



## BAB III

### ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

© Hak cipta milik IBI KKG Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

#### A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Tren dan pertumbuhan industri perlu diketahui, apakah sesuai dengan bisnis yang akan dijalankan atau tidak. Kesesuaian antara bisnis dengan tren dapat meningkatkan peluang untuk sukses karena sejalan dengan kecenderungan konsumen dalam membeli barang/jasa. Dengan industri yang terus bertumbuh juga menandakan bahwa bisnis memiliki peluang yang baik untuk maju. Tren bisnis kuliner di tahun 2016 masih mendominasi, didukung oleh pernyataan Joshua M. Simanjuntak (<http://mediaindonesia.com/news/read/68725/kuliner-dominasi-tren-pasar-kreatif-ri/2016-01-26>), "Saat ini tren dari pangsa pasar di Indonesia seperti kuliner, fesyen termasuk hijab. Kuliner mendominasi," Salah satu tren kuliner 2016-2017 menurut situs The Food People (<https://thefoodpeople.co.uk/infographics/the-hot-food-beverage-trends-2016>), bahwa retail, dan restoran akan datang ke “dimana kamu berada”. Hal tersebut menunjukkan bahwa jasa catering, dimana makanan akan diantarkan ke konsumen secara langsung menjadi tren saat ini, sehingga bisnis ini memiliki kecocokan dengan tren yang sedang berlangsung, yang artinya memiliki kesuksesan yang cukup baik.

Pertumbuhan industri kuliner pun stabil, bahkan cenderung meningkat. Ada banyak sekali tempat/jasa makanan yang baru di Jakarta. Menurut Staf Ahli Menteri Perindustrian Bidang Penguatan Struktur Industri Ngakan Timur Antara, “Industri mamin merupakan sektor yang sangat strategis dan berkontribusi terhadap industri pengolahan non migas sebesar 31,51 persen, dimana industri pengolahan non migas berkontribusi sebesar 18,41 persen terhadap PDB nasional”.

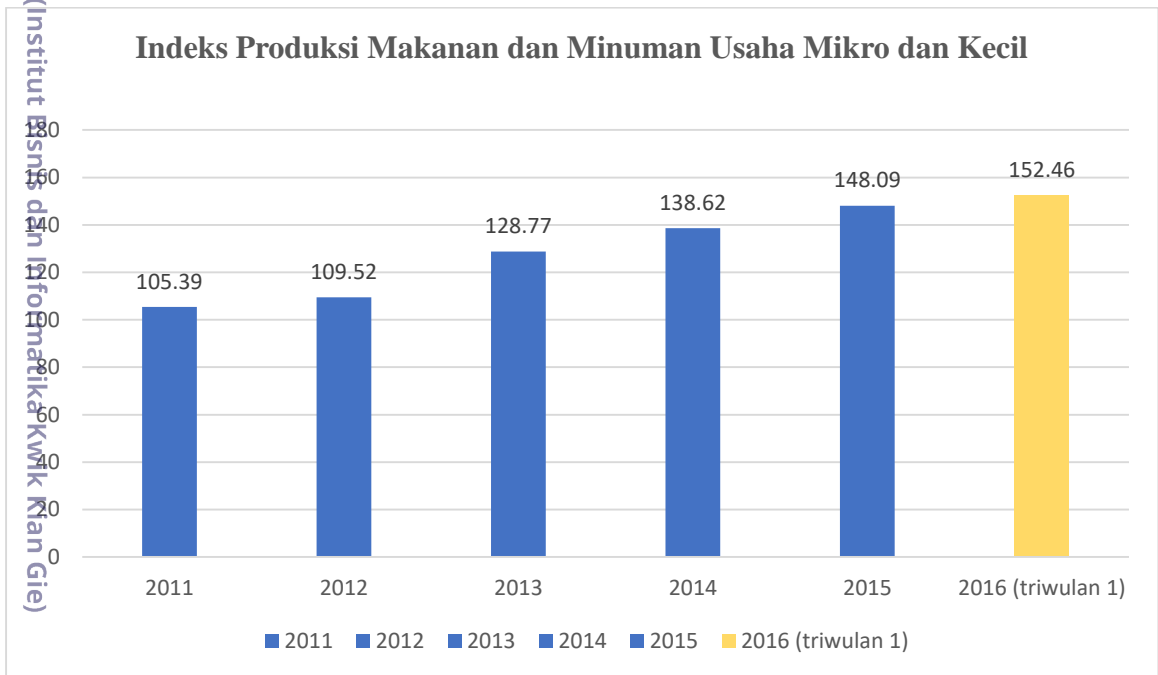
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



Produksi makanan dan minuman industri mikro dan kecil pun setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pertumbuhan produksi makanan dan minuman dapat dilihat dalam gambar 3.1:

**Gambar 3.1**

**Indeks Produksi Makanan dan Minuman Usaha Mikro dan Kecil**



Sumber: Badan pusat statistik, 2016

**B. Analisis PESTEL**

Analisis PESTEL adalah sebuah alat/metode yang menganalisis kondisi eksternal perusahaan yang dapat memiliki pengaruh ke perusahaan, sehingga dapat direncanakan strategi yang tepat untuk menghadapi kondisi eksternal. Berikut adalah analisis

PESTEL Horizon:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta milik IBI KKG (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.



## 1. Political

Ⓒ Berbagai kebijakan pemerintah mengenai pendirian usaha kecil menengah, dan pembayaran pajaknya semakin mempermudah pendirian usaha baru. Menurut Presiden Joko Widodo (<http://batamtoday.com/berita-71023-Pemerintah-Permudah-Bisnis-Bagi-UKM.html>),

"Memulai usaha, awalnya 13 prosedur diubah menjadi 7 prosedur. Waktu dari 47 hari diubah menjadi 10 hari. Biaya Rp 6,8 juta sampai Rp 7,8 juta menjadi Rp 2,7 juta. Jumlah izin, dari lima menjadi tiga. Pendirian PT yang harus dengan modal awal minimal Rp 50 juta, namun khusus untuk UKM modal dasar berdasarkan kesepakatan para pendiri yang dituangkan dalam akta pendirian PT".

Keadaan politik yang demikian adalah sebuah peluang. Kebijakan tersebut membuat pendirian usaha menjadi jauh lebih cepat dan membutuhkan biaya yang lebih sedikit sehingga lebih efisien. Untuk pembayaran pajak pun, yang semula harus 54 kali, dipangkas menjadi hanya 10 kali dengan sistem *online*. Hal tersebut tentu mempermudah proses administrasi perusahaan.

## 2. Economic

Terjadi Peningkatan GDP/*Gross Domestic Product* pada kuartal kedua tahun 2016, menjadi 5,18% dari 4,91% dari kuartal pertama. Berikut adalah tabel GDP tahun 2009-2016:

**Tabel 3.1**

**Pertumbuhan GDP per kuartal tahun 2009-2016 (%)**

Year	Quarter I	Quarter II	Quarter III	Quarter IV	Full-Year
2016	4.91	5.18			
2015	4.73	4.66	4.74	5.04	4.8
2014	5.14	5.03	4.92	5.01	5.0
2013	6.03	5.81	5.62	5.72	5.6
2012	6.29	6.36	6.17	6.11	6.0
2011	6.45	6.52	6.49	6.50	6.4
2010	5.99	6.29	5.81	6.81	6.2
2009	4.60	4.37	4.31	4.58	4.6

Sumber: Badan pusat statistik, 2016

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Ⓒ Hak cipta milik IBI KKG (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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Peningkatan tersebut memiliki arti bahwa produksi semakin gencar, semakin makmurnya masyarakat yang diikuti dengan meningkatnya daya beli. Peningkatan daya beli adalah peluang bagi perusahaan, yang memiliki dampak positif bagi iklim usaha sehingga Horizon dapat melakukan penjualan dan pemasaran dengan lebih gencar.

### 3. *Social*

Gaya hidup masyarakat Jakarta semakin praktis, *mobile*, dan menginginkan value yang berbeda dari suatu produk. Konsumen menginginkan produk makanan yang sehat, lengkap, dengan harga yang sesuai. Dari kebutuhan dan keinginan tersebut, Horizon menyediakan makanan yang praktis, mudah dibawa, dan memiliki variasi dari berbagai negara di dunia untuk menarik perhatian konsumen yang selalu penasaran akan hal baru.

Gaya hidup praktis tersebut memberi peluang kepada bisnis catering karena pelayanan kami memberi kepraktisan yang sesuai dengan konsumen, yaitu catering yang dapat dipesan menggunakan aplikasi yang diantar langsung ke konsumen.

### 4. *Technology*

Perkembangan teknologi komputer sangat mempengaruhi proses bisnis. Terutama perkembangan teknologi *mobile* dalam bentuk aplikasi yang membuat konsumen semakin ingin dimanjakan dengan berbagai kemudahan yang ada. Misalnya untuk memesan makanan hanya perlu dengan sebuah *handphone* dengan bantuan aplikasi.

Contoh lain adalah fitur *share*/membagikan konten di media sosial yang seringkali dilakukan konsumen.

Perusahaan harus menyesuaikan dengan perkembangan tersebut. Strategi yang dapat dilakukan adalah pembuatan *website*, aplikasi *mobile*, *fanpage* di media sosial demi menjangkau lebih banyak konsumen, dan meningkatkan citra merek dalam

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



benak konsumen bahwa bisnis ini sudah modern. Bisnis juga harus lebih hati-hati

**C** dalam produk dan layanan karena kesalahan kecil pun dapat disebarkan oleh konsumen ke media sosial, yang akan menghancurkan citra merek.

Dari segi teknologi merupakan peluang sekaligus ancaman, peluang bahwa adanya aplikasi *mobile* dapat menjangkau lebih banyak konsumen, dan ancaman bahwa dengan adanya penyebaran informasi yang cepat seperti media sosial dapat merusak reputasi bisnis.

### 5. *Environment*

Lingkungan merupakan salah satu hal yang sekarang ini sangat diperhatikan karena kelestariannya terancam dengan banyaknya limbah dari produk-produk yang ada.

Dalam hal ini, penggunaan plastik yang sulit terurai akan memberikan dampak buruk bagi lingkungan, hanya menambah sampah yang ada. Sehingga Horizon akan menggunakan kemasan *food grade* yang mudah terurai dalam waktu dibawah 5 tahun. Kemasan luar produk kami akan menggunakan *paperbag*, yang juga mudah terurai.

Dari segi lingkungan merupakan ancaman karena isu lingkungan semakin menjadi perhatian, karena walaupun sudah *food grade* dan cepat terurai, tetap menimbulkan sampah bagi lingkungan, yang menjadi poin negatif dari bisnis catering.

### 6. *Legal*

Dalam industri makanan dan minuman, ada badan khusus yang mengawasi kesehatan dan keamanan dari produk makanan yaitu BPOM (Badan Pengawasan Obat dan Makanan). Terdapat wacana dari gubernur DKI Jakarta bahwa tempat makan/penyedia makanan harus memiliki ijin BPOM karena ditemukan restoran yang menggunakan pewarna tekstil pada makanan. Tanpa mendapat ijin dari BPOM, masyarakat tidak akan percaya akan keamanan/kesehatan dari produk yang

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



ditawarkan. Selain itu jika tidak ada ijin dari BPOM, operasi perusahaan dapat terhenti karena dianggap tidak legal. Jadi sebelum bisnis beroperasi, ijin dari BPOM mutlak didapatkan demi kelancaran operasi bisnis kedepannya.

Hal ini berupa ancaman, untuk kedepannya dapat saja ada perubahan peraturan mengenai standar makanan sehingga harus berhati-hati dalam menyajikan makanan agar tidak melanggar standar.

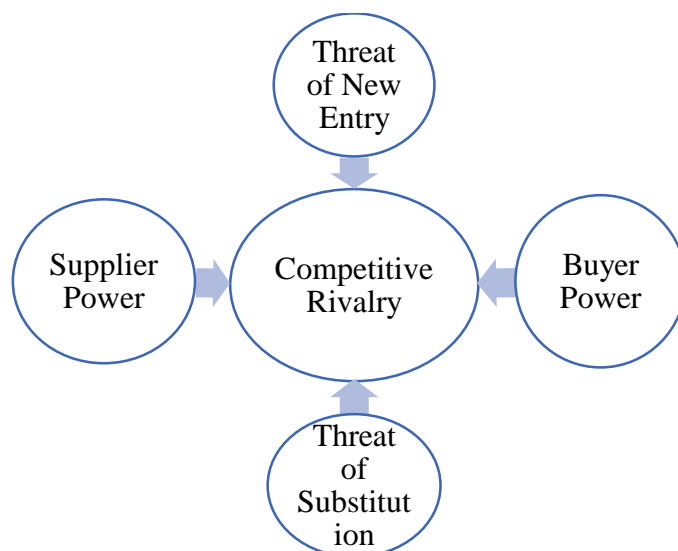
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

### Analisis Lima Kekuatan Persaingan Porter

Lima kekuatan persaingan menurut Fred R. David dan Forest R. David (2015: 239), dapat menentukan ketertarikan intrinsik dari sebuah pasar atau segmen pasar. Alat ini dapat digunakan untuk menganalisis tingkat kompetisi dalam sebuah industri, dan untuk mengembangkan strategi perusahaan.

Gambar 3.2

#### Lima Kekuatan Persaingan Porter



1. *Competitive Rivalry*: Tinggi
  - a. Jumlah Pesaing: Moderat

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Bisnis catering memiliki pesaing yang sedang, tidak seperti restoran yang sangat banyak jumlahnya. Banyaknya pesaing memang dapat mengancam bisnis, tetapi tidak semua pesaing memiliki daya saing yang tinggi

b. *Low Switching Cost*: Tinggi

Konsumen dapat dengan mudah berpindah ke jasa catering lain dengan mudah karena terdapat cukup banyak pilihan catering lain.

c. Diferensiasi produk: Tinggi

Diferensiasi produk dalam jasa catering sangatlah kuat. Konsumen suka dengan catering yang memiliki variasi menu yang berbeda dari yang lain. Menu yang sering ditemui akan membuat konsumen bosan, sehingga pilihan konsumen dapat jatuh ke jasa catering yang lain.

Dapat disimpulkan bahwa persaingan dalam industri catering cukup tinggi, sehingga menjadi ancaman bagi Horizon. Ancamannya adalah konsumen dapat berpindah ke jasa catering lain dengan mudah karena banyaknya yang menyediakan catering dan diferensiasi yang tinggi.

2. *Bargaining Power of Buyer*: Tinggi

a. Pembeli sensitif terhadap harga: Ya

Pembeli makanan sangat sensitif terhadap harga. Pembeli fokus kepada produk yang sesuai dengan harganya.

b. Ketersediaan alternatif: Ya

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

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



Terdapat jenis usaha lain yang dapat memenuhi kebutuhan makanan dan minuman konsumen, seperti restoran/rumah makan, dan pedagang makanan kaki lima.

Dapat disimpulkan bahwa kekuatan pembelian konsumen tinggi, mereka sensitif terhadap harga produk, sehingga hal ini menjadi ancaman bagi Horizon sehingga harus dengan hati-hati menetapkan harga produk, agar tidak berpindah ke alternatif yang lain.

3. *Threat of substitution*: Tinggi

a. Ketersediaan barang substitusi: Ada

Terdapat barang substitusi terhadap catering, seperti restoran, dan pedagang makanan yang lain sebagai substitusi dari jasa catering.

b. *Low Switching cost*: Tinggi

Konsumen dapat dengan mudah mengganti makanan pokok mereka dengan makanan yang lain untuk memenuhi kebutuhan pangan.

Adanya barang substitusi dan *low switching cost* membuat konsumen dapat berpindah ke jasa makanan lain dengan mudah, sehingga menjadi ancaman bagi Horizon.

4. *Bargaining power of supplier*: Rendah

a. Banyaknya jumlah pemasok: Ya

Supplier makanan tidaklah dimonopoli oleh 1 pemasok saja, tetapi terdapat cukup banyak, dengan harga dan layanan yang berbeda-beda.

b. Produk yang hanya tersedia oleh supplier tertentu: Tidak

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

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.



Bahan yang digunakan dalam bisnis catering cenderung tersedia dalam pasaran.

Dapat disimpulkan bahwa *bargaining power of supplier* cukup rendah, sehingga menjadi peluang bagi Horizon, yaitu dapat mencari berbagai bahan baku dari berbagai sumber, dapat membandingkan harga bahan baku sehingga tercapai harga yang lebih murah.

5. *Threat of new entrants*: Moderat

a. Biaya pendirian yang tidak besar: Ya

Bisnis catering tidak memerlukan modal yang terlampau besar karena yang penting adalah dapur dan fasilitas pengiriman makanan (kendaraan). Pesaing baru dapat dengan cukup mudah masuk ke industri catering, dan juga dapat mudah keluar jika performanya kurang baik. Dikatakan cukup mudah untuk masuk ke industri karena dalam industri makanan dan minuman tidak ada paten atas produk, produsen dapat dengan bebas membuat variasi baru yang dapat menarik konsumen sehingga dapat menjadi ancaman terhadap bisnis.

b. Pengembangan brand: Moderat

Dalam bisnis catering tidak ada merek yang benar-benar memonopoli pasar. Tidak seperti dalam bisnis *fast food restaurant* seperti Mc. Donald's yang citra mereknya sudah sangat kuat sehingga sulit disaingi. Dengan kata lain persaingan menjadi cukup ketat jika ada pesaing baru. Tetapi, tetap dibutuhkan waktu bagi pesaing baru untuk dapat menyaingi sebuah merek yang sudah ada sebelumnya.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Dapat disimpulkan bahwa pesaing baru menjadi ancaman bagi perusahaan karena mudahnya masuk ke industri, sehingga akan ada banyak jasa catering baru yang dapat menjadi kompetitor.

Dari analisis di atas, dapat diformulasikan strategi yang sesuai dengan kondisi yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah:

1. Membangun citra merek yang kuat dengan memberikan produk dan pelayanan yang konsisten sehingga akan tertanam dalam benak konsumen bahwa *brand* Horizon selalu memberi *value* yang baik.
2. Membangun loyalitas konsumen. Cara menciptakan loyalitas menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2013: 44), adalah dengan manajemen hubungan konsumen yang baik, tidak hanya memuaskan konsumen, tetapi menyenangkan mereka. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan hal yang melebihi dari ekspektasi konsumen. Strategi yang akan digunakan adalah dengan *customer loyalty program* dengan sistem poin yang dapat ditukarkan dengan makanan tertentu.
3. Melakukan diferensiasi dan inovasi produk agar konsumen tidak bosan sehingga tidak berpindah ke jasa catering yang lain
4. Menetapkan harga yang kompetitif, cenderung murah dengan melakukan perbandingan harga bahan baku dari berbagai sumber untuk mendapatkan harga bahan baku yang murah.

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

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 mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## D. Analisis Posisi Dalam Persaingan

© Dalam memasuki persaingan, terdapat empat klasifikasi posisi bisnis menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2013: 562) yaitu, *market leader*, *market challenger*, *market follower*, dan *market nicher*

### 1. *Market Leader*/Pemimpin

Perusahaan berada dalam industri dengan pangsa pasar terbesar

### 2. *Market Challenger*/Penantang

Perusahaan penantang yang berusaha keras untuk meningkatkan pangsa pasar dalam industri

### 3. *Market Follower*/Pengikut

Perusahaan yang menjaga pangsa pasarnya dalam industri tanpa mencoba mengambil pangsa pasar yang lebih banyak

### 4. *Market Nicher*/Ceruk

Perusahaan yang melayani segmen kecil yang diabaikan oleh perusahaan lain.

Berdasarkan penjelasan tersebut, Horizon termasuk dalam kategori *market challenger*/penantang karena Horizon adalah perusahaan baru yang belum memiliki pangsa pasar, tetapi akan berusaha untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar lagi.

Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan sebagai *market challenger*.

Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2013: 566), yaitu serangan langsung, dan serangan tidak langsung. Serangan langsung adalah dengan menyerang kekuatan kompetitor secara langsung, bukan kelemahannya. Serangan langsung dapat dilakukan jika produk, harga, dan promosi bisnis kita serupa dengan kompetitor. Sedangkan

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.



serangan tidak langsung adalah dengan menyerang kelemahan kompetitor, menyerang apa yang tidak dimiliki mereka.

Horizon akan menggunakan strategi serangan tidak langsung/*indirect attack* karena memiliki beberapa kelebihan yang tidak dimiliki pesaing, yaitu variasi makanan dari berbagai belahan dunia, tidak hanya makanan Indonesia, Cina, maupun Jepang, tetapi terdapat makanan Perancis, Italia, India, dan Thailand, Meksiko, dengan harga yang sesuai dan porsi serta rasa yang terjamin.

### **Pesaing Langsung**

Pesaing perlu diidentifikasi untuk menentukan strategi bersaing yang sesuai. Dalam mengidentifikasikan pesaing, perlu dilihat apakah merupakan pesaing langsung atau bukan karena tidak semua pesaing itu merupakan pesaing langsung. Pesaing langsung adalah pesaing yang memiliki berbagai kesamaan seperti produk, layanan, dan harga. Cara yang dilakukan penulis untuk menganalisis pesaing adalah:

1. Melihat produk dan layanan melalui website pesaing
2. Melihat testimoni konsumen atas produk dan layanan pesaing.

Setelah melihat rentang harga dan jenis produk, pesaing yang telah diidentifikasi antara lain:

1. Berry Kitchen

Alamat : Jalan Arjuna Utara No.2, Tanjung Duren Selatan, Grogol  
Petamburan, Jakarta Barat 11470

Telepon : (021) 2933 6655

Website : <https://www.berrykitchen.com/>

Email : [service@berrykitchen.com](mailto:service@berrykitchen.com)



## 2. Lavina Catering

Alamat : Jl K No 15 Mampang Prapatan IV, Jakarta Selatan 12790

Telepon : (021) 79199900

Website : <http://www.jasacatering.co.id/>

Email : [pesan@jasacatering.co.id](mailto:pesan@jasacatering.co.id)

Berry Kitchen dan Lavina Catering dikategorikan sebagai pesaing langsung karena produk yang ditawarkan serupa, yaitu catering nasi box untuk menu harian. Lalu rentang harga pun serupa, yaitu sekitar Rp. 25.000 – Rp. 60.000.

## F. Analisis Competitive Profile Matrix (CPM)

*Competitive Profile Matrix* Menurut Fred R. David dan Forest R. David (2015: 245), mengidentifikasi kompetitor utama perusahaan dan kekuatan serta kelemahannya dalam hubungannya dengan posisi strategis sampel perusahaan. Isu internal dan eksternal termasuk dalam faktor *Critical Success*, jadi peringkat/*rating* merujuk pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 adalah kekuatan utama, 3 adalah kekuatan minor, 2 adalah kelemahan minor, dan 1 adalah kelemahan utama. Di dalam CPM, peringkat dan total beban skor dapat dibandingkan antara perusahaan yang satu dengan yang lain. Analisis komparatif ini dapat memberikan informasi strategi internal yang penting. Akan tetapi, angka yang lebih tinggi dalam CPM tidak selalu berarti lebih baik dibandingkan dengan yang lebih rendah. Angka hanya menunjukkan kekuatan relatif dari sebuah perusahaan. Tujuan analisis ini bukanlah hanya melihat angka saja, tetapi mengasimilasi dan mengevaluasi informasi yang dapat membantu pengambilan keputusan. Matriks CPM antara lain adalah:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (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.



### 1. *Critical Success Factor*

*Critical Success Factor* atau faktor penentu keberhasilan, merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi

### 2. *Rating/Peringkat*

*Rating* atau peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respon terhadap *critical success factor*. *Rating* yang digunakan adalah dari angka 1 sampai 4 dengan no 1 sebagai kelemahan utama, 2 sebagai kelemahan minor, 3 sebagai kekuatan minor, dan 4 sebagai kekuatan utama.

### 3. *Weighted Score/Nilai tertimbang*

Setiap faktor memiliki nilai tertimbang atau disebut bobot yang nilainya ditentukan oleh seberapa pentingnya *critical success factor* yang telah ditentukan yang dikalikan dengan skor yang diberikan.

### 4. *Total Weighted Score/Nilai tertimbang total*

Nilai tertimbang total adalah penjumlahan dari semua nilai tertimbang dari masing-masing perusahaan yang dianalisis. Secara relatif, semakin tinggi nilainya, semakin baik perusahaan tersebut.

Penulis sudah melakukan wawancara kedua belas responden mengenai faktor apa saja yang penting dalam keputusan pemilihan catering dari yang terpenting hingga yang sedikit penting. Jawaban responden dijadikan sebagai *critical success factor*, dengan bobot yang diurutkan dari jawaban responden. Berikut adalah perbandingan antara Horizon, Berry Kitchen dan Lavina Catering dilihat dari *critical success factor*:

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.



Tabel 3.2

Perbandingan Horizon, Berry Kitchen, dan Lavina Catering

Critical Success Factor	Horizon (Rencana)	Berry Kitchen	Lavina Catering
Harga	Rp. 25.000 – Rp. 46.000	Rp. 25.000 – Rp. 60.000	Rp. 15.000 - Rp.40.000
Variasi menu	19 variasi menu dari Indonesia, Jepang, Korea, India, Thailand, Meksiko, Perancis	Lebih dari 20 variasi menu dari Indonesia, Jepang, Korea, India, Thailand	Fokus masakan Indonesia, dengan sekitar 10 macam menu nasi box
Cita rasa menu	Enak	Kurang enak	Biasa, kurang cocok untuk anak-anak
Layanan dan ketepatan <i>delivery</i>	Tepat dalam pengiriman, baik dalam waktu dan pesanan. Makanan sampai dalam 1 jam dari kesepakatan waktu	Tepat waktu dalam rentang 1 jam pengiriman. Terdapat notifikasi jika ada keterlambatan. Pernah terjadi kesalahan pengantaran makanan	Tepat waktu
Kesegaran makanan	Standar kesegaran catering (makanan tidak hangat)	Standar kesegaran catering (makanan tidak hangat)	Standar kesegaran catering (makanan tidak hangat)
Promosi	Sistem mengumpulkan poin untuk gratis produk	Diskon di hari tertentu, seperti “diskon sabtu” 15%	Tidak ada promosi
Loyalitas konsumen	Belum memiliki loyalitas konsumen	Konsumen cukup loyal	Konsumen tidak loyal
Gambar produk	Terdapat gambar untuk setiap produk	Terdapat gambar untuk setiap produk	Tidak ada gambar masing-masing produk
Kemasan	Kemasan <i>food grade</i> yang rapi, dengan pemisahan setiap menu	Kemasan <i>food grade</i> rapi, dengan setiap bagian menu yang terpisah dengan rapi	Kemasan box kardus polos, dengan pemisah makanan dari plastik bening

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Sumber: Data yang diolah

Berikut adalah analisis *Competitive Profile Matrix* Horizon dengan pesaing:

**Tabel 3.3**  
**Analisis Competitive Profile Matrix (CPM)**

Critical Success Factor	Weight	Horizon (Rencana)		Berry Kitchen		Lavina Catering	
		Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
Harga	0,23	3	0,69	2	0,46	4	0,92
Variasi menu	0,20	3	0,60	4	0,80	2	0,40
Cita rasa menu	0,18	4	0,72	2	0,36	2	0,36
Layanan dan ketepatan <i>delivery</i>	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Kesegaran makanan	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Promosi	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06
Loyalitas konsumen	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,10
Gambar produk	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04
Kemasan	0,01	4	0,04	4	0,04	2	0,02
Total	1		3,32		3,02		2,8

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (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.





Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan analisis di atas, dapat dilihat bahwa Horizon memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan Berry Kitchen maupun Lavina Catering. Namun diingat kembali bahwa nilai dalam analisis ini tidaklah mutlak, sehingga Horizon harus terus melakukan yang terbaik untuk mengalahkan pesaing.

Harga adalah faktor keputusan pembelian yang terbesar dalam jasa catering. Dari hasil wawancara dengan konsumen, harga yang dimaksud adalah harga yang sesuai dengan rasa dan kuantitas makanan. Horizon diberi poin 3 karena harga sesuai dengan porsi yang cukup banyak, dan harga berkisar dari Rp. 25.000 – Rp. 46.000, ketimbang Berry Kitchen yang sampai Rp. 60.000. Sedangkan jika dibandingkan dengan Lavina Catering, harga mereka memang jauh lebih murah.

Variasi menu merupakan faktor kedua terpenting karena konsumen tidak ingin makanan yang hanya sedikit variasinya, atau makanan yang menunya sangat pasaran. Horizon diberi poin 3 karena variasinya cukup banyak, memang kuantitas menu tidak sebanyak dibandingkan dengan Berry Kitchen, tetapi variasi Horizon terdiri dari berbagai macam negara, yang tidak dimiliki catering lain. Sedangkan Lavina Catering variasinya kurang banyak, dan lebih fokus ke masakan Indonesia.

Cita rasa menu adalah salah satu faktor yang dapat menentukan apakah konsumen loyal atau tidak karena rasa yang tidak memuaskan dapat membuat konsumen pindah ke jasa catering lain. Horizon diberi poin 4 karena berdasarkan percobaan yang dilakukan penulis, dengan membandingkan makanan yang sama dengan pesaing, makanan Horizon mendapat komentar yang paling positif, yaitu paling enak dibandingkan dengan pesaing. Menu yang dibuat untuk percobaan adalah *chicken katsu*, dan menurut konsumen ayam tidak kering (*juicy*), saus tonkatsu enak dan kental.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© 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.



Sedangkan milik pesaing daging ayam terlalu kering, dan sausnya encer serta memiliki rasa yang kurang kuat.

Layanan, terutama ketepatan *delivery* juga dianggap penting, seperti yang dikatakan salah satu responden dalam wawancara konsumen, bahwa akan percuma jika makanan enak dan bervariasi tetapi dalam pengantarannya terlambat. Horizon memiliki poin 4 karena komitmen untuk tepat waktu. Tepat waktu yang dimaksud adalah tepat waktu dalam jangka waktu pemesanan konsumen, yaitu dalam rentang 1 jam. Konsumen dapat memilih kisaran jam berapa makanan akan diantar, seperti jam 10.00 – 11.00, atau 11.00 – 12.00. Berdasarkan percobaan yang dilakukan penulis, Horizon dan pesaing mengantarkan makanan tepat waktu.

Kesegaran makanan penting agar konsumen dapat merasa aman dalam mengkonsumsinya. Dalam hal ini, baik dari Horizon, Berry Kitchen, dan Lavina Catering dapat menyediakan makanan dengan tingkat kesegaran yang serupa, seperti makanan catering pada umumnya yang cenderung tidak hangat lagi.

Promosi dapat menarik konsumen karena konsumen menginginkan nilai lebih, sesuatu yang dapat menguntungkan mereka seperti diskon, atau *loyalty point*. Untuk menarik konsumen dan menciptakan loyalitas, Horizon mengadakan sistem poin yang dapat dikumpulkan, yang dapat ditukarkan dengan produk. Sistem poin ini bersifat terus menerus, sedangkan diskon hanya sementara sehingga Horizon diberi *rating* 4.

Loyalitas konsumen penting agar perusahaan dapat bertahan dan maju. Loyalitas ini dapat terbentuk dari faktor yang lain, mulai dari harga, kualitas, pelayanan, dan promosi. Horizon memiliki *rating* 1 karena perusahaan belum berdiri sehingga belum ada konsumen.



Gambar produk yang baik dapat memikat konsumen karena tampilan visual adalah salah satu aspek yang paling sering dilihat konsumen. Oleh karena itu gambar produk dalam website dan aplikasi harus dibuat dengan profesional. Horizon diberi poin 4 karena kualitas gambar akan dibuat semenarik mungkin, dengan kualitas dan penataan produk dalam foto yang profesional.

Kemasan menjadi faktor yang kurang begitu penting, tetapi dapat menambah *value* dari produk. Kemasan yang memiliki bahan yang halus dan ditata rapi dapat meningkatkan selera makan konsumen. Horizon memiliki *rating* 4 karena kemasan makanan *food grade* dan memiliki desain yang atraktif.

## G. Analisis SWOT

Menurut Fred R. David dan Forest R. David (2015: 259), matriks SWOT adalah alat yang penting dalam membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi:

1. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan kesempatan dari peluang eksternal.
2. Strategi WO fokus untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil kesempatan atas peluang eksternal.
3. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal
4. Strategi WT adalah taktik bertahan yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Berikut adalah analisis SWOT dari Horizon:

1. *Strengths*/Kekuatan

*Strengths* adalah kelebihan/kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat bersaing. *Strengths* dari Horizon adalah:

a. Variasi produk luas dari berbagai macam negara

Horizon menyediakan variasi menu makanan yang sangat beragam jenisnya, yaitu makanan dari berbagai asal negara seperti Indonesia, China, Jepang Thailand, Perancis, Italia, India, dan Meksiko. Hal ini dilakukan agar konsumen tidak bosan dengan produk Horizon, dan untuk membawa rasa baru dalam bisnis catering.

b. Cita rasa menu enak

Makanan yang ditawarkan Horizon menggunakan resep-resep asli, yang disesuaikan dengan selera konsumen Indonesia, dan dimasak oleh koki yang profesional.

c. Kualitas layanan terbaik

Horizon memberikan pelayanan terbaik, mulai dari tampilan website yang profesional, pelayanan yang ramah dan cepat tanggap, dan pengantaran makanan yang tepat waktu, sehingga konsumen tidak harus menunda jam makan mereka masing-masing.

d. Promosi terbaik

Horizon menggunakan sistem pengumpulan poin, yang nantinya dapat ditukarkan oleh konsumen untuk makanan gratis, sehingga konsumen semakin tertarik untuk melakukan pembelian berulang.

e. Gambar produk profesional

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

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



Gambar produk makanan dibuat dengan profesional, dengan teknik pengambilan foto dan penataan makanan yang dapat menggugah selera konsumen, serta dengan resolusi gambar yang tinggi.

f. Kemasan ramah lingkungan

Kemasan makanan Horizon menggunakan bahan food grade, dan diantar dengan kemasan paperbag yang dapat terurai dalam waktu dibawah 5 tahun. Ini dapat memotivasi konsumen untuk membantu mendukung lingkungan yang lebih hijau.

2. *Weaknesses*/Kelemahan

*Weaknesses* adalah kelemahan internal perusahaan yang menghambat perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor. *Weakness* dari Horizon antara lain:

a. Reputasi *brand* yang belum terbentuk

Sebagai perusahaan baru, belum memiliki reputasi merek sehingga menjadi nilai negatif bagi calon konsumen karena konsumen cenderung membeli produk dengan reputasi yang baik

b. Kurangnya pengalaman bisnis

Penulis sebagai pebisnis baru belum memiliki pengalaman nyata dalam menjalani bisnis sehingga terdapat kemungkinan terjadinya hal yang kurang memuaskan konsumen

c. Loyalitas konsumen belum terbentuk

Sebagai bisnis baru, tentu belum memiliki loyalitas konsumen. Hal ini berdampak pada pemasukan yang tidak stabil.

3. *Opportunities*/Peluang

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.

*Opportunities* adalah peluang yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan perusahaan.

*Opportunities* dari Horizon antara lain:

a. Kondisi politik yang menguntungkan

Dengan kebijakan baru era pemerintahan Presiden Joko Widodo, pendirian perusahaan baru semakin mudah dan murah. Hal tersebut membuat biaya pendirian yang lebih sedikit, sehingga dana yang tersedia dapat dialokasikan ke bagian lain.

b. Peningkatan *Gross Domestic Products* yang signifikan

GDP yang meningkat memberi kesempatan bagi bisnis untuk melakukan penjualan yang lebih gencar karena daya beli masyarakat yang meningkat.

c. Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi yang terjadi memungkinkan konsumen, melakukan segala hal, termasuk memesan makanan melalui aplikasi *mobile*. Bisnis catering yang mengintegrasikan teknologi, yaitu pemesanan melalui *mobile* cocok dengan konsumen yang sebagian besar sudah mengikuti perkembangan teknologi, sehingga meningkatkan potensi calon konsumen.

d. *Bargainin power of suppliers* rendah

Bahan baku dalam bisnis catering mudah dicari di berbagai tempat, sehingga dapat dibandingkan mana yang biayanya lebih murah, sehingga dapat menekan harga produk

4. *Threats/Ancaman*

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

*Threats* adalah ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan yang dapat mengancam eksistensi perusahaan. *Threats* yang dihadapi Horizon antara lain:

a. Banyaknya jumlah pesaing

Industri catering merupakan industri yang mudah dimasuki oleh perusahaan baru karena biaya pendirian yang tidak terlalu mahal, dan juga mudah keluar dari industri jika memiliki performa yang kurang baik, sehingga jumlah pesaing industri catering cukup banyak. Terdapat ancaman bahwa pesaing baru yang dapat mengambil pangsa pasar Horizon.

b. *Bargaining power of buyer* tinggi

Konsumen dapat dengan mudah beralih ke jasa catering lain karena banyaknya pilihan, dan harga produk yang memang bukan barang mewah.

c. Ketersediaan substitusi

Konsumen berpotensi beralih ke barang substitusi seperti restoran, dan pedagang kaki lima.

d. Konsumen yang sensitif harga

Penetapan harga harus dipertimbangkan dengan baik karena harga yang menurut konsumen tidak cocok dengan kualitas dan kuantitas, akan membuat konsumen pindah ke jasa catering lain.

e. Isu lingkungan

Jasa catering pasti melibatkan adanya kemasan agar dapat diantar ke konsumen, berbeda dengan restoran, sehingga menimbulkan sampah.

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

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



Kedepannya masalah penggunaan kemasan dapat menjadi lebih ketat yang menyulitkan bisnis.

f. Regulasi BPOM yang dapat berubah

Terdapat ancaman bahwa regulasi BPOM mengenai standar makanan dapat berubah, sehingga Horizon harus terus memantau perkembangan regulasi agar tidak melanggar peraturan.

Dari analisis SWOT di atas, dapat diformulasikan strategi sebagai berikut:

1. Strategi SO

a. Menambah variasi produk (S1, O2, O4)

Tersedianya berbagai macam bahan baku dapat terus menambah variasi menu makanan agar konsumen memiliki banyak pilihan, dan dapat merasakan rasa yang baru. Pengembangan variasi makanan dilakukan oleh penulis yang didiskusikan dengan staf produksi, yang dilakukan setiap bulan dengan menambah 2 menu baru. Penulis dan tim produksi akan mencoba memasak menu baru sebelum diluncurkan, untuk mengetahui rasanya apakah cocok atau tidak. Dengan kata lain akan dilakukan percobaan atau *testing* terlebih dahulu.

b. Mengembangkan aplikasi khusus Horizon (S3, O1, O3)

Demi memberikan kualitas layanan yang semakin baik, harus memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada, yaitu aplikasi *mobile*. Dana untuk pendirian usaha telah menjadi lebih kecil, sehingga dana yang tersedia dapat difokuskan ke pengembangan aplikasi demi menarik lebih banyak konsumen. Penulis akan menggunakan jasa pihak ketiga untuk pengembangan aplikasi, yang akan dilakukan 4 bulan sebelum bisnis



berjalan, dan akan selesai 1 bulan sebelum dijalankan untuk dilakukan sesi *test* terlebih dahulu agar aplikasi siap digunakan tanpa masalah.

## 2. Strategi WO

### a. Meningkatkan reputasi merek dengan melaksanakan promosi yang gencar (W1, W2, W3, O2, O3)

Dengan meningkatnya GDP, daya beli masyarakat mengalami peningkatan. Kesempatan ini dapat digunakan untuk melakukan promosi yang gencar, yaitu dengan sistem *customer loyalty program* yang dijalankan secara konsisten agar konsumen mulai tertarik menggunakan jasa catering, mengenal dan mengetahui kualitas Horizon, yang dapat membangun citra merek melalui testimoni konsumen di berbagai media sosial. Dengan pengalaman konsumen yang positif dapat membentuk loyalitas konsumen.

### b. Menanyakan *feedback* konsumen (W2, O3)

Dengan adanya perkembangan teknologi *smartphone*, terutama melalui aplikasi dan *instant messaging* dapat menanyakan pengalaman konsumen baru yang menggunakan jasa Horizon yang dapat menjadi masukan bagi pemilik, menambah pengalaman, dan membuat bisnis lebih baik lagi. Aplikasi akan menanyakan *feedback* secara otomatis bagi pelanggan baru. Lalu penulis juga akan menanyakan *feedback* konsumen setiap 1 bulan kepada beberapa konsumen.

## 3. Strategi ST

### a. Menambah variasi produk, dan konsisten dalam rasa serta pelayanan (S1, S2, S3, T1, T2, T3)

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

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



Dengan memunculkan produk yang baru, dan terus menjaga konsistensi rasa dan pelayanan yang baik akan menjaga konsumen dari berpindah ke jasa catering lain atau ke substitusi seperti restoran/pedagang kaki lima karena pilihan untuk memenuhi pangan sangatlah banyak. Setiap staf akan dikontrol kinerjanya oleh pemilik agar bisnis konsisten. Penulis akan mencoba makanan yang dibuat dalam waktu yang tidak ditentukan/secara mendadak untuk mengetahui rasa yang sebenarnya dihasilkan oleh karyawan.

- b. Melaksanakan promosi pengumpulan poin dengan konsisten (S4, T1, T4)

Promosi yang memberi keuntungan lebih akan menjadi nilai positif bagi Horizon karena memberi sesuatu yang lebih dibandingkan dengan pesaing, sehingga loyalitas dapat tercipta Hal ini juga dilakukan untuk mengantisipasi pesaing yang memiliki harga yang lebih murah.

- c. Memanfaatkan visual produk yang menarik dan kemasan ramah lingkungan (S5, S6, T1, T2, T3, T4, T5)

Horizon dapat menjadikan visual produk yang menarik dan kemasan ramah lingkungannya sebagai pembeda dari catering lainnya. Hal tersebut dapat memotivasi konsumen untuk melakukan pembelian karena visual adalah hal yang paling pertama dilihat saat melihat aplikasi/website, sehingga visual yang menarik tentu menjadi salah satu keputusan pembelian, serta menjadi konsumen yang mendukung gerakan lingkungan yang lebih hijau dengan menggunakan kemasan ramah lingkungan.

4. Strategi WT

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

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.



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

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- a. Menggunakan kemasan yang ramah lingkungan (W1, W3, T5)  
Selain tampilan kemasan, perlu juga menggunakan kemasan yang aman bagi lingkungan, yang tidak menimbulkan sampah yang sulit terurai. Penggunaan kemasan yang demikian akan meningkatkan reputasi merek bahwa Horizon peduli dengan lingkungan.
- b. Memantau perkembangan peraturan BPOM (W1, T6)  
Horizon terus menjaga reputasi merek dengan menyediakan makanan yang berkualitas, baik dalam rasa maupun keamanan makanan. Manajer akan terus memantau perkembangan peraturan BPOM mengenai standar makanan setiap 1 bulan sekali melalui internet
- c. Terus belajar dan mengevaluasi bisnis (W2, T2, T3)  
Penulis terus belajar dari orang yang berpengalaman dalam bisnis, dan belajar dari literatur mengenai catering untuk menambah pengetahuan. Selain itu juga mengevaluasi bisnis, menganalisis apa yang dapat diperbaiki. Hal ini dilakukan agar bisnis semakin baik dan kompetitif agar konsumen tetap puas, dan tidak berpindah ke jasa catering lain.

**Tabel 3.4**

**TOWS Matrix Horizon**

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.



		Strengths	Weaknesses
		1. Variasi produk luas dari berbagai maam negara	1. Reputasi <i>brand</i> belum terbentuk
<b>TOWS MATRIX</b> © Hakti Cipta milik Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie Hak Cipta Dilindungi Undang-undang		2. Cita rasa menu enak	2. Kurangnya pengalaman bisnis
		3. Kualitas layanan terbaik	3. Loyalitas konsumen belum terbentuk
		4. Promosi terbaik	
		5. Gambar produk profesional	
		6. Kemasan ramah lingkungan	
		Opportunities	
1. Kondisi politik yang menguntungkan	1. Menambah variasi produk (S1, O2, O4)  (Dijabarkan pada Hal. 24, 64)	1. Meningkatkan reputasi merek dengan melaksanakan promosi yang gencar (W1, W2, W3, O2, O3)  (Dijabarkan pada Hal. 43, 70-74)	
2. Peningkatan <i>Gross Domestic Products</i> yang signifikan	2. Mengembangkan aplikasi khusus Horizon (S3, O1, O3)  (Dijabarkan pada Hal. 4, 24, dan 60)	2. Menanyakan <i>feedback</i> konsumen (W2, O3)  (Dijabarkan pada Hal. 43, 77-78 )	
3. Pengembangan teknologi			
4. <i>Bargainin power of suppliers</i> rendah			
Threats		ST	WT
1. Banyaknya jumlah pesaing	1. Menambah variasi produk, dan konsisten dalam rasa serta pelayanan (S1, S2, S3, T1, T2, T3)  (Dijabarkan pada Hal. 25-44, 57-59, 64)	1. Menggunakan kemasan yang ramah lingkungan (W1, W3, T5)  (Dijabarkan pada Hal. 45)	
2. <i>Bargaining power of buyer</i> tinggi	2. Melaksanakan promosi pengumpulan poin dengan konsisten (S4, T1, T4)  (Dijabarkan pada Hal. 44, 70, 74)	2. Memantau perkembangan peraturan BPOM (W1, T6)  (Dijabarkan pada Hal. 45)	
3. Ketersediaan substitusi			
4. Konsumen yang sensitif harga			
5. Isu lingkungan	3. Memanfaatkan visual produk yang menarik dan kemasan ramah lingkungan (S5, S6, T1, T2, T3, T4, T5) (Dijabarkan pada Hal. 44)	3. Terus belajar dan mengevaluasi bisnis (W2, T2, T3)  (Dijabarkan pada Hal. 45, 77-79, 91)	
6. Regulasi BPOM yang dapat berubah			

Sumber: Data yang diolah

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