

## **BAB 2**

### **ANALISIS INDUSTRI**

#### **2.1. Analisis Eksternal**

Dalam sebuah proses perencanaan dan pengembangan bisnis, harus banyak sekali faktor – faktor yang dipertimbangkan untuk menanbah dan melengkapi pengambilan keputusan apakah bisnis yang akan didirikan ini bisa berhasil atau tidak. Tentunya apa saja faktor yang akan menjadi indikator bisa berhasil atau tidaknya sebuah bisnis juga harus diperhatikan dari proses perencanaan awal. Industri yang terkait dalam perencanaan bisnis ini adalah industri tekstil dan industri ritel untuk produk *fashion apparel* ( pakaian jadi ). Kedua industri ini memiliki korelasi yang kuat karena bahan baku atau material dari produk yang dijual adalah tekstil. Setidaknya sangat perlu untuk memahami dan mengetahui kondisi serta perkembangan dari industri tekstil di Indonesia dalam membuat perencanaan bisnis toko ritel *fashion* ini.

Saat ini industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) Indonesia masih memainkan peran yang cukup besar terhadap perekonomian nasional. Pada 2006, industri ini memberikan kontribusi sebesar 11,7% terhadap total ekspor nasional, 20,2% terhadap surplus perdagangan nasional, dan 3,8% terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Sementara daya serap tenaga kerja di industri ini juga cukup besar mencapai 1,84 juta tenaga kerja. Hingga tahun 2006, jumlah industri tekstil Indonesia mencapai 2.699 perusahaan, dengan total investasi Rp 135,7 triliun. Jumlah ini hanya mengalami sedikit kenaikan dibanding tahun sebelumnya yang berjumlah 2,656 perusahaan. Lokasi industri TPT terkonsentrasi di Jawa Barat (57 persen), Jawa Tengah (14 persen), dan Jakarta (17 persen). Sisanya tersebar di Jawa Timur, Bali, Sumatera dan Yogyakarta.

Industri tekstil memiliki struktur industri yang terintegrasi dari hulu hingga ke hilir (*up stream, mid stream, dan down stream*) dan memiliki keterkaitan yang sangat erat antara satu industri dengan industri lainnya. Karena itu, analisis mengenai industri ini akan menyentuh berbagai segmen industri baik

langsung maupun tidak langsung. Di tingkat hulu Indonesia memiliki industri serat yang terdiri dari industri serat alam, serat buatan dan benang filamen; dan industri pemintalan serta pencelupan (*spinning*). Hingga 2006, Indonesia telah memiliki 26 perusahaan industri serat dengan total kapasitas terpasang 1,077 ribu ton. Sekitar 70% dari hasil industri serat ini diserap oleh industri pemintalan di dalam negeri. Sedangkan sisanya diekspor ke luar negeri. Saat ini Indonesia merupakan produsen serat buatan ketujuh terbesar dunia yang memasok 10% kebutuhan serat rayon dunia. Sedangkan di tingkat hilir terdapat industri garmen yang kemudian akan turun ke penjual besar atau grosir dan eceran atau ritel. ( Sumber : BPS dan Asosiasi Pertekstilan Indonesia, Economic Review No.209, tahun 2007 ).

Jadi seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam mendirikan dan merencanakan bisnis toko ritel *fashion* ini pasti akan banyak sekali kaitannya dengan banyak industri, terutama adalah industri tekstil yang merupakan hulu dari bisnis ini. Selain memahami dan mengamati perkembangan industri tekstil, garmen dan ritel *fashion*, maka faktor lain diluar struktur industri terkait yang juga menjadi pertimbangan dalam membuat perencanaan bisnis adalah faktor yang mempengaruhi secara eksternal. Faktor – faktor eksternal ini merupakan faktor – faktor yang juga turut ikut andil untuk berhasil atau tidaknya bisnis ini nantinya, atau dengan kata lain faktor yang akan bisa mendukung keberlangsungan bisnis ini. Faktor – faktor eksternal tersebut antara lain adalah :

- Faktor Makroekonomi
- Faktor Politik dan Hukum
- Faktor Sosial Budaya
- Faktor Teknologi
- Faktor Demografi

### **2.1.1. Faktor Makroekonomi**

Faktor ekonomi suatu negara bisa berpengaruh terhadap perkembangan sebuah industri bisnis karena faktor makroekonomi ini mempengaruhi daya beli masyarakat yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi keadaan makroekonomi suatu negara tersebut. Dalam kondisi makroekonomi yang relatif bagus dan stabil

tentunya daya beli masyarakat juga akan meningkat dan begitu juga sebaliknya jika kondisi makroekonomi buruk maka akan menurunkan daya beli masyarakat juga.

Indikator yang paling gampang dilihat untuk mengukur bagus atau tidaknya daya beli masyarakat adalah indikator perubahan tingkat harga. Pada saat tingkat harga mengalami kenaikan, maka daya beli dan tingkat konsumsi masyarakat terhadap produk dan jasa akan menjadi turun. Demikian juga sebaliknya, pada kondisi tingkat harga turun, maka daya beli masyarakat terhadap produk dan jasa akan menjadi meningkat juga.

Dalam hal ini, jika situasi makroekonomi nasional sedang tidak baik maka tentunya akan berimplikasi terhadap daya beli masyarakat yang turun, dan pastinya juga akan berbanding lurus terhadap pola perilaku belanja masyarakat terhadap produk – produk kebutuhan *fashion* karena pastinya masyarakat akan cenderung lebih mengutamakan kebutuhan hidup yang pokok dibandingkan dengan kebutuhan *fashion (wants)*. Jadi dalam konsep perencanaan bisnis ini faktor makroekonomi akan lebih menitik beratkan kepada tingkat daya beli masyarakat atau konsumen dalam membelanjakan uangnya untuk memenuhi kebutuhan *fashion* mereka.

### **2.1.2. Faktor Politik dan Hukum**

Kondisi politik yang kondusif dan stabil di suatu negara sangat dibutuhkan demi terciptanya iklim investasi dan perekonomian. Aktivitas bisnis juga akan dapat berlangsung dengan normal dan maksimal jika ditopang oleh keadaan dan stabilitas politik yang baik dalam suatu tatanan negara. Kepastian penegakan hukum diperlukan sekali sehingga semua aturan dan regulasi – regulasi pendukung lainnya memiliki kejelasan dan memberikan kenyamanan bagi para investor dan pelaku bisnis.

Khususnya untuk kota Manado, karena mengingat bisnis toko ritel *fashion* ini rencananya akan didirikan di kota Manado, sudah memiliki stabilitas politik dan tata kelola pemerintahan yang baik. Semua infrastruktur dan sarana pendukung lainnya untuk meningkatkan iklim investasi dan bisnis di kota ini sudah cukup baik, dan terakhir beberapa waktu yang lalu kota Manado juga

terpilih sebagai tuan rumah KTT kelautan internasional dimana tentunya hal ini secara langsung juga akan menimbulkan dampak positif bagi kota Manado.

Apalagi pemerintah Pusat RI juga menunjuk kota Manado sebagai salah satu kota yang menjadi basis pertumbuhan investasi dan bisnis untuk wilayah Indonesia Timur. Hal ini terbukti dengan semakin banyaknya investor yang menanamkan modalnya di kota ini untuk menjalankan aktivitas bisnis sehingga juga bisa meningkatkan taraf hidup masyarakat kota Manado. Banyak sekali berdiri hotel–hotel berbintang di kota ini karena pemerintah Provinsi dan Pusat menetapkan dan mencanangkan bahwa Manado sebagai kota Pariwisata 2010.

Kebijakan perdagangan bebas antar negara Asia Tenggara beberapa waktu yang lalu sebenarnya juga sedikit akan menjadi kendala bagi para produsen dan pelaku bisnis lokal, apalagi terakhir dengan adanya perjanjian Free Trade negara China dengan beberapa negara di kawasan Asia Tenggara, ini sedikit banyak juga akan mempengaruhi aktivitas bisnis di Indonesia. Begitu juga dampaknya terhadap bisnis industri ritel *fashion*, tetapi dengan berbekal kemampuan dan kapasitas internal *resources* yang dimiliki oleh PT.AMS tentunya hal ini bisa dan dapat diatasi. Faktor kepastian hukum ini juga akan menjadi pertimbangan dalam menanamkan modal atau investasi di kota Manado karena pastinya pada saat implementasi dan pelaksanaan operasional toko harus memiliki izin resmi untuk berusaha sesuai standar aturan yang sudah berlaku.

### **2.1.3. Faktor Sosial Budaya**

Faktor sosial budaya juga menjadi pertimbangan penting bagi setiap pelaku bisnis yang akan menjalankan bisnisnya. Faktor sosial budaya ini juga meliputi sampai dengan kebiasaan–kebiasaan normatif yang dianut oleh masyarakat Indonesia, dan hal–hal normatif ini tentunya juga akan berkaitan erat dengan fungsi–fungsi bisnis yang akan dijalankan oleh para pelaku bisnis. Budaya masyarakat Indonesia menganut paham paternalistik, dimana pria menjadi kepala keluarga dan bertugas untuk bertanggung jawab terhadap nafkah keluarganya. Akan tetapi semakin hari paham dan kepercayaan ini mulai meluntur seiring dengan bertambah majunya kebudayaan yang dipengaruhi oleh banyaknya budaya – budaya luar yang masuk ke Indonesia.

Asimilasi budaya luar ini sangat cepat pengaruhnya terhadap sendi – sendi kebudayaan Indonesia yang lama karena faktor kecanggihan teknologi juga menjadi media yang menyebabkan budaya luar tersebut dengan gampang masuk dan diakses oleh sebagian masyarakat Indonesia. Sehingga saat ini di era yang sedikit modern ini, wanita tidak lagi bertugas mengurus rumah tangga saja, tapi juga ikut menopang mencari nafkah bagi keluarganya.

Faktor semakin meningkatnya pendidikan bagi wanita juga mempengaruhi hal ini. Dengan adanya pergeseran nilai-nilai seperti ini, makanya banyak sekali saat ini para produsen dan pelaku bisnis mempekerjakan wanita di hampir seluruh sektor bisnis. Begitu juga untuk industri ritel *fashion*. Sudah banyak sekali tenaga kerja wanita yang berkarir sebagai tenaga penjual ( *Sales Promotion Girl* ) di toko –toko ritel modern, termasuk juga di kota Manado. Dengan adanya fenomena dan perubahan sosial budaya masyarakat seperti ini, tentunya akan menjadikan peluang bisnis untuk toko ritel *fashion* akan semakin besar karena tingginya animo dan jumlah wanita yang bekerja.

Selain itu, dengan banyaknya berdiri universitas dan lembaga pendidikan tinggi lainnya di kota Manado menyebabkan animo pelajar yang lulus SLTA untuk melanjutkan pendidikan lebih tinggi ke Universitas pasti juga meningkat, baik untuk pria maupun wanita. Pastinya dengan mengikuti kegiatan perkuliahan sehari-hari para mahasiswa atau mahasiswi ini-pun harus membutuhkan pakaian-pakaian casual untuk aktivitas perkuliahannya. Hal ini juga menjadi peluang untuk bisnis pakaian jadi di kota Manado. Belum lagi sarana dan tempat hiburan malam di kota ini yang cukup besar jumlahnya, yang tentunya hal ini akan semakin membuat tingginya permintaan akan kebutuhan berpakaian baik pria dan wanita di kota ini.

Dalam hubungannya dengan perencanaan bisnis yaitu mendirikan toko *fashion* ini maka faktor sosial budaya juga harus di analisa sebagai pertimbangan yang akan mendukung dan kesempatan atau peluang yang akan diambil untuk kesuksesan perencanaan bisnis ini.

#### 2.1.4. Faktor Teknologi

Kecanggihan dan kemajuan teknologi sangat berdampak terhadap seluruh sisi kehidupan manusia. Begitu juga terhadap berkembangnya aktivitas bisnis dimana kebutuhan informasi dan teknologi sangat berperan strategis dalam hal pengambilan keputusan bisnis. Dengan bertambah marak dan boomingnya internet beberapa tahun terakhir juga turut mempengaruhi seluruh aktivitas sosial masyarakat, karena dengan mudahnya mengakses internet maka semua kebutuhan akan informasi apapun dapat cepat diserap dan diterima. Bagi industri ritel *fashion*, faktor teknologi juga faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan bisnis.

Dengan adanya penemuan – penemuan di bidang teknologi pastinya akan sangat besar sekali manfaatnya bagi industri ini. Mulai dari mesin *cash register*, komputer sebagai pusat pengolahan data *inventory* ( barang dagangan ) sampai kepada multifungsi dari internet yang bisa membuat kemudahan penyampaian informasi kepada konsumen mengenai agenda – agenda dan program marketing yang dilakukan oleh pelaku bisnis.

Perkembangan teknologi juga mempengaruhi konsep bisnis ritel *fashion* ini terutama dari sisi pengadaan dan produksi produknya. Kecanggihan mesin – mesin jahit terbaru dan mesin untuk mengatur pola produk juga semakin memudahkan produsen dalam melakukan proses produksi dan meningkatkan kapasitas produksinya. Oleh karena itu faktor teknologi juga merupakan bagian terpenting yang harus menjadi perhatian bagi PT.AMS yang dalam hal ini akan mendirikan konsep toko ritel terintegrasi dengan konsep *single building* ( beroperasi di luar Mal ).

#### 2.1.5. Faktor Demografi

Faktor Demografi atau struktur kependudukan dalam sebuah wilayah juga salah satu dasar dalam menentukan kelayakan sebuah bisnis dalam satu daerah atau kota. Faktor Demografis ini biasanya termasuk dalam salah satu agenda *Marketing Research* ( riset pemasaran ) untuk pertimbangan menentukan lokasi beroperasi. Berapa komposisi jumlah penduduk antara pria dan wanita berikut dengan segmentasi umurnya, apa mayoritas profesi penduduk, agama, berapa

tingkat Income per Kapita penduduk dan lain sebagainya biasanya menjadi sumber referensi utama dalam menentukan pengambilan keputusan.

Untuk kota Manado sendiri, jumlah penduduk dengan penghasilan ekonomi kelas menengah adalah komposisi yang paling besar dimana mayoritas penduduknya bekerja sebagai PNS dan pengusaha kecil. Jumlah penduduk yang produktif juga cukup tinggi di kota ini sehingga manajemen PT.AMS memutuskan untuk mengembangkan jaringan toko ritelnya di kota ini yaitu yang sudah beroperasi saat ini di Mega Mal Manado dengan tiga *brand* yaitu Iwan *Famous fashion female*, Mississippi dan Celcius. Selain mengandalkan potensi penduduk lokal, wisatawan domestik dan wisatawan asing dari luar Manado juga merupakan potensi pasar yang diperhitungkan mengingat kota Manado juga sebagai kota wisata yang menjual keindahan taman hasil laut di Bunaken.

## 2.2. Analisis Industri

Dalam penulisan karya akhir ini, analisis industri yang digunakan adalah model dari Michael .E. Porter yaitu “ *The Five Forces*”. Konsep *The Five Forces* ini merupakan instrumen dan tekni yang tepat untuk menganalisis suatu industri berikut dengan para pesaingnya. Model dari Porter ( 1980 ) ini menyatakan ada 5 faktor yang mempengaruhi kelangsungan hidup suatu bisnis atau industri, antara lain adalah :

- Persaingan antar unit–unit di dalam industri (*Rivalry Among Existing Firms*)
- Resiko masuknya pesaing baru ( *Threat of New Entrants* )
- Kemampuan tawar–menawar dari pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)
- Kemampuan tawar–menawar dari pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)
- Ancaman jasa pengganti ( *Threat of Substitute Services* )

Interaksi antara semua faktor pendorong ini akan bisa menentukan tingkat profitabilitas atau potensi keuntungan melalui harga, biaya dan modal serta investasi yang dibutuhkan.

### 2.2.1. Persaingan Antar Unit – Unit Dalam Industri ( *Rivalry Among Existing Firms* )

Persaingan bisnis toko ritel *fashion* di kota Manado cukup ramai dan kompetitif dimana banyak sekali para pelaku bisnis baik skala lokal dan nasional yang bermain di industri sejenis. Para pemain lokal di Manado yang menjual produk – produk pakaian jadi antara lain seperti toko “Roberta” yang mengusung konsep semi departement store yang lebih spesifik membidik segemen kelas ekonomi bawah. Toko Roberta ini memiliki lokasi bangunan tersendiri diluar Mal dengan luas lokasi sekitar 2500 meter persegi memiliki dua lantai yang menjual aneka produk pakaian mulai dari anak-anak, pria dan wanita, pakaian dalam untuk pria dan wanita serta beberapa aksesoris pendukung lainnya.

Toko Roberta ini dikelola oleh pemiliknya sendiri dan tidak menjual konsep waralaba (*franchise* kepada pihak lain). Produk–produknya pun diproduksi sendiri dan sebagian juga di sub-kan ke pihak kedua. Tatanan layout dan design tokonya tidak terlalu mewah karena lebih membidik segmen kelas ekonomi bawah. Untuk perbandingan toko ini hampir sama konsepnya dengan peritel Ramayana yang sudah memiliki nama untuk skala nasional.

*Pricing policy* atau strategi penerapan harga yang digunakan oleh toko ini adalah harga yang murah untuk segmen kelas ekonomi bawah. Hampir semua kategori produk yang dijual memiliki harga yang sangat terjangkau dan selalu ada untuk beberapa kategori produk memberikan diskon kepada konsumen. Jika dapat disimpulkan toko ini sudah benar–benar memberikan kesan di benak konsumen sebagai toko yang menjual semua kebutuhan berpakaian dengan harga sangat murah, karena mungkin memang diposisikan seperti itu oleh si pemilik ataupun manajemennya.

Bisa dilihat pada saat melakukan observasi langsung ke toko tersebut penulis sempat mengamati konsep tata ruang dan desain *layout* toko yang terkesan kurang tertata dengan baik, produk–produk yang di *display* atau ditampilkan tidak terkonsep dengan baik dan kurang informatif, kemudian ada beberapa media informasi untuk harga produk seperti acrylic atau *point of purchase* (POP) yang ditulis dengan tangan. Hal ini semakin mempertegas bahwa memang toko ini



membidik segmen kelas ekonomi bawah yang sangat sensitif terhadap harga produk.

Program *Marketing* lebih banyak kearah *In Store Promotion* dengan memberikan diskon seperti 50% sampai dengan 70%, atau dengan cara menjual sekaligus dengan harga lebih murah, misalnya jika beli satu baju kaos harganya Rp.25.000, maka jika beli tiga sekaligus untuk produk yang sama bisa dengan harga Rp.60.000. Sedangkan beberapa contoh pemain lokal lainnya yang juga mengusung konsep toko ritel *fashion* dengan lokasi dan bangunan sendiri juga ada, yang mana konsep tokonya seperti yang sudah dijelaskan dalam bab satu sebelumnya yaitu toko ritel tradisional yang memiliki ciri-ciri tersendiri dan biasanya tidak dikelola dengan baik.

Adalagi contoh pesaing atau pemain yang sudah memiliki identitas toko yang jelas serta sudah dikelola secara lebih terstruktur dan skala bisnisnya juga sudah skala nasional seperti Hammer, Orange, Faces, Planet Surf, dan Giordano. Sederet brand terakhir ini sudah memiliki karakter *brand* dan identitas yang jelas di benak konsumennya, dan *brand-brand* ini rata-rata memiliki lokasi usaha di dalam mal dan pusat perbelanjaan.

Dan terakhir adalah pemain atau pesaing yang lebih terfokus untuk menjual produknya lebih ke sisi harga, artinya konsumen ditawarkan dengan berbagai macam produk yang nilai harganya sangat rendah dan sering melakukan program-program marketing yang lebih ke arah diskon dan penurunan harga. Contoh-contoh toko seperti ini di kota Manado adalah “Boink, F&D Counter Culture, Danzer, Banana *fashion* dan N’Trend”. Merek – merek toko terakhir ini juga menjual produk-produk pakaian jadi untuk pria dan wanita akan tetapi lebih ke arah segmentasi ekonomi bawah karena konsumen yang berbelanja ke toko-toko ini baru hanya sebatas karena harga produk yang murah dan kepada lebih kepada *functional benefit*, tidak karena fanatik terhadap *brand* tertentu.

Sebenarnya yang benar-benar menjadi pesaing utama bagi PT.Aditya Mandiri Sejahtera ( PT.AMS ) yang mengusung *brand* Mississippi dan Celcius adalah Giordano karena secara skala bisnis dan segmentasi yang dibidik adalah pasar yang sama yaitu kelas menengah keatas. Begitu juga untuk *brand* Mississippi yang sudah beroperasi di dalam Mega Mall Manado karena pastinya

jika toko Mississippi dengan konsep baru ini akan dibuka yaitu beroperasi diluar mal sudah pasti akan terbagi pasarnya. Saat ini seperti yang sudah dijelaskan di bab sebelumnya bahwa PT.AMS sudah memiliki cabang di kota Manado yang beroperasi di mal yaitu *brand* Iwan, Mississippi dan Celcius.

Hampir semua dari seluruh pemain di industri ini aktif melakukan kegiatan pemasaran yang tujuannya adalah bagaimana cara untuk menarik konsumen dan masyarakat untuk selalu datang ke masing – masing toko mereka tentunya dengan menawarkan benefit kepada konsumen, terutama adalah toko – toko yang membidik segmen kelas ekonomi bawah. Sedangkan untuk toko – toko yang sudah memiliki *brand* yang cukup kuat dan membidik pasar kelas menengah lebih menerapkan konsep pemasaran yang lebih terstruktur dan terprogram, misalnya dengan menawarkan program *marketing buy 1 get 1 free, get 50% off for second item*, atau mereka melakukan kerjasama *co-branding* dengan bank–bank tertentu yang menawarkan diskon penjualan untuk para pengguna kartu kredit bank tersebut.

Meskipun persaingan bisnis toko ritel *fashion* ini cukup ketat terutama di kota Manado, namun potensi peluang bisnis ini masih sangat tinggi. Hal ini bisa tercermin dengan upaya dari toko–toko yang sudah eksis tadi untuk menambah jaringan toko–tokonya di mal–mal lain yang masih di dalam kota Manado.

Begitu juga untuk manajemen PT.AMS yang berencana akan membuka toko dengan merek Mississippi dan Celcius di luar Mal, manajemen masih optimis bahwa bisnis ritel *fashion* ini masih berpeluang untuk bisa berkembang di kota Manado. Adapun alasan utama kenapa manajemen PT.AMS bersikeras untuk beroperasi di luar Mal adalah dengan alasan efisiensi dari sisi biaya karena *rental fee* ( biaya sewa per meter persegi ) di dalam mal sangat tinggi. Sedangkan *brand* Mississippi dan Celcius sudah cukup memiliki *brand awareness* yang cukup kuat di benak pelanggan di kota Manado, oleh karena itulah keputusan untuk beroperasi diluar mal ini sudah dipertimbangkan dan direncanakan dengan maksimal agar tingkat keberhasilannya cukup efektif.

### 2.2.2. Resiko Masuknya Pesaing Baru ( *Threat of New Entrants* )

Untuk bisnis toko ritel *fashion* ini *entry barrier* nya cukup rendah karena untuk membuka bisnis ini tidak perlu modal yang besar, selain itu sumber produk –produk yang akan dijual pun sangat mudah di dapat yaitu dengan cara membeli jadi di pusat – pusat grosir di Tanah Abang atau Pasar Pagi Mangga Dua. Karena pusat garment terbesar di Indonesia ada di tanah abang dan mangga dua. Akan tetapi untuk mengelola dan mengembangkan bisnis ini tidak mudah apalagi jika toko yang akan dibuat ini memiliki konsep yang jelas serta dikelola dengan baik. Maka jika tidak memiliki ketrampilan dan skil khusus serta tidak memiliki kemampuan untuk menerapkan konsep diferensiasi, maka *entry barrier* bisnis ini cukup tinggi. Belum lagi si pemilik harus dituntut memiliki pemahaman mengenai pola perilaku konsumen. Harus mengerti kebutuhan dan permintaan pasar sehingga nantinya produk yang dijual di toko adalah benar – benar sesuai dengan kebutuhan pasar. Dan terakhir adalah keahlian dalam membimbing dan mensupervisi karyawan, bagaimana cara menerapkan standar pelayanan kepada konsumen dan lain sebagainya.

Akan tetapi kendala untuk pengalaman karyawan dan pemilik dapat diatasi dengan mudah apabila pesaing masuk dengan menggunakan sistem waralaba. Tetapi untuk industri ritel *fashion* ini sangat jarang sekali yang menjual waralaba karena hampir kebanyakan pemain dalam industri ini masih mengelola jaringan tokonya dengan manajemen sendiri.

### 2.2.3. Kemampuan Tawar Menawar dari Pembeli ( *Bargaining Power of Buyers* )

Tawar menawar dari pembeli dalam industri ini sangat rendah, terutama untuk toko–toko yang sudah membidik segmen ekonomi menengah atas dan toko–toko yang sudah memiliki ciri dan identitas jelas. Bagi toko–toko ritel yang masih tradisional kemungkinan tawar menawar dari pembeli masih tinggi karena cenderung toko–toko ritel tradisional ini beroperasi dalam lingkungan pasar tradisional yang notabene konsumennya juga masyarakat ekonomi bawah. Dalam hal ini, kemampuan tawar menawar dari pembeli dalam industri ini adalah tergantung kepada si pelaku bisnis, apakah toko yang dikelola tersebut sudah

menerapkan konsep modern atau masih tradisional, jika masih tradisional maka hampir dipastikan kemampuan tawar menawar pembeli cukup tinggi.

Lain halnya dengan toko ritel modern yang sudah memiliki konsep design toko dan produk yang dijual sudah jelas, ditambah lagi jika lokasi beroperasi toko tersebut sudah di dalam Mal atau pusat perbelanjaan maka hampir dipastikan kemampuan tawar menawar pembeli sangat rendah. Karena konsumen sudah benar-benar memahami bahwa harga jual produk yang dijual oleh toko ritel modern tersebut sudah menawarkan value dan nilai lebih kepada konsumen apakah dari sisi kualitas bahan baku, kualitas merek dan kekuatan *brand equity* lainnya sehingga konsumen lebih percaya dengan konsep harga pas (*fixed price*).

Untuk konsumen yang sudah masuk dalam kategori menengah keatas mungkin sebagian besar sudah tidak terlalu sensitif terhadap harga yang ditawarkan toko. Karena mereka sadar dan yakin sepenuhnya bahwa harga yang demikian tinggi sudah dikonversi dengan kualitas produk, pelayanan yang diterima serta kenyamanan pada saat berbelanja.

Biasanya proses tawar menawar harga dari konsumen terjadi apabila mungkin jumlah pembeliannya di satu toko tersebut mencapai nominal tertentu yang cukup besar dan biasanya mereka minta diskon spesial atau pengurangan harga tertentu, tetapi kasus seperti ini sangat jarang terjadi karena biasanya pelanggan seperti ini adalah mereka yang sudah sangat loyal berbelanja di toko tersebut.

#### **2.2.4. Kemampuan Tawar Menawar dari Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)**

Kemampuan tawar menawar dari supplier pada bisnis toko ritel *fashion* ini cukup rendah karena disebabkan sangat banyak sekali *supplier* yang bisa dipilih oleh para peritel untuk bisa memasok barang dagangan. Jumlah pedagang grosir pakaian jadi sangat besar sekali dan banyak, ini baru *supplier* untuk beli produk langsung jadi. Sedangkan *supplier* yang sifatnya maklun ( CMT ) juga sangat banyak sekali terutama di wilayah Jawa Barat dan sekitarnya. CMT garmen ini biasanya bersifat *home industry* dimana mereka ini menerima jasa untuk menjahit

produk-produk yang akan diproduksi sesuai dengan model pesanan dari para pelaku bisnis ritel.

Untuk *supplier* barang jadi biasanya mereka menawarkan konsep beli putus, artinya produk-produk yang sudah dibeli oleh pemilik toko ritel tidak dapat dikembalikan lagi atau dengan kata lain produk-produk yang tidak laku harus ditanggung oleh pembeli dan tidak dapat dikembalikan kepada *supplier*. Akan tetapi mungkin konsep ini bisa berbalik apabila si pembeli (pemilik toko ritel) membeli dalam jumlah yang sangat besar karena memiliki jaringan toko ritel yang besar, sehingga secara *bargaining position*-nya sedikit lebih tinggi kepada para *supplier* ini.

Begitu juga dengan *supplier* bahan baku tekstil dan aksesoris pendukung lainnya seperti benang, kancing, dan lain – lain. Bagi PT.AMS yang notabene juga memiliki tempat produksi sendiri berarti harus bekerjasama dengan *supplier* bahan baku tekstil dan aksesoris lainnya. Semakin besar jumlah pesanan maka tentunya akan lebih murah dari sisi harga karena pembelian dan proses pemesanan dalam jumlah yang sangat besar mengingat PT.AMS memiliki jaringan toko ritel yang cukup besar di tanah air. Dengan skala ekonomi bisnis seperti ini maka ini merupakan satu keuntungan yang dimiliki oleh PT.AMS karena dari sisi tawar menawar kepada *supplier* bisa sangat diuntungkan, belum lagi nanti dari proses perjanjian pembayaran ( *Turn of Payment* ) kepada *supplier* tersebut. Di samping memiliki pabrik sendiri untuk produksi produknya, PT.AMS juga melakukan proses produksi di luar negeri yaitu di China dengan bekerjasama dengan pabrik lokal disana. Mengingat jumlah pemesanan sangat besar maka bisa dipastikan PT.AMS mendapatkan keuntungan untuk posisi tawar menawar terhadap *supplier*, baik *supplier* lokal di Indonesia maupun *supplier* di luar negeri.

#### **2.2.5. Ancaman Jasa Pengganti ( Threat of Substitute Services )**

Ancaman jasa pengganti untuk bisnis toko ritel *fashion* ini hampir dikatakan tidak ada mengingat produk yang dijual adalah merupakan bagian dari gaya hidup masyarakat. Terkecuali mungkin untuk beberapa kasus atau event dimana masyarakat lebih memilih untuk datang ke tukang jahit langsung ( *tailor* ) untuk membuat dan mengukur baju atau pakaian yang akan digunakan untuk

event–event tertentu seperti misalnya untuk acara pesta dan acara–acara tertentu lainnya. Akan tetapi hal ini juga kemungkinan terjadinya sangat kecil dimana toko–toko ritel modern yang menjual produk pakaian jadi ini menyediakan kebutuhan berpakaian masyarakat untuk sehari–hari seperti misalnya pergi kuliah, kantor ataupun untuk acara–acara non formil lainnya seperti jalan–jalan ke mal, ke kafe untuk hangout dengan relasi dan teman–teman. Jadi hampir dikatakan ancaman jasa pengganti untuk bisnis ini hampir–hampir tidak ada.

### 2.3. Analisis Pesaing

Pada dasarnya untuk lokasi di kota Manado memang sangat banyak sekali pemain dalam industri ritel *fashion* ini, akan tetapi untuk format ritel modern dan konsep yang berada diluar mal sebenarnya hampir bisa dikatakan tidak ada pesaing yang terlalu menonjol atau pesaing utama. Karena konsep toko yang merupakan *business plan* yang akan dibangun ini adalah mengusung konsep ritel modern yang membidik segmentasi kelas ekonomi menengah keatas yang lebih mengutamakan kenyamanan dan pelayanan kepada pelanggan.

Sementara ini untuk di kota Manado sendiri, yang memiliki toko di luar mal lebih banyak membidik segmentasi kelas ekonomi bawah seperti Roberta, Boink, dan Orange. Sedangkan toko yang sudah sedikit modern dan memiliki konsep yang jelas hampir rata–rata semuanya beroperasi di dalam mal seperti Giordano. Jadi untuk menganalisa kekuatan pesaing maka dalam hal ini yang akan dianggap menjadi pesaing untuk toko Mississippi dan Celcius adalah Giordano.

#### 2.3.1. Latar belakang perusahaan

Giordano adalah perusahaan *retailer* pakaian *casual unisex* untuk pria, wanita dan anak-anak dari Hongkong. Didirikan oleh Jimmy Lai pada tahun 1981 yang mempunyai 8.000 pekerja dan 1.500 gerai toko yang tersebar di 31 negara, strateginya Giordano adalah *value for money*. Faktor kunci sukses Giordano adalah berkat membandingkan dengan strategi dari perusahaan lain yaitu ; *value pricing* (Mark & Spencer), kecermatan (Wal Mart), menu yang dikontrol ketat (Mc Donalds) dan komputerasi (The Limited).

*Positioning* Giordano adalah *value for money, fashion* yang berharga menengah namun trendy. Target pasarnya adalah pakaian kasual unisex untuk segala umur dengan berbagai merek yang berbeda. Salah satu kampanye promosinya adalah menekankan gaya budaya jalanan dan *basic yang mixed and matched*. *Core brand* Giordano mempunyai sister brand sebagai berikut ; Bluestar Exchange, Giordano Ladies dan Gio Kids.

Di kota Manado sendiri Giordano memiliki gerai atau toko Mega Mal dan Manado Town Square, dua-duanya berada di jalan raya Boulevard Manado. Dua gerai ini memiliki format dan konsep ritel yang modern dengan tampilan toko yang bagus serta menjual produk-produk untuk pria dan wanita dengan segmentasi menengah atas.

### 2.3.2. Produk dan Harga

Giordano menyediakan produk – produk yang lebih bersifat *basic items* atau *casual* yang mana *trend* untuk produk ini bersifat *long-term* atau jangka panjang. Dengan kata lain hampir 80% produk yang dijual di toko adalah kategori produk yang *basic* atau *classic*, sedangkan sisanya adalah yang mengikuti *trend fashion*. Produk-produk tersebut adalah untuk pria dan wanita dengan rentang umur antara 18 tahun – 40 tahun.

Karena segmen yang dibidik adalah kelas sosial ekonomi menengah keatas maka strategi penetapan harga per item produk pun dapat dikatakan cukup mahal. Misalnya untuk produk baju kaos pria oblong (*t-shirt*) dijual dengan harga Rp.149.000, untuk kaos dengan krah (*polo shirt*) bisa mencapai harga Rp. 249.000 per unit. Sedangkan untuk kemeja pria di kisaran harga Rp. 279.000 sampai dengan Rp. 319.000 per unit. Untuk kategori celana panjang dan celana pendek memiliki harga dari Rp. 299.000 sampai dengan Rp. 399.000.

Untuk produk wanita juga tidak jauh berbeda dengan produk pria, yaitu harga paling murah Rp. 129.000 dan paling mahal Rp.289.000 per unit. Sedangkan untuk produk bawahan seperti celana jeans panjang dan celana bahan wanita berkisar antara Rp. 279.000 sampai dengan Rp. 399.000 per unit.

Selain menjual produk kategori untuk atasan ( kaos, kemeja dan blus ) serta bawahan ( celana pendek, celana panjang jeans dan celana bahan ), Giordano

juga menyediakan dan menjual aksesoris pendukung dalam memenuhi kebutuhan berpakaian pelanggan seperti kaos kaki, celana dalam untuk pria dan wanita serta produk lainnya sesuai kebutuhan.

### **2.3.3. Waktu Operasional**

Jam operasional untuk dua toko ini adalah dari jam 09.00 WITA sampai dengan pukul 22.00 WITA, sedangkan untuk pelanggan atau konsumen dimulai pada pukul 10.00 WITA sampai tutup toko pukul 22.00 WITA. Sedangkan dari jam 09.00 sampai jam 10.00 WITA adalah waktu persiapan bagi karyawan untuk merapikan semua teknis pekerjaan yang dibutuhkan seperti menyapu, merapikan semua produk di media *display*, melakukan sortir produk di gudang atau *storage* dan lain-lainnya. Jam operasional toko ini juga menyesuaikan dengan aturan mal yang baru buka untuk pengunjung setelah pukul 10.00 WITA

### **2.3.4. Karyawan dan Struktur organisasi toko**

Semua karyawan di toko harus direkrut melalui mekanisme dan prosedur yang sudah ditetapkan oleh standarisasi dari kantor pusat. Proses rekrut dan seleksi karyawan terutama untuk posisi *crew* seperti pramuniaga atau *sales promotion girl* (SPG) dilakukan di cabang atau gerai masing – masing. Setelah itu mereka diberikan training, pelatihan dan pendidikan selama lebih kurang 3 (tiga) bulan di beberapa titik pusat pelatihan. Untuk di Indonesia Giordano memiliki tiga pusat pendidikan dan pelatihan karyawan yaitu di Jakarta untuk Wilayah Indonesia Barat, Balikpapan untuk Indonesia Tengah dan Makasar untuk wilayah Indonesia Timur.

Adapun struktur organisasi di toko adalah terdiri dari satu orang koordinator setingkat *supervisor*, serta *crew* (kasir dan staf penjual). Proses rekrut serta seleksi untuk koordinator toko ini dilakukan di Jakarta oleh HRD Pusat. Untuk posisi ini biasanya harus melalui program *Management Trainee* (MT) selama 3 sampai 4 bulan, dan setelah dinyatakan lulus baru mereka ditempatkan di seluruh gerai yang tersebar di seluruh Indonesia. Koordinator toko ini adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam toko tersebut untuk semua aktivitas operasional yang sudah diatur dalam *Standard Operation Procedures* (SOP). Di



bawah koordinator toko ada 4 orang sampai dengan 6 orang *crew* yang bertugas sebagai kasir sekaligus staf penjual.

Semua karyawan ini selalu dituntut untuk mengedepankan standar pelayanan prima kepada seluruh pelanggan sesuai standar yang sudah diatur. Karyawan ini memiliki jam kerja sesuai standar peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia yaitu 40 (empat puluh) jam seminggu, atau dengan kata lain 8 (delapan) jam sehari dengan mekanisme dua *shift*, yaitu *shift* pagi dan siang. Seluruh karyawan juga dilengkapi dengan penggunaan seragam yang sesuai dengan karakter pelanggan serta karakter produk yang dijual di toko sehingga mempertegas identitas *brand* Giordano itu sendiri di mata masyarakat. Untuk posisi koordinator toko biasanya selalu dilakukan proses rotasi dan mutasi dari toko satu ke toko lainnya secara reguler, sedangkan untuk level *crew* proses mutasi hanya berdasarkan kebutuhan saja. Jenjang karir bagi karyawan toko yang berada dibawah divisi Operasional ini juga sangat jelas, sudah diatur oleh divisi *Human Resources Development*.

### **2.3.5. Konsep toko, gerai atau outlet**

Saat ini Giordano di Indonesia sudah memiliki market share yang cukup lumayan di Indonesia untuk segmentasi kelas ekonomi menengah keatas. Karena yang dibidik adalah kelas ekonomi menengah atas maka seluruh outlet dan toko Giordano selalu berada di pusat perbelanjaan atau mal yang kelas satu atau kelas dua di setiap kota Indonesia. Giordano memiliki dua saluran distribusi yaitu dengan memiliki toko atau gerai sendiri dan satu lagi dengan cara melakukan penjualan konsinyasi atau titip jual di beberapa Departemen Store kelas atas seperti Sogo, Metro, dan Seibu.

Konsep dan desain interior toko memiliki beberapa standarisasi khusus seperti *sign* toko (logo), alat dan media *display* untuk produk seperti beberapa meja, rak, *brecket* dan *wall design* serta permainan warna lampu (*lighting concept*). Dengan adanya standarisasi untuk konsep gerai atau toko ini tentunya akan menjadi nilai positif bagi Giordano sendiri untuk lebih memiliki identitas dan ciri yang khusus sehingga *brand awareness* dan *brand image* dimata pelanggan akan bisa terjaga dengan baik.

Setiap toko atau gerai juga dilengkapi dengan seperangkat alat sistem informasi seperti komputer, mesin *cash register* dan satu set *audio system*. Instalasi dan infrastruktur untuk sistem informasi ini memiliki nilai investasi yang tidak murah mengingat sistemnya adalah *real online*, misalnya toko A bisa mengakses *inventory system* di toko atau cabang lain, baik dalam satu negara maupun lintas negara. Apa saja produk yang terjual dan berapa sisa *stock* untuk suatu produk itu bisa diakses dengan mudah melalui sistem *inventory* di toko masing-masing. Untuk *layout* toko, Giordano juga memiliki standarisasi luas *space* minimal 100 m<sup>2</sup> (seratus meter persegi) untuk satu toko di Mal. Dari total *space* biasanya disediakan lebih kurang 15% (lima belas persen) sampai dengan 20% (dua puluh persen) untuk *space* gudang menyimpan *stock*.

#### **2.3.6. Pemasaran**

Giordano di Indonesia jarang sekali melakukan program pemasaran ataupun *Marketing Program* yang bersifat besar-besaran. Tidak melakukan kampanye iklan secara khusus di televisi dan radio, paling hanya sebatas di media cetak seperti koran dan majalah. Selain itu *billboard* logo selalu ada di setiap mal tempat beroperasi. Toko atau *outlet* merupakan pusat informasi dan sarana untuk mengkomunikasikan kepada masyarakat. Untuk meningkatkan loyalitas pelanggan Giordano menerapkan konsep kartu anggota atau *member card*, dimana untuk pemegang kartu ini akan mendapatkan diskon pembelian di seluruh cabang-cabang Giordano di seluruh dunia sebesar 10% (sepuluh persen), dan nantinya akan mendapatkan *reward* khusus apabila point pembelanjannya sudah mencapai nominal tertentu dalam periode tertentu pula.

Berikut dalam tabel akan dijelaskan perbandingan kompetitif antara toko Mississippi dan Celcius dengan Giordano yaitu tabel 2.1 dan juga di tabel 2.2 untuk S.W.O.T Analisis antara toko Mississippi dan Celcius dengan Giordano.

TABEL 2.1. PERBANDINGAN KOMPETITIF

JENIS PERBANDINGAN	MISSISSIPPI DAN CELCIUS	GIORDANO
<b>Skala Usaha</b>	Lokal, Menengah dan dapat digolongkan pemain baru	Global dan telah berpengalaman 30 tahun lebih
<b>Sistem bisnis</b>	Dikelola dengan Manajemen sendiri	Master License untuk beberapa negara
<b>Produk dan Harga</b>	<p>Untuk toko Mississippi menjual produk <i>fashion</i> for ladies, sedangkan Celcius toko khusus untuk Menswear</p> <p>Komposisi produk adalah 40% produk <i>fashion</i> trend, 60% bersifat classic atau basic</p> <p>Sumber produk di produksi di China dan lokal di pabrik garmen sendiri</p>	<p>Menjual produk pria dan wanita sekaligus dalam satu toko</p> <p>Komposisi produk adalah 80% produk basic dan classic, 20% menjual kategori <i>fashion</i> trend</p> <p>Sumber produk banyak diproduksi di China dan Shanghai serta Hongkong</p>
<b>Jam operasional</b>	<p>Pukul 09.00 s.d. 22.00 WITA</p> <p>Buka setiap hari</p>	Pukul 10.00 s.d. 22.00 WITA, buka menyesuaikan dengan jam operasional Mal
<b>Toko / Gearai / Outlet</b>	<p>Lokasi berada di ruko, tidak dalam Mal</p> <p>Sudah memiliki konsep ritel modern dan sistem informasi cukup canggih</p>	<p>Lokasi berada di Mega Mal Manado dan Manado Town Square</p> <p>Memiliki standarisasi design dan media display serta sistem informasi sangat canggih</p>
<b>Shopping Bag / Kantong Belanja</b>	Sudah ada logo dan dari kertas	Sudah ada logo dan dari material lebih mahal dan elegant
<b>Pelatihan karyawan</b>	Ada	Ada
<b>Interaksi dengan pelanggan</b>	Ada	Tidak ada
<b>Seragam Karyawan</b>	Ada	Ada
<b>Kegiatan pemasaran</b>	Aktif	Jarang
<b>Harga</b>	30% dibawah Giordano	Paling Mahal di kota Manado
<b>Kartu Berlangganan</b>	Tidak ada	Ada

Sumber : Data diolah sendiri penulis

TABEL 2.2. S.W.O.T ANALYSIS

	MISSISSIPPI & CELCIUS	GIORDANO
<b>Kekuatan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasinya berada di jalan utama kota dan pusat bisnis</li> <li>• Karena lokasi berada di Ruko maka jam buka tutup toko bisa fleksibel</li> <li>• Produk yang dijual design sendiri dengan private label</li> <li>• Menawarkan harga yang lebih murah dengan kualitas yang hampir setara</li> <li>• Konsep toko yang nyaman dengan standar pelayanan maksimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memiliki brand yang telah dikenal luas di berbagai negara</li> <li>▪ Memiliki standarisasi dalam segala aspek baik dalam proses produksi, pelayanan, desain counter</li> <li>▪ Sudah memiliki karakter pelanggan yang loyal karena brand equity sudah maksimal</li> <li>▪ Karena lokasi berada di Mal maka traffic konsumen lebih tinggi</li> </ul>
<b>Kelemahan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karena lokasi berada diluar Mal maka dibutuhkan kalender promosi reguler untuk menarik pelanggan datang ke toko, berbeda jika di dalam Mal</li> <li>• Masih perlu aktif melakukan promosi keluar untuk meningkatkan <i>brand awareness</i> dan <i>brand equity</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lebih banyak menjual produk casual dan cenderung memaksa pasar atau mendikte pasar</li> <li>▪ Harga produk relatif mahal sehingga konsumen masih memiliki alternatif lain</li> </ul>
<b>Peluang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum ada bisnis toko <i>fashion</i> dengan segmen seperti ini di kota Manado</li> <li>• <i>Behavior</i> masyarakat yang suka dengan trend dan lifestyle serta pola hidup yang konsumtif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bisa lebih memperkenalkan brand Giordano sendiri di kota selain kota besar di Indonesia, seperti di Manado ini</li> </ul>
<b>Ancaman</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terbuka kemungkinan Giordano untuk membuka counter di ruko sekitar Mississippi dan Celcius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karena produk yang dijual kurang memenuhi permintaan pasar maka bisa berdampak terhadap persepsi dan pilihan pelanggan</li> </ul>

Sumber : Data diolah sendiri penulis

Dari analisis industri baik eksternal dan internal bisa diperoleh gambaran bahwa untuk mendirikan bisnis ini tidak terlalu sulit dan tidak banyak kendala dan hambatan, mengingat secara internal industri ritel fashion ini pangsa pasarnya cukup besar. Meskipun peta persaingan di industri ini cukup ketat, tentunya dibutuhkan suatu strategi yang tepat bagi pelaku bisnis atau perusahaan yang akan masuk dan bermain di industri ini.

Sedangkan analisa yang dilakukan terhadap faktor internal industri sendiri lebih mengarah kepada pertimbangan dan mengukur peta persaingan di dalam industri tersebut. Persaingan antara pemain yang sama cukup ketat, terutama di kota Manado dimana banyak sekali toko-toko ritel fashion sejenis baik yang tradisional dan modern seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Jadi dalam proyek membangun bisnis ini semua faktor eksternal dan internal serta pesaing sudah dilakukan analisa secara mendalam dan bahkan untuk menganalisa pesaing utama sudah dilakukan observasi langsung ke lapangan yaitu ke kota Manado oleh penulis, diharapkan dengan adanya analisis industri ini bisa mengurangi hambatan dan kendala yang akan dihadapi pada saat melakukan realisasi dan implementasi bisnis ini karena dengan menganalisa semua faktor ini akan bermanfaat dan memberikan implikasi terhadap kelancaran proses pelaksanaan rencana bisnis ini kedepannya.