

Kasus: Manajemen Pemasaran Nokia

Nokia adalah perusahaan asal Finlandia yang sempat menjadi perusahaan telekomunikasi terbesar di Finlandia dan dunia. Pada tahun 1865, Fredrik Idestam mendirikan perusahaan penggilingan kayu yang bernama Nokia, kata Nokia sendiri diambil dari nama sebuah komunitas yang tinggal di Finlandia Selatan. Kemudian pada sekitar tahun 1950, Nokia mulai membangun divisi elektronik karena Nokia memandang bahwa industri elektronik menjanjikan masa depan yang cerah, pendirian divisi ini adalah awal mula terjunnya Nokia ke dalam industri telekomunikasi. Walaupun pada awalnya Nokia bukanlah perusahaan telekomunikasi, Nokia berhasil menghasilkan produk-produk telekomunikasi yang dapat diterima oleh pasar, mulai dari produk telepon genggam sampai perangkat telekomunikasi lainnya seperti HLR, MSC, BSC, RNC dan lain-lain. Kesuksesan Nokia tidak diperoleh dengan instan, melainkan melalui proses *trial & error* yang panjang, Nokia melakukan kesalahan dan belajar dari kesalahan-kesalahan mereka sehingga Nokia mampu menghasilkan inovasi-inovasi yang berhasil membuat mereka merajai pasar telepon genggam selama 14 tahun sebelum tahtanya direbut oleh Samsung. Dalam Pada era kejayaannya, Nokia banyak mengeluarkan produk telepon genggam dengan model-model yang baru dalam waktu yang tidak terlalu jauh & langsung diserap dengan baik oleh pasar.



Gambar 1 Pergerakan Saham Nokia.

Sayangnya era kejayaan Nokia saat ini sudah mulai memudar, sebagaimana ditunjukkan oleh gambar 1 saham Nokia semakin turun, berbeda dengan S&P500, Nasdaq dan Dow Jones. Bila dibandingkan dengan Q2 2011 lalu, *market share* Nokia pada Q2 2012 ini mengalami penurunan di semua negara. Nokia juga melakukan pengurangan pegawai dan penutupan kantor dan pabriknya termasuk pabrik Nokia yang terletak di Finlandia, jadi saat ini tidak ada lagi produk Nokia yang dibuat di Finland, negara asal Nokia.

Markets



DEVICES & SERVICES NET SALES BY GEOGRAPHIC AREA					
EUR million	Q2/2012	Q2/2011	YoY Change	Q1/2012	QoQ Change
Europe	1 096	1 666	-34%	1 352	-19%
Middle East & Africa	663	988	-33%	737	-10%
Greater China	542	913	-41%	577	-6%
Asia-Pacific	948	1 085	-13%	945	0%
North America	128	88	45%	93	38%
Latin America	646	727	-11%	542	19%
Total	4023	5467	-26%	4246	-5%

Gambar 2 Market Share Nokia.

Nokia dan Kompetitornya

Steep Descent

Nokia's daily share price

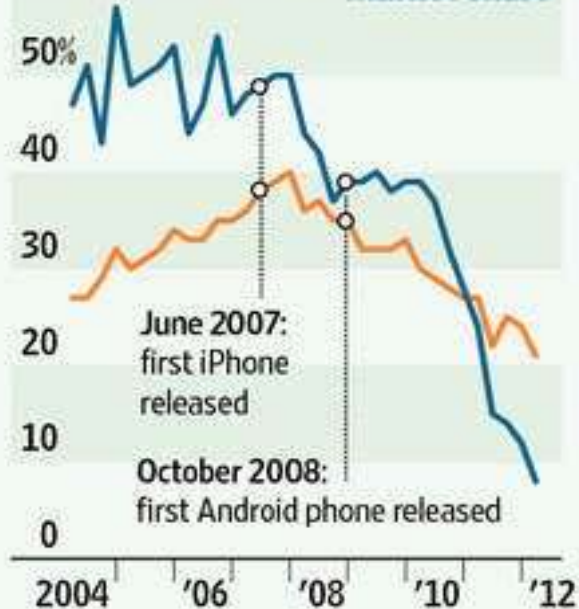


Gambar 3 Turunnya Harga Saham Nokia.

Weak Signal

Rival phones have taken global market share from Nokia.

Total market share Smartphone market share

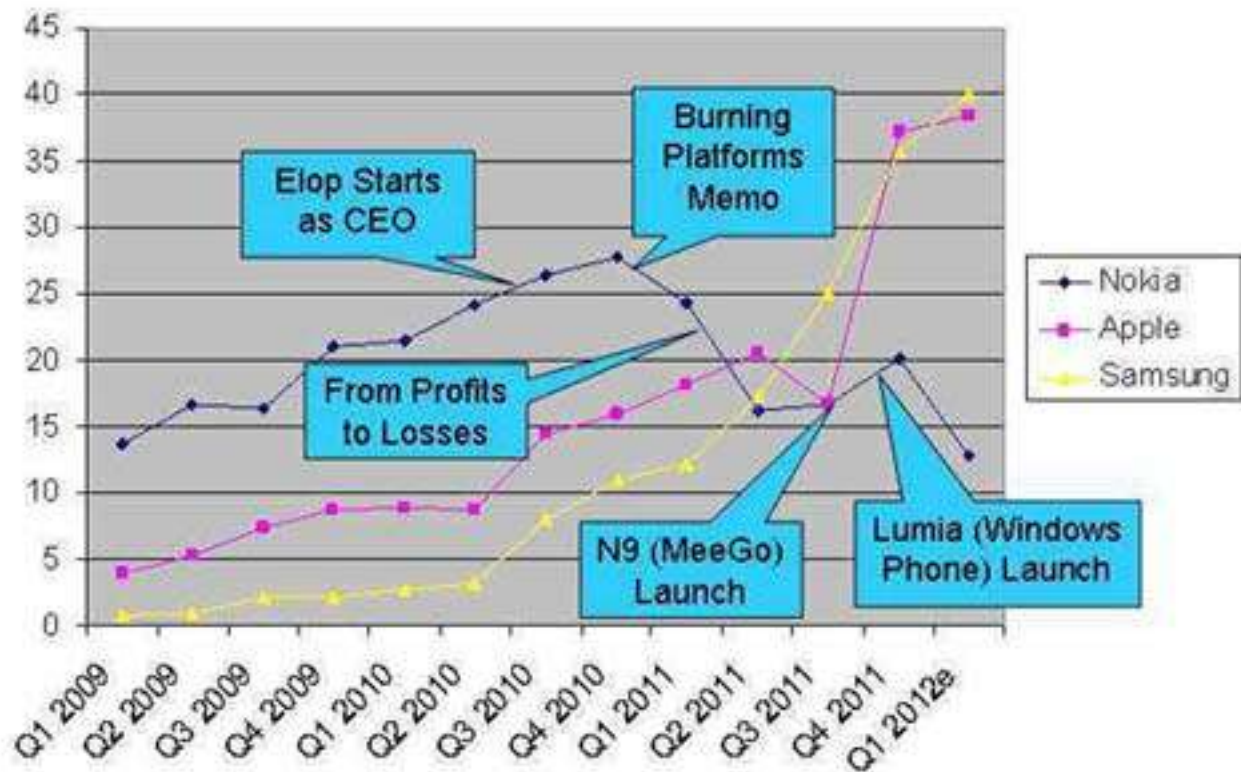


Gambar 4 iPhone dan Android.



Gambar 5 Nokia Profit Margin dan Apple Profit Margin.

Nokia, Apple and Samsung Smartphone Sales

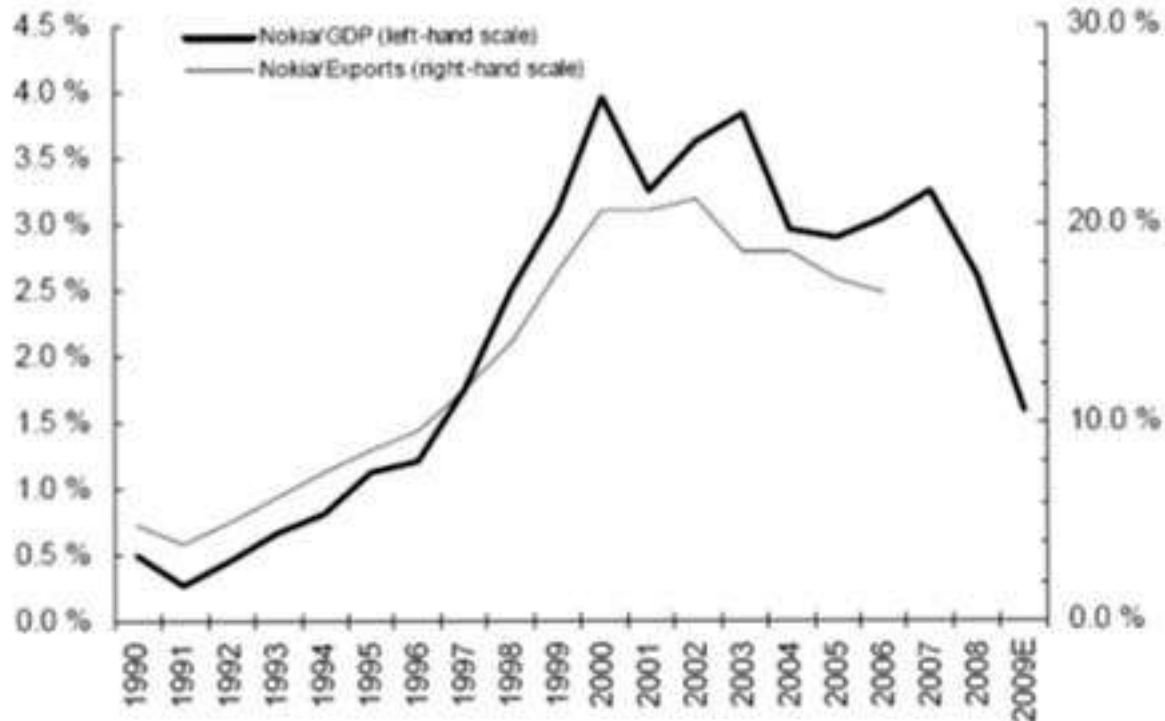


Source: TomiAhonen Consulting Analysis based on Company Data

Gambar 6 Penjualan Nokia, Samsung dan Apple.

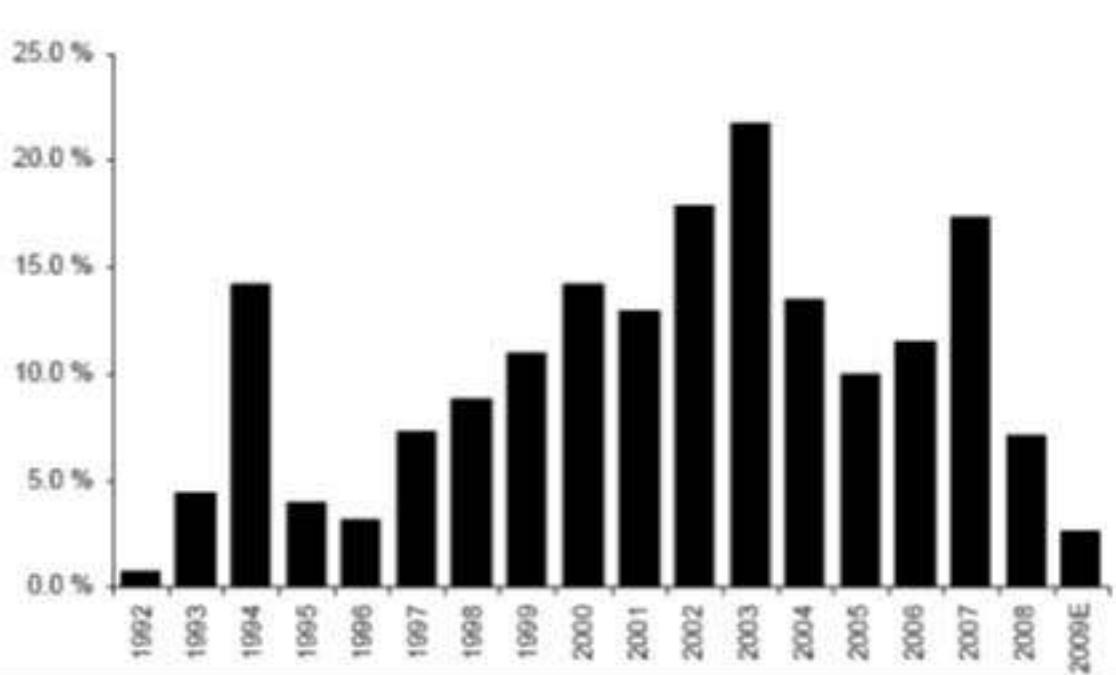
Berdasarkan gambar-gambar di atas, dapat diketahui bahwa keuntungan dan pasar Nokia terus menurun sementara keuntungan dari Apple & Samsung, kompetitor utamanya di dunia telepon genggam, terus mendapatkan keuntungan.

Pengaruh Pemerintah Finlandia



Note: including NSN. Sources: Author's own calculations (Sources: Nokia Corporation, Statistics Finland, National Board of Customs)²

Gambar 7 Nokia dan Finlandia.



Gambar 8 Total Pajak Nokia dari Total Pendapatan Pajak Finlandia

	Nokia's R&D exp., EUR mill.	Percent of total sales	Tekes funding, EUR. Mill.	Percent of Nokia's R&D exp.
1969	1.6	1.6%	0.03	2.1%
1970	1.9	1.6%	0.2	7.8%
1971	2.5	1.9%	0.1	5.3%
1972	3.4	2.3%	0.3	8.0%
1973	4.9	2.7%	0.4	8.5%
1974	6.3	2.3%	0.5	7.7%
1975	7.9	2.8%	0.4	5.1%
1976	9.2	3.1%	0.4	4.4%
1977	9.3	2.9%	0.8	9.0%
1978	9.9	2.3%	0.7	6.9%
1979	12.1	2.3%	0.7	5.6%
1980	16.0	2.1%	4.2	26.3%
1981	28.9	3.0%	4.2	14.5%
1982	35.7	3.3%	1.7	4.7%
1983	44.9	3.8%	2.9	6.4%
1984	59.7	3.8%	4.7	7.9%
1985	76.7	4.1%	1.3	1.8%
1986	90.7	4.5%	3.9	4.3%
1987	97.7	4.2%	4.4	4.5%
1988	133.7	3.6%	6.1	4.5%
1989	159.8	4.2%	3.0	1.9%
1990	195.8	5.3%	5.0	2.6%
1991	156.9	6.0%	7.9	5.0%
1992	187.2	6.1%	9.6	5.1%
1993	247.6	6.2%	12.3	5.0%
1994	319.6	6.3%	10.8	3.4%
1995	425.7	6.9%	10.9	2.6%
1996	591.0	8.9%	10.4	1.8%
1997	766.9	8.7%	12.4	1.6%
1998	1150.1	8.6%	13.3	1.2%
1999	1755.0	8.9%	18.2	1.0%
2000	2584.0	8.5%	7.9	0.3%
2001	2985.0	9.6%	11.8	0.4%
2002	3052.0	10.2%	10.3	0.3%
2003	3760.0	12.8%	14.1	0.4%
2004	3776.0	12.9%	12.7	0.3%
2005	3825.0	11.2%	13.0	0.3%
2006	3875.0	9.4%	14.8	0.4%
2007	5647.0	11.1%	12.8	0.2%
2008	5968.0	11.8%	12.8	0.2%
2009	5909.0	14.4%	9.6	0.16%

Tabel 9 Pembiayaan Riset Nokia oleh Finlandia.

Berdasarkan data-data di atas, ekspor Nokia sangat mempengaruhi GDP dari Finlandia. Negara Finlandia juga mendapatkan penghasilan dari pajak yang dibayarkan oleh Nokia setiap tahunnya. Persentase besar pajak Nokia dari total

pendapatan pajak perusahaan mencapai puncaknya pada tahun 2003 yaitu di atas 20%. Meski terus mendapatkan pengaruh positif dari Nokia, pertumbuhan GDP Finlandia juga sempat mengalami penurunan mulai tahun 2008 bersamaan dengan krisis Lehman Brothers.

Nokia selalu ingin menjadi yang pertama dan terdepan dalam hal inovasi. Inovasi-inovasi yang berhasil memukau penduduk dunia ini dihasilkan oleh Nokia melalui riset dan penelitian yang cukup mahal. Selama ini, biaya riset dan penelitian Nokia dibantu oleh negara Finlandia melalui Tekes (*The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation*) sebagaimana ditunjukkan oleh tabel 9.

Operating System Telephone Genggam

Dari Majalah Chip Edisi 02/2011, diperoleh data sebagai berikut:

Android 2.2

Jumlah Aplikasi: 95.154

App Store: Android Market

Symbian 3

Jumlah Aplikasi: 19.625

Store: OVI Store

Windows Phone 7

Jumlah Aplikasi: 292

Store: Marketplace

iOS 4.1

Jumlah Aplikasi: 252.769

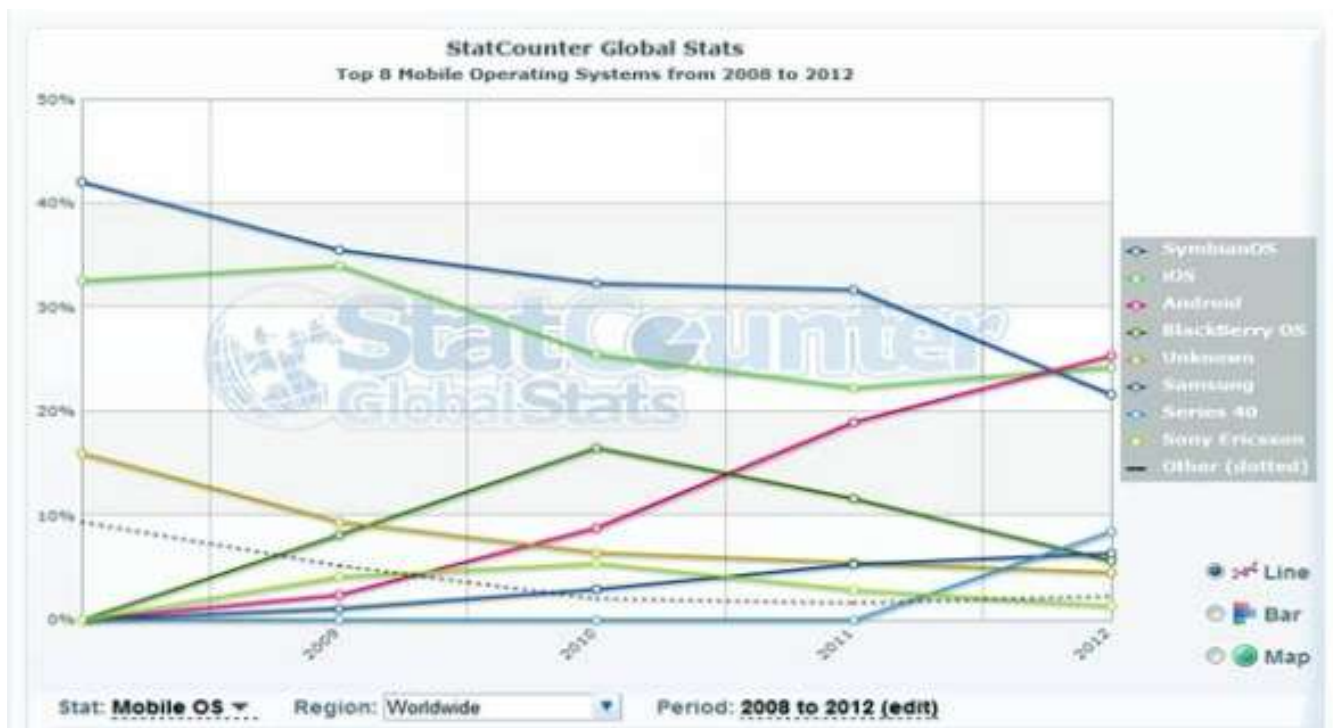
App Store: App Store

Blackberry 6

Jumlah Aplikasi: 13.869

App Store: BB App World

Dapat diketahui bahwa jumlah aplikasi dari OS besutan IOS milik Apple dan aplikasi dari OS Android yang digunakan oleh Samsung memiliki jumlah yang jauh lebih banyak bila dibandingkan dengan jumlah aplikasi yang ada pada OS Symbian maupun OS Windows Phone. Jumlah aplikasi yang beragam dapat menjadi daya tarik terhadap pengguna telepon genggam saat ini sebab telepon genggam saat ini



Gambar 10 Jumlah User mobile

tidak hanya digunakan untuk menelefon atau SMS aja, tapi digunakan untuk hal-hal yang lain seperti bermain *game on-line*, memantau harga saham, media sosial, GPS dan lain-lain.

Grafik di atas menunjukkan bahwa jumlah pengguna OS Android dan OS IOS terus naik dan berhasil menyusul jumlah pengguna Symbian pada 2012, pasar menggemari telefon genggam yang menggunakan OS IOS dan Android

Nama Perusahaan : NOKIA	Periode Audit :	No. KKA :
Daftar Temuan Audit		

No	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat
1	Penjualan produk Nokia yang terus menurun, hal ini direspon negatif oleh pasar, sehingga membuat harga saham Nokia pun menurun.	Keputusan marketing mix harus mampu mendongkrak volume penjualan produk.	Kesalahan dalam kebijakan harga. Harga yang harus ditanggung konsumen tidak sebanding dengan kepuasan yang didapatkan, sehingga banyak konsumen yang beralih ke produk lain.	Penjualan produk yang terus menurun berimplikasi pada perolehan laba & market share yang juga menurun.
2	Strategi perusahaan tidak memperhitungkan perubahan selera konsumen	Rencana & program pemasaran harus disesuaikan dengan perubahan pola konsumsi masyarakat.	Sistem informasi Pemasaran yang tidak terintegrasi.	Volume penjualan menurun, di semua negara pangsa pasar Nokia.
3	Inovasi produk Nokia yang tidak mengikuti perkembangan zaman, kalah dengan para kompetitornya.	Perusahaan harus menyesuaikan strategi pemasarannya dengan perkembangan teknologi yang terjadi.	Munculnya produk - produk dengan inovasi baru, dan modifikasi dari produk yang sudah ada di pasaran.	Jumlah aplikasi yang beragam dapat menjadi daya tarik terhadap pengguna telepon genggam.
4	Biaya riset pasar yang mahal. Biaya R&D Nokia yang dibiayai oleh pemerintah. Maka, ketika terjadi resesi ekonomi Eropa, Nokia kesulitan membiayai R&D nya.	Aktivitas R&D seharusnya sudah terintegrasi dengan perencanaan stratejik perusahaan.	Biaya riset Nokia banyak dibantu oleh pemerintah Finlandia, melalui <i>The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation</i> .	Perusahaan sangat rentan terhadap krisis yang melanda Eropa.

5	Nokia sudah banyak melakukan inovasi, namun setiap inovasi baru yang berhasil ditemukan tidak pernah ada hak patennya, sehingga mudah diklaim oleh pesaing.	untuk melindungi kekayaan intelektual bisa menggunakan instrumen - instrumen hukum yang ada, salah satunya adalah dengan hak paten.	Untuk melindungi kekayaan intelektual dengan hak paten Memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit.	Competitor dengan mudah meniru inovasi Nokia.
6	Tidak tersedianya tenaga kerja ahli. Sehingga perusahaan tidak mampu merespon perubahan pasar dengan cepat.	Tenaga ahli dibidang pemasaran sangat dibutuhkan untuk mengatur & mengelola komunikasi pemasaran yang terintegrasi. Komunikasi pemasaran terintegrasi dapat menghasilkan pesan yang lebih konsisten dan pengaruh penjualan yang lebih besar.	Ketidaktepatan dalam cara mengalokasikan sumberdaya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, dan system imbalan. Tidak upaya peningkatan kompetensi pegawai.	Strategi yang disusun tidak dapat memenuhi tujuan perusahaan.
7	Lokasi bisnis ritel & manufaktur dari Nokia tersebar di penjuru dunia, namun pelayanan purna jual yang disediakan Nokia belum menjangkau setiap konsumennya.	Pelayanan purna jual menunjukkan besarnya pelayanan pendukung yang disediakan saluran pemasaran. Semakin besar layanan pendukung yang disediakan saluran pemasaran, semakin besar pula kepuasan yang bisa diperoleh konsumen.	Nokia hanya menggunakan konsep 'penjualan'. Sehingga implementasi program pemasaran belum mampu menerjemahkan berbagai kebutuhan pelanggan yang semakin berkembang.	Konsep penjualan yang menekankan pada usaha penjualan dan promosi yang gencar tidak lagi cukup dalam usaha memenangkan persaingan dan memperbutkan pasar.

8	Perkembangan gaya hidup masyarakat, yang tidak mampu direspon oleh Nokia. Sehingga konsumen beralih ke produk yang lain.	Dalam menentukan segmentasi pasar, perusahaan melakukan identifikasi terhadap permintaan yang ada dan kemampuan dari berbagai pemain untuk memenuhinya.	Banyaknya segmentasi pasar yang dibidik, dan tidak dibarengi dengan keputusan bauran produk yang tepat.	Perusahaan tidak focus pada pelayanan maksimal dari setiap segmen pasar.
---	--	---	---	--