

BAB 3

STRATEGI BISNIS

(*BUSINESS STRATEGIC*)

Beberapa waktu terakhir ini di saat era persaingan bisnis semakin hari semakin ketat para pelaku bisnis atau dalam hal ini bisa dikatakan suatu perusahaan harus selalu senantiasa dituntut terus untuk menemukan cara dan strategi-strategi untuk bisa unggul menghadapi persaingan tadi di bidangnya masing-masing. Tentunya tujuan akhir agar bisa memenangkan persaingan ini adalah perusahaan tersebut tetap bisa *survive* mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Dalam memilih model dan konsep bisnis yang akan digunakan idealnya para pelaku bisnis atau suatu perusahaan harus mengkombinasikan antara faktor internal terutama *resources* atau sumber daya dan melihat struktur industri tersebut secara eksternal. Setelah menganalisa struktur industri dari faktor eksternal dan kemudian dapat memaksimalkan seluruh komponen sumber daya internal (*resources*) dengan menciptakan berbagai keunggulan, barulah kemudian menyiapkan strategi-strategi untuk bisa mencapai tujuan. Strategi yang dimaksud adalah langkah perencanaan yang lebih terukur dan sistematis yang memiliki perbedaan dan ciri khas tersendiri baik dari sisi produk atau jasa yang dihasilkan maupun kompetensi dari sumber daya manusia.

Sedangkan definisi strategi sendiri adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya (Barney, 1997). Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan sehingga perusahaan benar – benar bisa mencapai tujuan yang diinginkannya. (Grant, 1995).

Menurut Porter (1985) ada dua jenis dasar *competitive advantage* yang bisa dimiliki oleh perusahaan yaitu *low cost* dan *differentiation*. Atas dasar itu ada tiga strategi generik untuk bisa mencapai hasil yang lebih baik dari rata-rata di dalam suatu industri. Ketiga strategi generik itu terdiri dari: *cost leadership*,

differentiation dan *focus*. Ditambah dengan dua variasi dari strategi focus yaitu: *cost focus* dan *differentiation focus*.

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Gambar 3.1. Generic Strategies

M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985). Telah diolah kembali.

3.1. *Differentiation Focus Strategy*

Dengan strategi diferensiasi atau *differentiation* perusahaan berusaha untuk menjadi lain dari perusahaan lainnya di dalam industri yang sama ini. Perusahaan harus berbeda atau dianggap berbeda dari pesaingnya. Perbedaannya bisa berada di produk atau jasa yang dijualnya, di sistem *delivery* bagaimana produk atau jasa tersebut dijual, di cara pemasarannya atau di faktor-faktor lainnya. Yang penting perbedaan yang diterapkan harus memiliki nilai positif atau *valuable* bagi konsumen (Porter: 1985). Karena itu di dalam satu industri bisa ada beberapa strategi diferensiasi apabila ada lebih dari satu atribut yang berbeda-beda yang bisa memberikan nilai positif bagi para konsumen.

Dengan keunikan tersebut perusahaan bisa menjual produk atau jasanya dengan harga *premium*. Tetapi untuk bisa berhasil harga *premium* tersebut harus lebih dari biaya lebih yang dikeluarkan untuk membuat keunikan tersebut. Karena

itu perusahaan tidak bisa mengabaikan posisi pembiayaannya karena strategi ini akan membuat biaya perusahaan tersebut lebih tinggi dari perusahaan pesaing lainnya.

Dengan demikian perusahaan yang memilih strategi ini harus berusaha menyamakan biayanya atau berdekatan dengan biaya yang dikeluarkan para pesaingnya, melalui pengurangan biaya di bagian-bagian lain yang tidak mempengaruhi faktor diferensiasi yang dipilihnya (Porter: 1985). *Differentiation* tidak bisa dilihat dari garis besar perusahaan tetapi *differentiation* bersumber dari aktivitas - aktivitas yang spesifik yang dilakukan oleh perusahaan, yang kemudian mempengaruhi keputusan konsumen (Porter : 1985).

Atas dasar itu Porter (1985) menyebutkan bahwa semua aktivitas yang memiliki nilai atau *value activity* berpotensi menjadi faktor *differentiation*, termasuk aktivitas - aktivitas yang hanya membutuhkan biaya yang sedikit.

Porter (1985) memberikan daftar faktor-faktor penentu utama yang bisa membuat keunikan atau *principal uniqueness drivers*. Daftar tersebut terdiri dari:

- *Policy Choices*.
- Hubungan atau *Lingages*.
- Pemilihan waktu.
- Lokasi.
- *Interrelationships*.
- *Learning and spillovers*.
- Integrasi.
- Skala
- Faktor institusional

(Porter 1985) juga memberikan berbagai rute menuju *differentiation*, antara lain adalah sebagai berikut :

- Memperbaiki sumber dari keunikan.
- Menjadikan biaya membuat perbedaan sebagai daya saing.
- Merubah peraturan untuk membuat keunikan.
- Men-konfigurasi ulang rantai nilai menjadi unik secara keseluruhan.

Selain itu (Porter, 1985) juga memberikan kondisi-kondisi yang bisa menjadi strategi *differentiation* yang diambil oleh sebuah perusahaan menjadi berkesinambungan atau *sustainable*. Kondisi-kondisi tersebut adalah:

- Sumber keunikan perusahaan berhubungan dengan *barriers* atau batas masuk ke dalam industri
- Perusahaan memiliki daya saing dalam biaya membuat perbedaan.
- Sumber dari keunikan beragam, tidak tergantung pada hanya satu.
- Dengan membuat perbedaan pada produk atau jasanya perusahaan juga membuat *switching cost* atau biaya untuk pindah ke perusahaan lain bagi konsumen menjadi tinggi.

Dari sekian banyak teori yang dikemukakan oleh Porter diatas mengenai diferensiasi, strategi bisnis yang akan digunakan dalam membuat perencanaan bisnis toko ritel *fashion* ini adalah *Differentiation Focus*. Secara definisi, fokus diferensiasi ini lebih mengarah kepada nilai lebih atau keunikan dan perbedaan yang ditawarkan kepada konsumen. *In differentiation focus a firm seeks differentiation in its target segment. Differentiation focus exploits the special needs of buyers in certain segment.* (Porter, 1985)

Target pasar dari Mississippi dan Celcius adalah segmen pasar kelas sosial ekonomi menengah atas. Segmen ini dipilih karena masyarakat kelas sosial ekonomi ini memiliki keinginan (*wants*) terhadap suatu produk atau jasa, dan biasanya mereka ini cenderung lebih konsumtif serta memiliki loyalitas dan preferensi tertentu terhadap sebuah *brand*. Selain itu biasanya *market* pelanggan kelas sosial seperti ini memiliki tingkat ego, gengsi serta harga diri yang cukup tinggi karena memiliki pergaulan dan komunitas yang luas serta relatif memiliki tingkat latar belakang pendidikan cukup tinggi.

Berbeda dengan kelas ekonomi bawah yang hanya berbelanja lebih kepada pertimbangan memenuhi kebutuhan saja dan faktor harga murah. Alasan lain adalah karena segmen pasar ini memiliki *buying power* yang tinggi. Mereka tidak memerlukan pertimbangan yang panjang untuk membelanjakan uang.

Mengingat konsep toko yang akan didirikan ini adalah dengan format ritel yang baru yaitu tidak berada di dalam mal, melainkan memiliki bangunan tersendiri dengan konsep dua *brand* sekaligus yang bersebelahan dan terintegrasi

satu sama lainnya, maka seluruh komponen dalam bisnis itu mulai dari atribut fisik sampai dengan yang tidak terlihat secara fisik harus mewakili *personality* konsumen atau pasar yang benar-benar akan dibidik. Dan mengingat yang akan dibidik adalah konsumen pasar di kelas menengah atas yang menginginkan suasana berbelanja nyaman dan santai, orang-orang yang sudah memiliki niat berbelanja untuk memenuhi kebutuhan *fashion* mereka, serta menginginkan pola *customized service* maka strategi seperti ini memang harus dilakukan.

Bahkan khusus untuk toko dengan format baru ini para pelanggan spesial tersebut juga diperbolehkan untuk melakukan permintaan tersendiri atau *request* model pakaian yang sesuai dengan minat dan selera mereka selain produk-produk yang tersedia di toko, dan biasanya masukan dari pelanggan ini nanti akan diberitahukan lebih lanjut melalui komunikasi sms atau telfon dan email ke bagian produksi dan pengadaan produk. Sehingga dengan adanya proses interaktif antara konsumen dan produsen seperti ini diharapkan nantinya akan terbentuk pasar pelanggan yang setia terhadap dua *brand* toko ini yaitu Mississippi dan Celcius.

Jadi untuk memenangkan persaingan ini maka toko Mississippi dan Celcius berupaya memenuhi kebutuhan belanja *fashion* segmen pasar ini dengan menciptakan diferensiasi dalam semua aspek mulai dari kualitas produk yang dijual, *pricing policy*, konsep toko dengan format ritel modern yang didukung oleh tenaga staf penjual yang ramah berorientasi terhadap kepuasan pelanggan.

Diferensiasi produk yang ditawarkan oleh toko Mississippi dan Celcius adalah menyediakan produk-produk dengan desain yang terbaru dan memomorsatukan trend dengan *private* label sendiri, yang diproduksi dari *sourcing* impor di China dan *sourcing* lokal di pabrik garmen sendiri melalui hasil karya para desainer atau perancang yang memiliki pengalaman cukup di industri ritel *fashion* tanah air.

Faktor kunci yang paling penting dalam membangun bisnis ini adalah dari sisi produk yang dijual, baik desain dan model, ukuran atau *sizepack*, kualitas bahan baku, kualitas jahitan dan terakhir adalah harga. Seperti yang sudah dijabarkan sebelumnya bahwa produk-produk yang dijual di seluruh jaringan *outlet* pada awalnya adalah mangandalkan *sourcing* dari grosir di Mangga Dua dan Tanah Abang sebagai *supplier* dengan sistem pembelian putus, artinya

departemen merchandising sebagai bagian pengadaan untuk produk membeli produk yang sudah jadi dengan sistem pembayaran dua sampai dengan tiga bulan, akan tetapi untuk produk yang tidak terserap oleh pasar atau yang tidak laku di *outlet* tidak bisa dikembalikan kepada *supplier-supplier* tadi, sehingga hal ini menjadi kendala dan hambatan yang tidak pernah habis, karena bagaimanapun juga produk sisa ini menjadi beban perusahaan.

Sedangkan untuk diferensiasi lainnya yang akan dilakukan sebagai bagian dari strategi dalam merancang dan mengembangkan bisnis ini akan dijelaskan dalam bab-bab berikutnya.

3.2. Pengembangan toko dengan konsep format ritel baru

Adapun strategi bisnis yang akan coba dikembangkan dalam penulisan ini adalah dengan mendirikan konsep ritel dengan format baru, yaitu berbeda dengan toko-toko yang sudah beroperasi sebelumnya di dalam mal dan pusat perbelanjaan, sedangkan format baru ini adalah beroperasi di luar mal dengan *single building*. Untuk toko-toko sebelumnya yang sudah beroperasi di dalam mal jika dilihat dari faktor lokasi sudah sedikit lebih diuntungkan karena hampir rata-rata seluruh mal yang ada saat ini sudah mengusung konsep *One Stop Shopping* yang benar-benar menyesuaikan dengan kebutuhan gaya hidup modern bagi masyarakat.

Akan tetapi dalam penulisan rencana bisnis ini penulis merasa yakin bahwa untuk mengembangkan konsep dengan format baru ini masih ada potensi dan peluang yang bisa dimanfaatkan, dan berikut adalah faktor-faktor dan dasar pertimbangan untuk mengembangkan konsep ritel dengan format baru ini yaitu :

- Faktor lokasi yang berada di kota Manado, dimana sebelumnya di kota ini sudah beroperasi toko dengan *brand* yang akan dibangun ini sehingga tidak terlalu sulit untuk memperkenalkan *brand* ini ke masyarakat luas.
- Dari hitungan analisa biaya sewa, beroperasi di luar mal jauh lebih efisien dibanding beroperasi di dalam mal meskipun pasti ada biaya lainnya akan mengalami kenaikan seperti biaya promosi (dalam bab 4 dijelaskan lebih rinci dari sisi perencanaan fungsi keuangan)

- Proyek ini merupakan sebagai lokasi atau media promosi kepada pelanggan terutama untuk segmentasi pelanggan menengah keatas yang menginginkan konsep berbelanja yang nyaman dengan *customized service*, dimana para pelanggan ini adalah benar-benar yang sudah memiliki preferensi tertentu terhadap suatu *brand* produk dan sudah punya niat untuk berbelanja kebutuhan fashion-nya.
- Terdapatnya beberapa pemukiman dan perumahan elit yang dihuni oleh masyarakat dengan skala sosial ekonomi menengah atas di sekitar lokasi
- Toko dengan format baru ini adalah tujuan utamanya lebih ke arah *branding strategy* atau dengan kata lain adalah untuk melayani pelanggan khusus (ceruk pasar) yang belum tergarap yang jumlahnya tidak besar
- Akan menjadi proyek ujicoba pertama kali bagi manajemen karena jika konsep seperti ini bisa berhasil maka nanti tinggal melanjutkan di kota-kota berikutnya yang memiliki kondisi pasar lebih kurang sama dengan kota Manado.