



BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

3.1. Trend dan Pertumbuhan Industri

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia pada pertengahan tahun 2020 menjadi salah satu penggerak utama perubahan perilaku masyarakat nasional dalam melakukan kegiatan belanja dan pembelian produk. Menurut Exabytes (Exabytes:2020), jumlah pelanggan e-commerce yang tercatat sejak Juli 2020 mencapai 38,3%. Selain itu, peningkatan jumlah bisnis online berbasis PT, CV maupun UMKM biasa mencapai 120% dari Februari 2019 hingga Agustus 2020. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan yang sangat signifikan, baik dalam jumlah pelanggan maupun jumlah pebisnis baru yang memulai start up bisnis berbasis online. (Sumber: <https://tirto.id/>)

Menurut Kadin (Kamar Dagang dan Industri) (Insi Nantika:2021), sebanyak 87,5% UMKM di Indonesia terdampak langsung dari adanya pandemic COVID-19, yang sebagian besarnya merupakan bisnis offline. Beberapa faktor tersebut menjadi pelopor ide dan inovasi bisnis ini untuk mendirikan bisnis online yang menyediakan kebutuhan primer masyarakat, dengan tetap menjaga standar sanitasi dan kesehatan calon customer. (Sumber: <https://mediaindonesia.com/>)

Berdasarkan laporan *Momentum Works* (*Momentum Works*, 2022), nilai *gross merchandise value* (GMV) *e-commerce* di Asia Tenggara mengalami peningkatan sebesar 14,23% disbanding tahun sebelumnya. Berikut grafik perkembangan nilai transaksi bruto:

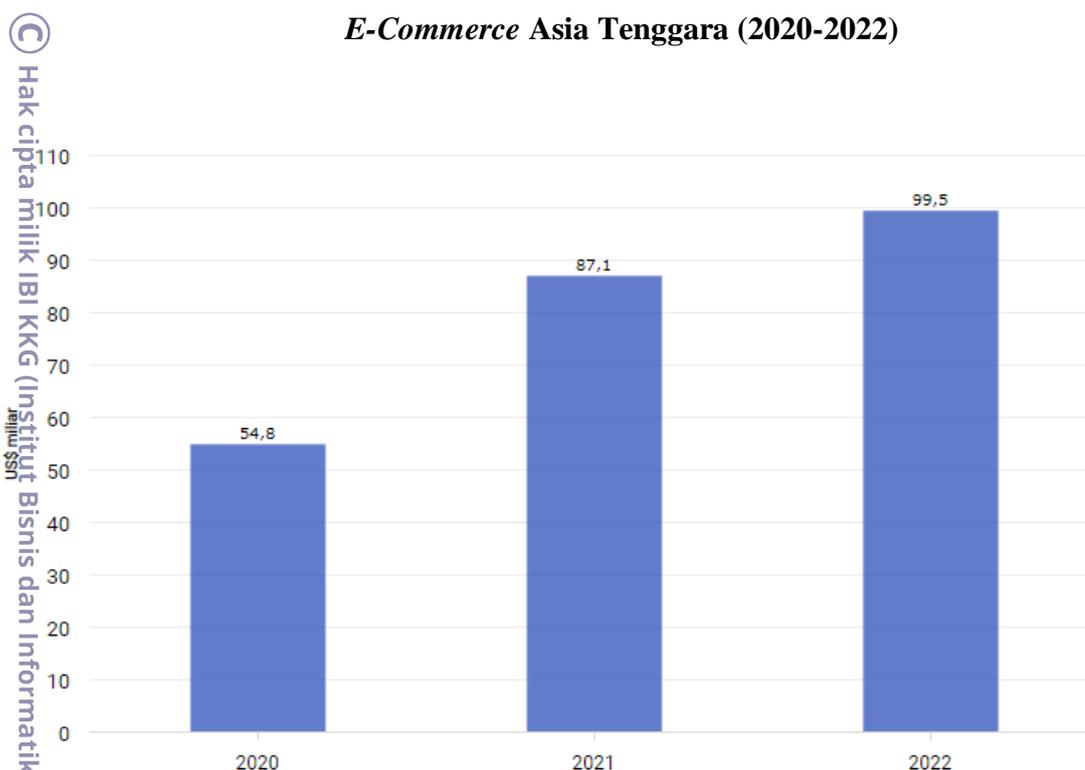
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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 3.1 Nilai Transaksi Bruto (Gross Merchant Value/GMV)

E-Commerce Asia Tenggara (2020-2022)



Sumber: <https://databoks.katadata.co.id/>

Berdasarkan gambar 3.1 diatas, Indonesia menjadi salah satu penyumbang nilai GMV *e-commerce* terbesar, dengan nilai transaksi bruto US\$ 51,9 miliar. Data ini menunjukkan meningkatnya minat konsumen untuk melakukan transaksi jual beli dalam platform *e-commerce*.

3.2. Analisis Pesaing

Menurut David (2017:36), kunci dari keunggulan kompetitif adalah:

“Strategic management is all about gaining and maintaining competitive advantage. This term can be defined as any activity a firm does especially well compared to activities done by rival firms, or any resource a firm possesses that rival firms desire.”

Untuk memiliki keunggulan dibandingkan pesaing lain di pasar yang sama, perusahaan harus melakukan adaptasi terhadap kondisi global secara terus-menerus dan secara efektif membentuk, mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang bisa menjadi pendukung factor-faktor global

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.

yang mempengaruhi keberlangsungan bisnis tersebut. Di sub bab ini, Halefit Indonesia menyajikan data dan informasi perihal perkembangan bisnis pesaing yang ada di lingkungan sekitar tempat usaha, juga dengan dampak dari kebijakan perusahaan yang diterapkan oleh masing-masing pesaing terhadap keberlangsungan bisnisnya. Perusahaan pesaing yang menjadi target analisis adalah Sayurbox dan Allfresh.

Sayurbox adalah salah satu pelopor *platform* bisnis online yang memberikan akses ke pasar yang luas bagi para petani lokal di Indonesia melalui digitalisasi dari *agri-supply chain* nasional. Sejak berdirinya perusahaan di tahun 2016, Sayurbox menyediakan produk berkualitas tinggi dengan harga yang terjangkau, yang dilatar belakangi oleh keprihatinan para pelopor akan disparitas harga antara petani local dan pasar-pasar ritel. Tingginya *margin* yang diambil oleh distributor memberikan dampak negatif kepada perkembangan harga produk pangan di pasar, dan terlebih lagi mengurangi pendapatan produsen yang berada di hulu *supply chain* produk. System kemitraan yang dimiliki oleh sayurbox jug menjamin pendapatan dari para petani lokal, yang sebelumnya bergantung kepada pengepul/broker. Di tahun 2023 ini, Sayurbox sudah memiliki customer sebanyak 1 juta, dan sebanyak 10 ribu mitra petani di seluruh Indonesia.

(Sumber: <https://katadata.co.id/>)

Gambar 3.2 Logo Sayurbox



Sumber: <https://sayurbox.com/>

C 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.



Visi dari sayurbox adalah:

- Menciptakan produk segar yang mudah didapatkan dengan harga yang terjangkau dan pemanfaatan teknologi sebagai dasar pertanian guna menghubungkan lebih banyak petani ke konsumen.

Misi dari sayurbox adalah:

- Membangun jaringan penjualan produk hasil pertanian yang kuat.
- Membangun visi petani yang baik agar terus dapat meningkatkan integritas pekerja tani nasional.
- Mendorong generasi muda dalam berinovasi dalam bidang pertanian.

Sumber: (<https://sayurbox.com/>)

Harga dari produk-produk yang dijual oleh sayurbox tergolong cukup mahal, tetapi dengan variasi produk yang sangat lengkap. Sayurbox memiliki 7 kategori produk yang sudah terdiferensiasi dari hanya produk sayur dan buah, menjadi produk protein, makanan siap saji, susu, dan kebutuhan pokok dapur serta produk perawatan rumah. Lokasi dari gerai Sayurbox strategis, karena bisa mencakup semua wilayah Jabodetabek dan Surabaya dengan tarif ongkos kirim yang murah. Promosi dari Sayurbox juga sangat baik, dengan memiliki Teknik promosi di beberapa platform, seperti website bisnis, *youtube ads*, *google business ads*, serta berkolaborasi dengan perusahaan jasa yang memiliki fitur pengantaran barang, seperti Gojek dan Grab.

Berdasarkan Laporan Informasi atau Fakta Material PT Metrodata Electronics Tbk (MDTL) (PT Metrodata Electronics Tbk, 2021), penandatanganan perjanjian investasi yang dilakukan oleh PT Metrodata Electronics Tbk dengan Kulawarga Asia Pte. Ltd yang merupakan induk

© 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.



perusahaan Sayurbox pada kuartal 3 tahun 2021 memberikan dampak ke beberapa faktor usaha Sayurbox, diantaranya memungkinkan perusahaan untuk semakin melebarkan sayap modal kemitraan dalam pertanian nasional, dan lebih meluaskan target pasar secara geografis. (Sumber: <https://idx.co.id/>)

Pengaruh dari *capital fund raising* ini juga mempengaruhi timeline perusahaan Sayurbox, yang mengalami perubahan yang cukup signifikan pada durasi kuartal 3 tahun 2021 sampai dengan kuartal 3 tahun selanjutnya.

Gambar 3.3 Timeline Sayurbox

Sayurbox Timeline



Sumber: <https://pitchbook.com/>

All Fresh merupakan salah satu bisnis yang dinaungi oleh PT Fruitland, dengan konsep swayalan buah. Selain buah lokal, produk utama dari All Fresh adalah berbagai macam produk snack, baik lokal maupun import. Sejak berdirinya bisnis di tahun 2012, All Fresh sudah berhasil mendirikan 11 cabang yang tersebar di daerah Jabodetabek. Salah satu keunggulan yang utama dari All Fresh adalah produk yang tinggi tingkat kesegaran dan kebersihannya, penyeleksian produk dari klasifikasi kebersihan, ukuran, berat, dan rasa. Lokasi gerai yang strategis dengan segmentasi pasar bisnis, ditambah dengan tingkat

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.



kebersihan tempat yang tinggi juga merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan bisnis dari All Fresh. Dengan total 138 produk, All Fresh memiliki tingkat kelengkapan produk yang tinggi dan menjadi pilihan utama konsumen.

Sumber: <https://www.allfresh.co.id/>

Gambar 3.4 Logo All Fresh



Sumber: <https://www.allfresh.co.id/>

Harga dari produk All Fresh mayoritas rendah dan terjangkau, dan kualitas produk sangat baik karena standar penanganan kesegaran dan kebersihan produk yang selalu dijaga. Lokasi tempat All Fresh strategis, karena berdekatan dengan daerah komersil dan beberapa cabang terdapat di dalam mall, sehingga potensi *traffic* dari calon pelanggan sangat tinggi. Promosi dari All Fresh kurang baik, karena baru mulai memasuki platform *e-commerce* dan hanya mengandalkan promosi secara offline, di masing-masing gerai perusahaan. Pelayanan di gerai All Fresh sangat ramah dan baik, berdasarkan pengalaman belanja penulis.

Berikut Halefit Indoneesia menyajikan data indentifikasi keunggulan dan kelemahan dari pesaing utama, yaitu Sayurbox dan All Fresh.

© 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.



Tabel 3.1

Identifikasi Keunggulan dan Kelemahan pesaing

PESAING	KEUNGGULAN	KELEMAHAN
<p>Sayurbox</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk yang tinggi dan terjamin. 2. Harga produk yang terjangkau karena digitalisasi <i>agri-supply chain</i> 3. <i>Corporate Social Responsibility</i> perusahaan sebagai salah satu akar pemasaran 4. Kemudahan bagi pelanggan dalam melakukan pembelian produk 5. Jangkauan geografis bisnis yang luas, karena jumlah gerai yang banyak 6. Kemampuan bisnis untuk menghindari fluktuasi harga yang signifikan dikarenakan <i>supply chain</i> produk yang berbasis system kemitraan dengan produsen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber produk yang berasal dari produsen lokal, yang menciptakan kemungkinan ketidakmampuan perusahaan untuk memenuhi <i>demand</i> produk apabila ada kendala diluar kuasa perusahaan seperti faktor iklim/bencana alam. 2. Resiko perusahaan yang cukup tinggi dalam menanggung biaya pembelian terhadap mitra bisnis apabila timbul beberapa faktor yang menyebabkan berkurangnya daya beli masyarakat
<p>All Fresh</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk yang tinggi dan terjamin 2. Adanya system seleksi produk yang memberikan standar kepada produk pangan yang menjaga kestabilan kualitas produk 3. Lokasi gerai yang strategis dan dekat dengan segmentasi pasar bisnis 4. Kebersihan swalayan yang menjamin sanitasi produk dan pelanggan yang berkunjung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan harus mempersiapkan biaya yang cukup besar untuk menjamin ketersediaan produk dari luar negeri 2. Jangkauan geografis per cabang/gerai perusahaan yang kurang dapat mencakup target pasar efektif yang lebih luas lagi 3. Kurangnya sistem penanganan/<i>supply chain</i> produk dari platform online perusahaan (<i>e-commerce</i>)

Sumber: Observasi penulis, *e-commerce customer review*, <https://www.allfresh.co.id/>, <https://sayurbox.com/>



3.3. PESTLE Analysis (Political, Economy, Social, Technology, Environmental and Legal)

Pengertian PESTLE Analysis menurut Salem Alanzi (2018),

“The analysis was given the name PESTLE in reference to the acronym formed by the initials of the six categories of macroeconomic variables included in the model (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Legal and Environmental).”

Fungsi utama dari PESTLE Analysis adalah membantu perusahaan dalam proses evaluasi dinamika bisnis global yang terkandung dalam beberapa faktor kunci, yang memungkinkan perusahaan untuk memahami posisi pasarnya, pembentukan kebijakan dan regulasi perusahaan untuk masa mendatang, penilaian resiko dan formulasi strategi yang dapat menanggulangi resiko baik dalam waktu dekat maupun jangka Panjang. Menurut David (2017:45), lingkungan eksternal bisnis dibagi menjadi 6 kategori besar, yaitu:

a) *Politic Factors*

Menurut Salem Alanzi (2018), factor politik mencakup *trend* politik di suatu negara tempat bisnis beroperasi, kebijakan yang mempengaruhi keuangan negara, dan berbagai jenis tekanan pemerintah. Factor politik juga mengandung konflik, tingkat korupsi di suatu negara, dan pengaruh pemerintah terhadap kegiatan bisnis.

b) *Economic Factors*

Factor ekonomi dalam identifikasi PESTLE mencakup perkembangan dan evolusi dari pendapatan nasional suatu negara, tingkat pajak dan kekuatan valuasi mata uang suatu negara.

© 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.



c) *Socio-cultural Factors*

Factor sosial dalam identifikasi PESTLE mencakup karakteristik dari suatu lapisan masyarakat (demografi, distribusi usia masyarakat, perilaku konsumen), tradisi suatu kelompok masyarakat yang dapat dipengaruhi oleh beberapa factor, seperti agama dan pengaruh factor lain seperti media, adanya adopsi budaya negara luar, dan sebagainya.

d) *Technological Factors*

Factor teknologi dalam identifikasi PESTLE mencakup perkembangan teknologi, seperti internet dan inovasi teknologi mesin, keuangan, transportasi, dan teknologi lainnya yang dapat mempengaruhi jalannya kegiatan bisnis suatu perusahaan.

e) *Environmental Factors*

Factor lingkungan hidup dalam identifikasi PESTLE mencakup adanya perubahan iklim/*climate change*, persentase kenaikan/penurunan populasi dan dampaknya terhadap penggunaan sumber daya alam suatu negara, banyaknya produksi sampah akibat kegiatan sehari-hari masyarakat negara tempat perusahaan berdiri, dan sebagainya.

f) *Legal Factors*

Factor legislatif, hukum dan regulasi dalam identifikasi PESTLE mencakup adanya perubahan undang-undang ketenagakerjaan, *trade laws*, insentif pajak, dan regulasi lain yang dapat mempengaruhi kegiatan bisnis suatu perusahaan.

Berikut adalah hasil identifikasi PESTLE oleh Halefit Indonesia terhadap lingkungan bisnisnya.



Tabel 3.2
Identifikasi PESTLE
Halefit Indonesia

No.	Political	Economic	Social	Technology	Environmental	Legal, Law, Regulation
1	Adanya kenaikan tarif PPh dari 10% menjadi 11% (Ancaman)	Kenaikan suku bunga Bank Indonesia (<i>BI Rate</i>) sebesar 2,25% (Ancaman)	Pekerjaan pertanian yang semakin berkembang, baik dari jumlah hasil produksi tahunan maupun kualitas produk. (Peluang)	Digitalisasi agri- <i>supply chain</i> produk di skala nasional. (Peluang)	Ibukota yang menjadi kota ke-3 paling kumuh di dunia mengindikasikan kurangnya perhatian masyarakat terhadap kebersihan (Peluang)	Dukungan dan kemudahan dalam proses perizinan melalui OSS (<i>Online Single Submission</i>) (Peluang)
2	Dinamika kondisi politik ibukota yang sedang mengalami transisi sangat kuat karena adanya rencana perpindahan ibukota (Peluang)	Kenaikan harga BBM yang mempengaruhi kenaikan harga bahan pokok dan biaya sarana dan prasarana lain. (Ancaman)	Perilaku konsumen yang lebih cenderung memilih untuk berbelanja makanan <i>instant</i> (Ancaman)	Fitur <i>machine learning & forecasting</i> untuk memperkirakan jumlah <i>demand</i> di masa mendatang (Peluang)	Adanya Upaya memperketat pengawasan emisi dari sector industry dan kendaraan bermotor di DKI Jakarta (Ancaman)	UU Cipta kerja yang memberikan kemudahan bagi para pelaku bisnis dengan perizinan berbasis resiko (<i>risk-based approach</i>) (Peluang)
3	Kondisi geopolitik antara Russia dan Ukraina yang menyebabkan kenaikan harga komoditi sector pertanian. (Ancaman)	Kenaikan daya beli masyarakat Indonesia (Peluang)	Kenaikan jumlah penduduk DKI Jakarta sebesar 1,73% (Peluang)	<i>Website</i> dan platform <i>e-commerce</i> yang memudahkan pelanggan untuk melakukan transaksi jual beli (Peluang)	Adanya Upaya <i>composting</i> , yaitu pengelolaan sampah organik menjadi pupuk di seluruh Indonesia (Peluang)	Adanya undang-undang yang mengatur verifikasi berupa bukti/sertifikat asal bahan baku makanan, hasil uji berdasarkan ISO 17205, SOP penanganan bahan baku. (Peluang)

1. Dilarang menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa menandatangani dan menyetujui 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: Halefit Indonesia, 2023

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 13 hasil identifikasi PESTEL menunjukkan bahwa kondisi pasar global yang sedang terjadi merupakan peluang bagi Halefit Indonesia, sedangkan 5 kondisi lainnya merupakan ancaman bagi kegiatan bisnis Halefit Indoensia.

3.4. Analisis Pesaing: Lima Kekuatan Persaingan Model Porter (*Porter Five Forces Business Model*)

Five-Forces Model menurut David (2017:229),

“Porter’s Five-Forces Model of competitive analysis is a widely used approach for developing strategies in many industries. The intensity of competition among firms varies widely across industries.”

Lima kekuatan persaingan yang dikembangkan oleh Porter ini merupakan suatu bentuk analisis perusahaan untuk mengembangkan strategi perusahaannya di berbagai industry.

Gambar 3.5 Lima Kekuatan Persaingan Porter



Sumber: David (2017:229), *Strategic Management*



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.



Menurut David (2017:230-232), terdapat 5 kekuatan persaingan dasar yang menjadi akar dalam penentu kekuatan perusahaan didalam suatu industry, yaitu:

a) *Rivalry Among Competing Firms*

Persaingan antar perusahaan merupakan factor yang terkuat diantara 5 kekuatan persaingan Porter. Pemilihan strategi yang dijalankan perusahaan hanya akan berhasil apabila perusahaan tersebut bisa memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain, seperti peningkatan kualitas, penurunan standar harga produk, meningkatkan pemasaran, memberikan inovasi baru bagi calon pelanggan, dan sebagainya. Bagi Halefit Indonesia, karena perusahaan yang berada di industry yang sudah sangat dikuasai oleh kompetitor yang tidak hanya memiliki usia bisnis yang lama, tetapi juga mendapatkan bantuan invastasi yang besar seperti *capital funding* bagi Sayurbox yang sudah dibahas dalam analisis pesaing, maka keunggulan kompetitif yang ingin diciptakan adalah dengan melakukan *rapid fast service* terhadap target pasar yang berada dalam jangkauan geografis yang dekat dari gerai perusahaan. Selain itu, Halefit juga akan menghadirkan fitur *build your healthy package*, yang memberikan kesempatan bagi calon pelanggan untuk mengisi kotak packaging yang sudah disediakan oleh Halefit Indonesia dengan produk pilihannya dengan dimensi dan batas berat produk yang juga sudah ditentukan. Apabila *volume* dan batas berat *package* tersebut sudah dipenuhi, maka pelanggan akan mendapatkan berbagai macam *rewards*, seperti diskon dari total nilai belanja pelanggan.

© 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.



b) *Potential Entry of New Competitors*

Bilamana sebuah perusahaan baru meamsuki suatu industri bisnis, maka intensitas persaingan yang ada dalam industry tersebut pastinya akan meningkat. Meski ada beberapa factor yang membatasi perusahaan baru untuk dapat menguasai suatu industry dalam waktu dekat, seperti kurangnya pengalaman bisnis, tingginya kesetiaan pelanggan, *brand* yang kuat, kurangnya *distribution channels* yang baik, pendatang baru biasanya akan datang dengan produk yang lebih berkualitas, harga yang lebih rendah, dan sumebr daya marketing yang juga kuat. Bagi Halefit Indonesia, ancaman pendatang baru termasuk cukup tinggi, karena jenis produk yang merupakan kebutuhan paling primer dari masyarakat, jumlah pemasok yang sangat banyak, kualitas produk yang tidak ditentukan secara langsung oleh perusahaan (potensi adanya keseragaman kualitas produk di pasar).

c) *Potential Development of Substitute Products*

Didalam beberapa industry, perusahaan mengalami kompetisi yang cukup ketat denga produsen produk pengganti/substitusi. Keberadaan produk pengganti ini memberikan tingkat plafon harga kepada suatu produk, yang apabila dilewati maka akan meningkatkan potensi konsumen yang lebih memilih untuk membeli produk substitusi tersebut. Bagi Halefit Indonesia, walaupun tidak ada keberadaan substitusi produk hasil pertanian, perusahaan juga memonitor perkembangan perusahaan industry *food and beverage* yang sekarang

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.

sudah mulai melakukan inovasi ke makanan sehat dan memberikan efisiensi konsumsi bagi calon pelanggan.

d) *Bargaining Power of Suppliers*

Kekuatan tawar-menawar dari pemasok juga merupakan factor yang mempengaruhi kompetisi didalam sebuah industry, terutama apabila jumlah pemasok sedikit, dan kualitas produk yang tinggi sedikit. Maka dari itu, perusahaan berusaha untuk selalu membantu satu sama lain dengan pemasok dengan membentuk sebuah perjanjian, baik perjanjian harga, standar kualitas bahan baku, operasional, dan bentuk perjanjian lainnya. Potensi penggunaan strategi *backwards integration* juga memungkinkan perusahaan untuk lebih menguasai control atas pemasok yang ada. Bagi Halefit Indonesia, pemasok bahan baku hasil pertanian memiliki beberapa *tools* atau alat yang dapat digunakan dalam proses tawar-menawar harga. Beberapa *tools* yang dapat digunakan adalah jumlah produksi produk yang bersangkutan, musim (iklim), kinerja panen nasional, peristiwa atau beberapa hari raya seperti natal, Idul Fitri yang juga dapat mempengaruhi harga dan ketersediaan bahan baku produk Halefit Indonesia. Tetapi, strategi integrasi ke belakang adalah alternatif yang sangat memungkinkan untuk dilakukan, mengingat banyaknya jumlah pemasok bahan baku hasil pertanian yang ada di Indonesia.

e) *Bargaining Power of Consumers*

Di suatu industry dimana konsumen memiliki jumlah transaksi produk yang besar/intensif, kekuatan daya tawar dari pelanggan biasanya memiliki dampak yang besar terhadap kompetisi dalam

© 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.



industry tersebut. Ada beberapa factor utama yang dapat mempengaruhi kekuatan daya tawar dari pelanggan, seperti:

- 1) Apabila pelanggan bisa berpindah kepada produk substitusi dengan biaya yang cenderung rendah.
- 2) Apabila pelanggan memiliki *knowledge* yang tinggi akan harga produk, kualitas, biaya, dan sebagainya.
- 3) Apabila perusahaan mengalami kesulitan dalam menghadapi turunnya permintaan produk di pasar.

Bagi Halefit Indonesia, perusahaan akan memberikan potongan harga untuk beberapa tahap plafon jumlah nilai pemesanan agar pelanggan merasakan dampak positif dari perusahaan. Selain itu, fitur “*build your healthy package*” yang juga akan diberikan kepada pelanggan akan mengalihkan focus pelanggan ke melengkapi package yang sudah diberikan, dengan jaminan potongan harga dari perusahaan.

© 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.

3.5. Analisis Faktor-faktor Kunci Sukses (*Competitive Profile Matrix / CPM*)

Pengertian *Competitive Profile Matrix/CPM* menurut David (2017:236) merupakan sebuah matriks yang merangkum kekuatan dan kelemahan pesaing utama suatu perusahaan. *Critical success factors* yang terdapat dalam CPM mencakup factor internal dan eksternal. Maka, Teknik penilaian yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

a) Kekuatan Utama/ <i>Major Strengths</i>	4
b) Kekuatan Kecil/ <i>Minor Strengths</i>	3
c) Kelemahan Kecil/ <i>Minor Weaknesses</i>	2
d) Kelemahan Utama/ <i>Major Weaknesses</i>	1



Halefit Indonesia menetapkan beberapa factor utama kunci keberhasilan suatu perusahaan yang berada dalam industry pangan. Berikut adalah bobot dari *competitive profile matrix* tersebut:

Tabel 3.3
Bobot *Competitive Profile Matrix*

Faktor	Bobot
Kualitas Produk	0,151
Kecepatan Waktu <i>Delivery</i>	0,145
<i>Packaging</i>	0,143
Lokasi	0,142
<i>Service Quality</i>	0,14
<i>Corporate Social Responsibility</i>	0,14
Kelengkapan Jenis Produk	0,138
TOTAL	1

Sumber: Olahan Data Kuesioner, 2023

Berdasarkan tabel 3.3, terdapat 7 kategori/factor utama yang mempengaruhi kekuatan persaingan bisnis dalam industry perdagangan hasil pertanian. Dari hasil jawaban 78 responden, kualitas produk adalah factor yang paling utama dalam keberhasilan bisnis. kecepatan waktu *delivery* merupakan factor terkuat selanjutnya. Kualitas dan tingkat keamanan pengemasan barang berada di peringkat ke-3 teratas. Lokasi gerai yang dekat dan strategis merupakan factor tertinggi ke-4, sedangkan kualitas pelayanan merupakan factor tertinggi selanjutnya. Tanggung jawab perusahaan dalam meningkatkan taraf hidup petani dan factor lainnya yang termasuk dalam *corporate social responsibility* perusahaan terhadap *shareholder* termasuk factor terpenting ke-6. Sedangkan kelengkapan katalog produk yang dimiliki perusahaan merupakan factor terpenting yang terakhir.



Berdasarkan bobot dari hasil analisis matriks kompetisi yang dilakukan oleh penulis terhadap 78 responden tersebut, Halefit Indonesia menyajikan data perbandingan perusahaan dengan pesaing utamanya, yaitu Sayurbox dan All Fresh.

Tabel 3.4
Competitive Profile Matrix
Halefit Indonesia

Critical Success Factors	Bobot	Halefit Indonesia		Sayurbox		All Fresh	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Kualitas Produk	0,151	4	0,604	4	0,604	3	0,453
Delivery Time	0,145	3	0,435	2	0,29	1	0,145
Packaging	0,143	3	0,429	4	0,572	3	0,429
Lokasi	0,142	4	0,568	4	0,568	3	0,426
Service Quality	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Corporate Social Responsibility	0,14	3	0,42	4	0,56	2	0,28
Kelengkapan Jenis Produk	0,138	2	0,276	4	0,552	3	0,414
Total	1		3,292		3,566		2,567

Sumber: Halefit Indonesia, 2023

Berdasarkan tabel 3.4, Halefit Indonesia memiliki keunggulan dari pesaingnya, yaitu All Fresh. Tetapi, Halefit Indonesia masih memiliki *score* total lebih rendah dibandingkan Sayurbox. Hal ini mengindikasikan bahwa masih ada beberapa factor yang dapat dikembangkan oleh Halefit Indonesia untuk dapat memiliki kekuatan kompetitif yang lebih besar lagi, seperti meningkatkan kualitas produk, memberikan alternatif packaging yang lebih menarik dan aman,

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.



dan sebagainya. Bobot yang terdapat pada tabel 3.4 diperoleh dari hasil kuesioner penulis, dengan rentan usia 24 tahun sampai dengan 66 tahun.

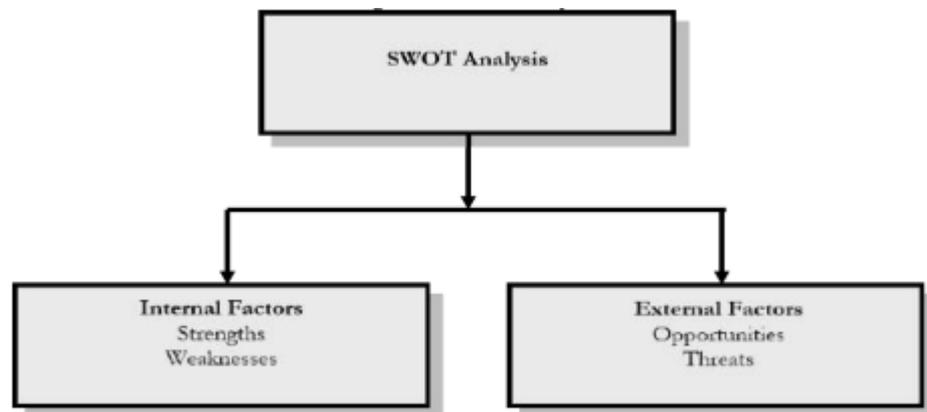
3.6. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (*SWOT Analysis*)

Definisi *SWOT analysis* menurut jurnal internasional oleh Emet Gürel (Emet Gürel:2),

“*SWOT Analysis is a tool used for strategic planning and strategic management in organizations. It can be used effectively to build organizational strategy and competitive strategy.*”

SWOT analysis merupakan sebuah kerangka perencanaan strategi yang digunakan untuk keperluan evaluasi, baik evaluasi perusahaan secara menyeluruh, rencana, *project* maupun kegiatan bisnis lain yang dijalankan. *SWOT analysis* memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi factor-faktor organisasional maupun lingkungan dari suatu perusahaan.

Gambar 3.6 *SWOT Analysis Framework*



Sumber: Emet Gürel (2017:2), *SWOT Analysis: A Theoretical Review*

SWOT analysis memiliki 4 komponen utama, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. 4 komponen ini terbagi dalam 2 dimensi, yang kemudian menjadi dasar pembentukan matriks *SWOT* yang berukuran 2x2. Didalam *SWOT analysis*, komponen kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan dapat diidentifikasi dengan menganalisis lingkungan internal

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



perusahaan. Di sisi lain, komponen peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dapat diidentifikasi dari lingkungan eksternal perusahaan. Kemudian data yang terkandung didalam 4 komponen tersebut akan mempengaruhi satu sama lain, yang kemudian menjadi 4 jenis strategi utama, yaitu *SO Strategies (Strengths-Opportunities)*, *WO Strategies (Weaknesses-Opportunities)*, *ST Strategies (Strengths-Threats)*, dan *WT Strategies (Weaknesses-Threats)*.

Berikut adalah *SWOT Matrix* dari Halefit Indonesia yang diperoleh berdasarkan analisis dan identifikasi, serta kuesioner. Ringkasan sumber data adalah sebagai berikut:

- a) Strength : *Competitive Profile Matrix*
- b) Weaknesses : *Competitive Profile Matrix*
- c) Opportunity : *PESTLE Identification*
- d) Threats : *PESTLE Identification*

© 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.



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

Hak cipta Dilindungi Undang-undang. Penyalinan, penjiplakan, atau penggunaan tanpa izin IBI KKG.

Tabel 3.5

SWOT Matrix

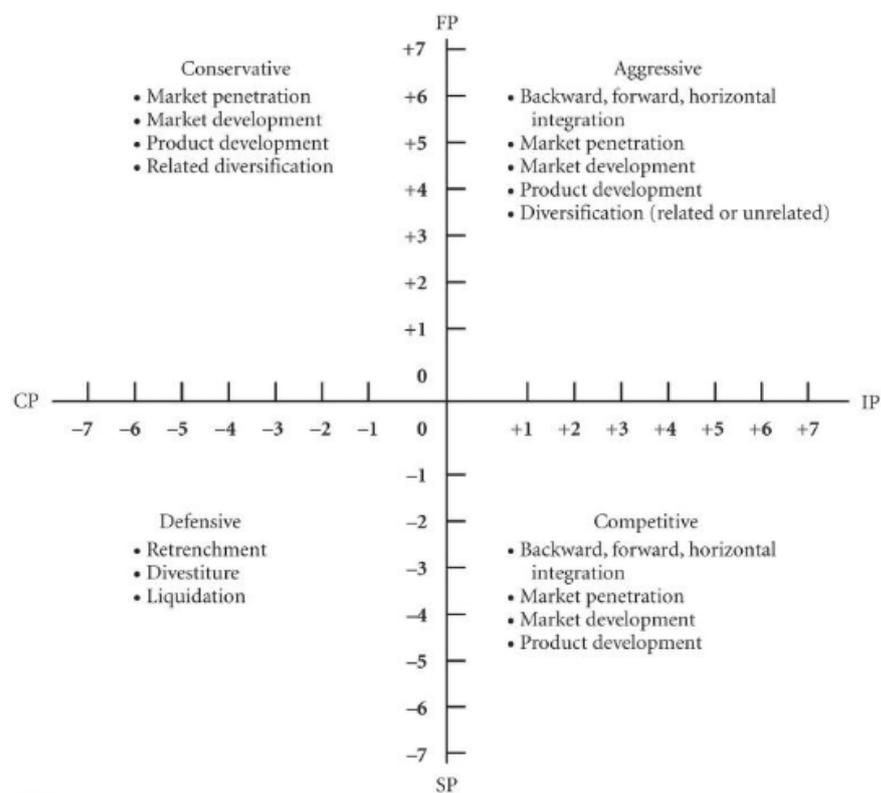
Halefit Indonesia

SWOT MATRIX 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya tulisan ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBI KKG. 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBI KKG.	Strengths	Weaknesses
	1) Kualitas produk yang baik	1) Jenis produk yang kurang lengkap
	2) Kualitas pelayanan yang tinggi	2) Perusahaan tidak memiliki armada antar pribadi
	3) Lokasi yang strategis	
	4) Waktu pengiriman produk yang efisien	
5) <i>Corporate social responsibility</i> perusahaan yang baik		
Opportunities	SO Strategies	WO Strategies
1) Digitalisasi agri-supply chain produk di skala nasional.	Hilirisasi pemasok produk guna mendapatkan harga bahan baku yang lebih rendah. (S1;O2)	Observasi jenis produk baru kepada distributor atau produsen bahan baku. (W1;S1)
2) Pekerjaan pertanian yang semakin berkembang, baik dari jumlah hasil produksi tahunan maupun kualitas produk.		
3) Website dan platform e-commerce yang memudahkan pelanggan untuk melakukan transaksi jual beli	Memanfaatkan <i>platform e-commerce</i> untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan (S2;O3)	Bekerja sama dengan pihak jasa pelayanan antar barang seperti Grab, Gojek dan Maxim (W2;O3)
Threats	ST Strategies	WT Strategies
1) Kenaikan harga BBM yang mempengaruhi kenaikan harga bahan pokok dan biaya sarana dan prasarana lain.	Menjaga <i>relationship</i> dengan <i>customer</i> yang jaraknya dekat dengan lokasi bisnis. (S3;T1)	Membuat jadwal pengiriman agar mengurangi potensi peningkatan biaya operasional dan transportasi produk (W2;T1)
2) Adanya kenaikan tarif PPn dari 10% menjadi 11%	Terus meningkatkan standar kualitas produk sehingga dapat tetap bersaing dengan harga yang cukup tinggi (S1;T2)	Melakukan diferensiasi produk dengan menggunakan bahan baku yang kualitasnya sudah mulai menurun (W1;T3)
3) Perilaku konsumen yang lebih cenderung memilih untuk berbelanja makanan <i>instant</i>	Menciptakan sebuah media/ <i>platform</i> yang mengedukasi masyarakat tentang pentingnya makanan sehat (S1;T3)	

Sumber: Tabel 3.2, Tabel 3.4

Definisi *SWOT Quadrant/SPACE Quadrant* menurut David (2017:254), merupakan sebuah kerangka 4 kuadran yang dapat menentukan posisi perusahaan berdasarkan hasil dari analisis matriks kompetisi (factor internal bisnis) dan hasil identifikasi PESTLE (factor eksternal bisnis). posisi perusahaan dalam kuadran ini yang akan menentukan strategi yang terbaik bagi perusahaan. Strategi yang tepat akan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan dalam meraih keuntungan, menguasai pangsa pasar yang lebih tinggi, juga meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

Gambar 3.7 *SWOT/SPACE Quadrant*



Sumber: David (2017:254), *Strategic Management*

Berdasarkan hasil matriks kompetisi dan identifikasi PESTLE dari Halefit Indonesia, berikut adalah sumber data (nilai) dari *SWOT Quadrant* Halefit Indonesia yang diperoleh dari jumlah hasil peluang dan ancaman yang terdapat

C 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.



pada identifikasi PESTLE dan total *rating* dari kekuatan dan kelemahan Halefit Indonesia.

a) <i>Strengths</i>	22
b) <i>Weaknesses</i>	2
c) <i>Opportunities</i>	12
d) <i>Threats</i>	6

Indeks *strengths* didapatkan dari akumulasi nilai (4) dan (3) yang terdapat di table *competitive profile matrix*, yang merupakan *major & minor strengths* dari Halefit Indonesia. Indeks *weaknesses* didapatkan dari akumulasi nilai (1) dan (2) yang terdapat di tabel *competitive profile matrix*, yang merupakan *major & minor weaknesses*. Sedangkan indeks *opportunities* dan *threats* didapatkan dari akumulasi jumlah peluang dan ancaman perusahaan yang terkandung didalam tabel 3.4.

(Sumber: Tabel 3.2, Tabel 3.4)

Maka, hasil perhitungan dan koordinat dari grafik X dan Y *SWOT Quadrant* adalah sebagai berikut:

(X;Y)

$$= \frac{S-W}{2} ; \frac{O-T}{2}$$

$$= \frac{22-2}{2} ; \frac{12-6}{2}$$

$$= \frac{20}{2} ; \frac{6}{2}$$

(X;Y) = (10;3)

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

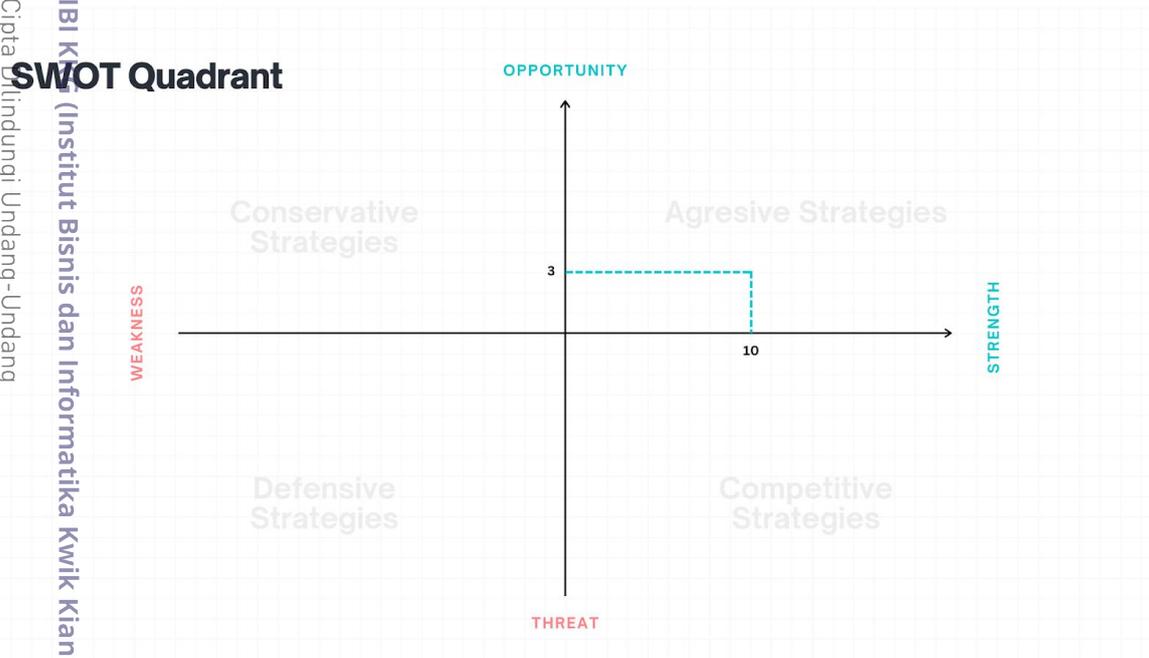
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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

Berdasarkan nilai total masing-masing faktor internal dan eksternal tersebut,

maka berikut adalah *SWOT Quadrant* dari Halefit Indonesia.

Gambar 3.8
SWOT Quadrant
Halefit Indonesia



Sumber: Halefit Indonesia, 2023

Berdasarkan hasil *SWOT Quadrant* diatas, strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh Halefit indonesia merupakan strategi agresif, yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan (*strengths*) untuk mengambil keuntungan dari peluang (*opportunities*) yang ada, mengatasi kelemahan (*weaknesses*) internal, dan menghindari ancaman (*threats*) dari lingkungan eksternal bisnis. Beberapa jenis dari strategi agresif menurut David (2017:125-134) adalah:

- a) Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi *horizontal*.
Strategi integrasi ke depan adalah strategi yang meningkatkan control perusahaan terhadap pihak distributor atau penjual retail, sehingga

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI Kian Gie (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.

perusahaan dapat langsung menjual produk kepada konsumen yang berada di hilir rantai pasokan produk. Strategi integrasi ke belakang adalah strategi yang meningkatkan control perusahaan terhadap produsen produk. Sedangkan strategi integrasi ke samping/*horizontal* adalah strategi yang meningkatkan control perusahaan terhadap pesaing-pesaingnya. Strategi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu *merger*, akuisisi, *takeover*, dan metode lainnya.

- b) *Market penetration strategy*. Strategi penetrasi pasar adalah strategi perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar produk/jasanya melalui Gerakan pemasaran yang lebih kuat dan intensif.
- c) *Market development strategy*. Strategi pengembangan pasar adalah strategi yang dilakukan dengan memasuki area geografi pasar yang baru, tetapi tetap dengan produk yang sama.
- d) *Product development strategy*. Strategi pengembangan produk adalah strategi perusahaan untuk meningkatkan penjualan dengan mengembangkan/memodifikasi produk dan jasa yang sudah ada. Pengembangan ini dilakukan untuk memberikan *value* produk/jasa yang lebih tinggi di mata konsumen.
- e) *Diversification strategy*. Strategi diversifikasi adalah strategi perusahaan untuk memperluas jenis produk/jasa dengan tujuan meningkatkan pertumbuhan dan penjualan perusahaan. Perluasan jenis produk yang dilakukan perusahaan dapat dilakukan secara terkait (*related*), yang berarti produk baru yang akan dikembangkan masih terhubung dengan produk yang sudah ada, dan tidak terkait

© 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.

(*unrelated*) yang berarti produk baru yang dibuat oleh perusahaan tidak terkait dengan produk yang sudah dimiliki saat ini.

© 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.

