

BAB II

ANALISIS INDUSTRI

Seorang wirausahawan dalam proses menciptakan serta mengembangkan sebuah usaha perlu melakukan analisis industri terlebih dahulu terhadap usaha yang akan dilakukan sehingga usaha yang direncanakan dapat lebih fokus tentang tren yang ada pada industri masa kini. Kondisi pasar yang dinamis merupakan suatu alasan pentingnya melakukan analisis industri sebelum memulai suatu bisnis baru.

Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menganalisis industri diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Permintaan Industri

Permintaan selalu berhubungan dengan industri yang sering digunakan oleh masyarakat. Pengetahuan tentang pasar yang sedang mengalami pertumbuhan atau penurunan industri tersebut, jumlah pesaing, semua perubahan pada kebutuhan konsumen serta daya beli konsumen merupakan persoalan penting dalam mencoba menetapkan bisnis potensial yang mungkin dicapai oleh suatu usaha baru. Permintaan industri makanan tentunya hanya memiliki sedikit guncangan. Hal ini dikarenakan industri makanan merupakan industri yang permintaannya inelastik. Walaupun harga bahan makanan terus meningkat, akan tetapi permintaan terhadap produk makanan cenderung tetap. Hal ini dikarenakan makanan merupakan kebutuhan pokok.

2. Persaingan

Kebanyakan wirausahawan umumnya mendapat ancaman dari perusahaan-perusahaan besar. Oleh sebab itu, seorang wirausahawan sebaiknya harus mempersiapkan diri untuk menghadapi ancaman tersebut, menentukan dengan tepat siapa saja yang





menjadi pesaingnya, serta harus mengetahui kekuatan dan kelemahan dari strategi yang diterapkan.

3. Fokus pada market tertentu

Seorang wirausahawan harus mengetahui informasi tentang siapa saja yang akan menjadi calon pelanggan, lingkungan bisnis seperti apa yang terdapat di dalam pasar, dan area geografisnya dimana suatu usaha dapat berjalan.

Dengan mengetahui informasi mengenai industri dan pesaing, maka perusahaan dapat merumuskan sebuah strategi yang efektif bagi perusahaan. Strategi yang efektif tidak hanya dapat menanggulangi berbagai ancaman yang ada, tetapi juga bisa menciptakan peluang bagi perusahaan,

A. Gambaran Masa Depan

Globalisasi dan tuntutan gaya hidup yang serba praktis dan cepat telah membawa pengaruh ke pola konsumsi masyarakat, dengan terjadinya pergeseran konsumsi dari nasi sebagai menu utama ke produk mie ataupun roti yang siap saji.

Hal itu sejalan dengan makin maraknya industri *bakery* di tanah air untuk mengisi kebutuhan masyarakat akan makanan sumber energi tersebut. Derasnya arus informasi serta semakin tingginya tingkat pendidikan masyarakat juga telah melahirkan tuntutan yang makin besar terhadap produk-produk yang dikonsumsi.

Industri *bakery* merupakan bagian dari industri makanan jadi yang memanfaatkan tepung terigu sebagai bahan baku utama dalam proses produksinya. Roti memiliki karakteristik sebagai makanan pokok. Pertama, roti mengandung karbohidrat yang tinggi. Oleh karena itu orang akan memperoleh kalori sebagai sumber energi yang cukup dengan mengkonsumsi roti. Kedua, roti bergizi tinggi,



kandungan gizi dalam roti melengkapi kebutuhan nutrisi orang yang mengkonsumsinya. Berikutnya, roti dapat disajikan dengan beragam rasa dan penyajian,

Roti umumnya dikonsumsi untuk sarapan pagi. Namun, saat ini roti juga dikonsumsi lebih dari sekedar untuk sarapan, dengan sifatnya yang praktis, padat dan bergizi, roti dapat memenuhi kebutuhan gaya hidup masyarakat yang semakin *mobile* kapan saja dan dimana saja. Data Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas), yang dilakukan kembali, menunjukkan pada tahun 2009 konsumsi nasional roti tawar sekitar 750 juta bungkus, angka ini meningkat sebesar 61% pada tiga tahun berikutnya sehingga menjadi sekitar 1,2 miliar bungkus. Sedangkan konsumsi roti manis pada tahun 2009 diperkirakan sekitar 8,4 miliar potong, kemudian meningkat sebesar 53% pada tahun 2012 sehingga menjadi sekitar 6,4 miliar potong.10,8 miliar potong. Dapat diprediksi, seiring dengan perkembangan dan perubahan gaya hidup modern di masa mendatang, konsumsi roti nasional akan terus meningkat dari tahun ke tahun.

Di Jakarta pengusaha yang bergerak dalam industri *bakery* jumlahnya cukup banyak dengan perkembangan yang cenderung meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa permintaan roti untuk daerah Jakarta cukup tinggi sehingga mendorong pengusaha untuk masuk ke dalam pasar. Berikut ini adalah data yang menunjukkan jumlah perusahaan *Bakery* di Jakarta.

Tabel 2.1

Perkembangan Jumlah Perusahaan *bakery* di Jakarta tahun 2008-2012

Tahun	Besar dan Sedang	Kecil
2008	64	124
2009	86	132
2010	91	150
2011	89	148
2012	93	155

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2012

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.



Berdasarkan Tabel 2.1 perkembangan bisnis *bakery* hingga tahun 2012 terus tumbuh signifikan. Hal ini bisa diamati dari semakin banyaknya usaha *bakery* yang muncul, baik mulai dari usaha rumahan hingga usaha berskala besar dan sedang. Banyak dari mereka yang mengusung konsep-konsep unik yang dihadirkan demi mendapat perhatian konsumen. Para pengusaha *bakery* tidak hanya menawarkan berbagai pilihan roti dan *cake* yang enak, tetapi juga memberikan pelayanan yang maksimal untuk menarik konsumen. Namun masih sedikit dari mereka yang menspesialisasikan produknya dengan gandum sebagai bahan utamanya.

Sekarang ini sudah banyak orang yang mulai memperhatikan betapa pentingnya arti sebuah kesehatan. Sehingga secara perlahan, mereka beralih untuk menerapkan gaya hidup sehat dengan mengkonsumsi makanan yang lebih bersifat natural. Salah satunya adalah dengan mengkonsumsi gandum yang kaya akan serat dan sumber yang baik untuk sumber energi. Gandum dapat diolah menjadi berbagai jenis makanan, salah satunya adalah roti.

Gandum adalah sekelompok tanaman sereal dari suku padi - padian yang kaya akan karbohidrat. Gandum biasa digunakan untuk produksi tepung terigu, sebagai pakan ternak atau dipakai untuk menghasilkan alkohol dengan cara fermentasi, dan berguna untuk bahan industri yang mempergunakan karbohidrat sebagai bahan baku. Gandum memiliki kandungan karbohidrat dengan kadar antara 60-66%, kadar protein 9,7% hingga 15,57%, lemaknya 1,28-2,66%. Selain itu, seratnya mempunyai kadar *betaglucagon* dan sebagian asam juga mengandung etanol. Eksperimen modern telah membuktikan bahwa tepung gandum memiliki manfaat kesehatan seperti mengurangi kolesterol, mengurangi sakit penderita kanker usus, dan penyakit lambung, diabetes dan dapat menekan tekanan darah dan kadar lemak.

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.



Kata terigu sendiri merupakan kata serapan dari bahasa Portugis "trigo" yang berarti gandum. Tanaman gandum jarang ditemukan di Indonesia karena kondisi lingkungan fisik yang tidak cocok, walaupun gandum merupakan tanaman subtropics. Usaha memperkenalkan gandum sebagai alternatif bahan pangan malah membuat produk ini menjadi komoditas paling populer nomor dua setelah beras, padahal jelas Indonesia hanya bisa mengimpor dan tidak memproduksi gandum.

Tabel berikut merupakan data tentang impor komoditas sub sektor pangan juni - Juli 2013 :

Tabel 2.2
Impor komoditas sub sektor tanaman pangan, Juni – Juli 2013

Komoditas	Juni		Juli		Kumulatif Jan-Juli	
	Volume (kg)	Nilai (US\$)	Volume (kg)	Nilai (US\$)	Volume (kg)	Nilai (US\$)
Beras	35,007,187	15,605,677	23,072,414	9,914,646	266,889,622	137,199,664
Beras olahan	0	0	95	774	10,161	35,053
Gandum, Meslin	518,144,806	193,102,095	598,887,905	226,836,098	3,909,945,014	1,480,420,834
Gandum, Meslin olahan	13,190,616	12,307,053	19,746,961	16,939,104	145,286,715	111,837,632
Jagung	181,467,959	54,349,870	331,291,028	97,515,056	1,624,299,028	492,681,050
Jagung olahan	3,593,945	1,924,669	7,769,226	3,830,192	33,349,336	17,051,631
Kacang tanah	38,938,298	47,918,315	38,246,179	44,390,708	184,896,780	219,613,393
Kacang tanah olahan	106,102	276,495	315,918	911,903	1,046,329	2,916,672
Kedelai	175,727,540	104,981,289	227,967,620	139,689,136	1,090,425,588	670,467,118
Kedelai olahan	2,047,050	1,891,405	2,941,766	3,639,069	13,616,320	17,503,785
Kacang Hijau	7,934,231	7,777,689	13,031,517	13,273,820	62,590,444	57,736,630
Ubi jalar	3,864	6,351	0	0	21,085	31,877
Ubi kayu	0	0	0	0	100,798	38,380
Ubi kayu olahan	17,346,801	8,919,663	24,998,050	12,997,866	158,496,429	75,856,590
Tanaman Pangan Lainnya	244,054	1,045,373	204,497	1,157,672	1,372,780	6,599,583
TOTAL	993,752,453	450,105,944	1,288,473,176	571,096,044	7,492,346,429	3,289,989,892

Sumber : Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Kementerian Pertanian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber atau dengan cara lain.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, 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



Berdasarkan data yang diperoleh perkembangan nilai impor komoditas sub sektor tanaman pangan pada bulan Juli 2013 mengalami peningkatan sebesar 26,88% dibandingkan bulan Juni 2013, yakni dari US\$ 450,11 juta menjadi US\$ 571,1 juta. Demikian pula dari sisi volume impor komoditas tanaman pangan mengalami peningkatan sebesar 29,66% yakni dari 993,75 ribu ton, menjadi 1,29 juta ton. Pada bulan Juli 2013, komoditas utama impor sub sektor ini adalah gandum/meslin segar yang mencapai US\$ 226,84 juta, kedelai segar sebesar US\$ 139,69 juta dan jagung sebesar US\$ 97,52 juta. Perkembangan impor komoditas sub sektor tanaman pangan bulan Juni - Juli 2013

Royals Bakery & Cake hadir sebagai alternatif bagi konsumen yang memiliki aktivitas tinggi namun tetap mengutamakan gaya hidup sehat. Tersediannya produk yang sehat dan mengenyangkan akan memberi hidup lebih berkualitas. Pemilihan lokasi di Kelapa Gading, Jakarta Utara karena Kelapa Gading telah menjadi kawasan yang mengalami perkembangan pesat dimana pelaku bisnis di kawasan ini memiliki aktivitas dan mobilitas yang sangat tinggi. Secara ekonomi, Kelapa Gading merupakan daerah pusat bisnis di Jakarta Utara. Pendirian usaha dengan mengambil lokasi di Kelapa Gading yang dekat dengan target market ini diharapkan dapat mengalami prospek yang cerah.

Seiring dengan berjalannya usaha, *Royals Bakery & Cake* akan menambah produk-produk yang baru sesuai dengan perkembangan tren. Apabila usaha telah mencapai masa yang stabil dan memiliki banyak pelanggan tetap, maka penulis berencana untuk membuka cabang di daerah lain dengan menjual bisnis dengan pola atau sistem *franchise*.

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.



B. Analisis Pesaing

Menurut Kotler dan Amstrong (2012:552) 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.

Melalui analisis pesaing, perusahaan dapat mengetahui keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing, alasan pelanggan menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan dibandingkan menggunakan produk yang dihasilkan oleh pesaing, dapat melakukan komunikasi terhadap faktor-faktor keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) secara efektif kepada pelanggan potensial. Selain itu, dapat berpikir kreatif dan inovatif untuk melakukan perubahan guna meningkatkan nilai produk yang dihasilkan perusahaan.

Dalam dunia persaingan, tugas utama pengusaha adalah menggaet pelanggan sebanyak mungkin, baik pelanggan baru maupun pelanggan lama, dan juga bagaimana cara mematikan laju perkembangan pesaing. Dengan demikian, dalam menjalankan strategi perusahaan yang kompetitif, seorang pengusaha diharapkan untuk terus-menerus mengetahui dan memantau setiap gerak-gerik pesaing.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam analisis pesaing adalah mengidentifikasi apa saja yang terlibat dalam bisnis tersebut untuk mengetahui pesaing utama perusahaan. Selanjutnya yang harus diperhatikan adalah analisis atribut-atribut yang dimiliki oleh pesaing utama. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan melakukan analisis SWOT atas bisnis yang sedang dilakukan dibandingkan dengan pesaing utama intinya, analisis pesaing merupakan salah satu alat untuk memulai secara kreatif memikirkan kembali strategi-strategi yang dimiliki perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta dilindungi 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.



Oleh sebab itu, seorang wirausahawan harus mengenal dengan baik persaingan seperti apa yang akan dihadapinya. Selain itu, juga harus dapat membuat keputusan yang tepat dengan cara mengoptimalkan sumber daya manusia, membentuk tim kerja yang solid, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan membuat rencana atau strategi untuk memenangkan persaingan. Seorang wirausahawan harus dapat mengenali kekuatan dan kelemahan pesaingnya untuk menetapkan strategi terbaik dan efektif bagi perusahaan sehingga perencanaan pemasaran yang diterapkan dapat berfungsi dengan optimal.

Dengan mengetahui tujuan, kekuatan, kelemahan, pola reaksi dan strategi pesaing maka perusahaan akan dapat menetapkan strategi yang tepat dalam menghadapi pesaingnya serta mempersiapkan strategi menyerang ataupun bertahan untuk menghadapi pesaing. Cara-cara untuk memperoleh informasi mengenai pesaing, antara lain yaitu melakukan kunjungan personal ke perusahaan pesaing, menggunakan produk pesaing, mencari informasi melalui internet mengenai profil pesaing, dan berkomunikasi dengan konsumen untuk mengetahui pendapat konsumen mengenai pesaing. Pesaing *Royals Bakery & Cake* sudah mempunyai nama besar dan telah terkenal luas oleh masyarakat.

Berikut adalah beberapa daftar nama-nama pesaing langsung *Royals Bakery & Cake* yang terletak di daerah Kelapa Gading adalah sebagai berikut :

1. **AJ Bakery & Cake**

Mulai didirikan	: Tahun 1990
Jenis produk	: Roti, <i>Cake</i> dan lain-lain
Produk unggulan	: Roti
Segmentasi harga	: <i>Middle high class</i>
Jumlah <i>outlet</i>	: 3 <i>outlet</i>

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.



Tipe toko : *Central kitchen*
 (C) Alamat : Jl. Boulevard Raya Blok DF No. 22, Kelapa
 Gading Jakarta Utara

Alamat website : <http://www.ajbakery.com/>

Nomor telepon : (021) 452 8467

Opening Hour : 07.00 – 22.00

2) Tous Les Jours

Mulai didirikan : Tahun 2011

Jenis produk : Roti , *cake, sandwich* dan lain-lain

Produk unggulan : Roti

Segmentasi harga : *Middle high class*

Jumlah *Outlet* : 4 *Outlet*

Tipe toko : *Central Kitchen*

Alamat : Mall Kelapa Gading 1, Lt. Dasar, Jl. Boulevard Raya
 Blok M, Kelapa Gading, Jakarta Utara

Alamat website : <http://tljdays.com>

Nomor telepon : (021) 450 8643

Opening Hour : 10.00 – 22.00

3) Bread Talk

Mulai didirikan : Tahun 2000

Jenis produk : Roti dan *cake*

Produk unggulan : Roti

Segmentasi harga : *Middle High Class*

Jumlah outlet : diatas 25 *outlet*

Tipe toko : *Open Kitchen*

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.



Alamat : Jl. Boulevard Barat Blok LC 7 Bo. 19, Kelapa Gading
Jakarta Utara

Alamat website : <http://www.breadtalkindonesia.com/>

Nomor telepon : (021) 452 3001

Opening Hour : 10.00 – 22.00

Mengingat perusahaan tersebut telah berdiri terlebih dahulu maka selain merupakan pesaing mereka juga dapat dijadikan sebagai standar acuan pembelajaran bagi *Royals Bakery & Cake* untuk terus bertahan dan berkembang menjadi lebih baik.

Analisis Persaingan Model Lima Kekuatan Porter

Menurut Fred R. David (2011:145) Model Lima Kekuatan Porter adalah suatu kerangka kerja untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Michael Porter. Model Lima Kekuatan Porter menjelaskan tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intesnsitas persaingan antar-perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain. Menurut porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan. Model Lima Kekuatan Porter dapat dilihat pada gambar 2.1

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:

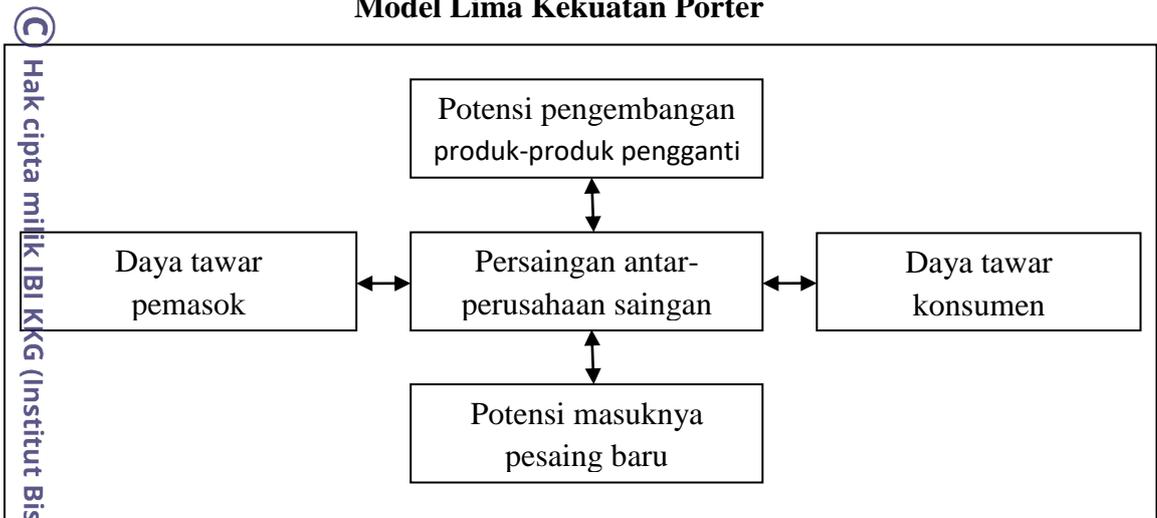
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

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 2.1
Model Lima Kekuatan Porter



Sumber : Fred R. David (2011:146)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Analisis persaingan Lima Kekuatan Porter dalam bisnis *Royals Bakery &*

Cake dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Ancaman dari Pesaing Baru

Masuknya pendatang baru akan menimbulkan persaingan semakin bertambah dan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, seperti kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Dalam dunia bisnis akan selalu ada pendatang baru. Ada beberapa faktor penghambat pendatang baru masuk ke dalam suatu industri atau yang biasa disebut dengan hambatan masuk (*barriers to entry*).

2. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka untuk menaikkan harga maupun mengurangi kualitas barang atau jasa. Biasanya semakin sedikit jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok, dan semakin kuat posisi tawarnya.

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.



Dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari, *Royals Bakery &*

C *Cake* akan sangat tergantung pada pemasok, khususnya pemasok bahan baku tepung terigu, gandum, telur, mentega, gula dan bahan lainnya perlu dilakukan secara berkelanjutan demi kelangsungan usaha. Namun demikian, *Royals Bakery & Cake* akan menjalin kerjasama dengan beberapa pemasok sehingga tidak tercipta suatu ketergantungan hanya pada satu pemasok saja.

3) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli merupakan pihak yang memiliki kekuatan dalam penentuan keputusan pembelian. Konsumen dapat membeli lebih dari satu jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan, tapi juga dapat beralih ke produk milik perusahaan pesaing. Semakin besar pembelian, semakin banyak pilihan yang tersedia bagi pembeli akan membuat posisi pembeli semakin kuat.

4) Ancaman dari produk pengganti

Produk substitusi adalah produk-produk yang menjadi alternatif atau memberikan keuntungan yang sama sehingga dapat menjadi pengganti dari suatu produk. Pembeli memiliki kecenderungan untuk mengganti produk karena kinerja dari produk pengganti lebih baik, memiliki harga relatif murah, dan lebih gampang ditemukan di pasar.

5) Intensitas Persaingan diantara Para Pesaing

Menurut Fred R. David (2011:148) persaingan antar perusahaan merupakan yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif Michael Porter. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Untuk mengatasi persaingan dalam industri, perusahaan harus meningkatkan kualitas yang lebih baik lagi, harga lebih terjangkau, melakukan

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.



inovasi-inovasi baru terhadap produknya supaya masyarakat tidak mengalami kejenuhan terhadap produk tersebut.

Dalam hal ini, *Royals Bakery & Cake* memiliki banyak pesaing yang mempunyai jenis usaha yang sama. Pesaing-pesaing tersebut antara lain *AJ Bakery & Cake*, *Tous Les Jours* dan *Bread Talk*. Namun *Royals Bakery & Cake* menerapkan strategi differensiasi untuk memenangkan persaingan. Differensiasi yang dapat dilihat secara fisik (*tangible*) antara lain adalah jenis produk yang tersedia, desain interior dan eksterior toko, serta penampilan karyawan.

A. Analisis SWOT

Analisis SWOT berguna untuk menganalisis faktor-faktor di dalam organisasi yang memberi andil terhadap kualitas pelayanan atau salah satu komponennya sambil mempertimbangkan faktor-faktor eksternal. Dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis, diperlukan suatu penilaian internal dan eksternal perusahaan. Hal ini diperlukan untuk menentukan strategi apa saja yang bisa dilakukan untuk menghadapi persaingan. Penilaian-penilaian ini menentukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Menurut Kotler dan Keller (2009:51) analisis SWOT merupakan keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Berikut ini adalah analisis SWOT dari *Royals Bakery & Cake*:

1. Kekuatan (*Strengths*)

a. Lokasi yang strategis

Lokasi yang dipilih oleh *Royals Bakery & Cake* sangat strategis karena terletak di pusat kota yaitu Kelapa Gading, Jakarta Utara yang merupakan kawasan kuliner yang ramai dikunjungi oleh masyarakat.



- b. Bahan berkualitas untuk produk teratas
 - c. Produk yang bervariasi
 - d. Teknologi canggih
 - e. Fasilitas dan kenyamanan toko
 - f. Dukungan pelayanan yang optimal
- Dalam membuat produknya, *Royals Bakery & Cake* sangat selektif dalam memilih bahan baku yang berkualitas seperti terigu. Karena bahan baku yang berkualitas akan mempengaruhi cita rasa produk yang nantinya akan memberikan kepuasan bagi konsumen. Sebagian bahan baku masih menggunakan bahan import.
- Pilihan produk yang bervariasi menjadi kekuatan karena dapat meningkatkan minat masyarakat terhadap *Royals Bakery & Cake*. Hal ini dapat disebabkan oleh kecenderungan setiap orang untuk membeli produk yang diinginkan dan mencoba sesuatu yang baru.
- Royals Bakery & Cake* menggunakan mesin dengan teknologi modern dalam proses pembuatan produknya. Hal ini akan memberikan kemudahan dalam melayani setiap konsumen.
- Berbagai fasilitas yang diberikan *Royals Bakery & Cake*, seperti pendingin ruangan (AC), dan sofa untuk menunggu pesanan. Tata ruangan diatur semenarik mungkin serta sangat dijaga kebersihannya agar menciptakan suasana yang rileks dan nyaman.
- Tenaga kerja *Royals Bakery & Cake* merupakan tim kerja yang kompak, memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi dan loyalitas terhadap perusahaan. Motivasi yang tinggi ini akan mendorong setiap karyawan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada para konsumen.

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

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



- g. Desain interior dan eksterior

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

Desain ruangan dan toko *Royals Bakery & Cake* didesain dengan semenarik mungkin. Untuk desain interior ruangan, terdapat rak dan meja yang disediakan untuk roti dan *cookies* kemudian ada 2 *display* khusus untuk meletakkan *cake*. Di bagian wallpaper terdapat pajangan bergambar gandum. Konsep yang diberikan adalah sedikit nuansa Victoria dengan sentuhan modern sedangkan dinding akan didominasi warna coklat. Untuk bagian luar papan nama *Royals Bakery & Cake* didesain dengan bentuk tulisan dan gambar yang *eye catching* agar menarik perhatian orang yang lewat.

2. Kelemahan (Weaknesses)

- a. Biaya modal yang relatif tinggi

Biaya modal awal yang diperlukan untuk pendirian *Bakery* cukup tinggi, seperti desain interior toko dan peralatan dapur.

- b. Kurang pengalaman dalam manajemen

Royals Bakery & Cake merupakan perusahaan baru dan perusahaan pertama yang dirintis oleh pemilik. Oleh karena itu masih tergolong minim dalam hal manajemen.

- c. Belum dikenal oleh masyarakat

Karena bisnis yang masih tergolong baru, maka belum dikenal oleh masyarakat luas, namun seiring dengan berjalannya waktu dan kegiatan promosi *Royals Bakery & Cake* dapat dikenal secara luas.

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.



3. Peluang (*Opportunities*)

- C** a. Kepadatan penduduk yang tinggi
Kota Jakarta memiliki tingkat kepadatan penduduk yang tinggi sehingga menciptakan terbukannya peluang untuk mendapatkan target pasar yang lebih luas dan memudahkan dalam perekrutan tenaga kerja.
- b. Gaya hidup masyarakat yang praktis dan konsumtif
Gaya hidup masyarakat perkotaan saat ini cenderung konsumtif seiring dengan munculnya masyarakat golongan menengah baru.
- c. Perkembangan teknologi
Seiring dengan perkembangan zaman, maka teknologi semakin maju dan berkembang. Apalagi, dengan adanya transfer teknologi di era globalisasi saat ini.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4. Ancaman (*Threats*)

- a. Adanya pesaing sebelumnya yang telah eksis
Banyaknya pesaing sejenis yang sudah ada dalam bisnis ini yang rata-rata memiliki pelanggan yang setia, terutama di daerah Kelapa Gading, Jakarta Utara. Hal ini dapat menjadi ancaman karena bisnis memiliki pasar yang sama dengan pesaing.
- b. Persaingan harga dengan pesaing.
Persaingan harga dengan pesaing memungkinkan tidak tercapainya jumlah penjualan yang diharapkan *Royals Bakery & Cake*. Hal ini disebabkan oleh pasar yang lebih memilih perusahaan lama yang sudah dikenal dan dipercaya dibanding dengan perusahaan baru.

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.



- c. Kebijakan pemerintah yang berubah-ubah

Ⓒ Pemerintah memegang peranan penting dalam hal ekonomi misalnya seperti inflasi dan kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) yang kemudian akan menyebabkan biaya operasional bertambah.

- d. Kesan negatif karena olahan gandum dianggap produk yang mahal

Kesan negatif karena dari masyarakat yang beranggapan bahwa jenis olahan gandum itu mahal. Hal ini dapat menjadi ancaman karena memungkinkan orang-orang enggan mengonsumsi produk yang ditawarkan oleh *Royals Bakery & Cake*.

Menurut Fred R. David (2011:327) matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi SO (kekuatan-ancaman) dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Berikut adalah matriks SWOT *Royals Bakery & Cake*:

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



Tabel 2.3

Matriks SWOT

Faktor internal Faktor eksternal		Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
		1. Lokasi yang strategis 2. Kualitas Bahan Baku yang baik 3. Produk yang bervariasi 4. Teknologi canggih 5. Fasilitas dan kenyamanan toko 6. Dukungan pelayanan yang optimal 7. Desain interior dan eksterior	1. Biaya modal yang tinggi 2. Kurang pengalaman dalam manajemen 3. Belum dikenal oleh masyarakat
Opportunities (Peluang)	Strategi S-O	Strategi W-O	
Kepadatan penduduk yang tinggi Gaya hidup masyarakat yang praktis dan konsumtif Perkembangan teknologi	1. Menyebarkan brosur. (S1,O1) 2. Memanfaatkan perkembangan tren yang ada dengan konsep ala Eropa yang dilengkapi peralatan canggih dan fasilitas yang lengkap. (S4,S5, O3) 3. Mengedepankan keragaman menu yang dimiliki dalam kegiatan pemasarannya. (S3,O2)	1. Menyimpan produk di dalam etalase khusus agar produk dapat bertahan 2-3 hari. (W1,O3) 2. Merekrut tenaga kerja yang <i>professional</i> . (W2,O1) 3. Membuat layanan promosi melalui media internet. (W3,W4,O3)	
Threats (Ancaman)	Strategi S-T	Strategi W-T	
1. Adanya pesaing sebelumnya yang telah eksis 2. Persaingan harga dengan pesaing 3. Kebijakan pemerintah yang berubah-ubah 4. Kesan negatif karena dianggap produk mahal	1. Pengembangan produk dengan menciptakan produk-produk yang baru sesuai dengan tren (S2,S3,T1) 2. Meningkatkan pelayanan dengan melakukan pembinaan terhadap karyawan. (S6,T1) 3. Melakukan efisiensi biaya variabel seperti biaya listrik dan air. (S4,T3)	1. Penetapan harga yang lebih rendah dari pesaing (W2,T1,T2) 2. Membangun <i>brand image</i> dan differensiasi terhadap produk dan jasa. (W3,T4)	

Sumber : *Royals Bakery & Cake*, 2013

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



B. Analisis CPM (*Competitive Profile Matriks*)

Menurut David, Fred (2011:160) Matriks Profil Kompetitif (CPM) digunakan untuk mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan sampel. Bobot dan skor bobot total, baik dalam Matriks Profil Kompetitif maupun Evaluasi Faktor Eksternal, memiliki arti yang sama. Namun demikian, faktor keberhasilan penting (*Critical Success Factors*) dalam Matriks Profil Kompetitif mencakup baik isu-isu internal maupun eksternal; karenanya, peringkatnya mengacu pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 = sangat kuat; 3 = kuat; 2 = lemah; 1 = sangat lemah.

Dari hasil pengamatan yang telah dilakukan penulis untuk mengidentifikasi pesaing utama dengan cara CPM, dipilih 3 pesaing yang menjadi pesaing utama *Royals Bakery & Cake*. Ketiga pesaing tersebut adalah *AJ Bakery & Cake*, *Tous Les Jours*, dan *Bread Talk*. Jika dilihat dari faktor-faktornya, *product quality*, *price competition*, dan *promotion* masing-masing mendapat bobot 0,2; karena faktor tersebut merupakan hal utama yang paling penting di dalam persaingan. Kemudian dilanjutkan oleh *place* yang mendapat bobot 0,17, *service quality* dengan bobot 0,13 dan *Physical evidence* yang mendapat bobot 0,1. Hal ini dapat dijelaskan melalui analisis CPM yang ada pada tabel berikut :

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.



Tabel 2.4
Competitive Profile Matrix

Critical Success Factors	Weight	Royals Bakery & Cake		AJ Bakery & Cake		Tous Les Jours		Bread Talk	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Product quality	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Price competition	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Place	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68	4	0.68
Promotion	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Service quality	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52
Physical evedence	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1		3.6		3.34		3.57		3.9

Sumber: Data Olahan

Dari hasil analisis CPM di atas, dapat disimpulkan bahwa *Royals Bakery & Cake* dapat bersaing dengan pesaingnya walaupun masih tergolong perusahaan baru, hal ini dilihat dari total *score* yang diperoleh, yaitu 3,6 dimana *score* tersebut lebih tinggi dibandingkan dua pesaingnya, yaitu *AJ Bakery & Cake* dan *Tous Les Jours*. Sedangkan, total *score* tertinggi diraih oleh *Bread Talk* dengan *score* 3.9 yang menunjukkan bahwa *Bread Talk* merupakan pesaing terberat *Royals Bakery & Cake* secara keseluruhan. *Bread Talk* lebih unggul dibanding *Royals Bakery & Cake* dan pesaing lainnya.

Satu catatan tentang interpretasi: Hanya karena sebuah perusahaan mendapat peringkat 3.2 dan perusahaan lain mendapat 2.80 dalam Matriks Profil Kompetitif, bukan berarti bahwa perusahaan pertama 20% lebih baik daripada perusahaan kedua. Angka itu menunjukkan kekuatan relatif perusahaan, tetapi presisi yang diisyaratkan hanyalah ilusi. Angka-angka tersebut bukanlah sulap. Tujuannya bukanlah pada satu angka tunggal, melainkan untuk menyesuaikan serta mengevaluasi informasi secara bermakna sehingga membantu dalam pengambilan keputusan (Fred R. David (1981:161).

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.



C. Segmentasi Pasar

Segmentasi menurut Kotler dan Armstrong (2012:214) adalah membagi pasar menjadi kelompok-kelompok kecil dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku berbeda yang mungkin memerlukan produk atau bauran pemasaran tersendiri.

Melalui segmentasi pasar ini, perusahaan membagi pasar yang besar ke dalam segmen-segmen yang kecil sehingga dapat dijangkau oleh perusahaan secara efektif dan efisien dengan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dalam segmen tersebut. Pemokusan segmentasi pasar *Royals Bakery & Cake* berdasarkan segmentasi geografis dan segmentasi demografis. Pembahasan lebih lanjut mengenai segmentasi pasar akan dijelaskan di Bab perencanaan pemasaran.

G. Ramalan Industri dan Pasar

Ramalan Industri menurut Kotler dan Amstrong (2006:127), adalah

“Seni memperkirakan permintaan di masa depan dengan mengantisipasi apa yang tampaknya akan dilakukan pembeli di bawah kondisi masa depan tertentu”.

Ramalan industri yang akurat sangat penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Pengurangan biaya dapat dicapai dengan meramalkan penjualan secara lebih akurat dari pada pesaing lainnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IBI IKKG (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.