

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Peperiksaan Semester Kedua
Sidang 1994/95

April 1995

AMU303 - STRATEGI PENGEDARAN

Masa: [3 jam]

ARAHAN

Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi TUJUH muka surat yang bercetak sebelum anda memulakan peperiksaan ini.

Jawab LIMA soalan. Soalan di Bahagian A adalah WAJIB, dan jawab TIGA soalan di Bahagian B.

BAHAGIAN A (WAJIB)

Soalan 1

SYARIKAT MINUMAN SNAPPLE

Latarbelakang syarikat

Apa yang dimulakan oleh Leonard Marsh and rakan beliau Hyman Golden dan Arnold Greenberg pada awal 1970an telah menjadi sesuatu yang tidak dijangkakan. Pada tahun 1972, mereka telah memulakan idea mengeluarkan dan menjual minuman asli jus buah-buahan kepada kedai makanan kesihatan. Selama 15 tahun, kesemua mereka bekerja tetap pada siang hari sambil menjalankan perniagaan sampingan menjual jus minuman tersebut. Pada tahun 1987, perniagaan mereka telah menjadi terlalu besar yang memerlukan penglibatan sepenuhnya daripada mereka. Penglibatan penuh telah menjadikan syarikat mereka sebagai salah satu pemimpin produk dalam industri minuman. Syarikat tersebut dikenali sebagai Syarikat Minuman Snapple (SMS).

...2/-

Semasa permulaan penubuhan, mereka telah mewujudkan saluran pengedaran yang terdiri daripada kedai-kedai mudah beli dan restoran-restoran khusus di tiga bandar di pantai timur Amerika, iaitu Boston, New York dan Washington, DC. Di kawasan ini terdapat ramai pelanggan yang sangat mementingkan makanan kesihatan, dan menghargai ramuan asli yang digunakan oleh Snapple. Pada akhir 1980an, Snapple terus berkembang, daripada hanya menjual kepada mereka yang mahukan makanan berkesihatan, ia juga memasarkan barangannya kepada ahli profesional yang sanggup membayar harga \$1 untuk sebotol minuman 16 auns. Walaupun harganya lebih mahal daripada satu tin minuman ringan, minuman Snapple dipromosikan sebagai minuman kesihatan yang mempunyai ramuan asli dan lebih sedap rasanya daripada minuman ringan yang lain.

Kemunculan pasaran baru

Pada tahun 1988, Snapple mencipta teknik mengetin baru yang membolehkan cecair teh panas diisikan kedalam tin. Proses ini dikenali sebagai proses pengisian-panas. Proses ini membolehkan rasa semulajadi teh dikekalkan, tanpa ditambah bahan-bahan ramuan lain. Sebelum ini cecair teh ditinkan melalui proses pengisian-sejuk yang menyebabkan rasa teh tidak sedap. Rasa yang tidak asli ini menyebabkan pasaran teh tidak berkembang dan jangkaan pertumbuhan yang minima. Teknik baru mengetin ini menyebabkan pasaran teh Snapple berkembang semula. Produk teh tin ini mendapat sambutan ramai.

Snapple menjadi pemimpin pengeluar minuman kesihatan yang menyediakan produk untuk mereka yang mementingkan kesihatan dan lebih suka kepada minuman tanpa kola dan alkohol. Pasaran minuman berkola dijangka tumbuh antara 2-4%, tetapi pasaran minuman generasi baru ini dijangka berkembang 10% setahun. Pasaran teh-ais ini bernilai lebih dari \$600 juta dan terus berkembang. Sebagai pemimpin pasaran dalam kategori ini, Snapple telah berjaya meningkatkan jualan dua kali ganda setiap tahun sejak dari tahun 1988. Jualan pada tahun 1992 ialah \$205 juta. Keuntungan meningkat berpuluh kali ganda, sejak daripada penubuhannya pada tahun 1972, kepada \$15 juta pada tahun 1991.

Pembangunan Saluran Pemasaran dan Strategi

Tarikan utama kepada produk Snapple ialah kerana penggunaan ramuan asli, dan rasa asli teh dan minuman buahan yang dikeluarkan olehnya. Minuman tersebut tidak mengandungi perasa tiruan, pewarna atau pengawet tiruan dan mengandungi kandungan sodium yang rendah. Slogan syarikat yang berbunyi "Snapple, dibuat dari bahan terbaik didunia," berfungsi menguatkan lagi keaslian, dan imej kesihatan produk tersebut. Kebanyakan jualan datang dari rangkaian jualan yang semakin berkembang di Amerika Syarikat. Walaupun rangkaian pengedaran nasional telah wujud, tetapi saluran pengedaran Snapple lebih tertumpu di kawasan Timur Laut Amerika Syarikat dan California sahaja. Saluran di kawasan lain masih tidak jelas, terutamanya di kawasan tengah, barat Amerika Syarikat. Belanjawan pengiklanan telah ditingkatkan kepada \$10 juta lebih, daripada \$2.4 juta pada tahun 1991, bertujuan untuk meningkatkan pengenalan jenama diseluruh Amerika Syarikat.

...3/-

Pada masa yang sama, Snapple juga meningkatkan usaha meluaskan rangkaian pengedaran di seluruh negara. Kalau dahulu ianya hanya menumpukan kepada kedai runcit, tetapi sekarang usaha tersebut di panjangkan melalui rangkaian pasaraya. Tetapi daripada 278 rangkaian pasaraya, hanya 51 daripadanya menjual produk Snapple. Di pasaraya di mana produk Snapple dijual, produk itu dipamerkan di lokasi yang berlainan dalam pasaraya itu; sebagai contoh di bahagian minuman ringan, bahagian minuman air botol, dan bahagian makanan berhawa dingin.

Saluran lain juga di bangunkan. Snapple juga telah mula mengetingkan minumannya dan telah membesarkan pengedarannya ke dalam arena sukan. Untuk menguatkan kehadirannya di arena sukan, Snapple telah menjadi penaja aktif sukan profesional dan menggunakan rangkaian radio sukan sebagai alat pengiklanan dan promosi.

Strategi agresif Snapple ini menghadapi banyak rintangan. Antaranya, terdapat beberapa tindakan undang-undang yang diambil terhadap Snapple kerana Snapple bertindak menukar pengedar-pengedar yang rendah pencapaiannya dengan pengedar yang lebih baik. Polisi pengedaran baru ini juga memerlukan banyak belanja, dan pengedar baru yang dilantik juga tidak mempunyai pengalaman. Sebagai contoh, seorang pengedar utama di Houston, Texas menjanjikan 10,000 akaun pelanggan (pengedar sampingan), tetapi hanya 400 yang berjaya di tembusi.

Persaingan menjadi semakin panas

Pada masa Snapple cuba meluaskan pengedaran, terdapat beberapa tanda persaingan yang mengancam kedudukan Snapple. Walaupun empat tahun terkebelakang daripada Snapple dalam memperkenalkan minuman teh-ais, Syarikat Coca-Cola dan Pepsico berusaha giat mencari jalan mendapatkan syer pasaran yang berkembang pesat ini. Kedua-dua syarikat gergasi tersebut telah menjalankan usahasama dengan syarikat pengeluar utama teh untuk menawan pasaran yang menguntungkan ini. Snapple terpaksa menghadapi persaingan sengit dalam semua saluran daripada usahasama Coke/Nestea dan Pepsi/Lipton yang juga memasarkan produk teh-ais. Untuk Lipton, pemimpin pasaran teh, kerjasama dengan Pepsi bermakna produk tehnya boleh dipasarkan bersama produk Pepsi. Lipton juga sedang membangunkan program pemasaran perniagaan bertujuan mendapatkan sokongan daripada peruncit untuk mempamerkan produknya. Oleh kerana Coke dan Pepsi dua gergasi dalam industri minuman ringan, menguasai saluran pengedaran utama, Snapple menghadapi rintangan untuk mendapatkan ruang pamer di rak-rak dalam pasaraya.

Perkembangan lain yang telah meningkatkan intensiti persaingan dalam industri ini ialah terdapat beberapa lagi usahasama di antara syarikat-syarikat pengeluar minuman ringan yang lain. Sebagai contoh, Pepsi dan Ocean Spray telah mengadakan usahasama menghasilkan produk jus buahan, dan Kumpulan Perrier bersama Celestial Seasoning sedang merancang melancarkan minuman ramuan asli yang baharu.

Prospek masa hadapan

Dengan modal yang terhad, yang dibiayai oleh tawaran saham awam pada awal tahun 1993, penubuh Syarikat Minuman Snapple ini menghadapi masalah rumit mengenai keupayaan mereka bersaing dalam pasaran teh-ais yang berkembang pesat ini. Mereka tahu yang kunci kejayaan Snapple ialah kebolehan mendapatkan saluran pengedaran yang mencukupi untuk mencapai objektif korporat mereka. Berasaskan kunci tersebut mereka terpaksa duduk dan merancang masa hadapan Syarikat Minuman Snapple.

Jawab soalan berikut:

- (a) Huraikan isu-isu rekabentuk saluran yang dihadapi oleh pengurusan atasan Syarikat Minuman Snapple. [10 markah]
- (b) Perlukah Syarikat Minuman Snapple mendefinisikan semula sasaran pasarannya? Bincangkan. [10 markah]
- (c) Cadangkan strategi-strategi saluran yang boleh digunakan oleh Syarikat Minuman Snapple untuk mencapai objektif korporatnya. [20 markah]

Soalan 2

Apabila pelbagai alternatif struktur saluran dipilih, penilaian untuk menilai kebaikan dan kelemahan alternatif tersebut perlu dibuat. Bincangkan dua kaedah yang boleh digunakan untuk menilai pelbagai struktur saluran yang akan di pilih.

[15 markah]

...5/-

BAHAGIAN B

Jawab TIGA (3) soalan sahaja.

Soalan 3

Kedinamikan saluran menyebabkan perubahan berlaku ke atas struktur saluran pengedaran. Terdapat beberapa model yang boleh menerangkan perubahan saluran pengedaran. Bincangkan.

- (a) Model Core-Fringe. [4 markah]
- (b) Model Kitaran Hidup. [4 markah]
- (c) Model Krisis-Perubahan. [4 markah]
- (d) Batasan-batasan ke atas model-model di atas. [3 markah]

Soalan 4

Salah satu aspek penting dalam pengurusan saluran pengedaran ialah pengukuran pencapaian saluran. Bincangkan faktor-faktor yang perlu diambil kira dan kaedah yang boleh digunakan untuk mengukur pencapaian saluran pengedaran melalui:

- (a) Pendekatan kewangan. [8 markah]
- (b) Pendekatan kepuasan pelanggan. [7 markah]

Soalan 5

Sistem pemasaran menegak (VMS) ialah salah satu jenis struktur saluran pengedaran yang menjadi semakin penting. Bincangkan:

- (a) Prinsip-prinsip sistem pemasaran menegak. [4 markah]
- (b) Faktor-faktor yang mempengaruhi kejayaan sistem pemasaran menegak. [4 markah]
- (c) Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan sistem pemasaran menegak. [4 markah]
- (d) Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan teknologi maklumat dalam sistem pemasaran menegak. [3 markah]

Soalan 6

Rundingan saluran di perlukan untuk mewujudkan, mengekalkan atau mengubahsuai aturan saluran. Rundingan transaksi dan operasi adalah satu kaedah untuk mencapai objektif di atas. Bincangkan faktor-faktor yang perlu diberi perhatian dalam proses rundingan saluran di atas.

[15 markah]

Soalan 7

Peruncitan ialah perniagaan menjual barangan dan perkhidmatan kepada pengguna akhir. Terdapat beberapa isu utama mengenai peruncitan dan strategi peruncitan yang mempunyai kesan ke atas pengurusan saluran. Bincangkan:

- (a) Isu-isu utama dalam pengurusan peruncitan. [7 markah]
- (b) Strategi-strategi peruncitan yang mempengaruhi saluran pengedaran. [8 markah]

...7/-

Soalan 9

Rekabentuk sistem logistik sesebuah firma memerlukan pembentukan struktur operasi yang selaras dan boleh memenuhi matlamat perkhidmatan pelanggan pada kos terendah.

- (a) Bincangkan jenis-jenis kos logistik yang terlibat dalam saluran pengedaran.

[7 markah]

- (b) Huraikan bagaimana pencapaian logistik untuk memenuhi perkhidmatan pelanggan boleh diukur.

[8 markah]

