



BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie) dilindungi Undang-Undang

A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Sebelum membuat suatu bisnis yang baru, seorang wirausaha harus melakukan analisis industri agar dapat mengetahui tentang perkembangan tren bisnis yang sedang berlaku sehingga dapat lebih fokus dan terarah dalam memulai bisnis.

Menurut Kotler dan Keller (2016: 322), “industri adalah sekelompok perusahaan yang menawarkan atau kelas produk yang merupakan substitusi dekat satu sama lain” sedangkan “tren adalah arah atau urutan kejadian yang memiliki daya bergerak (*momentum*) dan berkelanjutan jangka panjang (*durability*)”

Dari penjelasan di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa dalam memulai sebuah bisnis kita harus mengenal industri dimana bisnis kita berada. Dengan kita mengerti seperti apa industri kita, kita dapat mengenal dan mengidentifikasi siapa saja yang menjadi pesaing atau pelengkap produk kita dan siapa saja yang di masa depan akan berpotensi menjadi pesaing atau pelengkap produk. Selain analisis industri, kita juga harus mengerti tentang tren masyarakat yang sedang terjadi. Hal-hal dan kebiasaan seperti apa yang sedang disukai dan dilakukan oleh masyarakat

Berikut beberapa faktor yang mendukung serta mempengaruhi tren tersebut :

1. Permintaan Industri

Permintaan yang berhubungan dengan industri seringkali tersedia dari berbagai macam sumber yang terpercaya. Pengetahuan mengenai kondisi pasar apakah sedang tumbuh atau turun, jumlah pesaing baru, dan kemungkinan berubahnya kebutuhan konsumen merupakan isu penting didalam memastikan potensial bisnis yang mungkin dicapai melalui bisnis baru

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2. Persaingan

Umumnya wirausahawan menghadapi ancaman dari perusahaan-perusahaan besar. Wirausahawan harus mempersiapkan diri dari berbagai macam ancaman dan harus waspada terhadap para pesaing dengan memahami kekuatan dan kelemahan mereka sehingga mampu menerapkan strategi yang tepat dan efektif.

3. Fokus pada *market* tertentu

Penentuan segmentasi pasar merupakan sesuatu hal yang penting. Segmentasi pasar yang akan dituju harus mampu ditentukan dengan baik dan tepat sasaran yang disesuaikan dengan kualitas dan layanan yang disediakan. Penentuan market akan membantu perusahaan untuk tetap fokus didalam melaksanakan strategi pemasaran. Apabila segmentasi tidak mampu ditentukan dengan baik maka pencapaian tujuan maupun visi-misi akan sulit dicapai.

B. Analisis Pesaing Langsung/Sejati

Menurut Kotler dan Amstrong (2014: 552), “Analisis pesaing adalah proses mengenali dan menilai pesaing utama. Menilai tujuan, strategi, kekuatan, dan kelemahan mereka serta pola reaksinya dan memilih pesaing mana yang akan diserang atau dihindari.”

Analisis pesaing dibutuhkan untuk mengenal dan mengetahui siapa pesaing yang akan dihadapi. Pesaing merupakan suatu ancaman yang paling utama dalam bisnis. Seorang wirausahawan harus dapat menganalisa kekuatan dan kelemahan pesaing agar dapat mempertahankan dan mengembangkan usaha di masa depan.

Sampai saat ini pesaing sejati yang paling mengancam adalah *supermarket* seperti *Carrefour*, *LotteMart*, dan *Farmers Market*. Selain *supermarket*, penulis juga memperkirakan adanya potensi persaingan dari *Fish Shop* yang ada karena telah



memiliki kualitas produk yang sama namun masih sedikit yang mengetahui. Berikut merupakan data perbandingan SalmonLicious dengan pesaing-pesaing yang ada:

Tabel 3.1

Perbandingan Pesaing Sejati SalmonLicious

Kategori	SalmonLicious (Rencana)	Supermarket (<i>Carrefour, FoodHall, dan Farmers Market</i>)	<i>Fish Shop</i>
Kualitas Produk	Sangat Baik	Kurang Baik	Sangat Baik
Harga	Cukup Mahal	Sangat Mahal	Mahal
Kualitas Layanan	Sangat baik	Baik	Sangat Baik
Display Produk	Foto	Produk Display	Produk Display

Sumber : Hasil Observasi Penulis (20 Desember 2016)

Pada tabel 3.1 menunjukkan bahwa ada perbandingan-perbandingan antara produk SalmonLicious dengan para pesaingnya, yaitu *Supermarket* dan *Fish Shop*. Untuk dapat bersaing dengan dengan para pesaing, penulis melakukan pengamatan atas komponen-komponen yang menjadi penting dalam menjalankan bisnis SalmonLicious.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan penulis pada 20 Desember 2016, ada 4 faktor yang menentukan keunggulan posisi persaingan dengan pesaing lain yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kualitas Produk

SalmonLicious dan *Fish Shop* memiliki kualitas produk yang sama baik untuk dikonsumsi. Di *Fish Shop*, sudah terdapat mesin pendingin yang dapat menjaga

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



produk ikan salmon berada pada suhu dimana bakteri tidak dapat berkembang sehingga kesegaran ikan dapat terjaga. Sedangkan pada SalmonLicious, ikan salmon baru akan disediakan dari pemasok pada saat terjadi pemesanan sehingga kesegaran ikan salmon juga dapat terjaga dengan baik. Sedangkan di *supermarket*, ikan salmon dibiarkan dipajang diluar untuk diperlihatkan kepada konsumen sehingga produk ikan salmon tidak terjaga pada suhu yang diperlukan sehingga kualitas produk menurun.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Harga

Meskipun kualitas ikan salmon yang ditawarkan SalmonLicious lebih baik, namun harga yang ditawarkan kepada konsumen jauh lebih murah bila dibandingkan dengan *supermarket dan fish shop*. Hanya saja minimal pemesanan yang ditetapkan oleh SalmonLicious lebih besar bila dibandingkan dengan fish shop dan Supermarket.

3. Kualitas Layanan

Layanan yang ditawarkan oleh SalmonLicious yaitu, resep dan fakta seputar ikan salmon yang akan terus diperbaharui diwebsite SalmonLicious dimana hal ini tidak disediakan oleh supermarket dan juga Fish shop. Selain itu sebagai pelayanan tambahan, keramahan pada saat melayani konsumen yang ingin bertanya seputar ikan salmon dan juga melakukan pemesanan serta sistem pesan antar sampai ke depan pintu rumah yang disediakan menjadi nilai tambah tersendiri untuk SalmonLicious. Namun di supermarket dan Fish Shop memiliki karyawan yang sudah terlatih sehingga dapat memberikan tambahan layanan untuk dapat memotong ikan salmon langsung di tempat sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen.

4. Display Produk

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Berbeda dengan Supermarket dan Fish Shop yang dapat langsung memperlihatkan contoh produk ikan salmon kepada konsumen. SalmonLicious tidak dapat menyediakan produk nyata yang dapat dilihat dan disentuh oleh konsumen. SalmonLicious hanya dapat memperlihatkan contoh produknya berdasarkan foto yang dipajang di halaman website SalmonLicious. Hal ini menyebabkan SalmonLicious harus mendapatkan dan menjaga betul kepercayaan dari konsumen dan nama baik SalmonLicious.

C. Analisis PESTEL

1. Politik

Keadaan politik di Indonesia dapat dibilang sedang mendukung segala macam pendirian bisnis, terutama bisnis dalam sektor perikanan. SalmonLicious merupakan bisnis yang menjual produk ikan salmon tentunya tidak mendapatkan ancaman dari situasi politik yang ada di Indonesia. Segala kebijakan yang ada justru dapat memudahkan SalmonLicious untuk berkembang dimasa yang akan datang. Selain itu, pemerintah juga sedang gencar untuk meningkatkan wirausaha skala mikro dan kecil untuk meningkatkan perekonomian negara.

2. Ekonomi

Indonesia sudah menjadi negara berkembang dimana sebagian masyarakat sudah memiliki pendapatan yang cukup besar dan memiliki tingkat daya beli yang cukup tinggi. Hal ini memberikan peluang bagi SalmonLicious meskipun dengan harga yang sedikit mahal tetapi menawarkan kualitas produk ikan salmon segar yang sangat baik.

3. Sosial



Makanan sehat yang bergizi sedang menjadi tren di kalangan masyarakat Indonesia. Ditambah dengan tingkat konsumerisme yang tinggi dan gaya hidup masyarakat yang sedang mengidolakan sushi sebagai makanan favorit, tentunya memberikan nilai tambah pada SalmonLicious yang menyediakan salah satu bahan olahan sushi yang menjadi favorit masyarakat yaitu ikan salmon. Selain itu, gaya hidup masyarakat yang sekarang serba digital akan semakin memudahkan SalmonLicious yang memiliki konsep *online store*.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4. Teknologi

Tidak dapat dipungkiri untuk dapat bersaing efisiensi dan efektifitas suatu usaha menjadi kunci keberhasilan. Seorang pengusaha yang baik harus dapat memaksimalkan keuntungan yang ditawarkan dari faktor teknologi yang sudah mulai maju. Dengan kondisi teknologi dimana sekarang informasi semakin mudah didapatkan melalui jejaring sosial dan internet dimana setiap orang sudah dapat dengan sangat mudah mengakses internet melalui genggaman tentunya akan lebih memudahkan SalmonLicious untuk memasarkan produk dan mendapatkan pesanan dari konsumen.

5. Environment

Di Indonesia terutama di Jakarta yang telah terkenal dengan kemacetannya, akan membuat banyak orang semakin enggan untuk berbelanja ke *supermarket* atau ke pasar mengingat akses jalan yang sangat penuh sesak dengan kendaraan. Hal ini akan menjadi pemicu yang membantu Salmonlicious dalam meraih pasar karena SalmonLicious berkonsep *online store* sehingga saat terjadi pesanan, produk akan diantarkan langsung ke rumah konsumen sehingga konsumen tidak perlu bersusah payah untuk pergi berbelanja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



6. Legal

Dari informasi yang didapatkan oleh penulis, menteri kelautan dan perikanan sedang ingin mengusahakan investasi asing terhadap impor ikan salmon ke Indonesia karena di perairan Indonesia sendiri tidak terdapat ikan salmon. Hal ini tentunya menjadi suatu kabar yang baik untuk SalmonLicious yang merupakan penyedia ikan salmon ke konsumen namun juga akan menjadi ancaman karena akan meningkatkan kemungkinan munculnya pesaing baru karena jumlah impor yang meningkat.

D Analisis Lima Kekuatan Persaingan menurut Porter

Hakikat Persaingan di suatu industry tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan. Menurut Michael Porter, Model Lima Kekuatan Porter dalam analisis kompetitif sangat banyak digunakan dalam pendekatan untuk mengembangkan strategi di banyak industri, dan sifat alami kompetitif dari sebuah industri dapat terlihat dari komposisi lima kekuatan ini. Lima kekuatan tersebut adalah:

1. *Rivalry among existing firms* (Persaingan kompetitif perusahaan antar perusahaan)
2. *Potential entry of new competitors* (Potensi masuknya pesaing baru)
3. *Potential development of substitute product* (Potensi pengembangan produk-produk pengganti)
4. *Bargaining power of suppliers* (Daya tawar pemasok)
5. *Bargaining power of consumers* (Daya tawar konsumen)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI RKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

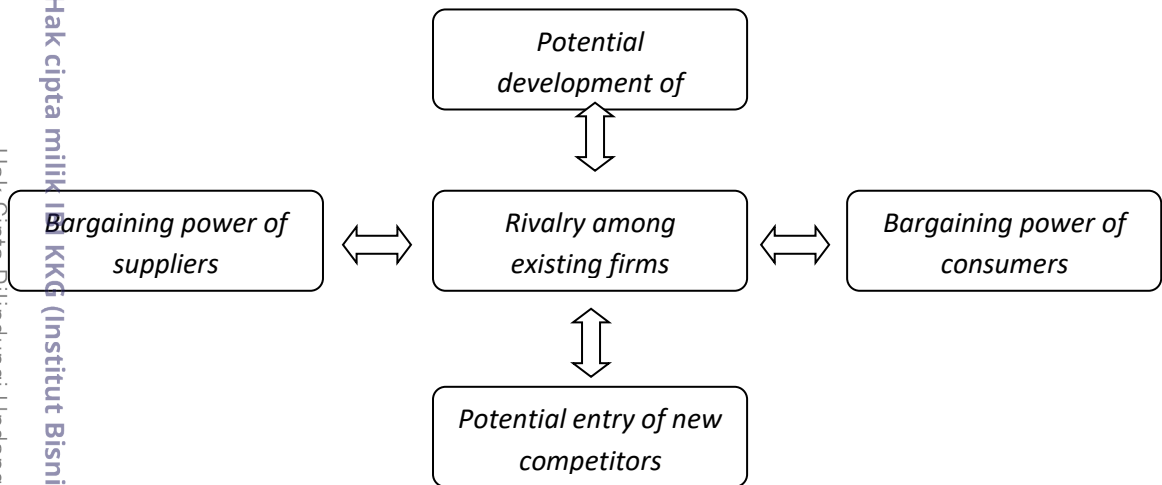
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Gambar 3.1

Five Forces of Michael Porter



Sumber: Five Forces of Michael Porter

Kekuatan kolektif yang termasuk dalam lima kekuatan Porter sangat menentukan tingkat keberhasilan suatu usaha. Keberhasilan yang ada dinilai dari tingkat pendapatan yang diharapkan dapat meningkatkan investasi yang melebihi biaya modal yang semula ditanamkan

Adanya karakteristik yang berbeda pada setiap industry mengakibatkan lima kekuatan bersaing tersebut menjadi berbeda-beda juga. Selain itu, karakteristik yang berbeda juga menyebabkan adanya perbedaan risiko bawaan bila dilihat dari sudut pandang profitabilitas suatu usaha.

Penentuan harga, biaya, dan investasi pada suatu usaha akan langsung berpengaruh pada tingkat pengembalian terutama berupa keuntungan atas investasi

1. *Rivalry among existing firms* (Persaingan kompetitif perusahaan antar perusahaan)

Menurut Michael Porter, Persaingan antara perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif ini. Strategi yang

© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dilakukan oleh satu perusahaan hanya bisa sukses apabila mereka menyediakan kelebihan kompetiti dari strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing.

Persaingan dalam industri ini dapat tergolong tidak terlalu ketat karena masih sedikit usaha yang menawarkan produk yang sama. Namun yang memberatkan bagi SalmonLicious adalah perusahaan yang menjadi saingan merupakan perusahaan-perusahaan besar yang sudah memiliki kepercayaan konsumen. Faktor ini menyebabkan SalmonLicious butuh usaha lebih untuk memenangkan kepercayaan konsumen dengan memprioritaskan nilai tambah yang dimiliki SalmonLicious. Berikut merupakan nilai tambah yang ditawarkan oleh SalmonLicious:

- a. Kualitas produk ikan salmon yang dapat dinilai dari kesegaran ikan
 - b. Konsep penjualan yang unik dengan menggunakan website dan media sosial
 - c. Layanan pesan antar
2. *Potential entry of new competitors* (Potensi masuknya pesaing baru)

Menurut Michael Porter, ketika perusahaan baru memasuki suatu industri dengan mudah, intensitas kompetisi antar satu dengan yang lain meningkat, dan tugas seorang pembuat strategi adalah dengan mengidentifikasi perusahaan baru itu, memonitor strateginya dan melawannya kembali.

Semakin mudah pesaing baru masuk dalam sebuah industri, persaingan dalam industri akan semakin sengit. Terkadang pesaing yang baru masuk juga memiliki kelebihan tersendiri.

Potensi masuknya pesaing baru dalam industri ini terbilang besar karena selain biaya modal yang kecil akses untuk dapat terhubung ke pemasok juga sebenarnya tidak sulit. Strategi yang akan dilakukan oleh SalmonLicious adalah dengan membangun kepercayaan konsumen terhadap SalmonLicious dan selalu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI RKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



meningkatkan pelayanan website yang direncanakan akan berisi resep dan informasi mengenai ikan salmon. Selain itu, SalmonLicious juga akan menambahkan variasi produk-produk ikan salmon dan produk ikan selain salmon yang akan ditawarkan kepada konsumen sehingga dapat menjaga loyalitas konsumen terhadap SalmonLicious.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

3. *Potential development of substitute product* (Potensi pengembangan produk-produk pengganti)

Menurut Michael Porter, dibanyak industri, perusahaan juga dalam kompetisi dekat dengan produsen barang substitusi di industri lainnya. Kekuatan kompetitif dari produk substitusi paling baik ditakar dengan masuk langsung ke pangsa pasar dimana produk tersebut didapatkan, serta rencana perusahaan tersebut dalam meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar

Potensi ancaman produk pengganti ikan salmon terdapat pada ikan tuna dan berbagai ikan laut lainnya. Ikan tuna kurang lebih memiliki kandungan gizi dan manfaat yang sama dengan ikan salmon. selain itu dari sisi pengolahan ikan salmon dan ikan tuna dapat disantap sebagai hidangan mentah atau yang lebih dikenal dengan nama sashimi. Untuk mengatasi hal ini, SalmonLicious mengandalkan website dan media sosial yang akan selalu memberikan informasi terbaru dan resep terbaru dalam mengolah ikan salmon. hal ini dimaksudkan untuk menstimulasi konsumen untuk mengkonsumsi ikan salmon dan memberikan edukasi kepada masyarakat tentang bahan makanan yang bergizi dan sehat.

4. *Bargaining power of suppliers* (Daya tawar pemasok)

Menurut Michael Porter, Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan pada suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi.

SalmonLicious sebagai sebuah usaha yang menawarkan ikan salmon kepada konsumen tentunya sangat bergantung kepada pemasok ikan salmon yang ada di Indonesia terutama Jakarta. Oleh karena ini SalmonLicious perlu menjalin hubungan yang baik dengan pemasok agar mendapatkan kemudahan dalam proses pemesanan dan fleksibilitas pembayaran. Untuk membangun kepercayaan tersebut, SalmonLicious perlu untuk selalu memenuhi kewajiban membayar tepat pada waktunya dan melakukan pemesanan secara konsisten.

5. *Bargaining power of consumers* (Daya tawar konsumen)

Menurut Michael Porter, ketika pelanggan terkonsentrasi atau besar atau membeli dalam jumlah yang banyak, daya tawar mereka mewakili kekuatan utama dalam mempengaruhi intensitas kompetisi dalam industri. Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan yang paling penting dalam mempengaruhi kelebihan kompetisi.

Daya tawar dapat mengancam perusahaan karena dengan daya tawar yang tinggi, konsumen dapat memaksa perusahaan untuk menurunkan harga, atau meningkatkan kualitas produk/jasa.

Daya tawar yang dimiliki konsumen SalmonLicious termasuk rendah. Hal ini dikarenakan harga yang ditawarkan kepada konsumen adalah harga bersih yang tidak dapat ditawar. Selain itu, dikarenakan masih sulitnya ditemukan produk dengan kualitas yang sama semakin memperkecil daya tawar konsumen.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



E. Analisis Posisi dalam Persaingan

Dalam mendirikan suatu bisnis, penting untuk penulis dalam mengenal posisi perusahaan yang akan didirikan dalam persaingan. Hal tersebut ditujukan agar dalam menjalankan bisnis, penulis dapat mengidentifikasi dan mengambil keputusan dengan baik dalam pengambilan strategi persaingan.

Menurut Kotler dan Armstorg (2014: 558), ada beberapa analisis posisi dalam persaingan, yaitu :

1. *Market leader* (Pemimpin Pasar)

Market Leader adalah perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin.

Ciri-ciri yang dimiliki pemimpin pasar adalah :

- Memiliki pangsa pasar terbesar (51%) dalam pasar produk yang relevan
- Lebih unggul dengan perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, saluran distribusi dan intensitas promosi.
- Merupakan pusat orientasi pesaing

2. *Market Challenger* (Penantang Pasar)

Merupakan perusahaan yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka, yang dalam usaha tersebut mereka berharap secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar

Ciri-ciri yang dimiliki penantang pasar adalah :

- Biasanya merupakan perusahaan besar dipandang dari sudut volume penjualan dan laba (pangsa pasarnya $\pm 30\%$).
- Selalu berupaya menemukan kelemahan pihak pemimpin pasar atau perusahaan lainnya dan kemudian menyerangnya baik secara langsung ataupun tidak langsung.



- c. Penantang pasar biasanya juga memusatkan upaya mereka pada tindakan mengambil alih perusahaan-perusahaan yang lemah.

C

3. *Market Follower* (Pengikut Pasar)

Merupakan perusahaan yang mengambil sikap tidak mengusik pemimpin pasar dan hanya puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar.

Ciri-ciri yang dimiliki pengikut pasar adalah :

- a. Selalu mencoba menonjolkan ciri khasnya kepada pasar sasaran, seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk dan sebagainya.
- b. Memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan penantang pasar daripada menyerang mereka.
- c. Biasanya memperoleh laba yang tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran yang tinggi untuk inovasi.

4. *Market Nichers* (Penggarap Ceruk Pasar)

Merupakan perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar.

Ciri-Ciri yang dimiliki penggarap ceruk pasar adalah :

- a. Biasanya berspesialisasi secara geografis.
- b. Merupakan perusahaan yang daya beli dan ukurannya cukup besar agar bisa menguntungkan.
- c. Memiliki potensi untuk berkembang.
- d. Memiliki keterampilan dan sumber daya yang memadai untuk memenuhi kebutuhan ceruk pasar tersebut secara efektif.
- e. Mampu mempertahankan diri dari pesaing besar dengan ‘customer goodwill’ yang dibinanya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3. Faktor kunci keberhasilan yang memiliki angka bobot tertinggi merupakan faktor yang paling penting untuk menunjang keberhasilan perusahaan, jika ada bobot yang sama berarti dianggap sama pentingnya.
4. Total bobot yang diberikan secara keseluruhan berjumlah 1,00.
5. Dalam pemberian peringkat, 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan minor, 2 = kelemahan minor, 1 = kelemahan utama.
6. Skor bobot adalah hasil perkalian dari bobot dan *rating*.

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa faktor kunci keberhasilan yang perlu diperhatikan oleh SalmonLicious adalah kualitas produk, harga produk, layanan dan juga display produk yang diberikan.

Dari segi kualitas produk, SalmonLicious yang menyediakan ikan salmon sebagai produk utama yang ditawarkan harus benar-benar menjaga kualitas produk yang disediakan. Dengan kualitas produk yang baik dapat mempengaruhi perilaku konsumen dalam pembelian berikutnya selain itu kualitas produk juga menjadi tolak ukur kepuasan konsumen.

Berikutnya dari segi harga, SalmonLicious yang menawarkan produk ikan salmon berkualitas tentunya tidak memberikan harga dengan sembarangan. Harga yang diberikan telah diperhitungkan berdasarkan biaya-biaya yang diperlukan untuk menghasilkan produk ikan salmon yang terjaga kualitasnya.

Lalu dari segi pelayanan, karena konsep SalmonLicious yang merupakan online store, pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan berupa respon SalmonLicious terhadap calon konsumen yang ingin memesan maupun sekedar mencari tahu informasi seputar ikan salmon. SalmonLicious akan tetap menanggapi pemesanan maupun pertanyaan dengan respon yang baik, cepat, dan tanggap.



Lalu yang menjadi faktor kunci sukses yang terakhir adalah display produk. Berbeda dengan pesaing yang memiliki toko fisik yang dapat dikunjungi calon konsumen. Display produk yang diberikan oleh SalmonLicious merupakan display berupa foto dan testimony konsumen terhadap produk ikan salmon yang diterima.

H. Analisis SWOT

Dalam menjalankan rencana strategi suatu usaha, penting bagi perusahaan untuk mengenali kekuatan serta kelemahan yang dimiliki perusahaan dan juga mengenali peluang serta ancaman yang ada di lingkungan perusahaan. Dengan mengenali faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat memperkirakan masalah-masalah yang akan terjadi dan juga mempersiapkan rencana strategi seperti apa yang akan diambil.

Menurut Kotler dan Keller (2016: 71), Analisis SWOT adalah evaluasi keseluruhan dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Ini merupakan cara untuk memonitor lingkungan pemasaran baik internal maupun eksternal.

Analisis SWOT untuk SalmonLicious sebagai berikut:

1. *Strengths* (kekuatan)

a. Kesegaran produk ikan salmon yang terbaik

SalmonLicious mengutamakan kualitas ikan salmon yang disediakan yang dapat dinilai dari kesegaran ikan salmon. Tidak seperti ikan salmon yang disediakan di supermarket yang menjual ikan salmon yang telah disimpan sehari-hari di suhu yang bukan semestinya. SalmonLicious hanya menyediakan produk ikan salmon dengan kesegaran yang terjamin.



- b. Harga produk yang lebih murah

SalmonLicious menawarkan produk ikan salmon berkualitas dengan harga yang lebih murah dan terjangkau. Harga yang lebih murah ini menjadi kelebihan untuk SalmonLicious dalam bersaing.

- c. Layanan pesan antar

SalmonLicious menawarkan kemudahan bagi pembeli untuk tidak perlu bersusah payah pergi ke toko atau supermarket, SalmonLicious yang merupakan bisnis berkonsep *Online Store* ini menawarkan layanan pesan antar sehingga pembeli cukup menanti pesanan di rumah.

2. Weakness (Kelemahan)

- a. Tidak tersedianya display produk yang dapat dilihat dan disentuh langsung oleh konsumen

Dikarenakan konsep bisnis SalmonLicious menggunakan E-Business, produk yang dapat diperlihatkan kepada konsumen masih terbatas dalam bentuk foto sehingga konsumen tidak dapat melihat dan memilih langsung produk mana yang diinginkan.

3. Opportunities (Peluang)

- a. Kemajuan teknologi

Dengan kemajuan teknologi, sekarang sebagian besar penduduk Indonesia terutama di Jakarta sudah mengenal internet. Ditambah lagi dengan menjamurnya smartphone, setiap orang dapat dengan mudah mengakses internet dan media sosial dimana saja. Merupakan sebuah peluang yang sangat baik bagi sebuah bisnis berkonsep online store untuk mempromosikan dan menyebar informasi tentang produk yang ditawarkan melalui halaman website dan media sosial.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- b. Gaya hidup masyarakat yang mulai mengutamakan gizi

Gaya hidup sehat dengan pola makan dan asupan gizi yang baik sedang populer dikalangan masyarakat sekarang ini. Hal ini menjadi peluang bagi SalmonLicious yang menjual produk ikan salmon yang mengandung gizi tinggi dan merupakan asupan makanan yang baik untuk tubuh.

C. Kemacetan kota Jakarta

Pada umumnya, kemacetan akan menjadi hambatan bagi sebuah bisnis untuk berkembang. Namun tidak selalu untuk semua bisnis. bagi SalmonLicious, kemacetan ini dapat sekaligus menjadi keuntungan dikarenakan dengan adanya kemacetan, konsumen menjadi malas untuk berbelanja ke supermarket atau ke fish shop hanya untuk membeli seekor ikan salmon. SalmonLicious memanfaatkan peluang ini dengan layanan pesan antar.

4. *Threats* (Ancaman)

- a. Bisnis mudah dimasuki pesaing baru

Bisnis seperti SalmonLicious ini sebenarnya sangat mudah ditiru karena kebutuhan modal yang dibutuhkan sangat kecil dan cara menjalankan bisnis tergolong mudah.

- b. Persaingan yang cukup ketat dengan kompetitor yang ada

Pesaing utama yang merupakan supermarket dan fish shop pada dasarnya akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan konsumen dikarenakan mereka dapat memperlihatkan secara langsung produk yang ditawarkan dan juga mereka dapat menstimulasi keinginan konsumen secara langsung dengan bertatap muka.



Tabel 3.3

Analisis SWOT

<p>Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk ikan salmon yang terbaik 2. Harga yang lebih murah 3. Layanan pesan antar 		<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak tersedianya display produk yang dapat dilihat dan disentuh langsung oleh konsumen
<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemajuan teknologi 2. Gaya hidup masyarakat yang mengutamakan gizi 3. Kemacetan kota Jakarta 	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempromosikan kualitas kesegaran produk ikan salmon terbaik dan lebih murah yang dapat diantar hingga ke depan pintu rumah melalui media sosial dan halaman website (S1, S2, S3, O1, O3) 2. Memberikan edukasi dan informasi secara berkala melalui halaman website dan media sosial untuk menstimulasi dan memperkenalkan menu makanan sehat selain daging dan sayur (S1, O1,O2) 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat design halaman website dan sosial media semenarik mungkin dilengkapi dengan foto produk asli yang diperbaharui secara berkala (W1, O1)
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bisnis mudah dimasuki pesaing baru 2. Persaingan yang cukup ketat dengan kompetitor yang ada 	<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan citra merek sebagai online store ikan salmon yang terpercaya dan memiliki kualitas kesegaran terbaik (S1, S2, S3, T1,T2) 2. Membuat program Promo yang dapat meningkatkan daya saing (S1, S2, O1, O2) 	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membina komunikasi yang baik dengan konsumen dan pemasok (W1, T1, T2) 2. Melakukan pemasaran dan promosi yang agresif dan berkala (W1, T1, T2)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.