



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

KARYA AKHIR
PERENCANAAN BISNIS (*BUSINESS PLAN*)
ROYAL CREPES

Diajukan Oleh :

LADYANA YUANITA P
0606146646

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008**



BERITA ACARA PRESENTASI KARYA AKHIR

Pada hari *SELASA*, tanggal *08 APRIL 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Ladyana Yuanita Purwanto

No. Mhs : 0606146646

Konsentrasi : Manajemen Keuangan - Pagi

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan :

1. Dr. Irwan Adi Ekaputra
(Ketua)

2. Dr. Muhammad Muslich
(Anggota 1)

3. Dr. Bambang Hermanto
(Anggota 2/Pembimbing)

Mengetahui,

Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik

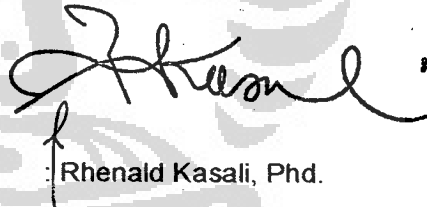


UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : LADYANA YUANITA P
Nomor Mahasiswa : 0606146646
Konsentrasi : Manajemen Keuangan
Judul Karya Akhir : Perencanaan Bisnis (*Business Plan*) Royal Crepes

Tanggal Ketua Program Studi
Magister Manajemen



: Rhenald Kasali, Phd.

Tanggal Pembimbing Karya Akhir



: Bambang Hermanto, Phd.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ladyana Yuanita P
No. Mahasiswa : 0606146646
Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Dengan ini menyatakan sebagai berikut :

1. Karya Akhir yang berjudul :

Perencanaan Bisnis (*Business Plan*) Royal Crepes

Penelitian yang terkait dengan karya akhir ini adalah hasil kerja saya sendiri.

2. Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain baik berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya ini, telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.

3. Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya yaitu :

Bapak Bambang Hermanto, Phd

Apabila dikemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal-hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan ditarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, April 2008



(Ladyana Yuanita P)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa akhirnya penulis bisa menyelesaikan karya akhir ini. Karya akhir ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian syarat-syarat guna mencapai gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

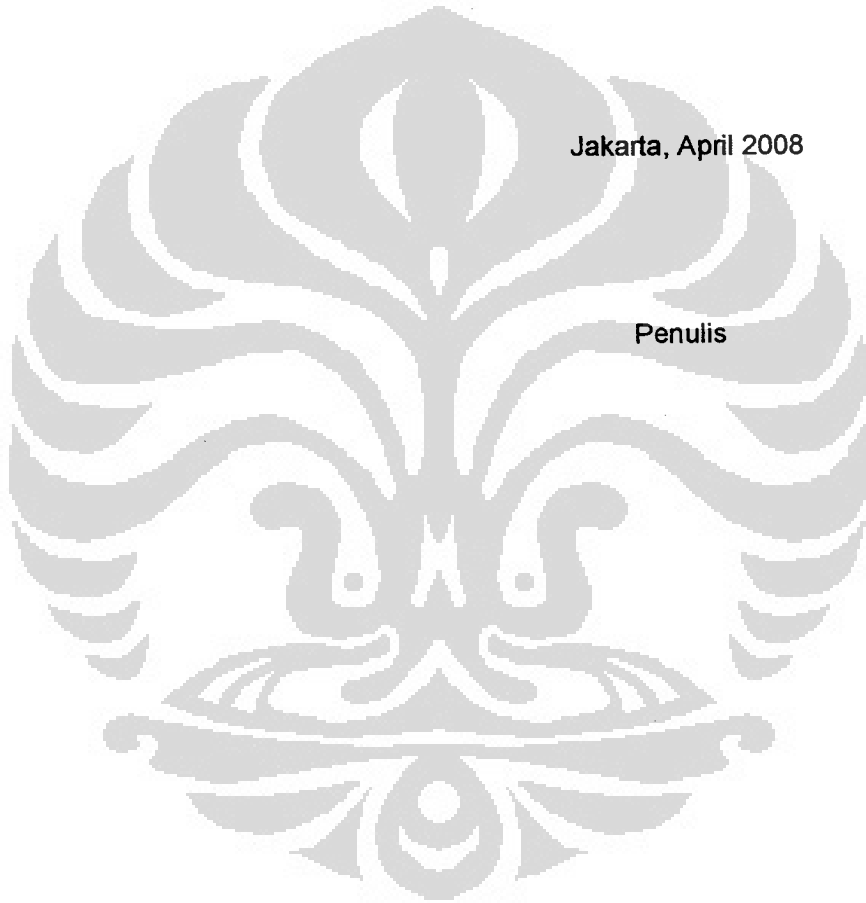
Atas terselesaikannya karya akhir ini perkenankanlah Penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan sehingga terselenggaranya karya akhir ini, terutama kepada :

1. Bapak Rhenald Kasali, Phd, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak Bambang Hermanto, Phd, selaku pembimbing karya akhir. Terima kasih atas segala masukan, bimbingan dan saran selama penulisan karya akhir ini.
3. Seluruh dosen pengajar dan staf akademik MMUI yang telah membantu Penulis dalam penyelesaian karya akhir ini.
4. Papa, Mama, Aquino dan Stephani serta seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan secara moril sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini pada waktunya.
5. Teman-teman kelas B06 dan A06 yang terus memberikan support dan doa kepada penulis agar terselesaikannya karya akhir ini
6. Otty, Adi, Zulkaranin, Jajat, kalian teman-teman terhebat dikala suka dan senang.
7. Teman-teman yang selalu bersama-sama ke UI Depok untuk bimbingan, Otty, Teta, Pricia dan Lisa Fitri. Terima kasih atas kebersamaannya.

8. Agung Ngurah, S.sos kekasih tercinta yang selalu setia menemani dan memberikan dukungan dan motivasi yang tiada hentinya agar penulis dapat menyelesaikan karya akhirnya.
9. Keluarga besar Drs. Ngurah Djaja, MM atas segala doa dan dukungan yang tak putus-putus sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini.
10. Bapak Ferry dan Ibu Marcella Cindy, selaku pemilik Royal Crepes. Terima kasih atas kesempatan yang diberikan dan semua informasi yang berguna bagi penulis.

Jakarta, April 2008

Penulis



RINGKASAN EKSEKUTIF

Di Indonesia beraneka ragam jenis usaha oleh banyak kalangan telah dikembangkan, namun dalam pengembangan usaha perlu dilakukan perencanaan dan kelayakan usaha terutama pada kelayakan pasar dan kelayakan finansial. Perencanaan usaha yang dikembangkan pada penelitian ini adalah usaha makanan ringan *Royal Crepes* yang berlokasi di wilayah Pejaten Timur Jakarta. Permasalahan yang paling mendasar yang harus diselesaikan pada usaha ini adalah (1) bagaimanakah *Royal Crepes* dapat mendiferensiasikan diri dari kompetitor agar dapat menciptakan nilai lebih dipasar dan (2) apakah usaha ini layak dijalankan berdasarkan aspek finansial.

Alat analisis yang digunakan adalah seperangkat metode yang biasa digunakan dalam perencanaan usaha, seperti analisis makro, analisis persaingan, analisis pasar, analisis internal yang meliputi aspek pemasaran, dan keuangan. Untuk memutuskan usaha tersebut layak secara finansial digunakan alat analisis *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Profitabilitas Index (PI)*, dan *Discounted Payback Period (PP)*.

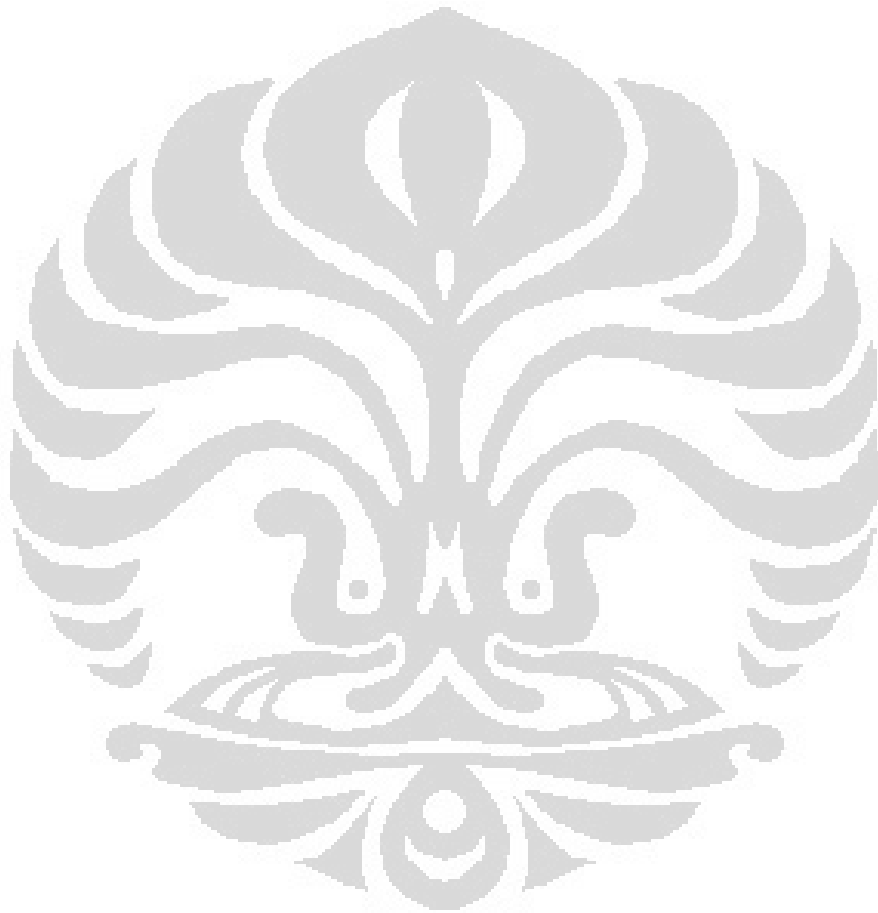
Berdasarkan hasil analisis tersebut didapatkan bahwa usaha *Royal Crepes* memiliki kelayakan usaha dengan kriteria investasi sebagai berikut : (1) untuk skenario pessimistic prediksi penjualan crepes adalah 100 pcs per hari menghasilkan nilai *NPV* sebesar (Rp. 4.748.745); *DPP* selama 9 bulan 24 hari; *PI* sebesar (0.7) *IRR* sebesar 6.81%, dengan keputusan investasi **tidak layak**; (2) untuk skenario most-likely prediksi penjualan adalah 200 pcs per hari menghasilkan nilai *NPV* Rp. 5.161.513; *DPP* selama 6 bulan 22 hari; *PI* sebesar 1.3; *IRR* sebesar 16.10%, dengan keputusan usaha **layak**; dan terakhir (3) untuk skenario optimistic prediksi penjualan adalah 300 pcs per hari menghasilkan *NPV* sebesar Rp. 15.147.224; *DPP* selama 5 bulan 25 hari; *PI* sebesar 1.88; *IRR* sebesar 21.89%, dengan keputusan

usaha *layak*, sehingga secara keseluruhan dengan ketentuan tersebut investasi ini layak dijalankan.

Sebagai kesimpulan penelitian, usaha *Royal Crepes* merupakan salah satu alternatif usaha yang mungkin dapat dijalankan dengan baik karena potensi yang cukup besar. Hal ini disebabkan usaha seperti ini masih relatif jarang dijalankan secara profesional oleh sebagian orang. Sehingga dengan hasil analisis kelayakan usaha, usaha ini mungkin dijalankan dengan ketentuan seperti yang telah disampaikan pada analisis diatas. Yang membedakan usaha ini dengan usaha sejenis lainnya adalah konsep usaha yang bersifat keliling sehingga memudahkan konsumen untuk dapat menikmati jajanan ini dimana saja. Berdasarkan kelayakan usaha secara finansial usaha ini layak untuk dijalankan namun jika dibandingkan dengan perhitungan dari pihak *franchisor* yang memprediksikan jangka waktu pengembalian modal adalah 2-3 bulan, maka usaha *Royal Crepes* ini tidak layak untuk diteruskan, karena setelah usaha ini saya jalankan ternyata waktu yang dibutuhkan untuk pengembalian modal kurang lebih mencapai 9 bulan.

Saran yang dapat saya berikan bagi yang ingin menjalankan usaha ini adalah (1) perhatikan faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan usaha ini, antara lain lokasi usaha yang strategis, dengan memiliki tempat yang potensial dekat dengan target pasar, dan kemudahan untuk dijangkau oleh pelanggan, produk makanan yang lezat dan bersih serta pelayanan yang berkualitas. (2) strategi yang diusulkan adalah strategi diferensiasi, karena usaha ini harus memiliki perbedaan dalam pelayanan, yaitu kemasan usaha yang dibuat menarik dan semakin memperkaya aneka rasa dan produk yang dikembangkan menggunakan metode *Royal Crepes*. (3) ketika menawarkan usaha ini sebaiknya *franchisor* lebih jelas lagi menggambarkannya, berikan secara lengkap kebutuhan awal untuk memulai usaha ini, seperti paket usaha yang dibutuhkan, kebutuhan akan bahan baku, biaya promosi dan training dan lain sebagainya. Sehingga para *franchisee* tidak akan merasa dirugikan ketika

mereka memutuskan untuk mengambil usaha ini. Selain itu perjanjian awal seperti biaya pengiriman bahan baku dicantumkan dengan jelas, apakah akan dibebankan kepada *franchisor* atau dibebaskan jika memesan diatas jumlah minimum pemesanan.



EXECUTIVE SUMMARY

In Indonesia many kind of business have been developed by any kind of businessman, but developing a business we need to do the planning, and feasibility study specially on market feasible and financial feasible. Business plan which develop on this study is beverage of Royal Crepes located in Pejaten Timur Jakarta. Main problem from this study is (1) how Royal Crepes can make the differentiation from the competitor to create the extra value in the market, and (2) does the business feasible to run based on financial aspect.

Some tools are used for business plan. These tools are macro analysis, competitive analysis, market analysis, internal analysis include marketing and financing aspect. To make a decision about feasible or feasible related with financial, we used financial tools such Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Profitability Index (PI) and Discounted Payback Periode (DPI).

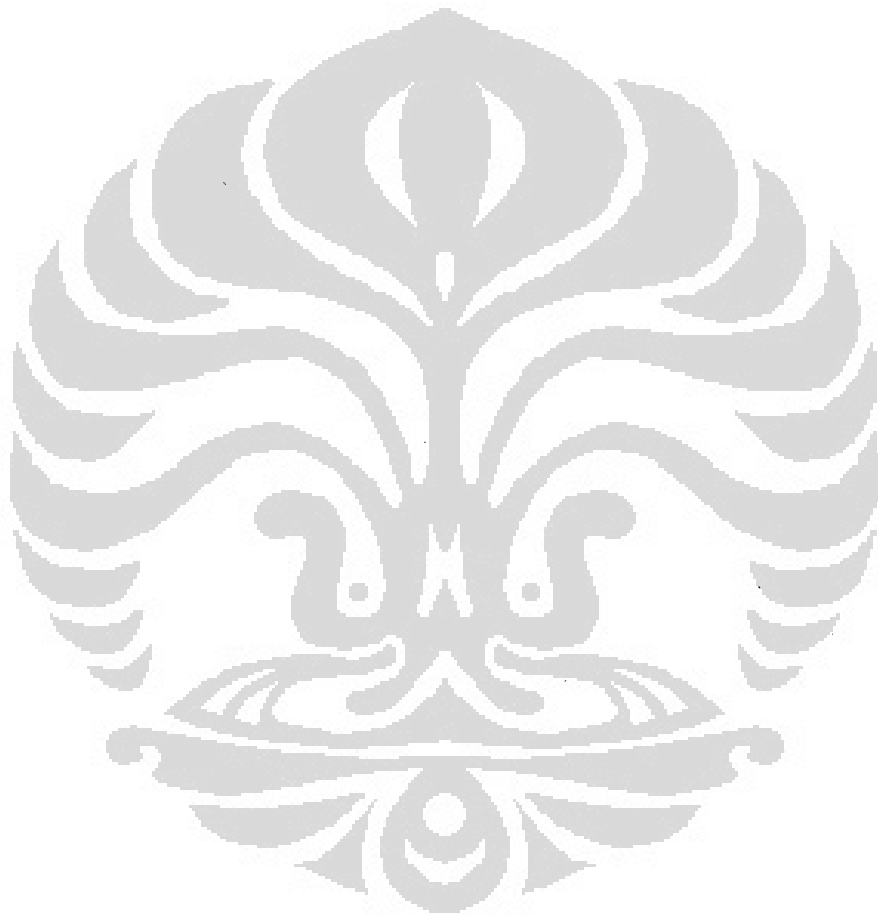
*Based on those result, show us that Royal Crepes is feasible to implement. The result coming from three criteria, those are : (1) For Pessimistic Scenario sales prediction are 100pcs a day the NPV is (Rp. 4.748.745); Discounted Payback Period 9 month 24 days; PI is (0.7); and IRR 6.81%; by this criteria, the business is **not feasible** to implement. (2) For Most-Likely Scenario sales prediction are 150pcs a day, NPV is Rp. 5.161.513; DPP is 6 month 22 days ; PI is 1.3; IRR is 16.10%; by this criteria, the business is **feasible** to implement. (3) For Optimistic Scenario sales prediction are 200pcs a day, NPV is Rp. 15.147.224; DPP is 5 month 25 days; PI is 1.88; IRR is 21.89 %; by this*

criteria, the business is feasible to implement. For overall criteria, investment in this business is feasible.

As a conclusion, Royal Crepes is an alternative business which possible to implement because this business have big opportunity. It because this business are rarely run professionally by some people. So that with the result of the feasible analysis, this business is possibly run with rule which have been submitted above analysis. Which differentiate this business with others are the concept is mobile so that facilitate consumer to be able to enjoy this beverage everywhere. Based on business feasible related with financial the business are competent to run but in comparison with the calculation from the side of franchisor which prediction the return of capital is 2-3 months, this business improper to be continued, because after I run this business in reality time required for the return of capital more or less reach 9 months.

Suggest for investor or businessman who will run this business are : (1) Notice for aspects on the key success factor, paying attention the factors becoming key success of this business, for example strategic location, owned potential place close to market goals and amenity to be reached by customer, serve clean and delicious food product and also service which with quality. (2) the proposed strategy is strategy of differentiation, because this business had to have difference in service, that is the tidness of made business draw and progressively enrich multi various product and developed product use prodigal method of Royal Crepes. (3) when offering this business franchisor better clearer giving the picture of the business, giving completely early requirement to lunch out this, like required business package, requirement of raw material, expense of and promotion, employee training and others, so that all franchisee do not feel getting disadvantage when them set mind on to take this business. Besides

early agreement like expense delivery of raw material mentioned clearly, do will be charged upon franchisee or free if ordering above minimums amount of order.



DAFTAR ISI

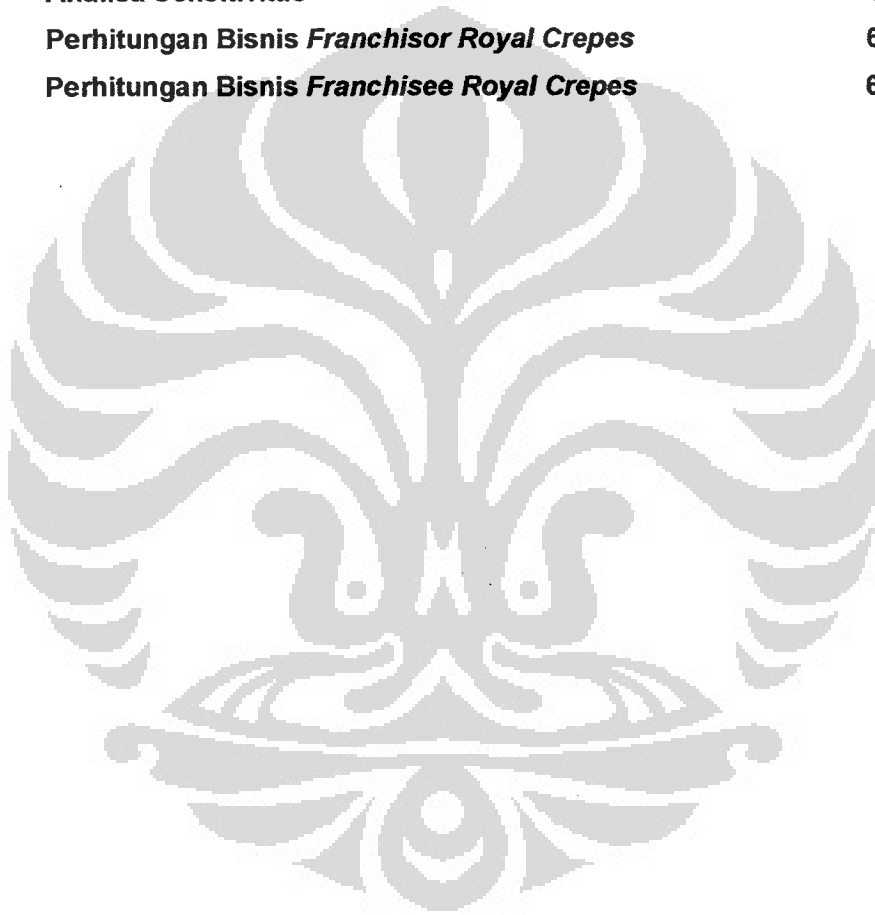
Lembar Pengesahan		
Surat Pernyataan Keaslian Karya Akhir		
Kata pengantar		i
Ringkasan Eksekutif		iii
<i>Executive Summary</i>		vi
Daftar Isi		ix
Daftar Tabel		xii
Daftar Lampiran		xiii
BAB I	PENDAHULUAN	1
1.1	Latar Belakang	1
1.2	Perkembangan Masalah	3
1.3	Tujuan Penulisan	3
1.4	Metodologi Penelitian	4
1.5	Sistematika Penulisan	4
BAB II	TELAAH KEPUSTAKAAN	6
2.1	<i>Business Plan</i>	6
2.1.1	Manfaat Perencanaan Bisnis	6
2.2	<i>Franchise</i>	8
2.2.1	Bentuk <i>Franchise</i>	9
2.2.2	Metode Operasi <i>Franchise</i>	10
2.2.3	Keuntungan dan Kerugian <i>Franchise</i>	11
2.3	Tujuan Perusahaan	13
2.4	Analisa Lingkungan	14
2.4.1	Lingkungan Internal Perusahaan	15
2.4.2	Lingkungan Umum	16
2.4.3	Lingkungan Industri	16
a.	Ancaman Masuk Pendetang Baru	17
b.	Persaingan Sesama Perusahaan Dalam Industri	19
c.	Ancaman dari Produk Pengganti	21
d.	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	21
e.	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	21
2.5	<i>Key Success Factor</i>	22

2.6	Strategi Keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage</i>)	23
2.7	Strategi Pemasaran	24
	2.7.1 Segmentasi Pasar	25
	2.7.2 Targeting	25
	2.7.3 Positioning	27
	2.7.4 Marketing Mix	27
	2.7.5 Empowerment	31
2.8	Analisa dan Perencanaan Aspek Ekonomi dan Keuangan	32
	1. Perkiraan Biaya Investasi	33
	2. Perkiraan Biaya Operasi dan Pemeliharaan	33
	3. Kebutuhan Modal Kerja	33
	4. Perkiraan Pendapatan	34
2.9	Analisa Capital Budgeting	34
	• Net Present Value	35
	• Internal Rate of Return	36
	• Discounted Payback Periode	37
	• Profitability Index	37
BAB III	PROFIL PERUSAHAAN	39
3.1	Profil Perusahaan	39
	3.1.1 Latar Belakang Pemilik	39
	3.1.2 Visi dan Misi	39
3.2	Perjanjian Kerjasama	40
	3.2.1 <i>Personal Plan</i>	41
3.3	Alasan Memilih Franchise	42
3.4	<i>Product and Service</i>	42
BAB IV	PERENCANAAN BISNIS	44
4.1	Kondisi Perekonomian	44
4.2	Perkembangan industri Makanan Ringan di Jakarta	45
4.3	Perbandingan Kompetitif	45
4.4	Analisa Industri	48
	4.4.1 Ancaman Masuk Pendatang Baru	48
	4.4.2 Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri	49
	4.4.3 Ancaman dari Produk Pengganti	49
	4.4.4 Kekuatan Tawar – Menawar Pembeli	50

	4.4.5 Kekuatan Tawar – Menawar Pemasok	50
4.5	Analisa Situasi	50
4.6	Analisa Segmenting, Targeting, Positioning	51
BAB V	STRATEGI, IMPLEMENTASI DAN PROYEKSI KEUANGAN	54
5.1	Strategi Pemasaran	54
5.2	Analisa Kelayakan Usaha	56
	5.2.1 Asumsi Dasar	56
	5.2.2 Sumber Dana	56
	5.2.3 Pengelolaan Inventory	57
	5.2.4 Proyeksi keuangan	57
	5.2.5 Keputusan Usaha	60
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	65
6.1	Kesimpulan	65
6.2	Saran	66
Daftar Pustaka		
Lampiran		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kelemahan Franchise	12
Tabel 2.2	Keunggulan Franchise	13
Tabel 3.1	Kebutuhan Dana Awal	41
Tabel 4.1	Perbandingan Kompetitif Pesaing	46
Tabel 5.1	Asumsi Dasar	56
Tabel 5.2	Prediksi Penjualan dalam 3 Skenario	57
Tabel 5.3	Analisa Sensitivitas	60
Tabel 5.4	Perhitungan Bisnis <i>Franchisor Royal Crepes</i>	61
Tabel 5.5	Perhitungan Bisnis <i>Franchisee Royal Crepes</i>	62



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 **Income Statement *Royal Crepes***
- Lampiran 2 **Analisa Sensitivitas**
- Lampiran 3 **Income Statement**
- Lampiran 4 **Balance Sheet**
- Lampiran 5 **Statement of Cash Flow**
- Lampiran 6 **Income Statement Projected Pessimistic Scenario**
- Lampiran 7 **Balance Sheet Projected Pessimistic Scenario**
- Lampiran 8 **Statement of Cash Flow Projected Pessimistic Scenario**
- Lampiran 9 **Inventory Projectio Pessimistic Scenario**
- Lampiran 10 **Net Present Value Pessimistic Scenario**
- Lampiran 11 **Internal Rate of Return Pessimistic Scenario**
- Lampiran 12 **Payback Periode Pessimistic Scenario**
- Lampiran 13 **Profitability Index Pessimistic Scenario**
- Lampiran 14 **Income Statement Projected Most-Likely Scenario**
- Lampiran 15 **Balance Sheet Projected Most-Likely Scenario**
- Lampiran 16 **Statement of Cash Flow Projected Most-Likely Scenario**
- Lampiran 17 **Net Present Value Most-Likely Scenario**
- Lampiran 18 **Net Present Value Most-Likely Scenario**
- Lampiran 19 **Internal Rate of Return Most-Likely Scenario**
- Lampiran 20 **Payback Periode Most-Likely Scenario**
- Lampiran 21 **Profitability Index Most-Likely Scenario**
- Lampiran 22 **Income Statement Projected Optimistic Scenario**
- Lampiran 23 **Balance Sheet Projected Optimistic Scenario**
- Lampiran 24 **Statement of Cash Flow Projected Optimistic Scenario**
- Lampiran 25 **Net Present Value Optimistic Scenario**
- Lampiran 26 **Net Present Value Optimistic Scenario**
- Lampiran 27 **Internal Rate of Return Optimistic Scenario**
- Lampiran 28 **Payback Periode Optimistic Scenario**
- Lampiran 29 **Profitability Index Optimistic Scenario**
- Lampiran 30 **Perlengkapan Usaha**
- Lampiran 31 **Persediaan Bahan Baku**
- Lampiran **Salinan Akte Jual Beli**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Crepes merupakan salah satu jenis makanan ringan yang bisa dijumpai dipusat-pusat perbelanjaan. Makanan ini cukup diminati masyarakat karena rasanya yang nikmat dan tidak terlalu mengenyangkan. Karena banyak terdapat di pusat-pusat perbelanjaan maka segmen yang ingin dituju adalah masyarakat yang mengunjungi pusat perbelanjaan tersebut yang termasuk dalam golongan menengah keatas. Harga yang ditawarkan pun cukup mahal.

Setelah melakukan survey ternyata banyak yang menyukai jenis makanan ini sehingga penulis memiliki ide untuk membuka usaha sejenis dengan harga yang cukup bersaing dengan usaha sejenis lainnya.

Berdasarkan penelitian dan informasi yang berkaitan dengan usaha ini penulis kemudian tertarik pada suatu usaha *franchise* yang berasal dari Bandung yang mencoba menawarkan *crepes* baik berbentuk stand/booth dan juga gerobak yang bersifat keliling atau *mobile* dengan nama "*Royal Crepes*". Yang membuat kami tertarik pada usaha ini adalah mereka menawarkan harga jual yang sangat murah yang menurut kami sangat terjangkau untuk semua kalangan serta sifatnya yang *mobile* sehingga memudahkan dalam penjualan. Masyarakat kita cenderung memilih segala sesuatu yang praktis dan mudah didapat. Dengan metode penjualan yang bersifat keliling maka akan lebih mudah bagi masyarakat untuk bisa menikmati *crepes* tanpa harus mengunjungi pusat-pusat perbelanjaan.

Royal Crepes merupakan suatu usaha makanan ringan yang didirikan oleh Ferry Kurniawan dan Marcella Cindy sejak tahun 2003 di Bandung, karena banyaknya permintaan masyarakat yang ingin memiliki usaha yang sama serta ingin

melebarkan sayapnya maka sejak tahun 2005 mereka memutuskan untuk membuat *franchise Royal Crepes* agar masyarakat lain dapat mengenal usahanya. Salah satu peminat *franchise* ini adalah Ladyana Yuanita dan Rekan, setelah melihat pemeran *franchise* di Jakarta kemudian tertarik dan memutuskan untuk membeli *franchise Royal Crepes* untuk dijalankan di sekitar wilayah Pejaten Timur. Sebagai persiapan awal pemilik mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya mengenai usaha crepes ini dengan bertanya pada perusahaan yang sudah ada sebelumnya, teman maupun saudara yang pernah menikmati makanan ini untuk memperoleh gambaran tentang perilaku konsumen seperti jumlah yang dibeli, harga, rasanya, kualitas termasuk ketidakpuasan saat membeli.

Konsumen yang ingin dituju adalah golongan menengah kebawah terutama anak-anak yang berada di kawasan rumah tinggal dan di sekolah-sekolah karena harga yang ditawarkan tergolong cukup murah.

Pesaing utama yang harus dihadapi adalah banyaknya pedagang makanan ringan yang berada di lingkungan perumahan serta sekolah-sekolah dengan harga jual yang cukup bersaing. Namun karena jenis makanan ini masih jarang berada diilayah perumahan sehingga cukup menarik minat para pembelinya.

Ketika saya memutuskan mengambil kuliah Magister Manajemen salah satu tujuan utama saya adalah untuk membuka cakrawala pengetahuan dibidang bisnis agar suatu saat dapat menjalankan bisnis saya sendiri. Kini di akhir masa studi, saya diberi kesempatan untuk mengelola suatu usaha makanan ringan *Royal Crepes*. Hal ini merupakan suatu tantangan baru bagi saya karena saya sudah bisa menjalankan usaha saya sendiri.

Karya akhir yang merupakan sebagian syarat guna mendapatkan gelar magister manajemen merupakan peluang yang sangat berharga bagi saya untuk mempelajari, memahami dan menghitung kelayakan secara finansial dari bisnis yang akan saya geluti atau yang biasa dikenal dengan *business plan*.

1.2 Perkembangan Masalah

Sebelum memulai suatu usaha bisnis tentunya kita harus tahu apakah bisnis yang akan kita jalani menguntungkan atau tidak dari segi nilai ekonomis dan bagaimana kita bersaing di industri makanan terutama makanan ringan. Ketika manajemen telah memutuskan untuk bersaing dalam industri ini maka mereka harus memiliki target pelanggan dan membangun pangsa pasar.

Masalah yang dihadapi adalah :

- Bagaimana mendiferensiasikan diri dari kompetitor untuk menciptakan nilai lebih dipasar
- Bagaimana kelayakan usaha *Franchise Royal Crepes*.

Dengan bantuan *business plan* maka proses perencanaannya dapat membantu memahami bisnis yang digeluti. *Business plan* dapat membantu manajemen mengetahui apa yang mereka inginkan dari bisnis ini, mengerti apa yang pelanggan inginkan dan memutuskan bagaimana mengoptimalkan bisnis sesuai keinginannya.

Namun disatu sisi kita harus mengetahui betul apa yang akan kita kerjakan, pasar mana yang ingin kita raih, pelayanan apa yang bisa kita berikan dan bagaimana merencanakan pendanaan (*financing*) mulai dari pendanaan awal hingga *cash flow* pada saat bisnis ini berjalan. Intinya saya ingin mengulas apakah bisnis Royal Crepes ini *profitable* dan memiliki prospek yang baik

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan utama saya menjadikan bisnis ini sebagai tulisan saya adalah agar dapat memberikan pengetahuan mengenai lingkungan bisnis kepada perusahaan sehingga mampu membuat perencanaan strategik yang komprehensif dan menciptakan *sense of business* yang baik. Harapan saya, karya akhir ini dapat

membuat perencanaan bisnis makanan ringan yang *profitable* serta menjalankan strategi marketing agar bisnis tersebut dapat *going concern*.

1.4 Metodologi Penelitian

Dalam mendapatkan data baik primer maupun sekunder maka saya melakukan beberapa hal, yaitu :

1. Melakukan wawancara dengan pemilik *Franchise* untuk mendapatkan data primer mengenai perusahaan makanan ringan *Royal Crepes* berupa profil perusahaan, proses bisnis *Royal Crepes*, Industri makanan ringan dan sistem kerjasama yang digunakan.
2. Studi kepustakaan sebagai data sekunder berupa landasan teori untuk menganalisa pokok permasalahan, buku, hasil riset, surat kabar dan majalah yang erat kaitannya sebagai data pendukung.

1.5 Sistematika Penulisan

Karya akhir ini terdiri dari enam bab dengan kerangka sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan hal-hal yang melatarbelakangi pembuatan karya akhir ini. Pokok permasalahan yang menarik untuk saya dalam, tujuan penelitian, metodologi penelitian yang saya gunakan dan sistematika penulisan karya akhir ini.

Bab II Telaah Kepustakaan

Bab ini dikhususkan untuk memaparkan teori-teori dan konsep-konsep yang akan berguna sebagai kerangka berpikir secara teoritis dalam menunjang pemecahan masalah, antara lain teori atau konsep tentang perencanaan bisnis dan studi kelayakan.

Bab III Profil Perusahaan

Profil perusahaan mengenai misi, tujuan serta *key to success* perusahaan. Selain itu dibahas juga mengenai sejarah berdirinya Royal Crepes, start-up summary serta produk-produk yang dijual.

Bab IV Analisa Bisnis

Dalam bab ini berisi analisa pasar mana yang akan diraih, memahami apa yang pelanggan inginkan, berapa besar potensial pelanggan yang ada, bagaimana meraih pelanggan serta apa yang menjadi keunggulan bersaing dari Royal Crepes.

Bab V Strategi, Implementasi dan Proyeksi Keuangan

Bab ini akan mengulas penjabaran dan strategi marketing serta program implementasi. Selain itu ada pula asumsi-asumsi dan perhitungan proyeksi investasi dan proyeksi keuangannya.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini akan disajikan hasil analisa apakah bisnis ini menguntungkan dan memberikan saran dalam rangka mengambil keputusan yang tepat.

BAB II

TELAAH KEPUSTAKAAN

2.1 *Business Plan*

Business plan adalah rencana-rencana yang berguna bagi perusahaan untuk melihat kedepan, mengalokasikan sumberdaya, memfokuskan pada *key points*, dan menyiapkan diri terhadap peluang dan masalah¹. Bisnis memerlukan rencana-rencana untuk mengoptimalkan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan prioritasnya. Tidak ada format atau *outline business plan* yang paten karena disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Tetapi setidaknya suatu rencana bisnis yang sederhana terdiri dari *summary*, misi, *keys to success*, analisa pasar, strategi dan implementasi dan proyeksi perhitungan laba-rugi (*projected income statement*).

2.1.1 Manfaat Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis merupakan perencanaan yang sangat spesifik. Penyusunannya harus mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan masing-masing bisnis secara individual. Perencanaan bisnis yang baik juga harus menggambarkan dengan jelas karakteristik bisnis yang sedang atau akan dilaksanakan, sehingga pihak-pihak yang tertarik dengan bisnis ini dapat melihat secara transparan dan mengerti secara jelas prospek perkembangan bisnis ini di masa yang akan datang.

Perencanaan bisnis diperlukan oleh pihak-pihak tertentu sebagai bahan masukan utama dalam rangka pengkajian ulang, untuk turut serta menyetujui atau sebaliknya menolak laporan tadi sesuai dengan kepentingannya. Pihak-pihak tertentu tersebut antara lain :

¹ Berry, Tim; *A Standard for Business Plan*; bplans.com Article, July 20 2004

1. Pihak investor

Calon investor akan mengetahui tentang keuntungan yang akan diperoleh serta jaminan keselamatan atas modal yang akan ditanamkannya.

2. Pihak kreditor (bank)

Perencanaan bisnis tersebut akan digunakan sebagai bahan untuk pengkajian ulang sebelum memutuskan untuk memberikan kredit atau tidak.

3. Pihak manajemen perusahaan

Pembuatan perencanaan bisnis ini merupakan suatu upaya dalam rangka merealisasikan ide proyek yang ujung-ujungnya bermuara pada peningkatan usaha dalam rangka meningkatkan laba perusahaan.

4. Pihak pemerintah dan masyarakat

Mengetahui proyek-proyek bisnis yang membantu kebijakan pemerintah sehingga menjadi prioritas untuk dibantu. Misalnya dengan subsidi atau keringanan lainnya.

5. Bagi tujuan pembangunan ekonomi

Mengetahui biaya dan manfaat tersebut antara lain ditinjau dari aspek rencana pembangunan nasional, distribusi nilai tambah pada seluruh masyarakat, nilai investasi per tenaga kerja, pengaruh sosial, dan analisis pemanfaatannya maupun beban sosial.

Visi dan Misi

Dalam membuat strategi bisnis, misi merupakan langkah awal yang dilakukan. *Mission refers to the broad purpose, or reason that a business exists*². Selain itu misi juga digunakan untuk mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan mengenai

² Simons, Robert; *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy*; 2000. p.28

pandangan ideal dan *core values* perusahaan. Misi yang baik dapat memberikan inspirasi dan *a sense of direction* perusahaan kedepan.

Visi merupakan gambaran masa depan perusahaan yang diinginkan tanpa melihat lingkungan dan posisi persaingan yang ada sekarang. Visi bukanlah mimpi dari pemimpin perusahaan tetapi harus mempunyai dasar yang solid sehingga dapat dibuktikan (*verifiable*) dan konsisten dengan misi. Jadi dapat diartikan sebagai perusahaan akan dibawa kemana dalam jangka panjang.

2.2 Franchise

Franchise atau waralaba adalah suatu bentuk kemitraan usaha (terikat dalam suatu perjanjian) yang menganut azas *win-win* (saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan), antara kedua belah pihak, yaitu *franchisor* (pewaralaba) dan *franchisee* (terwaralaba) dalam bentuk yang lebih komplit dari lisensi. *Franchisor* memberikan izin kepada *franchisee* untuk menggunakan merk dagang, berikut sistem bisnisnya. Atas pemberian izin tersebut, maka *franchisee* harus membayar sejumlah *fee* kepada *franchisor*.

Konsep *franchise* di Indonesia dikaitkan dengan bentuk kemitraan usaha sesuai dengan yang dikehendaki oleh Undang-Undang No.9 tahun 1995. Hal ini diperlukan, karena salah satu soko guru ekonomi nasional yaitu Koperasi dan Usaha Kecil masih perlu dikembangkan sehingga memerlukan pembinaan bukan saja dari pemerintah tapi juga dari kalangan usaha besar dan menengah baik usaha swasta nasional maupun BUMN. Dalam pasal 27 (d) Undang-Undang No. 9 tahun 1995, pola waralaba atau *franchise* diartikan sebagai "hubungan kemitraan yang didalamnya pemberi waralaba (*franchisor*) memberikan hak pengguna lisensi, merek dagang dan saluran distribusi perusahaannya kepada penerima waralaba (*franchisee*) dengan disertai bantuan bimbingan manajemen".

2.2.1 Bentuk Franchise

Lewison and DeLozier (Retailing, 1989, p.84) membagi kedalam 2 tipe usaha franchise. Yang pertama adalah *product or trade-name franchise*, yaitu *franchisee* berfungsi sebagai *dealer* yang membawa produk tertentu sebuah perusahaan (*franchisor*) sehingga mengidentifikasikan *franchisee* dengan perusahaan dan produk dari *franchisor*. Contohnya adalah dealer kendaraan bermotor, stasiun pompa bensin dan usaha minuman botol ringan.

Tipe kedua adalah *business format franchising*, disini *franchisee* tidak saja membawa nama dan produk *franchisor* tetapi juga semua bentuk bisnisnya, yaitu mulai dari *merchandising* hingga desain toko diatur oleh *franchisor*. Kategori ini termasuk restoran, bengkel servis kendaraan bermotor dan lain sebagainya.

Sementara itu Fandy Tjiptono menambahkan tipe ketiga, yaitu *business opportunity venture*. *Franchisor* merancang suatu sistim jalur distribusi, lalu *franchisee* mendistribusikan barang/jasa sesuai dengan sistim yang telah ditetapkan oleh *franchisor*.

Untuk Indonesia, *Wahid Salim (Usahawan No. 11 Th XXV, November 1996, hal 8)* berpendapat bahwa meski pemerintah belum menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) sebagai pelaksanaan dari UU No.9 tahun 1995, namun diperkirakan pemerintah akan mengembangkan tiga buah konsep bentuk franchise, yaitu yang dikembangkan oleh *Federal Trade Commision (FTC)*. Ketiga bentuk tersebut adalah pertama *product franchise*. *Franchisor* telah meletakkan *franchisee* sebagai strata distribusi tertentu dari barang/jasa *franchisor* dan langsung berhubungan dengan konsumen. Misalnya keagenan sepatu dan pompa bensin.

Kedua, *business format franchiser*. Pada format ini *franchisor* memberikan lisensi kepada *franchisee* untuk melakukan usaha dengan menggunakan paket bisnis dan merek dagang yang telah ditetapkan oleh *franchisor*. Misalnya manajemen bisnis *fast food*.

Ketiga, *business opportunity venture*. *Franchisor* mendesain suatu sistem jalur distribusi. *Franchisee* mendistribusikan barang/jasa sesuai dengan ketentuan *franchisor*. Barang/jasa yang didistribusikan itu bukanlah produk/jasa yang dihasilkan *franchisor*, misalnya pendistribusian komponen kendaraan bermotor.

2.2.2 Metode Operasi Franchise

Suatu metode biasanya dipakai oleh suatu perusahaan franchise dalam suatu wilayah atau negara, baik itu dalam negeri atau luar negeri. M. Mandelson (Wahid Salim, *op. cit.*, hal.8) memperkenalkan 6 macam metode, yaitu:

1. Operasi oleh Pemilik Perusahaan

Franchisor membuka operasinya sendiri di suatu wilayah/negara tertentu. Biaya dan tenaga kerja dibutuhkan dengan jumlah yang tidak sedikit.

2. *Franchising* Langsung

Franchisor membuat perjanjian dengan setiap *franchisee* untuk membuka cabang-cabang atau cabang tambahan usaha. Metode ini memerlukan keterlibatan langsung *franchisor* dalam operasi usaha *franchisee*. Semakin jauh beroperasi, semakin susah untuk memberikan pelayanan yang baik bagi *franchisee*.

3. Operasi Cabang

Terdapat dua alternatif untuk pembukaan suatu cabang, yaitu :

- a). *Franchisor* mendirikan langsung disuatu negara tertentu dan sekaligus mendirikan suatu operasi cabang yang memberikan pelayanan yang baik kepada *franchisee* tersebut.
- b). *Franchisor* membuka suatu cabang terlebih sebagai bisnis regional yang fungsi utamanya memberikan pelayanan kepada *franchisee* didalam suatu wilayah tertentu.

4. *Subsidiary Company*

Biasanya perusahaan tambahan dibutuhkan dalam suatu franchising. Fungsinya adalah:

- a). *Franchisor* dapat langsung melakukan *franchising* ke negara lain melalui *subsidiary company*.
- b). *Franchisor* dapat memberikan hak-hak "*master franchise*" kepada *subsidiary*
- c). *Subsidiary* dapat ikut serta dalam partner *joint venture*.
- d). *Subsidiary* dapat digunakan sebagai basis regional, untuk memberikan pelayanan kepada sub franchise maupun sub *franchisor*.

5. Pengaturan *Master Franchise*

Sub franchisor mempunyai hak untuk membuka outletnya sendiri atau membuat *sub franchise* ataupun melakukan keduanya.

6. *Joint Venture*

Franchisor dapat mendirikan suatu perusahaan *joint venture* dengan memilih mitra kerjasama disuatu negara tertentu.

2.2.3 Keuntungan dan Kerugian Franchise

Waralaba sebagai bentuk dari alternatif bisnis kemitraan yang khas, menuntut beberapa persyaratan tertentu agar dapat menunjang keberhasilan kerjasama usaha diantara kedua belah pihak yang berkepentingan (A. Karamoy 1995 dalam Burhanuddin R. dan Sutrisno I, *Usahawan* No. 01 Th. XXVI Januari 1997, hal.6).

kondisi yang wajib dimiliki adalah sebagai berikut :

1. ***Profitability***, yaitu kemampuan suatu usaha atau komoditi untuk memberikan pemasukan berupa keuntungan kepada pengelola usaha.
2. ***Teachability***, merujuk kepada suatu ukuran bahwa pengetahuan mengenai sistim manajemen atau pengelolaan usaha, produksi, pemasaran atau

pelayanan kepada konsumen bahkan tata ruang, dapat ditransfer atau diajarkan dengan mudah kepada pihak lain.

3. **Marketability**, adalah suatu ukuran yang menyatakan bahwa komoditi/jasa yang diproduksi atau sistim manajemen yang dianut memiliki potensi permintaan atau potensial untuk dipasarkan.
4. **Trade Mark**, adalah merek dagang atas komoditi yang sudah cukup dikenal secara luas oleh masyarakat.

Secara makro usaha franchise memiliki keunggulan dan kerugian. Dalam teori ekonomi makro secara teoritis dikenal bermacam-macam pasar. Dari kacamata makro dengan beroperasinya usaha franchise, maka produksi barang akan meningkat dan penciptaan lapangan kerja. Dengan demikian maka pendapatan variabel makro lainnya akan meningkat pula, seperti konsumsi dan tabungan. Peningkatan konsumsi masyarakat akan meningkatkan pendapatan nasional, sedang totalitas tabungan sebagai sumber investasi dalam negeri turut pula meningkat.

Namun kerugian yang mungkin terjadi adalah semakin banyaknya perusahaan asing dan orang asing yang bekerja di Indonesia yang akan memperbesar saldo negatif dari pendapatan netto terhadap luar negeri yang akan mengurangi pertambahan pendapatan nasional.

Sedangkan jika dilihat per individu, adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1

KELEMAHAN FRANCHISE

Manfaat bagi <i>Franchisor</i>	Manfaat bagi <i>Franchisee</i>
Lokasi <i>franchisee</i> seringkali sangat jauh, Proses pengawasan tidak mudah dilakukan	Kurang memiliki kebebasan dalam Manajemen
Seringkali harus menyediakan bantuan modal investasi atau modal kerja kepada <i>franchisee</i>	Keharusan membeli bahan baku dan peralatan kepada <i>franchisor</i> , meskipun terdapat alternatif lain yang lebih baik
Kewajiban melakukan pelatihan dan bantuan manajemen yang sering kali tidak sepadan Dengan kapasitas <i>franchisee</i>	Sebagian laba harus dibagi dengan <i>Franchisor</i>
	Banyak kasus harga jual jadi lebih mahal

Tabel 2.2

KEUNGGULAN FRANCHISE

Manfaat bagi <i>Franchisor</i>	Manfaat bagi <i>Franchisee</i>
Dapat memperluas distribusi tanpa harus menambah modal investasi	Memperoleh bantuan manajemen, pelatihan dan bantuan teknis lain sampai dapat dijalankan secara penuh
Aseptensi produk oleh masyarakat setempat lebih mudah, karena <i>franchisee</i> adalah anggota masyarakat setempat	Resiko kegagalan rendah
Biaya pemasaran dan distribusi Ditanggung bersama dengan <i>franchisee</i>	Tidak terlalu memerlukan banyak upaya promosi Karena barang/jasa yang dijual telah dikenal luas
Biaya manajemen ditanggung oleh <i>Franchisee</i>	Merupakan bagian dari sistim pemasaran yang telah terbangun
Menerima royalti secara berkesinambungan	Berpeluang untuk memperoleh bantuan modal
Penjualan bahan baku pada <i>franchisee</i> merupakan sumber laba tambahan	
Dapat melakukan pengawasan mutu melalui perjanjian franchise	

2.3 Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan menyediakan dasar perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif perilaku dalam perusahaan dapat tersesat ke berbagai arah³. Manajemen seharusnya menggunakan tujuan sebagai petunjuk untuk menuntun perusahaan dalam membuat keputusan, meningkatkan efisiensi serta melakukan *performance appraisal*.

Peter Ducker menyatakan bahwa salah satu kekeliruan dalam mengatur perusahaan adalah manajemen memfokuskan diri hanya pada satu tujuan pokok, sebaiknya perusahaan berupaya meraih beberapa tujuan. Terdapat delapan ruang lingkup utama yang biasanya dijadikan tujuan perusahaan, yaitu:

1. **Market Standing**, yaitu posisi perusahaan berada secara relatif dibandingkan pesaingnya
2. **Innovation**, yaitu berbagai perubahan yang dilakukan untuk memperbaiki metode bisnis perusahaan

³ Setiawan HP & Zulkieflimansyah; *Manajemen Strategi*; Sebuah Konsep Pengantar; 1999. p.65

3. **Productivity**, yaitu tingkat produksi barang atau jasa perusahaan yang dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi
4. **Resources Levels**, yaitu jumlah relatif dari berbagai sumberdaya yang disimpan oleh perusahaan seperti persediaan, peralatan, dan kas
5. **Profitability**, yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk mengumpulkan pendapatan yang melampaui biaya-biaya untuk menghasilkan penerimaan tersebut
6. **Manager Performance and Attitude**, yaitu kualitas kinerja manajerial dan tingkat perkembangan manajer secara perorangan
7. **Worker Performance and Attitude**, yaitu kualitas kinerja non manajemen dan perasaan pekerja mengenai pekerjaannya.
8. **Social Responsibility**, yaitu kewajiban perusahaan untuk membantu memperbaiki kesejahteraan masyarakat.

2.4 Analisa Lingkungan

Analisa lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan⁴.

Sekumpulan faktor tertentu akan mempengaruhi arah dan kebijakan suatu perusahaan dalam mengelola bisnisnya. Faktor-faktor ini merupakan lingkungan internal perusahaan yaitu aspek-aspek yang ada di dalam perusahaan, dan lingkungan eksternal perusahaan yaitu aspek-aspek yang ada di luar perusahaan yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri perusahaan.

⁴ Setiawan HP & Zulkieflimansyah; *Manajemen Strategi*; Sebuah Konsep Pengantar 1999. p.20

2.4.1 Lingkungan Internal Perusahaan

Faktor lingkungan internal perusahaan meliputi segala aspek manajemen fungsional seperti pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (Hitt, et al, 2001). Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya. Dengan mengidentifikasi lingkungan internal ini, perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki.

David (2006) menyebutnya sebagai kompetensi yang unik (*distinctive competencies*), yaitu kekuatan perusahaan yang tidak dapat dengan mudah disamakan atau ditiru oleh pesaing. Lain halnya dengan Hamel dan Prahalad (1995) yang menyebutnya kompetensi inti (*core competence*), yaitu kemampuan yang dimiliki perusahaan yang tidak dapat diungguli oleh pesaing. Menurut David (2006) kekuatan dan kemampuan yang dimiliki perusahaan tersebut bila diperbandingkan dengan pesaing terdekat perusahaan, akan menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan (*critical success factor*).

Untuk menganalisis kondisi internal perusahaan dapat dilakukan dengan kerangka konsep rantai nilai (*value chain*). Menurut Porter, seperti yang dituliskan oleh David (2006:205) bisnis suatu perusahaan dengan sangat baik dapat digambarkan melalui konsep rantai nilai (*value chain*), dimana pendapatan total dikurangi biaya total dari semua aktivitas yang dijalankan untuk mengembangkan dan memasarkan suatu produk atau jasa menghasilkan nilai. Semua perusahaan dalam suatu industri memiliki rantai nilai, yang termasuk aktivitas seperti mendapatkan bahan mentah, mendisain produk, membangun fasilitas produksi, mengembangkan perjanjian kerja sama, dan menyediakan pelayanan pelanggan. Suatu perusahaan akan menguntungkan sepanjang pendapatan total melebihi biaya total yang terjadi untuk menciptakan dan mengantarkan produk dan jasa.

Perusahaan harus berusaha untuk memahami bukan hanya operasi rantai nilai mereka sendiri, tetapi juga rantai nilai pesaing, pemasok, dan distributor.

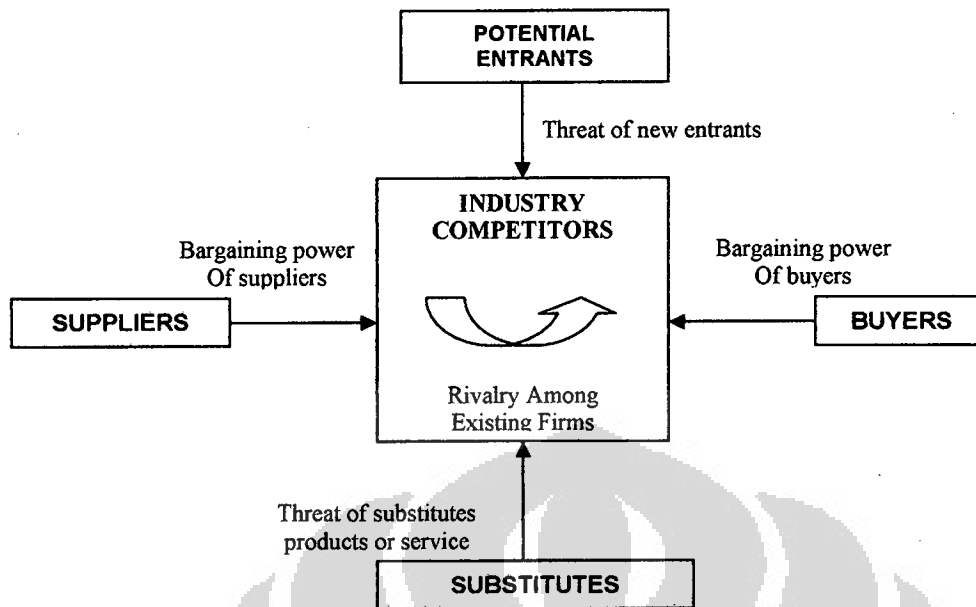
2.4.2 Lingkungan Umum

Semua faktor-faktor yang dipengaruhi oleh keadaan luar secara global yang dapat diklasifikasikan kedalam faktor ekonomi, sosial, politik dan hukum, teknologi dan demografi. Pengaruh dari keadaan luar ini tidak secara langsung mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan.

2.4.3 Lingkungan Industri

Aspek lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis itu berada. Akibatnya faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri menjadi perlu untuk dianalisis. Michael E. Porter mengemukakan konsep-konsep *competitive strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut *Five Forces Framework*. Kelima kekuatan bersaing ini menentukan *profitability* industri karena mempengaruhi harga, biaya dan memerlukan investasi perusahaan didalam suatu industri. Pemetaan lingkungan industri diatas dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.1 *Five Forces Framework*



Sumber: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Michael E. Porter, The Free Press, 1980.

Secara lengkap kelima aspek atau variabel yang membentuk model untuk strategi bersaing tersebut serta penjelasannya akan dipaparkan berikut ini :

a. **Ancaman masuk Pemandatang Baru (*Threat of New Entrants*)**

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada.

Ada beberapa faktor penghambat pendatang baru untuk masuk kedalam suatu industri yang sering disebut dengan Hambatan Masuk. Faktor-faktor hambatan masuk yang dimaksud adalah :

1. **Skala Ekonomi**

Apabila pendatang baru memproduksi dalam skala kecil, mereka akan dipaksa memproduksi pada biaya per unit yang tinggi, padahal perusahaan yang ada tengah berupaya pada skala produksi yang terus diperbesar dan proses

produksi yang terus menerus diefisienkan sehingga harga per unit barang menjadi lebih rendah.

2. Diferensiasi Produk

Diferensiasi yang akan menciptakan hambatan masuk ini memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya dan usaha yang besar untuk merebut para pelanggan yang loyal kepada perusahaan yang ada/utama. Usaha besar itu, misalnya melakukan pengiklanan yang gencar dan memberi servis yang baik. Pada tahap awal, usaha-usaha ini membutuhkan biaya yang besar dan bahkan akan menciptakan kerugian. Seringkali kondisi ini berjalan cukup lama.

3. Kecukupan Modal

Jenis industri yang memerlukan modal besar merupakan hambatan yang besar bagi pemain baru, terutama pada jenis industri yang memerlukan biaya yang besar untuk melakukan riset dan pengembangan serta eksplorasi.

4. Biaya Peralihan

Hambatan masuk akan tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok, yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produksi pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan (*switching cost*) ini berupa biaya latihan, biaya peralatan pelengkap yang harus diganti, dan desain ulang produk/jasa. Biaya-biaya ini akan ditanggung oleh konsumennya. Apabila biaya peralihan yang diperlukan cukup besar, pesaing baru harus memberikan penawaran yang jauh lebih menarik, terutama soal harga.

5. Akses ke Saluran Distribusi

Jalur distribusi sangat menentukan penyebaran produk. Perusahaan yang mempunyai jalur distribusi yang luas dan bekerja secara baik akan sangat menghambat masuknya produk baru ke dalam pasar. Pendatang baru

mungkin sulit memasuki saluran yang ada dan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk membangun saluran sendiri.

6. Ketidakkunggulan Biaya Independen

Keunggulan biaya yang dimiliki oleh perusahaan yang sudah ada sulit ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan itu mungkin dimiliki karena teknologi yang telah dipatenkan perusahaan, konsesi bahan baku, atau subsidi pemerintah.

7. Peraturan Pemerintah

Pemerintah biasanya menerbitkan sejumlah aturan yang mengatur bidang-bidang tertentu seperti yang selalu diterbitkan oleh pemerintah Indonesia, misalnya lewat Daftar Investasi Negatif (DIN). Peraturan pemerintah dapat menimbulkan hambatan masuk bagi pendatang baru.

b. **Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri (*Rivalry Among Existing Firms*)**

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan, pada pasar persaingan sempurna, biasanya akan memaksa perusahaan menjadi *follower* termasuk dalam hal produk. Menurut Porter, tingkat persaingan itu dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

1. Jumlah Kompetitor

Jumlah kompetitor atau pesaing sudah tentu akan mempengaruhi tingkat persaingan. Kompetitor hendaknya dilihat dari beberapa sisi, seperti jumlah, ukuran dan kekuatannya.

2. Tingkat Pertumbuhan Industri

Pertumbuhan industri yang besar biasanya menyediakan sejumlah peluang bagi perusahaan untuk tumbuh bersama industrinya. Pertumbuhan industri yang lambat sebaiknya tidak direspon dengan ekspansi pasar kecuali perusahaan mampu mengambil pangsa pasar pesaing. Kondisi ini dapat menimbulkan trend penurunan harga atau terjadinya perang harga.

3. Karakteristik Produk

Produk hendaknya tidak sekedar menyediakan kebutuhan dasar, tetapi juga memiliki suatu pembedaan (*differentiation*) atau nilai tambah.

4. Biaya Tetap yang Besar

Pada jenis industri yang mempunyai total biaya tetap yang besar, perusahaan hendaknya beroperasi pada skala ekonomi yang tinggi. Akibatnya adalah perusahaan kadang kala terpaksa menjual produk dibawah biaya produksi.

5. Kapasitas

Kapasitas selalu berkorelasi dengan biaya produksi per unit. Produksi pada kapasitas tinggi diperlukan untuk menjaga efisiensi biaya per unit. Penambahan fasilitas produksi dapat dilakukan apabila perusahaan telah mampu memproduksi pada tingkat yang maksimal.

6. Hambatan Keluar

Hambatan keluar memaksa perusahaan untuk tidak keluar dari industri. Hambatan ini dapat berupa aset-aset khusus ataupun kesetiaan manajemen pada bisnis tersebut. Contohnya adalah idealisme dalam bisnis. Dalam kondisi demikian, perusahaan biasanya akan berusaha bertahan dan menghindari kerugian yang besar sambil menunggu waktu yang tepat untuk keluar.

c. **Ancaman dari Produk Pengganti (*Threat of Substitute Products or Service*)**

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman produk substitusi kuat bilamana konsumen dihadapkan pada biaya peralihan yang sedikit dan jika produk substitusi itu mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

d. **Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)**

Para pembeli, dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan servis, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya. Dengan demikian, beberapa kondisi yang mungkin dihadapi sehubungan dengan adanya kekuatan ini antara lain adalah:

- Pembeli mampu memproduksi yang diperlukan.
- Sifat produksi tidak diferensiasi dan banyak pemasok.
- Biaya peralihan pemasok adalah kecil.
- Pembeli mempunyai tingkat profitabilitas yang rendah, sehingga sensitif terhadap harga dan diferensiasi servis.
- Produk perusahaan tidak terlalu penting bagi pembeli, sehingga pembeli dengan mudah mencari substitusinya.

e. **Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)**

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Pemasok menjadi kuat apabila beberapa kondisi berikut terpenuhi:

- Jumlah pemasok sedikit.
- Produk/servis yang ada adalah unik dan mampu menciptakan biaya peralihan yang besar.
- Tidak tersedia produk substitusi.
- Pemasok mampu melakukan integrasi ke depan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan perusahaan.

2.5 Key Success Factor

Key success factor diperkenalkan oleh Kenichi Ohmae dari McKinsey and Co. merupakan suatu konsep yang mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dibutuhkan perusahaan agar berhasil dalam suatu industri. Menurut Ohmae, pendekatannya untuk mengidentifikasi *key success factor* itu lugas dan masuk akal. Terdapat 3 hal atau yang dikenal dengan 3C's Model Ohmae yang perlu difokuskan oleh manajemen yaitu :

1. **Corporation Itself.** Sumber daya apa yang harus dimiliki perusahaan dibandingkan dengan pesaing? Dimana biaya perusahaan terkonsentrasi?
2. **Customer.** Siapa pelanggan kita? Siapa pelanggan potensial kita? Apakah ada segmen khusus yang didominasi oleh perusahaan? Mengapa konsumen membeli dari kita dan dari pesaing?
3. **Competition.** Siapa kompetitor kita? Apakah faktor-faktor utama dalam pasar yang mempengaruhi persaingan? Seberapa besar persaingan yang terjadi? Apakah yang dibutuhkan untuk menguasai pasar? Apakah resource yang dimiliki tidak dimiliki pesaing? Apakah resource yang dimiliki tidak dimiliki perusahaan?

2.6 Strategi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Suatu perusahaan agar kinerja bisnisnya berjalan dengan baik harus mempunyai keunggulan bersaing yang baik. Semakin baik kinerja suatu perusahaan, semakin kuat keunggulan bersaing yang dimilikinya. Sebaliknya, semakin buruk kinerja suatu perusahaan, keunggulan bersaingnya semakin berkurang.

Keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dengan satu atau dua cara, dimana kompetitor tidak bisa menyaingi atau mengunggulinya. Keunggulan bersaing ini harus terlihat oleh pelanggan sebagai keuntungannya. Hal ini berarti keunggulan bersaing merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan. Terdapat tiga pendekatan dasar strategi keunggulan bersaing berdasarkan analisa lima kekuatan bersaing yaitu⁵ :

1. Keunggulan Biaya (*Overall Cost Leadership*)

Perusahaan berusaha keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi yang serendah-rendahnya sehingga mereka dapat menekan harga daripada kompetitor dan memenangkan pangsa pasar. Masalah yang sering terjadi dengan strategi ini adalah perusahaan lain biasanya bersaing dengan harga yang jauh lebih murah dan menghancurkan perusahaan kompetitor.

2. Diferensiasi (*Differentiation*)

Perusahaan berkonsentrasi pada penciptaan produk yang superior sebagai nilai lebih kepada pelanggan.

3. Fokus (*Focus*)

Pendekatan yang memfokuskan kepada satu atau lebih kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk atau daerah tertentu. Perusahaan berusaha mengetahui segmen ini lebih mendalam dan melakukan baik itu keunggulan biaya atau diferensiasi pada segmen target tersebut.

⁵ Setiawan HP & Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, 1999. p.45

Setelah keunggulan bersaing dapat diidentifikasi, tahap selanjutnya adalah menentukan bagaimana produk tersebut disegmentasikan, siapa yang menjadi pangsa pasarnya, dan bagaimana *positioning* yang diharapkan dari produk tersebut. Semua ini merupakan pertanyaan yang sangat penting dalam menyusun strategi pemasaran. Keputusan dalam strategi pemasaran adalah memilih siapa pembeli yang ditargetkan serta bagaimana *positioning* produk tersebut untuk masing-masing target pasar.

2.7 Strategi Pemasaran

Tujuan utama analisa strategi adalah untuk mengetahui dukungan apa saja yang diperlukan agar pelanggan potensial mau membeli produk yang ditawarkan.

Perusahaan juga harus mengetahui bagaimana mengidentifikasi segmen pasar yang potensial, menentukan target pasar, dan melakukan *positioning* terhadap produk yang akan ditawarkan kepada pelanggan⁶.

Strategi pemasaran yang dibuat harus mempertimbangkan besarnya permintaan (*market demand*) serta kondisi yang akan ditargetkan. Kondisi persaingan dan besarnya permintaan ini selalu berubah situasinya. Karena itu, strategi pemasarannya juga harus selalu dievaluasi secara terus menerus dan periodik.

Suatu perencanaan bisnis yang baik harus memuat rencana-rencana strategis dibidang pemasaran. Dengan adanya rencana strategis dibidang pemasaran ini, investor akan mengetahui usaha-usaha apa saja yang ingin dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan penjualan, memperbesar pangsa pasar serta memperoleh balikan yang cukup baik sehingga dapat memenuhi semua kewajibannya kepada shareholder maupun stakeholder.

⁶ Rangkuti, Freddy; *Business Plan: Teknik Membuat Perencanaan Bisnis & Analisa Kasus*, 2004. p.40

2.7.1 Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah proses pengidentifikasian kelompok-kelompok konsumen, karena suatu perusahaan tidak dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan dari semua kelompok. Segmentasi pasar diidentifikasi menjadi :

1. *Segmentasi Geografis*, yang membagi pasar menjadi unit-unit geografis meliputi negara, negara bagian, wilayah, propinsi, kota dan iklim.
2. *Segmentasi Demografis*, mendeskripsikan variable populasi seperti umur, jenis kelamin, generasi, pendapatan, pekerjaan, ukuran keluarga, jenis keluarga, siklus hidup keluarga, pendidikan, agama, ras, kebangsaan dan status sosial.
3. *Segmentasi Psikografis*, menitikberatkan pada gaya hidup, kelas sosial dan kepribadian.
4. *Segmentasi Behavioral*, didasarkan pada perilaku atau berdasarkan kejadian, pengetahuan, sifat, penggunaan produk. Segmentasi ini bisa berupa manfaat, status pengguna, tingkat penggunaan, status loyalitas, tingkat pengetahuan pembeli, sifat atau tanggapan atas produk.

2.7.2 Targeting

Tujuan dari *targeting* ialah memilih satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan pemasaran dan meninggalkan segmen yang lain⁷. Tiga cara *targeting* yang dapat dipilih perusahaan dalam melakukan *targeting* yaitu⁸:

1. *Strategi Niche Market*

Strategi niche market dalam *targeting* yaitu strategi yang melayani satu atau beberapa segmen, meskipun bukan yang terbesar tetapi dalam jumlah yang signifikan konsumen yang membutuhkan manfaat barang atau jasa yang

⁷ Khasali, Rhenald; *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning*; 1998. p.371

⁸ Walker, Boyd, Mullins, Larrache; *Marketing Strategy : A Decision-Focused Approach*"; New York; McGraw-Hill, 2003. p.167-168

berbeda. Strategi ini biasanya diterapkan untuk menghindari persaingan langsung dengan perusahaan-perusahaan besar yang menguasai segmen yang lebih besar.

2. Strategi *Mass Market*

Dalam menerapkan strategi *mass market* dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

- a. Meniadakan perbedaan segmen dan mendisain satu produk atau jasa beserta program pemasarannya yang sesuai dengan keinginan konsumen dalam jumlah besar. Strategi ini membutuhkan sumber daya yang sangat besar termasuk dalam hal kapasitas produksi.
- b. Merancang beberapa produk yang berbeda dengan program pemasaran yang berbeda untuk segmen yang berbeda. Strategi ini dapat meningkatkan penjualan dalam jumlah lebih besar tetapi berdampak pada peningkatan biaya dalam desain produk atau jasa, pabrikasi, persediaan, dan pemasaran khususnya promosi.

3. Strategi *Growth Market*

Strategi *growth market* adalah strategi yang memfokuskan target pada satu atau lebih segmen yang sedang tumbuh, meskipun demikian biasanya strategi ini diterapkan oleh perusahaan pesaing yang lebih kecil untuk menghindari konfrontasi langsung dengan perusahaan-perusahaan besar dalam memperebutkan pasar.

2.7.3 Positioning

Setelah perusahaan menetapkan target pasar, langkah berikutnya adalah melakukan *positioning*. Terdapat beberapa definisi *positioning* antara lain :

- Kottler mendefinisikan bahwa, "*Positioning is the act of designing the company's offering and image to occupy a distinctive place in the mind of the target market*".
- Ries & Trout mendefinisikan bahwa, "*Positioning is not what you do to a product. It is what you do to the mind of the prospect*".
- Kasali mendefinisikan bahwa, "*Positioning* adalah strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen, agar produk/merek/nama Anda mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk/merek/nama lain dalam bentuk hubungan asosiatif⁹.

Jika dilihat dari definis diatas, *positioning* bukan strategi produk melainkan strategi komunikasi. *Positioning* dilakukan untuk memposisikan produk/merek/nama suatu perusahaan didalam otak konsumen atau di alam khayalnya sehingga calon pelanggan memiliki penilaian tertentu.

2.7.4 Marketing Mix

Strategi segmentasi pasar, *targeting* dan *positioning* ditujukan secara langsung untuk mempengaruhi konsumen melalui produk/merek/nama, sedangkan strategi *marketing mix* merupakan cara dimana perusahaan berusaha mempengaruhi konsumen untuk membeli produk. Dapat dikatakan strategi

⁹ Khasali, Rhenald; *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning*; 1998. p.539-540

pemasaran lebih bersifat strategis, sedangkan *marketing mix* lebih bersifat taktis.

Marketing mix meliputi 4 area yaitu¹⁰:

a. *Product*

Peralatan dasar dalam *marketing mix* adalah produk atau jasa yang ditawarkan ke pasar. Termasuk didalamnya: varietas produk, kualitas, disain, *features*, *merk*, *packaging*, *sizes*, *services*, *warranties*, dan *returns*. Produk sendiri didefinisikan sebagai sekumpulan atribut yang unik pada suatu produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Ada 4 karakteristik penting yang harus ada dalam suatu produk¹¹:

1. *Fusion of Attributes*

Produk yang ditawarkan haruslah kumpulan dari atribut-atribut sehingga dapat diterima oleh banyak konsumen.

2. *Product Evolution*

Produk yang ditawarkan secara berkesinambungan harus dilakukan pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Oleh karenanya perusahaan harus mampu untuk memenuhi perubahan permintaan terhadap produk dan jasa yang ditawarkan.

3. *Value Satisfaction*

Produk yang ditawarkan harus dapat memberikan suatu nilai kepuasan kepada konsumen.

Untuk dapat memenuhi *value satisfaction* maka hal yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah :

¹⁰ Kotler, Ang, Leong, Tang., "Marketing Management: An Asian Perspective", Prentice Hall: Singapore: 1999. p. 101-103

¹¹ Pelton, Strutton, Lumpkin; "Marketing Channels: A Relationship Management Approach"; Second Edition; McGraw-Hill, New York; p. 91

- **Assess konsumen value**, semua saluran marketing yang dimiliki oleh perusahaan harus dapat mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan mentranslasi kebutuhan itu kedalam *value-producing product concept*.
- **Provide konsumen value**, dalam langkah ini perusahaan melakukan konversi *valueproducing concept* ke bentuk produk yang ditawarkan. Dalam hal ini desain produk, pengembangan pelayanan, harga, *sourcing*, dan distribusi harus dipertimbangkan.
- **Communicate konsumen value**, dalam tahapan ini semua saluran pemasaran yang dimiliki oleh perusahaan harus mengkomunikasikan manfaat produk yang ditawarkan dalam menyelesaikan permasalahan konsumen.

b. Place

Peralatan kunci lainnya dalam *marketing mix* yaitu *place*. *Place* merupakan bagian penting dalam kegiatan *marketing mix*. Meliputi kegiatan-kegiatan yang mengakibatkan produk dapat diakses atau tersedia untuk target pasar. *Place* didefinisikan juga sebagai semua kegiatan distribusi, logistik, fungsi-fungsi yang mengatur dan terlibat hingga produk dan jasa diterima oleh konsumen. Tujuan utama dari pemilihan yang tepat adalah meminimumkan biaya, tetapi dapat memaksimalkan kepuasan konsumen dan memenuhi permintaan pasar.

c. Price

Tools marketing mix yang sangat penting yaitu harga yang merupakan jumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam hubungannya dengan *price* yaitu: *list price*, *discount*, *allowances*,

payment period, dan credit terms. Menetapkan harga yang tepat merupakan kegiatan yang penting dan sekaligus sulit dalam suatu perusahaan. Penetapan harga yang tidak sesuai dapat berdampak pada keuntungan dan pangsa pasar perusahaan. Dua alasan mengapa harga sulit diterapkan yaitu masalah biaya produksi dan penerimaan pasar.

Strategi-strategi yang dapat diterapkan dalam menentukan harga yaitu¹² :

- ~ **Skimming**, yaitu menetapkan harga yang tinggi diawal dan secara berkala menurunkan harga dengan tujuan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar.
- ~ **Market Penetration**, yaitu menetapkan harga dengan harga yang rendah dengan tujuan memperoleh pangsa pasar dengan segera.
- ~ **Neutral Pricing**, yaitu menetapkan harga dalam range yang pembeli yakini atau sesuai dengan *economic value* dari produk dan jasa tersebut
- ~ **Segmented Pricing**, dalam menerapkan harga, perusahaan juga harus mempertimbangkan bahwa semua produk dan jasa tidak dapat diterapkan pada semua pembeli dengan cara penghitungan yang sama. Oleh karenanya perusahaan juga harus mempertimbangkan *segmented pricing* yaitu menerapkan harga yang berbeda untuk segmentasi yang berbeda. Strategi ini sebenarnya merupakan gabungan dari strategi *skimming, penetration, dan neutral pricing strategy.*

d. Promotion

Peralatan terakhir dalam *marketing mix* adalah promosi. Meliputi kegiatan-kegiatan untuk mengkomunikasikan barang dan jasa hingga mencapai target pasar. Dalam melakukan kegiatan promosi, kerjasama dengan pemasok dan

¹² Nagle, T. "The Strategy & Tactics of Pricing". Prentice Hall, 1987, p.114-120

retailer sangat dibutuhkan. Ada 5 tujuan dari kegiatan promosi yaitu menstimulasi penjualan, menawarkan diferensiasi, penyebaran informasi, menekankan pada *value* yang ditawarkan perusahaan serta menstabilisasi permintaan yang sifatnya musiman.

2.7.5 Empowerment

Kepuasan pelanggan sangat ditentukan oleh karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Menurut Handi Irawan, karyawan lebih senang mempunyai otoritas dalam mengambil keputusan, dalam hal ini *empowerment* atau pemberdayaan. Tetapi *empowerment* bukanlah sekedar pemberian otoritas dalam pengambilan keputusan, *empowerment* juga berarti memberikan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang memadai untuk membuat keputusan.

Keuntungan dari pemberian *empowerment* kepada karyawan adalah :

1. Pelayanan yang lebih cepat

Mereka tidak perlu menunggu ijin dari atasan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kecepatan pelayanan adalah dimensi yang sangat penting atau kadangkadang paling penting dalam menentukan kepuasan pelanggan. Akibat keputusan yang cepat, sangat mungkin bahwa perusahaan secara operasional akan lebih efisien.

2. Terciptanya kepuasan karyawan

Karyawan yang senang dalam bekerja bisa mempengaruhi tingkat produktivitas. Kepuasan mereka akan terihat dari antusiasme dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Karyawan puas karena merasa mempunyai tanggung jawab dan perasaan mampu mengontrol keadaan. Selain itu konsekuensi adanya *empowerment* adalah perasaan bahwa mereka adalah *front-line staff* yang berguna dan berhasil mengerjakan hal-hal yang berguna untuk perusahaan.

3. Kepuasan Pelanggan

Peningkatan dalam memberdayakan karyawan sebagai sumber ide dan inspirasi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Karena merasa dilibatkan dalam pekerjaan kepuasan pelanggan, ada dorongan yang kuat dari mereka untuk mencari cara baru atau pelayanan baru yang lebih dapat memuaskan pelanggan.

Dibalik manfaat yang diberikan dari *empowerment* terdapat juga sisi negatif yang dapat merugikan apabila tidak berhati-hati dalam mengimplementasikan. Kelemahan dari *empowerment* adalah :

1. Tingginya biaya untuk *empowerment*. Tidak hanya sekedar pemberian otoritas tetapi *empowerment* sekaligus memberdayakan melalui banyak proses, seperti *recruitment* dan *training*. Ini berarti perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk semua proses ini.
2. *Empowerment* yang tidak ditunjang oleh sistem yang memadai dan kemampuan karyawan yang cukup bisa/pandai dapat mengakibatkan pengambilan keputusan yang tidak konsisten. Akibatnya, pelanggan yang sama untuk kasus yang sama, suatu saat dapat diperlakukan berbeda. Ada kemungkinan juga bahwa pelanggan lain yang melihat, merasa tidak ada perlakuan adil.

Oleh karena itu, keinginan untuk memberikan *empowerment* harus memperhatikan kemampuan karyawan serta sistem yang jelas.

2.8 Analisis dan Perencanaan Aspek Ekonomi dan Keuangan

Menurut Rangkuti (2001) aspek ekonomi dan keuangan yang perlu dibahas, antara lain menyangkut dengan perkiraan biaya investasi, perkiraan biaya operasi dan pemeliharaan, kebutuhan modal kerja, perkiraan pendapatan.

1. Perkiraan Biaya Investasi

Jumlah dan jenis investasi apa saja yang diperlukan dalam rencana kegiatan bisnis yang akan dijalankan harus jelas, baik mengenai jumlah dan jenisnya maupun harga dari masing-masing investasi dan dibentuk dalam sebuah tabel.

2. Perkiraan Biaya Operasi dan Pemeliharaan

Biaya operasi dan pemeliharaan terdiri dari biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya tidak tetap (*variable cost*). Perhitungan biaya ini harus disusun dan dihitung sedemikian rupa sehingga tidak ada unsur biaya yang tertinggal.

Biaya tetap terdiri dari gaji karyawan tetap, bunga bank, pengembalian pokok pinjaman, penyusutan, asuransi, dan biaya tetap lainnya yang harus dapat ditentukan besarnya setiap tahun selama umur ekonomis dari bisnis yang dikembangkan.

Demikian pula terhadap biaya tidak tetap (*variable cost*), yaitu biaya yang diperlukan untuk membiayai proses produksi, di mana besar kecilnya biaya ini tergantung pada besar kecilnya jumlah produksi. Dalam hal ini harus ditentukan biaya-biaya apa saja yang diperlukan dan jenis serta jumlah biaya. Biaya variabel terdiri dari biaya bahan baku, upah tenaga kerja langsung, biaya bahan bakar, biaya pengangkutan, sewa gedung, dan lain sebagainya.

3. Kebutuhan Modal Kerja

Sumber pembiayaan, baik investasi maupun modal kerja harus direncanakan secara jelas dan terperinci. Dalam hal ini harus dapat ditentukan komposisi modal secara jelas, berapa persen sumber modal yang berasal dari pengusaha/investor maupun saham, dan berapa persen pula yang berasal dari pinjaman luar (kredit).

Bila pendanaan yang diharapkan sebagian dari pinjaman (kredit), juga harus jelas berapa jumlahnya dan syarat-syarat apa yang harus dipenuhi, baik cara pengembalian pinjaman, tingkat bunga, jangka waktu pinjaman, dan syarat-syarat lainnya yang berhubungan dengan pinjaman karena hal ini berhubungan erat dengan kemampuan bisnis yang direncanakan.

4. Perkiraan Pendapatan

Perkiraan pendapatan atau benefit yang diterima dari bisnis yang akan dikembangkan juga harus benar-benar dapat diperkirakan secara benar sehingga keputusan yang diambil benar-benar dapat dipertanggungjawabkan. Perkiraan benefit dalam bentuk finansial direncanakan sesuai dengan rencana produksi dan rencana penjualan. Bentuk penerimaan ini dapat digolongkan atas dua bagian, yaitu penerimaan yang berasal dari hasil penjualan barang-barang yang diproses dan penerimaan yang berasal dari luar barang-barang yang diproses.

Penerimaan yang berasal dari luar kegiatan bisnis tapi berhubungan dengan adanya kegiatan bisnis, seperti penerimaan dalam bentuk bonus karena pembelian barang-barang kebutuhan kegiatan bisnis, penerimaan bunga bank, *scrap value* (nilai sisa aset), dan penerimaan lainnya seperti sewa gedung, sewa kendaraan, dan lain sebagainya bila ada.

2.9 Analisa *Capital Budgeting*

Merupakan suatu metode yang digunakan untuk menganalisa tingkat kelayakan suatu usaha dengan melihat *Net Present Value* dari arus kas dimasa yang akan datang¹³. Metode ini terdiri dari *NPV*, *IRR*, *PI* dan *Payback Periode*.

¹³ Robert Libby., Patricia A. Libby., Daniel G. Short, **Financial Accounting**, Edisi ke-2, New York; Irwin McGraw-Hill, 1998, hal.17

- **Net Present Value**

Metode NPV merupakan perhitungan selisih antara *present value (PV)* arus kas bersih (*net cash flow*) tahun-tahun operasional dengan PV dari investasi awal¹⁴. Proyek investasi akan diterima apabila dihasilkan NPV positif, yang menunjukkan bahwa proyek tersebut mampu menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dibandingkan dengan *cost of capital*.

Perhitungan *NPV* adalah sebagai berikut :

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t} - C_0.$$

di mana :

- * C_t dimulai dari C_1, C_2, \dots, C_n dan merupakan *net cash flow* mulai dari tahun 1, 2 sampai dengan tahun ke- n
- * C_0 adalah *initial cost* atau biaya investasi yang diperlukan yaitu investasi awal pada tahun 0.
- * n adalah perkiraan umur proyek
- * k adalah suku bunga atau discount rate

Kriteria untuk menerima dan menolak rencana investasi dengan metode NPV adalah sebagai berikut :

- Terima kalau $NPV > 0$
- Tolak kalau $NPV < 0$

¹⁴ Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey Jaffe, *Corporate Finance*, Seventh Edition, New York; Irwin McGraw-Hill, 2005

- **Internal Rate of Return**

IRR menunjukkan tingkat pengembalian pada saat NPV=0, yaitu return normal yang sebanding dengan alternatif investasi lainnya. Proyek investasi akan diterima apabila IRR lebih besar dari r (*cost of capital*). Dengan menggunakan cara yang sama dengan nol dan discount factor sebagai IRR, maka di dapat hasil IRR sebesar yang berarti lebih besar dari *cost of capital*.

Nilai IRR dapat dihitung dengan mencari tingkat bunga (*discounted rate*) yang akan menghasilkan NPV sama dengan 0.

$$\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+irr)^t} = C_0$$

di mana :

- * C_t yang dimulai dari C_1, C_2, \dots, C_n merupakan *net cash flow* mulai dari tahun 1, 2 sampai dengan tahun ke- n
- * C_0 adalah *initial cost* atau biaya investasi yang diperlukan investasi awal pada tahun 0.
- * n adalah perkiraan umur proyek
- * r adalah tingkat bunga

Kriteria untuk menerima dan menolak rencana investasi dengan metode IRR adalah sebagai berikut :

- terima kalau $IRR > Cost\ of\ Capital$
- tolak kalau $IRR < Cost\ of\ Capital$

- **Discounted Payback Periode**

Payback period adalah suatu periode yang menunjukkan berapa lama modal yang ditanamkan dapat kembali. Untuk memperoleh hasil analisis yang akurat, sebaiknya dilakukan *discount* pada metode *payback period*. Cara perhitungan dilakukan dengan cara menjumlahkan seluruh *discounted cash flow* mulai dari *initial outlay* atau *cash flow* yang dikeluarkan pada tahun ke-0 sampai dengan *cash inflow* tahun-tahun berikutnya sampai dengan *cash flow* tahun ke-n dimana total penjumlahan *cash flow* tersebut menghasilkan nilai nol atau dengan kata lain modal yang telah kita keluarkan diawal dapat kembali pada selang waktu tertentu. Semakin cepat *payback period*, maka semakin cepat modal yang telah kita tanamkan kembali.

Syarat penerimaan *payback period* adalah :

- **Profitability Index**

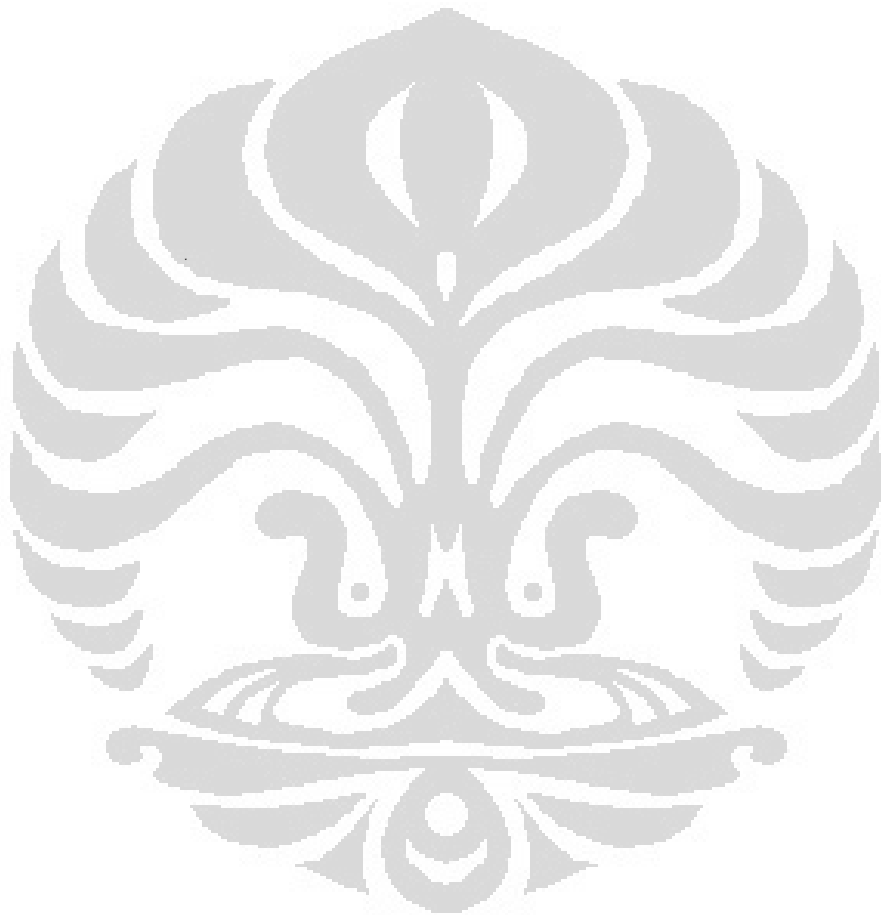
Merupakan perbandingan antara PV dan NCF saat penjualan dimulai sampai dengan akhir proyeksi ($r = 1\%$) dengan investasi awal. Proyek investasi akan diterima apabila $PV > 1$, yang menunjukkan PV hasil operasi lebih besar dibandingkan dengan investasi awal. Apabila $PI = 1$, maka menunjukkan adanya *abnormal return*.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t}}{C_0}$$

Kriteria nilai *Profitabilitas Index (PI)* adalah sebagai berikut :

- Diterima kalau $PI > 1$
- Ditolak kalau $PI < 1$

Pada saat nilai PI lebih besar daripada 1, rencana investasi tersebut akan memiliki *net present value* positif. Sedangkan apabila nilai PI lebih kecil daripada 1, maka rencana investasi tersebut memiliki nilai *net present value* negatif.



BAB III

PROFIL PERUSAHAAN

3.1 Profil Perusahaan

Royal Crepes merupakan suatu usaha makanan ringan yang didirikan oleh Ferry Kumiawan dan Marcella Cindy sejak tahun 2003 di Bandung, karena ingin melebarkan sayapnya maka sejak tahun 2005 memutuskan untuk membuat *franchise Royal Crepes* agar masyarakat lain dapat mengenal usahanya. Salah satu peminat *franchise* ini adalah Ladyana Yuanita dan Rekan, setelah melihat pemeran *franchise* di Jakarta kemudian tertarik dan memutuskan untuk membeli *franchise Royal Crepes* untuk dijalankan di sekitar wilayah Pejaten Timur. Sebagai persiapan awal pemilik mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya mengenai usaha crepes ini dengan bertanya pada perusahaan yang sudah ada sebelumnya, teman maupun saudara yang pernah menikmati makanan ini untuk memperoleh gambaran tentang perilaku konsumen seperti jumlah yang dibeli, harga, rasanya, kualitas termasuk ketidakpuasan saat membeli.

3.1.1 Visi dan Misi

Visi : "Menjadi usaha *Crepes* keliling yang terbaik di Jakarta".

Misi : "Kami akan memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dan membuat pelanggan puas dengan kualitas yang terbaik"

Untuk mendorong visi dan misi ini tercapai, maka pendirian usaha ini juga didukung oleh tenaga kerja yang ahli dibidangnya serta berpengalaman sehingga nantinya akan membuat *Royal Crepes* sebagai *crepes* terbaik di Jakarta. Karena dalam pendirian usaha ini tidak dibutuhkan modal yang cukup besar, maka pendiri mendapatkan modal usaha dari dana pribadi pendiri sebesar Rp. 17.122.000,- (*tujuh belas juta seratus dua puluh dua ribu rupiah*). Usaha *crepes* ini diharapkan dapat

memberikan keuntungan atas modal yang ditanamkan, disamping itu diharapkan juga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat sekitar lokasi usaha, karena usaha ini dapat menciptakan lapangan pekerjaan yang baru.

3.2 Perjanjian Kerjasama

Dalam pelaksanaannya *Royal Crepes* merupakan suatu bentuk franchise sehingga bentuk kepemilikannya adalah berdasarkan perjanjian yang telah disepakati. Franchisee diwajibkan untuk membayarkan *Royalty Fee* kepada *Franchisor* yang akan berlaku selama 3 tahun, dan jika ingin diperpanjang harus melunasi biaya *royalty fee* paling lambat 1 bulan sebelum masa kontrak berakhir.

Franchisee memutuskan untuk melakukan kerjasama dengan *Royal Crepes* dengan beberapa pertimbangan berikut :

- *Royal Crepes* merupakan salah satu usaha crepes yang cukup dikenal di Bandung, rasa makanan yang enak, menu yang beragam, harga yang murah dan proses pembuatan yang bersih.
- Biaya kerjasama yang tergolong murah menjadi daya tarik tersendiri.

Franchisee bertanggung jawab atas mutu makanan yang akan disajikan. Menu makanan harus sesuai dengan standar *Royal Crepes* baik mengenai rasa maupun kebersihannya. Pemilik menyediakan tenaga kerja yang telah dipersiapkan dengan baik dan telah mengikuti pelatihan terlebih dahulu selama 1 minggu.

Franchisee harus menyediakan dan mengikuti standarisasi *Royal Crepes* yang meliputi masakan, *service* (pelayanan), seragam, tempat istirahat karyawan, pembukuan dan sistem bagi hasil.

Biaya-biaya

Untuk memulai usaha ini modal yang dibutuhkan adalah Rp. 17.122.000,- (*tujuh belas juta seratus dua puluh dua ribu rupiah*). Perolehan dana tersebut berasal dari dana pribadi masing-masing pemilik dengan proporsi 50%. Sebagian besar dana tersebut akan digunakan untuk biaya peralatan serta perlengkapan usaha.

Joining Fee sebesar Rp.3.000.000 (tiga juta rupiah) harus dibayarkan pada saat penandatanganan Surat Perjanjian Kerjasama Waralaba. Perjanjian kerjasama waralaba ini berlaku untuk jangka waktu 3 tahun dan dapat diperpanjang.

Tabel 3.1 Kebutuhan Dana Awal
Start Up Requirement

Start Up Assets Needed	Amount
Cash Balance on Starting Date	2,000,000
Start Up Inventory	3,417,000
Equipment & Machinery	8,285,000
Total Start Up Assets Needed	13,702,000
Start Up Expenses	
Joining Fee	3,000,000
Training	300,000
Promotion	120,000
Total Start Up Expenses	3,420,000
Total Requirements	17,122,000
Funding Investment	
Investor A	8,561,000
Investor B	8,561,000
Total Investment	17,122,000

3.2.1 *Personel Plan*

Organisasi perusahaan ini sangat sederhana. Pemilik bertindak selaku bagian keuangan dan logistik. Jumlah karyawan yang dibutuhkan pada saat memulai hanya 2 orang, yakni 1 orang juru masak yang mempersiapkan segala kebutuhan adonan dan 1 orang yang bertugas untuk melakukan penjualan.

3.3 Alasan Memilih Franchise

Pemilihan usaha melalui sistem franchise disebabkan oleh banyaknya keuntungan-keuntungan yang diperoleh baik oleh franchisor maupun oleh franchisee, diantaranya adalah:

- a. Resiko bisnis baik bagi franchisor maupun franchisee menjadi lebih kecil. Kemungkinan sukses franchise terbukti kurang lebih 90%;
- b. Pengembangan dapat tumbuh dengan cepat karena daya investasi menjadi berlipat ganda;
- c. Keseragaman dan konsistensi dalam mutu, pelayanan dan sistem;
- d. Motivasi dalam menjalankan usaha sangat tinggi, karena franchisee adalah pemilik usaha;
- e. Kesulitan yang biasanya timbul untuk memulai suatu bisnis baru teratasi dengan tersedianya sistim, prosedur dan latihan yang disediakan franchisor;
- f. Keuntungan bisnis franchise biasanya sangat tinggi.

Disamping keuntungan-keuntungan diatas tentu saja ada kelemahan-kelemahannya, misal :

- a. Pemilihan franchise yang tepat amat sulit;
- b. Franchisor kurang terbuka dalam laporan penjualan
- c. Franchisee tidak punya kebebasan untuk melakukan inisiatif pribadi;
- d. Franchisee sangat tergantung pada pemasokan barang dan harga dari franchisor.

3.4 *Product and Service*

Royal Crepes akan menjual *crepes* dengan berbagai macam rasa. Usaha ini lebih berkonsentrasi pada anak-anak sekolah, remaja dan ibu-ibu rumah tangga. Hal ini dikarenakan *crepes* merupakan makanan ringan / jajanan yang bisa ditemui disekitar perumahan. Selain berjualan keliling usaha ini juga menerima pemesanan

untuk acara ulang tahun, perkawinan, khitanan dan lain-lain dengan harga paket yang menarik.

Menu yang menjadi keistimewaan Royal Crepes adalah crepes dengan rasa durian, blueberry dan mangga. Penyajian makanan dilakukan dengan cara yang cukup sederhana yaitu langsung kepada pelanggan.

Sebagai usaha makan ringan *Royal Crepes* menawarkan *crepes* dengan berbagai macam rasa berdasarkan harga jual yang akan diuraikan sebagai berikut :

- Rp. 2.000,-
Crepes dengan 1 macam topping yang terdiri dari rasa coklat, strawberry, blueberry, lemon, nanas, kacang, durian, mangga, vanila dan kacang.
- Rp. 2.500,-
Crepes dengan 2 macam topping yang mengkombinasikan rasa-rasa yang ada.
- Rp. 3.000,-
Crepes dengan rasa keju ditambah dengan 1 rasa yang tersedia ataupun *Crepes* dengan 3 pilihan topping
- Rp. 3.500,-
Crepes dengan rasa keju dikombinasikan dengan 2 topping yang ada, selain itu tersedia aneka rasa daging seperti smoke beef dan sosis.

Pelanggan tidak harus pergi kesuatu tempat karena sistem penjualan yang *mobile* memungkinkan pelanggan untuk membeli dimana saja. Untuk meningkatkan pelayanan, *Royal Crepes* juga melayani untuk acara-acara seperti ulang tahun, perkawinan maupun bazar *Royal Crepes* melayani pelanggan setiap harinya mulai pukul 08.00-18.00 wib.

BAB IV

PERENCANAAN BISNIS

4.1 Kondisi Perekonomian

Salah satu indikator perekonomian yang relevan dengan *business plan* ini adalah inflasi. Inflasi adalah ukuran ekonomi yang memberikan gambaran tentang peningkatan harga rata-rata barang dan jasa yang diproduksi oleh sistem perekonomian. Inflasi yang tinggi akan mengakibatkan daya beli masyarakat menurun dan bisa mendorong terjadinya resesi.

Laju inflasi yang tinggi tentunya akan berpengaruh pada semua sektor industri, terutama bahan pokok makanan yang terus mengalami kenaikan harga. Namun industri yang bergerak pada makanan tidak terlalu banyak terkena dampaknya, hal ini bisa terlihat semakin banyaknya usaha sejenis yang terus berkembang dan semakin banyak pula pemintanya

Selain itu kondisi perekonomian Indonesia mengalami pertumbuhan yang menarik dapat diprediksikan dalam lima tahun mendatang akan tetap membaik. Kondisi ini menjadi peluang bagi semua industri usaha untuk melakukan pengembangan usaha maupun investasi baru di Indonesia.

Kondisi perekonomian dewasa ini, dimana pertumbuhan ekonomi tahun 2006 hanya sekitar 5,5% dan inflasi 6,6% merupakan sebuah indikasi membaiknya perekonomian Indonesia. Meskipun saat ini cadangan devisa mencapai lebih dari US\$ 49 miliar, utang luar negeri swasta telah turun ke angka US\$ 51,1 miliar pada akhir tahun 2006, dan transaksi berjalan mencatat surplus sebesar US\$ 3,2 miliar pada triwulan I 2007, namun bukan berarti dapat terbebas dari potensi krisis jika terjadi gejolak pada perekonomian akibat terjadinya *sudden reversal*. Dengan kondisi perekonomian yang terus membaik sangat mendukung terhadap rencana usaha *Franchise Royal Crepes*, karena stabilitas perekonomian akan berdampak pada

tingkat pendapatan masyarakat dan kemampuan untuk membelanjakan pendapatan mereka

4.2 Perkembangan Industri Makanan Ringan di Jakarta

Industri makanan di Jakarta saat ini sudah sangat berkembang. Hal ini terlihat dari semakin banyaknya jenis makanan baru, banyaknya tempat makanan yang tersedia diberbagai pelosok. Dan untuk mempercepat perluasan jaringan banyak yang menggunakan sistem waralaba.

Usaha *franchise* atau waralaba dalam industri makanan terutama makanan ringan bukanlah sesuatu hal yang baru karena sedang ramai dibicarakan orang. Usaha ini cukup menjanjikan dengan modal yang tidak terlalu besar keuntungan yang bisa diperoleh cukup menggurikan.

Jenis makanan ringan yang saat ini sedang banyak diminati dan cukup dikenal masyarakat Jakarta antara lain Burger Blenger, Pisang Goreng Pontianak, Kebab Baba Rafi, D'crepes dan lain sebagainya.

4.3 Perbandingan Kompetitif

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari survei, maka dapat diidentifikasi sejumlah pesaing yang memiliki kedekatan pelayanan yang serupa dengan unit usaha disekitar lokasi yang akan kami dirikan.

1. D'crepes

Berada di pusat-pusat perbelanjaan, merupakan salah satu pencetus usaha *crepes* yang sudah banyak, menyediakan *crepes* dengan berbagai macam rasa, namun harga yang ditawarkan cukup mahal.

2. My Crepes

Bertokasi di hypermarket, jenis usaha *crepes* yang tergolong baru menawarkan *crepes* dengan berbagai macam pilihan rasa, serta harga yang cukup bersaing. Namun di Jakarta belum banyak gerai tersedia.

Berikut ini ringkasan perbandingan kompetitif antara *Royal Crepes* dengan pesaing yang telah disebutkan diatas :

Tabel 4.1
Perbandingan Kompetitif Pesaing

Standard	D'crepes	<i>Royal Crepes</i>	My Crepes
Image	Internasional	Lokal	Lokal
Ketahanan Bahan Baku	Kurang lebih 6 bulan	Kurang lebih 4 bulan	Kurang dari 1 minggu & harus diperlakukan khusus
Harga jual	Mahal	Murah	Murah
Segment pasar	Menengah keatas	Semua kalangan	Semua kalangan
Peralatan	Import	Sesuai pilihan	Lokal
Jenis outlet	Booth permanen	Gerobak & booth	Booth permanen

Untuk melihat lebih dalam perbandingan antara *Royal Crepes* dengan pesaing lainnya maka akan digunakan analisa SWOT¹⁴. Analisa ini berguna untuk menetapkan langkah dan strategi apa yang akan dilakukan pemilik untuk menghadapi pesaing serta menjadi pemimpin pasar di masa mendatang.

Analisa Internal :

- *Strenght*
 - ~ Keunikan karena sifat penjualan yang *mobile* memungkinkan pelanggan untuk membeli dimana saja.
 - ~ Kecepatan dalam melayani pelanggan karena didukung oleh karyawan yang berpengalaman.
 - ~ Lokasi usaha yang strategis, yaitu berada didaerah pemukiman penduduk dan sekolah.
 - ~ Jenis usaha baru yang menarik bagi masyarakat disekitar lokasi.

¹⁴ Freddy Rangkuti, *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta; PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000, hal 18-19.

- **Weaknesses**

- ~ DiJakarta sudah ada perusahaan sejenis yang menawarkan produk serupa dan lebih dikenal masyarakat.
- ~ Karena modal yang ditanamkan cenderung kecil, sehingga kurangnya kegiatan promosi, promosi dilakukan hanya dengan berkeling maupun dengan cara *mout to mouth*.

Analisa Eksternal :

- **Opportunities**

- ~ Belum adanya pemain yang sama dilokasi usaha membuat usaha ini menjadi suatu suasana baru.
- ~ Bertambahnya jumlah murid sekolah setiap tahun ajaran membuat pelanggan semakin meningkat.
- ~ Masyarakat sekitar lokasi penjualan mulai jenuh dengan makanan ringan yang dijual di sekitar lokasi.

- **Threats**

- ~ Persaingan dapat menjadi sangat ketat bilamana usaha *Royal Crepes* ternyata berhasil, kemungkinan pesaing baru untuk masuk dan melakukan usaha yang sama cukup besar dikarenakan modal yang diperlukan tidak terlalu besar.
- ~ Sulitnya merubah loyalitas pelanggan terhadap usaha sejenis yang lain.

Berdasarkan analisa SWOT ini, maka tindakan selanjutnya yang akan dilakukan oleh pemilik adalah meningkatkan pelayanan *Royal Crepes* dengan memperlakukan pelanggan lebih memuaskan, karyawan-karyawan yang sudah ada terus diberikan

pelatihan dan pengetahuan yang baru sehingga akan meningkatkan kualitas dan kinerja *Royal Crepes*.

4.4 Analisa Industri

Jakarta memiliki beraneka ragam jenis makanan baik yang berasal dari luar negeri maupun lokal yang bisa dijumpai dimana saja dengan beragam rasa dan harga yang terjangkau. Disini penulis akan membahas analisa industri makanan ringan.

4.4.1 Ancaman Masuk Pendetang Baru

Ancaman masuknya pendatang baru di industri makanan ringan sangat tinggi. Untuk berinvestasi di usaha ini memiliki *range* modal yang cukup beragam. Hanya dengan beberapa juta rupiah kita sudah bisa membuka suatu usaha makanan ringan karena usaha ini tidak membutuhkan modal yang cukup besar selain itu bahan baku yang digunakan banyak berada dipasaran sehingga mudah diperoleh. Namun ada juga yang membutuhkan puluhan bahkan ratusan juta rupiah untuk memulai usaha karena peralatan yang digunakan maupun investasi untuk lokasi usaha.

Dengan banyaknya para pengusaha yang memiliki *Crepes* dengan nama baru, cabang baru ataupun *franchise* dari perusahaan yang sudah ada dapat menimbulkan implikasi bagi perusahaan yang sudah beroperasi terlebih dahulu, kapasitas yang bertambah membuat perebutan pangsa pasar dan sumber bahan baku. Keadaan ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang sudah ada.

Salah satu yang menghambat pendatang baru untuk masuk kedalam industri makanan ringan ini adalah diferensiasi produk dan pelayanan. Diferensiasi produk yang banyak dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan aneka macam rasa yang enak. Makanan yang enak sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu usaha, karena dengan memiliki produk unggulan maka akan semakin sulit bagi pendatang baru untuk dapat masuk dalam industri ini. Pelayanan juga bisa sangat

berpengaruh, semakin baik pelayanan yang diberikan semakin puas para pelanggan sehingga mereka akan tetap menjadi pelanggan yang setia. Hal ini juga yang akan menyulitkan bagi pendatang baru untuk membuat para pelanggan yang setia dengan suatu produk untuk berpaling ke produk lain.

4.4.2 Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Saat ini di Jakarta sudah banyak usaha crepes sejenis yang ada seperti D'crepes, MyCrepes, Lucky Crepes, Andrew Crepes dan lainnya yang tersebar hampir diseluruh pelosok kota.

Persaingan yang terjadi antar perusahaan pun menjadi semakin kompetitif tetapi tidak sesengit dalam industri lain terutama *consumer goods*. Hal ini disebabkan karena masing-masing perusahaan mempunyai strategi yang berbeda untuk menarik para pelanggannya dengan berbagai macam cara seperti menekan harga, mengusung brand yang sudah cukup dikenal sejak lama, melengkapai berbagai variasi menu dan sebagainya.

4.4.3 Ancaman dari Produk Pengganti

Yang menjadi ancaman dalam industri ini adalah banyaknya pilihan makanan ringan yang ada, selain ini tingkat kesulitan yang tergolong kecil menyebabkan orang bisa membuatnya sendiri dirumah mereka, selain itu banyaknya makanan ringan siap saji yang tersedia di supermarket semakin membuat ancaman produk pengganti semakin tinggi. Namun setiap usaha memiliki segmen yang bervariasi dan berbeda semuanya tergantung kepada selera konsumen karena merekalah yang menentukan.

4.4.4 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (*Buyer*)

Kekuatan pembeli sangat tinggi, karena banyaknya jumlah usaha makanan ringan yang tersedia memungkinkan konsumen untuk membeli dimana saja dan kapan saja. Oleh karena itu faktor lokasi sangat penting untuk menentukan kesuksesan usaha ini. Selain itu kecepatan perusahaan untuk membuka cabang dan memperluas jaringan akan menempatkan perusahaan pada posisi tertentu dimata konsumen.

Namun pembeli tetap mengutamakan rasa dan kenyamanan apabila mereka ingin menikmati suatu makanan, terutama di jakarta tidak jarang konsumen memomorduakan harga. Karena jika suatu produk terasa nikmat maka mereka akan loyal terhadap produk tersebut.

4.4.5 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (*Supplier*)

Pemasok utama dalam usaha ini adalah *franchisor* karena bahan baku utama adonan harus kita beli dari mereka sehingga kita harus bergantung pada *franchisor*. Namun pelengkap lainnya bisa kita dapatkan dengan mudah di distributor langsung ataupun supermarket. Sehingga bisa dikatakan kekuatan pemasok tidak terlalu kuat.

4.5 Analisa Situasi

Dalam memulai suatu usaha makanan satu hal penting yang harus diperhatikan adalah lokasi. Lokasi yang strategis menjadi sangat penting agar orang-orang mempunyai akses yang mudah untuk menikmatinya. Untuk usaha crepes ini menurut saya sangat cocok berada dilokasi pemukiman penduduk dan sekolah. Karena target yang ingin dicapai adalah anak-anak kecil. Karena crepes adalah makan ringan yang biasa dinikmati anak-anak terutama ketika mereka sedang istirahat sekolah ataupun sore hari ketika bermain. Harga yang murah juga menjadi daya tarik tersendiri karena dijakarta ini kita tahu barang yang murah pasti banyak diminati.

4.6 Analisa *Segmenting, Targeting, Positioning*

Dalam kaitan dengan proses pemasaran, sesuai dengan format penyusunan suatu *business plan*, maka dilakukan analisis STP. Tujuan dilakukan analisis ini adalah agar suatu perusahaan dapat memahami struktur pasar yang ada sehingga perusahaan tersebut dapat memiliki pasar yang kuat di dunia usahanya. Untuk mengetahui pasar mana yang akan dimilikinya, dapat diketahui melalui proses *segmenting*. Setelah itu perusahaan harus juga memilih, menyeleksi dan menjangkau pasar yang hanya bisa diketahui melalui proses *targeting*. Setelah kedua proses tersebut dilakukan, maka diperlukan suatu proses *positioning* untuk memasuki jendela pemikiran konsumen yang pada akhirnya konsumen dapat mengasosiasikan suatu kegiatan dengan produk yang kita tawarkan¹⁵.

♦ *Segmenting*

Segmentasi pasar adalah salah satu pendekatan untuk menganalisa pelanggan potensial bagi usaha makanan ringan. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa, pertama konsumen dapat dikelompokkan dalam berbagai segmen pasar. Kedua asumsi bahwa orang mempunyai kebutuhan, kesukaan dan selera yang berbeda tergantung pada segmen pasar tertentu. Ketiga dapat diasumsikan suatu makanan tertentu disukai oleh beberapa segmen pasar ketimbang makanan lainnya. Terakhir diasumsikan bahwa pihak pengusaha dapat memperbaiki usaha pemasarannya dengan membuat produk baru atau meningkatkan pelayanannya sesuai dengan selera konsumen.

¹⁵ Rhenald Kasali., *Membidik Pasar Indonesia : Segmentasi-Targeting-Positioning*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 1999. hal.27.

♦ **Targeting**

Targeting atau menetapkan target pasar merupakan tahap berikutnya dari analisa segmentasi. Produk dari *targeting* adalah pasar sasaran, yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran¹⁶.

Berdasarkan riset pasar yang telah dilakukan maka dapat diambil strategi bahwa pasar yang akan menjadi sasaran dari *Royal Crepes* adalah :

1. Anak-anak pria dan wanita usia 5-12 tahun

Anak-anak dengan usia 5-12 tahun sangat suka sekali jajan baik ketika istirahat sekolah maupun sesudah pulang sekolah.

2. Remaja pria dan wanita usia 13-18 tahun

Banyaknya aktivitas yang mereka lakukan diluar rumah memungkinkan mereka untuk mencari makan diluar, *crepes* adalah makanan ringan yang bisa dinikmati disegala suasana.

3. Ibu rumah tangga yang memiliki anak kecil

Ibu-ibu rumah tangga senang sekali memberikan apa yang diinginkan anak-anaknya, sehingga sangat tepat jika usaha ini ditempatkan diwilayah pemukiman penduduk. Sore hari saat anak-anak kecil bermain mereka akan meminta ibunya untuk membelikan jajanan.

♦ **Positioning**

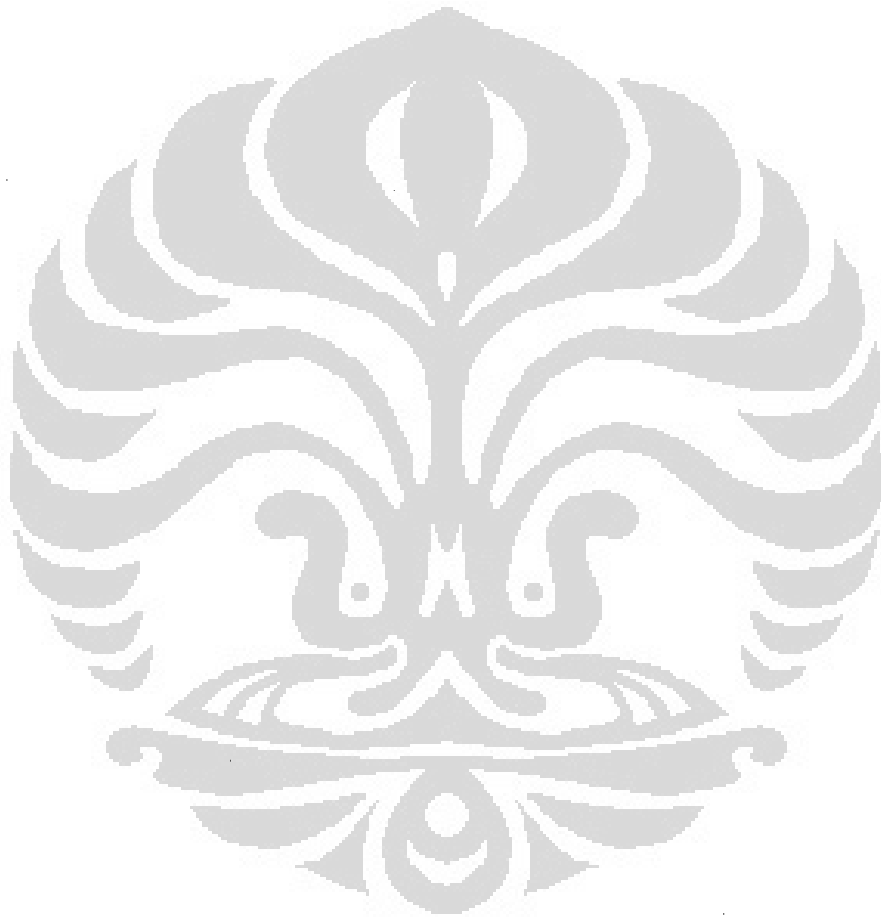
Positioning adalah strategi komunikasi untuk memasuki jendela peikiran konsumen, agar produk/merek/nama anda mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk/merek/nama lain dalam bentuk hubungan positif¹⁷.

¹⁶ Kasali, Ibid. hal. 371.

¹⁷ Kasali, Ibid., hal.527.

Dalam strategi *positioning*, manfaat yang sangat istimewa menurut konsumen ditonjolkan atau dijadikan jendela untuk membangun citra produk secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan ternyata sebagian besar responden merasa kurang puas dengan pelayanan yang terbatas yakni berada ditempat-tempat tertentu dan harga yang mahal. Dengan mengetahui respon tersebut maka *Royal Crepes* semakin kuat memposisikan sebagai *crepes* keliling dengan harga yang terjangkau.



BAB V

STRATEGI, IMPLEMENTASI DAN PROYEKSI KEUANGAN

Pada bab sebelumnya telah diketahui kondisi pasar saat ini dan kedepan, persaingan dalam industri makanan ringan, serta target pasar yang ingin dituju maka selanjutnya akan dibahas mengenai strategi pemasaran yang digunakan. Pendekatan strategi pemasaran menggunakan *marketing mix* (bauran pemasaran) yaitu *product, price, place* dan *promotion*.

Garis besar dari semua ini adalah *profit* yang diinginkan perusahaan. Suatu *business plan* yang baik harus disertai dengan proyeksi laba-rugi, *cash flow*, dan perhitungan investasi lainnya.

5.1 Strategi Pemasaran

Target pasar yang ingin diraih oleh *Royal Crepes* adalah :

1. Anak-anak pria dan wanita usia 5-12 tahun

Anak-anak dengan usia 5-12 tahun sangat suka sekali jajan baik ketika istirahat sekolah maupun sesudah pulang sekolah.

2. Remaja pria dan wanita usia 13-18 tahun

Banyaknya aktivitas yang mereka lakukan diluar rumah memungkinkan mereka untuk mencari makan diluar, *crepes* adalah makanan ringan yang bisa dinikmati disegala suasana.

3. Ibu rumah tangga yang memiliki anak kecil

Ibu-ibu rumah tangga senang sekali memberikan apa yang diinginkan anak-anaknya, sehingga sangat tepat jika usaha ini ditempatkan diwilayah pemukiman penduduk. Sore hari saat anak-anak kecil bermain mereka akan meminta ibunya untuk membelikan jajanan.

Royal Crepes menginginkan *positioning* yang dibenak pelanggan adalah suatu jenis makanan ringan yang rasanya enak, bersih, murah dan mudah didapati. Strategi pemasaran yang akan digunakan dengan pendekatan bauran pemasaran adalah sebagai berikut :

a. Product

Produk utama *Royal Crepes* adalah makan ringan berjenis crepes dengan beraneka macam rasa. Resep dan cita rasa crepes yang disajikan mengikuti perusahaan induk. Namun untuk dapat menarik target pelanggan di wilayah pasar minggu pemilik melakukan penambahan dengan menggunkan bahan tambahan seperti buah segar sebagai tambahan.

b. Price

Harga yang ditetapkan sesuai dengan peraturan perusahaan induk, tetapi dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada. Harga yang telah ditetapkan oleh perusahaan induk cukup bersaing sesuai dengan cita rasanya. Melihat target pasar yang ingin diraih maka perusahaan memberikan harga khusus untuk acara pesta ulang tahun/ perkawinan/ khitanan dan lainnya.

c. Place

Agar dapat meraih target pasar yang diinginkan, maka *Royal Crepes* ditempatkan didaerah yang cukup strategis yaitu derah pemukiman penduduk yang dilengkapi dengan sekolah. Hal ini untuk meningkatkan penjualan baik pagi maupun sore hari. Dalam industri ini, lokasi sangat penting karena orang lebih senang mencari makanan yang dekat dengan tempat tinggal sehingga lebih praktis.

d. Promotion

Promosi sudah mulai dilakukan pada saat gerobak crepes tiba di tempat penjualan, kurang lebih 1 bulan sebelum di mulainya penjualan. Promosi yang dilakukan antara lain :

- pembagian crepes gratis
- spanduk
- *mouth to mouth*
- selebaran

5.2 Analisa Kelayakan Usaha

Royal Crepes mulai beroperasi sejak bulan November 2007 dan mendapatkan respon yang positif dari para konsumen. Hal ini bisa terlihat dari angka penjualan yang cukup tinggi. Salah satu faktornya adalah *Royal Crepes* merupakan jenis makanan ringan baru yang ada disekitar lokasi penjualan dimana biasanya makanan ini hanya dapat dijumpai di pusat-pusat perbelanjaan. Dengan adanya penjualan yang bersifat *mobile* ini masyarakat semakin tertarik untuk mencobanya. Selain itu harga yang ditawarkan pun cukup terjangkau untuk hampir semua kalangan.

5.2.1 Asumsi Dasar

Beberapa aspek yang dijadikan asumsi dasar dalam rencana usaha ini diantaranya seperti yang disampaikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.1 Asumsi Dasar

Kurs US Dolar terhadap Rupiah	Rp 9,300
Depresiasi Rp thd US\$	5%
Tingkat suku bunga	18%
Inflasi/tahun	9%
Pajak pendapatan perusahaan	30%
Pajak Pertambahan Nilai (PPN)	10%
Pertumbuhan Pelanggan (Tahun)	15%
Nilai Ekonomis (Tahun)	5

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

5.2.2 Sumber Dana

Sumber dana yang dialokasikan untuk usaha ini 100% berasal dari modal sendiri pemilik dan tidak meminjam dari pihak bank sehingga tidak ada kewajiban atas bunga. Proporsi masing-masing pemilik adalah 50%.

5.2.3 Pengelolaan Inventory

Bahan-bahan yang dibutuhkan untuk penjualan crepes seperti adonan, selai, keju, kertas dan plastik disimpan dalam suatu ruangan. Untuk menjaga agar persediaan barang tidak nol, sehingga tidak akan mengganggu penjualan dibuat suatu kartu stok barang-barang persediaan

5.2.4 Proyeksi Keuangan

Proyeksi laporan keuangan dibawah ini dibuat untuk mengetahui tingkat pengembalian kepada investor. Untuk menilai apakah investasi pada *Royal Crepes* ini menguntungkan dilakukan beberapa analisa seperti *Net Present Value*, *Internal Rate of Return*, *Profitability Index* dan *Payback Periode*. Sebelum sampai kepada analisa-analisa tersebut, kita perlu melakukan proyeksi keuangan dengan beberapa asumsi sebagai berikut :

- **Penjualan**

Asumsi harga penjualan per orang rata-rata Rp. 2.500, dimana mereka mendapatkan crepes dengan 2 pilihan rasa. Besarnya penjualan diprediksikan dengan menggunakan tiga skenario sebagai berikut :

1. ***Pessimistic Scenario***, penjualan terjadi pada batas bawah, yaitu pelanggan yang membeli crepes kira-kira 100 orang per harinya. Total penjualan diprediksikan sebesar Rp. 250,000 per harinya.
2. ***Most-Likely Scenario***, penjualan terjadi pada rata-rata penjualan, yaitu pelanggan yang membeli crepes kira-kira 200 orang per harinya dengan total penjualan sebesar Rp. 500,000
3. ***Optimistic Scenario***, penjualan diharapkan mencapai 300 orang per harinya dengan total penjualan Rp. 750,000.

Tabel 5.2 Prediksi Penjualan dalam 3 Skenario

Rp. (000)

	Prediksi <i>Pessimistic</i>			Prediksi <i>Most-Likely</i>			Prediksi <i>Optimistic</i>		
	Perhari	Perbulan	Pertahun	Perhari	Perbulan	Pertahun	Perhari	Perbulan	Pertahun
Penjualan	250	7,500	90,000	500	15,000	180,000	750	22,500	270,000

- **Harga Pokok Penjualan**

Berdasarkan data dari penjualan beberapa bulan, pembelian bahan baku, maksimum menghabiskan 50% dari harga penjualan. Harga pokok penjualan ini dapat diperkecil tergantung pada negosiasi dengan pemasok bahan baku.

- **Biaya Usaha**

Alokasi dana untuk keperluan usaha seperti air, promosi, kebersihan dan keamanan.

- **Depresiasi**

Depresiasi dihitung berdasarkan *straight line methode* selama 2 tahun. Aset yang terdepresiasi adalah seluruh aset yang termasuk dalam *start up*.

- **Sistem Bagi Hasil**

Dengan sistem bagi hasil maka hasil penjualan bersih akan dibagikan sebesar 10% antara pemilik modal dengan karyawan. Hal ini menjadikan pemilik modal dan karyawan merupakan mitra kerja.

- **Pertumbuhan Penjualan *Royal Crepes***

Berdasarkan data operasional, pertumbuhan penjualan crepes sekitar 7% per bulan sampai dengan tahun ke-1, sedangkan untuk tahun ke-2 pertumbuhan penjualan hanya 2% dengan asumsi persaingan semakin kompetitif karena banyaknya pendatang baru.

- ***Discount Rate***

Discount rate yang dipakai adalah *weighted average cost of capital (WACC)*. Dalam hal ini perusahaan tidak menggunakan hutang jangka panjang tetapi 100% menggunakan *equity*, sehingga *cost of capital* adalah *cost of equity*. *Cost of equity* didapat dengan menambahkan *risk free rate* dengan suatu *premi resiko*. *Risk free rate* yang dipakai adalah *rate deposito* berdasarkan rata-rata, yaitu sebesar 8% pertahun dan tabungan 4% menjadi 12%. *Premi resiko* ditambahkan atas *risk free* tersebut.

- **Inventory**

Rata-rata lamanya inventori dijaga selama 10 hari, dimana *inventory turn over* sebanyak 31 kali selama satu tahun.

- **Account Receivable dan Account Payable**

Royal Crepes tidak menerima piutang dagang, semua penjualan dilakukan dengan tunai. Begitu pula hutang dagang. *Royal Crepes* tidak menggunakan hutang dalam memenuhi *cost of goods sold* atau belanja kebutuhan crepes sehari-hari, semua dibayar dengan tunai. Kebutuhan dana untuk COGS ini relatif kecil, rata-rata Rp. 60,000 – 150,000 per hari, sehingga dapat dibayar dengan tunai tanpa menimbulkan hutang dagang.

- **Longterm debt**

Royal Crepes tidak menggunakan hutang jangka panjang. Untuk biaya investasi awal 100% menggunakan *equity* yang berasal dari 2 investor.

Dari hasil proyeksi keuangan dengan tiga skenario yang berbeda didapatkan hasil sebagai berikut :

- **Pessimistic Scenario**

Dengan pessimistic scenario, asumsi penjualan yang terjadi adalah 100 pcs crepes sehingga penjualan sebesar Rp. 250.000, maka waktu yang diperlukan kurang lebih 9 bulan 24 hari untuk mengembalikan modal investasi (*discounted pay back period*). Tingkat pengembalian bagi investor yang dihitung berdasarkan analisa IRR sebesar 6.81%. Pada level skenario ini, menghasilkan keputusan usaha yang *tidak layak* untuk dijalankan. Perhitungan proyeksi laba-rugi, proyeksi *cash flow*, analisa *discounted payback period*, NPV, IRR dan PI serta proyeksi *balance sheet* dapat dilihat pada **Lampiran 6**.

- **Most-Likely Scenario**

Berdasarkan most-likely scenario, asumsi penjualan perhari adalah 200 pcs crepes sehingga besarnya pendapatan adalah Rp. 500.000.

dan didapatkan pay back period 6 bulan 22 hari. Tingkat pengembalian bagi investor, yang dihitung berdasarkan IRR sebesar 16.10%. Pada level ini menghasilkan keputusan usaha yang *layak* untuk dijalankan, perhitungan proyeksi laba-rugi, proyeksi *cash flow*, analisa *discounted payback period*, *NPV* dan IRR serta proyeksi *balance sheet* dapat dilihat pada **Lampiran 14**

- **Optimistic Scenario**

Skenario optimis merupakan skenario yang telah dipaparkan sebagai acuan pelaksanaan usaha. Diasumsikan penjualan adalah 300 pcs crepes setiap hari dan besarnya pendapatan adalah Rp. 750.000. Maka diperlukan waktu 5 bulan 25 hari untuk mengembalikan modal yang diinvestasikan bagi investor. Tingkat pengembalian bagi investor, yang dihitung berdasarkan IRR sebesar 21.89%. Pada level ini menghasilkan keputusan usaha yang *layak* untuk dijalankan, perhitungan proyeksi laba-rugi, proyeksi *cash flow*, analisa *discounted payback period*, *NPV* dan IRR serta proyeksi *balance sheet* dapat dilihat pada **Lampiran 22**

Tabel 5.3 Analisa Sensitivitas

Skenario	Prediksi Penjualan	Nilai Kriteria				Keputusan
		NPV	IRR	PP	PI	
<i>Pessimistic</i>	Rp. 250.000	(4,748,745)	6.81%	9 bulan 24 hari	0.72	Tidak Layak
<i>Most-Likely</i>	Rp. 500.000	5,161,513	16.10%	6 bulan 22 hari	1.3	Layak
<i>Optimistic</i>	Rp. 750.000	15,147,224	21.89%	5 bulan 25 hari	1.88	Layak

5.2.5 Keputusan Usaha

Berdasarkan hasil analisis dan penelitian yang telah saya lakukan, dapat disimpulkan bahwa usaha *Royal Crepes* berdasarkan ketiga skenario tersebut yakni *pessimistic*, *most-likely* dan *optimistic* memiliki kelayakan usaha yang sangat baik. Karena nilai investasi yang tidak terlalu besar dan tingkat pengembalian yang cukup

cepat yaitu kurang lebih 5 sampai dengan 9 bulan dengan tingkat pertumbuhan pelanggan 7% per tahun.

Pada awalnya pemilik memutuskan untuk mengambil *franchise Royal Crepes* dikarenakan pihak *franchisor* memberikan gambaran yang sangat menggiurkan yakni dengan modal usaha yang cukup terjangkau tingkat pengembaliannya pun cukup cepat diperkirakan usaha ini maksimal akan balik modal dalam jangka waktu 3 bulan terlihat dalam perhitungan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.4
Perhitungan Bisnis berdasarkan *Franchisor Royal Crepes*

Harga paket usaha			6,000,000
Perhitungan penjualan per hari			
		100 pcs	
1 rasa	50	2,000	100,000
2 rasa	25	2,500	62,500
2 rasa keju	15	3,000	45,000
3 rasa	5	3,500	17,500
smoke beef / sosis	5	3,500	17,500
Total			Rp 242,500
Perhitungan Biaya Produksi			
Adonan by pcs		Rp 400	
topping 1 rasa		200	
topping 2 rasa		400	
topping 2 rasa keju		600	
topping 3 rasa		800	
topping smoke beef/sosis		1,000	
kertas + plastik		75	
Gas		50	
Harga produksi by items			
Harga untuk 1 rasa	Rp 725		
Harga untuk 2 rasa	Rp 925		
Harga untuk 2 rasa keju	Rp 1,125		
Harga untuk 3 rasa	Rp 1,325		
Harga smok beef/sosis	Rp 1,525		
Perhitungan Biaya Produksi per hari			
		100 pcs	
1 rasa	50	Rp 725	Rp 36,250
2 rasa	25	925	23,125
2 rasa keju	15	1,125	16,875
3 rasa	5	1,325	6,625
smoke beef/ sosis	5	1,525	7,625
Total			Rp 90,500

Perhitungan Bisnis per hari

Penjualan 1 hari	Rp242,500
Biaya produksi 1 hari	<u>Rp 90,500</u>
Gross profit per hari	Rp 152,000

Perhitungan Bisnis per bulan

Penjualan 1 bulan	Rp 242,500	25	Rp 6,062,500
Biaya Produksi 1 bulan	Rp 90,500	25	<u>Rp 2,262,500</u>
Gross profit 1 bulan			Rp 3,800,000

Pengeluaran per bulan

Gaji 1 orang pegawai	731,250
Retribusi (parkir, kebersihan)	<u>50,000</u>
Total	Rp 781,250

Keuntungan Bersih**Rp 3,018,750**

BEP 1.99 bulan (maksimum BEP 3 bulan)

Namun setelah *franchisee* memutuskan untuk mengambil usaha ini ditemukan beberapa hal yang tidak diperhitungkan oleh pihak *Franchisor*, yakni dibutuhkan persediaan barang yang cukup banyak untuk memulai usaha sehingga diperlukan dana lebih dari paket usaha yang diberikan, selain itu dibutuhkan training untuk pegawai baru karena pelatihan yang diberikan dianggap kurang, dan promosi awal usaha untuk menarik para konsumen. Data-data jumlah modal usaha yang dibutuhkan ada pada tabel berikut.

Tabel 5.5
Perhitungan Bisnis Berdasarkan *Franchisee Royal Crepes*

Harga paket usaha	12,000,000
Persediaan Barang, training, biaya promosi	<u>5,122,000</u>
	17,122,000

Perhitungan penjualan per hari		100 pcs	
1 rasa	20	Rp 2,000	Rp 40,000
2 rasa	60	2,500	150,000
2 rasa keju	10	3,000	30,000
3 rasa	5	3,500	17,500
smoke beef / sosis	5	3,500	<u>17,500</u>
Total			Rp 255,000

Perhitungan Biaya Produksi

adonan by pcs	Rp 400
topping 1 rasa	200
topping 2 rasa	400
topping 2 rasa keju	600
topping 3 rasa	800
topping smoke beef/sosis	1,000

kertas + plastik	75
gas	50

Harga produksi by items

Harga untuk 1 rasa	Rp	725
Harga untuk 2 rasa	Rp	925
Harga untuk 2 rasa keju	Rp	1,125
Harga untuk 3 rasa	Rp	1,325
Harga smok beef/sosis	Rp	1,525

Perhitungan Biaya Produksi per hari

		100 pcs	
1 rasa	20	Rp 725	Rp 14,500
2 rasa	60	925	55,500
2 rasa keju	10	1,125	11,250
3 rasa	5	1,325	6,625
smoke beef/ sosis	5	1,525	7,625
Total			Rp 95,500

Perhitungan Bisnis per hari

Penjualan 1 hari	Rp 255,000
Biaya produksi 1 hari	<u>Rp 95,500</u>
Gross profit per hari	Rp 159,500

Perhitungan Bisnis per bulan

Penjualan 1 bulan	Rp 255,000	25	Rp 6,375,000
Biaya Produksi 1 bulan	Rp 95,500	25	<u>Rp 2,387,500</u>
Gross profit 1 bulan			Rp 3,987,500

Pengeluaran per bulan

Gaji 1 orang pegawai	1,462,500
Retribusi (parkir, kebersihan)	<u>100,000</u>
Total	Rp 1,562,500

Keuntungan Bersih Rp 2,425,000

BEP 7.06 bulan (maksimum BEP 9 bulan)

Setelah usaha ini berjalan kurang lebih 4 bulan ternyata belum bisa mengembalikan investasi yang sudah ditanamkan sehingga kami sebagai *franchisee* merasa kurang puas dengan usaha ini. Hal ini disebabkan jumlah barang persediaan yang harus disediakan cukup besar sehingga menyebabkan minimnya pendapatan bersih.

Berdasarkan analisa dan penelitian yang telah dilakukan maka Saya memutuskan untuk tidak mengembangkan usaha *Royal Crepes* ini dikarenakan banyaknya penyimpangan dari kesepakatan awal yang di janjikan oleh *franchisor*.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan Hasil analisa dan penelitian yang telah Saya lakukan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

- Usaha *Royal Crepes* merupakan salah satu alternatif usaha yang dapat dijalankan dengan baik, karena mempunyai potensi yang cukup besar. Dengan konsep usaha yang bersifat mobile cara seperti ini relatif masih jarang dilakukan secara profesional oleh usaha sejenis. Sehingga dengan hasil analisis kelayakan usaha, maka usaha ini relatif masih dapat dijalankan.
- Berdasarkan hasil analisis pada aspek finansial didapatkan bahwa kelayakan usaha dengan kriteria investasi sebagai berikut: (1) untuk *scenario pessimistic* prediksi penjualan crepes 100pcs per hari menghasilkan nilai NPV sebesar (Rp. 4.748.745) PP selama 9 bulan 24 hari; PI sebesar (0.7); IRR sebesar 6.81%, dengan keputusan investasi *tidak layak*; (2) untuk *scenario most-likely* prediksi penjualan crepes 200pcs per hari menghasilkan nilai NPV sebesar Rp.5.161.513; PP selama 6 bulan 22 hari; PI sebesar 1.3; IRR sebesar 16.10%, dengan keputusan investasi *layak*; dan terakhir (3).untuk *scenario optimistic* prediksi penjualan crepes 300pcs per hari menghasilkan nilai NPV sebesar Rp 15.147.224; PP selama 5 bulan 25 hari; PI sebesar 1.88; IRR sebesar 21.89%, dengan keputusan investasi *layak*, Sehingga secara keseluruhan dengan ketentuan tersebut investasi ini layak dijalankan.
- Namun jika dibandingkan dengan perhitungan dari pihak *Franchisor* yang memprediksikan jangka waktu pengembalian modal adalah 2-3 bulan, maka

usaha Royal Cprepes ini tidak layak untuk diteruskan, karena setelah usaha ini Saya jalankan ternyata waktu yang dibutuhkan untuk pengembalian modal usaha adalah kurang lebih 9 bulan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah Saya sampaikan diatas, maka dapat Saya sarankan hal-hal sebagai berikut :

- *Business plan* sebaiknya harus diperiksa dan dievaluasi secara periodik mengikuti perkembangan pasar yang dinamis.
- Kunci sukses yang dapat menentukan keberhasilan suatu usaha makanan ringan diantaranya adalah lokasi usaha yang strategis Memiliki tempat potensial yang dekat dengan target pasar, dan kemudahan untuk dijangkau oleh pelanggan, produk makanan yang lezat dan bersih serta pelayanan yang berkualitas.
- Strategi yang diusulkan adalah strategi diferensiasi, karena usaha ini harus memiliki perbedaan dalam pelayanan, yaitu kemasan usaha yang dibuat dengan menarik dan memperkaya aneka rasa dan produk yang dikembangkan menggunakan metode *Royal Crepes*.
- Ketika menawarkan usaha ini sebaiknya *franchisor* lebih jelas lagi menggambarannya, berikan secara lengkap kebutuhan awal untuk memulai usaha ini, seperti paket usaha yang dibutuhkan, kebutuhan akan bahan baku, biaya promosi dan training dan lain sebagainya. Sehingga para *franchisee* tidak akan merasa dirugikan ketika mereka memutuskan untuk mengambil usaha ini. Selain itu perjanjian awal seperti biaya pengiriman bahan baku dicantumkan dengan jelas, apakah akan dibebankan kepada *franchisor* atau dibebaskan jika memesan diatas jumlah minimum pemesanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Berry, Tim, "A Standard Business Plan Outline", bplans.com 2004.
- Bodie, Zvi; Alex Kane; Alan J. Marcus, "Investment", Chicago: Irwin, 4th edition, 1999.
- David, F. R. *Manajemen Strategis*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2006
- Ibrahim, H.M. Yacob, "Studi Kelayakan Bisnis". PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1998.
- Kasali, Rhenald, "Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning", PT. Gramedia Pustaka Utama 1998.
- Kotler, Philip; Swee Hoon Ang; Siew Meng Leong; Chin Tiong Tan, "Marketing Management: Asian Perspective", Pearson Prentice Hall 3rd edition, 2003.
- Majalah Usahawan* No. 11 Th XXV, November 1996, hal 8
- Nagel, T. "The Strategi & Tactics Of Pricing". Prentice Hall, 1987.
- Ohmae, Kenichi, "Explanation of 3C's Model Of Ohmae", 12Manage.com, 2005.
- Pelton, Strutton; Lumpkin., "Marketing Channels: A Relationship Management Approach", 2nd edition, McGraw-Hill, New York.
- Porter, Michael, "Competitive Strategi : Techniques for Analyzing Industries and Competitor", The Free Press, 1980.
- Rangkuti, Freddy, "Business Plan : Teknik Membuat Perencanaan Bisnis & Analisis Kasus", PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Riyanto, Bambang , Dasar – Dasar Pembelanjaan perusahaan, Edisi 4, BPFE Yogyakarta, 1995.
- Robert ,Libby. Patricia A. Libby. Daniel G. Short, "Financial Accounting", Edisi ke-2, New York; Irwin McGraw-Hill, 1998.
- Ross, Stephen A.; Westerfield, Randolph W.; Jaffe, Jeffrey, "Corporate Finance", seventh edition, McGraw-Hill, 2005.
- Salim, Wahid, "Manajemen Franchise: Konsep dan Aplikasinya", *Majalah Manajemen Usahwan Indonesia*, No.11 Th XXV November 1996.

- Setiawan HP & Zulkieflimansyah, "*Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*", 1999.
- Shank, John & Govindarajan, Vijay, "*Strategic Cost Management : The New Tool for Competitive Advantage*". The Free Press, New York, 1993.
- Simons, Robert, "*Performance Measurement & Control System for Implementing Strategi*", 2000.
- Umar, Husein, "*Strategic Management in Action : Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis*", PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Umar, Husein, "*Studi Kelayakan Bisnis : Teknik Menganalisis Kelayakan Rencana Bisnis secara Komprehensif, Edisi Kedua*". PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001.
- Walker, Orville C; Boyd, Harper C; Mullins, John "*Marketing Strategi: A Decision-Focused Approach*", New York: McGraw-Hill, 2003.
- White, Gerald I; Ashwinpaul C Sondhi; Dov Fried, "*The Analysis and Use Of Financial Statements*", John Wiley & Sons, Inc., 3rd edition, 2003.

Lampiran 1
Royal Crepes
Income Statement
Periode Oktober 2007 - Februari 2008

	Oktober	November	Desember	Januari	Februari
Revenue					
Sales revenue	-	9.308.500	8.614.000	11.349.000	7.455.500
Commission for sales revenue	-	(465.425)	(430.700)	(567.450)	(372.775)
Net sales revenue	-	8.843.075	8.183.300	10.781.550	7.082.725
COGS	-	(8.050.250)	(5.589.200)	(5.147.500)	(3.699.200)
Gross Profit	-	792.825	2.594.100	5.634.050	3.383.525
Operating Expense					
Wages & Salaries	-	(1.130.850)	(1.061.400)	(1.444.900)	(970.550)
Miscelaneous expense	-	(187.000)	(272.000)	(216.500)	(118.500)
Repair & Maintanance	-	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)
Depreciation expense	-	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)
Total Operating Expense	-	(1.699.100)	(1.714.650)	(2.042.650)	(1.470.300)
Net Income	(17.122.000)	(906.275)	879.450	3.591.400	1.913.225

diasumsikan Penjualan bulan berikutnya adalah sebesar Rp. 1.724.105

NPV	Rp (12.015.987)
IRR	-28%
PBP	9 bulan 23 hari
PI	0.30
PV	Rp 5.106.013

Lampiran 2 Analisa Sensitivitas

NET PRESENT VALUE									
Initial Investment	(17.122.000)								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;">Bulan 1</td><td style="width: 50%; text-align: right;">(906.275)</td></tr> <tr><td>Bulan 2</td><td style="text-align: right;">879.450</td></tr> <tr><td>Bulan 3</td><td style="text-align: right;">3.591.400</td></tr> <tr><td>Bulan 4</td><td style="text-align: right;">1.913.225</td></tr> </table>		Bulan 1	(906.275)	Bulan 2	879.450	Bulan 3	3.591.400	Bulan 4	1.913.225
Bulan 1	(906.275)								
Bulan 2	879.450								
Bulan 3	3.591.400								
Bulan 4	1.913.225								
Cost Of Capital	12%								
Net Present Value	(12.015.987)								
Kesimpulan INVESTASI TIDAK LAYAK.....!!!!									

INTERNAL RATE OF RETURN									
Initial Investment	(17.122.000)								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;">Bulan 1</td><td style="width: 50%; text-align: right;">(906.275)</td></tr> <tr><td>Bulan 2</td><td style="text-align: right;">879.450</td></tr> <tr><td>Bulan 3</td><td style="text-align: right;">3.591.400</td></tr> <tr><td>Bulan 4</td><td style="text-align: right;">1.913.225</td></tr> </table>		Bulan 1	(906.275)	Bulan 2	879.450	Bulan 3	3.591.400	Bulan 4	1.913.225
Bulan 1	(906.275)								
Bulan 2	879.450								
Bulan 3	3.591.400								
Bulan 4	1.913.225								
Cost Of Capital	12%								
IRR	-28%								
Kesimpulan INVESTASI TIDAK LAYAK.....!!!!									

DISCOUNTED PAYBACK PERIODE																							
Initial Investment	(17.122.000)																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;">Bulan 1</td><td style="width: 50%; text-align: right;">(906.275)</td></tr> <tr><td>Bulan 2</td><td style="text-align: right;">879.450</td></tr> <tr><td>Bulan 3</td><td style="text-align: right;">3.591.400</td></tr> <tr><td>Bulan 4</td><td style="text-align: right;">1.913.225</td></tr> <tr><td>Bulan 5</td><td style="text-align: right;">1.724.105</td></tr> <tr><td>Bulan 6</td><td style="text-align: right;">1.724.105</td></tr> <tr><td>Bulan 7</td><td style="text-align: right;">1.724.105</td></tr> <tr><td>Bulan 7</td><td style="text-align: right;">1.724.105</td></tr> <tr><td>Bulan 8</td><td style="text-align: right;">1.724.105</td></tr> <tr><td>Bulan 9</td><td style="text-align: right;">1.724.105</td></tr> <tr><td>Bulan 10</td><td style="text-align: right;">1.724.105</td></tr> </table>		Bulan 1	(906.275)	Bulan 2	879.450	Bulan 3	3.591.400	Bulan 4	1.913.225	Bulan 5	1.724.105	Bulan 6	1.724.105	Bulan 7	1.724.105	Bulan 7	1.724.105	Bulan 8	1.724.105	Bulan 9	1.724.105	Bulan 10	1.724.105
Bulan 1	(906.275)																						
Bulan 2	879.450																						
Bulan 3	3.591.400																						
Bulan 4	1.913.225																						
Bulan 5	1.724.105																						
Bulan 6	1.724.105																						
Bulan 7	1.724.105																						
Bulan 7	1.724.105																						
Bulan 8	1.724.105																						
Bulan 9	1.724.105																						
Bulan 10	1.724.105																						
Disc PP	9 bulan 23 hari																						

PROFITABILITY INDEX									
Initial Investment	(17.122.000)								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;">Bulan 1</td><td style="width: 50%; text-align: right;">(906.275)</td></tr> <tr><td>Bulan 2</td><td style="text-align: right;">879.450</td></tr> <tr><td>Bulan 3</td><td style="text-align: right;">3.591.400</td></tr> <tr><td>Bulan 4</td><td style="text-align: right;">1.913.225</td></tr> </table>		Bulan 1	(906.275)	Bulan 2	879.450	Bulan 3	3.591.400	Bulan 4	1.913.225
Bulan 1	(906.275)								
Bulan 2	879.450								
Bulan 3	3.591.400								
Bulan 4	1.913.225								
Cost Of Capital	12%								
Present Value	5.106.013								
Profitability Index	0.30								
Kesimpulan INVESTASI TIDAK LAYAK.....!!!!									

Lampiran 3
Royal Crepes
Income Statement
Periode Oktober - Februari 2008

	Oktober	November	Desember	Januari	Februari
Revenue					
Sales revenue	-	9,308,500	8,614,000	11,349,000	7,455,500
Commission for sales revenue	-	(465,425)	(430,700)	(567,450)	(372,775)
Net sales revenue	-	8,843,075	8,183,300	10,781,550	7,082,725
COGS	-	(8,050,250)	(5,589,200)	(5,147,500)	(3,699,200)
Gross Profit	-	792,825	2,594,100	5,634,050	3,383,525
Operating Expense					
Wages & Salaries	-	(1,130,850)	(1,061,400)	(1,444,900)	(970,550)
Miscellaneous expense	-	(187,000)	(272,000)	(216,500)	(118,500)
Repair & Maintenance	-	(35,000)	(35,000)	(35,000)	(35,000)
Depreciation expense	-	(346,250)	(346,250)	(346,250)	(346,250)
Total Operating Expense	-	(1,699,100)	(1,714,650)	(2,042,650)	(1,470,300)
Net Income	(17,122,000)	(906,275)	879,450	3,591,400	1,913,225

Lampiran 4
Royal Crepes
Balance Sheet
Periode Oktober - Februari 2008

	Oktober	November	Desember	Januari	Februari
ASSETS					
Current Asset					
Cash & Bank	-	16,215,725	17,045,175	20,686,575	22,575,800
Inventory	-	-	50,000	-	24,000
Total Current Assets	-	16,215,725	17,095,175	20,686,575	22,599,800
Fixed Asset					
Equipment	-	-	-	-	-
Accumulated Depreciation	-	-	-	-	-
Fixed Assets	-	-	-	-	-
Total ASSETS	17,122,000	16,215,725	17,095,175	20,686,575	22,599,800
LIABILITIES + Equities					
Shareholder's Equity					
Equity	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000
Retained Earning	-	-	-	-	-
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000

Equipment depresiasi 2 thn

Lampiran 5
Royal Crepes
Statement of CashFlow
Periode Oktober - Februari 2008

	October	November	December	Januari	Februari
Beginning Cash Balance		8,812,000	8,251,975	9,140,375	11,894,175
Cash flows from operating activities					
Net Income		(906,275)	879,450	3,591,400	1,913,225
Depr	-	346,250	346,250	346,250	346,250
Cash payments for Inventory	-	-	(337,300)	(1,183,850)	1,419,750
Net cash inflows (outflows) from operating activities	-	(560,025)	888,400	2,753,800	3,679,225
Cash flows from investing activities					
Purchase equipment & machinery	(8,310,000)	-	-	-	-
Net cash inflows (Outflows) from investing activities	(8,310,000)	-	-	-	-
Cash flows from financing activities					
Equity financing	17,122,000	-	-	-	-
Net cash inflows (outflows) from financing activities	17,122,000	-	-	-	-
Net increase/decrease in cash during the year	8,812,000	(560,025)	888,400	2,753,800	3,679,225
Ending Cash Balance	8,812,000	8,251,975	9,140,375	11,894,175	15,573,400

Lampiran 6
Royal Crepes
Income Statement Projected (Pessimistic Scenario)

	Oktober	November	Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli
Revenue										
Sales revenue	-	9.308.500	8.614.000	11.349.000	7.455.500	7.500.000	8.055.000	8.651.070	9.291.249	9.978.802
Commision for sales revenue	-	(465.425)	(430.700)	(567.450)	(372.775)	(375.000)	(402.750)	(432.554)	(464.562)	(498.940)
Net sales revenue	-	8.843.075	8.183.300	10.781.550	7.082.725	7.125.000	7.652.250	8.218.517	8.826.687	9.479.862
COGS	-	(8.050.250)	(5.589.200)	(5.147.500)	(3.699.200)	(3.996.464)	(4.292.202)	(4.609.825)	(4.950.952)	(5.317.323)
Gross Profit	-	792.825	2.594.100	5.634.050	3.383.525	3.128.536	3.360.048	3.608.691	3.875.735	4.162.539
Operating Expense										
Wages & Salaries	-	(1.130.850)	(1.061.400)	(1.444.900)	(970.550)	(1.050.000)	(1.105.500)	(1.165.107)	(1.229.125)	(1.297.880)
Miscelanious expense	-	(187.000)	(272.000)	(216.500)	(118.500)	(129.918)	(142.437)	(156.162)	(171.209)	(187.706)
Repair & Maintanance	-	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)
Depreciation expense	-	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)
Total Operating Expense	-	(1.699.100)	(1.714.650)	(2.042.650)	(1.470.300)	(1.561.168)	(1.629.187)	(1.702.519)	(1.781.584)	(1.866.836)
Net Income	(17.122.000)	(906.275)	879.450	3.591.400	1.913.225	1.567.368	1.730.861	1.906.173	2.094.151	2.295.703

ASUMSI

Δ Sales = inflasi	7%
COGS	53%
Repair & maintanance	Fixed
Depreciation	346.250
Miscelanious expense	10%

NPV	Rp (4.748.745)
IRR	6.81%
PBP	9 bulan 24 hari
PI	0.72
PV	12.373.255

Lampiran 6 (Lanjutan)
Royal Crepes
Income Statement Projected (Pessimistic Scenario)

	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Revenue					
Sales revenue	10,717,233	11,510,308	12,362,071	13,276,864	14,259,352
Commision for sales revenue	(535,862)	(575,515)	(618,104)	(663,843)	(712,968)
Net sales revenue	10,181,371	10,934,793	11,743,967	12,613,021	13,546,385
COGS	(5,710,804)	(6,133,404)	(6,587,276)	(7,074,734)	(7,598,265)
Gross Profit	4,470,567	4,801,389	5,156,692	5,538,287	5,948,120
Operating Expense					
Wages & Salaries	(1,371,723)	(1,451,031)	(1,536,207)	(1,627,686)	(1,725,935)
Miscelanious expense	(205,793)	(225,622)	(247,363)	(271,198)	(297,329)
Repair & Maintanance	(35,000)	(35,000)	(35,000)	(35,000)	(35,000)
Depreciation expense	(346,250)	(346,250)	(346,250)	(346,250)	(346,250)
Total Operating Expense	(1,958,766)	(2,057,903)	(2,164,820)	(2,280,134)	(2,404,515)
Net Income	2,511,801	2,743,486	2,991,872	3,258,153	3,543,605

Lampiran 7
Royal Crepes
Balance Sheet Projection (Pessimistic Scenario)

	Oct	Nov	Des	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
ASSETS											
Current Asset											
Cash & Bank	8,812,000	8,251,975	10,046,650	11,921,000	10,487,675	10,107,415	10,476,934	10,848,456	11,222,141	11,598,162	11,976,705
Inventory	-	-	337,300	1,521,150	1,622,550	2,003,203	2,143,427	2,293,467	2,454,010	2,625,790	2,809,596
Total Current Assets	8,812,000	8,261,975	10,383,950	13,442,150	12,110,225	12,110,618	12,620,361	13,141,923	13,676,151	14,223,953	14,786,301
Fixed Asset											
Equipment	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000
Accumulated Depreciation		(346,250)	(692,500)	(1,038,750)	(1,385,000)	(1,731,250)	(2,077,500)	(2,423,750)	(2,770,000)	(3,116,250)	(3,462,500)
Fixed Assets	8,310,000	7,963,750	7,617,500	7,271,250	6,925,000	6,578,750	6,232,500	5,886,250	5,540,000	5,193,750	4,847,500
Total ASSETS	17,122,000	16,215,725	18,001,450	20,713,400	19,035,225	18,689,368	18,852,861	19,028,173	19,216,151	19,417,703	19,633,801
LIABILITIES + Equities											
Shareholder's Equity											
Equity	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000
Retained Earning		(906,275)	879,450	3,591,400	1,913,225	1,567,368	1,730,861	1,906,173	2,094,151	2,295,703	2,511,801
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	17,122,000	16,215,725	18,001,450	20,713,400	19,035,225	18,689,368	18,852,861	19,028,173	19,216,151	19,417,703	19,633,801

Equipment depresiasi 2 thn

Lampiran 7 (Lanjutan)
Royal Crepes
Balance Sheet Projection (Pessimistic Scenario)

	September	Oktober	November	Desember
ASSETS				
Current Asset				
Cash & Bank	12,357,968	12,742,166	13,129,527	13,520,298
Inventory	3,006,268	3,216,706	3,441,876	3,682,807
Total Current Assets	15,364,236	15,958,872	16,571,403	17,203,105
Fixed Asset				
Equipment	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000
Accumulated Depreciation	(3,808,750)	(4,155,000)	(4,501,250)	(4,847,500)
Fixed Assets	4,501,250	4,155,000	3,808,750	3,462,500
Total ASSETS	19,865,486	20,113,872	20,380,153	20,665,605
LIABILITIES + Equities				
Shareholder's Equity				
Equity	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000
Retained Earning	2,743,486	2,991,872	3,258,153	3,543,605
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	19,865,486	20,113,872	20,380,153	20,665,605

Lampiran 8
Royal Crepes
Statement of CashFlow Projection (Pessimistic Scenario)

	October	November	December	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Beginning Cash Balance		8,812,000	8,251,975	9,140,375	11,894,175	15,573,400	17,106,365	19,043,252	21,145,635
Cash flows from operating activities									
Net Income		(906,275)	879,450	3,591,400	1,913,225	1,567,368	1,730,861	1,906,173	2,094,151
Depr	-	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250
Cash payments for Inventory	-	-	(337,300)	(1,183,850)	(101,400)	(380,653)	(140,224)	(150,040)	(160,543)
Net cash inflows (outflows) from operating activities	-	(560,025)	888,400	2,753,800	3,679,225	1,532,965	1,936,887	2,102,383	2,279,858
Cash flows from investing activities									
Purchase equipment & machinery	(8,310,000)	-	-	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (Outflows) from investing activities	(8,310,000)	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash flows from financing activities									
Equity financing	17,122,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (outflows) from financing activities	17,122,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Net increase/decrease in cash during the year	(17,122,000)	(560,025)	888,400	2,753,800	3,679,225	1,532,965	1,936,887	2,102,383	2,279,858
Ending Cash Balance	8,812,000	8,251,975	9,140,375	11,894,175	15,573,400	17,106,365	19,043,252	21,145,635	23,425,493

Lampiran 8 (Lanjutan)
Royal Crepes
Statement of CashFlow Projection (Pessimistic Scenario)

	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Beginning Cash Balance	23,425,493	25,895,665	28,569,910	31,462,974	34,590,658	37,969,891
Cash flows from operating activities						
Net Income	2,295,703	2,511,801	2,743,486	2,991,872	3,258,153	3,543,605
Depr	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250
Cash payments for Inventory	(171,781)	(183,805)	(196,672)	(210,439)	(225,169)	(240,931)
Net cash inflows (outflows) from operating activities	2,470,172	2,674,245	2,893,064	3,127,683	3,379,233	3,648,924
Cash flows from investing activities						
Purchase equipment & machinery	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (Outflows) from investing activities	-	-	-	-	-	-
Cash flows from financing activities						
Equity financing	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (outflows) from financing activities	-	-	-	-	-	-
Net increase/decrease in cash during the year	2,470,172	2,674,245	2,893,064	3,127,683	3,379,233	3,648,924
Ending Cash Balance	25,895,665	28,569,910	31,462,974	34,590,658	37,969,891	41,618,815

Lampiran 9
Royal Crepes
Inventory Projection (Pessimistic Scenario)

Items	November		Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Bahan Adonan	2,320,000		2,160,000	2,320,000	1,000,000	1,200,000	1,284,000	1,373,880	1,470,052
Kertas crepes	174,000		162,000	174,000	60,000	90,000	96,300	103,041	110,254
Plastik kecil	290,000		270,000	290,000	85,000	150,000	160,500	171,735	183,756
Coklat Meses	1,160,000		810,000	1,160,000	690,000	900,000	963,000	1,030,410	1,102,539
Selai Strawberry	200,000		175,000	285,000	95,000	190,000	203,300	217,531	232,758
Selai Nanas	50,000		25,000	25,000	25,000	25,000	26,750	28,623	30,626
Selai Kacang	50,000		70,000	78,000	18,000	54,000	57,780	61,825	66,152
Selai lemon	50,000		50,000	75,000	95,000	950,003	1,016,503	1,087,658	1,163,795
Selai Bluberry	200,000		200,000	190,000	288,000	285,000	304,950	326,297	349,137
Selai Mangga	125,000		100,000	25,000	100,000	10,000	10,700	11,449	12,250
Selai Vanila	125,000		100,000	150,000	150,000	175,000	187,250	200,358	214,383
Selai Durian	100,000		100,000	-	50,000	100,000	107,000	114,490	122,504
Keju Chessy 2 Kg	270,000		270,000	272,000	290,000	300,000	321,000	343,470	367,513
Susu Kental Manis	319,000		319,000	68,000	134,000	180,000	192,600	206,082	220,508
Saos Tomat	40,000		40,000	-	82,500	45,000	48,150	51,521	55,127
Sambal	50,000		50,000	-	24,000	37,500	40,125	42,934	45,939
Mayonise	78,000		120,000	75,000	68,500	68,500	73,295	78,426	83,915
Smoke Beef	164,250		109,500	182,050	66,200	76,650	82,016	87,757	93,900
Sosis	96,000		72,000	75,000	127,400	96,000	102,720	109,910	117,604
Telur	324,000		240,000	261,000	109,000	180,000	192,600	206,082	220,508
Tomat	10,000		10,000	11,400	3,000	5,000	5,350	5,725	6,125
Pisang	240,000		190,000	160,000	93,000	150,000	160,500	171,735	183,756
Selada	60,000		50,000	73,900	13,000	15,000	16,050	17,174	18,376
Vanili	18,000		18,000	8,000	24,000	18,000	19,260	20,608	22,051
Gas	159,000		216,000	373,000	110,000	330,000	353,100	377,817	404,264
Persediaan Awal	6,672,250	Pembelian	5,926,500	6,331,350	3,800,600	5,630,653	6,024,799	6,446,535	6,897,792
Pembelian	1,378,000	Persediaan Awal	-	337,300	1,521,150	1,622,550	1,736,129	1,857,657	1,987,694
Barang Tersedia u/ d Jual	8,050,250	Barang Tersedia u/ d Jual	5,926,500	6,668,650	5,321,750	7,253,203	7,760,927	8,304,192	8,885,486
Material Terpakai (COGS)	8,050,250	Material Terpakai (COGS)	5,589,200	5,147,500	3,699,200	5,250,000	5,617,500	6,010,725	6,431,476
Inventory	-	Persediaan Akhir	337,300	1,521,150	1,622,550	2,003,203	2,143,427	2,293,467	2,454,010
Kumulatif Inventory	8,050,250	Kumulatif Inventory	5,926,500	6,668,650	5,321,750	7,253,203	7,760,927	8,304,192	8,885,486

asumsi pertumbuhan

7%

Lampiran 9 (Lanjutan)
Royal Crepes
Inventory Projection (Pessimistic Scenario)

Juli		Agustus	September	Oktober	November	Desember
1,572,955		1,683,062	1,800,876	1,926,938	2,061,823	2,206,151
117,972		126,230	135,066	144,520	154,637	165,461
196,619		210,383	225,110	240,867	257,728	275,769
1,179,716		1,262,297	1,350,657	1,445,203	1,546,368	1,654,613
249,051		266,485	285,139	305,098	326,455	349,307
32,770		35,064	37,518	40,145	42,955	45,961
70,783		75,738	81,039	86,712	92,782	99,277
1,245,260		1,332,428	1,425,698	1,525,497	1,632,282	1,746,542
373,577		399,727	427,708	457,648	489,683	523,961
13,108		14,026	15,007	16,058	17,182	18,385
229,389		245,447	262,628	281,012	300,683	321,730
131,080		140,255	150,073	160,578	171,819	183,846
393,239		420,766	450,219	481,734	515,456	551,538
235,943		252,459	270,131	289,041	309,274	330,923
58,986		63,115	67,533	72,260	77,318	82,731
49,155		52,596	56,277	60,217	64,432	68,942
89,790		96,075	102,800	109,996	117,696	125,934
100,473		107,506	115,031	123,083	131,699	140,918
125,836		134,645	144,070	154,155	164,946	176,492
235,943		252,459	270,131	289,041	309,274	330,923
6,554		7,013	7,504	8,029	8,591	9,192
196,619		210,383	225,110	240,867	257,728	275,769
19,662		21,038	22,511	24,087	25,773	27,577
23,594		25,246	27,013	28,904	30,927	33,092
432,563		462,842	495,241	529,908	567,001	606,692
7,380,637	Pembelian	7,897,282	8,450,092	9,041,598	9,674,510	10,351,726
2,126,832	Persediaan Awal	2,275,710	2,435,010	2,605,461	2,787,843	2,982,992
9,507,470	Barang Tersedia u/ d Jual	10,172,992	10,885,102	11,647,059	12,462,353	13,334,718
6,881,679	Material Terpakai (COGS)	7,363,397	7,878,834	8,430,353	9,020,477	9,651,911
2,625,790	Persediaan Akhir	2,809,596	3,006,268	3,216,706	3,441,876	3,682,807
9,507,470	Kumulatif Inventory	10,172,992	10,885,102	11,647,059	12,462,353	13,334,718

Lampiran 10
NET PRESENT VALUE
PESSIMISTIC SCENARIO

Investasi awal	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	1.567.368
Bulan 6	1.730.861
Bulan 7	1.906.173
Bulan 8	2.094.151
Bulan 9	2.295.703
Bulan 10	2.511.801
Bulan 11	2.743.486
Bulan 12	2.991.872
Bulan 13	3.258.153
Bulan 14	3.543.605
Cost of Capital	12%
Net Present Value	(4.748.745)
Kesimpulan	
INVESTASI TIDAK LAYAK.....!!!!	

Lampiran 11
INTERNAL RATE OF RETURN
PESSIMISTIC SCENARIO

Investasi awal	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	1.567.368
Bulan 6	1.730.861
Bulan 7	1.906.173
Bulan 8	2.094.151
Bulan 9	2.295.703
Bulan 10	2.511.801
Bulan 11	2.743.486
Bulan 12	2.991.872
Bulan 13	3.258.153
Bulan 14	3.543.605
Cost of Capital	12%
IRR ACTUAL	6.81%
Kesimpulan	
INVESTASI TIDAK LAYAK.....!!!!	

Lampiran 12
DISCOUNTED PAY BACK PERIODE
PESSIMISTIC SCENARIO

Investasi awal	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	1.567.368
Bulan 6	1.730.861
Bulan 7	1.906.173
Bulan 8	2.094.151
Bulan 9	2.295.703
Bulan 10	2.511.801
Bulan 11	2.743.486
Bulan 12	2.991.872
Bulan 13	3.258.153
Bulan 14	3.543.605
Payback Periode	9 Bulan 24 hari

Lampiran 13
PROFITABILITY INDEX
PESSIMISTIC SCENARIO

Investasi awal	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	1.567.368
Bulan 6	1.730.861
Bulan 7	1.906.173
Bulan 8	2.094.151
Bulan 9	2.295.703
Bulan 10	2.511.801
Bulan 11	2.743.486
Bulan 12	2.991.872
Bulan 13	3.258.153
Bulan 14	3.543.605
Cost of Capital	12%
Present value	12.373.255
Profitability Index	(0.7)
Kesimpulan	
INVESTASI TIDAK LAYAK.....!!!!	

Lampiran 14
Royal Crepes
Income Statement Projected (Most-Likely Scenario)

	Oktober	November	Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli
Revenue										
Sales revenue	-	9.308.500	8.614.000	11.349.000	7.455.500	15.000.000	16.050.000	17.173.500	18.375.645	19.661.940
Commision for sales revenue	-	(465.425)	(430.700)	(567.450)	(372.775)	(750.000)	(802.500)	(858.675)	(918.782)	(983.097)
Net sales revenue	-	8.843.075	8.183.300	10.781.550	7.082.725	14.250.000	15.247.500	16.314.825	17.456.863	18.678.843
COGS	-	(8.050.250)	(5.589.200)	(5.147.500)	(3.699.200)	(7.950.000)	(8.506.500)	(9.101.955)	(9.739.092)	(10.420.828)
Gross Profit	-	792.825	2.594.100	5.634.050	3.383.525	6.300.000	6.741.000	7.212.870	7.717.771	8.258.015
Operating Expense										
Wages & Salaries	-	(1.130.850)	(1.061.400)	(1.444.900)	(970.550)	(1.800.000)	(1.905.000)	(2.017.350)	(2.137.565)	(2.266.194)
Miscelanious expense	-	(187.000)	(272.000)	(216.500)	(118.500)	(130.350)	(143.385)	(157.724)	(173.496)	(190.845)
Repair & Maintanance	-	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)
Depreciation expense	-	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)
Total Operating Expense	-	(1.699.100)	(1.714.650)	(2.042.650)	(1.470.300)	(2.311.600)	(2.429.635)	(2.556.324)	(2.692.310)	(2.838.289)
Net Income	(17.122.000)	(906.275)	879.450	3.591.400	1.913.225	3.988.400	4.311.365	4.656.547	5.025.461	5.419.725

ASUMSI

Δ Sales = inflasi	7%
COGS	53%
Repair & maintanance	35.000
Depreciation	346.250
Miscelanious expense	10%

NPV	Rp 5.161.513
IRR	16.10%
PBP	6 bulan 22 hari
PI	1.30
PV	Rp 22.283.513

Lampiran 14 (Lanjutan)
Royal Crepes
Income Statement Projected (Most-Likely Scenario)

	Agustus	Sept	Okt	Nov	Des
Revenue					
Sales revenue	21,038,276	22,510,955	24,086,722	25,772,793	27,576,888
Commision for sales revenue	(1,051,914)	(1,125,548)	(1,204,336)	(1,288,640)	(1,378,844)
Net sales revenue	19,986,362	21,385,408	22,882,386	24,484,153	26,198,044
COGS	(11,150,286)	(11,930,806)	(12,765,963)	(13,659,580)	(14,615,751)
Gross Profit	8,836,076	9,454,601	10,116,423	10,824,573	11,582,293
Operating Expense					
Wages & Salaries	(2,403,828)	(2,551,096)	(2,708,672)	(2,877,279)	(3,057,689)
Miscelanious expense	(209,930)	(230,923)	(254,015)	(279,417)	(307,358)
Repair & Maintanance	(35,000)	(35,000)	(35,000)	(35,000)	(35,000)
Depreciation expense	(346,250)	(346,250)	(346,250)	(346,250)	(346,250)
Total Operating Expense	(2,995,008)	(3,163,269)	(3,343,937)	(3,537,946)	(3,746,297)
Net Income	5,841,068	6,291,333	6,772,486	7,286,627	7,835,996

Lampiran 15
Royal Crepes
Balance Sheet Projection (Most-Likely Scenario)

	Oct	Nov	Des	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
ASSETS											
Current Asset											
Cash & Bank	8,812,000	8,251,975	9,140,375	11,894,175	14,052,250	11,060,500	11,486,735	11,918,177	12,355,153	12,798,006	13,247,101
Inventory	-	-	337,300	1,521,150	1,622,550	3,471,150	3,714,131	3,974,120	4,252,308	4,549,970	4,868,467
Total Current Assets	8,812,000	8,251,975	9,477,675	13,415,325	15,674,800	14,531,650	15,200,865	15,892,297	16,607,461	17,347,975	18,115,568
Fixed Asset											
Equipment	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000
Accumulated Depreciation		(346,250)	(692,500)	(1,038,750)	(1,385,000)	(1,731,250)	(2,077,500)	(2,423,750)	(2,770,000)	(3,116,250)	(3,462,500)
Fixed Assets	8,310,000	7,963,750	7,617,500	7,271,250	6,925,000	6,578,750	6,232,500	5,886,250	5,540,000	5,193,750	4,847,500
Total ASSETS	17,122,000	16,215,725	17,095,175	20,686,575	22,599,800	21,110,400	21,433,365	21,778,547	22,147,461	22,541,725	22,963,068
LIABILITIES + Equities											
Shareholder's Equity											
Equity	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000
Retained Earning		(906,275)	879,450	3,591,400	1,913,225	3,988,400	4,311,365	4,656,547	5,025,461	5,419,725	5,841,068
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	17,122,000	16,215,725	18,001,450	20,713,400	19,035,225	21,110,400	21,433,365	21,778,547	22,147,461	22,541,725	22,963,068

Lampiran 15 (Lanjutan)
Royal Crepes
Balance Sheet Projection (Most-Likely Scenario)

	September	Oktober	November	Desember
ASSETS				
Current Asset				
Cash & Bank	13,702,823	14,165,577	14,635,795	15,113,928
Inventory	5,209,260	5,573,908	5,984,082	6,381,568
Total Current Assets	18,912,083	19,739,486	20,599,877	21,495,496
Fixed Asset				
Equipment	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000
Accumulated Depreciation	(3,808,750)	(4,155,000)	(4,501,250)	(4,847,500)
Fixed Assets	4,501,250	4,155,000	3,808,750	3,462,500
Total ASSETS	23,413,333	23,894,486	24,408,627	24,957,996
LIABILITIES + Equities				
Shareholder's Equity				
Equity	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000
Retained Earning	6,291,333	6,772,486	7,286,627	7,835,996
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	23,413,333	23,894,486	24,408,627	24,957,996

Lampiran 16
Royal Crepes
Statement of CashFlow Projection (Most-LikelyScenario)

	October	November	December	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Beginning Cash Balance		8,812,000	8,251,975	9,140,375	11,894,175	15,573,400	18,059,450	22,474,085	27,216,892
Cash flows from operating activities									
Net Income		(906,275)	879,450	3,591,400	1,913,225	3,988,400	4,311,365	4,656,547	5,025,461
Depr	-	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250
Cash payments for Inventory	-	-	(337,300)	(1,183,850)	(101,400)	(1,848,600)	(242,981)	(259,989)	(278,188)
Net cash inflows (outflows) from operating activities	-	(560,025)	888,400	2,753,800	3,679,225	2,486,050	4,414,635	4,742,807	5,093,522
Cash flows from investing activities									
Purchase equipment & machinery	(8,310,000)	-	-	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (Outflows) from investing activities	(8,310,000)	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash flows from financing activities									
Equity financing	17,122,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (outflows) from financing activities	17,122,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Net increase/decrease in cash during the year	8,812,000	(560,025)	888,400	2,753,800	3,679,225	2,486,050	4,414,635	4,742,807	5,093,522
Ending Cash Balance	8,812,000	8,251,975	9,140,375	11,894,175	15,573,400	18,059,450	22,474,085	27,216,892	32,310,414

Lampiran 16 (Lanjutan)
Royal Crepes
Statement of CashFlow Projection (Most-LikelyScenario)

	July	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Beginning Cash Balance	32,310,414	37,778,728	43,647,548	49,944,338	56,698,426	63,941,129
Cash flows from operating activities						
Net Income	5,419,725	5,841,068	6,291,333	6,772,486	7,286,627	7,835,996
Depr	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250
Cash payments for Inventory	(297,662)	(318,498)	(340,793)	(364,648)	(390,174)	(417,486)
Net cash inflows (outflows) from operating activities	5,468,314	5,868,820	6,296,790	6,754,088	7,242,703	7,764,760
Cash flows from investing activities						
Purchase equipment & machinery	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (Outflows) from investing activities	-	-	-	-	-	-
Cash flows from financing activities						
Equity financing	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (outflows) from financing activities	-	-	-	-	-	-
Net increase/decrease in cash during the year	5,468,314	5,868,820	6,296,790	6,754,088	7,242,703	7,764,760
Ending Cash Balance	37,778,728	43,647,548	49,944,338	56,698,426	63,941,129	71,705,889

Lampiran 17
Royal Crepes
Inventory Projection (Most-Likely Scenario)

Items	November		Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli
Bahan Adonan	2,320,000		2,160,000	2,320,000	1,000,000	2,400,000	2,568,000	2,747,760	2,940,103	3,145,910
Kertas crepes	174,000		162,000	174,000	60,000	180,000	192,600	206,082	220,508	235,943
Plastik kecil	290,000		270,000	290,000	85,000	300,000	321,000	343,470	367,513	393,239
Coklat Meses	1,160,000		810,000	1,160,000	690,000	1,200,000	1,284,000	1,373,880	1,470,052	1,572,955
Selai Strawberry	200,000		175,000	285,000	95,000	190,000	203,300	217,531	232,758	249,051
Selai Nanas	50,000		25,000	25,000	25,000	50,000	53,500	57,245	61,252	65,540
Selai Kacang	50,000		70,000	78,000	18,000	72,000	77,040	82,433	88,203	94,377
Selai lemon	50,000		50,000	75,000	95,000	95,000	101,650	108,766	116,379	124,526
Selai Bluberry	200,000		200,000	190,000	288,000	285,000	304,950	326,297	349,137	373,577
Selai Mangga	125,000		100,000	25,000	100,000	10,000	10,700	11,449	12,250	13,108
Selai Vanila	125,000		100,000	150,000	150,000	175,000	187,250	200,358	214,383	229,389
Selai Durian	100,000		100,000	-	50,000	100,000	107,000	114,490	122,504	131,080
Keju Chesy 2 Kg	270,000		270,000	272,000	290,000	400,000	428,000	457,960	490,017	524,318
Susu Kental Manis	319,000		319,000	68,000	134,000	360,000	385,200	412,164	441,015	471,887
Saos Tomat	40,000		40,000	-	82,500	52,500	56,175	60,107	64,315	68,817
Sambal	50,000		50,000	-	24,000	45,000	48,150	51,521	55,127	58,986
Mayonise	78,000		120,000	75,000	68,500	68,500	73,295	78,426	83,915	89,790
Smoke Beef	164,250		109,500	182,050	66,200	87,600	93,732	100,293	107,314	114,826
Sosis	96,000		72,000	75,000	127,400	120,000	128,400	137,388	147,005	157,296
Telor	324,000		240,000	261,000	109,000	360,000	385,200	412,164	441,015	471,887
Tomat	10,000		10,000	11,400	3,000	5,000	5,350	5,725	6,125	6,554
Pisang	240,000		190,000	160,000	93,000	180,000	192,600	206,082	220,508	235,943
Selada	60,000		50,000	73,900	13,000	15,000	16,050	17,174	18,376	19,662
Vanili	18,000		18,000	8,000	24,000	18,000	19,260	20,608	22,051	23,594
Gas	159,000		216,000	373,000	110,000	330,000	353,100	377,817	404,264	432,563
Persediaan Awal	6,672,250	Pembelian	5,926,500	6,331,350	3,800,600	7,098,600	7,595,502	8,127,187	8,696,090	9,304,817
Pembelian	1,378,000	Persediaan Awal	-	337,300	1,521,150	1,622,550	1,736,129	1,857,657	1,987,694	2,126,832
Barang Tersedia u/ d Jual	8,050,250	Barang Tersedia u/ d Jual	5,926,500	6,668,650	5,321,750	8,721,150	9,331,631	9,984,845	10,683,784	11,431,649
Material Terpakai (COGS)	8,050,250	Material Terpakai (COGS)	5,589,200	5,147,500	3,699,200	5,250,000	5,617,500	6,010,725	6,431,476	6,881,679
Inventory	-	Persediaan Akhir	337,300	1,521,150	1,622,550	3,471,150	3,714,131	3,974,120	4,252,308	4,549,970
Kumulatif Inventory	8,050,250	Kumulatif Inventory	5,926,500	6,668,650	5,321,750	8,721,150	9,331,631	9,984,845	10,683,784	11,431,649

Lampiran 17 (Lanjutan)
Royal Crepes
Inventory Projection (Most-Likely Scenario)

	Agustus	September	Oktober	November	Desember
	3,366,124	3,601,753	3,853,876	4,123,647	4,412,302
	252,459	270,131	289,041	309,274	330,923
	420,766	450,219	481,734	515,456	551,538
	1,683,062	1,800,876	1,926,938	2,061,823	2,206,151
	266,485	285,139	305,098	326,455	349,307
	70,128	75,037	80,289	85,909	91,923
	100,984	108,053	115,616	123,709	132,369
	133,242	142,569	152,549	163,228	174,654
	399,727	427,708	457,648	489,683	523,961
	14,026	15,007	16,058	17,182	18,385
	245,447	262,628	281,012	300,683	321,730
	140,255	150,073	160,578	171,819	183,846
	561,021	600,292	642,313	687,274	735,384
	504,919	540,263	578,081	618,547	661,845
	73,634	78,788	84,304	90,205	96,519
	63,115	67,533	72,260	77,318	82,731
	96,075	102,800	109,996	117,696	125,934
	122,864	131,464	140,666	150,513	161,049
	168,306	180,088	192,694	206,182	220,615
	504,919	540,263	578,081	618,547	661,845
	7,013	7,504	8,029	8,591	9,192
	252,459	270,131	289,041	309,274	330,923
	21,038	22,511	24,087	25,773	27,577
	25,246	27,013	28,904	30,927	33,092
	462,842	495,241	529,908	567,001	606,692
Pembelian	9,956,154	10,653,084	11,398,800	12,196,716	13,050,487
Persediaan Awal	2,275,710	2,435,010	2,605,461	2,787,843	2,982,992
Barang Tersedia u/ d Jual	12,231,864	13,088,095	14,004,261	14,984,559	16,033,479
Material Terpakai (COGS)	7,363,397	7,878,834	8,430,353	9,020,477	9,651,911
Persediaan Akhir	4,868,467	5,209,260	5,573,908	5,964,082	6,381,568
Kumulatif Inventory	12,231,864	13,088,095	14,004,261	14,984,559	16,033,479

Lampiran 18
NET PRESENT VALUE
MOST-LIKELY SCENARIO

Investasi awal	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	3.988.400
Bulan 6	4.311.365
Bulan 7	4.656.547
Bulan 8	5.025.461
Bulan 9	5.419.725
Bulan 10	5.841.068
Bulan 11	6.291.333
Bulan 12	6.772.486
Bulan 13	7.286.627
Bulan 14	7.835.996
Cost of Capital	12%
Net Present Value	5.161.513
Kesimpulan	
INVESTASI LAYAK....!!!!	

Lampiran 19
INTERNAL RATE OF RETURN
MOST-LIKELY SCENARIO

Investasi awal/Initial I	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	3.988.400
Bulan 6	4.311.365
Bulan 7	4.656.547
Bulan 8	5.025.461
Bulan 9	5.419.725
Bulan 10	5.841.068
Bulan 11	6.291.333
Bulan 12	6.772.486
Bulan 13	7.286.627
Bulan 14	7.835.996
Cost of Capital	12%
IRR ACTUAL	16.10%
Kesimpulan	
INVESTASI LAYAK....!!!!	

Lampiran 20
DISCOUNTED PAY BACK PERIODE
MOST-LIKELY SCENARIO

Investasi awal	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	3.988.400
Bulan 6	4.311.365
Bulan 7	4.656.547
Bulan 8	5.025.461
Bulan 9	5.419.725
Bulan 10	5.841.068
Bulan 11	6.291.333
Bulan 12	6.772.486
Bulan 13	7.286.627
Bulan 14	7.835.996
Payback Periode	6 Bulan 22 hari

Lampiran 21
PROFITABILITY INDEX
MOST-LIKELY SCENARIO

Investasi awal/Initial I	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	3.988.400
Bulan 6	4.311.365
Bulan 7	4.656.547
Bulan 8	5.025.461
Bulan 9	5.419.725
Bulan 10	5.841.068
Bulan 11	6.291.333
Bulan 12	6.772.486
Bulan 13	7.286.627
Bulan 14	7.835.996
Cost of Capital	12%
PV	22.283.513
Profitability Index	1.3
Kesimpulan	
INVESTASI LAYAK....!!!!	

Lampiran 22
Royal Crepes
Income Statement Projected (Optimistic Scenario)

	Oktober	November	Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli
Revenue										
Sales revenue	-	9.308.500	8.614.000	11.349.000	7.455.500	22.500.000	24.075.000	25.760.250	27.563.468	29.492.910
Commision for sales revenue	-	(465.425)	(430.700)	(567.450)	(372.775)	(1.125.000)	(1.203.750)	(1.288.013)	(1.378.173)	(1.474.646)
Net sales revenue	-	8.843.075	8.183.300	10.781.550	7.082.725	21.375.000	22.871.250	24.472.238	26.185.294	28.018.265
COGS	-	(8.050.250)	(5.589.200)	(5.147.500)	(3.699.200)	(11.925.000)	(12.759.750)	(13.652.933)	(14.608.638)	(15.631.242)
Gross Profit	-	792.825	2.594.100	5.634.050	3.383.525	9.450.000	10.111.500	10.819.305	11.576.656	12.387.022
Operating Expense										
Wages & Salaries	-	(1.130.850)	(1.061.400)	(1.444.900)	(970.550)	(2.550.000)	(2.707.500)	(2.876.025)	(3.056.347)	(3.249.291)
Miscelanious expense	-	(187.000)	(272.000)	(216.500)	(118.500)	(130.350)	(143.385)	(157.724)	(173.496)	(190.845)
Repair & Maintanance	-	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)
Depreciation expense	-	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)	(346.250)
Total Operating Expense	-	(1.699.100)	(1.714.650)	(2.042.650)	(1.470.300)	(3.061.600)	(3.232.135)	(3.414.999)	(3.611.093)	(3.821.386)
Net Income	(17.122.000)	(906.275)	879.450	3.591.400	1.913.225	6.388.400	6.879.365	7.404.307	7.965.564	8.565.636

ASUMSI

Δ Sales = inflasi	7%
COGS	53%
Repair & maintanance	35.000
Depreciation	346.250
Miscelanious expense	10%

NPV	Rp 15.147.224
IRR	21.89%
PBP	5 bulan 25 hari
PI	1.88
PV	Rp 32.269.224

Lampiran 22 (Lanjutan)
Royal Crepes
Income Statement Projected (Optimistic Scenario)

	Agustus	Sept	Okt	Nov	Des
Revenue					
Sales revenue	31,557,414	33,766,433	36,130,083	38,659,189	41,365,332
Commision for sales revenue	(1,577,871)	(1,688,322)	(1,806,504)	(1,932,959)	(2,068,267)
Net sales revenue	29,979,543	32,078,111	34,323,579	36,726,230	39,297,066
COGS	(16,725,429)	(17,896,209)	(19,148,944)	(20,489,370)	(21,923,626)
Gross Profit	13,254,114	14,181,902	15,174,635	16,236,859	17,373,440
Operating Expense					
Wages & Salaries	(3,455,741)	(3,676,643)	(3,913,008)	(4,165,919)	(4,436,533)
Miscelanious expense	(209,930)	(230,923)	(254,015)	(279,417)	(307,358)
Repair & Maintanance	(35,000)	(35,000)	(35,000)	(35,000)	(35,000)
Depreciation expense	(346,250)	(346,250)	(346,250)	(346,250)	(346,250)
Total Operating Expense	(4,046,921)	(4,288,816)	(4,548,274)	(4,826,586)	(5,125,142)
Net Income	9,207,192	9,893,086	10,626,361	11,410,274	12,248,298

Lampiran 23
Royal Crepes
Balance Sheet Projection (Optimistic Scenario)

	Oct	Nov	Des	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
ASSETS											
Current Asset											
Cash & Bank	8,812,000	8,251,975	9,140,375	11,894,175	14,052,250	26,471,950	27,933,209	29,472,519	31,095,342	32,807,526	34,615,326
Inventory	-	-	337,300	1,521,150	1,622,550	6,571,300	7,031,291	7,523,481	8,050,125	8,613,634	9,216,588
Total Current Assets	8,812,000	8,251,975	9,477,675	13,415,325	15,674,800	33,043,250	34,964,500	36,996,000	39,145,468	41,421,160	43,831,914
Fixed Asset											
Equipment	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000
Accumulated Depreciation		(346,250)	(692,500)	(1,038,750)	(1,385,000)	(1,731,250)	(2,077,500)	(2,423,750)	(2,770,000)	(3,116,250)	(3,462,500)
Fixed Assets	8,310,000	7,963,750	7,617,500	7,271,250	6,925,000	6,578,750	6,232,500	5,886,250	5,540,000	5,193,750	4,847,500
Total ASSETS	17,122,000	16,215,725	17,095,175	20,686,575	22,599,800	39,622,000	41,197,000	42,882,250	44,685,468	46,614,910	48,679,414
LIABILITIES + Equities											
Shareholder's Equity											
Equity	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000
Retained Earning		(906,275)	879,450	3,591,400	1,913,225	22,500,000	24,075,000	25,760,250	27,563,468	29,492,910	31,557,414
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	17,122,000	16,215,725	18,001,450	20,713,400	19,035,225	39,622,000	41,197,000	42,882,250	44,685,468	46,614,910	48,679,414

Lampiran 23 (Lanjutan)
Royal Crepes
Balance Sheet Projection (Optimistic Scenario)

	September	Oktober	November	Desember
ASSETS				
Current Asset				
Cash & Bank	36,525,434	38,545,011	40,681,722	42,943,765
Inventory	9,861,749	10,552,072	11,290,717	12,081,067
Total Current Assets	46,387,183	49,097,083	51,972,439	55,024,832
Fixed Asset				
Equipment	8,310,000	8,310,000	8,310,000	8,310,000
Accumulated Depreciation	(3,808,750)	(4,155,000)	(4,501,250)	(4,847,500)
Fixed Assets	4,501,250	4,155,000	3,808,750	3,462,500
Total ASSETS	50,888,433	53,252,083	55,781,189	58,487,332
LIABILITIES + Equities				
Shareholder's Equity				
Equity	17,122,000	17,122,000	17,122,000	17,122,000
Retained Earning	33,766,433	36,130,083	38,659,189	41,365,332
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	50,888,433	53,252,083	55,781,189	58,487,332

Lampiran 24
Royal Crepes
Statement of CashFlow Projection (OptimisticScenario)

	October	November	December	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Beginning Cash Balance		8,812,000	8,251,975	9,140,375	11,894,175	15,573,400	17,359,300	24,124,924	31,383,290
Cash flows from operating activities									
Net Income		(906,275)	879,450	3,591,400	1,913,225	6,388,400	6,879,365	7,404,307	7,965,564
Depr	-	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250
Cash payments for Inventory	-	-	(337,300)	(1,183,850)	(101,400)	(4,948,750)	(459,991)	(492,190)	(526,644)
Net cash inflows (outflows) from operating activities	-	(560,025)	888,400	2,753,800	3,679,225	1,785,900	6,765,624	7,258,366	7,785,170
Cash flows from investing activities									
Purchase equipment & machinery	(8,310,000)	-	-	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (Outflows) from investing activities	(8,310,000)	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash flows from financing activities									
Equity financing	17,122,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (outflows) from financing activities	17,122,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Net increase/decrease in cash during the year	8,812,000	(560,025)	888,400	2,753,800	3,679,225	1,785,900	6,765,624	7,258,366	7,785,170
Ending Cash Balance	8,812,000	8,251,975	9,140,375	11,894,175	15,573,400	17,359,300	24,124,924	31,383,290	39,168,460

Lampiran 24 (Lanjutan)
Royal Crepes
Statement of CashFlow Projection (OptimisticScenario)

	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Beginning Cash Balance	39,168,460	47,516,837	56,467,325	66,061,500	76,343,789	87,361,667
Cash flows from operating activities						
Net Income	8,565,636	9,207,192	9,893,086	10,626,361	11,410,274	12,248,298
Depr	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250	346,250
Cash payments for Inventory	(563,509)	(602,954)	(645,161)	(690,322)	(738,645)	(790,350)
Net cash inflows (outflows) from operating activities	8,348,377	8,950,488	9,594,174	10,282,289	11,017,879	11,804,198
Cash flows from investing activities						
Purchase equipment & machinery	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (Outflows) from investing activities	-	-	-	-	-	-
Cash flows from financing activities						
Equity financing	-	-	-	-	-	-
Net cash inflows (outflows) from financing activities	-	-	-	-	-	-
Net increase/decrease in cash during the year	8,348,377	8,950,488	9,594,174	10,282,289	11,017,879	11,804,198
Ending Cash Balance	47,516,837	56,467,325	66,061,500	76,343,789	87,361,667	99,165,865

Lampiran 25
Royal Crepes
Inventory Projection (Optimistic Scenario)

Items	November		Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Bahan Adonan	2,320,000		2,160,000	2,320,000	1,000,000	3,600,000	3,852,000	4,121,640	4,410,155
Kertas crepes	174,000		162,000	174,000	60,000	270,000	288,900	309,123	330,762
Plastik kecil	290,000		270,000	290,000	85,000	450,000	481,500	515,205	551,269
Coklat Meses	1,160,000		810,000	1,160,000	690,000	1,800,000	1,926,000	2,060,820	2,205,077
Selai Strawberry	200,000		175,000	285,000	95,000	285,000	304,950	326,297	349,137
Selai Nanas	50,000		25,000	25,000	25,000	50,000	53,500	57,245	61,252
Selai Kacang	50,000		70,000	78,000	18,000	72,000	77,040	82,433	88,203
Selai lemon	50,000		50,000	75,000	95,000	190,000	203,300	217,531	232,758
Selai Bluberry	200,000		200,000	190,000	288,000	288,000	304,950	326,297	349,137
Selai Mangga	125,000		100,000	25,000	100,000	125,000	133,750	143,113	153,130
Selai Vanila	125,000		100,000	150,000	150,000	200,000	214,000	228,980	245,009
Selai Durian	100,000		100,000	-	50,000	100,000	107,000	114,490	122,504
Keju Chesy 2 Kg	270,000		270,000	272,000	290,000	400,000	428,000	457,960	490,017
Susu Kental Manis	319,000		319,000	68,000	134,000	540,000	577,800	618,246	661,523
Saos Tomat	40,000		40,000	-	82,500	67,500	72,225	77,281	82,690
Sambal	50,000		50,000	-	24,000	60,000	64,200	68,694	73,503
Mayonise	78,000		120,000	75,000	68,500	137,000	146,590	156,851	167,831
Smoke Beef	164,250		109,500	182,050	66,200	164,250	175,748	188,050	201,213
Sosis	96,000		72,000	75,000	127,400	144,000	154,080	164,866	176,406
Telur	324,000		240,000	261,000	109,000	540,000	577,800	618,246	661,523
Tomat	10,000		10,000	11,400	3,000	15,000	16,050	17,174	18,376
Pisang	240,000		190,000	160,000	93,000	225,000	240,750	257,603	275,635
Selada	60,000		50,000	73,900	13,000	15,000	16,050	17,174	18,376
Vanili	18,000		18,000	8,000	24,000	24,000	25,680	27,478	29,401
Gas	159,000		216,000	373,000	110,000	440,000	470,800	503,756	539,019
Persediaan Awal	6,672,250	Pembelian	5,926,500	6,331,350	3,800,600	10,198,750	10,912,663	11,676,549	12,493,907
Pembelian	1,378,000	Persediaan Awal	-	337,300	1,521,150	1,622,550	1,736,129	1,857,657	1,987,694
Barang Tersedia u/ d Jual	8,050,250	Barang Tersedia u/ d Jual	5,926,500	6,668,650	5,321,750	11,821,300	12,648,791	13,534,206	14,481,601
Material Terpakai (COGS)	8,050,250	Material Terpakai (COGS)	5,589,200	5,147,500	3,699,200	5,250,000	5,617,500	6,010,725	6,431,476
Inventory	-	Persediaan Akhir	337,300	1,521,150	1,622,550	6,571,300	7,031,291	7,523,481	8,050,125
Kumulatif Inventory	8,050,250	Kumulatif Inventory	5,926,500	6,668,650	5,321,750	11,821,300	12,648,791	13,534,206	14,481,601

Lampiran 25 (Lanjutan)
Royal Crepes
Inventory Projection (Optimistic Scenario)

Juli		Agustus	September	Oktober	November	Desember
4,718,866		5,049,186	5,402,629	5,780,813	6,185,470	6,618,453
353,915		378,689	405,197	433,561	463,910	496,384
589,858		631,148	675,329	722,602	773,184	827,307
2,359,433		2,524,593	2,701,315	2,890,407	3,092,735	3,309,227
373,577		399,727	427,708	457,648	489,683	523,961
65,540		70,128	75,037	80,289	85,909	91,923
94,377		100,984	108,053	115,616	123,709	132,369
249,051		266,485	285,139	305,098	326,455	349,307
373,577		399,727	427,708	457,648	489,683	523,961
163,850		175,319	187,591	200,723	214,773	229,807
262,159		280,510	300,146	321,156	343,637	367,692
131,080		140,255	150,073	160,578	171,819	183,846
524,318		561,021	600,292	642,313	687,274	735,384
707,830		757,378	810,394	867,122	927,821	992,768
88,479		94,672	101,299	108,390	115,978	124,096
78,648		84,153	90,044	96,347	103,091	110,308
179,579		192,150	205,600	219,992	235,392	251,869
215,298		230,369	246,495	263,750	282,212	301,967
188,755		201,967	216,105	231,233	247,419	264,738
707,830		757,378	810,394	867,122	927,821	992,768
19,662		21,038	22,511	24,087	25,773	27,577
294,929		315,574	337,664	361,301	386,592	413,653
19,662		21,038	22,511	24,087	25,773	27,577
31,459		33,661	36,018	38,539	41,236	44,123
576,750		617,123	660,321	706,544	756,002	808,922
13,368,481	Pembelian	14,304,274	15,305,574	16,376,964	17,523,351	18,749,986
2,126,832	Persediaan Awal	2,275,710	2,435,010	2,605,461	2,787,843	2,982,992
15,495,313	Barang Tersedia u/ d Jual	16,579,985	17,740,584	18,982,425	20,311,194	21,732,978
6,881,679	Material Terpakai (COGS)	7,363,397	7,878,834	8,430,353	9,020,477	9,651,911
8,613,634	Persediaan Akhir	9,216,588	9,861,749	10,552,072	11,290,717	12,081,067
15,495,313	Kumulatif Inventory	16,579,985	17,740,584	18,982,425	20,311,194	21,732,978

Lampiran 26
NET PRESENT VALUE
OPTIMISTIC SCENARIO

Investasi awal	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	6.388.400
Bulan 6	6.879.365
Bulan 7	7.404.307
Bulan 8	7.965.564
Bulan 9	8.565.636
Bulan 10	9.207.192
Bulan 11	9.893.086
Bulan 12	10.626.361
Bulan 13	11.410.274
Bulan 14	12.248.298
Cost of Capital	12%
Net Present Value	15.147.224
Kesimpulan	
INVESTASI LAYAK.....!!!!	

Lampiran 27
INTERNAL RATE OF RETURN
OPTIMISTIC SCENARIO

Investasi awal	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	6.388.400
Bulan 6	6.879.365
Bulan 7	7.404.307
Bulan 8	7.965.564
Bulan 9	8.565.636
Bulan 10	9.207.192
Bulan 11	9.893.086
Bulan 12	10.626.361
Bulan 13	11.410.274
Bulan 14	12.248.298
Cost of Capital	12%
IRR ACTUAL	21.89%
Kesimpulan	
INVESTASI LAYAK.....!!!!	

Lampiran 28
DISCOUNTED PAY BACK PERIODE
OPTIMISTIC SCENARIO

Investasi awal	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	6.388.400
Bulan 6	6.879.365
Bulan 7	7.404.307
Bulan 8	7.965.564
Bulan 9	8.565.636
Bulan 10	9.207.192
Bulan 11	9.893.086
Bulan 12	10.626.361
Bulan 13	11.410.274
Bulan 14	12.248.298
Payback Periode	5 Bulan 25 hari

Lampiran 29
PROFITABILITY INDEX
OPTIMISTIC SCENARIO

Investasi awal/Initial I	(17.122.000)
Bulan 1	(906.275)
Bulan 2	879.450
Bulan 3	3.591.400
Bulan 4	1.913.225
Bulan 5	6.388.400
Bulan 6	6.879.365
Bulan 7	7.404.307
Bulan 8	7.965.564
Bulan 9	8.565.636
Bulan 10	9.207.192
Bulan 11	9.893.086
Bulan 12	10.626.361
Bulan 13	11.410.274
Bulan 14	12.248.298
Cost of Capital	12%
Present Value	32.269.224
Profitability Index	1.88
Kesimpulan	
INVESTASI LAYAK.....!!!!	

Lampiran 30
Perlengkapan Usaha *Royal Crepes*

Peralatan Usaha	Jumlah		Harga	Jumlah
Kompor gas	4	buah	200,000	800,000
Selang gas & regulator	2	set	30,000	60,000
Plate crepes	4	buah	650,000	2,600,000
Hand Mixer	2	buah	100,000	200,000
Gelas ukur	2	buah	15,000	30,000
Baskom adonan	2	buah	20,000	40,000
Kayu puteran (sibala)	6	buah	35,000	210,000
Tempat cuci sibala	2	buah	5,000	10,000
Ember adonan	4	buah	5,000	20,000
Toples Selai	20	buah	3,500	70,000
Olesan selai	20	buah	1,000	20,000
Botol Saus	8	buah	5,000	40,000
Capitan	2	buah	10,000	20,000
Sinduk adonan	2	buah	10,000	20,000
Spatula	4	buah	10,000	40,000
Pisau	2	buah	10,000	20,000
Parutan Keju	2	buah	10,000	20,000
Saringan	2	buah	40,000	80,000
Sarung tangan plastik	1	dus	20,000	20,000
Tabung gas	2	buah	310,000	620,000
Seragam	4	buah	65,000	260,000
Topi	2	buah	15,000	30,000
Tas pinggang untuk uang	2	buah	30,000	60,000
Daftar menu	4	buah	5,000	20,000
Jinggle suara	2	set	300,000	600,000
Gerobak	2	buah	1,200,000	2,400,000
			Total	8,310,000

Lampiran 31
Persediaan Bahan Baku

Bahan Baku	Jumlah		Harga	Jumlah
Adonan	50	buah	20,000	1,000,000
Coklat	10	kg	20,000	200,000
Bluberry	10	kg	25,000	250,000
Strawberry	10	kg	25,000	250,000
Nanas	4	kg	25,000	100,000
Kacang	5	kg	25,000	125,000
Lemon	5	kg	25,000	125,000
Durian	10	kg	25,000	250,000
Mangga	10	kg	25,000	250,000
Vanila	10	kg	25,000	250,000
Sosis	3	bks	25,000	75,000
Beef	5	bks	15,000	75,000
Saus Sambal	5	kg	20,000	100,000
Saus Tomat	5	kg	16,000	80,000
Mayonise	10	kg	40,000	400,000
Keju	4	dus	86,000	344,000
Susu kental manis	40	klg	5,500	220,000
Pisang	4	tandan	20,000	80,000
Selada	12	buah	4,000	48,000
Kertas crepes	3000	lbr	30	90,000
Plastik	3000	lbr	50	150,000
Telur	200	butir	800	160,000
			Subtotal	4,622,000

Lain-lain	Jumlah		Harga	Jumlah
Advertising	1	paket	200,000	200,000
Training pegawai	2	orang	150,000	300,000
			Subtotal	500,000

SALINAN
AKTA
JUAL - BELI

NOMOR : 26/RYLCRP/09/2007
TANGGAL : 18 - SEPTEMBER - 2007

ATAS NAMA : Bpk. A.A. NGR. SRIJAYA WIDIADA



Kantor Pusat :

Taman Holis Indah F3 No.4 Bandung

Phone : (022) 6070481

Fax : (022) 6070481

E-mail : royal.crepes@gmail.com

AKTA JUAL - BELI

Pada hari ini Selasa, tanggal 18 September 2007, bertempat di Jakarta, pihak-pihak yang bertanda tangan di bawah ini :

- I. Ferry Kurnia, selaku pemilik Franchise *ROYAL Crepes*, bertindak untuk dan atas nama penjual sweet *ROYAL crepes* Franchise, yang beralamat di Taman Holis Indah Blok F3 No.4 – Bandung di sebut sebagai
Pihak Pertama :
- II. Bapak A.A. NGR. SRIJAYA WIDIADA, alamat di Jl. Niaga Hijau I no 16, Pondok Pinang, Jakarta Selatan No. Hand phone 08561055560, bertindak untuk dan atas nama Pembeli yang selanjutnya di sebut sebagai
Pihak Kedua :

Pihak Pertama menerangkan dengan ini menjual Franchise *ROYAL Crepes* kepada Pihak Kedua dan Pihak Kedua menerangkan dengan ini membeli dari Pihak Pertama :

1. Sebuah Paket *ROYAL Crepes* dengan rincian :

a. PAKET ROYAL 1 @ Rp. 6.000.000,- 1 buah

Pihak Pertama dan Pihak Kedua menerangkan bahwa :

1. Jual beli di lakukan dengan harga Rp. 6.000.000,- (enam juta rupiah)
2. Pihak Pertama mengaku telah menerima sepenuhnya uang tersebut di atas dari Pihak Kedua dan untuk penerimaan uang tersebut akta ini berlaku pula sebagai tanda penerimaan yang sah (kwitansi)
3. Jual – Beli di lakukan dengan syarat – syarat sebagai berikut :

Pasal 1

Mulai hari ini objek jual – beli di uraikan dalam akta ini telah menjadi milik Pihak Kedua dan karenanya segala keuntungan yang di dapat dari dan segala kerugian / beban atas roda/booth franchise *ROYAL Crepes* tersebut di atas menjadi hak/beban Pihak Kedua.....

.....**Pasal 2**.....

Pihak Pertama menjamin bahwa objek jual beli tersebut di atas tidak tersangkut dalam suatu sengketa Franchise, bebas dari sitaan dan tidak terikat sebagai jaminan sesuatu utang, dan bebas beban – beban lainnya yang berupa apapun

.....**Pasal 3**.....

Pihak Pertama menyediakan spare part /refill berupa perlengkapan material dan adonan yang standar Franchise **ROYAL Crepes** dengan aturan **Pihak Kedua** membeli kepada **Pihak Pertama** dengan harga yang telah di tentukan oleh **Pihak Pertama**

.....**Pasal 4**.....

Pengiriman roda / booth **ROYAL Crepes** dari **Pihak Pertama** kepada **Pihak Kedua** melalui delivery service tidak di kenakan biaya sesuai kesepakatan antara **Pihak Pertama** dan **Pihak Kedua**.....

.....**Pasal 5**.....

Pengiriman bahan baku/adonan yang di lakukan **Pihak Pertama** sesuai dengan permintaan order dari **Pihak Kedua** setelah terjadi penjualan di kenakan biaya sesuai dengan kesepakatan antara **Pihak Pertama** dan **Pihak Kedua**, dengan minimum order untuk di luar kota Bandung Rp 500.000, -

.....**Pasal 6**.....

Pihak Kedua **DILARANG KERAS** memindahtangankan kerjasama ini dan atau menjual Franchise **ROYAL Crepes** ini kepada **Pihak Ketiga** tanpa sepengetahuan **Pihak Pertama** apabila keadaan ini terjadi maka akan di kenakan sanksi administrative berupa **Pihak Pertama** akan menarik bisnis ini dari **Pihak Ketiga** dan tanpa memberikan ganti rugi sedikitpun kepada **Pihak Kedua** dan **Pihak Ketiga**.....

Demikianlah akta jual - beli ini di buat dan di tandatangani oleh para pihak dalam keadaan sehat jasmani dan rohani tanpa unsur paksaan dari pihak lain

Pihak I,

ROYAL Crepe
BANDUNG INDONESIA

(**FERRY KURNIA**)

Owner Franchise **ROYAL crepes**



Pihak II,

(**A. ANGR. SRIJAYA WIDIADA**)

Pembeli Franchise **Royal Crepes**



Kantor Pusat :
Taman Holis Indah F3 No.4 Bandung
Phone : (022) 6070481
Fax : (022) 6070481
E-mail : royal.crepes@gmail.com

KESEPAKATAN KERJASAMA PEMBELIAN FRANCHISE

Pada hari ini Selasa, tanggal 18 September 2007, bertempat di Jakarta, pihak-pihak yang bertanda tangan di bawah ini :

- I **Ferry Kurnia**, selaku pemilik Franchise sweet ROYAL *crepes*, bertindak untuk dan atas nama penjual sweet ROYAL *crepes* Franchise, yang beralamat di Taman Hollis Indah F3 No.4 – Bandung di sebut sebagai
Pihak Pertama :
- II **Bapak A.A. NGR SRIJAYA WIDIADA**, alamat di Jl. Niaga Hijau I no 16, Pondok Pinang, Jakarta Selatan No. Hand phone 08561055560, bertindak untuk dan atas nama Pembeli yang selanjutnya di sebut sebagai
Pihak Kedua :

Bahwa para pihak telah bertemu dan berunding secara musyawarah /mufakat dan menghasilkan kesepakatan sebagai berikut :

1. **Pihak I dan Pihak II sepakat** untuk mengadakan kerjasama perdagangan dalam hal jual – beli Franchise dan perdagangan untuk nama sweet ROYAL *crepes* terhitung effective per tanggal 18 September 2007 bertempat di Wilayah **Pejaten Jakarta Selatan**.....
2. Atas dasar kerjasama yang tertera di butir 1, maka **Pihak II** wajib membayar Booth dan perlengkapan penunjang dalam operasi bisnis yang tertuang dalam sebuah paket yaitu :
 - a. **PAKET ROYAL 1 @ Rp. 6.000.000,- 1 buah**
Semua perlengkapan/adonan yang akan di terima oleh **Pihak II**, terlampir Pembayaran di lakukan oleh **Pihak II** di muka sesuai dengan harga yang telah di **sepakati bersama** dan pembayaran di lakukan secara **Cash / Tunai**
3. Setelah terjadi kesepakatan pembelian antara **Pihak I dan Pihak II** yang merujuk kepada paket yang tertera di butir ke 2, maka **Pihak II** wajib menanda tangani akta jual beli tersebut
4. Pada saat bisnis ini telah dan sedang berjalan, apabila terjadi kekurangan / kerusakan terhadap perlengkapan berupa material dan bahan baku penunjang maka **Pihak II** diwajibkan untuk membelinya kepada **Pihak I** secara berkala dan berkesinambungan dan pembayaran di lakukan secara **Cash / Tunai**

5. Dalam kesepakatan bisnis ini, **Pihak II DILARANG KERAS** memperbanyak/ merubah/ mengganti dan atau menjual perlengkapan baik berupa material dan bahan baku dengan alasan apapun tanpa sepengetahuan **Pihak I**. Apabila keadaan ini terjadi, maka **Pihak I** sebagai owner Franchise sweet **ROYAL crepes** akan meminta ganti rugi sebesar Rp. 50.000.000,- kepada **Pihak II**
6. **Pihak II** di larang menambah, mengurangi, dan atau mengganti menu tanpa sepengetahuan **Pihak I**
7. Pengiriman oleh **Pihak I** untuk permintaan order yang di lakukan **Pihak II** dalam pengoperasian bisnis yang telah berjalan, di kenakan biaya sesuai kesepakatan :

7.1. Area Diluar Wilayah Bandung (Min. Order Rp. 500.000,-)

8. **Pihak II DILARANG KERAS** memindahtangankan kerjasama ini dan atau menjual kepada **Pihak III** tanpa sepengetahuan **Pihak I**, apabila keadaan ini terjadi maka akan di kenakan sanksi administrative berupa **Pihak I** akan menarik bisnis ini dari **Pihak III** dan tanpa memberikan ganti rugi sedikitpun kepada **Pihak II** dan **Pihak III**
9. **Pihak II** wajib mengikuti harga jual yang telah di tentukan oleh **Pihak I**
10. **Pihak II** dapat menerima dengan baik kondisi pemulaian hubungan kerjasama tersebut pada butir (1) sampai dengan (9) di atas
11. Dengan di tanda tangani kesepakatan ini, maka segala hak dan kewajiban serta hubungan kerjasama antara kedua belah pihak dinyatakan *di mulai*
12. Kesepakatan ini mengikat kedua belah pihak dari semua akibat apapun yang di timbulkannya dan para pihak tidak akan mengajukan tuntutan dalam bentuk apapun di kemudian hari
13. **Pihak II** dibebaskan dalam pembayaran Royalty fee sebesar 40% dari total harga paket, karena pembelian masih dalam rentang promosi
14. Kesepakatan ini di buat 2 (dua) rangkap dengan bermaterai cukup dan mempunyai kekuatan hukum yang sama dan di pergunakan sebagaimana mestinya oleh **Pihak I** dan **Pihak II**

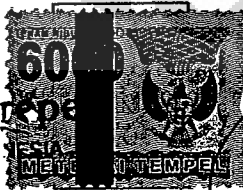
Demikianlah kesepakatan ini di buat dan di tandatangani oleh para pihak dalam keadaan sehat jasmani dan rohani tanpa unsur paksaan dari pihak lain

Pihak I,

ROYAL Crepe
BANDUNG - IND

(FERRY KURNIA)

Owner Franchise **ROYAL crepes**



Pihak II,

(A.A.NGR.SRIJAYA WIDIADA)

Pembeli Franchise **Royal crepes**

SALINAN
AKTA
JUAL - BELI

NOMOR : 27/RYLCP/09/2007
TANGGAL : 18 - SEPTEMBER - 2007

ATAS NAMA : Ibu LADYANA YUANITA



Kantor Pusat :
Taman Holis Indah F3 No.4 Bandung
Phone : (022) 6070481
Fax : (022) 6070481
E-mail : royal.crepes@gmail.com

AKTA JUAL - BELI

Pada hari ini Selasa, tanggal 18 September 2007, bertempat di Jakarta, pihak-pihak yang bertanda tangan di bawah ini :

- I. Ferry Kurnia, selaku pemilik Franchise *ROYAL Crepes*, bertindak untuk dan atas nama penjual sweet *ROYAL crepes* Franchise, yang beralamat di Taman Holis Indah Blok F3 No.4 – Bandung di sebut sebagai
Pihak Pertama :
- II. Ibu LADYANA YUANITA, alamat di Jl. Angsana Raya No.5, Pejaten Timur Pasar Minggu No. Hand phone 08121105911, bertindak untuk dan atas nama Pembeli yang selanjutnya di sebut sebagai
Pihak Kedua :

Pihak Pertama menerangkan dengan ini menjual Franchise *ROYAL Crepes* kepada Pihak Kedua dan Pihak Kedua menerangkan dengan ini membeli dari Pihak Pertama :

1. Sebuah Paket *ROYAL Crepes* dengan rincian :
 - a. PAKET ROYAL 1 @ Rp. 6.000.000,- 1 buah

Pihak Pertama dan Pihak Kedua menerangkan bahwa :

1. Jual beli di lakukan dengan harga Rp. 6.000.000,- (enam juta rupiah)
2. Pihak Pertama mengaku telah menerima sepenuhnya uang tersebut di atas dari Pihak Kedua dan untuk penerimaan uang tersebut akta ini berlaku pula sebagai tanda penerimaan yang sah (kwitansi)
3. Jual – Beli di lakukan dengan syarat – syarat sebagai berikut :

.....Pasal 1.....

Mulai hari ini objek jual – beli di uraikan dalam akta ini telah menjadi milik Pihak Kedua dan karenanya segala keuntungan yang di dapat dari dan segala kerugian / beban atas roda/booth franchise *ROYAL Crepes* tersebut di atas menjadi hak/beban Pihak Kedua.....

Pasal 2

Pihak Pertama menjamin bahwa objek jual beli tersebut di atas tidak tersangkut dalam suatu sengketa Franchise, bebas dari sitaan dan tidak terikat sebagai jaminan sesuatu utang, dan bebas beban – beban lainnya yang berupa apapun

Pasal 3

Pihak Pertama menyediakan spare part /refill berupa perlengkapan material dan adonan yang standar Franchise *ROYAL Crepes* dengan aturan Pihak Kedua membeli kepada Pihak Pertama dengan harga yang telah di tentukan oleh Pihak Pertama

Pasal 4

Pengiriman roda / booth *ROYAL Crepes* dari Pihak Pertama kepada Pihak Kedua melalui delivery service tidak di kenakan biaya sesuai kesepakatan antara Pihak Pertama dan Pihak Kedua.....

Pasal 5

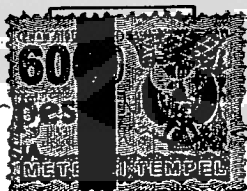
Pengiriman bahan baku/adonan yang di lakukan Pihak Pertama sesuai dengan permintaan order dari Pihak Kedua setelah terjadi penjualan di kenakan biaya sesuai dengan kesepakatan antara Pihak Pertama dan Pihak Kedua, dengan minimum order untuk di luar kota Bandung Rp 500.000, -

Pasal 6

Pihak Kedua **DILARANG KERAS** memindahtangankan kerjasama ini dan atau menjual Franchise *ROYAL Crepes* ini kepada Pihak Ketiga tanpa sepengetahuan Pihak Pertama apabila keadaan ini terjadi maka akan di kenakan sanksi administrative berupa Pihak Pertama akan menarik bisnis ini dari Pihak Ketiga dan tanpa memberikan ganti rugi sedikitpun kepada Pihak Kedua dan Pihak Ketiga.....

Demikianlah akta jual - beli ini di buat dan di tandatangi oleh para pihak dalam keadaan sehat jasmani dan rohani tanpa unsur paksaan dari pihak lain

Pihak I,
ROYAL Crepes
BANDUNG - ind.



Pihak II,

(FERRY KURNIA)

Owner Franchise *ROYAL crepes*

(LADYANA YUANITA)

Pembeli Franchise *Royal Crepes*



Kantor Pusat :

Taman Holis Indah F3 No.4 Bandung

Phone : (022) 6070481

Fax : (022) 6070481

E-mail : royal.crepes@gmail.com

KESEPAKATAN KERJASAMA PEMBELIAN FRANCHISE

Pada hari ini Selasa, tanggal 18 September 2007, bertempat di Jakarta, pihak-pihak yang bertanda tangan di bawah ini :

- I** Ferry Kurnia, selaku pemilik Franchise sweet ROYAL *crepes*, bertindak untuk dan atas nama penjual sweet ROYAL *crepes* Franchise, yang beralamat di Taman Hollis Indah F3 No.4 – Bandung di sebut sebagai
Pihak Pertama :
- II** Ibu LADYANA YUANITA, alamat di Jl. Angsana Raya No.5, Pejaten Timur Pasar Minggu No. Hand phone 08121105911, bertindak untuk dan atas nama Pembeli yang selanjutnya di sebut sebagai
Pihak Kedua :

Bahwa para pihak telah bertemu dan berunding secara musyawarah /mufakat dan menghasilkan kesepakatan sebagai berikut :

1. Pihak I dan Pihak II sepakat untuk mengadakan kerjasama perdagangan dalam hal jual – beli Franchise dan perdagangan untuk nama sweet ROYAL *crepes* terhitung effective per tanggal 18 September 2007 bertempat di Wilayah **Pejaten Jakarta Selatan**
2. Atas dasar kerjasama yang tertera di butir 1, maka Pihak II wajib membayar Booth dan perlengkapan penunjang dalam operasi bisnis yang tertuang dalam sebuah paket yaitu :
a. PAKET ROYAL 1 @ Rp. 6.000.000,- 1 buah
Semua perlengkapan/adonan yang akan di terima oleh Pihak II, terlampir Pembayaran di lakukan oleh Pihak II di muka sesuai dengan harga yang telah di sepakati bersama dan pembayaran di lakukan secara *Cash / Tunai*
3. Setelah terjadi kesepakatan pembelian antara Pihak I dan Pihak II yang merujuk kepada paket yang tertera di butir ke 2, maka Pihak II wajib menanda tangani akta jual beli tersebut.
4. Pada saat bisnis ini telah dan sedang berjalan, apabila terjadi kekurangan / kerusakan terhadap perlengkapan berupa material dan bahan baku penunjang maka Pihak II diwajibkan untuk membelinya kepada Pihak I secara berkala dan berkesinambungan dan pembayaran di lakukan secara *Cash / Tunai*.

5. Dalam kesepakatan bisnis ini, Pihak II DILARANG KERAS memperbanyak/ merubah/ mengganti dan atau menjual perlengkapan baik berupa material dan bahan baku dengan alasan apapun tanpa sepengetahuan Pihak I. Apabila keadaan ini terjadi, maka Pihak I sebagai owner Franchise sweet ROYAL crepes akan meminta ganti rugi sebesar Rp. 50.000.000,- kepada Pihak II
6. Pihak II di larang menambah, mengurangi, dan atau mengganti menu tanpa sepengetahuan Pihak I
7. Pengiriman oleh Pihak I untuk permintaan order yang di lakukan Pihak II dalam pengoperasian bisnis yang telah berjalan, di kenakan biaya sesuai kesepakatan :

7.1. Area Diluar Wilayah Bandung (Min. Order Rp. 500.000,-)

8. Pihak II DILARANG KERAS memindahtangankan kerjasama ini dan atau menjual kepada Pihak III tanpa sepengetahuan Pihak I, apabila keadaan ini terjadi maka akan di kenakan sanksi administrative berupa Pihak I akan menarik bisnis ini dari Pihak III dan tanpa memberikan ganti rugi sedikitpun kepada Pihak II dan Pihak III
9. Pihak II wajib mengikuti harga jual yang telah di tentukan oleh Pihak I
10. Pihak II dapat menerima dengan baik kondisi pemulaian hubungan kerjasama tersebut pada butir (8) sampai dengan (9) di atas
11. Dengan di tanda tangani kesepakatan ini, maka segala hak dan kewajiban serta hubungan kerjasama antara kedua belah pihak dinyatakan *di mulai*
12. Kesepakatan ini mengikat kedua belah pihak dari semua akibat apapun yang di timbulkannya dan para pihak tidak akan mengajukan tuntutan dalam bentuk apapun di kemudian hari
13. Pihak II dibebaskan dalam pembayaran Royalty fee sebesar 40% dari total harga paket, karena pembelian masih dalam rentang promosi
14. Kesepakatan ini di buat 2 (dua) rangkap dengan bermaterai cukup dan mempunyai kekuatan hukum yang sama dan di pergunakan sebagaimana mestinya oleh Pihak I dan Pihak II

Demikianlah kesepakatan ini di buat dan di tandatangani oleh para pihak dalam keadaan sehat jasmani dan rohani tanpa unsur paksaan dari pihak lain

Pihak I,
Sweet

ROYAL
BANDUNG - INC

(FERRY KURNIA)

Owner Franchise ROYAL crepes



Pihak II,

Ladyana

(LADYANA YUANITA)

Pembeli Franchise Royal crepes