhi harga terendah" dari setiap retailer : (1) jaminan ini memberi pembeli kesan bahwa firma selalu menawarkan harga rendah atau tidak akan membuat komitmen seperti itu. (2) kebanyakan pembeli tidak akan kembali ke toko setelah membeli, sekalipun harga di tempat lain terlihat lebih murah. (3) jaminan itu mungkin tidak berlaku bagi perusahaan dalam jumlah besar di dunia maya dengan menyatakan bahwa mereka sebenarnya bukan pesaing.

Periklanan umpan-dan-switch adalah praktek ilegal di mana pedagang eceran memikat pelanggan dengan mengiklankan barang dan jasa dengan harga yang sangat murah. Sewaktu pelanggan menghubungi retailer (dengan memasuki sebuah toko, menelepon nomor bebas pulsa, atau pergi ke sebuah situs Web), ia diberi tahu bahwa layanan bunga yang baik/layanannya sudah tidak ada atau mutunya jelek. Seorang wiraniaga (atau naskah Web) mencoba meyakinkan orang itu untuk membeli pengganti yang lebih mahal. The retailer tidak berniat untuk menjual barang yang diiklankan. Untuk memutuskan apakah suatu promosi menggunakan iklan umpan-dan-switch, FTC mempertimbangkan berapa banyak transaksi yang dibuat dengan harga yang diiklankan, apakah komisi penjualan tidak termasuk dalam penjualan, dan total penjualan sehubungan dengan biaya iklan.

#### ***Produsen, pedagang grosir, dan supplier lainnya — dan harga eceran***

Mungkin ada konflik antara produsen (dan supplier lainnya) dan pedagang eceran dalam menetapkan harga akhir; Masing-masing ingin beberapa kontrol. Para produsen biasanya menginginkan citra tertentu dan memungkinkan semua retailer, bahkan yang tidak efisien, memperoleh keuntungan. Kebanyakan pedagang eceran ingin menetapkan harga berdasarkan citra, tujuan, dan sebagainya. supplier dapat mengendalikan harga melalui distribusi eksklusif, tidak menjual ke retailer pematangan harga, atau menjadi retailer sendiri. retailer paling baik

dapat mengendalikan barang dengan menjadi pelanggan yang penting, mengancam untuk berhenti membawa barang, mengumpulkan merk pribadi, atau menjual barang di pasar gelap (didefinisikan segera).

Banyak produsen menetapkan harga kepada pedagang eceran dengan memperkirakan harga ritel terakhir dan kemudian mengurangi kebutuhan pedagang eceran dan grosir margin keuntungan. Dalam pakaian pria, jual eceran umum adalah 50 persen dari harga akhir. Oleh karena itu, retailing kemeja pria dengan harga \$50 dapat dijual ke pedagang eceran dengan harga tidak lebih dari \$25. Jika pedagang grosir terlibat, harga grosir pabrik harus jauh lebih rendah dari \$25.

Para retailer kadang-kadang membawa merek produsen dan menaruh harga tinggi di atasnya sehingga menyaingi merek (seperti label pribadi) dapat dijual dengan lebih mudah. Ini disebut "menjual terhadap merek" dan tidak disukai oleh produsen karena penjualan merek mereka cenderung menurun. Beberapa pedagang juga menjual barang di pasar gelap, produk bermerek dibeli di pasar luar negeri atau barang hasil transplantasi dari pedagang eceran lainnya. Para produsen tidak menyukai barang pasar gelap karena itu sering kali dijual dengan harga rendah oleh pedagang yang tidak sah. Mereka mungkin menuntut pasar barang abu-abu dijual kembali atas dasar hak cipta dan pelanggaran merek dagang

Ketika supplier tidak diketahui atau produk baru, pedagang dapat mencari harga jaminan. Misalnya, untuk mengisi radio, seorang supplier baru mungkin harus menjamin harga ritel yang disarankan sebesar 30 dolar. Jika retailer tidak dapat menjual radio untuk \$30, produsen membayar pengembalian dana. Jika retailer harus menjual radio seharga \$25, para produsen mengembalikan \$5. Jaminan lainnya adalah jaminan bahwa seorang supplier mengatakan kepada retailer bahwa tidak ada pesaing yang dapat membeli barang dengan harga yang lebih murah. Jika ada yang tidak, retailer mendapat potongan. Kekuatan relatif pedagang eceran dan pemasoknya menentukan apakah jaminan semacam itu tersedia.

Seorang pedagang juga memiliki supplier lain: karyawan, perusahaan tetap, tuan tanah, dan pihak luar (seperti lembaga iklan). Masing-masing memiliki efek pada harga karena biaya untuk retailer tersebut

### ***Kompetisi harga ritel***

Penetapan harga pasar terjadi ketika pembeli punya pilihan besar untuk eceran. Dalam hal ini, para retailer sering kali sama harganya dan memiliki lebih sedikit kendali atas harga karena para konsumen dapat dengan mudah berbelanja. Pasar swalayan, restoran siap saji, dan pompa bensin mungkin menggunakan harga pasar karena persaingannya. Permintaan akan retailer spesifik mungkin cukup lemah sehingga beberapa pelanggan akan beralih ke pesaingnya jika harga dinaikkan

Dengan penetapan harga yang diberikan, perusahaan berusaha untuk menarik konsumen berdasarkan mereka. Hal ini terjadi ketika orang mempertimbangkan citra, bermacam-macam, pelayanan, dan sebagainya menjadi penting dan mereka bersedia membayar harga di atas rata-rata kepada pedagang saham yang unik. Toserba kelas atas, toko pakaian, dan restoran mahal termasuk di antara toko-toko dengan penawaran yang unik dan kendali yang kuat atas harganya.

Kebanyakan strategi berorientasi pada harga dapat ditiru dengan cepat. Oleh karena itu, reaksi pesaing dapat ditebak jika perusahaan terkemuka berhasil. Ini berarti strategi harga harus dilihat dari perspektif jangka pendek dan jangka panjang. Jika persaingan menjadi terlalu ketat, perang harga bisa meletus — sehingga berbagai perusahaan terus menurunkan harga di bawah jumlah

reguler dan kadang-kadang di bawah biaya untuk memikat konsumen dari pesaing. Perang harga kadang-kadang sulit untuk diakhiri dan dapat mengakibatkan rendahnya laba, kerugian, atau bahkan kebangkrutan bagi beberapa pesaing. Hal ini khususnya bagi para retailer Web.

### **Mengembangkan strategi harga ritel**

Sebagaimana diperlihatkan oleh gambar 7.4, strategi harga eceran memiliki lima langkah: tujuan, kebijakan, strategi, implementasi, dan penyesuaian. Kebijakan penetapan harga harus diintegrasikan dengan campuran ritel total, yang terjadi pada langkah kedua. Proses ini dapat rumit karena sifat permintaan yang sering tidak menentu, jumlah barang yang dibawa, dan dampak dari faktor-faktor eksternal yang sudah dicatat.



**Gambar 7.4** Kerangka kerja untuk mengembangkan strategi harga ritel

### **Tujuan penetapan harga**

Strategi penetapan harga harus mencerminkan tujuan keseluruhannya dan berkaitan dengan penjualan dan laba. Harus ada juga tujuan-tujuan penetapan harga yang spesifik untuk menghindari masalah-masalah potensial seperti membingungkan orang dengan memiliki terlalu banyak harga, menghabiskan terlalu banyak waktu tawar-menawar dengan pelanggan, menawarkan diskon yang sering untuk merangsang lalu lintas pelanggan, memiliki margin laba yang rendah, dan menempatkan terlalu banyak fokus pada harga.

### **Secara keseluruhan tujuan dan harga**

Tujuan penjualan dapat dinyatakan dalam hal pendapatan dan/atau unit. Strategi yang agresif, dikenal sebagai penetapan harga jual pasar, digunakan ketika retailer mencari pendapatan besar dengan menetapkan harga rendah dan menjual banyak unit. Keuntungan per unit rendah, tapi total keuntungan tinggi jika proyeksi penjualan bertemu. Pendekatan ini tepat jika pelanggan sensitif harga, harga rendah mencegah persaingan aktual dan potensial, dan biaya ritel tidak meningkat banyak dengan volume.

Dengan strategi penurunan harga pasar, perusahaan menetapkan harga premium dan menarik pelanggan yang kurang peduli dengan harga daripada pelayanan, kelompok, dan gengsi. Ini biasanya tidak memaksimalkan penjualan tapi mencapai keuntungan tinggi per unit. Adalah tepat jika segmen yang ditargetkan adalah harga yang tidak sensitif, jika pesaing baru tidak mungkin untuk memasuki pasar, dan jika penjualan tambahan akan sangat meningkatkan biaya ritel. Lihat gambar 7.5 Makanan organik dan pendekatan komersial karena konsumen yang membeli makanan organik percaya bahwa makanan organik lebih sehat bagi anda dan lebih alami daripada makanan tradisional, mereka bersedia membayar ekstra untuk makanan organik.



**Gambar 7.5** Makanan Organik

Sumber: CoolR/Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin

*Return on investment and early recovery of cash* adalah kemungkinan lain tujuan berbasis profit bagi para retailer menggunakan strategi menggelapkan pasar. Laba atas investasi diupayakan jika pedagang eceran menginginkan laba menjadi persentase tertentu dari investasinya, seperti 20 persen dari investasi inventaris. Pemulihan awal uang tunai digunakan oleh pedagang eceran yang mungkin kekurangan dana, ingin memperluas atau tidak pasti tentang masa depan BE's Toy City, discounter yang kami masukkan sebelumnya dalam bab ini, dapat digunakan untuk mengilustrasikan bagaimana retailer menetapkan target penjualan, laba, dan pengembalian investasi. Firma ini menjual mainan dan overruns yang murah untuk menghindari persaingan dengan toko-toko mainan biasa, dengan satu harga untuk semua mainan (diatur dalam kisaran \$9 hingga \$12), meminimalkan biaya operasi, mendorong pelayanan diri, dan membawa pilihan yang baik. Tabel 7.3 memiliki data di BE's Toy City berkaitan dengan permintaan, biaya, keuntungan, dan investasi persediaan dengan harga dari \$9 sampai \$12. Perusahaan harus memilih harga terbaik dalam rentang itu. Tabel 7.4 menunjukkan bagaimana angka di Tabel 7.3 ditemukan.

Harga jual (\$)	Permintaan (unit)	Total pendapatan penjualan (\$)	Rata <sup>2</sup> biaya pada barang (\$)	Biaya total barang (\$)	Total biaya operasi (\$)	Total biaya (\$)	Total biaya rata <sup>2</sup> (\$)	Total laba
9.00	114.000	1.026.000	7.60	866.400	104.400	970.400	8.51	55.600
100.0	104.000	1.040.000	7.85	816.400	94.000	910.400	8.75	129.600
11.00	80.000	880.000	8.25	560.000	88.000	748.000	9.35	132.000
12.00	60.000	720.000	8.75	525.000	80.000	605.000	10.08	115.000
Harga jual (\$)	Laba/unit (\$)	Markup pada retail	Laba / penjualan	Inventaris rata <sup>2</sup> di-tangan (\$)	Omset inventaris (\$)	Investasi rata <sup>2</sup> pda biaya (\$)	Omset inventaris (\$)	Pembelian inves. Inventaris (%)
9.00	0.49	16	5.4	12.000	9.5	91.200	9.5	61



100.0	1.25	22	12.5	13.000	8.0	102.050	8.7	127
11.00	1.65	25	15.0	14.000	5.7	115.500	5.7	114
12.00	1.92	27	16.0	16.000	3.8	140.000	3.8	82

*Catatan : harga rata-rata barang mencerminkan diskon kuantitas.  
Total biaya operasi termasuk semua biaya operasi ritel; (a) = angka yang telah dibulatkan.*

Beberapa kesimpulan dapat diambil dari tabel 7.3:

- Sebuah tujuan penjualan pendapatan akan mengarah pada harga \$10. Penjualan Total tertinggi (\$1.040.000).
- Satu dolar tujuan keuntungan akan mengarah ke harga \$11. Keuntungan Total adalah tertinggi (\$132.000).
- Tujuan investasi persediaan yang kembali akan mengarah pada harga 10 dolar. Pengembalian investasi inventaris adalah 127 persen
- Meskipun kebanyakan barang dapat dijual dengan harga 9 dolar, harga itu akan menjadi yang paling murah (\$55.600).
- Harga \$12 akan menghasilkan keuntungan tertinggi per unit (\$1,92) dan sebagai persentase penjualan, tetapi keuntungan total dolar tidak dimaksimalkan dengan harga ini.
- Omset persediaan tertinggi (9,5 kali dengan harga \$9.00) tidak akan menghasilkan keuntungan total tertinggi

Hasilnya, BE's Toy City memutuskan dengan harga 11 dolar karena akan memperoleh keuntungan dolar tertinggi, sementara menghasilkan laba yang baik per unit dan laba yang baik sebagai persentase penjualan.

<b>Tabel 7.4</b> Turunan dari data BE's Toy City	
Kolom pada tabel 7.3	Sumber informasi atau metode komputasi
Harga penjualan	Data perdagangan, membandingkan belanja, pengalaman
Permintaan (dalam satuan) pada setiap harga	Survei konsumen, data perdagangan
Laba penjualan total	Harga jual x jumlah yang diminta
Harga rata-rata pada barang	Kontak supplier, struktur diskon dalam jumlah, perkiraan ukuran pesanan
Total harga barang	Harga rata-rata barang x jumlah yang diminta
Total biaya operasional	Pengalaman, data perdagangan, estimasi pengeluaran individu ritel
Total biaya	Total biaya pada barang + Total biaya operasi
Total biaya rata-rata	Total biaya/kuantitas yang diinginkan
Total penghasilan	Total pendapatan penjualan - total biaya
Pendapatan per satuan	Jumlah laba/kuantitas yang diperlukan
Keuntungan sebagai persentase penjualan	(Harga jual - harga barang rata-rata)/harga jual
Inventaris rata-rata pada genggaman	Total laba/total pendapatan penjualan
Omset inventaris (dalam unit)	Data perdagangan, perputaran inventaris data (dalam unit) pengalaman
Investasi inventaris rata-rata (dalam biaya)	Harga rata-rata barang x inventaris rata-rata di tangan (unit)
Omset inventaris (dalam \$)	Total biaya barang/rata-rata investasi inventaris (biaya)
Pengembalian pada investasi inventaris	Total laba/rata-rata investasi inventaris (biaya)

### **Tujuan penetapan harga spesifik**

Gambar 7.6 mencantumkan tujuan penetapan harga yang spesifik selain penjualan dan laba. Setiap retailer harus menentukan pentingnya yang relatif untuk situasinya dan merencanakannya dengan tepat. Beberapa tujuan mungkin tidak sejalan, seperti "untuk tidak mendorong pembeli menjadi terlalu percaya diri" dan filosofi "we-will-be-under".

**Gambar 7.6** tujuan penetapan harga yang spesifik yang dapat dipilih oleh pedagang saham

- ✓ Untuk mempertahankan citra yang tepat
- ✓ Untuk mendorong pembeli agar tidak terlalu percaya diri
- ✓ Untuk dianggap adil oleh semua pihak (termasuk pemasok, karyawan, Dan pelanggan)
- ✓ Untuk konsisten dalam menetapkan harga
- ✓ Untuk meningkatkan trac pelanggan selama periode lambat untuk membersihkan barang dagangan musiman
- ✓ Untuk menyaingi harga perang
- ✓ Untuk mempromosikan filosofi "we-will-tidak-be-under" yang harus dipandang sebagai pemimpin harga di daerah pasar oleh konsumen
- ✓ Untuk menyediakan pelayanan pelanggan yang cukup
- ✓ Untuk mengurangi kesempatan tindakan pemerintah berkaitan dengan iklan harga dan hal antitrust
- ✓ Untuk mencegah calon pesaing memasuki Pasar
- ✓ Untuk menciptakan dan mempertahankan kepentingan pelanggan
- ✓ Untuk mendorong bisnis pengulangan

### **Kebijakan harga yang luas**

Melalui kebijakan harga yang luas, retailer menghasilkan rencana harga terintegrasi dengan perspektif jangka pendek dan jangka panjang (menyeimbangkan tujuan langsung dan masa depan) dan citra yang konsisten (penting untuk rantai dan waralaba). Retailer interkoneksi kebijakan harga dengan target pasar, citra ritel, dan unsur-unsur lain dari adonan ritel. Ini adalah beberapa kebijakan harga yang dapat dipilih oleh perusahaan:

- Tidak ada pesaing yang akan memiliki harga yang lebih rendah, tidak ada pesaing yang akan memiliki harga yang lebih tinggi (untuk tujuan prestise), atau harga akan konsisten dengan harga pesaing.
- Semua benda akan dihargai secara independen, bergantung pada permintaan setiap benda, atau harga untuk semua benda akan saling berhubungan untuk mempertahankan citra dan memastikan markups yang tepat.
- Kepemimpinan harga akan diberikan, pesaing akan menjadi pemimpin harga dan menetapkan harga terlebih dahulu, atau harga akan ditetapkan secara terpisah dari pesaing.
- Harga akan tetap selama satu tahun atau musim, atau harga akan berubah jika perubahan biaya.

### **Strategi penetapan Harga**

Dalam penetapan harga berorientasi permintaan, retailer menetapkan harga berdasarkan keinginan konsumen. Ini menentukan kisaran harga yang sesuai dengan target pasar. Bagian atas jangkauan ini adalah langit-langit permintaan — yang paling banyak orang akan membayar untuk kebaikan atau pelayanan. Dengan penetapan harga yang berorientasi biaya, pedagang eceran menetapkan harga, harga minimum yang dapat diterima oleh perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan laba yang ditentukan. Pedagang eceran biasanya menghitung nilai barang dan biaya operasional dan menambahkan margin laba pada angka ini. Untuk penetapan harga yang berorientasi pada kompetisi, pedagang eceran menetapkan harganya sesuai dengan pesaingnya. Tingkat harga pesaing utama dipelajari dan diterapkan.

Sebagai aturan, retailer harus menggabungkan pendekatan ini dalam memberlakukan strategi harga. Pendekatan tidak harus dilihat sebagai beroperasi secara independen.

### ***Penetapan harga berorientasi permintaan***

Para retailer menggunakan penetapan harga berorientasi permintaan untuk memperkirakan jumlah yang akan dibeli pelanggan dengan berbagai harga. Pendekatan ini mempelajari kepentingan pelanggan dan dampak psikologis dari penetapan harga. Dua aspek dari penetapan harga psikologis adalah hubungan kualitas harga dan harga prestise.

Menurut konsep asosiasi berkualitas tinggi, banyak konsumen percaya bahwa harga tinggi berarti kualitas tinggi dan rendah berarti kualitas rendah. Asosiasi ini sangat penting jika perusahaan atau produk yang bersaing sulit menilai berdasarkan hal-hal dasar selain harga, para konsumen tidak punya banyak pengalaman atau keyakinan dalam menilai kualitas (seperti halnya retailer baru), pembeli menyadari perbedaan besar dalam kualitas di kalangan retailer atau produk, dan nama merek tidak signifikan dalam pilihan produk. Meskipun berbagai penelitian telah mendokumentasikan hubungan kualitas, penelitian juga menunjukkan bahwa jika ada perawatan berkualitas lainnya — seperti pengecasan atmosfer penjualan, pelayanan pelanggan, dan merk lainnya — yang terlibat, petunjuk ini mungkin lebih penting daripada harga jika seseorang menilai retailer atau kualitas produk secara keseluruhan.

Prestise pricing—yang berasumsi bahwa konsumen tidak akan membeli barang dan jasa dengan harga yang dianggap terlalu rendah didasarkan pada asosiasi kualitas harga. Anggapan bahwa para konsumen mungkin merasa harganya terlalu rendah berarti kualitas dan status yang buruk. Ada yang mencari harga prestise sewaktu memilih eceran dan tidak meremehkan orang-orang dengan harga yang dianggap terlalu rendah. Saks Fifth Avenue dan Neiman Marcus umumnya tidak membawa barang-barang rendah karena pelanggan mereka mungkin percaya barang-barang tersebut lebih rendah. Harga prestise tidak berlaku untuk semua pembeli. Ada orang yang suka berhemat dan selalu berbelanja; Dan, baik pergaulan yang bermutu maupun gengsi tidak dapat diterapkan.

### ***Harga berorientasi biaya***

Salah satu bentuk penetapan harga, penetapan harga markup, adalah teknik penetapan harga yang paling banyak digunakan. Dalam penetapan harga markup, pedagang eceran menetapkan harga dengan menambahkan biaya dagangan per unit, biaya operasional ritel, dan laba yang diinginkan. Perbedaan antara biaya dagangan dan harga jual adalah markup. Jika pedagang eceran membeli Tabel seharga \$200 dan menjualnya seharga \$300, tambahan \$100 mencakup biaya operasi dan laba. Biaya markup adalah 33 /3 persen di ritel atau 50 persen di biaya. Tingkat markup tergantung pada markup tradisional produk, harga daftar yang disarankan pemasok, omset inventaris, kompetisi, sewa dan biaya overhead lainnya, sejauh mana produk harus dilayani, dan usaha jual.

Markups dapat dilakukan berdasarkan penjualan eceran harga atau biaya tapi biasanya dihitung menggunakan harga ritel. Kenapa? (1) pengeluaran eceran, markdowns, dan laba selalu dinyatakan sebagai persentase penjualan. Oleh karena itu, markups sebagai persentase penjualan lebih bermakna. (2) produsen mengutip penjualan harga dan diskon kepada retailer sebagai pengurangan persentase dari harga ritel. (3) data harga ritel lebih mudah diperoleh daripada data biaya. (4) profitabilitas tampak lebih kecil jika diungkapkan berdasarkan harga. Hal ini dapat berguna untuk berkomunikasi dengan pemerintah, karyawan, dan konsumen.

Ini adalah bagaimana persentase markup dihitung. Perbedaannya adalah pada penyebut:

$$\text{Persentase Markup (Retail)} = \frac{\text{Harga Jual Eceran} - \text{Harga Dagangan}}{\text{Harga Jual Eceran}}$$

$$\text{Persentase Markup(Biaya)} = \frac{\text{Harga Jual Eceran} - \text{Harga Dagangan}}{\text{Harga Jual Eceran}}$$

Tabel 7.5 menunjukkan beberapa persentase markup di ritel dan biaya. Sebagai markups naik, kesenjangan antara persentase tumbuh. Misalkan pedagang eceran membeli jam seharga \$20 dan mempertimbangkan

<b>Persentase pada ritel</b>	<b>Persentasi pada biaya</b>
10.0	11.1
20.0	25.0
30.0	42.9
40.0	66.7
50.0	100.0
60.0	150.0
70.0	233.3
80.0	400.0
90.0	900.0

Apakah akan menjualnya untuk \$25, \$40, atau \$100. Laba bersih tersebut diperoleh dari penjualan bersih 20 persen di pasar eceran dan 25 persen di biaya, harga 40 dolar per pasar dengan penjualan ritel Dan 100 persen biaya, dan \$100 harga markup 80 persen di ritel dan 400 persen di biaya.

Tiga contoh berikut menunjukkan kegunaan dari konsep markup dalam perencanaan:

1. Sebuah toko pakaian diskon dapat membeli pengiriman kemeja lengan panjang pria seharga \$12 masing-masing dan inginkan.

a. Diskon 30 persen harga pasar. Harga ritel apa yang hendaknya dikenakan biaya toko untuk mencapai kenaikan ini?

$$\text{Persentase Markup (Retail)} = \frac{\text{Harga Jual Eceran} - \text{Harga Dagangan}}{\text{Harga Jual Eceran}}$$

$$\text{Persentase Markup (Retail)} = \frac{\text{Harga Jual Eceran} - \$ 12.00}{\text{Harga Jual Eceran}}$$

$$\text{Persentase Markup(Retail)} = \$ 17.14$$

b. Toko alat tulis ingin minimum 40 persen belanja di ritel. 10 jika amplop standar ritel di \$7,99 per kotak, berapa harga maksimum toko yang harus dibayar untuk setiap kotak?

$$\text{Persentase Markup (Biaya)} = \frac{\text{Harga Jual Eceran} - \text{Harga Dagangan}}{\text{Harga Jual Eceran}}$$

$$\text{Persentase Markup (Biaya)} = \frac{\$ 7.99 - \text{Harga Dagangan}}{\$ 7.99}$$

$$\text{Persentase Markup (Biaya)} = \$ 4.794$$

c. Sebuah toko barang olahraga telah ditawarkan pembelian sepeda untuk ditutup. Biaya setiap sepeda adalah \$105, dan harus ritel untuk \$160. Apa persentase markup di ritel akan toko dapatkan?

$$\text{Persentase Markup (Retail)} = \frac{\text{Harga Jual Eceran} - \text{Harga Dagangan}}{\text{Harga Jual Eceran}}$$

$$\text{Persentase Markup (Retail)} = \frac{\$ 160.000 - \$ 105.000}{\$ 160.000} = 34.4$$

Persentase markup dari pedagang eceran dapat juga ditentukan dengan memeriksa pengeluaran ritel, laba, dan penjualan bersih yang direncanakan. Misalnya, seorang penata bunga memperkirakan biaya operasional setiap tahun adalah 55.000 dolar. Keuntungan yang diinginkan adalah \$50.000 per tahun, termasuk gaji pemilik. Penjualan bersih diperkirakan mencapai \$250.000. Persentase markup yang direncanakan adalah:

$$\text{Persentase Markup (Retail)} = \frac{\text{Rencana Biaya Operasi Ritel} + \text{Rencana Profit}}{\text{Rencana Penjualan Bersih}}$$

$$\text{Persentase Markup (Retail)} = \frac{\$ 55.000 + \$ 50.000}{\$ 250.000} = 42$$

Jika potongan biaya toko bunga masing-masing \$8.00, penjualan retailer akan menjadi:

$$\text{Harga Jual Eceran} = \frac{\text{Harga Dagangan}}{1 - \text{Markup}}$$

$$\text{Harga Jual Eceran} = \frac{\$ 8.00}{1 - 0.42} = \$ 13.79$$

Toko bunga harus menjual sekitar 18.129 tanaman (dengan asumsi ini adalah satu-satunya benda yang dibawanya) seharga \$13,79 untuk mencapai tujuan penjualan dan laba. Untuk mencapai tujuan-tujuan ini, semua tanaman harus dijual dengan harga \$13.79.

Karena jarang untuk menjual semua barang dalam saham dengan harga awal, markup awal, markup dipertahankan, dan margin kotor masing-masing harus dikomputerisasi. Awal markup didasarkan pada nilai ritel asli yang ditugaskan untuk barang dagangan kurang biaya dagangan. Kenaikan harga barang tetap didasarkan atas harga barang yang diterima selama periode waktu yang lebih murah dari harga barang yang dijual. Memelihara markups berhubungan dengan harga aktual yang diterima, sehingga dapat sulit untuk memprediksi. Perbedaan antara markups awal dan pemeliharaan adalah bahwa kedua mencerminkan penyesuaian untuk markdowns, markups ditambahkan, kekurangan, dan diskon.

Persentase markup awal bergantung pada pengeluaran ritel operasi, laba, reduksi, dan penjualan bersih:

$$\text{Presentasi Awal Markup (Retail)} = \frac{\text{Rencana (Pengeluaran Operasional Ritel} + \text{Profit} + \text{Pengurangan Ritel)}}{\text{Rencana Penjualan Bersih} + \text{Rencana Pengurangan Ritel}}$$

Jika pengurangan ritel direncanakan 0, persentase markup awal sama dengan biaya operasi ritel direncanakan ditambah laba, keduanya dibagi oleh penjualan bersih direncanakan. Untuk melanjutkan contoh toko bunga, misalkan proyek firma yang mengurangi penjualan eceran adalah 20 persen dari perkiraan penjualan, atau 50.000 dolar. Untuk mencapai tujuannya, markup awal dan harga jual aslinya adalah:

$$\text{Presentasi Awal Markup (Retail)} = \frac{\$ 55.000 + \$ 50.000 + 50.000}{\$ 250.000 + \$ 50.000}$$

$$\text{Harga Jual Eceran} = \frac{\text{Harga Dagangan}}{1 - \text{Markup}}$$

$$\text{Harga Jual Eceran} = \frac{\$ 8.00}{1 - 0.517} = \$16.56$$

Nilai eceran asli 18.129 tanaman adalah sekitar \$300.000. Pemotongan ritel \$50.000 menyebabkan penjualan bersih \$250.000. Dengan demikian, pedagang eceran harus mulai dengan menjual tanaman seharga \$16.56 per buah jika ia menginginkan harga jual rata-rata sebesar 13,79 dolar dan kenaikan harga 42 persen. Persentase kenaikan markup adalah: Margin bruto adalah perbedaan antara penjualan bersih dan total biaya barang yang dijual (yang menyesuaikan untuk diskon tunai dan pengeluaran tambahan):

$$\text{Perbaikan Presentase Markup} = \frac{\text{Biaya Aktual Operasi Ritel} + \text{Laba Aktual}}{\text{Penjualan bersih secara aktual}}$$

Atau

$$\text{Perbaikan Presentase Markup} = \frac{\text{Harga Jual rata-rata} - \text{Harga Dagangan}}{\text{Rata - rata Harga Jual}}$$

Margin kotor toko bunga (setara dolar dari pasar tetap) adalah sekitar \$105.000. Meskipun retailer harus menetapkan tujuan markup di seluruh perusahaan, markup untuk kategori barang dagangan atau produk individu bisa berbeda kadang-kadang secara dramatis. Di banyak toko diskon, markup tetap sebagai persentase penjualan berkisar dari 20 persen untuk barang elektronik konsumen hingga 30 sampai 40 persen atau lebih untuk perhiasan dan jam tangan. Dengan kebijakan markup variabel, retailer sengaja menyesuaikan markups oleh kategori barang dagangan.

Sebuah kebijakan markup variabel mengakui bahwa biaya dari berbagai kategori barang/jasa dapat berfluktuasi secara luas. Beberapa item memerlukan perubahan atau instalasi. Bahkan dalam suatu produk, barang-barang mahal mungkin membutuhkan perawatan medis yang lebih besar untuk akhir tahun daripada yang tidak mahal. The harga tinggi membutuhkan markup awal yang lebih besar. Kebijakan markup variabel memungkinkan perbedaan dalam investasi produk. Untuk peralatan utama, tempat eceran memesan secara rutin dari pedagang grosir, lebih rendah markups daripada dengan perhiasan halus, di mana retailer harus memiliki saham lengkap dari dagangan unik.

Variabel markup kebijakan account untuk perbedaan dalam upaya penjualan dan keterampilan merchandising. Misalnya, prosesor makanan yang bermuatan materi mungkin membutuhkan upaya yang besar, sedangkan untuk membuat roti bakar standar membutuhkan upaya yang jauh lebih sedikit. Sebuah kebijakan markup variabel dapat membantu retailer untuk menghasilkan lebih banyak lalu lintas pelanggan dengan mengiklankan produk tertentu dengan diskon yang dalam. Ini memerlukan harga pemimpin (dibahas kemudian dalam bab).

Satu cara untuk merencanakan markups produk langsung (DPP), teknik yang memungkinkan retailer untuk menemukan keuntungan dari setiap kategori produk dengan mengkomputasi marmargin kasar per unit dan menentukan biaya produk langsung untuk kategori biaya seperti wareperumahan, transportasi, penanganan, dan penjualan. Kenaikan yang tepat untuk setiap kategori atau barang kemudian ditetapkan. Profitability produk langsung digunakan oleh beberapa pasar swalayan, diskon, dan retailer lainnya. Namun, menetapkan biaya itu sulit.

Satu cara untuk merencanakan markups produk langsung (DPP), teknik yang memungkinkan retailer untuk menemukan keuntungan dari setiap kategori produk dengan mengkomputasi marmargin kasar per unit dan menentukan biaya produk langsung untuk kategori biaya seperti wareperumahan, transportasi, penanganan, dan penjualan. Kenaikan yang tepat untuk setiap kategori atau barang kemudian ditetapkan. Profitability produk langsung digunakan oleh beberapa pasar swalayan, diskon, dan retailer lainnya. Namun, menetapkan biaya itu sulit.

Gambar 17-7 mengilustrasikan DPP untuk dua barang dengan harga jual sebesar 20 dolar. retailer membayar \$12 untuk barang A; Biaya tiap unit \$8. Karena retailer mendapat uang saku \$1 per unit untuk mendirikan pajangan khusus, margin bruknya yang disesuaikan adalah \$9. Total biaya ritel langsung diperkirakan sebesar \$5. Keuntungan produk langsung adalah \$4 (20 persen penjualan). Pedagang eceran membayar 10 dolar untuk barang B; Margin tiap unit bruto \$10. Tidak ada diskon khusus atau tunjangan. Karena produk B membutuhkan usaha yang lebih banyak, total biaya ritel langsung adalah \$6. Keuntungan langsung adalah \$4 (20 persen penjualan). Untuk memperoleh laba langsung yang sama per unit, nilai A memerlukan kenaikan harga 40 persen (margin bruto/harga jual per unit), dan nilai B membutuhkan 50 persen.

Penetapan harga berorientasi biaya (markup) populer di kalangan pedagang eceran. Ini sederhana, karena retailer dapat menerapkan standar markup untuk kategori produk lebih mudah daripada itu memperkirakan permintaan dengan berbagai harga. Perusahaan juga dapat menyesuaikan harga menurut permintaan atau segmen pelanggannya. Harga Markup memiliki rasa ekuitas diberikan bahwa retailer mendapatkan keuntungan yang adil. Ketika retailer memiliki markups serupa, persaingan harga berkurang. Kenaikan harga adalah efisien jika mempertimbangkan persaingan, faktor musiman, dan intrik dalam menjual beberapa produk.

#### ***Harga berorientasi kompetisi***

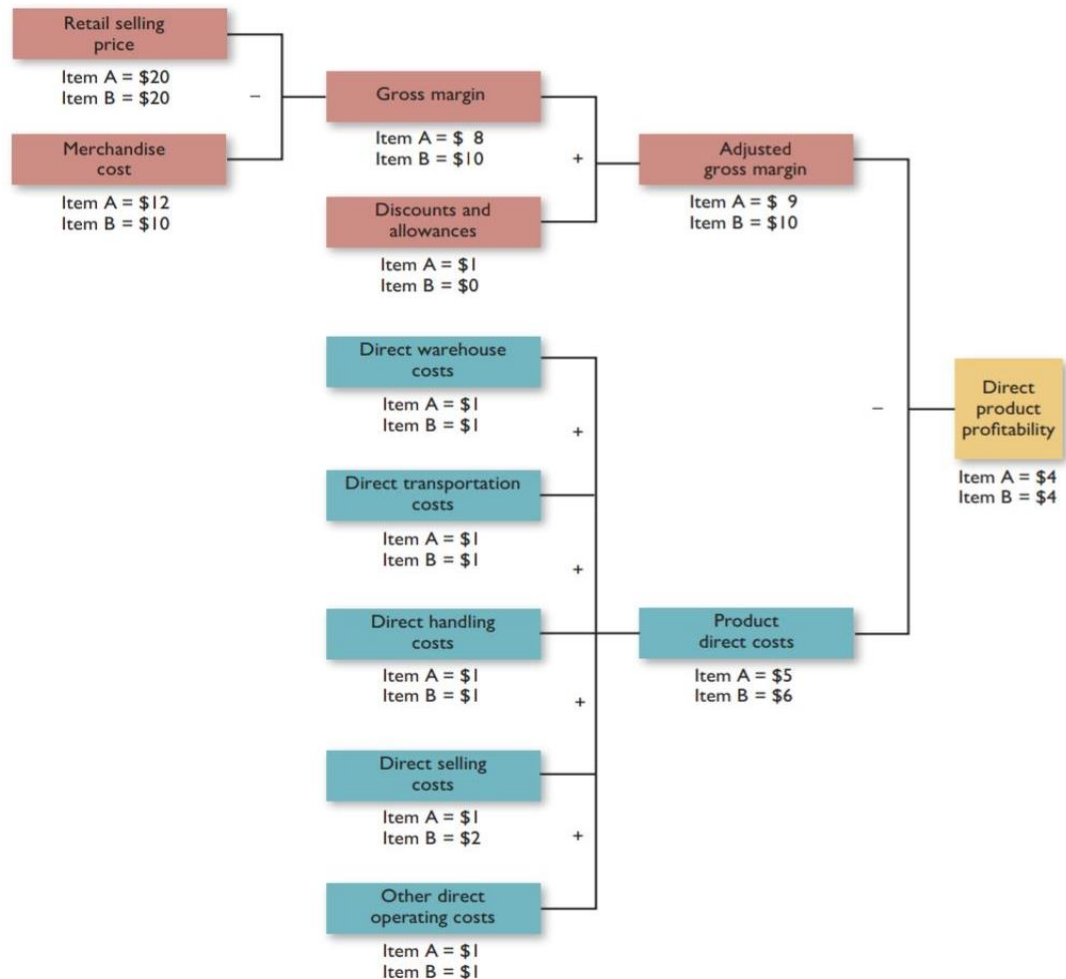
Pedagang eceran dapat menggunakan harga pesaing sebagai panduan. Perusahaan itu mungkin tidak mengubah harga sebagai reaksi terhadap perubahan permintaan atau biaya kecuali pesaing mengubah permintaan mereka. Demikian pula, mungkin mengubah harga ketika pesaing melakukannya, bahkan jika permintaan atau biaya tetap sama

Sebagaimana diperlihatkan dalam tabel 7.6, pedagang eceran yang berorientasi kompetisi dapat merugikan di bawah, di, atau di atas pasar. Sebuah perusahaan dengan lokasi yang kuat, layanan yang unggul, kelompok yang baik, citra yang menguntungkan, dan merk eksklusif dapat menetapkan harga di atas pesaing. Namun, penetapan harga di atas pasar tidak cocok untuk retailer yang memiliki lokasi yang tidak nyaman, bergantung pada pelayanan diri sendiri, tidak inovatif, dan tidak menawarkan perbedaan produk yang nyata

**Tabel 7.6** Alternatif penetapan harga yang berorientasi pada kompetisi

<b>Strategi alternatif harga</b>			
<b>Variable ritel campuran</b>	<b>Harga dibawah pasaran</b>	<b>Harga pasaran</b>	<b>Harga diatas pasaran</b>
Lokasi	Situs buruk yang merepotkan : sewa rendah	Dekat dengan pesaing, tidak ada keuntungan lokasi	Kompetitor sedikit kuat, mudah berbagi konsumen
Layanan Pelanggan	Self-service, dukungan kecil salesman, tampilan terbatas	Bantuan sedang dari bagian penjualan	Level tinggi pada penjualan personal
Macam-macam produk	Lebih menekankan pada best seller	Campuran menengah atau besar	Kecil atau besar bermacam-macam

Atmosfir	Peralatan yang murah, rak untuk barang dagangan	Atmosfir moderat	Dekorasi menyenangkan dan menarik
Inovasi dalam berbagai hal	Follower, konservatif	Konsentrasi pada best-seller	Penuh inovasi
Pelayanan Spesial	Tidak tersedia	Tidak tersedia atau biaya ekstra	Terhitung pada harga
Mengandung garis produk	Beberapa nama merek, label pribadi, penutup	Pemilihan pada nama merek, label pribadi	Merek nama eksklusif dan label pribadi



**Gambar 7.7** Bagaimana menentukan profitabilitas produk langsung

Penetapan harga yang berorientasi kompetisi tidak memerlukan perhitungan kurva permintaan atau elastisitas harga. Harga pasar rata-rata dinilai adil bagi konsumen dan pedagang eceran. Harga di tingkat pasar tidak mengganggu kompetisi dan karena itu biasanya tidak menyebabkan pembalasan.

### ***Integrasi pendekatan untuk strategi harga***

Untuk mengintegrasikan tiga pendekatan/penetapan harga yang berorientasi pada permintaan, penetapan harga yang berorientasi biaya, dan penetapan harga yang berorientasi pada kompetisi. pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus diatasi:

- Jika harga dikurangi, apakah pendapatan akan meningkat? (orientasi permintaan)



- Haruskah harga yang berbeda dikenakan biaya untuk produk berdasarkan negosiasi dengan pelanggan, musim, dan seterusnya? (orientasi permintaan)
- Apakah tingkat harga tertentu memungkinkan markup tradisional untuk dicapai? (orientasi biaya)
- Berapa harga barang yang dibutuhkan untuk pembelian, penjualan, atau biaya pengiriman khusus? (orientasi biaya)
- Berapa harga yang ditetapkan pesaing? (orientasi kompetitif)
- Dapatkah harga di atas pasar diatur karena citra yang lebih tinggi? (orientasi kompetitif)

### ***Penggunaan baru untuk kartu kredit dan debit***

Menurut sebuah perusahaan konsultan dan penelitian yang terkemuka, penjualan kartu kredit dan debit yang dibayar di pra-bayar tumbuh dari 12 miliar dolar pada tahun 2007 menjadi lebih dari 235 miliar dolar pada tahun 2015 dan menyumbang 4 persen dari semua pembelian kartu kredit di eceran. 11 tingkat pertumbuhan yang tinggi ini dapat dijelaskan oleh dua perkembangan: peningkatan pasar kartu hadiah dan semakin banyak konsumen yang tidak memiliki rekening bank tradisional.

Perusahaan-perusahaan seperti Home Depot ([www.homedepot.com](http://www.homedepot.com)), Gap ([www.gap.com](http://www.gap.com)), dan Nike ([www.nike.com](http://www.nike.com)) menawarkan kartu hadiah yang spesifik dan tertutup. Visa ([www.visa.com](http://www.visa.com)), MasterCard ([www.discovery.com](http://www.discovery.com)), Discover ([www.discovery.com](http://www.discovery.com)), dan American Express ([www.americanexpress.com](http://www.americanexpress.com)) menawarkan kartu hadiah loop terbuka yang dapat ditebus oleh pedagang mana pun.

Pertumbuhan di kartu dan kartu hadiah pra-bayar telah mendorong toko-toko untuk memasuki bisnis perbankan. The Stripes ([www.stripesstorm.com](http://www.stripesstorm.com)), yang mengoperasikan sekitar 700 toko kelontong — terutama di New Mexico, Oklahoma, dan Texas — menawarkan kartu kredit pra-bayar yang berhubungan dengan nse ([www.nse.com](http://www.nse.com)), sebuah perusahaan jasa keuangan. Dengan biaya bulanan 2,95 dolar, para pelanggan dapat berpartisipasi dalam program kartu kredit perusahaan. Biaya ini memberikan pengguna hak untuk transaksi pembelian yang tak terbatas, deposito langsung cek gaji tanpa biaya, dan dukungan pelanggan 24 jam sehari. Kartu tersebut khususnya menarik untuk garis-garis karena beroperasi di pasar di mana sebagian besar konsumen tidak memiliki rekening bank tradisional. Stripes sekarang menjadi bagian dari mitra pentransferan energi, perusahaan induk dari Sunoco

### **Implementasi strategi harga**

Penerapan strategi harga mencakup beragam keputusan spesifik yang terpisah tetapi saling terkait, di samping konsep-konsep luas yang sudah dibahas. Sebuah daftar periksa tentang keputusan yang dipilih diperlihatkan dalam gambar 7.8. Di bagian ini, rincian strategi penetapan harga sangat detail.

### **Harga biasa dan variabel**

Dengan penetapan harga, pedagang eceran menetapkan harga barang dan jasa serta berupaya mempertahankannya untuk jangka waktu yang lama. Beberapa contoh barang dengan harga biasa adalah koran, permen, game dingdong, mesin penjual, dan makanan dalam menu di restoran. Dalam setiap kasus, retailer ingin menetapkan harga yang ditetapkan dan memiliki konsumen yang menerimanya begitu saja.

Versi penetapan harga sehari-hari adalah rendah harga sehari-hari (EDLP), di mana pedagang eceran berusaha menjual barang dan jasanya dengan harga rendah secara konsisten sepanjang musim penjualan. Harga rendah ditetapkan awalnya, dan ada sedikit atau tidak ada yang diiklankan spesial, kecuali pada item yang dihentikan atau akhir musim ditutup. retailer

mengurangi biaya iklan dan rekasi produk, dan pendekatan ini meningkatkan kredibilitas harganya dalam pikiran konsumen. Di pihak lain, dengan EDLP, para supplier dapat menghapuskan tunjangan perdagangan khusus yang dirancang untuk mendorong para retailer menawarkan kenaikan harga selama tahun itu. Walmart, McDonald's, dan Ikea adalah salah satu retailer yang berhasil menggunakan harga rendah sehari-hari. Lihat angka 17-9.

- ✓ Seberapa penting stabilitas harga?
- ✓ Berapa lama harga harus dipertahankan?
- ✓ Apakah harga rendah sehari-hari diinginkan?
- ✓ Haruskah harga berubah jika biaya dan/atau permintaan pelanggan bervariasi?
- ✓ Haruskah harga yang sama dikenakan kepada semua pelanggan membeli dalam kondisi yang sama?
- ✓ Haruskah penawaran pelanggan diizinkan?
- ✓ Haruskah harga yang aneh digunakan?
- ✓ Haruskah harga pemimpin dimanfaatkan untuk menggambar trac pelanggan?
- ✓ Jika ya, haruskah harga pemimpin berada di atas, di, atau di bawah biaya?
- ✓ Haruskah konsumen membayar harga pembelian dalam jumlah besar?
- ✓ Haruskah lapisan harga digunakan untuk menyediakan kisaran harga dan poin harga dalam kisaran itu?
- ✓ Apakah praktik penetapan harga beragam oleh departemen atau garis produk?

**Gambar 7.8** Daftar periksa tentang penetapan harga spesifik yang dipilih

Sering kali, retailer tidak boleh atau tidak boleh menggunakan harga yang biasa. Sebuah perusahaan tidak dapat menahan harga konstan jika biaya sedang naik. Sebuah perusahaan tidak boleh mempertahankan harga konstan jika permintaan pelanggan bervariasi. Di bawah harga variabel, retailer mengubah harganya untuk bertepatan dengan fluktuasi dalam biaya atau permintaan konsumen. Harga variabel mungkin menawarkan kegembiraan karena peluang penjualan khusus bagi pelanggan.

Fluktuasi biaya bisa musiman atau berhubungan dengan tren. Harga pasar swalayan dan toko bunga bervariasi dari tahun ke tahun karena musim dari banyak produk makanan dan bunga. Apabila barang-barang musiman sedikit, biaya pembelian eceran naik. Jika biaya terus naik (seperti dengan mobil mewah) atau jatuh (seperti dengan komputer), retailer harus mengubah harga secara permanen (tidak seperti perubahan musiman sementara).

Fluktuasi permintaan dapat tempat - atau waktu berbasis. Fluktuasi tempat tidur terdapat bagi pengusaha yang menjual lokasi tempat duduk (seperti balai konser) atau lokasi kamar (seperti hotel). Harga yang berbeda dapat dikenakan biaya untuk lokasi yang berbeda, seperti tiket dekat dengan tiket di atas panggung dengan harga yang lebih tinggi. Fluktuasi berdasarkan waktu terjadi jika permintaan konsumen berbeda pada jam, hari, atau musim. Permintaan untuk bioskop lebih besar pada hari sabtu daripada pada hari rabu. Harga harus lebih rendah dalam periode yang kurang permintaan.

Penetapan harga manajemen hasil adalah teknik yang terkomputerisasi, berdasarkan kebutuhan, dan berdasarkan kebutuhan, dimana retailer (biasanya perusahaan layanan) menentukan kombinasi harga yang menghasilkan pendapatan total terbesar untuk periode tertentu. Hal ini banyak digunakan oleh maskapai penerbangan dan hotel. Keputusan utama maskapai penerbangan adalah berapa banyak kelas pertama, kelas penuh, dan tiket diskon untuk dijual pada setiap penerbangan. Dengan pendekatan ini, maskapai penerbangan memiliki lebih sedikit tiket diskon pada jam-jam sibuk daripada di jam-jam sibuk. Maskapai ini memiliki dua tujuan: mengisi sebanyak mungkin kursi di setiap penerbangan dan menjual sebanyak

mungkin tiket pesawat. (sebuah maskapai penerbangan tidak ingin menjual kursi untuk \$199 jika seseorang akan membayar \$599) Penilaian manajemen mungkin terlalu rumit bagi perusahaan kecil dan membutuhkan perangkat lunak

Ada kemungkinan untuk menggabungkan harga adat dan variabel. Sebuah bioskop dapat dikenakan biaya \$5 setiap Rabu malam dan \$9 setiap Sabtu. Sebuah toko buku dapat menurunkan harga hingga 20 persen untuk best-sellers yang telah berada di rak selama tiga bulan.



**Gambar 7.9** Harga sehari-hari yang rendah adalah pendekatan yang menarik bagi konsumen dipakai Costco, Target, T. J. Maxx, dan Amazon.Com sebagai keuntungan kompetitif.

*Sumber: Infomages/ Shutterstock. Dicitak ulang dengan izin.*

#### **Kebijakan harga satu dan harga fleksibel**

Dengan kebijakan harga satu harga, pedagang eceran membebaskan harga yang sama kepada semua pelanggan yang membeli barang dengan kondisi yang sama. Kebijakan ini dapat digunakan bersama dengan penetapan harga biasa atau penetapan harga variabel. Dengan harga variabel, semua pelanggan yang tertarik pada bagian tertentu dari kursi konser akan membayar harga yang sama. Pendekatan ini mudah diatur, tidak membutuhkan tenaga penjual yang terampil, membuat belanja lebih cepat, memungkinkan pelayanan diri, membuat konsumen kurang tekanan, dan terikat pada tujuan harga.

Kebijakan harga satu - satunya adalah aturan bagi kebanyakan pedagang eceran di AS, dan penawaran sering kali tidak diizinkan.

Penetapan harga yang fleksibel membuat konsumen lebih murah; Mereka yang pandai melakukannya mendapatkan harga yang lebih rendah. Toko perhiasan, dealer mobil, dan lain-lain menggunakan harga yang fleksibel. Mereka memasang "daftar harga" tetapi pembeli yang mampu menawar dapat membeli dengan harga yang lebih rendah. Pembeli membutuhkan pengetahuan sebelumnya untuk menawar dengan baik. Penetapan harga yang fleksibel mendorong konsumen untuk meluangkan lebih banyak waktu, memberi kesan bahwa perusahaan berorientasi pada diskon, dan menghasilkan margin tinggi dari pembeli yang tidak suka tawar-menawar. Ini membutuhkan harga awal yang tinggi dan penjual yang baik.

Sebuah bentuk khusus dari harga yang fleksibel adalah harga kontingensi, dimana pedagang eceran layanan tidak dibayar sampai setelah pelayanan dilaksanakan dan pembayaran bergantung pada pelayanan yang memuaskan. Dalam beberapa kasus, seperti real-estate, konsumen menyukai pembayaran kontingensi sehingga mereka tahu layanan dilakukan dengan benar. Ini merupakan risiko bagi pedagang eceran karena banyak waktu dan upaya mungkin

dilakukan tanpa pembayaran. Seorang pialang real estat mungkin menunjukkan sebuah rumah 25 kali, tidak menjualnya, dan, karena itu, tidak dibayar.

### Harga yang kurang logis

Dalam penetapan harga yang aneh, harga eceran diatur pada level di bawah bahkan nilai dolar, seperti \$0.49, \$4,98, dan \$199. Asumsinya adalah bahwa orang-orang merasa harga ini mewakili diskon atau bahwa jumlahnya di bawah harga konsumen langit-langit. Penetapan harga yang aneh adalah bentuk dari harga psikologis. 14 makelar berharap konsumen dengan harga langit-langit kurang dari \$350.000 tertarik pada rumah-rumah yang dijual seharga \$349,500.



**Gambar 7-10** Harga yang kurang logis: taktik ritel populer di seluruh dunia, tidak soal mata uang, harga aneh adalah taktik retailing populer. (atas) dalam dolar as; (kiri bawah) dalam euro eropa; (kanan bawah) dalam yen jepang.

Sumber: *si paus kecil/Shutterstock; Aleksandr hunta/Shutterstock; Dan Claudio Divizia/Shutterstock.*

#### **Karir pada retailing Carol Meyrowitz dari TJX**

*(www.tjx.com) adalah pedagang eceran berbiaya lebih besar yang berspesialisasi dalam pakaian dan model rumah, Carol Meyrowitz, sekarang ketua eksekutif firma, adalah direktur TJX sejak januari 2007 hingga januari 2016. Dia adalah anggota dewan direksi perusahaan selama satu dekade. Karier Meyrowitz mencakup memegang posisi manajemen senior dengan mantan divisi TJX, menjadi konsultan untuk sebuah perusahaan ekuitas swasta, dan melayani sebagai wakil presiden eksekutif TJX. Pengalamannya meliputi pemahaman yang luas tentang distribusi, perumahan, keuangan, dan operasi internasional. Pada tahun 2015, total kompensasinya mencapai 18 juta dolar, dan 1,575 juta dolar itu adalah gaji pokok dan 10 juta dolar untuk opsi saham. Strategi perusahaan TJX adalah harganya yang modis, dagangan bermerek 20 sampai 60 persen lebih rendah daripada di department and store.*  
Sumber: *'research and 2016 materials from TJX.com, Fortune, Forbes, and Bloomberg.com.*

Harga ganjil 1 atau 2 sen di bawah harga tertinggi berikutnya bahkan harga berikutnya (\$0.29, \$0.99, \$2,98) biasa mencapai \$10,00. Di luar titik itu dan sampai \$50,00, 5-sen pengurangan dari harga tertinggi bahkan (\$19.95, \$49.95) lebih umum. Untuk barang yang lebih mahal, harga dalam dolar (\$399, \$4.995).

### ***Harga Utama***

Dalam hal harga utama, sebuah perusahaan eceran dan menjual barang terpilih dalam barang/jasa dengan harga yang kurang dari margin laba biasa. Tujuannya adalah meningkatkan lalu lintas konsumen untuk pedagang eceran sehingga dapat menjual barang-barang dan jasa dengan harga yang teratur di samping barang-barang yang secara khusus dijual. Ini berbeda dengan umpan-dan-switch, di mana barang penjualan tidak dijual.

Harga pemimpin biasanya melibatkan barang dan jasa yang sering dibeli, bertanda nasional, dan turnover tinggi karena mudah bagi pelanggan untuk mendeteksi harga rendah. Pasar swalayan, pusat-pusat rumah, toko-toko diskon, toko-toko obat, dan restoran siap saji hanyalah beberapa retailer yang memanfaatkan penetapan harga pemimpin untuk menarik pembeli. Ada dua jenis harga pemimpin: pemimpin rugi dan penjualan dengan harga yang lebih rendah daripada harga biasa (tetapi lebih tinggi dari biaya). Pemimpin yang hilang diatur di beberapa negara bagian di bawah undang-undang harga minimum.

### ***Harga Multiple-Unit***

Dengan harga multiple-unit, retailer menawarkan diskon kepada pelanggan yang membeli dalam jumlah atau yang membeli kemasan produk. Dengan membeli barang seharga dua dolar as \$0.75, pedagang eceran menjual lebih banyak produk daripada masing-masing \$0.39. Ada tiga alasan untuk menggunakan harga multiple-unit: (1) sebuah perusahaan dapat berupaya agar pembeli meningkatkan pembelian total barang mereka. (jika orang membeli beberapa unit untuk menyimpannya, alih-alih memakan lebih banyak lagi, penjualan keseluruhan perusahaan tidak akan meningkat.) (2) pendekatan ini dapat membantu menjual barang-barang yang bergerak lambat dan akhir musim. (3) bundling harga dapat meningkatkan penjualan barang-barang terkait.

### ***Lapisan Harga***

Ketimbang menjual barang dagangan dengan segala tingkat harga yang berbeda, para retailer sering kali menggunakan lapisan harga dan menjual barang dagangan dengan harga yang terbatas, dengan setiap pokok yang mewakili tingkat kualitas yang berbeda. Para retailer pertama-tama menentukan harga lantai dan langit-langit dalam setiap kategori produk. Mereka kemudian menetapkan jumlah harga yang terbatas dalam kisaran. Toserba umumnya membawa versi barang dagangan yang baik, lebih baik, dan terbaik konsisten dengan aturan harga keseluruhan dan menetapkan harga perorangan sesuai dengan itu. Lihat gambar 7.11.

Plans	BASIC FREE	BRONZE \$ 9	SILVER \$ 19	GOLD \$ 29	PLATINUM \$ 50
	Always	per month	per month	per month	per month
Disk space	5 GB	20 GB	50 GB	100 GB	500 GB
Databases	1 database	5 databases	10 databases	50 databases	unlimited
Bandwidth	50 GB	100 GB	200 GB	500 GB	unlimited
E-mail accounts	1 acc	20 acc	50 acc	100 acc	unlimited
Subdomains	none	3 subdomains	10 subdomains	20 subdomains	unlimited
24/7 support	✘	✓	✓	✓	✓
	Sign Up	Sign Up	Sign Up	Sign Up	Sign Up

**Gambar 7.11** Harga dari pengembang Web yang menawarkan lima jenis kebutuhan pelanggan  
*Sumber: antusias Hirsman/ Shutterstock. Halaman 447*

Lapisan harga menguntungkan konsumen dan pedagang eceran. Jika rentang harga untuk kotak kepala pedagang adalah \$6 sampai \$25 dan poin harga adalah \$6, \$15, dan \$25, konsumen tahu bahwa kualitas produk yang berbeda ada. Namun, jika pedagang eceran memiliki harga \$6, \$7, \$8, \$9, \$10, \$13, \$14, \$15, \$17, \$18, \$21, \$22, \$23, 24, dan \$25, konsumen mungkin bingung tentang perbedaan produk. Untuk retailer, perencanaan harga barang aids. Para pembeli ritel dapat mencari supplier yang membawa produk dengan harga yang sesuai dan dengan lebih baik bernegosiasi dengan pemasok. Mereka dapat secara otomatis mengabaikan produk yang tidak sesuai dalam batas harga dan dengan demikian mengurangi investasi inventaris. Juga, omset saham naik ketika jumlah model yang dibawa terbatas.

Kesulitan memang ada dalam lapisan harga: (1) bergantung pada harga yang dipilih, lapisan harga dapat meninggalkan kesenjangan yang berlebihan. Belanja orang tua untuk hadiah kelulusan mungkin akan menemukan tas 30 dolar terlalu murah dan 200 dolar terlalu mahal. (2) inflasi bisa jadi sulit untuk menjaga angka dan kisaran harga. (3) Markdowns dapat mengganggu keseimbangan dalam antrean harga, kecuali semua barang dalam satu baris dikurangi secara proporsional. (4) garis harga harus dikoordinasikan untuk kategori produk pelengkap, seperti blazers, rok, dan sepatu.

### **Penyesuaian Harga**

Penyesuaian harga memungkinkan pedagang eceran menggunakan harga sebagai mekanisme adaptasi. *Markdowns* dan *markups* tambahan mungkin diperlukan karena kompetisi, musim, pola permintaan, biaya dagangan, dan pencurian. Gambar 7.12 menunjukkan formulir otorisasi perubahan harga.

**PRICE CHANGE AUTHORIZATION** 418651

MARK THE BLANK BOX TO THE LEFT OF EACH STORE AFFECTED WITH AN "X"

HQ	SC	WE	PA	VS	RF	BS	ST	CO	WH	
ALL (OUTH ONLY)	ME	CH	UD	NE	MO	KP	EC	LA	OX	GR

TYPE OF PRICE CHANGE: MARK "X" NEXT TO TYPE

MARKDOWN  MARKDOWN CANCELLATION  MARKUP  MARKUP CANCELLATION  ACTION DATE: MM DD YY DEPT: \_\_\_\_\_

MARKING INSTRUCTIONS: NEW TICKET  PEN  CHANGE CHECKS  POS FROM BEFORE AND AFTER COUNTS  POS FROM SALES CHECKS  PERMANENT  TEMPORARY  DIVISION: \_\_\_\_\_

REASON FOR PRICE CHANGE/ ORIGINAL AUTHORIZATION NO. AD MERCHANDISE  NO  YES DATES OF SALE FROM / TO / STOCK STATUS DEPARTMENTS: CIRCLE ONE CODE ONLY FOR ALL STORES TO BE REPORTED IN REGULAR SECTION OF STOCK STATUS TO BE REPORTED IN MARKDOWN SECTION OF STOCK STATUS

**SPECIAL INSTRUCTIONS**

% OFF	MERCHANDISE DESCRIPTION (CC 1-31)	CLASS	SKU NUMBER		UNIT RETAIL		CHANGE PER UNIT	EST COUNT (ALL STORES)	TOTAL DOLLARS
			VENDOR	STYLE	OLD	NEW			
01		0							
02		0							
03		0							
04		0							
05		0							
06		0							
07		0							
08		0							
09		0							

REASON (CIRCLE): 1. COMPETITIVE 2. STOREWIDE EVENTS 3. EQUIPMENT SALE 4. MARKDOWN/SALVAGE BREAKAGE LEAD TIME: 2 DAYS 5 DAYS 5 DAYS 5 DAYS REASON (CIRCLE): 5. NORMAL CLEARANCE 6. SLOW SELLING 7. CURRENT RECEIPTS NOT SELLING LEAD TIME: 5 DAYS 5 DAYS 4 DAYS

BUYER: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_ BUYER EXT: \_\_\_\_\_ DIV MGR: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_ GEN MGR: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_ PRICE CHANGE CONTROL: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_

**Gambar 7.12** Formulir otorisasi perubahan harga

Tanda centang dari harga awal sebuah barang digunakan untuk memenuhi harga yang lebih rendah dari pedagang eceran lain, beradaptasi dengan jumlah stok yang lebih rendah, membersihkan barang dagangan yang dibeli, mengurangi barang yang tidak masuk akal, mengurangi barang yang tidak masuk akal, dan meningkatkan lalu lintas pelanggan. Kenaikan markup tambahan meningkatkan harga asli sebuah barang karena permintaan secara tak terduga tinggi atau biaya sedang naik. Di pasar yang penuh persaingan dewasa ini, markdowns lebih sering diterapkan daripada sekadar sokongan tambahan

Penyesuaian harga ketiga, diskon karyawan, dicatat di sini karena mungkin mempengaruhi perhitungan markdowns dan markups tambahan. Meskipun diskon karyawan bukanlah mekanisme adaptif, itu mempengaruhi moral. Beberapa perusahaan memberikan diskon karyawan pada semua barang dan juga membiarkan pekerja membeli barang dagangan sebelum itu tersedia untuk umum.

**Perhitungan dan Markup tambahan**

Markdowns dan markups tambahan dapat diungkapkan dalam dolar atau persentase. Persentase markdown adalah nilai total dolar sebagai persentase penjualan bersih (dalam dolar). Meskipun sederhana untuk menghitung, rumus ini tidak memungkinkan retailer untuk mengetahui persentase barang yang ditetapkan relatif bagi yang terjual dengan harga awal:

$$Presentase\ Markdown = \frac{Total\ markdown}{Total\ Penjualan}$$

Ukuran pelengkap adalah persentase penanda jarak jauh, yang melihat tanda - tanda untuk setiap item atau kategori barang sebagai persentase harga ritel asli. Persentase titik terbaik untuk setiap benda dapat diatasi, serta persentase benda yang ditandai:

$$Presentase\ Markdown\ Pada\ Retail = \frac{Harga\ Asli - Harga\ Baru}{Harga\ Asli}$$

Misalkan sebuah panggangan barbekyu gas dijual seharga 400 dolar pada awal musim panas dan dikurangi menjadi 280 dolar pada akhir musim panas. Penanda off-retail adalah 30 persen [(+400



- +280)/+400]. Jika 100 grills dijual dengan harga awal dan 20 dijual dengan harga jual, persentase barang yang ditandai turun adalah 17 persen, dan nilai dolar turun adalah \$2.400. Persentase markup tambahan melihat total dolar markups tambahan sebagai persentase penjualan bersih, sedangkan tambahan untuk persentase ritel mengukur harga naik sebagai persentase dari harga asli:

$$\text{Presentase Markdown Tambahan} = \frac{\text{Total Markup Tambahan}}{\text{Penjualan Bersih}}$$

$$\text{Tambahan terhadap Presentasi Retail} = \frac{\text{Harga Baru} - \text{Harga Asli}}{\text{Harga Asli}}$$

Para retailer harus menyadari bahwa lebih banyak pelanggan harus membeli dengan harga yang lebih murah bagi para retailer itu untuk memiliki laba total setara dengan itu dengan harga yang lebih tinggi. Penilaian dari pedagang eceran mengenai penyesuaian harga dipengaruhi oleh biaya operasional di berbagai volume penjualan dan elastisitasnya harga konsumen. Dampak sebenarnya dari penanda nilai atau tambahan dapat dipelajari dari rumus ini:

$$\begin{array}{l} \text{Penjualan unit} \\ \text{diperlukan untuk} \\ \text{mendapatkan} \\ \text{keuntungan total} \\ \text{bruto yang sama} \\ \text{dengan} \\ \text{penyesuaian harga} \end{array} = \frac{\text{Markup Asli (\%)}}{\text{Markup Asli (\%)} \pm \text{Perubahan Harga}} = \text{Diharapkan} \\ \text{penjualan unit} \\ \text{pada harga asli}$$

Katakanlah seorang pencetak saudara dengan biaya sebesar 50 dolar as memiliki harga eceran asli sebesar 100 dolar (kenaikan 50 persen). Pedagang eceran berharap untuk menjual 500 unit selama tahun berikutnya, yang menghasilkan laba total sebesar \$25.000 (+50 \* 500). Berapa banyak unit yang harus dijual pedagang eceran jika harganya dikurangi menjadi 85 dolar atau dinaikkan menjadi 110 dolar — dan masih memperoleh keuntungan kotor sebanyak 25.000 dolar? Ini jawabannya:

$$\text{Penjualan Unit yang dibutuhkan (85\%)} = \frac{50\%}{50\% - 15\%} \times 500$$

$$\text{Penjualan Unit yang dibutuhkan (85\%)} = 1.43 \times 500$$

$$\text{Penjualan Unit yang dibutuhkan (85\%)} = 714$$

$$\text{Penjualan Unit yang dibutuhkan (85\%)} = \frac{50\%}{50\% - 10\%} \times 500$$

$$\text{Penjualan Unit yang dibutuhkan (85\%)} = 0.83 \times 500$$

$$\text{Penjualan Unit yang dibutuhkan (85\%)} = 417$$



### **Markdown Control**

Melalui pengendalian markdown, seorang retailer mengevaluasi jumlah markdowns, proporsi penjualan yang melibatkan markdowns, dan penyebabnya. Kontrolnya harus sedemikian rupa sehingga membeli rencana dapat diubah dalam periode-periode berikutnya untuk mencerminkan markdowns. Cara yang baik untuk mengevaluasi penyebab markdowns adalah dengan meminta pembeli ritel mencatat alasan setiap markdown dan kemudian memeriksanya secara berkala. Kemungkinan notasi pembeli adalah "akhir musim," "untuk mengimbangi harga peserta," dan "gaya usang."

Melalui pengendali markdown, retailer dapat memonitor kebijakan, seperti cara benda-benda ditampilkan. Perencanaan yang cermat juga memungkinkan retailer untuk menghindari beberapa sasaran dengan memasang lebih banyak iklan, melatih para pekerja dengan lebih baik, mengirim barang dengan lebih efisien di antara unit-unit kantor cabang, dan mengembalikan barang ke vendor.

Kebutuhan untuk pengendali markdown tidak boleh diartikan sebagai arti bahwa semua bisa atau harus dikurangi atau dihilangkan. Malah, jika persentase itu terlalu rendah, si pembeli dari pedagang eceran tidak terlalu berisiko membeli barang.

### **Penunjuk Waktu**

Ada perspektif yang berbeda di antara para retailer mengenai urutan waktu penembak jitu yang terbaik, tetapi banyak yang dapat dikatakan mengenai manfaat dari kebijakan markdown awal: itu membutuhkan markdowns yang lebih rendah untuk menjual produk daripada markdowns di akhir musim. Nilai tukar rupiah terhadap dolar as di pasar spot antar bank jakarta, selasa sore, menguat lagi hingga mendekati angka Rp. 9.300 per dolar as. Awal markdowns bebas menjual ruang untuk barang dagangan baru. Posisi arus kas retailer dapat ditingkatkan. Keuntungan utama dari kebijakan akhir markdown adalah bahwa pedagang eceran memberikan dirinya setiap kesempatan untuk menjual barang dengan harga asli. Namun, keuntungan yang terkait dengan kebijakan markdown awal tidak dapat dicapai dengan kebijakan markdown yang terlambat.

Para retailer juga dapat menggunakan kebijakan markdown yang terhuyung-huyung dan harga diskon sepanjang periode penjualan. Satu kebijakan markdown yang telah direncanakan sebelumnya adalah sebuah rencana penembakan otomatis, dimana jumlah dan waktu jatuhnya dikendalikan oleh jangka waktu yang tersisa dalam stok

Izin toko, dilakukan sekali atau dua kali setahun, adalah cara lain untuk menandai waktu. Sering kali, hal itu terjadi setelah puncak penjualan periode-periode seperti natal dan hari ibu. Tujuannya adalah membersihkan barang sebelum melakukan inventaris fisik dan mulai musim berikutnya. Keuntungan dari izin toko adalah bahwa jangka waktu yang lebih panjang disediakan untuk menjual barang-barang dengan harga asli dan bahwa sering markdowns dapat menghancurkan keyakinan konsumen pada harga reguler: "mengapa membeli sekarang, padahal itu akan dijual minggu depan?" Izin penjualan membatasi tawar menawar untuk sekali atau dua kali setahun.

Di masa lalu, banyak pedagang eceran memperkenalkan dagangan dengan harga tinggi dan kemudian menandai banyak barang hingga 60 persen untuk meningkatkan lalu lintas toko dan meningkatkan omset persediaan. Hal ini menyebabkan pelanggan menunggu pengurangan harga dan memperlakukan harga awal secara skeptis. Dewasa ini, lebih banyak pedagang mulai dengan harga yang lebih rendah dan mencoba untuk menjalankan lebih sedikit penjualan dan

menerapkan lebih sedikit markdowns daripada sebelumnya. Meskipun demikian, masalah besar yang dihadapi beberapa pedagang eceran adalah bahwa mereka terbiasa membeli konsumen jika ada diskon.

Satu contoh menarik dari dukungan manajemen markdown adalah perangkat lunak manajer yang eBay tawarkan sebagai layanan bagi para penjualnya.

([http://page.ebay.com/help/sell/items\\_on\\_sale.html](http://page.ebay.com/help/sell/items_on_sale.html)).

## 7.2 RINGKASAN BAB

1. Untuk menggambarkan peran penetapan harga dalam strategi ritel dan untuk menunjukkan bahwa keputusan penetapan harga harus dibuat dengan cara yang terintegrasi dan adaptif. Penetapan harga sangat penting bagi retailer karena interkoneksi dengan tujuan keseluruhan dan komponen lain dari strategi ritel. Rencana harga harus terintegrasi dan responsif bahkan memberikan nilai yang baik bagi pelanggan.

2. Untuk meneliti dampak dari konsumen; Pemerintahan; Produsen, pedagang grosir, dan supplier lainnya; Dan pesaing saat ini dan potensial pada penetapan harga. Sebelum merancang rencana harga, retailer harus mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi keputusannya. Kadang - kadang, faktor - faktor itu berdampak kecil pada penetapan harga; Di lain waktu, mereka sangat membatasi pilihan harga.

Para retailer harus mengenal elastisitas harga permintaan dan berbagai segmen pasar yang mungkin. Pembatasan pemerintah berkaitan dengan penetapan harga, diskriminasi harga, harga minimum, penetapan harga unit, penghapusan harga barang, dan iklan harga. Mungkin ada konflik tentang partai yang mengatur harga ritel; Dan produsen, pedagang grosir, dan supplier lainnya mungkin diminta untuk memberikan jaminan harga (jika mereka berada dalam posisi lemah). Lingkungan yang kompetitif dapat mendorong harga pasar, menyebabkan perang harga, atau memungkinkan penetapan harga yang diberikan.

3. Untuk menyajikan kerangka untuk mengembangkan strategi harga ritel: tujuan, kebijakan yang luas, strategi dasar, implementasi, dan penyesuaian. Kerangka kerja ini terdiri dari lima tahap: tujuan, kebijakan harga yang luas, strategi harga, penerapan strategi harga, dan penyesuaian harga.

Target penetapan harga eceran dapat dipilih dari antara laba penjualan, laba dolar, laba atas investasi, dan pemulihan dini uang tunai. Berikutnya, sebuah kebijakan yang luas menguraikan serangkaian tindakan yang terkoordinasi, konsisten dengan gambar retailer dan berorientasi pada jangka pendek dan panjang.

Strategi harga yang baik mencakup permintaan, biaya, dan konsep persaingan. Setiap orientasi ini harus dipahami secara terpisah dan bersama-sama. Harga psikologis; Harga markup; Cara-cara alternatif untuk mengkomputasi markup; Margin kotor; Keuntungan produk langsung; Harga di bawah, di, atau di atas pasar adalah di antara aspek-aspek kunci dari perencanaan strategi

Ketika menyusun strategi harga, alat-alat spesifik dapat digunakan untuk melengkapi dasar yang luas dari strategi tersebut. retailer harus tahu kapan harus menggunakan penetapan harga yang wajar dan variabel, kebijakan harga satu harga dan penetapan harga yang fleksibel, penetapan harga yang aneh, penetapan harga pemimpin, penetapan harga multiple-unit, dan penetapan harga.

Penyesuaian harga mungkin diperlukan untuk beradaptasi dengan kondisi internal dan eksternal. Penyesuaian mencakup tindakan pencegahan, imbuhan tambahan, dan diskon karyawan. Penting agar penyesuaian dikendalikan oleh anggaran belanja, penyebab markdowns diperhatikan, pembelian oleh perusahaan di masa depan mencerminkan kinerja sebelumnya, penyesuaian dilakukan dengan sepatutnya, dan diabaikan secara berlebihan

### ***Pertanyaan Diskusi***

1. Mengapa penting bagi para retailer untuk memahami konsep elastisitas harga bahkan jika mereka tidak dapat menghitungnya?
2. Komentari masing-masing dari yang berikut dari sudut pandang toko eceran besar dan juga dari sudut pandang toko eceran yang lebih kecil dan menggunakan outlet tunggal.
  - a. Orientasi diskon
  - b. di orientasi pasar
  - c. upscale orientatio
3. Yang menargetkan pasar konsumen yang lebih sensitif terhadap harga?
4. Dibedakan antara menggelapkan pasar dan penetrasi pasar, dan memberikan contoh masing-masing
5. Seorang Retailer pasokan kecantikan ingin menerima kenaikan 35 persen (di ritel) untuk semua barang. Jika retailer cermin pembesar sebesar \$11, berapa biaya maksimal retailer akan bersedia untuk membayar cermin pembesar?
6. Sebuah toko sandwich dan snack mendapat keuntungan 66.798 dolar dalam seminggu, dan 60 persennya adalah laba. Pada minggu itu, pedagang eceran menjual 9.822 barang. Apa keuntungan per unit?
7. Sebuah toko hadiah harganya 25.00 dolar untuk sebuah patung keramik; Harganya \$14.00. Apa persentase markup (biaya dan ritel)?
8. Sebuah perusahaan telah merencanakan biaya operasi sebesar \$200.000, tujuan keuntungan sebesar \$130.000, dan merencanakan pengurangan \$35.000, dan mengharapkan penjualan \$700.000. Hitunglah persentase markup awal.
9. Pada akhir tahun, retailer di pertanyaan 8 deter — mines yang sebenarnya biaya operasional adalah \$160.000, keuntungan sebenarnya \$120.000, dan penjualan yang sebenarnya adalah \$650.000. Apa persentase kenaikan itu? Jelaskan perbedaan jawabanmu atas pertanyaan 8 dan
10. Apakah pro dan kontra dari penetapan harga rendah sehari-hari ke retailer? Ke produsen? 1
11. Dalam keadaan apa kau pikir menentukan harga adalah ide yang baik? Ide yang buruk? Kenapa?
12. Retailer membeli barang seharga \$65. Dengan harga asli ritel \$89, ia akan menjual 1.000 unit.
  - Jika harga telah ditetapkan menjadi \$79, berapa banyak unit yang harus dijual retailer untuk mendapatkan total bruto yang sama keuntungan yang akan diperoleh dengan harga \$89?
  - Jika harga telah ditandai menjadi \$99, berapa banyak unit yang harus dijual retailer untuk mendapatkan keuntungan total bruto yang sama yang akan diperoleh dengan harga \$89?

### ***Pertanyaan Berbasis Web***

Sebelum perekonomian cina menurun, beberapa dari merk kelas atas melaporkan bahwa hingga 35 persen penjualan global berasal dari cina. Carilah artikel berjudul "merk mewah harus mendefinisikan kembali cara mereka berbisnis" di situs Web Guardian. Langkah apa saja yang diambil para retailer global, dan apakah mereka melakukannya dengan benar?

## **7.3 KASUS PENDEK**

### **7.3.1 Kasus 1: pembeli peralatan olahraga**

Baru-baru ini, rantai ritel sportif mengirimkan daftar pekerjaan untuk pembeli peralatan olahraga. Pelamar yang dipilih akan bekerja di Pittsburgh. Berikut adalah deskripsi posisi ditempatkan di National ritel federasi papan kerja

Pittsburgh telah mengubah diri menjadi salah satu yang terbaik "dibuat atas kota-kota," berkembang dari baja untuk ilmu pengetahuan, dan baru-baru ini dinyatakan "#1 kota yang paling layak huni" untuk kedua kalinya dalam tiga tahun terakhir! Dengan rata-rata nasional 40

persen biaya hidup yang lebih rendah, Pittsburgh juga menempati urutan keenam di Amerika Serikat untuk pertumbuhan pekerjaan. Ada sekitar 3.200 perusahaan teknologi tinggi; Dan 36 perguruan tinggi dan universitas di sekitar daerah itu. Dengan tingkat kejahatan yang rendah, seni dan waktu senggang, dan tim olahraga, Pittsburgh menarik bagi para penonton dari segala usia.

Toko peralatan olahraga garis penuh ini menawarkan bermacam-macam peralatan olahraga, pakaian, dan alas kaki bermerek di lingkungan khusus toko. Firma ini juga memiliki kegiatan khusus golf di bidang peretailer, situs E-commerce, dan katalog. Di perusahaan ini, pembeli memiliki kategori produk; Ini mencakup menciptakan berbagai macam strategi, mengembangkan strategi dan iklan, dan mempertahankan pengalaman omnichannel dalam semua channel bisnis perusahaan bagi pelanggannya. Orang memaksimalkan hubungan vendor.

Ini adalah tugas dan tanggung jawab utama pekerjaan: mencapai penjualan, laba, dan perputaran persediaan rencana dengan menciptakan, mengemudi, dan memastikan pelaksanaan strategi perdagangan. Membangun pengalaman merchandising visual dan perdagangan elektronik yang akan mendukung tujuan penjualan, margin, dan turnover. Merancang, pasar, dan meninjau tren konsumen. Ciptaan campuran mencakup memilih dan membeli barang berdasarkan jenis, serta menciptakan dan mengelola barang berdasarkan kategori, dengan merek yang sudah ada dan baru yang sesuai dengan kualitas, sumber, waktu, pengiriman, campuran, dan promosi. Manajemen assortments mencakup evaluasi terus atas harga, permintaan, peramalan, dan aliran produk. Analisis data ekonomi, keuangan, pasar, kompetitif/tidak kompetitif, dan industri untuk menilai strategi bisnis saat ini atau mengidentifikasi peluang bisnis di masa depan. Asumsikan perspektif pelanggan dan memastikan strategi merchandising akan memenuhi kebutuhan pelanggan (saat ini dan masa depan). Pastikan pelaksanaan strategi pemasaran dan penetapan harga regional untuk menampilkan beragam pilihan yang berlaku untuk mendorong lalu lintas pelanggan dan meningkatkan penjualan. Tingkatkan hubungan dengan vendor dan tim pengembangan produk untuk mengirimkan produk eksklusif ke semua channel bisnis.

Juga termasuk dalam tugas-tugas manajer adalah: bekerja secara erat dengan anggota tim produk untuk memastikan umpan balik, manajemen kinerja, dan percakapan pengembangan karier. Mewawancarai calon dan membuat keputusan perekrutan. Membangun dan mengelola hubungan dengan vendor dan tim lintas fungsional. Memanfaatkan hubungan vendor untuk memperoleh pengetahuan dan data sesuai dengan kategori produk. Memanfaatkan hubungan yang telah ditetapkan dalam pemilihan produk dan negosiasi harga. Berbelanja di cabang toko nasional dan global perusahaan, serta toko ritel komparatif lainnya, untuk mengidentifikasi tren dan peluang baru, mengevaluasi kombinasi dagangan, mengevaluasi kompetisi, dan menerjemahkan temuan ke dalam rencana produk yang dapat dijalankan.

Ini adalah persyaratan kerja minimum: pendidikan — gelar sarjana dalam bidang pemasaran, merchandising, atau bidang bisnis lainnya. Pengalaman — tujuh sampai 10 tahun, dengan latar belakang dalam peranan kepemimpinan/manajemen. Pengetahuan, keterampilan, dan kesanggupan — keterampilan komunikasi tertulis dan lisan yang sangat bagus; Berorientasi pada layanan pelanggan; Keterampilan konsultasi interpersonal dan klien yang kuat; Motivasi diri dan berorientasi pada hasil; Keterampilan presentasi yang kuat; Kemampuan pengawasan dan kepemimpinan; Memecahkan masalah dan memecahkan masalah serta keterampilan eksekusi; Pengetahuan manajemen proyek; Kemampuan untuk mendorong proyek dan mengelola tim proyek, dan bekerja dengan baik dalam lingkungan kerja tim; Keterampilan analitis yang

mendalam, orientasi detail yang kuat, dan kemampuan organisasi yang unggul; Proses dan prosedur berorientasi; Dan keinginan untuk bepergian.

### **Pertanyaan**

1. Berikan sebuah filosofi untuk retailer barang-barang olahraga ini.
2. Mengapa anda pikir retailer ini lebih suka membeli dalam organisasi, bukan dari luar?
3. Jika posisi pembeli bertanggung jawab atas peralatan tenis, keputusan apa yang harus ia buat?
4. Seperti yang dijelaskan dalam kasus ini, dapatkah seorang pembeli barang olahraga untuk retailer ini menjadi seorang manajer kategori
- 5.

### **7.3.2 Kasus 2: Menyesuaikan Diri dengan Internet (IoT)**

Pada era di mana penyesuaian dan personalisasi adalah kata-kata operasi dalam retailing, tantangan untuk membangun hubungan yang lebih dekat dengan pembeli belum pernah lebih besar. Koneksi Internet yang ada di mana-mana mendorong transformasi radikal dunia ritel yang epicenter dari konsumen intelijen, lama berakar di ujung depan dan belakang kantor, telah memunculkan ekosistem baru data yang berasal dari perangkat yang saling terhubung, banyak di antaranya memungkinkan konsumen untuk membeli hampir apa saja tanpa pernah memasuki toko.

Bukan hanya sekarang orang dapat berbelanja tanpa harus meninggalkan dapur mereka; Tapi lemari es mereka memiliki kemampuan untuk membuat daftar belanja. "Kita hidup di dunia yang hiperterhubung, tempat setiap alat, mulai dari telepon hingga kulkas, terhubung ke Internet," kata Betty DeVita, dari laboratorium MasterCard, mitra Samsung dalam mengembangkan kulkas di pusat keluarganya. "Kulkas pintar" ini diperlengkapi dengan aplikasi MasterCard, yang "menunjukkan peningkatan besar pada lingkungan rumah pintar dengan membawa konsumen cara yang sederhana dan mudah untuk berbelanja langsung dari dapur mereka".

Pusat kegiatan keluarga mungkin adalah pengubah permainan bagi pedagang grosir tradisional, seperti makanan Wakefern, yang berada di garis depan dengan jasa pengiriman dan mengumpulkan klik di internet yang populer. The cooperati supermarket — yang anggotanya mengoperasikan 250 pasar swalayan ShopRite di New Jersey, New York, Pennsylvania, Connecticut, Delaware, dan maryland-telah bekerja sama dengan MasterCard untuk mengintegrasikan layanan belanja grosir online-nya, ShopRite dari rumah, dengan belanjaan oleh MasterCard, yang digunakan dalam kulkas keluarga Samsung yang baru dan memungkinkan konsumen memesan langsung dari kulkas dengan layar yang terintegrasi.

Para pelanggan shoprit dapat menggunakan tablet yang terintegrasi alat tersebut untuk memesan bahan makanan dari dapur mereka sendiri dengan menjadwalkan pickup atau kiriman di rumah dengan beberapa rekaman di kulkas pusat keluarga. Menggunakan aplikasi belanjaan yang aman, mudah untuk menavigasi antarmuka, pelanggan juga memiliki kemampuan untuk menambahkan produk ke dalam keranjang belanja ShopRite dan membayar secara online. Barang - barang itu ditambahkan ke dalam gerobak dan dibayar dengan sebuah pengalaman sederhana, yang dapat diterima oleh semua warga as Kartu kredit dan debit yang dikeluarkan. Pesanan disampaikan langsung oleh para pedagang dan tidak bergantung pada pihak ketiga atau layanan concierge, membuat belanja lebih efisien.

DeVita mencatat bahwa fitur seperti kamera dalam lemari es dan aplikasi mobile pendamping akan memungkinkan konsumen untuk melihat isi dan berbelanja pada go menggunakan

perangkat yang paling nyaman bagi mereka, dengan tingkat keamanan tertinggi. "Beberapa anggota keluarga dapat menambahkan daftar belanja dan membuat satu gerobak selama seminggu. Persetujuan terakhir dan penyerahan gerobak dijamin melalui PIN empat digit untuk memungkinkan lebih banyak kontrol dan menghindari memesan item duplikat. Teknologi belanja virtual-gang memungkinkan konsumen untuk mencari merek favorit mereka di beberapa toko kelontong. Karena aplikasi ini menghubungkan langsung dengan toko, para konsumen dapat mengakses transaksi dan kupon, dan tidak ada kenaikan biaya pengiriman."

Gerobak keluarga adalah cerdas dan belajar dari kebiasaan berbelanja, dan MasterCard terus bekerja dengan mitra untuk menciptakan pengalaman yang sederhana dan nyaman. "Para konsumen menghargai kenyamanan itu, dan para pedagang menghargai memiliki cara lain untuk terlibat dengan pelanggan dan membangun merek mereka," kata DeVita.

Bahan makanan oleh MasterCard dikembangkan dalam kemitraan antara laboratorium MasterCard dan Samsung. Pada peluncuran kulkas tahun 2016, para konsumen mampu berbelanja dan memilih barang yang mereka butuhkan dan merek favorit dari pasar utama online dan mitra integrasi utama FreshDirect, serta dari ShopRite. Belanjaan oleh MasterCard menciptakan channel baru untuk konsumen keterlibatan untuk sesama mitra peluncuran secara langsung dan MyWebGrocer, yang masing-masing eksekutif sama-sama dipompakan tentang prospek untuk kenyamanan konsumen.

#### **Pertanyaan.**

1. Sebagai pembeli ritel, kriteria apa yang akan anda gunakan dalam memutuskan apakah rantai anda harus membawa lemari es keluarga Samsung yang baru?
2. Apa jenis dukungan yang akan anda butuhkan dari Samsung sehubungan dengan pelatihan anda (sebagai pembeli) dan personil penjualan lantai atas?
3. Bahaslah logistik kulkas baru dari perspektif retailer .
4. Harga ritel apa yang akan kau tetapkan untuk kulkas baru? Bagaimana anda datang dengan harga ini?

#### **7.3.3 Kasus 3: nilai tinggi oleh pemasok dan pedagang grosir untuk toserba \***

Dalam skala luas, 2015 merupakan tahun yang menarik bagi amerika serikat dan, dengan pemilihan presiden, 2016 berjanji akan sama menariknya. Hal yang sama juga terjadi pada industri toserba. Berdasarkan hasil survei outlook yang diadakan pada awal November 2015 oleh asosiasi nasional ekonomi bisnis, rata-rata perkiraan pertumbuhan pada tahun 2016 adalah 2,6 persen, turun sedikit dari 2,7 persen dalam survei sebelumnya yang diadakan pada bulan September 2015.

Para pemegang saham tersebut diharapkan akan terus menguat di tahun 2016, dengan meningkatnya angka pengangguran hingga 4,7 persen di akhir 2016, turun dari 5 persen di bulan desember 2015. Para pakar menurunkan prakiraan sebelumnya atas berbagai ukuran kesehatan ekonomi, termasuk perumahan dan produksi industri. Melihat lebih jauh di bawah jalan, dua pertiga dari ekonom bisnis yang disurvei mengharapkan pertumbuhan ekonomi potensial antara 2 dan 2,5 persen selama 5 tahun ke depan.

Ketika berbicara tentang kenyamanan dan retailing bahan bakar, setidaknya satu sisi dari persamaan memasuki 2016 dengan sikap optimis. Sebagai bagian dari industri untuk mempelajari ramalan cuaca, toserba News mengadakan penelitian kepada pemasok pertamanya untuk melengkapi penelitian ramalan cuaca. Mayoritas pemasok dan pedagang

grosir kemudahan toko yang berpartisipasi memiliki pandangan yang menguntungkan ketika menyangkut gambaran ekonomi 2016.

Khususnya, 41,7 persen memiliki pandangan "sangat positif" terhadap kondisi keseluruhan ekonomi as, 28,6 persen memiliki pandangan "positif", dan 10,4 persen memiliki pandangan "sedikit positif". Di sisi lain, pada awal tahun itu, hanya total 12,8 persen yang melihat ekonomi as pada tahun 2016 negatif.

Ketika ditanya tentang mereka tertentu kategori produk, sisi pasokan retailing melakukan hedge bets sedikit. Meskipun sangat positif, mereka menunjukkan sangat positif tentang kategori produk khusus mereka yang diikuti 28.7 persen, yang positif dan 16,4 persen yang sedikit positif. Tidak ada responden dari pemasok atau grosir masyarakat mengatakan mereka sangat negatif pada kategori produk mereka, dan hanya 6.5 persen yang mengatakan mereka sedikit negatif

Mengumpulkan saluran kenyamanan terhadap saluran-saluran ritel lainnya yang mereka layani, pemasok toko dan grosir memberikan nilai kenyamanan yang tinggi untuk kinerja. Sebanyak 86,7 persen responden menempatkan kenyamanan dalam kolom positif ketika diminta untuk menilai kondisi di ritel saluran tempat mereka bekerja. Peringkat ini ditempatkan tepat di depan semua saluran yang bersaing, dengan toko-toko obat berada di kedua dengan peringkat positif 65,4 %. Lihat tabel 7.7.

**Tabel 7.7** Peringkat retail pada "Channel Retail"

<b>Kondisi peringkat channel retail pada perusahaan kita bekerja:</b>			
	<b>Positif</b>	<b>Netral</b>	<b>Negatif</b>
Ruang kecil	86.7%	13.3%	0.0%
Obat	65.4%	23.1%	11.5%
Barang dagangan massal	55.1%	32.1%	10.8%
Grosir	50.0%	30.8%	19.2%
<i>Sumber : "Store New Study", 2016. Convenience Store News 2016 (www.csnew.com)</i>			

Penyedia ramalan cuaca juga meminta para peserta untuk mempertimbangkan faktor kunci keberhasilan para pengecer pada 2016. Pengembangan produk baru, peningkatan dalam pengeluaran konsumen, dan pertumbuhan dalam jumlah toko adalah faktor-faktor utama yang dikutip. Penelitian ini juga meminta pemasok toko dan pedagang grosir c-store untuk mendaftarkan kepentingan utama mereka untuk 2016. Meskipun beberapa menyebutkan merek fad dan cap pribadi, persoalan yang paling membebani pikiran mereka adalah peraturan pemerintah, peristiwa politik, kepercayaan konsumen, harga gas, dan biaya yang membubung. Inilah alasan utama mereka untuk optimis: inovasi dan produk baru, lokasi toko baru atau direnovasi, jalur pipa bisnis yang kuat, pertumbuhan di semua saluran berformat kecil, dan peningkatan kategori.

### **Pertanyaan**

1. Apa kesimpulan anda secara keseluruhan tentang informasi yang disajikan dalam kasus ini?
2. Apakah data yang disorot dalam kasus ini mempengaruhi pemasok dan pedagang? Jelaskan jawabanmu.
3. Apa komentar tentang hasil yang ditunjukkan di Tabel 7.1
4. Kriteria apa yang pemasok gunakan dalam menilai pengecer dalam melakukan bisnis?

### 7.3.4 Kasus 4: data yang menentukan harga

Para pengecer berada di bawah tekanan untuk meningkatkan keuntungan dan mendapatkan persentase pengeluaran yang lebih besar, sehingga tidak mengherankan bahwa lebih banyak perusahaan menyadari nilai optimasi harga untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan posisi kompetitif mereka. Namun, bagaimana pengecer dapat paling mengoptimalkan harga? Para ahli menyarankan mereka untuk menjauh dari pendekatan "gut-feel" ke strategi penetapan harga data yang didorong. Itu akan mengarah pada tawaran yang tepat, di lokasi yang tepat, dengan harga yang tepat, dengan kisaran produk yang tepat untuk mendapatkan bagian yang lebih besar dari dompet pembeli.

Karen Dutch dari bahan tinjauan (penyedia solusi optimasi harga), berkomentar, "penetapan harga harus diatur secara strategis dan menggunakan teknologi. Optimalisasi berdasarkan permintaan memberikan pandangan yang tepat mengenai belanja dan perilaku pesaing, dipadukan dengan strategi dan aturan bisnis dan keuangan, memungkinkan para pengecer menjalankan posisi-posisi kompetitif sambil memaksimalkan peluang keuntungan."

Salah satu retailer yang telah memvalidasi pendekatan untuk optimasi harga adalah supermarket Roundy's, yang senilai 4 miliar dolar operator dari 150 toko di Wisconsin dan Illinois dengan empat spanduk: Mariano's, Metro Market, Copps, dan Pick 'n Save. "Kami sedang berupaya meningkatkan penjualan dan margin, seraya meningkatkan persepsi harga," kata Laura Roehl, wakil presiden pricing. "Tujuan - tujuan itu bisa jadi bertentangan, khususnya dalam jangka pendek. Di sinilah kita melihat kebutuhan untuk peralatan data-driven. Kami juga ingin meningkatkan harga integritas dan konsistensi."

Roehl mengutip lima pelajaran dari pengoptimalan harga Roundy dengan penghidupan kembali, yang memungkinkan pertokoan "berkembang pesat di pasar-pasar yang sangat kompetitif":

- Untuk transisi yang mulus, pra-kerja dan pengaturan sangat penting sebelum implementasi.
- Sebuah tinjauan menyarankan detail menggunakan pengetahuan (rencana promosi, DSB.) untuk melengkapi strategi penetapan harga.
- Tune alat setelah instalasi awal untuk hasil yang lebih baik.
- Dokumen dan mengukur hasil untuk tinjauan manajemen.
- Optimasi harga memberikan visibilitas ke elastisitas dalam cara yang sebelumnya tidak tersedia.

"Roundy secara efektif menggunakan solusi dengan pendekatan yang berfokus pada pelanggan," kata konsultan Mark Kelso, of Price Revolution, yang berbicara dengan Roehl di FMI. "Proses mereka tidak hanya menghasilkan peningkatan dalam gerakan unit, penjualan, dan margin yang besar, tetapi juga mengurangi jumlah waktu yang dihabiskan untuk pengembangan rekomendasi harga."

SAS mencatat beberapa rektor lainnya yang telah memperoleh manfaat dari menyebarkan strategi pengoptimalan harga:

- Sebuah toko kelontong amerika utara tengah berintegrasi dengan aktivitas harga reguler dan harga promosi, membiarkan perusahaan mempertimbangkan kegiatan promosi melintasi garis waktu untuk mencapai tujuan penetapan harga secara keseluruhan.
- Sebuah grosir di eropa menggunakan pengoptimalan harga sebagai bagian dari proses tinjauan kategori. Hal ini mampu mengidentifikasi kombinasi kenaikan harga dan penurunan harga untuk memenuhi tujuan finansial kategori.
- Sebuah grosir regional amerika utara menggunakan segmentasi lokal dan pengoptimalisasi promosi untuk mengembangkan bilik-bilasan baru yang disesuaikan dengan pasar lingkungan, sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan 3 sampai 5 persen.



- Howard Langer, dari Dunhumby, menganjurkan penetapan harga menurut pelanggan karena para konsumen menanggapi harga secara berbeda. Oleh karena itu, dia mencatat bahwa pedagang eceran perlu memahami pembeli mana yang membeli produk mana, dan kemudian mengatur strategi harga dari sana. "Sebaliknya, kebanyakan pengecer mengevaluasi apa yang dilakukan pesaing dengan harga dan biaya produk. Strategi perbandingan dan perbedaan ini tidak akan lagi bekerja, karena tidak lagi berlaku bagi konsumen — yang mengharapkan pengalaman pribadi. Sampai pengecer bahan pangan menyesuaikan harga berdasarkan perilaku dan kebiasaan belanja pelanggan mereka, mereka akan terus gagal memenuhi kebutuhan konsumen."
- Menurut DCR's Todd Michaud, kesalahan terbesar retailer dapat membuat adalah mengadopsi sistem manajemen harga dan optimalisasi tanpa strategi harga yang diketahui, dipahami, dan dipikirkan sebelum, selama, dan setelah implementasi. Dia mengatakan bahwa sistem penetapan harga biasanya tidak digunakan oleh perusahaan, dan sebagian besar hanya menggunakan sebagian kecil dari teknologi yang tersedia, karena "kurangnya strategi penetapan harga yang komprehensif" "Ini dapat mencakup strategi kompetitif dan kloyalannya, kebijakan penetapan label posisi untuk kanibal, konsep zona, urutan terakhir harga untuk perubahan, dan strategi spesifik kategori."

#### **Pertanyaan**

1. Aktivitas pengecer apa yang terlibat dengan strategi pengoptimalan harga?
2. Mengapa tidak lebih banyak pengecer menggunakan strategi pengoptimalan harga?
3. Bagaimana optimalisasi harga berhubungan dengan konsep pengelolaan kategori?
4. Bagaimana mungkin pengecer kecil terlibat dalam strategi pengoptimalan harga?

#### **7.3.5 Kasus 5: Menjatuhkan tiruan?**

Seiring dengan jumlah perdagangan elektronik meningkat, pemalsu sedang menuju online. Produsen produk tiruan sibuk sepanjang tahun, tetapi musim liburan 2015 mungkin telah membuat rekor untuk volume barang palsu yang masuk pasar, dengan E-commerce memperoleh keunggulan yang meragukan dari memimpin jalannya.

"Pertumbuhan barang palsu yang ada dapat dikaitkan langsung dengan pertumbuhan penjualan di internet," kata Andrew Brodsky, direktur jaringan komersial, sebuah firma yang berspesialisasi di bidang perlindungan merek dan antipemalsuan di internet.

"Lebih sulit bagi para pemalsu untuk memasukkan produk mereka ke dalam rantai suplai menuju toko batu bata dan semen, tetapi Internet memungkinkan para pemalsu berkembang, karena mereka bersembunyi di balik anonimitas situs Web atau pasar online."

#### ***Situs Web "canggih"***

Sebagai pedagang eceran mengamuk untuk musim liburan penjualan, demikian pula para pemalsu menargetkan pembeli yang sedang mencari transaksi besar, menyarankan Charlie Abrahams, wakil presiden senior di MarkMonitor, perusahaan lain terlibat dalam perlindungan merek enterprise

"Saya pikir [konsumen] lebih mencari penawaran dan tidak ada keraguan bahwa mencari 'merek X murah' atau 'merek X penjualan' berada tepat di tangan para pemalsu, yang secara rutin membeli nama ranah dan membayar iklan pencarian dengan menggunakan nama itu," kata Abrahams. "Berbicara dengan merek mewah pada khususnya, mereka tidak mungkin untuk mengambil properti seperti 'merek x murah.'"

MarkMonitor, bekerja sama dengan lembaga penelitian firma opini, menghasilkan survei tahunan terhadap kebiasaan belanja online untuk konsumen. Survei yang terbaru menunjukkan

bahwa hampir seperempat (24 persen) konsumen telah membeli produk secara online yang ternyata palsu.

Menurut Barometer Online MarkMonitor pada tahun 2015: survei kebiasaan berbelanja konsumen Global, "para konsumen yang lebih muda kemungkinan besar akan membeli barang palsu atau mengatakan bahwa mereka akan bersedia membelinya di masa depan" Oleh karena itu, "tingkat penyebaran membeli barang palsu secara online terlihat semakin tinggi di masa depan karena konsumen yang lebih muda. "Hampir 40 persen responden survei yang berusia 18 sampai 34 tahun sebelumnya telah membeli barang palsu dan 42 persen mengatakan bahwa mereka akan membeli barang palsu lagi.

Survei itu selanjutnya mendapati bahwa seraya konsumen semakin berbelanja secara online selama musim liburan — meningkatkan sekitar 15 persen, pada rata - rata para pemalsu situs Web memperlihatkan "tingkat kecangilan yang tinggi dalam mengembangkan situs Web", maka "sangat sulit untuk mengenali situs Web yang asli ketimbang yang menjual yang palsu" "Hasilnya adalah bahwa di saluran perdagangan elektronik," yang lagi-lagi telah memecahkan rekor "untuk penjualan liburan musim liburan," kita mengharapkan tingkat penjualan palsu secara online sesuai dengan itu, "kata Abrahams. Antara jumat hitam dan malam natal 2015, penjualan eceran (tidak termasuk mobil dan bensin) meningkat 7,9 persen, sementara penjualan E-commerce meningkat 20 persen dibandingkan dengan tahun sebelumnya, menurut data riset penasihat MasterCard.

Selain berbagai jenis pakaian dan perhiasan yang bermerek mewah biasanya di antara barang-barang palsu yang dijual di internet dan melalui pasar ponsel jarum-jaringan menemukan bahwa IO Hawk hoverboards dan bintang perang dagangan, termasuk app-bb-8 dan Master Jedi Lightsaber, berada di antara pemalsuan paling populer selama musim liburan 2015. Hal ini membuat penjual tidak senang dengan penjualan barang asli. Lihat tabel 7.8.

**Tabel 7.8** Pencarian tipe produk resmi IO Hawk disitus Web IO Hawk)

Lokasi	Pencarian	Produk	Kategori	daftar	Rentang harga
Dhgate.com	(B2B)	IO Hawk	Semua	1.251	\$162 - \$1.620
Alibaba.com	(B2B)	IO Hawk	Semua	11.524	\$50 - \$350
eBay.com	(B2C)	IO Hawk	Semua	124	\$285 - \$1.159
eBay.co.uk	(B2C)	IO Hawk	Semua	275	\$130 - \$801
eBay.fr	(B2C)	IO Hawk	Semua	62	\$271 - \$761
eBay.de	(B2C)	IO Hawk	Semua	13	\$411 - \$1.411
Taobao.com	(B2C)	IO Hawk	Semua	7	\$8 - \$127

*Sumber : STORE Research, yang diadakan pada desember 2016.*

"Aturan utama kita adalah bahwa benda-benda yang paling populer adalah yang paling mungkin dipalsukan," kata Brodsky. "Beberapa produk [asli] sudah cukup dipalsukan untuk bahkan memiliki video YouTube tentang mereka yang menjelaskan cara memberi tahu apakah [konsumen] telah mendapatkan sesuatu yang palsu atau yang asli."

Situasi kadang-kadang dapat mengerikan untuk penjual barang dagangan asli. Misalnya, sewaktu memandang hoverboard, kata Brodsky, "kami mendapati bahwa kurang dari satu persen daftar pasar online yang menyebutkan 10 merek hoverboard yang terbuat dari papan nama yang sebenarnya mencerminkan produk asli".

### **"Industri berkembang"**

Tidak ada akhir dari apa yang dapat dipalsukan, kata Marcella Ballard, seorang mantan jaksa dan rekan kekayaan intelektual di firma hukum yang dapat diperoleh di New York. "Obat kumur, baterai, pakaian, obat-obatan, bantalan rem," katanya, "setiap produk konsumen yang bisa dibayangkan adalah target pemalsuan."

Untuk mengilustrasikan maksudnya, ia menyebutkan tentang kasus pabrik kertas rokok yang membuat produknya di sebuah fasilitas di Prancis dan menggunakan sejumlah bahan yang tidak lazim, termasuk serat rami dan getah alam dari Arab. Musim panas lalu, perusahaannya berhasil melaksanakan perintah penyitaan pada kedua pedagang eceran dan pedagang grosir yang ditemukan menjual produk kertas Zig-Zag palsu.

Selain dari insiden seperti itu, Ballard setuju dengan Brodsky dan Abrahams bahwa E- dan M-commerce [mobile] adalah tempat perhatian para pembajak benar-benar fokus saat ini. "Ini adalah industri yang berkembang," katanya. "Para pemalsu uang Cina memiliki situs lelang global yang besar seperti Alibaba di mana mereka dapat menjual produk mereka kepada konsumen. "Menurut Brodsky," jumlah yang mencengangkan dari barang palsu dan pasar gelap berasal dari Cina, yang bertanggung jawab atas sekitar 70 persen permintaan barang-barang ini di seluruh dunia, dengan sedikit bukti bahwa gelombang pasang ini dibendung. "Ia mengatakan bahwa barang-barang palsu kemungkinan besar tersedia di pasar-pasar dagang", entah di situs-situs independen yang secara spesifik digunakan untuk barang palsu di pasar atau di panggung seperti Taobao atau AliExpress."

Cina memproduksi begitu banyak barang "sehingga tidak mengherankan bahwa banyak barang palsu berasal dari sana", kata Abraham. "Jika dijual lewat situs Web atau pasar online, biasanya itu akan dikirimkan langsung ke konsumen dalam paket pribadi, yang membuat pemerintah sulit melacak dan mencegah. "Kecenderungan menuju belanja online dan pengiriman langsung telah sangat merusak program penegakan fisik antipemalsuan tradisional, yang telah memperlambat untuk mencegah pengiriman besar barang dagangan palsu di tempat yang masuk ke suatu negara," komentarnya.

### **Daftar pasar terkenal**

Taobao disingkirkan dari daftar pasar yang terkenal pada Desember 2012, dan menurut USTR, Taobao "bekerja dengan para pemegang hak asasi untuk secara signifikan mengurangi daftar produk yang akan dijual di situs webnya, dan bertekad untuk terus melanglangkan prosedur komplain untuk mengurangi daftar produk palsu. "Alibaba menghabiskan 460,000 dolar untuk melobi agar Taobao dihapuskan dari daftar.

Sebagai tanggapan atas kritik terbaru dari USTR, Alibaba menyewa mantan jaksa departemen kehakiman AS dan eksekutif berpengalaman anti-IT yang sebelumnya bekerja dengan Pfizer dan Apple pada barang-barang palsu dan bajakan. Pada saat Matthew Bassiur merekrut, ketua eksekutif Alibaba dan co-founder Jack Ma dalam sebuah pernyataan, "kami akan terus tanpa henti dalam komitmen jangka panjang kami untuk melindungi konsumen dan pemilik hak kekayaan intelektual. "Meskipun grup Alibaba berbasis di Cina, lembaga ini secara terbuka berdagang dengan saham yang terdaftar di bursa efek New York.

Upaya anti pemalsuan Alibaba pada awal 2016, pengadilan di Beijing mengizinkan Louis Vuitton mengajukan gugatan terhadap tiga orang yang diduga menawarkan dagangan palsu untuk dijual pada Taobao. Bahwa keputusan itu berada di Cina mungkin menandai era baru dalam menuntut kasus pemalsuan.

**Pemerintahan Amerika Serikat: Program STOPFakes.gov**

Salah satu program antipemalsuan adalah daftar pasar terkenal (WWW. Stop. gov/), yang berisi nama-nama bisnis yang telah pemerintah AS tentukan bahwa banyak barang dagangan yang palsu dan pelanggaran hak cipta terjadi. Grup Alibaba (yang merupakan operator sejumlah situs Web global termasuk Aliexpress. Com, Taobao.com, dan tmalcom, yang merupakan salah satu situs perdagangan terbesar di cina) yang lolos dari relasi pada desember 2015 oleh kantor perwakilan perdagangan as (USTR).

Pemerintah AS mengirimkan peringatan keras kepada Alibaba; Apa yang dikatakannya adalah, membersihkan situs anda, menunjukkan kepada kita hasilnya, dan melakukannya segera, "Juanita Duggan, presiden dan eksekutif kepala dari American Apparel and Footwear Association, mengatakan ketika daftar 2016 dirilis. "Pihak USTR menyuruh Alibaba membuat reformasi yang serius dan menyingkirkan problem palsu yang merajalela di situs - situsnya; Dan American Apparel & Footwear Association (AAFA) setuju. "USTR mengkritik sistem penegakan Alibaba, mengatakan itu" terlalu lambat, sulit untuk digunakan, dan kekurangan transparansi. "AAFA mendukung keikutsertaan Alibaba dalam daftar pasar terkenal, dengan mengatakan bahwa anggota perusahaan busana dan sepatunya," menghadapi kesulitan besar bekerja sama dengan Taobao dalam mengatasi masalah pemalsuan, "kata Duggan. "Sementara itu, barang ilegal terus menjamur."

Taobao disingkirkan dari daftar pasar yang terkenal pada desember 2012, dan menurut USTR, Taobao "bekerja dengan para pemegang hak asasi untuk secara signifikan mengurangi daftar produk yang akan dijual di situs webnya, dan bertekad untuk terus melanglang kan prosedur complain untuk mengurangi daftar produk palsu. "Alibaba menghabiskan 460,000 dolar untuk melobi agar Taobao dihapuskan dari daftar.

Sebagai tanggapan atas kritik terbaru dari USTR, Alibaba menyewa mantan jaksa departemen kehakiman as dan eksekutif berpengalaman antiiting yang sebelumnya bekerja dengan Pfizer dan Apple pada barang-barang palsu dan bajakan. Pada saat Matthew Bassiur merekrut, ketua eksekutif Alibaba dan co-founder Jack Ma dalam sebuah pernyataan, "kami akan terus tanpa henti dalam komitmen jangka panjang kami untuk melindungi konsumen dan pemilik hak kekayaan intelektual. "Meskipun grup Alibaba berbasis di cina, lembaga ini secara terbuka berdagang dengan saham yang terdaftar di bursa efek New York.

Upaya anti pemalsuan Alibaba pada awal 2016, pengadilan di Beijing mengizinkan Louis Vuitton mengajukan gugatan terhadap tiga orang yang diduga menawarkan dagangan palsu untuk dijual pada Taobao. Bahwa keputusan itu berada di cina mungkin menandai era baru dalam menuntut kasus pemalsuan.

Menurut situs Web stopwww pemerintah as (. Stop. gov), "stop. gov diluncurkan untuk menjadi toko satu stop bagi pemerintah as untuk perangkat dan sumber daya untuk hak kekayaan intelektual (IPR). Badan-badan federal di balik stop. gov telah mengembangkan sejumlah sumber daya untuk mendidik dan membantu bisnis, terutama usaha kecil dan mediumsized (SMEs), serta konsumen, pejabat pemerintah, dan masyarakat umum."

Gambar 7.11 Menunjukkan bahwa pencurian kekayaan intelektual berdampak buruk pada inovasi dan komersialisasi produk-produk baru, dan menghambat keberhasilan ekonomi secara keseluruhan.



**Gambar 7.11** Situs produk imitasi

Gambar 7.12 Menunjukkan sepuluh tips bagi konsumen untuk terhindar dari pemalsuan dan pembajakan. Tersedia pada situs <http://goo.gl/nddpq>, dan panduan konsumen pada situs Web [stop.gov](http://stop.gov),



**Gambar 7.12** Tips untuk konsumen

Sebagaimana diperlihatkan dalam gambar 7.11 dan 7.12, sumber daya tersedia dalam lima kategori utama:

- *Panduan bisnis ke IPR* : STOP Fakes adalah Berdedikasi untuk membantu perusahaan melindungi inovasi mereka dan produk pasar yang aman di dalam dan luar negeri. Berikut adalah bimbingan dan sumber daya untuk membantu memahami bagaimana mendaftarkan perusahaan anda dan melindunginya dari pemalsuan dan pembajakan.
- *Panduan konsumen untuk pemalsuan barang & bajakan*: penjualan barang palsu dan bajakan tidak pernah lebih mudah ketika ekonomi global meluas secara online. Belilah yang lebih pintar dan jangan menjadi korban. Periksa sumber daya untuk belajar cara mendeteksi dan melaporkan kepalsuan.
- *Bantuan*: butuh bantuan dengan masalah IPR? : beberapa U.S. Lembaga diminta melindungi hak kekayaan intelektual. Berikut ini adalah situs Web, nomor telepon, dan alamat E-mail kantor yang siap membantu menjawab pertanyaan
- *Peristiwa dan pelatihan*: peristiwa dan pelatihan daring dicatat di sini yang mencakup berbagai topik, dari memboroskan inovasi menjadi strategi untuk melindungi hak kekayaan intelektual ketika mengeksplor ke pasar asing.

- *Inisiatif u.S & Global IPR* : pemerintah as dan mitra, kelompok sektor swasta, dan organisasi internasional telah mengembangkan alat dan sumber daya untuk membantu bisnis melindungi kekayaan intelektual secara Global.

### **Pertanyaan**

1. Tampilkan kode etik lima item yang pedagang eceran dapat terapkan pada pemasoknya sehubungan dengan barang palsu dan palsu.
2. Sebagai pembeli untuk rantai ritel, apa yang akan anda lakukan jika anda menemukan bahwa salah satu dari pemasok lama anda telah menyampaikan barang palsu sebagai autentik? Kenapa?
3. Kunjungi situs Web WWW. Stop. gov dan klik pada tabel panduan bisnis. Komentari apa yang saudara pelajari dari buku ini.
4. Kunjungi situs Web WWW. Stop. gov dan klik pada tab panduan konsumen. Komentari apa yang saudara pelajari dari buku ini.
5. Apakah harga internet anda akan sebanding dengan pesaing yang menawarkan diskon besar pada produk yang anda bawa jika anda tidak yakin bahwa produk pesaing itu asli? Jelaskan jawabanmu.
6. Sebagaimana dibahas sebelumnya, apa yang dimaksud dengan pasar gelap? Apa bedanya itu dengan barang palsu?
7. Apakah anda berpikir bahwa tidak apa-apa bagi pengecer untuk membeli dan menjual kembali barang-barang pasar abu-abu? Jelaskan jawabanmu

### ***Menempatkan Semua Secara Bersamaan***

Pada bab selanjutnya, kami "merangkainya" "Pasal 20 menghubungkan elemen-elemen strategi eceran yang telah diuraikan di seluruh buku ini. Kami memeriksa analisis perencanaan dan peluang, produktivitas, langkah kinerja, dan analisis skenario. Nilai perbandingan data (perbandingan ukuran dan analisis kesenjangan) disorot. Kontrol strategis melalui audit ritel tercakup.

## BAB VIII

### STRATEGI INTEGRASI DAN PENGENDALIAN BISNIS RITEL

#### Tujuan Pembahasan :

1. Untuk menunjukkan pentingnya mengintegrasikan strategi ritel
2. Untuk memeriksa empat faktor kunci dalam pengembangan dan pemeragaan strategi ritel terpadu: prosedur perencanaan dan analisis peluang, menentukan produktivitas, langkah-langkah kinerja, dan analisis skenario
3. Untuk menunjukkan bagaimana data industri dan perusahaan dapat digunakan dalam perencanaan dan analisis strategi (hasil ukur dan analisis kesenjangan)
4. Untuk menunjukkan nilai audit ritel

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi para pengecer dengan media sosial berkaitan dengan postingan pelanggan negatif. Postingan seperti itu dapat dengan cepat menyebar, baik itu benar atau tidak, dan itu dapat berdampak pada citra dan kinerja pengecer. Jadi, baik konsekuensi dari pos pelanggan negatif dan strategi yang tepat untuk menanganinya harus dipahami.

Riset yang dikompilasi oleh indeks kepuasan pelanggan amerika (WWW. Theacsiorg) (ACSI), menemukan bahwa tahun 2015 ditandai dengan kepuasan pelanggan yang lebih rendah di seluruh dewan. Dari 43 industri yang dilacak oleh ACSI, 5 lebih baik, 30 merosot, dan 8 tidak berubah. Menurut Claes Fornell, pendiri ACSI, "ada perkecualian, tetapi tren keseluruhan kepuasan pelanggan yang merosot mencakup hampir setiap industri dan membatasi pengeluaran konsumen, memaksa pedagang menjadi lebih terjal atau lebih jauh dari yang seharusnya"

Tiga dari lima industri yang ditingkatkan itu berbasis web. Media sosial dan layanan perjalanan online juga melihat peningkatan kepuasan pengguna tahun lalu. Industri jasa perjalanan daring meningkat 1,3 persen hingga 78 persen, yang dipimpin oleh keuntungan kombinasi situs-situs Web perjalanan yang lebih kecil, yang mencakup kehadiran hotel dan maskapai penerbangan secara online. Para gainers dalam ruang ritel termasuk Amazon, Chick-fil-A, dan Nordstrom: semuanya bernilai 86 dalam skala 100 poin ACSI

#### 8.1 TINJAUAN UMUM

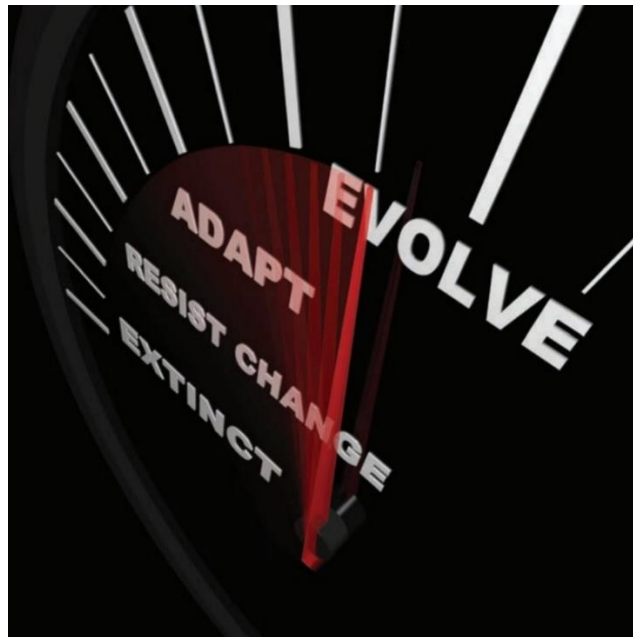
Bab ini berfokus pada berintegrasi dan mengendalikan strategi ritel. Kita mengikat bersama materi yang mendetail sebelumnya, menunjukkan mengapa pengecer membutuhkan strategi terkoordinasi, dan menjelaskan bagaimana menilai kinerja.

Dengan berintegrasi dan secara teratur memonitor strategi mereka, perusahaan-perusahaan dengan ukuran atau format apapun dapat memiliki pandangan yang tepat terhadap konsep retailing dan menciptakan pengalaman ritel total unggul. Pikirkan bagaimana Dick's Sporting menggunakan strategi ritel tiga arah untuk tetap bersaing melawan para pemain online murni seperti Amazon.com dan nimble dan niche "atletik isure", misalnya Lululemon dan atletik ta, sementara pesaingnya pemegang wewenang olahraga dan olahraga Chalet gagal.

Di Dick's, meningkatkan penawaran dengan label pribadi eksklusif yang dijual di bawah merek yang ditetapkan seperti Umbro dan Maxfli meningkatkan lalu lintas toko dan memungkinkan fleksibilitas lebih tinggi. Bermitra dengan merek pakaian atletik untuk menawarkan toko-toko di toko seperti Nike Field House dan toko baju besi amerika meningkatkan lalu lintas toko, sementara mengurangi biaya operasi sejak desain dan perlengkapan interior disediakan oleh merek. Membuka toko-toko khusus yang lebih kecil dan padat modal seperti Field and Stream (fokus pada peralatan berburu dan

memancing) dan Chelsea Collective (menargetkan pelanggan wanita) yang menawarkan pengalaman merek unik, sesuai, dan membantu menarik yang tumbuh cepat dan kurang sensitif harga segmen pelanggan

Ketika para pengecer masa kini melihat ke masa depan, mereka harus berurusan dengan pilihan-pilihan strategis baru karena globalisasi pasar dunia, ketidakpastian ekonomi, gaya hidup konsumen yang berkembang, persaingan antarformat, dan perubahan teknologi yang cepat seperti perubahan dalam media mobile dan sosial. Lihat gambar 8.1.



**Gambar 8.1** Perencanaan jangka panjang  
*Sumber : IQoncept/Shutterstock.*

Gambar 8.1 Kebutuhan untuk berkembang agar berhasil dalam jangka panjang, format ritel dan pengecer individu perlu berevolusi. Siklus kehidupan ritel tidak statis; Konsep-konsep ritel baru secara teratur memasuki pasar seraya konsep-konsep ritel lainnya menjadi matang atau pudar. Bersikap terbuka, proaktif, dan fleksibel sangat penting bagi pengusaha untuk bertahan hidup dan bertumbuh sejahtera.

Para pengecer juga akan bijaksana untuk mempelajari strategi-strategi perusahaan yang sukses seperti barang-barang olahraga Dick dan mereka yang menghadapi tantangan-tantangan yang signifikan. Perhatikan badan olahraga, yang pernah menjadi perusahaan perlengkapan olahraga terbesar di AS. Kegagalan dalam merumuskan strategi yang lebih fokus untuk menanggapi ancaman kompetitif dari E-commerce dan saingan di seluruh dunia menyebabkan kepunahan pada tahun 2016. Otoritas olahraga tumbuh dalam ukuran dan skala melalui merger, masing-masing dengan budaya, gambar dan posisi yang berbeda, dan pasar yang tumpang tindih, yang mengakibatkan ketidaknyamanan, keuntungan yang lebih rendah, dan penjualan yang lebih rendah. Strategi otoritas olahraga untuk melawan ancaman yang mengganggu dari Amazon sebenarnya hanya untuk menyesuaikan harga yang ditawarkan oleh para pedagang online, dan mengurangi investasi untuk memodernkan pengalaman dan barangnya atau untuk meningkatkan dukungan penjualan dalam toko.

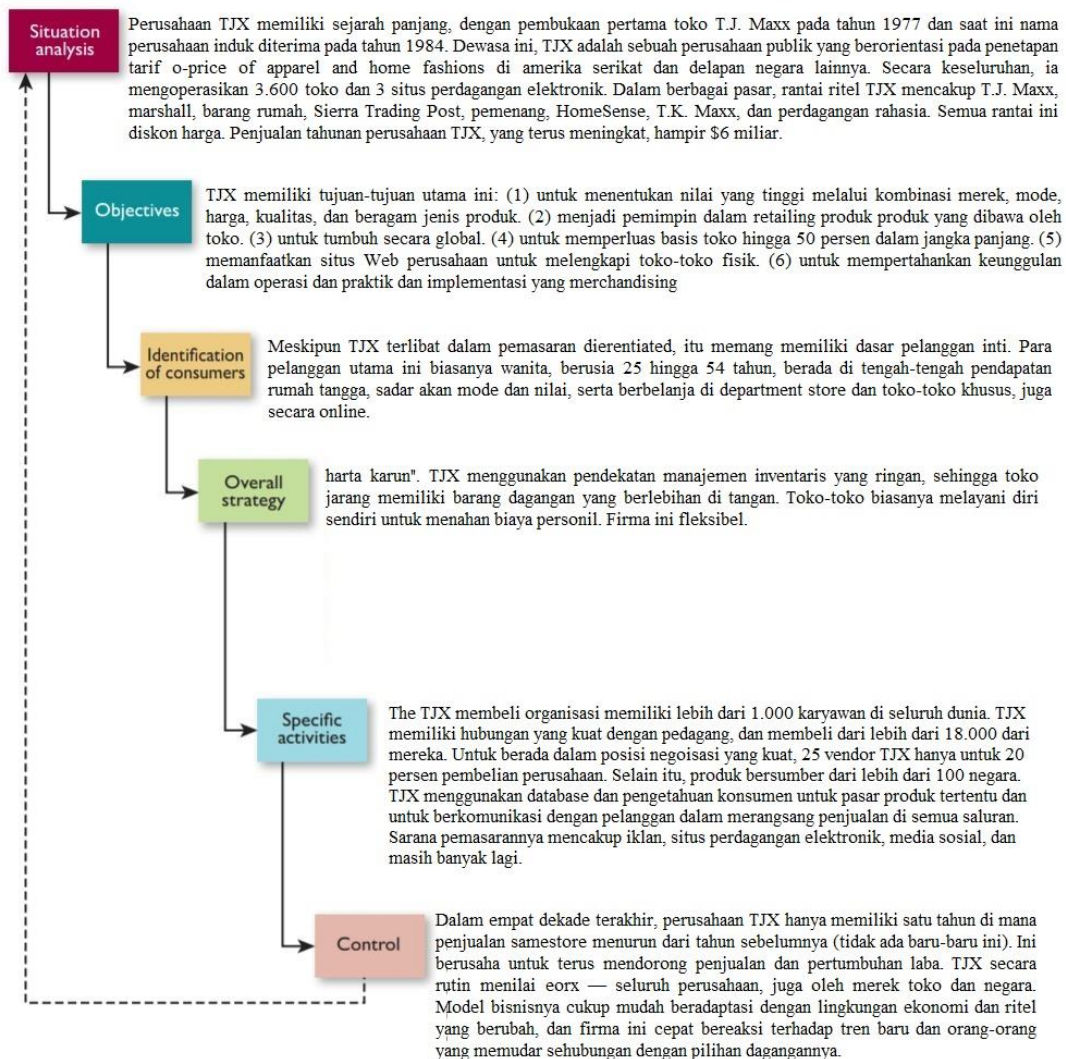
Sebaliknya, ia menganjurkan pembeli toko untuk memesan barang melalui internet dengan diskon yang cukup besar dan dengan pengiriman gratis. Meskipun pembeli peralatan olahraga datang ke toko-toko yang dipersenjatai dengan informasi terkini untuk produk dan layanan spesifik paling cocok



dengan kebutuhan dan kesempatan pembelian mereka, otoritas olahraga menggunakan pemasaran massal, yang berarti asumsi yang disederhanakan mengenai beragam komponen, ketersediaan produk, dan harga untuk mengatasi hasrat sebenarnya dari pelanggannya. Strategi yang kacau ini tidak memenuhi kebutuhan para penggemar olahraga karena pengalaman perdagangan dalam dan dalam toko bukanlah hal yang khusus juga tidak

## 8.2 STRATEGI INTEGRASI BISNIS RITEL

Tujuan utama manajemen ritel adalah menggambarkan hubungan di antara elemen-elemen strategi ritel dan menunjukkan perlunya bertindak secara terpadu.



Gambar 8.2 Strategi manajemen bisnis ritel

Gambar 8.2 menyoroti strategi terpadu TJX, pedagang pakaian off-price. TJX dikutip sebagai "peretailer tingkat tinggi" dan mengungguli sebagian besar pengecer. Dari fiskal 2011 sampai fiskal 2016, penjualan TJX naik setiap tahun. Dan, terlepas dari tekanan harga dari ekonomi yang lemah, margin dan keuntungan bruunya tetap kuat.

Di situs blog kami ([www.bermanevansretail.com](http://www.bermanevansretail.com)), ada pos-pos tentang strategi ritel terpadu. Empat faktor fundamental khususnya perlu dipertimbangkan dalam memikirkan dan menerapkan strategi ritel terpadu: merencanakan prosedur dan analisis peluang, menentukan produktivitas yang tepat, langkah-langkah kinerja, dan analisis skenario. Faktor-faktor ini akan dibahas selanjutnya

### 8.2.1 Merencanakan Prosedur Dan Peluang Analisis

Prosedur perencanaan ditingkatkan dengan melakukan tiga kegiatan terkoordinasi. Prosesnya kemudian lebih sistematis dan mencerminkan masukan dari beberapa partai

1. Eksekutif Senior menggariskan arah dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Ini menyediakan pedoman tertulis untuk para manajer tingkat menengah dan rendah, yang mendapatkan masukan dari berbagai sumber internal dan eksternal. Manajer ini didorong untuk menghasilkan ide pada tahap awal.
2. Rencana Top-down dan bottom-up atau horisontal dikombinasikan.
3. Rencana spesifik diberlakukan, termasuk pemeriksaan dan tanggal.

Kesempatan perlu dipelajari mengenai dampaknya terhadap keseluruhan strategi dan bukan dengan cara tersendiri. Lihat gambar 8.3. Strategi pertumbuhan pedagang eceran yang berkembang di seluruh dunia sering kali melalui toko-toko batu bata dan semen. Dengan banyaknya pasar ritel global yang menjadi dewasa dan gangguan teknologi yang signifikan berdampak pada pasar domestik dan internasional, para pengecer perlu mempertimbangkan apakah mereka memprioritaskan ekspansi digital atau menggunakan pendekatan batu bata dan - klik. Para pengecer dapat berhasil dengan semua pendekatan ini, tetapi proses pengembangan strategi harus mencakup memahami potensi digital dan potensi batu bata dari setiap pasar, dan bagaimana hal itu berkembang dari waktu ke waktu. Pengecer harus menganalisis dan memahami model bisnis perusahaan mereka, kemampuan, prioritas, dan preferensi sebelum menyelesaikan keputusan strategi saluran

Alat pengecer yang berguna untuk mengevaluasi peluang adalah grid peluang penjualan, yang menilai janji barang, jasa, prosedur, dan/atau outlet toko yang baru dan mapan di berbagai kriteria. Peluang dapat dinilai dalam hal strategi terpadu firma akan mengikuti jika opsi tersebut dikejar. Perangkat lunak komputer mempermudah penggunaan jaringan semacam itu.

Tabel 20-1 menunjukkan peluang penjualan baris untuk menentukan supermarket mana dari dua saus salad ke stok. Brand A ditetapkan; Merek B adalah baru. Karena kebaruan, toko percaya penjualan merek B awalnya akan lebih rendah, tapi penjualan tahun pertama akan serupa. Merek akan harga yang sama dan menempati ruang identik. Brand B membutuhkan biaya tampilan yang lebih tinggi tapi menawarkan markup yang lebih besar. Brand B akan memiliki keuntungan besar dan keuntungan bersih pada akhir tahun pertama. Berdasarkan garis besarnya, Brand B terpilih. Namun, jika toko lebih peduli tentang keuntungan yang cepat, merek a mungkin dipilih.

### 8.2.2 Menentukan Produktivitas Dalam Cara Yang Sesuai Dengan Strategi

Seperti yang kita perhatikan di pasal 12 dan 13, produktivitas mengacu pada efisiensi yang digunakan untuk menyusun strategi ritel; Hal ini dalam kepentingan retailer untuk mencapai target penjualan dan laba sementara menjaga kontrol atas biaya. Di satu sisi, pengecer terlihat untuk menghindari biaya yang tidak perlu. Dia tak mau delapan Salesman bekerja pada satu waktu jika empat bisa memuaskan menangani semua pelanggan. Dan, ia tidak mau membayar sewa tempat yang tinggi di pusat perbelanjaan regional jika para pelanggan rela mengadakan perjalanan beberapa kilometer lebih jauh ke lokasi yang lebih murah. Di sisi lain, sebuah perusahaan tidak ingin kehilangan pelanggan karena tidak ada cukup tenaga penjualan untuk menangani kesibukan para pembeli selama jam-jam sibuk. Hal ini juga tidak ingin situs sewa rendah jika ini berarti penurunan signifikan dalam lalu lintas pelanggan. Lihat gambar 8.3.

Gambar 8.3 analisis kesempatan dengan administrasi bisnis kecil pergi ke [WWW. SMT. Gov/starbusiness/how-start-business](http://WWW.SMT.Gov/starbusiness/how-start-business) dan belajar lebih banyak tentang peluang dan tantangan dalam memulai dan menjalankan bisnis.



**Gambar 8.3** Perencanaan Bisnis Ritel  
*Sumber: administrasi bisnis kecil*

Pertukaran potensial sering kali tidak berarti strategi yang paling mahal atau yang paling mahal adalah strategi yang paling produktif; Pendekatan sebelumnya mungkin tidak cukup melayani pelanggan dan yang terakhir mungkin boros. Pengecer kelas atas tidak dapat berhasil dengan pelayanan diri, dan itu tidak perlu untuk discounter untuk memiliki staf penjualan yang besar. Pendekatan yang paling produktif berlaku strategi ritel terpadu spesifik (seperti toko perhiasan layanan penuh) seefisien mungkin.

Singa makanan (bagian dari haize shanghai) adalah sebuah perusahaan dagang terkemuka di AS dengan hampir 1.100 pasar swalayan di 10 negara bagian tenggara dan tengah atlantik. Televisi itu membawa 28.000 produk nama merek yang diiklankan secara nasional dan resimen, serta produk label swasta berkualitas tinggi sebagai unsur kunci strategi terintegrasi yang baik. Pasar-pasarnya secara langsung dimiliki atau berafiliasi dengan berbagai jaringan toko supermarket, pengiriman makanan secara online, dan pick-up pesanan secara online. Toko-toko makanan singa baru-baru ini telah direnovasi besar-besaran, rebranding ("mudah, segar, dan terjangkau"), dan skema harga tiga tingkat baru yang mencakup "penjualan panas" mingguan yang dapat diterima sebagai pemegang kartu loyalitas MVP, "WOW" harga pada best-seller, dan "harga rendah" pada barang-barang penting di seluruh toko.

Rantai genggam Delhaize Group, antara lain ialah Giant Carlisle, Giant Landover, Hannaford, Martin, dan Stop & Shop (New England and New York) masing-masing memiliki strategi yang berbeda terhadap pasar. Sistem-sistem ini telah menanggapi lingkungan ritel yang berubah cepat yang dibentuk oleh tren pelanggan, peningkatan akses penggunaan internet dan ponsel, penerimaan E-commerce (melalui kepemilikan Peapod online utama), dan konsep makanan segar dan organik yang segar

### 8.2.3 Langkah-Langkah Performa

Dengan menguraikan ukuran kinerja yang relevan, kriteria yang digunakan untuk menilai dengan efektif dan menetapkan standar (tujuan) untuk masing-masing, pengecer dapat lebih baik mengembangkan dan mengintegrasikan strateginya. Di antara langkah-langkah yang sering digunakan oleh para pengecer adalah total penjualan per toko, penjualan oleh kategori barang/jasa, penjualan per meter persegi, margin kotor, margin kotor pada investasi, pendapatan operasional, omset inventaris, persentase pengeluaran karyawan, rasio keuangan, dan profitabilitas.

<b>Karir pada ritel Audit secara eceran</b>
<p><i>Banyak pengecer memperhatikan pengembangan strategi, tetapi implementasi strategi juga sama pentingnya. Audit ritel mengukur sejauh mana rencana dilaksanakan. Proses ini dapat dipimpin oleh staf internal atau oleh perusahaan seperti agen lapangan (WWW. Field. Net) atau dampak pelanggan (WWW. Customerimpactinfo. Com). Audit internal biasanya digunakan oleh perusahaan besar dan waralaba. Beberapa pengecer mungkin lebih suka menggunakan jasa ini untuk memastikan pemeriksaan yang tidak berat sebelah, objektif, dan menyeluruh. Topik-topik umum yang diaudit mencakup ketersediaan inventaris (terutama situasi di luar stok), kepatuhan pada planogram, ketepatan harga, penggunaan yang tepat dari tampilan, waktu tunggu yang berhubungan dengan kasta, dan kepuasan staf. Daerah-daerah ini sering dinilai oleh pengamatan. Tinjauan lainnya, seperti masukan pelanggan dan tinjauan staf, didasarkan pada wawancara dan survei. Ini dapat disamarkan (pembeli misteri menilai kinerja seorang penjual) atau tidak disamarkan (survei kepuasan pelanggan). Audit perlu beradaptasi dengan jenis pengecer. Sebuah audit restoran akan mengevaluasi secara kritis area dapur untuk memastikan kepatuhan dengan kode kesehatan. Sebagai kontras, audit pengecer alat perlu mengevaluasi pengetahuan seorang penjual tentang ciri-ciri berbagai model pencuci piring. Mengembangkan deskripsi pekerjaan untuk auditor ritel untuk rantai kopi utama.</i></p>

**Tabel 8.1** Supermarket menjual dua merek saus dan salad

<b>Kriteria</b>	<b>Merek A (didirikan)</b>	<b>Merek B (baru)</b>
Harga retail	\$2.58/8-botol ons	\$2.58/8-botol ons
Ruang lantai yang diperlukan	8 meter persegi	8 meter persegi
Harga display	\$10.000/bulan	\$20.000/bulan untuk 6 bulan
		\$10.000/bulan setelahnya
Biaya operasi	\$0.12/unit	\$0.12/unit
Markup	19%	20%
<i>Estimasi penjualan</i>		
<i>Menginjak bulan pertama</i>		

Unit	250	50
Dollar	\$645	\$129
<i>Menginjak enam bulan pertama</i>		
Unit	1.400	500
Dollar	\$3.612	\$1.290
<i>Menginjak tahun pertama</i>		
Unit	2.500	2750
Dollar	\$6.450	\$7.095
<i>Estimasi penghasilan kotor</i>		
Menginjak bulan pertama	\$123	\$28
Menginjak enam bulan pertama	\$686	\$284
Menginjak tahun pertama	\$1.226	\$1.561
<i>Estimasi penghasilan Bersih</i>		
Menginjak bulan pertama	\$83	\$2
Menginjak enam bulan pertama	\$458	\$104
Menginjak tahun pertama	\$806	\$1.051
<b>Contoh 1 :</b>		
Estimasi laba bruto = estimasi penjualan - [(1.00 - persentasi markup) x (estimasi penjualan)]		
Estimasi laba kotor merek A selama enam bulan pertama = \$3.612 - [(1.00 - 0.19) x (\$3.612)] = \$686		
<b>Contoh 2:</b>		
Estimasi laba bersih = Estimasi laba bruto - (biaya display + biaya operasi)		
Estimasi laba bersih Merek A selama enam bulan pertama = \$686 - (\$60 + \$168) = \$458		

Untuk mengukur dengan benar efektivitas strategi, perusahaan harus menggunakan tolok ukur, dengan demikian pengecer menetapkan standar dan mengukur kinerjanya berdasarkan pencapaian sektor retailing, pesaing spesifik, perusahaan performa tinggi, dan/atau tindakan sebelumnya dari perusahaan itu sendiri. Adalah perlu untuk melihat pada standar internal dan juga eksternal. Tujuan perbandingan adalah menggunakan hasil operasi untuk menghasilkan ide untuk meningkatkan proses, pendekatan, mempertimbangkan teknologi untuk mengurangi biaya, memperkuat kepuasan pelanggan dan loyalitas dan meningkatkan laba.

Sumber gratis yang baik adalah bagian "perdagangan ritel bulanan dan tahunan" dari situs Web biro sensus as ([www.census.gov/ritel](http://www.census.gov/ritel)). Data ini memperlihatkan sekitar 25 tahun yang mencakup perbandingan penjualan, pembelian, margin bruto, inventaris, dan rasio penjualan secara ritel. Selain data toko bulanan dan tahunan, data perdagangan bulanan juga dilaporkan.

Para penjual dengan berbagai ukuran dan dengan berbagai jenis jasa juga dapat memperoleh data perbandingan dari sumber-sumber seperti Small Business Administration, Internal Revenue service, toko, usia waralaba, Retailing dewasa ini, BizMiner, Dun & Bradstreet, federasi ritel nasional, asosiasi risiko manajemen, dan laporan tahunan. Mereka pengecer kemudian dapat membandingkan kinerja mereka dengan orang lain.

Gambar 8.4 keseimbangan kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan biaya pemotongan produktivitas yang terlalu banyak dan pembeli pasti akan melihat dan tidak bahagia dengan orang-orang penjualan yang lebih sedikit, lebih panjang checkout lines, kurang bersih kamar mandi, dan seterusnya. Pengurangan biaya terlalu sedikit dan pedagang eceran mungkin harus menaikkan harga atau mengurangi laba.



**Gambar 8.4** Ilustrasi gambar pemangkasan Biaya

Sumber: Lisa S./Shutterstock.

Tabel 8.2 berisi data pendapatan, pengeluaran, dan perbandingan pendapatan bagi pedagang kecil dalam 14 kategori bisnis yang berbeda. Harga barang yang dijual sebagai persentase pendapatan tertinggi untuk toko gas dan makanan dan minuman, keuntungan kotor adalah yang terbesar bagi pedagang eceran non-toko, biaya operasional adalah yang paling tinggi untuk toko pakaian dan aksesoris, dan pendapatan bersih paling tinggi untuk pedagang pakaian dan aksesoris.

**Tabel 8.2** Perbandingan laporan operasional tahunan dari pemilik tunggal yang khas pada tahun 2013 (dalam konteks pendapatan total 100 persen)

Tipe Retailer	Total pendapatan	Pendapatan gross	Harga barang yang dijual	Total biaya bersih	Pendapatan bersih
Toko pakaian dan aksesoris	100.0	48.0	52.0	32.9	15.1
Toko Material bangunan	100.0	37.9	62.1	24.9	13.0
Toko elektronik dan peralatan elektronik	100.0	33.4	66.6	23.4	10.0
Toko makanan dan minuman	100.0	29.0	71.0	22.8	6.2
Toko furniture dan perabot rumah	100.0	43.7	56.3	31.2	12.5
Pom Bensin	100.0	13.8	86.2	11.3	2.5
Toko dagang umum	100.0	32.7	67.3	20.7	12.0
Toko kesehatan dan perawatan pribadi	100.0	41.7	58.3	27.0	14.7
Toko campuran	100.0	52.4	47.6	31.6	20.8



Toko eceran	100.0	53.0	47.0	29.7	23.3
Toko peralatan olahraga, hobi, buku, dan musik	100.0	37.6	62.4	25.5	12.1
<i>Sumber: Diolah oleh penulis dari Internal Revenue Service Data, www.bizstat.com</i>					

Survei yang populer, independen, dan berkesinambungan adalah indeks kepuasan pelanggan amerika (ACSI; WWW. Theacsi. Org), yang dibahas secara singkat di awal pasal ini. Buku ini menjawab dua pertanyaan: (1) apakah kepuasan pelanggan dan evaluasi kualitas membaik atau menurun di amerika serikat? (2) apakah mereka meningkatkan atau menurun untuk sektor industri tertentu dan untuk perusahaan tertentu? Indeks didasarkan pada skala 0 sampai 100. Sebuah sampel nasional yang berjumlah lebih dari 70.000 orang ambil bagian dalam wawancara telepon, dengan 250 wawancara dari pelanggan saat ini untuk setiap perusahaan yang dipelajari. Pada tahun 2015, angka - angka ini merupakan nilai kepuasan bagi beberapa pengusaha terkemuka: Amazon.com, 83; Nordstrom, 82; Costco dan nilbel, 81; Applebee's, 79; Bed Bath & Beyond, 75; Home Depot, 73; McDonald's, 69; Dan abercrombie & Fitch, 65

Sekarang ada kepentingan besar dalam pengecek-pengecer layanan perbandingan. Salah satu alat ukur yang terkenal adalah SERVQUAL, yang memungkinkan pengecer layanan menilai kualitas mereka dengan meminta pelanggan untuk bereaksi terhadap serangkaian pernyataan dalam lima bidang kinerja

- **Kehandalan.** Sediakan layanan seperti yang dijanjikan. Bisa kau atasi masalah layanan. Melakukan pelayanan saat pertama kali dan saat di janjikan. Menyimpan catatan bebas kesalahan.
- **Responsif.** Jauhkan pelanggan informasi tentang kapan layanan akan dilakukan. Berikan layanan segera. Bersedialah membantu pelanggan. Bersiaplah untuk bertindak sesuai permintaan pelanggan.
- **Jaminan.** Karyawan harus menanamkan kepercayaan pelanggan dan membuat pelanggan merasa aman dalam transaksi. Karyawan harus selalu sopan dan memiliki pengetahuan untuk menjawab pertanyaan.
- **Empati.** Berikan perhatian pribadi kepada pelanggan dengan cara yang penuh perhatian. Memiliki kepentingan pelanggan terbaik di hati. Karyawan harus memahami kebutuhan pelanggan. Menyediakan jam kerja yang nyaman.
- **Kusut.** Gunakan peralatan modern. Sediakan fasilitas dan bahan visual yang menarik yang berkaitan dengan kebaktian. Karyawan harus memiliki penampilan rapi dan profesional. Dalam mengkaji kinerja orang lain, perusahaan harus melihat praktik terbaik dalam penyusunan ulang, baik yang melibatkan perusahaan dalam sektor bisnis mereka sendiri maupun sektor lainnya. Misalnya, rantai rantai rantai rantai Tompkins (WWW. Supplyconsortium. Com) mencakup sejumlah pengecer. Dengan bergabung dengan konsorsium, perusahaan-perusahaan anggota mendapatkan informasi untuk membantu mereka mengatasi isu-isu seperti:
  - a. Bagaimana dampak ekonomi mereka sebanding dengan pesaing mereka dan bidang perbaikan yang dibutuhkan
  - b. Bagaimana persaingan struktur biaya mereka dibandingkan dengan struktur biaya teman-teman mereka dan jika mereka berfokus pada inisiatif yang tepat untuk mengoptimalkan hasil
  - c. Bagaimana teman-teman mereka mengukur kinerja rantai rantai dan bagaimana rekan-rekan sebaya ini mengatasi hambatan dan tantangan dalam rantai pasokan
  - d. Bagaimana struktur organisasi mereka dibandingkan dengan struktur rekan-rekan mereka

- e. Bagaimana metrik kinerja dibandingkan dengan mereka dan seberapa baik mereka memenuhi tujuan mereka
- f. Bagaimana struktur organisasi mereka dibandingkan dengan struktur rekan-rekan mereka
- Bagi para pengecer yang berkembang secara internasional, a. T Kearney ([www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)), the consulting firm, telah merancang indeks pembangunan ritel Global (GRDI). Ini mengukur prospek ritel di negara-negara berkembang sehubungan dengan empat faktor: daya tarik pasar, risiko negara, saturasi pasar, dan tekanan waktu. Menurut GRDI, Tiongkok, Uruguay, Chili, Qatar, Mongolia, dan Georgia 2015 dinilai paling tinggi. Faktor-faktor ini memiliki bobot yang sama dalam menghitung skor indeks pembangunan ritel global:
- **Daya tarik pasar:** berdasarkan penjualan ritel per kapita, ukuran penduduk, tingkat urbanisasi, dan kemudahan berbisnis
  - **Risiko negara:** berdasarkan risiko politik, kinerja ekonomi, indikator utang, dan kredit, serta biaya bisnis kejahatan, kekerasan, dan korupsi
  - **Saturasi pasar:** berdasarkan persentase penjualan eceran yang dilakukan melalui format distribusi modern, dan jumlah pengecer internasional dan pangsa pasar mereka
  - **Tekanan waktu:** berdasarkan seberapa cepat penjualan melalui format ritel modern telah meningkat, yang merupakan indikator waktu hingga pasar jenuh.

***Etika pada retail***  
***Mengapa etika yang buruk muncul?***

*Para pengecer dapat secara tidak langsung mendorong para penjual untuk membuat keputusan etika yang meragukan. Mari kita lihat beberapa taktik yang mungkin memicu perilaku yang tidak etis. Banyak pedagang eceran dibayar untuk sebuah komisi penjualan; Hal ini memotivasi mereka untuk merekomendasikan produk yang lebih mahal daripada kebutuhan pelanggan. Para penjual mobil sering mengkompensasi penjualan yang didasarkan atas laba kotor, bukan volume penjualan; Ini mengilhami orang-orang penjualan untuk memanfaatkan keterampilan tawar-menawar pelanggan yang buruk, kebutuhan segera akan mobil baru, dan/atau kurangnya pengetahuan tentang nilai jual mobil. Terkadang, komisi penjualan tinggi diberikan untuk pelayanan bayaran seperti perpanjangan garansi untuk peralatan dan elektronik. Para pengecer mungkin sadar akan meminta para penjual menjual barang-barang bermerek dengan harga murah tetapi reputasinya jelek. Para wiraniaga mungkin diberi tahu untuk "melakukan apa pun yang diperlukan" untuk mencapai penjualan bahkan membuat janji yang tidak dapat mereka penuhi.*

*Bahaslah bagaimana pengecer dapat menghindari praktek-praktek penjualan ini dan yang lainnya secara tidak etis*

Retailer juga dapat melakukan tolok kinerja internetnya sendiri, melakukan analisis kesenjangan, dan merencanakan masa depan. Melalui analisis kesenjangan, sebuah perusahaan membandingkan performa yang sebenarnya dengan performa potensinya dan kemudian menentukan bidang-bidang yang harus diperbaiki. Sebagaimana ditunjukkan oleh gambar 8.5, analisis kesenjangan memiliki empat langkah utama

Mari kita menerapkan analisis kesenjangan ke perusahaan hipotetis, toko ABC. Tabel 8.5 menunjukkan hasil keuangan untuk tahun-tahun fiskal yang berakhir pada 31 desember 2013, sampai 31 desember 2016. Data di meja dapat digunakan untuk mencentang toko ABC dalam kaitannya dengan penampilannya sendiri. Antara tahun 2013 dan 2016, toko ABC melihat pertumbuhan penjualan naik, turun, dan kemudian naik lagi. Sementara biaya operasional sebagai persen penjualan menurun, tetapi melihat kenaikan pada tahun 2016. Profitabilitas



menurun awalnya dan kemudian naik. Rasio saat ini menurun. Perputaran persediaan berfluktuasi, tapi pengembalian modal yang diinvestasikan terus meningkat. Penjualan per kaki persegi terus meskipun volatilitas penjualan rata-rata per transaksi; Dan toko yang sebanding tumbuh secara konsisten. Secara keseluruhan, kinerja ABC store '2013-2016 positif. Sinyal-sinyal ini bahwa perusahaan ABC telah berhasil dalam menangani kesenjangan dalam kinerjanya dalam jangka pendek, dan sudah mencapai momentum.

Untuk memastikan kesenjangan diminimalkan dalam menjalin hubungan, perusahaan harus melakukan tugas-tugas ini:

1. *Wawasan pelanggan*: analisis data konsumen, seperti penjualan, biaya, dan keuntungan secara segmen.
2. *Profil pelanggan*: mengumpulkan dan menggabungkan transaksi dan data gaya hidup untuk lebih memahami pembeli individu. Mengidentifikasi nonpelanggan yang cocok dari pedoman profil terbaik
3. *Model siklus hidup pelanggan*: menganalisis perilaku pembeli pada berbagai tahap kehidupan, dan tinjaulah demografik per segmen
4. *Model bisnis yang diperluas*: berdasarkan pada langkah-langkah (3) dan (4), tentukan pelanggan mana yang harus dipusingkan, cara terbaik untuk berinteraksi dengan mereka, dan cara terbaik untuk membangun dan mempertahankan hubungan.
5. *Perencanaan hubungan*: terlibat dalam semua titik kontak (secara pribadi, pipet, pengiriman, kios, telepon, fax, komputer, ponsel, tablet) untuk berinteraksi dengan pelanggan.
6. *Implementasi*: integrasi semua aspek strategi ritel

Di blog kami ([WWW. Bermanevansretail.com](http://WWW.Bermanevansretail.com)), kami memiliki pos-pos yang berhubungan dengan pemblokiran dan analisis kesenjangan.

#### 8.2.4 Analisis skenario

Dalam skenario analisis, sebuah retailer memproyeksikan masa depan dengan mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja jangka panjang dan kemudian membentuk kemungkinan ("bagaimana jika") berdasarkan skenario alternatif (seperti kompetisi tingkat rendah, sedang, dan tinggi). Mengingat pesatnya perubahan dalam industri, ini adalah alat penting bagi para pengecer dan alat yang digunakan secara luas untuk membuat proyeksi masa depan. Pengelola ritel menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan jangka pendek mereka sementara masih mengantisipasi gangguan yang dapat mengubah proses yang ditetapkan di masa depan. 14 jumlah yang signifikan penutupan dan kebangkrutan toko baru-baru ini adalah indikasi pergeseran dramatis dalam konsumen membeli kebiasaan dan pilihan, pertumbuhan lambat dalam pengeluaran konsumen terlepas dari tingkat pengangguran, persaingan harga yang ketat, dan dampak yang meluas dari sosial, ponsel, dan Internet hal-hal teknologi dalam proses ritel yang menguntungkan perusahaan yang gesit dan online dengan biaya ritel

Beberapa pengecer tradisional melakukan perampingan dan restrukturisasi untuk mengintegrasikan rantai pasoknya dengan lebih baik sehingga menyediakan pengalaman belanja di seluruh alam, pelayanan pelanggan yang berkualitas baik di dalam toko maupun di internet, dan produksi barang dagangan yang lebih cepat dalam menanggapi tren pelanggan. Lord & Taylor bermitra dengan pemasok cepat waktu Xcel, yang memiliki merk dan label dan menyediakan sumber yang gesit untuk memotong waktu pengiriman dari 9 bulan sampai 6 minggu. J. C. Penney akan menempatkan lebih sedikit perintah awal dari merek dagang swasta dengan pemasok di Bangladesh di awal musim, menggunakan data konsumen di awal musim penjualan untuk mengidentifikasi pemenang, dan menempatkan perintah tambahan untuk pemenang hanya dengan pemasok amerika tengah yang dapat mengantarkan dalam 6 minggu.

Pendekatan ini dapat membantu pedagang eceran menjual lebih banyak barang dengan harga penuh serupa dengan pedagang eceran seperti Zara

Untuk merencanakan masa depannya, Kohl (WWW. Kohl. com) memiliki rencana strategis yang jelas. Berikut adalah elemen yang dipilih dari rencana tersebut:

- **Misi organisasi dan posisi.** Kohl diposisikan sebagai pusat perbelanjaan berbasis keluarga yang berorientasi pada nilai dan memiliki situs Web E-commerce (WWW. Kohl. com). Brosur ini menawarkan pakaian, alas kaki, dan aksesoris yang sangat mahal bagi wanita, pria, dan anak-anak, serta alat bantu kecantikan dan barang-barang di rumah. Toko memiliki bermacam-macam produk dengan beberapa perbedaan regional. Di dalamnya terdapat merek pribadi dan eksklusif ("hanya di Kohl"), dan klam nasional.
- **Tujuan.** Beberapa tujuan Kohl diperlukan untuk kesuksesan jangka panjang. Kerangka strateginya, yang disebut sebagai "Agenda kebesaran," memiliki lima inisiatif: "produk yang luar biasa, tabungan yang luar biasa, pengalaman yang mudah, koneksi pribadi, dan tim pemenang." Langkah ini diharapkan akan meningkatkan lalu lintas pelanggan di toko dan daring.
- **Strategi dasar.** Kohl punya toko yang bersih dan memiliki pengalaman belanja yang menyenangkan. Platform ponsel dan tablet baru menawarkan pengalaman digital dengan teknologi baru. Pada 2015, Kohl meluncurkan "buy online, pick-up In store" (BOPUS) di semua toko, dengan demikian menawarkan kenyamanan dan mendorong penjualan bertahap.
- **Pernak-pernik.** Sekitar setengah tahun penjualan Kohl berasal dari kalangan swasta dan eksklusif; Setengahnya lagi dari merk nasional. Pada awal tahun 2000-an, 75 persen penjualan Kohl berasal dari merk nasional, dengan harga jual yang lebih tinggi, tapi margin yang lebih rendah, daripada merek pribadi dan eksklusif. Cap miliknya (Croft & Barrow, Sonoma Goods for Life, dan yang lainnya) dibuat dengan baik dan merupakan nilai terbaik di toko-toko. Meskipun harganya lebih rendah, merek dagang swasta umumnya memiliki margin yang lebih tinggi. Merek yang eksklusif dikembangkan dan dipasarkan melalui persetujuan lisensi dengan merek yang diakui seperti jaringan makanan, hanya Vera oleh Vera Wang, dan lain-lain. Harganya lebih rendah daripada merk nasional tetapi lebih tinggi daripada merk dagang swasta, dan margin gedealnya lebih tinggi daripada merk nasional tetapi lebih rendah daripada merk swasta.
- **Pemasaran.** Kohl memiliki "sembilan kotak berisikan jaringan merchandising" ("gaya hidup matrix") untuk memfokuskan persembahannya dan mempromosikan strategi yang berhubungan dengan gaya hidup konsumen dan poin-poin harga

Pos-pos yang berkaitan dengan analisis skenario dan perencanaan masa depan dapat ditemukan di blog kami WWW. Bermanevansun.com

#### **Retail di seluruh dunia**

##### **Kegagalan Best Buy's di cina**

*Best Buy memasuki pasar cina pada tahun 2006 setelah membeli sebagian besar minat pada Jiangsu Star Five Appliance, sebuah pengecer lokal. Pada 2011, toko itu tutup 184 toko-toko cinanya, dan pada 2014, Best Buy menjual operasi-operasi chinanya kepada perusahaan real-estate. Berdasarkan salah satu analisis, alasan utama kegagalan Buy's adalah penyewaan dan strategi saldonya. Tidak seperti di amerika serikat dan di tempat lain, para pengecer di cina lebih mirip dengan firma real-estate yang menyewakan ruang kepada para produsen. Para produsen menjual barang di cina lebih mirip pedagang eceran karena mereka penemu, mengawasi dan memotivasi para penjual, serta membayar biaya sewa. Selain itu, tidak seperti di amerika serikat, seorang pembuat peralatan yang berjualan di cina menaruh semua produknya (seperti mesin cuci piring, pendingin udara, dan microwave) di ruang ritel yang*

*sama. Strategi terbaik Buy's mengoperasikan toko-toko sendiri seperti di belahan dunia lain tidak terbiasa dengan konsum-ers cina, menciptakan konflik rantai pasokan, dan mengakibatkan harga yang lebih tinggi ke pasar yang sadar biaya tinggi.*

*Jelaskan bagaimana Best Buy dapat menghindari isu-isu ini.*

*Sumber: penulis analisis; Dan Rakesh Sharma, "kenapa Best Buy gagal di cina," Investopedia, 23 juli 2015, WWW. Investopesia. Co*

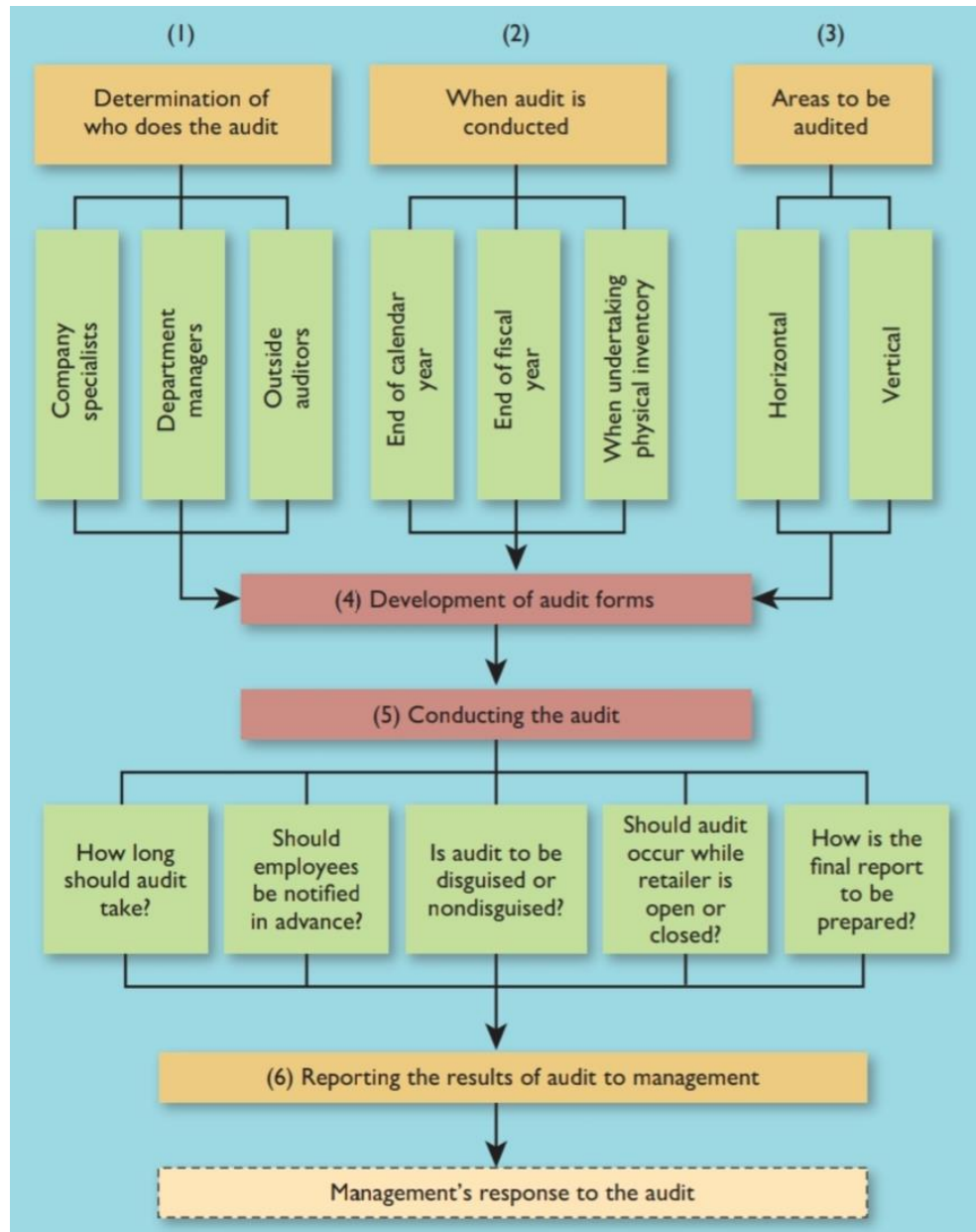
### **Kontrol : Menggunakan Audit Retail**

Setelah strategi ritel dirancang dan diberlakukan, strategi itu harus secara terus-menerus dinilai dan perlu dibuat penyesuaian. Alat evaluasi yang penting adalah audit ritel, yang secara sistematis memeriksa dan mengevaluasi upaya total retailing sebuah perusahaan atau aspek spesifik dari itu. Tujuan audit adalah untuk mempelajari apa yang dilakukan pengecer saat ini, kinerja penilaian, dan membuat rekomendasi untuk masa depan. Sebuah audit menyelidiki tujuan, strategi, implementasi, dan organisasi pengecer. Tujuan ditinjau dan dievaluasi untuk kejelasan, konsistensi, dan kesesuaian mereka. Strategi dan metode untuk mendapatkan itu dianalisis. Juga, penerapan strategi dan bagaimana hal itu diterima oleh pelanggan ditinjau kembali. Struktur organisasi dianalisis sehubungan dengan garis-garis perintah dan faktor-faktor lain.

Audit yang baik mencakup elemen-elemen ini: (1) audit dilakukan secara rutin. (2) analisis yang mendalam tersangkut. (3) Data dikumpulkan dan dianalisis secara sistematis. (4) tetap dipertahankan dengan pandangan yang terbuka dan tidak memihak. (5) ada kerelaan untuk menyingkapkan kelemahan untuk dikoreksi, juga kekuatan untuk dieksploitasi. (6) setelah pemeriksaan selesai, para pembuat keputusan menanggapi rekomendasi yang dibuat dalam laporan audit.

### **Melakukan pemeriksaan**

Ada enam langkah dalam audit ritel. Lihat gambar 8.5 untuk tinjauan mengenai audit ritel bersifat profesional, yang diuraikan berikutnya: (1) tentukan siapa yang melakukan pemeriksaan. (2) tentukan kapan dan seberapa sering pemeriksaan dilakukan. (3) tetapkan area-area yang akan diaudit. (4) kembangkan formulir audit. (5) lakukan audit. (6) melapor ke manajemen.



**Gambar 8.5** Proses Audit Ritel

### ***Menentukan siapa yang melakukan audit***

Satu atau kombinasi dari tiga partai dapat terlibat: seorang spesialis audit perusahaan, seorang manajer departemen perusahaan, dan/atau auditor luar.

Seorang spesialis audit perusahaan adalah seorang karyawan internal yang tanggung jawab utamanya adalah audit ritel. Keuntungan dari orang ini mencakup keahlian audit, kecermatan, tingkat pengetahuan tentang perusahaan, dan sifat berkelanjutan (tanpa jeda waktu). Kerugian mencakup biaya (khususnya bagi pengusaha yang tidak membutuhkan auditor penuh waktu) dan audit yang memiliki kebebasan terbatas.

Seorang manajer departemen perusahaan adalah karyawan internal yang pekerjaan utamanya adalah manajemen operasi; Manajer itu mungkin juga diminta untuk berpartisipasi dalam audit eceran. Keuntungannya adalah bahwa tidak ada tambahan biaya personel dan bahwa manajer memiliki pengetahuan tentang perusahaan dan operasinya. Kerugian mencakup waktu manajer

jauh dari pekerjaan utama, potensi kurangnya objektivitas, tekanan waktu, dan kompleksitas audit seluruh perusahaan.

Auditor luar bukan pegawai ritel tapi konsultan bayaran. Keuntungannya adalah pengalaman, objektivitas, dan ketelitian auditor. Kerugian adalah biaya yang tinggi per hari atau jam (bagi beberapa pedagang eceran, mungkin lebih murah untuk menyewa konsultan per-diem daripada auditor sepenuh waktu; Justru sebaliknya bagi perusahaan-perusahaan besar), keterlambatan waktu ketika seorang konsultan semakin mengenal firma, kegagalan beberapa firma untuk terus menggunakan spesialis dari luar, dan keengganan karyawan untuk bekerja sama.

#### ***Menentukan kapan dan seberapa sering Audit dilakukan***

Waktu yang logis untuk audit adalah akhir tahun kalender, akhir tahun retailer (tahun fiskal), atau ketika inventaris lengkap dilakukan. Masing-masing pantas untuk mengevaluasi operasi pengecer selama periode sebelumnya. Sebuah audit harus dilakukan setidaknya setiap tahun, meskipun beberapa pengecer menginginkan analisis yang lebih sering. Penting agar periode yang sama, seperti januari-desember, dipelajari untuk membuat perbandingan, proyeksi, dan penyesuaian yang berarti.

#### ***Menentukan daerah untuk diaudit***

Biasanya audit eceran mencakup lebih dari sekadar analisis keuangan; Ini meninjau berbagai aspek dari strategi dan operasi perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Ada dua jenis audit. Alat ini hendaknya digunakan dalam kerja sama satu sama lain karena audit horisontal sering kali menyingkapkan bidang-bidang yang layak diselidiki lebih jauh oleh audit vertikal.

Audit ritel horisontal menganalisis kinerja keseluruhan perusahaan, dari misi organisasi, untuk tujuan, untuk kepuasan pelanggan, untuk campuran strategi ritel dasar dan implementasi dengan cara yang terpadu dan konsisten. Buku ini juga dikenal sebagai "audit strategi eceran" "Analisa audit vertikal di departemen, kinerja sebuah firma di satu bidang dari kombinasi strategi atau pengoperasian, seperti fungsi kredit, layanan pelanggan, beragam barang, atau tampilan interior. Sebuah audit vertikal difokuskan dan dispesialisasi.

#### ***Mengembangkan formulir Audit***

Agar sistematis, pengecer harus menggunakan formulir audit yang terperinci. Sebuah formulir audit mencantumkan area untuk diteliti dan memandu pengumpulan data. Ini biasanya menyerupai sebuah kuesioner dan diselesaikan oleh auditor. Tanpa bentuk audit, analisa lebih sembarangan dan subjektif. Pertanyaan-pertanyaan kunci dapat dihilangkan atau dengan kata-kata yang tidak bijaksana. Audit bias mungkin muncul. Yang paling menarik, pertanyaan mungkin berbeda dari satu periode audit ke periode lain, sehingga tidak ada bedanya. Contoh bentuk audit ritel disajikan segera.

#### ***Melakukan Audit***

Selanjutnya, audit itu sendiri dilakukan. Manajemen menentukan berapa lama audit akan berlangsung. Notifikasi sebelumnya karyawan bergantung pada persepsi manajemen tentang dua faktor: kebutuhan untuk menyusun beberapa data sebelumnya untuk menghemat waktu versus keinginan untuk mendapatkan gambar yang obyektif dan bukan yang menyimpang (yang mungkin terjadi jika karyawan memiliki terlalu banyak perhatian). Dengan audit yang disamarkan, para karyawan tidak menyadari bahwa hal itu sedang terjadi. Ini berguna jika auditor menyelidiki area seperti penjualan pribadi dan bertindak sebagai pelanggan untuk memperoleh tanggapan karyawan. Dengan audit non-disamarkan, karyawan tahu audit sedang

dilakukan. Hal ini patut dihasratkan jika para karyawan diberi pertanyaan spesifik mengenai operasional dan untuk membantu mengumpulkan data.

Beberapa audit harus dilakukan sementara pengecer terbuka, seperti mengevaluasi parkir yang cukup, pola lalu lintas pelanggan, penggunaan transportasi vertikal, dan hubungan pelanggan. Lainnya harus dilakukan ketika firma ditutup, seperti analisis tentang kondisi peralatan, tingkat inventaris dan turnover, laporan keuangan, dan catatan karyawan.

Laporan audit dapat formal atau informal, singkat atau panjang, lisan atau tertulis, dan pernyataan temuan atau pernyataan temuan ditambah rekomendasi. Ini memiliki kesempatan penerimaan yang lebih baik jika disajikan dalam format yang diinginkan oleh manajemen.

#### ***Melaporkan temuan Audit dan rekomendasi kepada manajemen***

Langkah audit terakhir adalah untuk menyajikan temuan dan rekomendasi kepada manajemen. Ini adalah peran manajemen — bukan audit — untuk melihat penyesuaian apa (jika ada) untuk dibuat. Pembuat keputusan harus membaca laporannya

Secara menyeluruh, perhatikan setiap pokok, dan keluarkan perubahan strategis yang diperlukan. Mereka harus memperlakukan setiap audit secara serius dan bereaksi sesuai dengan itu. Tidak soal seberapa baik audit dilakukan, itu bukanlah kegiatan yang bermanfaat jika manajemen tidak memberikan rekomendasi.

#### ***Menanggapi pemeriksaan***

Setelah studi studi manajemen temuan audit, tindakan yang tepat diambil. Bidang-bidang kekuatan terus berlanjut dan bidang-bidang kelemahan direvisi. Tindakan harus konsisten dengan strategi ritel dan dicatat dalam sistem informasi ritel perusahaan (untuk referensi lebih lanjut).

Pengecer dengan beberapa situs Web dan/atau sejumlah besar merek atau toko bergantung pada banyak proses yang saling terhubung untuk memastikan pengalaman pelanggan yang optimal dan kinerja yang sukses. Cara terbaik untuk bertindak atas hasil audit ritel adalah menyesuaikan aksi dengan kondisi pasar lokal dan demografis, menggabungkan variasi dalam komposisi produk sesuai kebutuhan, terlibat dalam konsolidasi ritel jika pantas, lebih baik menangani distributor baru atau dewasa dan jaringan pedagang grosir, dan pendekatan pasar tweak jika pantas

#### ***Kemungkinan kesulitan dalam melakukan Audit ritel***

Beberapa kendala bisa timbul sewaktu melakukan pemeriksaan eceran. Sebuah pengecer harus menyadari mereka:

- Sebuah audit mungkin mahal
- Ini mungkin cukup memakan waktu.
- Langkah-langkah kinerja mungkin tidak akurat.
- Karyawan mungkin merasa terancam dan tidak mau bekerja sama.
- Data salah mungkin dikumpulkan.
- Manajemen mungkin tidak responsif terhadap temuan.

Sekarang ini, banyak pengecer — khususnya yang kecil — masih belum mengerti atau belum melakukan audit ritel. Tetapi ini harus berubah jika mereka menilai diri mereka sendiri dengan benar dan merencanakan dengan benar untuk masa depan.

### ***Ilustrasi bentuk Audit ritel***

Di sini, kami menyajikan formulir audit manajemen dan daftar efektif untuk menunjukkan betapa kecil dan besar pengecer dapat secara tidak mahal, namun efisien, melakukan audit ritel. Auditor internal atau eksternal (atau manajer departemen) dapat secara berkala melengkapi salah satu formulir ini dan kemudian membahas temuan-temuan itu dengan manajemen. Kedua contoh yang disebutkan adalah audit horisontal. Sebuah audit vertikal akan melibatkan analisis mendalam satu bidang dalam bentuk.

### ***Sebuah formulir Audit manajemen untuk pedagang kecil***

Di bawah naungan administrasi bisnis kecil as, sebuah daftar pemasaran untuk pengusaha kecil dirancang. Meskipun ditulis untuk perusahaan kecil, ini adalah audit horisontal komprehensif yang berlaku bagi semua pengecer. Gambar 20-7 menunjukkan pertanyaan terpilih dari formulir audit ini. "Ya" adalah jawaban yang diinginkan untuk setiap pertanyaan. Untuk pertanyaan dijawab negatif, perusahaan harus mempelajari penyebabnya dan menyesuaikan strateginya.

### ***Perencanaan ritel menggunakan Excel***

Salah satu bagian yang paling berguna dari suite kantor Microsoft adalah software EXCEL spreadsheet. Para pengecer dapat menggunakan EXCEL sebagai alat perencanaan. Dengan memasukkan asumsi yang berbeda untuk tingkat inventaris, omset inventaris, harga dan margin bruto, dan lebih banyak, pengecer dapat menghitung laba penjualan, laba aset, dan ritel pada ekuitas. Selain itu, dengan menggunakan asumsi "jika, kemudian" atau "apa, jika", manajer ritel dapat memperkirakan dampak dari penembakan yang direncanakan di turnover inventaris dan biaya penyimpanan. EXCEL juga merupakan alat yang berguna untuk membuat prediksi, membuat rencana beragam, dan memantau serta memperbaiki posisi beli eceran. Kegiatan ini dapat dilakukan pada klasifikasi pembeli, departemen, dagangan, toko, dan tingkat rantai keseluruhan. Karena kalkulasi yang sangat baik sering kali dilakukan pada tingkat pembeli, hal itu membuat perencanaan terselubung. Keuntungan utama dari perencanaan bottom-up adalah penggunaan seorang pembeli pengetahuan khusus. Perencanaan Bottom-up juga meningkatkan pembeli moral. Apa kesulitan potensial yang berkaitan dengan menggunakan EXCEL sebagai alat perencanaan?

Di bawah naungan administrasi bisnis kecil as, sebuah daftar pemasaran untuk pengusaha kecil dirancang. Meskipun ditulis untuk perusahaan kecil, ini adalah audit horisontal komprehensif yang berlaku bagi semua pengecer. Gambar 20-7 menunjukkan pertanyaan terpilih dari formulir audit ini. "Ya" adalah jawaban yang diinginkan untuk setiap pertanyaan. Untuk pertanyaan dijawab negatif, perusahaan harus mempelajari penyebabnya dan menyesuaikan strateginya.

#### ***Teknologi pada retail Perencanaan ritel menggunakan Excel***

*Salah satu bagian yang paling berguna dari suite kantor Microsoft adalah software EXCEL spreadsheet. Para pengecer dapat menggunakan EXCEL sebagai alat perencanaan. Dengan memasukkan asumsi yang berbeda untuk tingkat inventaris, omset inventaris, harga dan margin bruto, dan lebih banyak, pengecer dapat menghitung laba penjualan, laba aset, dan ritel pada ekuitas. Selain itu, dengan menggunakan asumsi "jika, kemudian" atau "apa, jika", manajer ritel dapat memperkirakan dampak dari penembakan yang direncanakan di turnover inventaris dan biaya penyimpanan. EXCEL juga merupakan alat yang berguna untuk membuat prediksi, membuat rencana beragam, dan memantau serta memperbaiki posisi beli eceran. Kegiatan ini dapat dilakukan pada klasifikasi pembeli, departemen, dagangan, toko, dan tingkat rantai keseluruhan. Karena kalkulasi yang sangat baik sering*

*kali dilakukan pada tingkat pembeli, hal itu membuat perencanaan terselubung. Keuntungan utama dari perencanaan bottom-up adalah penggunaan seorang pembeli pengetahuan khusus. Perencanaan Bottom-up juga meningkatkan pembeli moral.*

*Apa kesulitan potensial yang berkaitan dengan menggunakan EXCEL sebagai alat perencanaan?*

Gambar 8.6 sebuah formulir Audit manajemen untuk pedagang kecil, pertanyaan yang dipilih mencakup bidang-bidang yang merupakan dasar untuk melakukan pemeriksaan ulang. Anda dapat menggunakan formulir ini untuk mengevaluasi status anda sekarang dan, mungkin, memikirkan kembali keputusan-keputusan tertentu. Jawab ya atau tidak untuk setiap pertanyaan.

#### Rencana

1. Pernahkah anda berpikir tentang arah jangka panjang bisnis anda?
2. Apakah anda telah mengembangkan satu set realistis rencana untuk operasi tahun ini?
3. Apakah rencana anda menyediakan metode untuk berurusan dengan kompetisi?
4. Apakah ada sistem untuk audit tujuan anda?

#### Analisis pelanggan (siapa target pelanggan anda dan apa yang mereka cari dari anda?)

1. Apakah anda diprofilkan pelanggan pada usia, penghasilan, pendidikan, pekerjaan, DLL?
2. Apakah anda menyadari alasan mengapa pelanggan berbelanja dengan anda?
3. Apakah anda meminta saran pelanggan anda tentang cara memperbaiki operasi anda?
4. Apakah anda tahu barang dan jasa apa yang paling disukai pelanggan anda?

#### Organisasi dan Sumber daya manusia

1. Apakah uraian tentang pekerjaan dan wewenang untuk berbagai tanggung jawab dinyatakan dengan jelas?
2. Apakah anda memiliki sistem eective untuk komunikasi dengan karyawan?
3. Apakah anda memiliki program formal untuk memotivasi karyawan?
4. Sudahkah anda mengambil langkah-langkah untuk meminimalkan pengutilan dan pencurian internal?

#### Operasional dan pelayanan spesial

1. Apakah anda memonitor setiap segi operasi anda dengan tujuan spesifik?
2. Apakah anda menyediakan layanan hemat waktu untuk kenyamanan pelanggan yang lebih besar?
3. Apakah anda memiliki kebijakan untuk menangani barang dagangan yang dikembalikan oleh pelanggan?
4. Apakah anda mendapatkan umpan balik melalui survei pelanggan?

#### Kontrol dan analisis spesial

1. Apakah catatan keuangan anda memberi anda informasi untuk membuat keputusan yang tepat?
2. Penjualan dapat dipecah oleh departemen?
3. Apakah anda memahami pro dan kontra metode ritel akuntansi?
4. Sudahkah anda mengambil langkah-langkah untuk meminimalkan pengutilan dan pencurian internal?

#### Pembelian

1. Apakah anda memiliki anggaran dagangan (merencanakan pembelian) untuk setiap musim yang dipecah oleh golongan departemen dan dagangan?
2. Apakah itu mempertimbangkan rencana penjualan, perencanaan margin, perencanaan perputaran persediaan, dan rencana penembakan?
3. Apakah anda merencanakan program merek eksklusif atau pribadi?



4. Apakah anda mengambil keuntungan dari diskon uang tunai dan tunjangan oered oleh vendor/ pemasok anda?

#### Harga

1. Apakah anda menentukan harga di bawah, di, atau di atas pasar?
2. Apa kau mengatur markups khusus untuk setiap kategori produk?
3. Apakah anda tahu produk mana yang bergerak lambat dan mana yang cepat?
4. Apa kau sudah mengembangkan kebijakan untuk menembak?

#### Atmosfir

1. Apakah daya tarik unik bisnis anda tercermin dalam gambar anda?
2. Apakah anda tahu lokasi terbaik untuk ditampilkan?
3. Andau tahu barang mana yang dibeli dengan "impuls"?
4. Apakah anda menggunakan tanda untuk membantu pelanggan anda dalam berbelanja?

#### Promosi

1. Apakah anda akrab dengan kekuatan dan kelemahan dari berbagai metode promosi?
2. Apakah anda berpartisipasi dalam promosi koperasi?
3. Apakah anda meminta pelanggan untuk merujuk bisnis anda kepada teman dan kerabat?
4. Apakah anda memanfaatkan proyek masyarakat atau publisitas?

**Gambar 8.6** List pertanyaan yang mengacu pada audit Ritel

*Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Michael W. Little, daftar daftar pemasaran untuk pengusaha kecil (Washington, DC: U.S. Small Business Administration, Management Aids nomor 4.012).*

Gambar 8.7 memiliki bentuk audit lain untuk menilai kinerja dan mempersiapkan masa depan: daftar pemeriksaan efektivitas. Hal ini dapat digunakan oleh perusahaan kecil dan besar sama. Daftar periksa lebih strategis daripada Audit manajemen untuk pengusaha kecil yang lebih taktis. Tidak seperti ya / tidak ada jawaban dalam gambar 8.7, daftar periksa ini memungkinkan pengecer menilai kinerjanya dari 1 sampai 5 di setiap bidang; Ini memberikan informasi yang lebih mendalam. Akan tetapi, nilai total tidak boleh dihitung (kecuali beratnya), karena semua benda tidak sama pentingnya. Kesimpulan sederhana bukanlah hasil yang berarti.

Daftar periksa yang efektif menilai efektivitas perusahaan anda dalam setiap bidang ini dalam skala 1 sampai 5, dengan 1 yang sangat setuju (usaha yang sangat baik) dan 5 yang sangat tidak setuju (usaha yang buruk). Jawaban atas 3 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa diperlukan perbaikan.

- ✓ Misi organisasi jangka panjang diartikulasikan dengan jelas.
- ✓ Status perusahaan saat ini dipertimbangkan ketika menentukan rencana masa depan.
- ✓ Keunggulan persaingan berkelanjutan dikejar secara aktif.
- ✓ Kelemahan perusahaan telah diidentifikasi dan dikurangi.
- ✓ Gaya manajemen sejalan dengan cara perusahaan dalam berbisnis.
- ✓ Ada pendekatan jangka pendek dan jangka panjang yang logis untuk bisnis pilihan perusahaan.
- ✓ Ada tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang spesifik, realistis, dan dapat diukur.
- ✓ Tujuan-tujuan ini menuntun pengembangan strategi dan alokasi sumber daya.
- ✓ Karakteristik dan kebutuhan dari target pasar diketahui.
- ✓ Strategi ini disesuaikan dengan target pasar yang dipilih.
- ✓ Pelanggan sangat setia.
- ✓ Ada rencana sistematis disiapkan untuk setiap elemen dari campuran strategi.
- ✓ Semua faktor penting yang tak terkendali dimonitor.
- ✓ Strategi keseluruhan terintegrasi.
- ✓ Rencana jangka pendek, sedang, dan jangka panjang itu sejalan.

- ✓ Perusahaan tahu bagaimana setiap garis dagang, layanan untuk dijual, dan bentuk bisnis berdiri di pasar.
  - ✓ Taktik dilakukan dengan cara yang konsisten dengan rencana strategis.
  - ✓ Rencana strategis dan elemennya sudah cukup dikomunikasikan.
  - ✓ Umpan balik yang tidak bias secara teratur dicari untuk setiap aspek dari rencana strategis.
  - ✓ Informasi tentang peluang dan ancaman baru dicari-cari.
  - ✓ Setelah menerapkan rencana strategis, kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta keberhasilan dan kegagalan, dipelajari secara berkelanjutan.
  - ✓ Hasil diteliti dengan cara yang mengurangi peluang perusahaan untuk bereaksi berlebihan terhadap suatu situasi.
  - ✓ Modifikasi strategis dibuat ketika diperlukan dan sebelum krisis terjadi.
  - ✓ Firma menghindari flip-flop (yang membingungkan pelanggan, karyawan, pemasok, dan lainnya).
- Perusahaan ini memiliki situs Web yang dieksekusi dengan baik atau berencana untuk menguasai satu segera.

**Gambar 8.7** Check List kinerja audit

### 8.3 RINGKASAN BAB

1. *Untuk menunjukkan pentingnya mengintegrasikan strategi ritel.* Bab ini memperlihatkan mengapa para pengecer perlu merencanakan dan menerapkan strategi terkoordinasi, dan menjelaskan bagaimana menilai kesuksesan atau kegagalan. Tahapan strategi eceran harus dipandang sebagai sebuah sistem terpadu dari langkah-langkah yang saling terkait.

2. *Untuk memeriksa empat faktor kunci dalam pengembangan dan pemeragaan strategi ritel terpadu:* prosedur perencanaan dan analisis peluang, menentukan produktivitas, langkah-langkah kinerja, dan analisis skenario. Prosedur perencanaan dapat dioptimalkan dengan mengikuti serangkaian tindakan tertentu, dari analisis situasi ke kendali. Kesempatan harus dipelajari dalam hal dampak mereka pada strategi keseluruhan. Sebuah grid peluang penjualan baik untuk membandingkan berbagai pilihan strategis.

Untuk memaksimalkan produktivitas, retailers perlu menentukan dengan tepat apa produktivitas mewakili bagi mereka ketika mereka memberlakukan strategi mereka. Meskipun perusahaan harus efisien, hal ini tidak selalu berarti memiliki biaya operasi yang paling rendah (yang dapat menyebabkan ketidakpuasan pelanggan) tetapi lebih baik menggunakan pengeluaran untuk mencapai standar kinerja yang diperlukan oleh niche pilihan dari pengecer (seperti skala atas versus diskon).

Dengan menerapkan langkah-langkah kinerja yang tepat dan menetapkan standar bagi mereka, pengecer dapat lebih baik mengintegrasikan strateginya. Langkah-langkah mencakup penjualan total, penjualan rata-rata per toko, penjualan berdasarkan kategori barang/jasa, penjualan per meter persegi, margin bruto, laba bersih pada investasi, pendapatan operasional, omset inventaris, persentase penjualan, omset karyawan, rasio keuangan, dan profitabilitas. A. T. Kearney's Global ritel pengembangan indeks baik untuk meninjau prospek retailing di negara-negara berkembang.

Dengan analisis skenario, retailer memproyeksikan masa depan dengan memeriksa faktor-faktor utama yang akan berdampak pada kinerja jangka panjangnya. Rencana kontingensi kemudian dikesampingkan skenario alternatif. Ini tidak mudah.

3. *Untuk menunjukkan bagaimana data industri dan perusahaan dapat digunakan dalam perencanaan dan analisis strategi (benchmark and gap analysis).* Dengan benchmark, pedagang eceran menetapkan standar dan ukuran sendiri berdasarkan pencapaian sektor retailing, pesaing spesifik, perusahaan terbaik, dan/atau tindakan sebelumnya sendiri. Melalui analisis kesenjangan, pengecer dapat membandingkan kinerjanya yang sebenarnya dengan performa potensinya dan melihat bidang-bidang yang harus diperbaiki.

4. Untuk menunjukkan nilai audit ritel. Strategi ritel harus dimonitor, dievaluasi, dan disetel dengan teliti atau direvisi. Audit ritel adalah salah satu cara untuk melakukan hal ini. Ini adalah tinjauan dan penilaian yang sistematis, menyeluruh, dan tidak bias.

Proses audit memiliki enam langkah berurutan: (1) menentukan siapa yang melakukan audit, (2) memutuskan kapan dan seberapa sering itu dilakukan, (3) menentukan area-area yang harus diperiksa, (4) mempersiapkan formulir, (5) mengadakan audit, dan (6) melaporkan hasil dan rekomendasi kepada manajemen. Setelah eksekutif yang tepat membaca laporan audit, revisi yang diperlukan dalam strategi harus dibuat.

Dalam audit horisontal, strategi dan kinerja keseluruhan pengecer dinilai. Dalam audit vertikal, salah satu unsur strategi ditinjau secara terperinci. Kesulitan potensial audit adalah biaya, komitmen waktu, ketidakakuratan standar kinerja, kerja sama yang buruk dari beberapa karyawan, pengumpulan data yang tidak benar, dan manajemen yang tidak responsif. Beberapa perusahaan tidak mengadakan audit; Oleh karena itu, mereka mungkin merasa sulit untuk mengevaluasi posisi dan rencana mereka untuk masa depan.

Dua formulir audit disajikan dalam bab ini: sebuah audit manajemen untuk etailers dan daftar pemeriksaan efektivitas.

#### **8.4 PERTANYAAN DISKUSI**

1. Para pengecer masa kini menatap masa depan, karena mereka harus berurusan dengan pilihan-pilihan strategis yang baru. Apa saja bidang utama yang perlu mereka bahas, dan mengapa?
2. Kembangkan sebuah solusi untuk sebuah toko fisik untuk memperluas penawaran digitalnya untuk memanfaatkan kecenderungan baru dalam riset dan pembelian pelanggan.
3. Beberapa pengecer menggunakan benchmarking melalui alat seperti SERVQUAL. Apa lima bidang pengukuran kinerja?
4. Apa yang paling umum digunakan improvidensi yang digunakan oleh para pengecer untuk menilai efektivitas? Daftar lima dari mereka
5. Taksir sebuah negara dan wilayah pilihan anda menggunakan indeks pembangunan ritel global
6. Bagaimana analisis kesenjangan istilah dan analisis skenario saling berhubungan?
7. Bedakan antara audit ritel horisontal dan vertikal. Mengembangkan formulir audit vertikal untuk retailer perbaikan mobil
8. Apa atribut baik audit ritel?
9. Membedakan antara auditor ini. Dalam radius apa masing - masing pilihan?
  - a) Auditor
  - b) Ahli audit perusahaan
  - c) Manager departemen perusahaan
10. Dalam keadaan apa seharusnya sebuah audit yang disamakan digunakan?
11. Bagaimana seharusnya manajemen menanggapi temuan audit? Apa yang bisa terjadi jika temuan diabaikan?
12. Mengapa banyak pedagang eceran tidak memiliki bentuk audit? Apakah alasan ini sah? Jelaskan jawabanmu.

#### ***Pertanyaan berbasis web***

Kunjungi situs Web universitas manajemen singapura, rumah bagi indeks kepuasan pelanggan singapura (<http://i.edu.sg/>). Klik pada "download hasil CSIG masa lalu" dan temukan hasil yang berkaitan dengan ritel. Apa yang anda simpulkan dengan meninjau skor ini? Komentar tentang hasil yang terbaru dan bagaimana hasil ini telah berubah.

## 8.5 STUDI KASUS

### 8.5.1 Kasus 1: Bayangan masa depan

Catatan: berikut adalah temuan dari sebuah penelitian yang meliputi survei indukstrywide retailer dan wawancara oleh mitra Meridian- utara dan toko grosir progresif; Survei dan wawancara pemasok serupa; Sebuah survei di internet atas 1.000 pembelanja melintasi kelompok usia oleh penelitian Carbonview, sebuah divisi informasi bisnis Stagnito + Edgell Communications; Tinjauan tentang pembelajaran industri; Dan penggabungan pengalaman "dunia nyata" di pasar.

Perubahan termasuk opsi pembelian/pengiriman pembelanja baru, sumber informasi, preferensi untuk milenium dan lainnya, dan meletupkan saluran, termasuk ritel" e-tail "mendefinisikan kembali" persyaratan untuk sukses ", sebagaimana dinyatakan oleh 91 persen dari eceran dan 95 persen pemasok dalam penelitian di seluruh negeri.

Perubahan pasar menciptakan tantangan yang sama sekali baru dan permintaan yang belum pernah terjadi sebelumnya untuk pemikiran dan solusi baru. "Pengecer dari batu dan semen harus punya rencana yang lebih baik untuk menarik pembeli ke dalam toko mereka," demikian yang dikatakan mitra bisnis di chicago yang berbasis di chicago, New York Times. Tumpukan yang tinggi dan membiarkannya terbang tidak bekerja lagi. Mereka harus mencari tahu bagaimana membuat belanja menyenangkan lagi."

Tantangan pertama adalah perbedaan dan relevansi. Memperluas pilihan belanja untuk solusi makanan, kesehatan dan kecantikan, hewan piaraan, dan kategori lainnya merupakan sumber persaingan, khususnya dengan generasi yang lebih tua. Hingga sepertiga dari seluruh pembeli dan hampir setengah dari generasi milenium, berbelanja di toko-toko khusus, dan daring menciptakan tantangan lebih lanjut. Pilihan ini adalah mengubah tuntutan untuk sukses. "Kita secara tradisional melihat keranjang pasar dan lalu lintas," kata seorang pengecer menanggapi survei kita, "tetapi kebutuhan kita yang lebih mendasar adalah diferensiasi dan relevansi di dunia dengan pilihan belanja yang lebih besar."

Tantangan kedua adalah keseimbangan fisik /Virtual. Akankah toko itu dilihat oleh pembeli, dan generasi demi generasi, secara khusus, akan relevan 5 tahun dari sekarang? Jawabannya adalah ya, tetapi dengan peringatan: toko harus meningkatkan permainan. Pertama, kabar baik: pembeli, dan generasi milenium khususnya, merasa belanja secara online akan meningkat selama 5 tahun ke depan, tetapi toko jasmani akan terus memainkan peranan besar untuk berbelanja dan mengambil barang. "Para pembeli menginginkan kedua pilihan itu baik yang bersifat fisik maupun yang umum dan kemampuan untuk berpindah tempat di antaranya," jawab pengecer lain.

Caveat: sebuah toko fisik harus terhubung dengan opsi belanja virtual, namun tidak mengurangi fokus pada tantangan pertama perbedaan, relevansi, dan kemampuan toko untuk menarik dan merangsang orang. Seperti yang dikatakan seorang pengecer, "fokus pada toko di lingkungan yang beragam sangat penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang kita" "Seorang pemasok makanan mengatakan," kami memproyeksikan pertumbuhan online yang besar, tetapi bahkan pada tahun 2020, ini hanya akan 3 persen dari penjualan kami."

Manajemen kategori telah memainkan peran kunci selama beberapa dekade dan akan terus melakukannya, tetapi saat ini ada juga kebutuhan untuk pendekatan di atas ini: untuk mengatasi kebutuhan yang lebih tinggi dari pembeli dan kebutuhan total toko eceran. Kebutuhan pembelanja tidak dibatasi oleh batas-batas kategori tradisional. Bagi pengecer, ada kesenjangan

antara solusi yang dikembangkan disepanjang 150 plus kategori dan kebutuhan mereka untuk memprioritaskan dan mengintegrasikan ini menjadi keseluruhan bersatu untuk merangsang dan melibatkan pembeli, dan membedakan operasi secara keseluruhan.

Pemasok dan pedagang keduanya mengakui ada keterbatasan dalam kategori manajemen untuk calon pembeli dan kebutuhan manajemen toko. "Manajemen kategori adalah penting, tetapi itu adalah harga masuknya, dan menurut definisi lebih terbatas dalam lingkup dan jenis solusi yang dapat diberikannya," jawab seorang pengecer. "Anda tidak bisa menang dengan ini. "Pendekatan ini tingkat tinggi pembeli/toko berdampak pada jenis dan kedalaman wawasan yang dikembangkan, serta penerapan wawasan ini.

Sementara hampir semua pemasok saat ini memiliki wawasan pembeli, pengecer menyatakan kebutuhan untuk wawasan bisnis yang lebih luas yang dikembangkan untuk lebih sepenuhnya mengatasi baik kebutuhan pembeli maupun toko. Selain wawasan yang lebih dalam dan lebih maju, ada kebutuhan untuk aplikasi yang mengidentifikasi "ruang putih" di luar definisi kategori, dalam hal pembeli kebutuhan negara dan juga eksekusi ritel.

### **Pertanyaan**

1. Apa pendapat anda tentang metodologi yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk kasus ini? Jelaskan jawabanmu
2. "Tantangan pertama adalah perbedaan dan relevansi. "Mengapa hal ini berlaku bagi para pengecer dari segala jenis dan ukuran? Mengapa ini akan lebih sulit di masa depan?"
3. Tantangan kedua adalah keseimbangan fisik / Virtual. "Mengapa hal ini berlaku bagi para pengecer dari segala jenis dan ukuran? Mengapa ini akan lebih sulit di masa depan?"
4. Apa pro dan kontra perencanaan optimis tentang pertumbuhan pendapatan daring?

### **8.5.2 Kasus 2: gambaran masa depan: bagian 2**

Catatan: berikut adalah temuan dari sebuah penelitian yang meliputi survei industrywide retailer dan wawancara oleh mitra Meridian- utara dan toko grosir progresif; Survei dan wawancara pemasok serupa; Sebuah survei di internet atas 1.000 pembeli melintasi kelompok usia oleh penelitian Carbonview, sebuah divisi informasi bisnis Stagnito + Edgell Communications; Tinjauan tentang pembelajaran industri; Dan penggabungan pengalaman "dunia nyata" di pasar.

Menang dalam lingkungan hidup saat ini menuntut lebih banyak, mengingat serampangan saluran, baik secara fisik maupun virtual; Perlunya berfokus tidak hanya pada kebutuhan konsumen tetapi juga kebutuhan pembeli; Para pengecer perlu menanganinya dengan cara yang mendesak; Dan pergeseran dalam industri yang dianggap "momen kebenaran," dari ketika seorang pembeli berada di depan rak dengan produk ke titik yang jauh lebih awal ketika pembeli mempertimbangkan saluran mana untuk berbelanja

Kedua injil sangat penting dewasa ini sebagai perbedaan untuk merangsang dan terlibat dengan pembeli, dan mengatasi kebutuhan pengecer akan citra dan relevansi yang berbeda. Kehebohan: ketika pembeli berjalan melewati bagian toko, apakah itu menciptakan "wow"? Hubungan emosional? Apakah itu membuat mereka harus masuk dan memeriksanya? Apakah itu memberikan alternatif menarik untuk outlet khusus? Keterlibatan: taktik promosi berfokus pada komunikasi dengan pembeli, tetapi keterlibatan berfokus pada dialog yang berasal dari pembeli. Untuk bersaing dengan restoran takeout, misalnya, di mana pembeli sering menggunakan perangkat seluler untuk menelepon ke depan, adalah pilihan yang sama tersedia untuk anda makanan siap saji? Dengan bagian-bagian lain dari toko, apakah ada kesempatan untuk dialog sebelumnya, di, dan setelah toko?

Hanya 50 persen pembeli menunjukkan bahwa mereka "sepenuhnya atau cukup loyal" kepada toko utama mereka; Hanya 51 persen yang mengatakan bahwa mereka memiliki "kesenangan yang tinggi atau agak tinggi" dalam pengalaman berbelanja; 41 persen mengatakan bahwa "tidak terorganisir dengan cara saya berbelanja"; Dan 30 persen mengatakan, "saya pikir mereka tidak berfokus pada kebutuhan belanja ketika mengorganisasi produk." The 2Es memiliki potensi untuk mengubah permainan. "Berburu harta karun" di berbagai toko dan "kesenangan/kegembiraan" di banyak toko khusus, yang dicatat dalam berbagai penelitian, menyediakan titik referensi yang berguna. Dalam penelitian kami, lebih dari tiga per empat pembeli menunjukkan bahwa mereka akan cenderung untuk memindahkan "kembali" ke toko biasa mereka jika menawarkan pengalaman belanja yang lebih menarik.

Dalam lingkungan bisnis yang sangat berbeda, juga sangat instruktif untuk mengkaji ulang "kebenaran" industri dalam dua bidang. Yang pertama adalah persepsi perimeter dan pusat toko. Perimeter ini memiliki elemen yang unik, tetapi juga beberapa lainnya yang dapat diterapkan secara luas, seperti integrasi kategori, daya tarik visual, informasi/berita, "stasiun," dan masih banyak lagi.

Yang kedua adalah persepsi tentang "tampilan umum" di seberang toko. "Penampilan yang umum lebih lemah daripada kekuatan," tegas retailer lainnya. "Mengapa lorong hewan peliharaan terlihat sama seperti membersihkan rumah atau makanan ringan atau HBC? Bagian-bagian ini perlu terhubung dengan pembeli, bukan hanya dengan menyediakan produk. Hewan peliharaan adalah anggota keluarga. Minuman memberikan kemurnian, variasi, hiburan. OTC memenuhi perawatan dan kebutuhan pencegahan. "Menciptakan pengalaman ritel yang lebih menarik dan menarik harus mengambil pendekatan yang lebih luas daripada mencoba memecahkan masalah toko pusat dengan taktik toko pusat, atau mempertahankan pandangan umum di seberang toko.

Lihatlah toko eceran papan atas untuk mengilustrasikan kesempatan-kesempatan tertentu, namun pengamatan dan implikasi juga berlaku untuk saluran-saluran lain. Toko ini memiliki batas yang khas, dan toko tengah memiliki 24 lorong. Ada tanda bernomor di akhir setiap lorong yang berisi tujuh sampai delapan jenis produk yang ditemukan di lorong itu, atau hampir 200 kategori. Tanda berbentuk dan berwarna sama, dan lorong pada umumnya menggunakan "perbaikan" yang sama dan unsur lainnya. Jenis produk tertentu (misalnya, minuman) menempati tiga lorong, tetapi tidak bersebelahan. Tipe produk lain (misalnya, HBC, pet, barang dagangan umum) biasanya adalah lorong mereka sendiri. Rak untuk bagian belakang digunakan, sering kali untuk barang yang biasanya tidak sama dengan jenis produk yang disimpan di lorong di sebelahnya.

### **Pertanyaan**

1. Jelaskan mengapa begitu penting untuk perencanaan ritel yang tampak maju?
2. Toko eceran atau toko online terakhir apa yang menarik bagi anda?
3. Jelaskan apa yang menarik hatimu?
4. Apakah hal ini mendorong anda untuk membeli lebih banyak atau mengadakan kunjungan kembali? Mengapa atau mengapa tidak?
5. Sebagai pembelanja, apakah anda ingin pengecer terlibat dengan anda? Berdasarkan jawaban anda, apa yang harus dilakukan pengecer untuk menumbuhkan bisnis anda yang berkelanjutan?
6. Apa yang pro dan kontra dari supermarket secara radikal menandatangani interior dan tata letak tokonya?

### 8.5.3 Kasus Komprehensif

#### ***Mencapai keunggulan dalam Retailing***

2016 A. T. Kearney mencapai keunggulan dalam operasi ritel (AERO) penelitian mengungkap baik dan buruk pada era baru operasi toko. Yang baik: tren yang jelas dan konsisten dari ritel "lebih pintar". Survei tanggapan dari eksekutif di lebih dari 100 pedagang global mengungkapkan bahwa perusahaan adalah menyelaraskan strategi operasi toko dan metrik untuk lingkungan omnichannel baru dan berinvestasi banyak dalam memberikan dukungan. Pilot dan percobaan berevolusi lebih cepat dan lebih pilihan pemenuhan dengan cepat tersedia di semua sektor ritel.

Buruknya: AERO menunjuk kepada banyaknya tantangan yang dihadapi para pengecer dalam secara efektif mengadopsi strategi dan metrik yang lebih cerdas ini. Meskipun teknologi adalah nomor satu investasi eceran hari ini, ada keterbatasan visibilitas pada pengembalian investasi. Di tengah-tengah kebisingan investasi teknologi dan integrasi omnichannel, rekan toko sering diabaikan sebagai saluran-saluran krutif untuk kinerja toko yang lebih baik. Dan yang penting, penelitian menunjukkan ketidaksejajaran antara harapan konsumen dan penawaran dagang, dengan berinvestasi dalam pelayanan yang mungkin tidak diinginkan, dibutuhkan, atau diharapkan, terutama dalam hal pemenuhan, teknologi internal, dan keterlibatan sosial. Dalam upaya menjadi segala sesuatu bagi semua orang, apakah pengecer mengendalikan biaya dan kerumitan yang tidak perlu dalam operasi mereka?

Studi AERO 2016 mengamati tren utama dalam ritel saat ini, menawarkan studi kasus yang mendalam, dan berbagi pemikiran kita mengenai solusi potensial dengan memahami aturan baru permainan, meningkatkan operasi ritel dapat menjadi jalan menuju keberhasilan di era ritel baru ini.

#### ***Cara yang lebih pintar mengelola operasi ritel***

Omnichannel telah mengantar dalam gelombang pertumbuhan berikutnya di ritel. Tapi menentukan apa itu sebenarnya tergantung pada siapa kau bicara. Apakah itu pengirim pesan yang seragam? Pemenuhan rapi di seluruh saluran? Harga konsisten melintasi saluran? Semua di atas? Terlepas dari bagaimana hal itu didefinisikan, setiap pengecer akan memberitahu anda bahwa dampaknya pada operasi ritel telah luar biasa.

Temuan AERO menunjukkan perubahan besar yang sudah terjadi di toko-toko untuk mendukung omnichannel. Delapan puluh enam persen pengecer telah menyelaraskan strategi dan metrik toko untuk mendukung lingkungan omnichannel. Rekan-rekan toko sedang dilatih pada kontak antar platform, disusui untuk menjual melalui saluran E-commerce, dan dihargai untuk pemenuhan internal.

Pelatihan mengenai keterlibatan konsumen, pendidikan, dan penjualan berkembang ketika para pemimpin ritel memikirkan kembali peranan toko mereka dalam bentuk pameran, pusat distribusi mini, pusat pendidikan, dan sebagainya. Lenyap sudah hari-hari ketika keberhasilan sebuah toko semata-mata didasarkan pada pendapatan yang dihasilkan di dalam empat dinding, dengan struktur laba dan insentif toko yang dimurnikan untuk mencakup bisnis E-commerce di sekitarnya. Hal ini juga secara fundamental mengubah bagaimana rekan toko perlu berpikir tentang pelanggan mereka.

Bisnis perdagangan elektronik. Hal ini juga secara fundamental mengubah bagaimana rekan toko perlu berpikir tentang pelanggan mereka. Cara yang lebih pintar mengelola operasi ritel

Para pengecer juga semakin pintar tentang kapan, di mana, dan bagaimana mereka menguji konsep-konsep baru mereka di toko-toko. Dalam survei kami pada tahun 2013, kami mendapati bahwa 19 persen pengusaha memiliki program pilot yang aktif; Sekarang, jumlahnya di atas 30 persen. Survei tahun ini menemukan beberapa pengecer baik menyusuri jalan ke toko perangkat operasi untuk menjadi sukses.

### ***Studi kasus John Lewis***

John Lewis, sebuah department store U.K. berusia 150 tahun, menemukan cara yang lebih pintar untuk mengelola teknologi dan pada akhirnya memberikan penawaran layanan yang berbeda kepada konsumen. Keberhasilan dimulai dengan beberapa program percontohan. Teknologi daring tersebut digunakan sebagai pilot sebuah "toko serba ada" yang menawarkan produk lengkap produk John Lewis dalam format yang lebih kecil. Aplikasinya memberi konsumen akses ke 250.000 produk, ulasan produk, pencocokan harga, daftar keinginan, dan video. Ipad dan komputer di dalam toko memberi konsumen akses ke ribuan produk yang saat ini tidak ada di toko, bersama dengan pilihan penggenapannya ke rumah atau toko. Dan sebuah program click-and-collect memungkinkan pelanggan untuk membeli berbagai produk dari John Lewis dan merk anak lainnya, dari pakaian sampai barang-barang, online dan kemudian mengumpulkan dalam satu perjalanan.

John Lewis' menawarkan telah terbukti berhasil. Dewasa ini, sepertiga penjualan adalah dari pembelian secara online, senilai kira-kira 1,5 miliar dolar, dengan pertumbuhan pada saluran yang sama sebanyak 25 persen. Nya klik - dan-mengumpulkan perintah telah mencapai 6 juta per tahun, meningkat 17 kali lipat dari 350.000 pada tahun 2008, tahun pertama nya.

### ***Menyelaraskan harapan konsumen dan penawaran dagang***

Terlepas dari banyaknya aktivitas yang menggembirakan untuk mendukung omnichannel, banyak taruhan yang ditempatkan oleh pedagang eceran di operasi toko belum tentu mendatangkan hasil yang diinginkan. Penelitian kami menunjukkan ketidaksejajaran antara penawaran ritel dan harapan konsumen. Seraya para pengecer bergerak maju menuju "puncak kenikmatan," para konsumen hanya menuntut langkah-langkah kecil.

Sementara kami berharap harapan akan berubah seiring dengan bertambahnya pilihan yang tersedia dan diketahui, temuan ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk sekadar memperoleh kemampuan dasar ini dengan benar; Lebih dari sepertiga responden mengatakan bahwa perusahaan mereka gagal.

Misalnya, kita juga melihat perlombaan untuk waktu pengiriman dekat dari hari berikutnya ke hari yang sama ke satu jam pelayaran. Terlepas dari fokus ini, lebih dari tiga perempat konsumen yang disurvei mengatakan bahwa mereka hanya mengharapkan dua hari atau lebih untuk pengiriman. Para konsumen mengatakan bahwa mereka lebih tertarik pada pengusaha yang memenuhi janji mereka membeli produk ketika mereka diberi tahu mereka dan bukan pada mendapatkan produk itu segera. Lihat gambar 8.8.





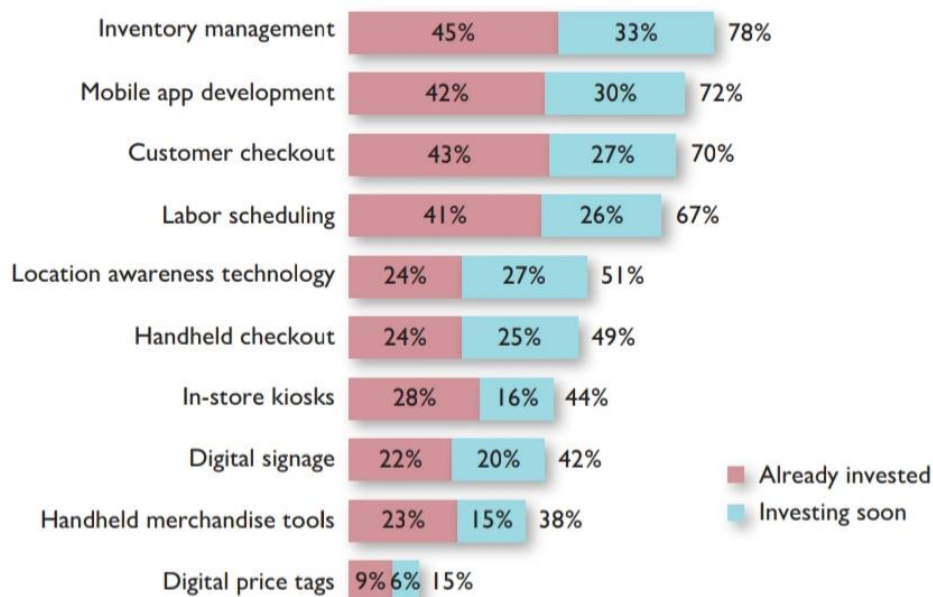
**Gambar 8.8** Perlombaan pengiriman dengan waktu yang lebih cepat untuk menyenangkan pelanggan

Sumber pengiriman dua hari: A. t Kearney, 2016.

Isu-isu ini memiliki implikasi dramatis pada operasi kebutuhan ritel akan kemampuan baru, keterampilan, dan peralatan, serta untuk aliran kerja dan insentif untuk memenuhi ekspektasi di seluruh dunia. Peluang yang hilang adalah ketika penawaran dari pedagang eceran dan investasi yang diperlukan untuk menghasilkannya jauh terpisah dari harapan pelanggan. Yang harus dijunjung konsumen adalah investasi di seluruh jaringan operasi toko dan bukan sekadar "pandangan seluruh saluran air" pengecap Ini akan membantu menghindari biaya dan kompleksitas yang tidak perlu, dan pada akhirnya mengurangi kebingungan konsumen.

**Teknologi: harapan dan frustrasi**

Studi tahun ini menemukan sekali lagi bahwa pedagang eceran berinvestasi besar dalam teknologi, namun masih berjuang dengan mencari tahu nilainya. Teknologi adalah area investasi nomor satu menurut responden dalam studi tahun 2016, dengan hampir setiap responden mengatakan mereka akan berinvestasi di dalamnya. Namun hampir 60 persen yang disurvei mengatakan bahwa perusahaan mereka berjuang untuk mengeksekusi dan mengukur laba atas investasi. Hasil ini sedikit lebih baik daripada yang ditemukan pada tahun 2013, namun masih cukup rendah. Lihat gambar 8.9



**Gambar 8.9** Retailers membuat investasi teknologi di hampir setiap daerah utama operasi

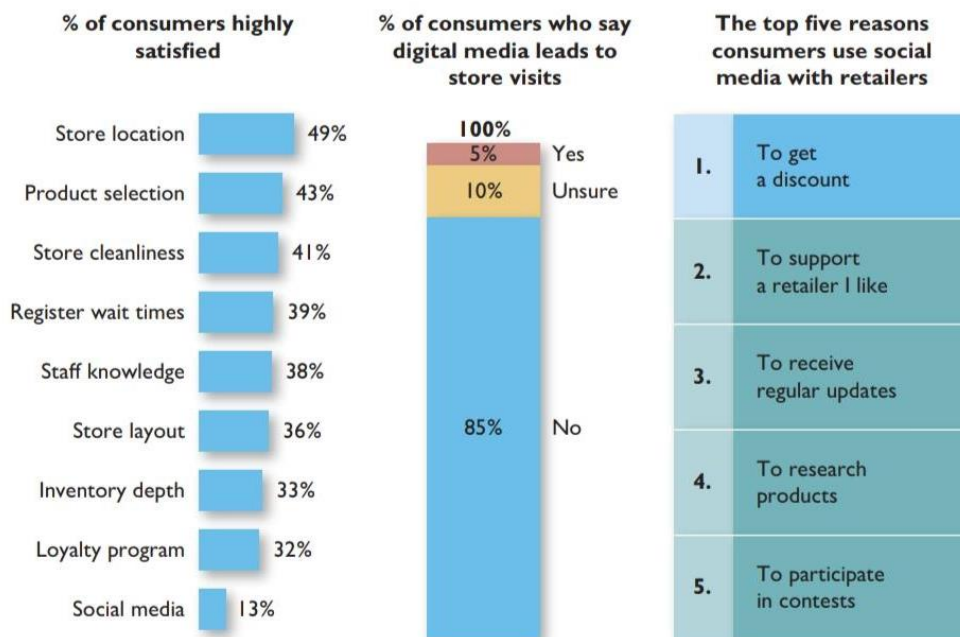
Sumber toko: A. t Kearney, 2016.

Jadi apa yang terjadi di sini? Mengapa pengecer terus menerus menanamkan uang pada teknologi? Apakah mereka akan terus mengejar keuntungan jangka pendek yang besar pada sektor ritel? Kami percaya jawabannya terletak pada fokus investasi ini. Sembilan puluh persen atau lebih penjualan eceran masih terjadi dalam empat dinding toko fisik. Namun hampir tidak satu pun dari investasi yang kita lihat sekarang adalah tentang membantu rekan toko melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Sebaliknya, kebanyakan berfokus pada teknologi yang berhadapan dengan konsumen, meskipun 80 persen konsumen mengatakan mereka mengalami pelayanan yang buruk ketika berhadapan langsung dengan teknologi in-store. Hanya karena ada pengalaman pelayanan yang buruk saat ini tidak berarti untuk berhenti berusaha. Memfokuskan investasi pada alat dan informasi yang memungkinkan karyawan untuk terlibat dengan lebih baik dengan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan sejati akan tetap berharga. Ada kesempatan untuk menutup kesenjangan informasi mengenai interaksi pelanggan di dalam toko (seperti preferensi berdasarkan kegiatan di toko), tetapi itu akan memerlukan rasa kepercayaan dan kesediaan yang lebih besar untuk berbagi informasi daripada yang kita miliki sekarang.

Para pengecer yang berinvestasi pada teknologi berhasil menggunakannya untuk membantu rekan toko. Hal ini membantu mengurangi beban eksekusi juga, karena para rekan diberi insentif untuk belajar, mengadopsi, dan menerapkan solusi teknologi baru untuk meningkatkan produktivitas, penjualan, dan komisi mereka sendiri.

### ***Mata uang sosial***

Bidang fokus lainnya di era omnichannel adalah media sosial, dan pengecer nilai dapat dihasilkan dari mendapatkan yang benar. Namun, survei 2016 memperlihatkan adanya jurang pemisah antara apa yang sebenarnya diharapkan para konsumen dan apa yang ditawarkan oleh para pengecer di media sosial. Lebih dari 60 persen pengecer mengatakan mereka masih fokus pada menambang media sosial untuk menghasilkan nilai. Di pihak lain, dua pertiga konsumen mengatakan bahwa mereka sama sekali tidak berurusan dengan para pengecer di media sosial; Bagi mereka yang melakukannya, alasan utamanya adalah mendapatkan kupon atau diskon. Lihat gambar 8.10



**Gambar 8.10** Media sosial tidak mendorong kunjungan toko

Sumber diskon: A. t Kearney, 2016.

Apakah ini kasus lain ketidaksesuaian antara penawaran retailer dan harapan konsumen? Perhatikan bahwa lebih dari 85 persen konsumen mengatakan bahwa interaksi sosial -media tidak sampai ke kunjungan ke toko; Dan, sewaktu diminta untuk menaruh sejumlah titik kontak dengan para pengecer, para konsumen menggolongkan media sosial yang paling tidak bernilai di antara 13 yang terdaftar. Lokasi toko, pemilihan produk, dan kebersihan toko berada di urutan teratas.

Hal ini tidak berarti bahwa pedagang saham harus berhenti menginvestasikan begitu banyak waktu dan upaya di media sosial. Sebaliknya, mereka harus kembali fokus untuk melakukannya dengan benar. Pengecer yang telah menarik di depan pak ketika itu menyangkut keterlibatan sosial media dan nilai yang mereka peroleh dari itu adalah berinteraksi dengan pelanggan online dan menciptakan rasa masyarakat.

### ***Studi kasus Warby Parker***

Warby Parker's eyeglass pelanggan lebih sangat terlibat di media sosial daripada mereka dari pengecer khas. Misi sosial yang kuat membuatnya populer dengan populasi yang lebih muda. Perusahaan itu juga mempertahankan pandangan yang konsisten dan dikenali dari kacamata, konten situs Web, dan pengalaman menyimpan

Itu berhasil dalam misi sosialnya dengan secara rutin mempromosikan peristiwa-peristiwa unik dan eksklusif yang cenderung dibagikan di media sosial. Ini mendorong bergaul dengan media sosial selama periode "try-on". Tagar warbyhometryon # Its memberi perusahaan pendapat "ahli" tentang apa yang dipikirkan pelanggannya tentang kacamata mereka.

### ***Asosiasi toko: Pahlawan retail tanpa tanda jasa***

Begitu banyak fokus hari ini adalah pada konsumen masa depan, pada teknologi baru dan menarik, dan pada keterlibatan media sosial, tetapi temuan AERO menunjukkan bahwa pahlawan sejati operasi toko adalah rekan di toko, dan mereka sering diabaikan. Pelanggan mengatakan bahwa pengalaman dan pelayanan memiliki dampak terbesar pada produktivitas. Namun kita secara konsisten menemukan bahwa asosiasi toko mendapatkan sedikit fokus investasi

Hampir setengah responden retailer mengatakan bahwa program pelatihan karyawan dapat "ditingkatkan secara signifikan" "Lebih dari 70 persen pengecer berharap rentang kontrol akan diperluas dalam waktu dekat. Dan hampir semua menyatakan keprihatinan mengenai kemampuan kerja mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan omnichannel baru. Menurut pendapat kami, itu bukan karena para pengecer telah memiliki rekan toko dengan perangkat keterampilan yang buruk, melainkan bahwa mereka tidak memiliki fokus yang tepat pada apa yang diperlukan untuk mendukung dengan benar staf di toko.

Rekan toko adalah aset paling penting yang dimiliki pedagang; Mereka adalah pusat untuk masa depan dari setiap toko. Investasi hendaknya berfokus pada dasar-dasar utama dari apa yang diperlukan untuk mendukung rekan toko: pelatihan, insentif, kemajuan karier, dan dukungan perusahaan untuk memenuhi harapan. Yang menarik, sekitar tiga perempat pedagang berencana untuk menginvestasikan lebih banyak pelatihan dan tenaga kerja; Tapi sekarang, tenaga kerja membutuhkan lebih banyak dukungan untuk melakukan tugas yang paling penting: memberikan layanan pelanggan yang unggul.

### ***Menuju ke "smarter" ritel***

Dengan umur omnichannel di sini, para pengecer dengan cepat berkembang kemampuan operasi untuk mendukung. Bagaimana anda tahu apakah organisasi ritel anda siap untuk mewujudkan nilai penuhnya?

- Apakah anda memiliki strategi bisnis yang jelas menghubungkan metrik lintas saluran dan menyimpan format?
- Apakah anda menggunakan toko belajar dan pilot untuk mencoba mengubah program untuk memahami dampak investasi anda di mana-mana?
- Seberapa baik anda mengukur laba atas investasi (ROI) untuk pengeluaran teknologi ritel anda.
- Apakah tingkat layanan pengiriman pesanan anda di internet sejalan untuk secara efektif menyampaikan kepada pelanggan anda ketika dijanjikan?
- Bagaimana anda dapat meningkatkan nilai bagi anda dan pelanggan anda dari media sosial?
- Bagaimana anda berinvestasi di rekan anda dalam toko untuk mengatur mereka untuk sukses?

Kenyataannya, banyak pengecer mulai menjawab pertanyaan ini dengan benar. Strategi baru berusaha memenuhi harapan konsumen, metrik baru lebih tepat mengukur dan mendorong staf toko, dan lebih fokus dan lebih sering pilot toko mendapatkan jawaban lebih cepat.

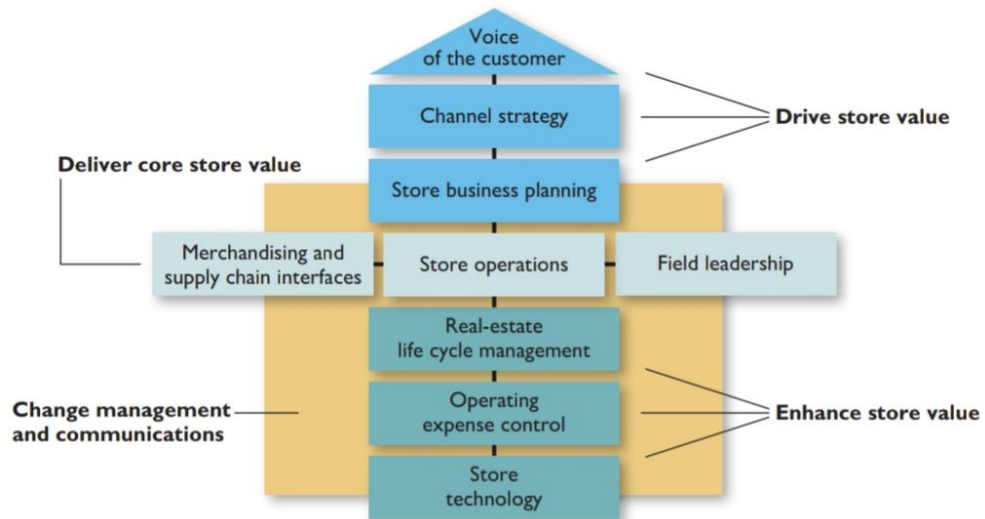
Akan tetapi, dalam pengejaran mereka akan "nirwana di mana-mana", para pengecer perlu berupaya mendapatkan hal - hal dasar dari kemahakuasaan fokus penuh pada apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan; Dukungan untuk memastikan investasi meningkatkan kinerja toko; Tinjauan yang jelas tentang laba investasi; Dan pemahaman tentang bagaimana rekan di toko dapat didukung. Ritel tetap bisnis orang. Mendapatkan bagian yang benar tetap menjadi bahan penting untuk sukses.

### ***Metode risetnya***

Tentang penelitian A. T. Kearney yang mencapai keunggulan dalam operasi ritel (AERO) memberikan wawasan tentang bagaimana penjual secara global dapat meningkatkan operasi mereka. Studi tahun ini menangkap lebih dari 100 tanggapan dari eksekutif ritel senior di amerika, eropa, dan Asia Pacific, menawarkan pandangan terhadap emerging global best practices in store operations. Meliputi berbagai sektor, termasuk pakaian, kesehatan dan perawatan pribadi, massmarket dan hiperpasar, elektronik, makanan dan grosir, serta uang tunai dan bawaan

Selain perspektif retailer, studi tahun ini juga membawa pandangan konsumen. Kami mensurvei hampir 800 konsumen amerika utara di seluruh latar belakang demografis, dan tanggapan mereka memberikan pandangan yang jelas dari konsumen tentang operasi toko. Dalam studi ini, kita membandingkan dan membedakan perspektif retailer dengan para konsumen, mengidentifikasi apa yang benar-benar penting untuk lingkungan ritel saat ini.

Penelitian ini didasarkan pada kerangka operasi toko A. T. Kearney; Lihat gambar 8.11. Kerangka kerja ini, yang juga digunakan untuk merintis studi tahun 2010, mengevaluasi operasi di seluruh pengaturan arah strategis, memberikan nilai inti, mengoptimalkan biaya, dan mendorong perubahan permanen.



**Gambar 8.11.** Kerangka kerja toko T. Kearney membentuk dasar untuk  
*Sumber studyAERO: A. t Kearney, 2016.*

### ***Pertanyaan diskusi***

1. Kesimpulan umum apa yang kamu dapatkan dari kasus ini? Jelaskan jawabanmu
2. Apa "pemutusan" terbesar antara pengecer dan pelanggan mereka hari ini? Bagaimana ini bisa diperbaiki?
3. Apa yang bisa pedagang eceran lain pelajari dari John Lewis dan Warby Parker?
4. Uraikan temuan yang diperlihatkan pada gambar 1. Apa kau terkejut dengan hasilnya? Apa implikasi dari temuan ini bagi pengusaha?
5. Uraikan temuan yang diperlihatkan pada gambar 2. Apakah para pengecer berhasil dalam investasi teknologi mereka? Jelaskan jawabanmu.
6. Uraikan temuan yang diperlihatkan pada gambar 3. Apa kau terkejut dengan hasilnya? Mengapa atau mengapa tidak? Apa implikasi dari temuan ini bagi pengusaha?
7. Komentar tentang metodologi yang digunakan untuk studi AERO. Bahaslah bagaimana anda akan memperbaikinya

## **8.6 APENDIKS**

### ***Karir dalam retailing Tinjauan Luas***

*Seseorang yang sedang mencari karier di retailing memiliki dua kemungkinan: memiliki bisnis atau bekerja untuk pedagang eceran. Salah satu alternatif tidak menghalangi yang lain. Banyak orang membuka usaha eceran mereka sendiri setelah mendapatkan pengalaman sebagai karyawan. Seseorang juga dapat memilih franchising, yang memiliki unsur-unsur baik kewirausahaan dan bantuan manajerial (sebagaimana dibahas di bab 4).*

Terlepas dari jalur karier ritel spesifik yang dipilih, para lulusan perguruan tinggi baru-baru ini sering kali mendapatkan personel dan tanggung jawab untuk mengeruk laba lebih cepat dalam melakukan retailing daripada dalam bidang bisnis besar lainnya. Setelah program pelatihan awal, seorang manajer tingkat awal mengawasi personil, bekerja di tampilan di dalam toko, berinteraksi dengan pelanggan, dan memeriksa penjualan dan data lainnya secara teratur. Seorang asisten pembeli membantu dalam merencanakan pertemuan dagang, berinteraksi dengan pemasok, dan menguraikan upaya promosi. Blog kami ([WWW. Bermanevans. com](http://WWW.Bermanevans.com)) memiliki banyak bahan yang berhubungan dengan karier:

- Memiliki tabel menjelaskan lusinan posisi dalam tailing.

- Jalur karier yang ada bagi beberapa pengecer terkemuka melintasi berbagai format.
- Tawarkan saran dalam penulisan resume (dengan contoh resume), wawancara, dan kerja magang.
- Garis bawahi informasi yang berhubungan dengan penjualan dari buku pedoman pandangan pekerjaan.
- Menyajikan tautan ke sejumlah situs karier yang populer.

### ***Masa depan yang cerah karir di retailing***

Biro statistik tenaga kerja memprediksi bahwa pemekerjaan akan tumbuh sekitar 7 persen antara tahun 2014 dan 2024.<sup>1</sup> di samping posisi baru yang tersedia, akan ada kesempatan untuk maju dalam karier ritel melalui jalur karier yang ditetapkan. Misalnya, banyak karyawan yang awalnya adalah penjual eceran telah membuat kemajuan menjadi manajer penjualan tingkat di departemen.

Menurut biro statistik tenaga kerja, pengusaha eceran terbesar adalah toko dagang umum (termasuk klub dagang, pusat perbelanjaan, toko dolar, dan toko beragam), serta toko makanan dan minuman. Majikan terbesar berikutnya mencakup kendaraan bermotor dan dealer suku cadang, dan toko pakaian dan pakaian. Federasi ritel nasional menawarkan banyak saran dan sumber daya yang berharga pada situs Web "ritel" ([www.nrf.com/career-center](http://www.nrf.com/career-center)).

Memiliki bisnis eceran populer, dan ada banyak peluang. Kebanyakan toko eceran adalah pemilik tunggal; Dan banyak dari raksasa hari ini mulai sebagai independen, termasuk Walmart, Home Depot, J.C. Penney, McDonald's, Sears, Cheesecake Factory, dan Mrs. Fields.

Sering kali, orang mengabaikan kemungkinan untuk memiliki bisnis eceran. Investasi awal dapat cukup sederhana (beberapa ribu dolar). Pemasaran langsung (baik pesanan surat maupun retailing daring), penjualan langsung, dan retailing layanan sering kali menuntut investasi awal yang relatif rendah seperti halnya berbagai waralaba. Pembiayaan mungkin juga tersedia di bank, pemasok, perusahaan perlengkapan toko. Dan perusahaan peralatan. Selain itu, memiliki sebuah bisnis memberi para operator kesempatan untuk fleksibel dalam memilih di antara format ritel, melayani ceruk yang unik, menjadi independen dari pemegang saham dan pemungut cukai lainnya. Dalam banyak kasus, terdapat sedikit atau tidak ada standar lisensi.

### ***Peluang sebagai karyawan ritel.***

Seperti yang telah kita perhatikan sebelumnya, di amerika serikat, puluhan juta orang dipekerjakan oleh pedagang eceran tradisional, serta orang-orang lain yang dipekerjakan oleh perusahaan seperti bank, perusahaan asuransi, dan maskapai penerbangan. Lebih banyak orang bekerja di retailing daripada di industri lain.

Peluang karier berlimpah karena jumlah bisnis ritel baru yang terbuka dan intensitas kerja pengecilan. Ribuan saluran baru dibuka setiap tahun di amerika serikat, dan beberapa segmen retailing tumbuh dengan sangat cepat. Banyak pedagang eceran besar juga berencana untuk membuka banyak toko baru di pasar-pasar asing. Peningkatan pekerjaan dari pembukaan toko baru dan pertumbuhan penjualan format ritel (seperti supercenters) juga berarti ada peluang signifikan untuk kemajuan pribadi bagi personil ritel berbakat. Setiap kali sebuah rantai membuka outlet baru, ada kebutuhan akan seorang manajer toko dan orang-orang tingkat manajemen lainnya. Dipilih retailing posisi, jalur karier, dan deretan kompensasi diuraikan berikutnya.

### ***Jenis posisi dalam peluang Ritel***

Pekerjaan tidak terbatas pada pembelian dan perdagangan. Peluang karier ritel juga mencakup iklan, hubungan publik, analisis kredit, riset pemasaran, pengelolaan gudang, teknologi informasi, manajemen sumber daya manusia, akuntansi, dan perumahan. Lihatlah situs Web kita untuk daftar dan deskripsi dari berbagai posisi retailing. Beberapa pekerjaan yang sangat khusus mungkin hanya tersedia di perusahaan-perusahaan besar

Jenis posisi yang dicari seseorang harus dihubungkan dengan pengecer jenis seperti itu. Toko rantai dan waralaba biasanya memiliki divisi real estate. Department store dan toko rantai biasanya memiliki departemen sumber daya manusia besar. Perusahaan pesanan sering memiliki departemen produksi iklan. Waralaba dan pengusaha yang tumbuh cepat umumnya memiliki departemen real-estate besar. Dan perusahaan-perusahaan online memiliki departemen desain situs Web, analisis Web, dan pemenuhan pesanan besar. Jika seseorang tertarik untuk bepergian, ia harus mencari posisi pembelian atau pekerjaan di toko eceran yang memiliki operasi-operasi yang tersebar secara geografis.

### ***Jalur karir dan kompensasi ritel***

Untuk lulusan perguruan tinggi, program pelatihan eksekutif di pedagang eceran yang lebih besar menawarkan pengalaman pembelajaran dan potensi kemajuan yang baik. Perusahaan-perusahaan ini sering menawarkan karier di daerah-daerah merchandising maupun nonmerchandising.

Berikut adalah bagaimana seorang lulusan baru dapat maju dalam jalur karier di sebuah department store atau jaringan khusus toko: dia biasanya mulai dengan program pelatihan (berlangsung selama tiga bulan sampai satu tahun atau lebih) mengenai cara menjalankan departemen dagangan. Program itu sering kali melibatkan pengalaman dalam pekerjaan dan kelas. Pelatihan dalam pekerjaan mencakup bekerja dengan pencatatan, menata ulang saham, mengatur perencanaan, dan mengawasi penjualan. Kegiatan kelas mencakup belajar cara mengevaluasi vendor, menganalisis laporan komputer, meramalkan tren mode, dan mengelola kebijakan toko.

Setelah pelatihan awal, orang itu menjadi manajer operasi tingkat pemula (sering disebut manajer penjualan, asisten manajer departemen, atau manajer departemen bergantung pada perusahaan) atau asisten pembeli. Seorang manajer atau asisten pembeli tingkat pemula bekerja di bawah pengarahan manajer atau pembeli departemen (group) yang berpengalaman dan menganalisis penjualan, membantu dalam membeli barang, menangani perintah, dan membantu dengan tampilan. Manajer yang baru mengawasi personalia dan mempelajari cara kerja toko; Asisten pembeli lebih terlibat dalam pembelian daripada operasi. Bergantung pengecer, orang dapat mengikuti jalur karier yang sama, atau manajer operasi tingkat awal dapat membuat kemajuan di tangga manajemen toko dan asisten pembeli menaiki tangga pembelian.

Selama waktu ini, tanggung jawab dan tugas bergantung pada kesediaan manajer departemen atau pembeli untuk mendelegasikan dan mengajar. Ketika seorang manajer atau pembeli memiliki wewenang untuk membuat keputusan, manajer tingkat pemula atau asisten pembeli biasanya akan memiliki lebih banyak tanggung jawab. Jika sebuah perusahaan memiliki manajemen terpusat, manajer (pembeli) lebih terbatas dalam tanggung jawabnya, seperti halnya manajer tingkat pemula atau asisten pembeli. Selain itu, seorang asisten pembeli akan memperoleh lebih banyak pengalaman jika ia berada dalam sebuah firma di dekat pusat pasar grosir dan dapat mengadakan perjalanan ke pasar untuk membeli barang.

Langkah berikutnya dalam departemen store atau jalur karier toko khusus rantai toko adalah promosi ke manajer departemen (kelompok) atau pembeli. Posisi ini adalah kewirausahaan — menjalankan bisnis. Manajer atau pembeli memilih dagangan, mengembangkan kampanye promosi, memutuskan barang mana yang harus dipesan ulang, dan mengawasi personalia serta penyimpanan catatan. Bagi beberapa penjual, manajer dan pembeli adalah sama. Bagi yang lain, perbedaannya adalah seperti yang dijelaskan untuk posisi tingkat awal. Pada umumnya, seseorang dipertimbangkan untuk dipromosikan menjadi manajer atau pembeli setelah dua tahun.

Departemen store yang besar dan jaringan toko khusus memiliki tingkat tambahan personel untuk merencanakan, mengawasi, dan menilai departemen dagangan. Di sisi manajemen toko, bisa ada manajer kelompok, manajer toko, wakil presiden cabang, dan orang lain. Di sisi pembelian, bisa ada manajer divisi, merchandising wakil presiden, dan lain-lain.

Di banyak perusahaan, kemajuan ditunjukkan oleh jalur karier tertentu. Hal ini memungkinkan para karyawan memantau kinerja mereka, mengetahui langkah karier berikutnya, dan maju secara jelas. Jalur karier eceran dipilih diperlihatkan di bagian karir dari situs Web kita.

Sebagai ilustrasi tentang keragaman dalam jalur karier ritel, tabel 1 mencantumkan 10 posisi ritel dengan tanggung jawab yang unik. Tabel 8.3 mencantumkan kisaran kompensasi untuk personil dalam berbagai posisi retailing.

Langkah-langkah kunci dalam mendapatkan posisi profesional pertama anda dalam memperbarui adalah mencari peluang, persiapan wawancara, dan evaluasi pilihan. Anda harus mencurahkan waktu yang cukup untuk langkah-langkah ini sehingga perburuan pekerjaan anda berjalan sejauh mungkin.

**Tabel 8.3** Toko ABC: Tolak ukur Internal dan analisis kesenjangan

	2016	2015	2014	2013
<b>Aturan pada data penghasilan</b>				
• Penjualan bersih (pada \$000)	\$58.219	\$52.590	\$53.821	\$50.750
• Marjin kotor (% pada penjualan)	27.5	27.1	28.2	28.0
• Biaya operasional total (% pada penjualan)	21.6	20.9	23.5	24.0
• Penghasilan bersih	5.8	4.2	4.7	5.0
<b>Keseimbangan data dan Rasio keuangan</b>				
• Rasio saat ini (waktu)	1.42	1.399	1.47	1.50
• Pergantian inventaris (waktu)	5.2	4.9	5.1	4.8
• Pengembalian investasi kapital (%)	25.3	24.0	21.6	18.1
<b>Pelanggan dan data toko</b>				
• Rata-rata penjualan pertransaksi	\$159.55	\$145.56	\$178.12	\$157.92
• Perbandingan toko di pergantian penjualan pada akhir tahun	5.9	5.1	6.2	4.9
• Penjualan per kaki persegi	\$389	\$369	\$367	\$32

**Tabel 8.4** Kompensasi Biasanya hanya untuk personil yang punya posisi tertentu

Posisi	Jangkauan kompensasi
<b>Operasi</b>	
• Pelayanan pelanggan representatif	\$25.000 - \$50.000+
• Manajer departemen-Retailer soft-line	\$30.000 - \$35.000+



• Trainer manajemen toko	\$30.000 - \$35.000+
• Manajer departemen - swalayan	\$30.000 - \$35.000+
• Manager departemen - Barang dagangan masal	\$30.000 - \$35.000+
• Manager departemen - Retailer haed-line	\$30.000 - \$35.000+
• Direktur gudang	\$30.000 - \$90.000+
• Manajer toko - Toko khusus, toko perumahan, toko obat	\$32.000 - \$70.000+
• Manajer toko - retailer soft-line	\$35.000 - \$100.000+
• Supervisor pelayan pelanggan	\$40.000 - \$60.000+
• Direktur keamanan	\$42.000 - \$70.000+
• Manajer toko - swalayan	\$45.000 - \$85.000+
• Manager sumber daya manusia	\$50.000 - \$80.000+
• Direktur operasional	\$60.000 - \$100.000+
• Direktur rantai suplai	\$65.000 - \$100.000+
<b>Barang Dagangan</b>	
• Asisten pembeli	\$25.000 - \$40.000+
• Pembeli - spesialis toko, toko perumahan, toko obat, swalayan	\$35.000 - \$80.000+
• Pembeli - Diskon toko	\$35.000 - \$85.000+
• Pembeli - rantai nasional	\$45.000 - \$85.000+
• Manajer divisi barang dagangan	\$60.000 - \$100.000+
• Manajer barang dagangan umum - toko obat, toko perumahan	\$65.000 - \$100.000+
• Manajer barang dagangan umum - spesialis toko, swalayan	\$70.000 - \$125.000+
• Manajer barang dagangan umum - diskon toko, rantai nasional	\$70.000 - \$125.000+
• Eksekutif senior barang dagangan	\$80.000 - \$250.000+
<b>Penelitian pemasaran dan Teknologi Informasi</b>	
• Junior analis riset pasar	\$30.000 - \$35.000+
• Analis riset pasar	\$30.000 - \$45.000+
• Senior analis riset pasar	\$40.000 - \$55.000+
• Pengembang website	\$45.000 - \$75.000+
• Asisten direktur riset pasar	\$45.000 - \$75.000+
• Direktur riset pasar	\$55.000 - \$75.000+
• Administrasi database	\$60.000 - \$100.000+
<b>Manajemen Top</b>	
• Eksekutif senior sumber daya manusia	\$60.000 - \$140.000+
• Eksekutif senior pemasaran	\$65.000 - \$110.000+
• Eksekutif senior real-estate	\$65.000 - \$120.000+
• Eksekutif senior keuangan	\$85.000 - \$200.000+
• Presiden	\$250.000 - \$3.000.000+
• Ketua dewan pengurus	\$350.000 - \$10.000.000+
<b>Lain-lain</b>	
• Spesialis relasi publik	\$35.000 - \$85.000+
• Analis penjualan retail	\$38.000 - \$90.000+

- spesialis rantai suplai

\$40.000 - \$60.000+

*Sumber : Dari berbagai sumber*

### ***Mencari peluang karir di Retailing***

Berbagai sumber harus berkonsultasi. Ini termasuk kantor penempatan sekolah, direktori perusahaan dan situs Web anda (seperti [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)), iklan di koran lokal, jaringan Web dan situs kerja, serta jejaring (dengan para profesor, teman, tetangga, dan anggota keluarga). Berikut ini beberapa petunjuk untuk dipertimbangkan:

Gabungkan magang ke dalam pengalaman kuliah anda. Hal ini memungkinkan anda mencoba berbagai jenis posisi, berbagai jenis pengecer, kategori barang/jasa yang berbeda, dan perusahaan ukuran yang berbeda. Sponsor magang juga bisa melihat langsung keterampilan dan motivasi yang berhubungan dengan pekerjaan

Jangan "menaruh semua telur anda dalam satu keranjang" "Jangan terlalu bergantung pada teman dan kerabat. Mereka mungkin bisa memberimu wawancara tapi bukan jaminan pekerjaan.

Jadilah serius dan sistematis dalam pencarian karir anda. Rencanakan di muka dan tidak menunggu sampai musim perekrutan dimulai di sekolah anda untuk menghasilkan daftar majikan ritel.

Andalkan "hukum dalam jumlah besar" "Dalam mengirim resume, anda mungkin harus menghubungi setidaknya 10 sampai 20 pengecer untuk mendapatkan hanya dua sampai empat wawancara.

Pastikan agar resume anda dan surat sampul menonjolkan sifat-sifat terbaik anda. Ini dapat mencakup penghargaan sekolah, status pejabat dalam suatu organisasi, pengalaman kerja, keterampilan komputer, dan proporsi kuliah yang anda bayar. Arahkan juga surat lamaran anda ke setiap calon majikan. Situs Web kami menunjukkan sebuah contoh resume untuk posisi entry-level di retailing.

Tunjukkan resumemu pada setidaknya satu profesor, manajer kantor cabang atau penasihat lainnya. Tanggallah terhadap komentar-komentar mereka yang membangun. Ingat, tujuan mereka adalah untuk membantumu mendapatkan pekerjaan pertama yang terbaik

Jadilah profesional di situs media sosial. Perusahaan-perusahaan dapat mencari anda di Facebook, LinkedIn, dan situs-situs media sosial lainnya. Berhati-hatilah dengan apa yang telah anda muat termasuk gambar yang anda pajang.

### ***Persiapan untuk wawancara***

Wawancara awal dan sesudahnya untuk suatu posisi, yang dapat berlangsung selama 20 sampai 30 menit atau lebih, sangat berperan dalam menentukan apakah anda mendapatkan tawaran pekerjaan. Oleh karena itu, anda harus mempersiapkan diri untuk semua wawancara

Cukup meneliti setiap firma. Waspadalah terhadap kategori barang/jasa, ukuran saat ini, strategi ritel secara keseluruhan, perkembangan kompetitif, dan seterusnya.

- Antisipasi pertanyaan dan rencanakan tanggapan umum. "Ceritakan tentang dirimu. "Mengapa anda tertarik dalam karir retailing? "" mengapa anda ingin pekerjaan dengan kami? "Apa kelebihan terbesarmu? "" kelemahan utamamu? "Apa yang ingin kau lakukan lima tahun dari sekarang? "Apa yang akan bos sebelumnya anda katakan tentang anda? Sebagai persiapan, peragakan jawaban anda terhadap pertanyaan-pertanyaan ini dengan seseorang.
- Perlakukan setiap wawancara seolah-olah itu adalah yang paling penting. Jika tidak, anda mungkin tidak siap dengan sepatutnya jika ternyata posisi itu lebih diinginkan daripada yang

anda duga semula. Dan ingat bahwa kau mewakili kampus dan dirimu sendiri di semua wawancara

- Bersiaplah untuk mengajukan pertanyaan anda sendiri ketika diminta untuk melakukannya dalam wawancara. Itu hendaknya berkaitan dengan jalur karier, pelatihan, dan kesempatan untuk kemajuan.
- Berpakaian dengan pantas dan terawat dengan baik.
- Pastikan tanggal dan tempat wawancara. Cepatlah.
- Mintalah pena dan pad (atau PDA/smartphone) untuk merekam informasi setelah wawancara selesai
- Tulislah sebuah catatan kepada pewawancara dalam waktu satu minggu untuk berterima kasih kepadanya karena meluangkan waktu bersama anda dan untuk menyatakan minat yang berkesinambungan dalam perusahaan.

### ***Mengevaluasi peluang karier ritel***

Pencari kerja sering kali terlalu menitikberatkan gaji awal atau citra perusahaan dalam menilai peluang karier. Banyak faktor lain juga harus dipertimbangkan:

- Kegiatan apa yang anda sukai?
- Apakah anda menganggap posisi sebagai mengisi?
- Apa kekuatan dan kelemahan pribadi anda?
- Apa tujuan anda saat ini dan jangka panjang?
- Apakah anda ingin bekerja untuk independen, rantai, atau operasi waralaba?
- Apakah peluang menawarkan diterima dan jelas jalur karir.
- Apakah kesempatan itu akan membuat saudara mendapat imbalan untuk pertunjukan yang bagus?
- Apakah anda harus pindah?
- Apakah setiap promosi dalam perusahaan akan menghasilkan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar?
- Apakah tingkat kompensasi relatif terhadap tawaran lain?
- Dapatkah seorang karyawan yang berdedikasi dan pekerja keras meningkatkan karier jauh lebih cepat daripada yang rata-rata?
- Jika memiliki sebuah firma ritel adalah tujuan jangka panjang, kesempatan mana yang merupakan persiapan terbaik?

### ***Mobilitas atas dalam karir anda: para kepala Retail***

Sementara itu menjadi lebih umum untuk mendengar tentang baru "kepala" peran, menentukan secara spesifik apa masing-masing bertanggung jawab untuk dapat rumit. Sewaktu seorang majikan, seorang pencari tenaga kerja, atau seorang rekan sekerja mengetahui bahwa seseorang adalah kepala keuangan, gambaran yang cukup jelas tentang peranan orang itu. Akan tetapi, jika judulnya adalah kepala petugas pengalaman, definisi ini jauh lebih jelas.

Susan Hart, wakil pemimpin dari praktek konsultasi dan pencarian eksekutif global Spencer Stuart, mengakui bahwa menemukan calon yang tepat untuk pekerjaan ini sering kali memerlukan deep dive ke kualifikasi tepat majikan, tetapi tidak semua yang berbeda dari pekerjaan lain yang diminta perusahaan untuk mengisi. "Setiap perusahaan adalah agak unik, jadi terserah kepada kita untuk menyelidiki bagaimana mereka beroperasi, bagaimana mereka mengharapkan calon ini untuk berinteraksi dengan orang lain di perusahaan, apa struktur pekerjaan," katanya. "Kita mulai dengan diagnosis, kemudian bekerja nol pada orang yang tepat."

Dia mengatakan direktur digital saat ini sedang dalam permintaan tinggi, dan itu adalah posisi yang bisa menjadi tempat berkembang biak untuk ceo ritel masa depan. "CEO ritel abad ke-21 perlu lancar dalam segala hal digital, perdagangan, dan pemasaran," katanya. "Mereka perlu tahu cara menggunakan data untuk memperoleh wawasan konsumen. Sering kali, sebagian besar itulah yang sedang dikerjakan oleh kepala petugas digital dewasa ini."

Maryam Morse, pemimpin praktek ritel nasional untuk Hay Group, percaya beberapa pedagang eceran bekerja melalui hambatan ketika mereka mencetak rute untuk diikuti para kepala baru yang ditunjuk. "Perusahaan membuat lompatan dengan menunjuk kepala petugas digital, tetapi kebanyakan mengatakan bahwa mereka telah membuka jalan. "Di masa lalu, ritel dirayakan dan dihargai akuntabilitas individu. Sekarang, para pemimpin diminta untuk berpikir secara berbeda (untuk menerapkan pemikiran seluruh perusahaan pada setiap tugas) untuk menjaga pelanggan tetap berada di pusat."

Itulah kasus untuk Kathy Doyle Thomas dari setengah harga buku. Thomas login beberapa tahun sebagai wakil presiden pemasaran dan pengembangan sebelum ditunjuk sebagai kepala strategi. "Keputusan untuk mengangkat seseorang menjadi 'kepala' didasarkan pada pentingnya tujuan bisnis tertentu entah itu digital atau inovasi atau apa pun," katanya. "Ada banyak VPs di ritel, dan karena struktur organisasi itu berkembang kebutuhan untuk menunjuk kepala suku menjadi lebih jelas."

Thomas memandang gelar "kepala" sebagai indikasi eksekutif yang dipanggil untuk pemikiran yang lebih besar. "Sebagai kepala strategi, saya ditugasi untuk menjelajahi peluang baru apa pun bagi perusahaan mulai dari peluang baru untuk menghasilkan revenue-peluang untuk menjelajahi kemitraan luar," katanya. "Saya diminta untuk memunculkan ide-ide baru yang akan meningkatkan penjualan daripada memfokuskan perhatian pada satu bagian perusahaan."

Apakah fungsi dan tanggung jawab itu akan dipahami dan dihargai di luar setengah harga buku, yang harus ia lanjutkan? "Itu sulit untuk dikatakan," Thomas mengakui. "Saya membayangkan tanggung jawab kepala petugas strategi akan berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan berikutnya. Namun, dalam peran ini, pekerjaan saya adalah untuk mendorong dan membantu membuat hal-hal terjadi, tapi aku tidak selalu mendapatkan kredit untuk itu. Misalnya, saya bisa mendorong divisi-divisi tertentu untuk membawa barang yang berbeda, tetapi jika dan ketika mereka melakukannya, itu adalah sesuatu yang pembeli akan dihargai untuk. Begitu banyak dari ini datang ke mengakui bagaimana berbeda ritel sekarang dari apa yang tampak seperti bahkan beberapa tahun yang lalu."

Banyak ahli merasa kecenderungan untuk menyebut lebih kepala ritel adalah kecenderungan positif, tapi mereka dijaga tentang kekuatan tetap judul. "Saya melihat judul-judul kepala ini sebagai peran katalisis pada suatu titik

Belakangan, "Eamonn Kelly, seorang direktur dari Deloitte Consulting, mengatakan. "Mereka mencoba untuk membuat hubungan antara kemajuan dalam digital dan pelanggan dan teknologi. Jika sebuah firma memperoleh hak itu dan mencakup pemikiran menurut pelanggan itu adalah sukses, dan peran ini tidak akan diperlukan lima tahun kemudian. Yang benar-benar penting adalah kemampuan untuk menggabungkan pemahaman mendalam tentang pelanggan dengan pemahaman tentang bagaimana teknologi digital akan mendorong sumber baru nilai pelanggan. Kemudian semua menang antara lain pelanggan, pengecer dan industri."

## DAFTAR PUSTAKA

- Annelise Kleinbaum, "Restaurants in Retail Stores Lure Hungry Shoppers," May 27, 2014, <https://www.specialtyfood.com>.
- Boby Kurlani, "H&M plans to Enter India's E-tail Sector," *Times of India*, September 11, 2015, <http://timesofindia.indiatimes.com>.
- Bob Negen, "Retail with a Cause," November 30, 2015, <http://retailernowmag.com>.
- Brian Sutter, "Keeping Up with the Competitors: With Small Business It's Personal," May 2, 2016, [www.waspcbarcode.com](http://www.waspcbarcode.com).
- Byron, "The Slower You Shop, the More You Spend"; and "Craftsy Classes," [www.acmoore.com/classes/](http://www.acmoore.com/classes/) (Accessed September 17, 2016).
- C. C. Sullivan and Barbara Horwitz-Bennett, "Emerging Trends in Commercial Flooring," *Building Design + Construction*, July 2, 2014, [www.bdcnetwork.com](http://www.bdcnetwork.com).
- Chandra Steele, "The 11 Best Shopping Apps to Compare Prices," November 23, 2015, [www.pcmag.com/slideshow/story/290959](http://www.pcmag.com/slideshow/story/290959).
- Chun-Tuan Chang and Zhao-Hong Cheng, "Tugging on Heartstrings: Shopping Orientation, Mindset, and Consumer Responses to Cause-Related Marketing," *Journal of Business Ethics*, 127(2), 2015, pp. 337–350.
- David Talton, "Top 5: Retail Store Interiors," January 7, 2016, <http://culturescenemag.com>. "Apple's New In-Store Innovation? Trees," May 20, 2016, [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com).
- Denise Lee Yohn, "What Sports Authority and Dick's Sporting Goods Indicate about the State of the Retail Industry," March 30, 2016, [www.forbes.com](http://www.forbes.com).
- Efraim Levy, "Industry Surveys: Multiline Retail," March 2016, *Standard & Poor's Industry Surveys*, p. 35.
- Ellen Byron, "The Slower You Shop, the More You Spend," October 20, 2015, [www.wsj.com](http://www.wsj.com); and "Why We Buy," March 18, 2016, <http://news.fitnyc.edu>.
- Eliza Fisher, "E-Mail Marketing Best Practices: Are You In or Out?" October 21, 2015, [www.socialannex.com/blog](http://www.socialannex.com/blog).
- Eric Jensen, "What Is the Real Cost of Dead Inventory?" June 6, 2016, [www.inddist.com/article/2016/06/what-real-cost-dead-inventory](http://www.inddist.com/article/2016/06/what-real-cost-dead-inventory).
- François A. Carrillat, Fernando Jaramillo, and Jay P. Mulki, "The Validity of the SERVQUAL and SERVPERF Scales," *International Journal of Service Industry Management*, 18, December 2007, pp. 472–490.

- George G. Panigyrakis and Cleopatra A. Veloutsou, "Brand Manager's Planning Role for Fast Moving Consumer Good Products," *Global Perspectives in Marketing for the 21st Century* (Switzerland: Springer International Publishing, 2015), pp. 182–185.
- Guiomar Martín-Herrán and Simon P. Sigué, "An Integrative Framework of Cooperative Advertising: Should Manufacturers Continuously Support Retailer Advertising?" *Journal of Business Research*, July 31, 2016.
- Harmen Oppewal and Harry Timmermans, "Retailer Self-Perceived Store Image and Competitive Position," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7(1), 1997; and Dan Berthiaume, "Autozone Revs Up Network," January 25, 2016, [www.chainstoreage.com](http://www.chainstoreage.com).
- Hokey Min and Hyesung Min, "Benchmarking the Service Quality of Fast-Food Restaurant Franchises in the USA: A Longitudinal Study," *Benchmarking: An International Journal*, 18, April 2011, pp. 282–300.
- Humayun Khan, "Visual Merchandising 101: How to Create Store Designs with High-Converting Displays" May 2, 2016, [www.shopify.ca](http://www.shopify.ca).
- Humayun Khan, "How Retailers Manipulate Sight, Smell, and Sound to Trigger Purchase Behavior in Customers," April 25, 2016, [www.shopify.com](http://www.shopify.com).
- James Wilkie, Kenneth Manning, David Sprott, and Galen Bodenhausen, "The 'Even-Odd Effect' in Consumers' Reactions to Prices." *Advances in Consumer Research*, Vol.43 (2015), pp. 738–739.
- Jeff John Roberts, "Supreme Court Won't Hear Apple's Appeal in E-Books Price Fixing Case," *Fortune*, March 7, 2016, [www.fortune.com](http://www.fortune.com).
- Jeffrey Meyer and Venkatesh Shankar, "Pricing Strategies for Hybrid Bundles: Analytical Model and Insights," *Journal of Retailing*, Vol. 92, No. 2 (2016), pp. 133–146 and Ruiliang Yan and Subir Bandyopadhyay, "The Profit Benefits of Bundle Pricing of Complementary Products," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18 (2011), pp. 355–361.
- Jordan Crook, "MikMak Is the Smartphone-Based Reinvention of the Infomercial," May 12, 2015, <https://techcrunch.com>.
- Kyle B. Murray, *The American Retail Value Proposition: Crafting Unique Experiences at Compelling Prices* (Toronto: University of Toronto Press, 2016).
- Ken Clark, "Sticker Shock," *Chain Store Age* (September 2000), p. 88. See also David C. Wyld, "Back to the Future? Why 'Old School' Item Pricing Laws May Hold Back the Use of RFID in Retail Settings," [www.coastal.edu](http://www.coastal.edu) (Spring 2008).
- Liz Sandwith, "Is the Retail Sector Unclear about the Role of Internal Audit?" August 5, 2016, [www.iaa.org.uk](http://www.iaa.org.uk).
- Matsushima, Noriaki, and Akira Miyaoka, "The Effects of Resale-Below-Cost Laws in the Presence of a Strategic Manufacturer," *Quantitative Marketing and Economics*, Vol. 13, No.1 (2015), pp. 59-91.

- Melanie, "Using Retail Technology to Create a Personalized In-Store Experience," May 25, 2016, <http://awgadvertising.com>.
- Marianne Wilson, "Food Lion Continues Remodeling Push," March 9, 2016, [www.chainstoreage.com](http://www.chainstoreage.com); and Food Lion, [www.aholdelhaize.com](http://www.aholdelhaize.com) (Accessed September 28, 2016).
- Marianne Wilson, "Amazon Expands Deal with Twitter to Include 'Wish List'," September 24, 2014, [www.chainstoreage.com](http://www.chainstoreage.com); and Ellis Welner, "An Important Notice from Amazon," March 21, 2015, [www.newyorker.com](http://www.newyorker.com).
- Mary Beth Quick, "Neiman Marcus, Nordstrom & Other Retailers Trying Out Smart Fitting Room Mirrors," May 11, 2015, <https://consumerist.com>; and Christina Binkley, "Store Wars," August 8, 2016, [www.wsj.com](http://www.wsj.com).
- Matt Siegel, "Jungle Jim's and the Art of the Tourist; Attraction Grocery Store," May 23, 2016, [www.epicurious.com/expert-advice/jungle-jims-grocery-store-ohio-article](http://www.epicurious.com/expert-advice/jungle-jims-grocery-store-ohio-article); and "Jungle Jim's International Market," [www.junglejims.com](http://www.junglejims.com) (Accessed September 20, 2016).
- Micah Solomon, "The Future of the Retail Customer Experience: Experts Discuss Trends and Engagement," February 12, 2016, [www.forbes.com](http://www.forbes.com).
- Nor Atiqah Aima Roslan, Norasmiha Mohd Nor, and Eta Wahab, "Service Quality: A Case Study Using SERVQUAL Model," *Advanced Science Letters*, 21(6), 2015, pp. 2159–2162.
- Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria," *Journal of Retailing*, 70, Fall 1994, pp. 201–230.
- Phil Rosenthal, "Sports Authority in Classic Retail Struggle with Size, Strategy, Debt," March 2, 2016, [www.chicagotribune.com](http://www.chicagotribune.com); Grace L. Williams, "Sports Authority's Pain, Whose Gain?" March 2, 2016, [www.forbes.com](http://www.forbes.com)
- Riadh Ladhari, "Developing E-Service Quality Scales: A Literature Review," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 2010, pp. 464–477.
- Robert Cross, "Lessons from Sports Authority's Demise," March 24, 2016, <http://revenueanalytics.com>.
- Sarah Halzak, "The Chatbots Are Coming—And They Want to Help You Buy Stuff," April 13, 2016, [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com).
- Seema Sharma, "Using SERVQUAL to Assess the Customer Satisfaction Level: A Study of an Urban Cooperative Bank," *Journal of Economics and Public Finance*, 2(1), 2016, pp. 57–85.
- Suzanne Kapner, "Fast-Fashion Tricks Are on Display at Department-Store Chains," September 29, 2016, [www.wsj.com](http://www.wsj.com).
- Thorsten Hennig-Thurau, Caroline Wiertz, and Fabian Feldhaus, "Does Twitter Matter? The Impact of Microblogging Word of Mouth on Consumers' Adoption of New Movies," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 2015, pp. 375–394.

Thomas O'Connor, "How to Implement Effective Benchmarking in Your Retail Supply Chain,"  
May 19, 2016, [www.gartner.com](http://www.gartner.com).

Traci Dawn Carneal, "Why Restrooms Matter," February 12, 2016, [www.cstoredecisions.com](http://www.cstoredecisions.com).  
"Hyatt 2015/2016 Corporate Responsibility Scorecard," <http://thrive.hyatt.com>.

U.S. Bureau of Labor Statistics, "Employment by Major Industry Sector,"  
[www.bls.gov/news.release/ecopro.t02.htm](http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t02.htm), December 8, 2015.

Walter Loeb, "Why Retailers Must Restructure In 2016," January 4, 2016, [www.forbes.com](http://www.forbes.com).