

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam Bab ini akan dibahas mengenai Posisi Perusahaan Dalam Industri, dimana dengan data yang ada akan diketahui perusahaan mana yang lebih unggul dan menjadi ancaman bagi perusahaan Best buy. Setelah mengetahui hal tersebut maka akan dilihat strategi apa yang telah dilakukan oleh Best buy selama ini, dengan mengetahui strategi apa yang telah dijalankan Best buy selama ini, akan diketahui apakah strategi tersebut sudah efektif untuk menghadapi ketatnya persaingan dalam industri ini.

5.1 Posisi Perusahaan Dalam Industri

Kebutuhan masyarakat terhadap barang elektronik tidak dapat dipungkiri sangatlah penting sehingga permintaannya pun tinggi. Barang-barang elektronik ini meliputi televisi, *handphone*, kulkas, komputer, dan masih banyak lagi.

Dengan tingginya tingkat kebutuhan dan permintaan, maka akan banyak pesaing bagi Best Buy dalam industri ini.

Lingkungan industri berupaya menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan.

Perusahaan harus memahami sifat dan derajat persaingan industri yang ditekuninya agar dapat menentukan landasan dalam merancang tindakan strategik. Dengan demikian, perusahaan mendapatkan posisi yang aman dalam industri dan

dapat mempertahankan diri sebaik baiknya terhadap kekuatan-kekuatan itu atau mempengaruhi kekuatan- kekuatan itu untuk keuntungan perusahaan.

Industri ritel sangatlah ketat dalam hal persaingan, salah satu bentuk persaingannya adalah promosi, dimana perusahaan harus secerdik mungkin untuk menentukan strategi agar dapat mendapatkan hati konsumen, salah satu cara yaitu dengan promosi dan *discount*, dengan berhasilnya mendapatkan hati konsumen maka akan semakin tinggi penjualan dari perusahaan tersebut.

Dikarenakan pula oleh banyaknya jenis dan merk dari elektronik itu sendiri para pengecer barang elektronik berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan mereka demi meningkatkan penjualan. Nama besarpun menjadi hal paling utama untuk mendapatkan kepercayaan dari konsumen, nama besar memegang hal penting dalam kepercayaan konsumen, dimana semakin terpercaya dan terjamin suatu toko maka semakin tinggi pula daya beli konsumen.

Berikut 5 kompetitor yang paling memiliki nama besar dan baik yang menjadi pesaing bagi Best Buy :

1. *Walmart*

Walmart merupakan perusahaan yang menjual elektronik secara langsung maupun secara online, Walmart telah beroperasi selama 55 Tahun dan dapat bertahan hingga saat ini dan merupakan salah satu kompetitor yang sangat ditakuti dalam industri ini.

Grafik 5.1 Pendapatan Walmart

| | | | | |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
| Periode Akhir: | 31/01 | 31/01 | 31/01 | 31/01 |

| | | | | |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total Pendapatan | 500343 | 485873 | 482130 | 485651 |
| Pendapatan | 500343 | 485873 | 482130 | 485651 |
| Pendapatan Lainnya, Total | - | - | - | - |
| Biaya Pendapatan, Total | 373396 | 361256 | 360984 | 365086 |
| Laba Kotor | 126947 | 124617 | 121146 | 120565 |
| Total Biaya Operasi | 483042 | 463109 | 458025 | 458504 |
| Penjualan/Umum/Administrasi Beban, Total | 106510 | 101853 | 97041 | 93418 |
| Penelitian & Pengembangan | - | - | - | - |
| Penyusutan /Amortisasi | - | - | - | - |
| Biaya (Pendapatan) Bunga - Net Operasi | - | - | - | - |
| Pengeluaran (Pendapatan) Tak Biasa | 3136 | - | - | - |
| Biaya Operasi Lainnya, Total | - | - | - | - |
| Pendapatan Operasi | 17301 | 22764 | 24105 | 27147 |
| Pendapatan (Biaya) Bunga, Net Non- Operasi | -2178 | -2267 | -2467 | -2348 |
| Untung (Rugi) Penjualan Aset | - | - | - | - |
| Lainnya, Bersih | - | - | - | - |
| Laba Bersih Sebelum Pajak | 15123 | 20497 | 21638 | 24799 |
| Provisi Pajak Penghasilan | 4807 | 6204 | 6558 | 7985 |
| Laba Bersih Setelah Pajak | 10316 | 14293 | 15080 | 16814 |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Saham Minoritas | -661 | -650 | -386 | -736 |
| Ekuitas dalam Afiliasi | - | - | - | - |
| Penyesuaian GAAP AS | - | - | - | - |
| Laba Bersih Sebelum Item Luar Biasa | 9655 | 13643 | 14694 | 16078 |
| Total Item Luar Biasa | 207 | - | - | 285 |
| Laba Bersih | 9862 | 13643 | 14694 | 16363 |
| Total Penyesuaian terhadap Laba Bersih | - | - | - | - |
| Pendapatan Tersedia bagi Saham Biasa Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 9655 | 13643 | 14694 | 16078 |
| Penyesuaian Dilusi | - | - | - | - |
| Laba Bersih Dilusi | 9862 | 13643 | 14694 | 16363 |
| Saham Rata-Rata Tertimbang Dilusi | 3010 | 3112 | 3217 | 3243 |
| EPS Dilusi Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 3,21 | 4,38 | 4,57 | 4,96 |
| Dividen per Saham - Terbitan Primer Saham Biasa | 2,04 | 2 | 1,96 | 1,92 |
| EPS Dilusi Dinormalisasi | 3,92 | 4,38 | 4,57 | 4,96 |

Dari data laba rugi diatas dapat dilihat pendapatan operasi dari Walmart mengalami penurunan di setiap tahunnya, dimulai pada tahun 2015 hingga 2017.

Pendapatan operasional di tahun 2015 : 27.147, 2016 : 24,105, dan di tahun 2017: 22.764.

Begitu pula dengan laba bersih perusahaan yang turun secara signifikan dimulai dari tahun 2015 hingga 2017.

Laba bersih di tahun 2015: 16.363, 2016: 14.694, dan di tahun 2017 : 13.643

Gambar 5.1 Logo Walmart



2. Amazon.inc

Amazon merupakan perusahaan yang bergerak di situs berbelanja berbasis online, Amazon merupakan wadah bagi konsumen untuk mencari barang-barang yang mereka butuhkan termasuk dalam produk elektronik, dan menjadi salah satu ancaman bagi Perusahaan Best Buy.

Amazon sendiri baru berdiri 23 Tahun hingga saat ini.

Grafik 5.2 Pendapatan Amazon.inc

| Periode Akhir: | 2017 31/12 | 2016 31/12 | 2015 31/12 | 2014 31/12 |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Pendapatan | 177866 | 135987 | 107006 | 88988 |
| Pendapatan | 177866 | 135987 | 107006 | 88988 |
| Pendapatan Lainnya, Total | - | - | - | - |
| Biaya Pendapatan, Total | 111934 | 88265 | 71651 | 62752 |
| Laba Kotor | 65932 | 47722 | 35355 | 26236 |
| Total Biaya Operasi | 173760 | 131801 | 104773 | 88810 |
| Penjualan/Umum/Administrasi Beban, Total | 38992 | 27284 | 20411 | 16650 |
| Penelitian & Pengembangan | 22620 | 16085 | 12540 | 9275 |
| Penyusutan / Amortisasi | - | 1716 | 1381 | 1146 |
| Biaya (Pendapatan) Bunga - Net Operasi | - | - | - | - |
| Pengeluaran (Pendapatan) Tak Biasa | - | - | - | - |
| Biaya Operasi Lainnya, Total | 214 | -1549 | -1210 | -1013 |
| Pendapatan Operasi | 4106 | 4186 | 2233 | 178 |
| Pendapatan (Biaya) Bunga, Net Non-Operasi | -646 | -371 | -680 | -295 |
| Untung (Rugi) Penjualan Aset | - | - | - | - |
| Lainnya, Bersih | 346 | 77 | 15 | 6 |
| Laba Bersih Sebelum Pajak | 3806 | 3892 | 1568 | -111 |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Provisi Pajak Penghasilan | 769 | 1425 | 950 | 167 |
| Laba Bersih Setelah Pajak | 3037 | 2467 | 618 | -278 |
| Saham Minoritas | - | - | - | - |
| Ekuitas dalam Afiliasi | -4 | -96 | -22 | 37 |
| Penyesuaian GAAP AS | - | - | - | - |
| aba Bersih Sebelum Item Luar Biasa | 3033 | 2371 | 596 | -241 |
| Total Item Luar Biasa | - | - | - | - |
| Laba Bersih | 3033 | 2371 | 596 | -241 |
| Total Penyesuaian terhadap Laba Bersih | - | - | - | - |
| Pendapatan Tersedia bagi Saham Biasa Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 3033 | 2371 | 596 | -241 |
| Penyesuaian Dilusi | - | - | - | - |
| Laba Bersih Dilusi | 3033 | 2371 | 596 | -241 |
| Saham Rata-Rata Tertimbang Dilusi | 493 | 484 | 477 | 462 |
| EPS Dilusi Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 6,15 | 4,9 | 1,25 | -0,52 |
| Dividen per Saham - Terbitan Primer Saham Biasa | - | - | - | - |
| EPS Dilusi Dinormalisasi | 6,15 | 4,9 | 1,25 | -0,52 |

Dari data laba rugi diatas dapat dilihat pendapatan operasi dari Amazon mengalami peningkatan dan juga penurunan di setiap tahunnya, dimulai pada tahun 2015 hingga 2017.

Pendapatan operasional di tahun 2015 : 2233, 2016 : 4186, dan di tahun 2017: 4106.

Begitu pula dengan laba bersih perusahaan yang turun secara signifikan dimulai dari tahun 2015 hingga 2017.

Laba bersih di tahun 2015: 596, 2016: 2371, dan di tahun 2017 : 3033

Gambar 5.2 Amazon.Inc



3. Target Corp.

Target Corporation merupakan pesaing yang paling lama dalam industri ini, Target sendiri sudah beroperasi selama 115 Tahun dan sudah memiliki banyak pelanggan setia.

Tabel 5.3 Pendapatan Target Corp.

| Periode Akhir: | 2017 28/01 | 2016 30/01 | 2015 31/01 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Pendapatan | 69495 | 73785 | 72618 |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Biaya Pendapatan, Total | 48872 | 51997 | 51278 |
| Laba Kotor | 20623 | 21788 | 21340 |
| Total Biaya Operasi | 64526 | 68255 | 68083 |
| Pendapatan Operasi | 4969 | 5530 | 4535 |
| Pendapatan (Biaya) Bunga, Net Non-Operasi | -1004 | -607 | -882 |
| Untung (Rugi) Penjualan Aset | - | - | - |
| Lainnya, Bersih | - | - | - |
| Laba Bersih Sebelum Pajak | 3965 | 4923 | 3653 |
| Provisi Pajak Penghasilan | 1296 | 1602 | 1204 |
| Laba Bersih Setelah Pajak | 2669 | 3321 | 2449 |
| Saham Minoritas | - | - | - |
| Ekuitas dalam Afiliasi | - | - | - |
| Penyesuaian GAAP AS | - | - | - |
| Laba Bersih Sebelum Item Luar Biasa | 2669 | 3321 | 2449 |
| Total Item Luar Biasa | 68 | 42 | -4085 |
| Laba Bersih | 2737 | 3363 | -1636 |
| Total Penyesuaian terhadap Laba Bersih | - | - | - |
| Pendapatan Tersedia bagi Saham Biasa Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 2669 | 3321 | 2449 |
| Penyesuaian Dilusi | - | - | - |
| Laba Bersih Dilusi | 2737 | 3363 | -1636 |
| Saham Rata-Rata Tertimbang Dilusi | 582,5 | 632,9 | 634,7 |

| | | | |
|--------------------------------------------------|------|------|------|
| EPS Dilusi Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 4,58 | 5,25 | 3,86 |
| Dividen per Saham - Terbitan Primer Saham Biasa | 2,32 | 2,16 | 1,9 |
| EPS Dilusi Dinormalisasi | 4,58 | 4,59 | 3,86 |

Dari data laba rugi diatas dapat dilihat pendapatan operasi dari Target co. Mengalami peningkatan dan penurunan di setiap tahunnya, dimulai pada tahun 2015 hingga 2017.

Pendapatan operasional di tahun 2015 : 4535, 2016 : 5530, dan di tahun 2017: 4969

Begitu pula dengan laba bersih perusahaan yang turun secara signifikan dimulai dari tahun 2015 hingga 2017.

Laba bersih di tahun 2015: -1636, 2016: 3363, dan di tahun 2017 : 2737

Gambar 5.3 Logo Target corp.



4. Gateway Inc.

Gateway sendiri sudah beroperasi selama 43 tahun dan terkenal dengan produknya seperti komputer, PC, Laptop dan aksesoris komputer lainnya namun Gateway mulai merambahi industri retail dan merupakan pesaing yang cukup unggul dalam industri ini.

Tabel 5.4 Pendapatan Gateway Inc.

| Periode Akhir: | 2017 30/09 | 2016 30/09 | 2015 30/09 | 2014 30/09 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Pendapatan | 21794,78 | 12113,86 | 9030,89 | 7205,54 |
| Pendapatan | 21794,78 | 12113,86 | 9030,89 | 7205,54 |
| Pendapatan Lainnya, Total | - | - | - | - |
| Biaya Pendapatan, Total | 6687,18 | 2769,58 | 1919,84 | 1436,28 |
| Laba Kotor | 15107,61 | 9344,29 | 7111,06 | 5769,26 |
| Total Biaya Operasi | 17049,67 | 7931,65 | 6029,57 | 4748,87 |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| Penjualan/Umum/Administrasi Beban, Total | 10092,16 | 5524,78 | 4133,78 | | 3292,85 |
| Penelitian & Pengembangan | - | - | - | | - |
| Penyusutan / Amortisasi | - | - | - | | - |
| Biaya (Pendapatan) Bunga - Net Operasi | - | - | - | | - |
| Pengeluaran (Pendapatan) Tak Biasa | 270,34 | -362,71 | -24,05 | | 19,73 |
| Biaya Operasi Lainnya, Total | - | - | - | | - |
| Pendapatan Operasi | 4745,11 | 4182,21 | 3001,32 | 2456,68 | |
| Pendapatan (Biaya) Bunga, Net Non-Operasi | -305,05 | 125,92 | 82,38 | 60,35 | |
| Untung (Rugi) Penjualan Aset | - | - | - | - | |
| Lainnya, Bersih | 30,49 | 29,51 | -28,43 | 23,39 | |
| Laba Bersih Sebelum Pajak | 4470,55 | 4337,64 | 3055,27 | 2540,42 | |
| Provisi Pajak Penghasilan | 1488,01 | 1426,72 | 1204,55 | 1025,09 | |
| Laba Bersih Setelah Pajak | 2982,54 | 2910,93 | 1850,72 | 1515,33 | |
| Saham Minoritas | -34,31 | - | 2,73 | 0,46 | |
| Ekuitas dalam Afiliasi | - | - | - | - | |
| Penyesuaian GAAP AS | - | - | - | - | |
| Laba Bersih Sebelum Item Luar Biasa | 2948,23 | 2910,93 | 1853,45 | 1515,79 | |
| Total Item Luar Biasa | - | - | - | - | |
| Laba Bersih | 2948,23 | 2910,93 | 1853,45 | 1515,79 | |
| Total Penyesuaian terhadap Laba Bersih | -0 | - | - | - | |
| Pendapatan Tersedia bagi Saham Biasa Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 2948,23 | 2910,93 | 1853,45 | 1515,79 | |

| | | | | |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Penyesuaian Dilusi | - | - | - | - |
| Laba Bersih Dilusi | 2948,23 | 2910,93 | 1853,45 | 1515,79 |
| Saham Rata-Rata Tertimbang Dilusi | 37,15 | 37,15 | 35,26 | 34,55 |
| EPS Dilusi Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 79,36 | 78,36 | 52,57 | 43,87 |
| Dividen per Saham - Terbitan Primer Saham Biasa | 40 | 27 | 18 | 15 |
| EPS Dilusi Dinormalisasi | 88,45 | 71,88 | 52,33 | 44,52 |

Sumber: <https://id.investing.com/equities/gmo-payment-gateway-income-statement>

Dari data laba rugi diatas dapat dilihat pendapatan operasi dari Gateway mengalami peningkatan di setiap tahunnya, dimulai pada tahun 2015 hingga 2017.

Pendapatan operasional di tahun 2015 : 3001, 2016 : 4182, dan di tahun 2017: 4745.

Begitu pula dengan laba bersih perusahaan yang naik secara signifikan dimulai dari tahun 2015 hingga 2017.

Laba bersih di tahun 2015: 1853, 2016: 2910, dan di tahun 2017 : 2948

Gambar 5.4 Logo Gateway Inc.



5. Costco Wholesale Corp.

Costco sendiri sudah beroperasi 34 tahun dalam industri ini, dan merupakan salah satu pesaing yang diperhitungkan dalam industri ini.

Tabel 5.5 pendapatan Costco Wholesale Corp.

| Periode Akhir: | 2017 03/09 | 2016 28/08 | 2015 30/08 | 201431/08 | |
|------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------|--------|
| Total Pendapatan | 129025 | 118719 | 116199 | 112640 | |
| Pendapatan | 129025 | 118719 | 116199 | | 112640 |
| Pendapatan Lainnya, Total | - | - | - | | - |
| Biaya Pendapatan, Total | 111882 | 102901 | 101065 | 98458 | |
| Laba Kotor | 17143 | 15818 | 15134 | 14182 | |
| Total Biaya Operasi | 124914 | 115047 | 112575 | 109420 | |
| Penjualan/Umum/Administrasi Beban, Total | 13032 | 12146 | 11510 | | 10962 |
| Penelitian & Pengembangan | - | - | - | | - |
| Penyusutan / Amortisasi | - | - | - | | - |
| Biaya (Pendapatan) Bunga - Net Operasi | - | - | - | | - |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pengeluaran (Pendapatan) Tak Biasa | - | - | - | - |
| Biaya Operasi Lainnya, Total | - | - | - | - |
| Pendapatan Operasi | 4111 | 3672 | 3624 | 3220 |
| Pendapatan (Biaya) Bunga, Net Non-Operasi | -89 | -64 | -27 | -35 |
| Untung (Rugi) Penjualan Aset | - | - | - | - |
| Lainnya, Bersih | 17 | 11 | 7 | 12 |
| Laba Bersih Sebelum Pajak | 4039 | 3619 | 3604 | 3197 |
| Provisi Pajak Penghasilan | 1325 | 1243 | 1195 | 1109 |
| Laba Bersih Setelah Pajak | 2714 | 2376 | 2409 | 2088 |
| Saham Minoritas | -35 | -26 | -32 | -30 |
| Ekuitas dalam Afiliasi | - | - | - | - |
| Penyesuaian GAAP AS | - | - | - | - |
| Laba Bersih Sebelum Item Luar Biasa | 2679 | 2350 | 2377 | 2058 |
| Total Item Luar Biasa | - | - | - | - |
| Laba Bersih | 2679 | 2350 | 2377 | 2058 |
| Total Penyesuaian terhadap Laba Bersih | - | - | - | - |
| Pendapatan Tersedia bagi Saham Biasa Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 2679 | 2350 | 2377 | 2058 |
| Penyesuaian Dilusi | - | - | - | - |
| Laba Bersih Dilusi | 2679 | 2350 | 2377 | 2058 |
| Saham Rata-Rata Tertimbang Dilusi | 440,94 | 441,26 | 442,72 | 442,49 |
| EPS Dilusi Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 6,08 | 5,33 | 5,37 | 4,65 |

| | | | | |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|
| Dividen per Saham - Terbitan Primer Saham | 1,85 | 1,65 | 1,47 | 1,28 |
| Biasa | | | | |
| EPS Dilusi Dinormalisasi | 6,08 | 5,33 | 5,37 | 4,65 |

Sumber: <https://id.investing.com/equities/costco-whsl-corp-new-income-statement>

Dari data laba rugi diatas dapat dilihat pendapatan operasi dari Costco mengalami peningkatan di setiap tahunnya, dimulai pada tahun 2015 hingga 2017.

Pendapatan operasional di tahun 2015 : 3624, 2016 : 3672, dan di tahun 2017: 4111.

Begitu pula dengan laba bersih perusahaan yang naik di tahun 2015 ke 2016 dan naik di tahun berikutnya.

Laba bersih di tahun 2015: 2377, 2016: 2350, dan di tahun 2017 : 2679

Gambar 5.5 Logo Costco Wholesale Corp



Melalui data laba rugi yang disajikan diatas, akan dibandingkan dengan laporan laba rugi dari perusahaan Best Buy sendiri. Dengan mengetahui laporan laba rugi dari perusahaan, akan didapat pendapatan perusahaan di bagian operasional dimana dapat dilihat bahwa semakin tinggi pula penjualan dari perusahaan. Dengan tingginya penjualan maka strategi yang dijalankan pun terlihat semakin efektif.

Tabel 5.6 Pendapatan Best Buy Co.

| | | | | | |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|
| Total Pendapatan | 42151 | 39403 | 39528 | 40339 | |
| Pendapatan | 42151 | 39403 | 39528 | | 40 |
| Pendapatan Lainnya, Total | - | - | - | | |
| Biaya Pendapatan, Total | 32275 | 29963 | 30334 | 31292 | |
| Laba Kotor | 9876 | 9440 | 9194 | 9047 | |
| Total Biaya Operasi | 40308 | 37549 | 38153 | 38889 | |
| Penjualan/Umum/Administrasi Beban, Total | 8023 | 7678 | 7624 | | 7 |
| Penelitian & Pengembangan | - | - | - | | |
| Penyusutan / Amortisasi | - | - | - | | |
| Biaya (Pendapatan) Bunga - Net Operasi | - | 3 | 4 | | |
| Pengeluaran (Pendapatan) Tak Biasa | 10 | -95 | 191 | | |
| Biaya Operasi Lainnya, Total | - | - | - | | |
| Pendapatan Operasi | 1843 | 1854 | 1375 | 1450 | |
| Pendapatan (Biaya) Bunga, Net Non-Operasi | -26 | -38 | -65 | -63 | |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Untung (Rugi) Penjualan Aset | - | - | - | - |
| Lainnya, Bersih | - | - | - | - |
| Laba Bersih Sebelum Pajak | 1817 | 1816 | 1310 | 1387 |
| Provisi Pajak Penghasilan | 535 | 609 | 503 | 141 |
| Laba Bersih Setelah Pajak | 1282 | 1207 | 807 | 1246 |
| Saham Minoritas | - | - | - | - |
| Ekuitas dalam Afiliasi | - | - | - | - |
| Penyesuaian GAAP AS | - | - | - | - |
| Laba Bersih Sebelum Item Luar Biasa | 1282 | 1207 | 807 | 1246 |
| Total Item Luar Biasa | -282 | 21 | 90 | -13 |
| Laba Bersih | 1000 | 1228 | 897 | 1233 |
| Total Penyesuaian terhadap Laba Bersih | - | - | - | - |
| Pendapatan Tersedia bagi Saham Biasa Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 1282 | 1207 | 807 | 1246 |
| Penyesuaian Dilusi | - | - | - | - |
| Laba Bersih Dilusi | 1000 | 1228 | 897 | 1233 |
| Saham Rata-Rata Tertimbang Dilusi | 307,1 | 322,6 | 350,7 | 353,6 |
| EPS Dilusi Tidak Termasuk Item Luar Biasa | 4,17 | 3,74 | 2,3 | 3,52 |
| Dividen per Saham - Terbitan Primer Saham Biasa | 1,3 | 1,07 | 0,88 | 0,7 |
| EPS Dilusi Dinormalisasi | 4,2 | 3,55 | 2,64 | 3,54 |

Dari data laba rugi diatas dapat dilihat pendapatan operasi dari Best Buy mengalami penurunan dan peningkatan di setiap tahunnya, dimulai pada tahun 2015 hingga 2017.

Pendapatan operasional di tahun 2015 : 1375, 2016 : 1854, dan di tahun 2017: 1843.

Begitu pula dengan laba bersih perusahaan yang sempat naik di tahun 2016 namun mengalami penurunan di tahun 2017 signifikan dimulai dari tahun 2015 hingga 2017.

Laba bersih di tahun 2015: 897, 2016: 1228, dan di tahun 2017 : 1000

Dari Laporan Laba rugi di atas dapat dilihat bahwa pendapatan bersih setiap perusahaan terlihat jauh berbeda, hal tersebut dapat dilihat dari pendapatan di bagian operasional. pada awalnya, Walmart memiliki pendapatan bersih paling tinggi dibanding dengan yang lainnya, sedangkan Best Buy memiliki laba bersih paling rendah dibanding dengan yang lainnya. Dapat dilihat pendapatan bersih dari Best Buy menurun di tahun 2018 dibandingkan dari tahun sebelumnya walaupun sempat naik di tahun 2017 dibandingkan dari tahun 2016.

Berikut adalah tabel komparasi untuk memperlihatkan penjualan dari setiap perusahaan:

Tabel 5.7 Komparasi Persaingan:

| No | Nama Perusahaan | Usia Perusahaan | Pendapatan Operasi | Laba Bersih |
|----|-----------------|-----------------|--------------------|-------------|
| 1 | Walmart | 55 Tahun | 17301 | 9862 |
| 2 | Amazon | 23 Tahun | 4106 | 3033 |
| 3 | Target | 115 Tahun | 4312 | 2934 |
| 4 | Costco | 34 Tahun | 4111 | 2679 |
| 5 | Gateway | 43 Tahun | 4745 | 2948 |
| 6 | Best Buy | 52 Tahun | 1847 | 1000 |

Terlihat dari tabel diatas bahwa perusahaan Walmart memegang posisi tertinggi baik dari pendapatan maupun laba bersih, dari tabel ini dapat disimpulkan pula bahwa usia perusahaan tidak terlalu berpengaruh pada pendapatan dari perusahaan , perusahaan walmart dapat berkembag dan memiliki penjualan yang paling tinggi disebabkan karena banyaknya cabangnya di seluruh dunia, serta daya tarik dari promosi yang dilakukan olehnya, sedangkan Best Buy, menduduki peringkat terakhir diantara pesaingnya.

5.1.2 Perbandingan Jumlah Toko Best Buy

Dalam industri elektronik yang ketat jumlah toko sangatlah berpengaruh untuk menunjang penjualan perusahaan, berikut adalah daftar jumlah toko perusahaan yang tersebar diseluruh dunia.

| No | Nama Perusahaan | Usia Perusahaan | Jumlah Toko |
|----|-----------------|-----------------|---------------------|
| 1 | Walmart | 55 Tahun | 11718 |
| 2 | Amazon | 23 Tahun | <i>Online store</i> |
| 3 | Target | 115 Tahun | 1829 |
| 4 | Costco | 34 Tahun | 767 |
| 5 | Gateway | 43 Tahun | 1515 |
| 6 | Best Buy | 52 Tahun | 1509 |

5.1.3 Biaya Promosi Best Buy

Berikut adalah Tabel komparasi Pengeluaran perusahaan terhadap jasa situs pencarian di Google.

| Top Consumer Electronics Advertisers in Paid Search Heading Into Black Friday <small>based on Product Listing Ad and Text Ad spend on top 2,500 consumer electronics-related keywords, U.S. Google Nov. 1-22, 2014</small> | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Advertiser | PLA Spend | Text Ad Spend | Total Spend |
| bestbuy.com | \$7.2 million | \$2.6 million | \$9.8 million |
| walmart.com | \$1.9 million | \$2.8 million | \$4.7 million |
| shop.sprint.com | \$2.6 million | \$1.9 million | \$4.5 million |
| store.apple.com | \$2 million | \$1.1 million | \$3.1 million |
| amazon.com | \$0 | \$3 million | \$3.0 million |
| apple.com | \$0 | \$2.5 million | \$2.5 million |
| verizonwireless.com | \$1.1 million | \$1.1 million | \$2.2 million |
| att.com | \$1.1 million | \$839,000 | \$1.9 million |
| t-mobile.com | \$185,000 | \$1.6 million | \$1.8 million |
| microsoftstore.com | \$946,000 | \$667,000 | \$1.6 million |
| target.com | \$705,000 | \$724,000 | \$1.4 million |
| ebay.com | \$1.1 million | \$225,000 | \$1.3 million |
| store.hp.com | \$341,000 | \$428,000 | \$769,000 |
| bhphotovideo.com | \$640,000 | \$90,000 | \$730,000 |
| newegg.com | \$642,000 | \$9,000 | \$651,000 |
| dell.com | \$179,000 | \$411,000 | \$590,000 |
| homedepot.com | \$408,000 | \$180,000 | \$588,000 |
| sears.com | \$212,000 | \$302,000 | \$514,000 |
| staples.com | \$376,000 | \$116,000 | \$492,000 |
| lunexshop.com | \$0 | \$483,000 | \$483,000 |

AdGoaroo 2014

Terlihat Bahwa Best Buy mengeluarkan dana yang paling besar dibandingkan dengan pesaingnya. Dapat dilihat Bestbuy sendiri mengeluarkan Tujuh juta Dollar untuk biaya promosinya.

Dari beberapa Tabel komparasi diatas dapat dilihat bahwa Best buy sendiri telah mengeluarkan biaya promosi yang paling besar dibandingkan dengan pesaingnya, namun untuk jumlah toko yang dimiliki Bestbu kalah jauh dibanding pesaingnya yaitu Walmart. Dilihat dari ketidakunggulan Best buy dibanding Pesaingannya dalam hal pendapatan, terlihat ada ketidakefektifan strategi yang

dijalankan oleh Best Buy, dimana Best Buy sendiri Telah mengeluarkan Biaya yang cukup besar dalam hal promosinya.

5.1.2 Analisis Teori Bersaing *Five Forces*

- **Ancaman Masuk**

Masuknya perusahaan-perusahaan sejenis di bidang ritel menjadi ancaman bagi setiap perusahaan yang menjalani usahanya. Namun pada kenyataannya perusahaan yang sudah berdiri lama ini tidak memiliki kekhawatiran yang cukup besar untuk hal ini. Hal ini ditunjukkan dengan masih berdirinya perusahaan ini dan semakin berkembangnya perusahaan ini.

- **Persaingan Eksternal**

Persaingan eksternal adalah kekuatan yang paling signifikan dari Lima Pasukan Porter dan sangat tinggi di antara di industri ritel elektronik konsumen. Menurut Yahoo Finance, ada sekitar 5 perusahaan besar yang diperdagangkan secara publik dan menjual sebagian besar produk elektronik. Ada juga banyak peritel swasta yang melayani ceruk pasar tertentu.

Namun dinamika saat ini yang perlu diperhatikan adalah penjualan online dari setiap pesaing, karena tak dapat dipungkiri di era sekarang berbelanja produk secara online dinilai lebih praktis.

- **Ancaman dari Para Peserta Baru**

Ancaman calon pendaftar baru ke industri ritel elektronik konsumen relatif rendah. Pasar modal industri, menurut Yahoo Finance, saat ini \$ 23.2 milyar.

Angka ini jauh lebih rendah daripada industri lain seperti Apparel Stores (\$ 37,2 miliar), Home Improvement Stores (\$ 53,0 miliar) atau Toko Diskon Varietas (\$ 240,4 milyar). Kapitalisasi pasar yang rendah mengimplikasikan bahwa tidak akan sulit untuk masuk industri hanya berdasarkan modal yang dibutuhkan. Namun, calon peserta harus mengatasi reputasi merek superior yang telah dibeli oleh Best Buy. Best Buy telah membangun sebuah reputasi untuk menjual produk kelas menengah hingga tinggi dan layanan pelanggan yang sangat baik. Itu akan sulit bagi peserta untuk menantang perusahaan. Lebih jauh lagi, akan sulit untuk melakukannya melemahkan perusahaan incumbent yang telah menjalin hubungan dengan pemasok untuk beli barang dagangan dengan harga terendah.

Meskipun ancaman masuknya rendah, potensi calon peserta sebenarnya cukup besar terdiri dari banyak pengecer elektronik online. Pengecer online ini adalah yang paling mungkin kandidat untuk memasuki pasar ritel elektronik konsumen karena mereka sudah memiliki besar inventaris yang ada dan pengalaman luas yang berhubungan dengan pelanggan - dua faktor kunci itu memberi mereka keunggulan potensial. Fakta bahwa mereka saat ini hanya pengecer online. Namun, setelah pengecer online mampu membangun reputasi yang kuat dengan pelanggan, kemungkinan akan memasuki industri untuk menangkap penjualan tambahan melalui pelanggan non-web. Seperti disebutkan, NPM industri rendah (3,80%). Ini berarti bahwa komponen kunci untuk sukses dalam industri ini adalah mendorong penjualan dan memiliki perputaran persediaan tinggi. Perputaran persediaan tinggi menyiratkan bahwa

persediaan besar adalah diperlukan di gudang. Bersama-sama, kedua faktor ini membuat penghalang masuk yang sangat signifikan untuk calon pendatang.

- **Ancaman Produk Pengganti**

Produk pengganti yang dapat mengambil sebagian dari pangsa pasar dari industri ritel elektronik konsumen tidak menimbulkan ancaman besar atau langsung. Namun yang dapat menjadi ancaman dimana saat ini hanya dengan memiliki satu alat elektronik seperti tablet dapat memenuhi semua kebutuhan dan dapat mengganti alat elektronik seperti televisi, handphone, kamera dan lainnya.

- **Daya Tawar Pembeli**

Daya tawar pembeli untuk produk elektronik sangat rendah karena pembeli terutama terdiri dari kelompok individu yang lemah dan terfragmentasi. Ada beberapa alasan untuk ini:

- I. Volume pembelian sangat rendah. Kebanyakan konsumen akan membeli barang yang sifatnya sekali beli dan dipakai untuk bertahun-tahun
- II. Biaya untuk membeli produk elektronik bukanlah persentase yang sangat besar dari anggaran pembeli, tidak seperti membeli rumah atau mobil. Juga, tidak ada persaingan yang ketat antara pembeli untuk merek apa pun (misalnya Sony, Panasonic, Samsung, dan lain-lain).

Akibatnya, pembeli di pasar ritel elektronik tidak memiliki substansial kekuatan tawar atas perusahaan di pasar dan tidak memiliki substansial pengaruh pada produk atau harga.

- **Pemasok yang Kuat**

Pemasok merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Terhentinya pasokan dari pemasok dapat menghentikan aktifitas suatu perusahaan.

Pemasok untuk perusahaan di pasar memiliki kekuatan tawar yang relatif tinggi terutama karena fakta bahwa hanya ada sejumlah pemasok yang dituntut pasar. Antara kolam pemasok termasuk produsen utama seperti Sony, Samsung, LG, Panasonic dan Toshiba. Pemasok ini menyediakan teknologi dan perusahaan mutakhir dan Best Buy harus membeli dari mereka untuk menjaga persediaannya tetap segar dan memuaskan pelanggan. Tidak ada cara untuk membeli produk ini; misalnya, integrasi mundur akan sulit dan membutuhkan banyak modal dan keahlian dalam hal teknologi. Ini menunjukkan bahwa pemasok memiliki pengaruh besar pada produk yang mereka produksi. Selain itu, daya tawar yang tinggi dari pemasok juga disebabkan oleh jumlah toko yang mereka miliki. Oleh karena itu, pengecer elektronik harus tetap kompetitif dalam industri. Di sisi lain, ada beberapa faktor yang menurunkan daya tawar para pemasok.

Sementara sebagian besar dari semua pemasok memiliki toko online mereka sendiri untuk mendorong penjualan, mereka hampir bergantung sepenuhnya pada pengecer untuk mendatangkan pendapatan. Pemasok menginginkan produk mereka di rak orang untuk melihat dan mengujinya. Mereka juga mengandalkan tim penjualan di toko ritel untuk membantu mendorong penjualan. Oleh karena itu, perusahaan dapat secara parsial

mengurangi daya tawar pemasok jika ini sangat efektif dalam mendatangkan penjualan. Best Buy, sebagai pemimpin industri, karena itu memiliki lebih banyak daya tawar dari pengecer lain. Selain itu, meski mungkin tidak ada persaingan yang intensif antara pembeli untuk satu merek, ada persaingan yang ketat di antara pemasok. Misalnya, persaingan Blu-ray dan HD-DVD terbaru antara Sony dan Sony Toshiba menyebabkan berkurangnya daya tawar untuk pemasok ini.

5.2 Strategi perusahaan Best buy

Untuk menghadapi ketatnya persaingan dalam industri ini, Best Buy telah melakukan banyak strategi untuk memenangkan hati konsumen.

5.2.1 Analisis Strategi Generik

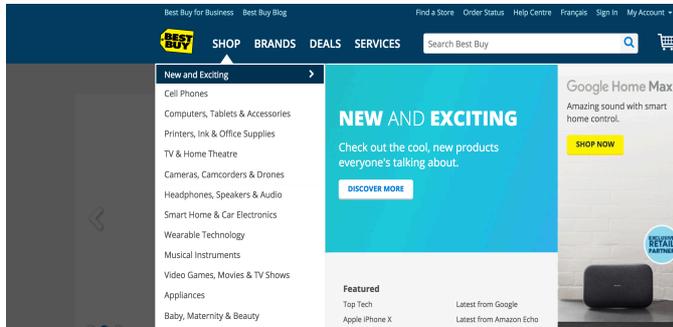
Perusahaan-perusahaan ritel barang elektronik pastilah menggunakan banyak cara untuk mendapatkan perhatian dan ingin dipiling oleh pelanggan, namun cara seperti apa yang dilakukakn Best Buy Company untuk mendapatkan pelanggan. Secara tidak langsung Best Buy telah menggumakan ketiga strategi dari Strategi generic, hal ini memperlihatkan bahwa Best buy memang telah banyak menjalankan strategi demi meningkatkan pejualan dan memenangkan persaingan.

- **Strategi Fokus (*Focus Strategy*)**

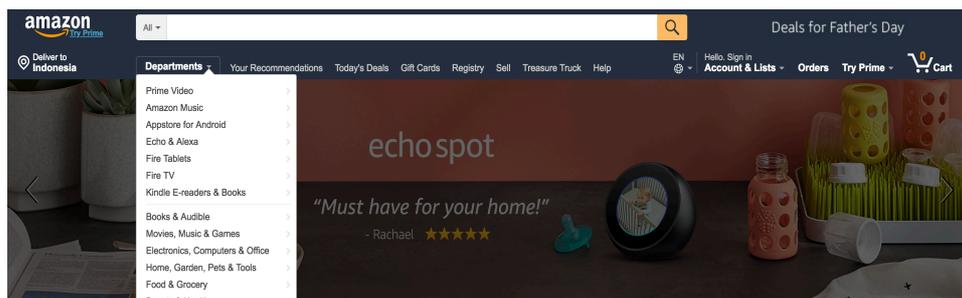
Best Buy berusaha untuk tetap fokus dalam punjualan elektronik, berbeda dengan perusahaan lainnya yang selain berbasis, ritel elektronik, mereka juga merambahi industry *fashion*, *games*, dan lain sebagainya.

Iniilah yang membuat Best Buy menjadi sedikit berbeda dibanding dengan competitor terdekatnya.

Gambar 5.12 Perbedaan Best Buy dengan Amazon dari segi produk yang dijual.



Gambar 5.13 Perbedaan Best Buy dengan Amazon dari segi produk yang dijual.



1. Menambah Jumlah Toko

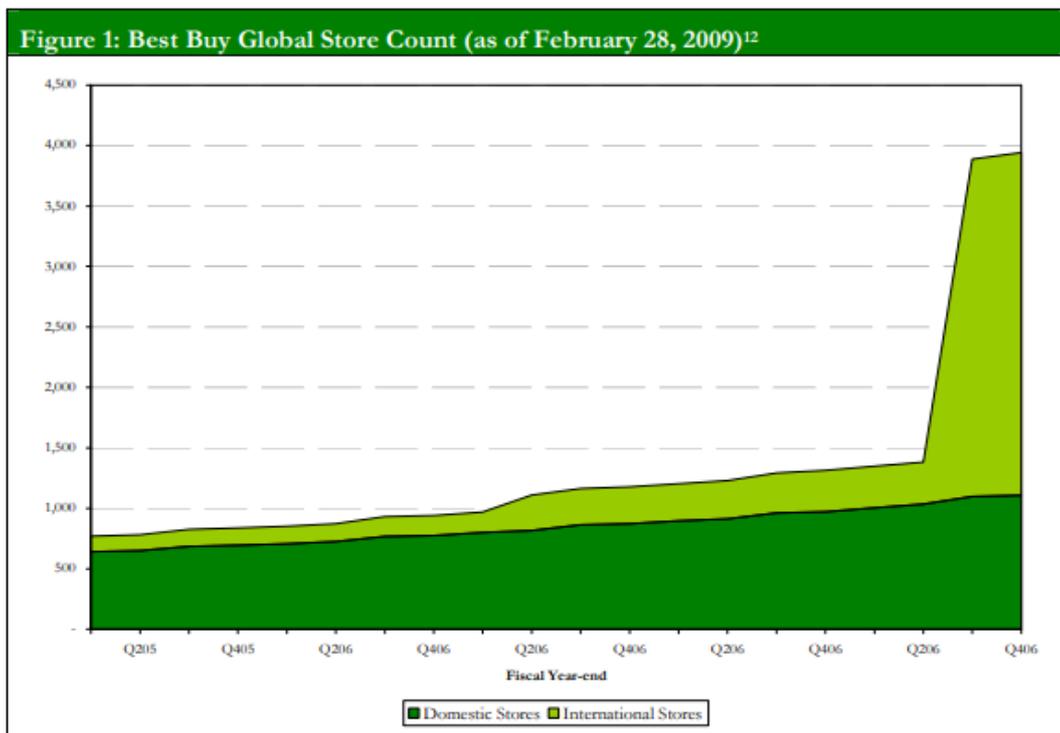
Lahir dan kuatnya pesaing melalui fitur penjualan online sangatlah menjadi perhatian dari Best Buy, salah satu strategi Best buy untuk menghadapi ancaman ini adalah dengan menambah jumlah toko yang dimilikinya.

Perluasan toko ritel untuk Best Buy memainkan peran penting dalam pertumbuhan pendapatan dan keberhasilan. Untuk tahun 2009, Best Buy mengoperasikan sebanyak 4.000 toko ritel di seluruh dunia. Di atas satu dekade

terakhir, Best Buy hampir menggandakan jumlah toko di dalam negeri setiap lima tahun.

Mayoritas pertumbuhan toko internasional berasal dari akuisisi The Carphone Gudang dan Peralatan Bintang Lima. Selain itu, perusahaan membuka toko Best Buy di Shanghai dan toko percontohan di Meksiko. Gambar 4.2 menunjukkan penambahan toko baru di dalam negeri dan internasional selama lima tahun fiskal terakhir. Berikut Tabel 4.2 menunjukkan rincian toko.

Gambar 5.9 Grafik jumlah toko Best Buy



Tabel 5.8 Jumlah Toko Best Buy

| Table 2: Best Buy Global Store Breakdown (as of February 28, 2009) ¹³ | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|-------|--------|--------|--------------|
| Store Type | U.S. | Canada | China | Mexico | Europe | Acquire Year |
| Best Buy | 1023 | 58 | 5 | 1 | 0 | N/A |
| Future Shop | 0 | 139 | 0 | 0 | 0 | 2001 |
| Magnolia AV | 6 (standalone) | 0 | 0 | 0 | 0 | 2001 |
| Geek Squad | 6 (standalone) | 0 | 0 | 0 | 0 | 2003 |
| Pacific Sales | 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2007 |
| Five Star Appliances | 0 | 0 | 164 | 0 | 0 | 2007 |
| The Carphone Warehouse | 0 | 0 | 0 | 0 | 2465 | 2008 |
| Best Buy Mobile | 38 (standalone) | 3 | 0 | 0 | 0 | 2008 |

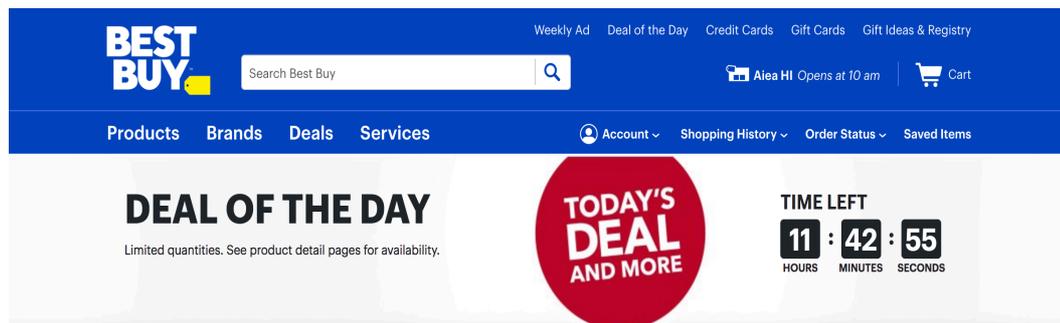
potongan harga adalah hal yang sangat menarik bagi konsumen dimana konsumen mendapatkan pengurangan harga dari yang seharusnya dibayarkan. Namun Best Buy melakukannya dengan cara yang menguntungkannya pula, dimana konsumen harus mendaftarkan dirinya dan membuat akun pada BestBuy.com maka konsumen tersebut akan mendapatkan diskon.

Gambar 5.9 Diskon jika melakukan aktivasi

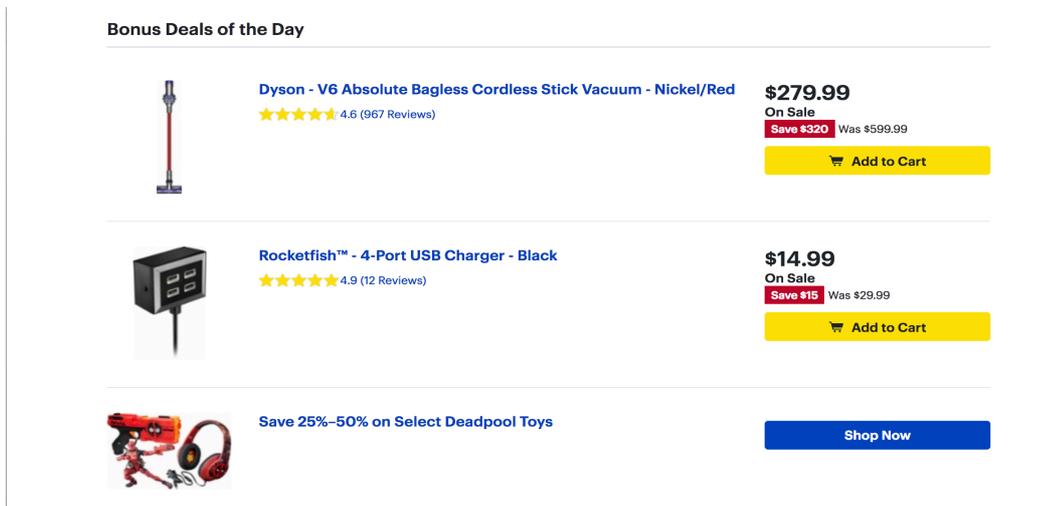
The image shows the top portion of the Best Buy website. At the top left is the Best Buy logo. To its right is a search bar with the text "Search Best Buy" and a magnifying glass icon. Below the search bar is a navigation menu with the following items: "Products", "Brands", "Deals", and "Services". The main content area features a large promotional banner with a light blue background. The banner text reads: "Save \$300 on the Samsung Galaxy Note8, S9 or S9+ with qualified activation." The Samsung logo is positioned in the bottom right corner of the banner. In the top right corner of the website header, the text "Weekly A" is partially visible.

Hal tersebut bertujuan agar konsumen akan selalu membuka situs belanja Best Buy sebagai komparasi jika membeli sebuah produk.

Gambar 5.11 Penawaran spesial setiap hari



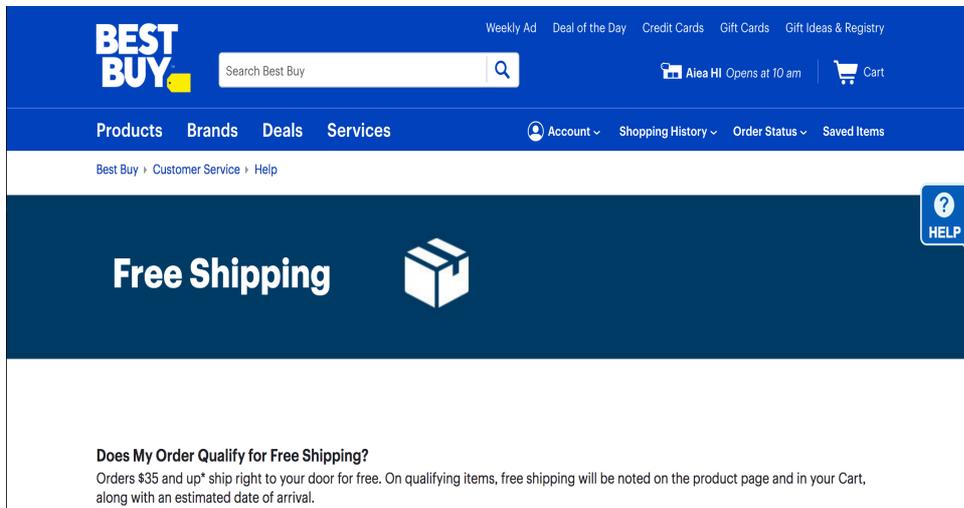
Gambar 5.10 Penawaran spesial setiap hari



- Memberikan pengiriman gratis

Pengiriman gratis menjadi hal yang sangat mempermudah konsumen dimana hal tersebut dapat menjadi poin tambahan dimata konsumen untuk berbelanja di Best Buy

Gambar 5.12 Pengiriman Grati



- Memberi Poin setiap pembelian

Memberikan poin saat pembelian merupakan strategi dari Best Buy agar konsumen akan tetap setia.

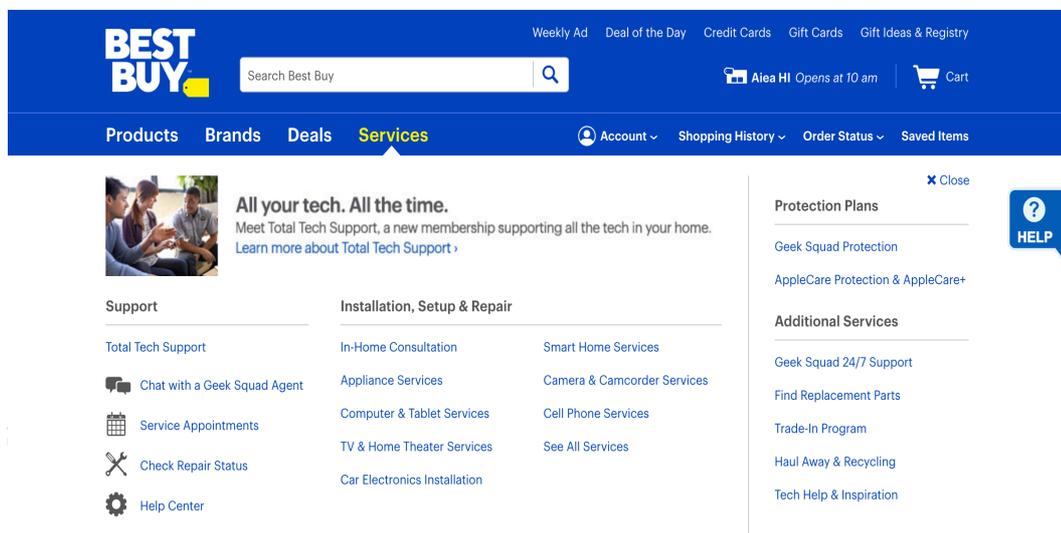
Karena Best Buy memberikan banyak penawaran dengan poin yang didapatkan, dimana konsumen dapat membeli sebuah produk dengan jumlah poin tertentu, dan poin akan terus bertambah seiring dengan pembelanjaan.

Gambar 5.13 Dapat membayar menggunakan poin

The image shows a screenshot of the Best Buy website's header and a promotional banner. The header is a dark blue bar with the Best Buy logo on the left, a search bar in the center, and navigation links on the right including 'Weekly Ad', 'Deal of the Day', 'Credit Cards', 'Gift Cards', and 'Gift Ideas & Registry'. Below the header is a secondary navigation bar with 'Products', 'Brands', 'Deals', and 'Services' on the left, and 'Account', 'Shopping History', 'Order Status', and 'Saved Items' on the right. The main banner features a woman holding a gold credit card with the text 'PAY WITH POINTS' and 'Use your credit card rewards at BestBuy.com®'. Below the banner is a white box with a 'How It Works' section containing three bullet points: 'Anyone with an eligible rewards card from participating partners can see and apply points at checkout.', 'Choose how many rewards points you would like to use for your purchase.', and 'Applied points will appear as a credit on your card statement after your purchase.' To the right of this section is a 'Partners' section with the American Express Membership Rewards logo and the 'thankyou' logo.

Hal ini merupakan strategi dari Best Buy untuk meningkatkan kualitas pelayanan dari konsumen.

Gambar 5.14 Customer Care



5.3 Efektifitasan Strategi

Sejauh ini strategi yang telah dijalankan oleh Best Buy sudah cukup kreatif dan inovatif namun kendala yang paling besar yang dialami Best Buy adalah memang pada ketatnya persaingan yang ada pada industri ini.

Best buy telah banyak menjalankan strategi untuk mengedepankan belanja di toko lebih baik dibandingkan dengan online dimana seperti yang dapat dilihat diatas bahwa Best buy banyak memberikan Penawaran seperti jasa

pemasangan gratis, customer care, dan jumlah toko yang banyak, namun hal tersebut tidak tyerlalu efektif dikarenakan mudahnya bagi konsumen untuk berbelanja melalui situs online, walau Best Buy juga sudah memiliki situs online untuk membelanjanya sendiri.

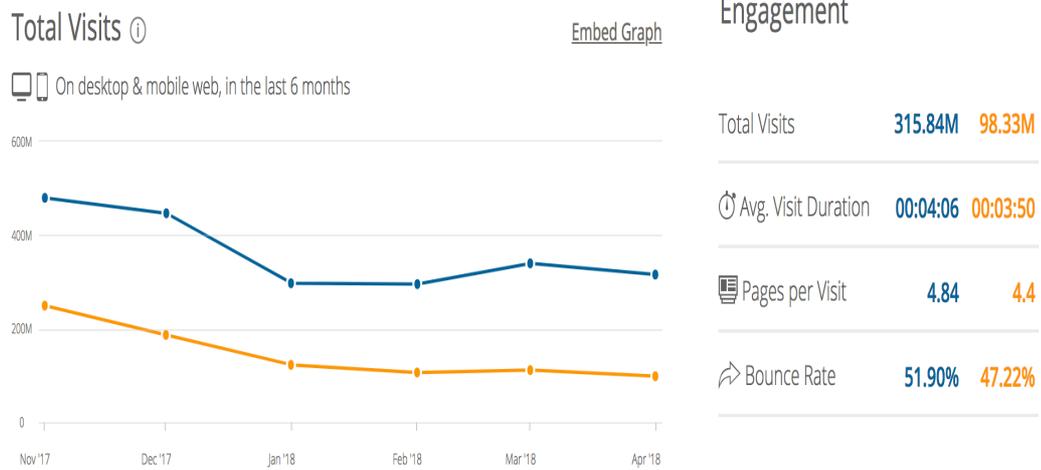
Ketidakefektifan tersebut dapat dilihat dari perbandingan pendapatan yang diperoleh oleh perusaha- perusahaan saingannya, dimana Best buy terlihat memiliki pendapatan yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing- pesaingnya.

Best Buy mengeluarkan Banyak dana untuk membiayai promosinya, namun hal tersebut tidak berbanding lurus dengan pendapatan yang didapatkan oleh Best Buy, dimana Best buy kalah bersaing dengn pesaingnya dari segi pendapatan.

Berikut merupakan data pembanding keefektifan situs berbelanja pesaing dibandingkan dengan situs berbelanja Perusahaan Best Buy

Walmart vs BestBuy

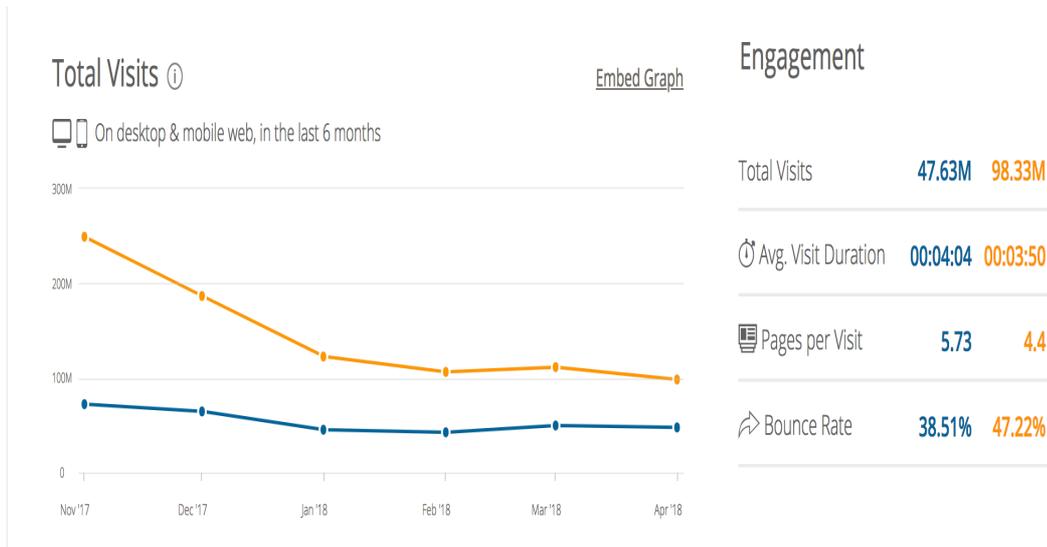
Gambar 5.6



Dapat dilihat dari grafik diatas bahwa Best buy terlihat jauh tertinggal dari Walmart dari jumlah orang yang mengunjungi situs Onlinenya, walau rata-rata waktu pengunjungan situsnya tidak terlalu jauh.

Costco vs BestBuy

Gambar 5.9

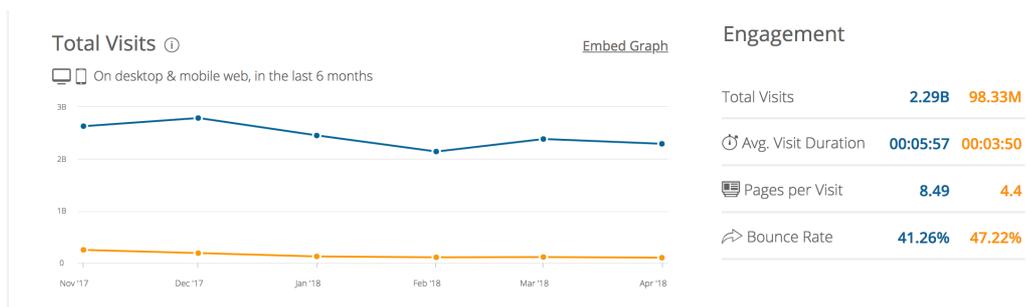


Sumber: <https://www.similarweb.com/website/walmart.com?competitors=BestBuy.com>

Dapat dilihat dari grafik diatas bahwa Best buy terlihat mengungguli Costco dari jumlah orang yang mengunjungi situs Onlinenya, walau rata- rata waktu pengunjungan situsnya tidak terlalu jauh.

Amazon.Inc vs Bestbuy

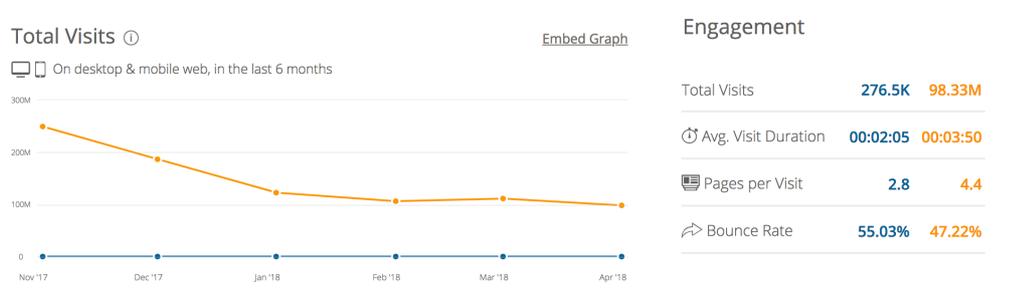
Gambar 5.8



Dapat dilihat dari grafik diatas bahwa Best buy terlihat jauh tertinggal dari Amazon dari jumlah orang yang mengunjungi situs Onlinenya, walau rata- rata waktu pengunjungan situsnya tidak terlalu jauh.

Gateway vs Bestbuy

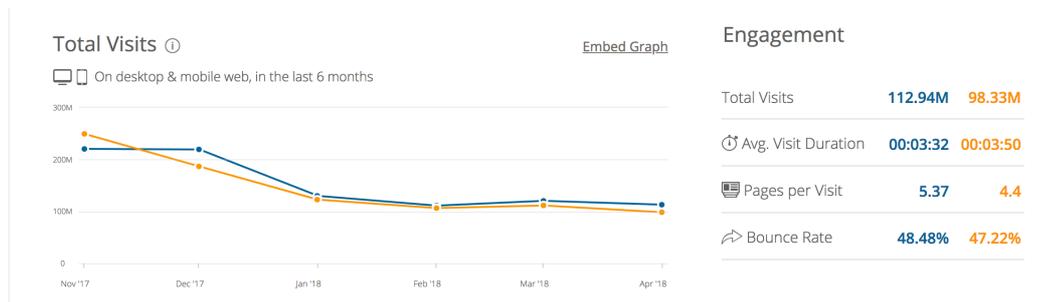
Gambar 5.10



Dapat dilihat dari grafik diatas bahwa Best buy terlihat jauh mengungguli Gateway dari jumlah orang yang mengunjungi situs Onlinenya, walau rata- rata waktu pengunjungan situsnya tidak terlalu jauh, namun Costco adalah perusahaan yang tidak terlalu berfokus pada penjualan onlinenya.

Target.corp vs Bestbuy

Gambar 5.7



Dapat dilihat dari grafik di atas Best Buy dan target cukup sengit dalam hal keefektifan penggunaan situs penjualan, sedangkan Best Buy terlihat kalah dari pesaing lainnya seperti Amazon dan Walmart.

Dapat dilihat dari keseluruhan table diatas bahwa Best buy sendiri masih tidak unggul dari situs penjualan onlinenya, dimana pada data yang didapat pada table pengeluaran biaya promosi Best buy memperlihatkan bahwa biasa promosi Best buy online lah yang paling tinggi pengeluarannya dibandingkan dengan pesaingnya.

Sehingga focus strategi yang telah dijalankan oleh Best Buy terlihat tidak efektif disebabkan situs penjualan Best Buy yang tidak seefektif pesaing lainnya.

5.4 Strategi Best Buy mendatang

Untuk menghadapi persaingan yang sengit pemilihan dan penggunaan strategi sangatlah penting untuk memperkuat posisi perusahaan, namun perusahaan juga harus memikirkan strategi apa yang harus digunakan untuk menghadapi persaingan dimasa mendatang, strategi itupun harus melihat keadaan dan situasi industry serta aspek- aspek penting yang dimiliki perusahaan sampai saat ini, aspek- aspek ini meliputi kelebihan

dan kekurangan perusahaan, ancaman yang dapat terjadi, peluang yang harus diambil serta lingkungan eksternal dan internal dari industry dan dari perusahaan Best buy sendiri.

5.4.1 Analisis SWOT

Untuk mendapatkan strategi yang paling efektif untuk perusahaan di masa mendatang, pemilihan strategi haruslah dilihat dari situasi dan kondisi perusahaan hingga saat ini.

Berikut kondisi dan situasi perusahaan hingga saat ini dilihat dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman:

- *Strenght* (kekuatan)
 1. Best buy memiliki banyak Toko yang tersebar di beberapa Negara, hal ini menjadi poin lebih dari Best Buy dimana ada pesaingnya yang hanya berfokus pada penjualan online
 2. Best buy merupakan perusahaan yang sudah lama berdiri dan memiliki reputasi yang baik.
- *Weakness* (kelemahan)
 1. Situs penjualan online yang dimiliki Best buy tidak seefektif pesaingnya, hal ini menyebabkan penjualan elektronik dari situs online best buy kalah dibanding perusahaan pesaingnya seperti Amazon dan Walmart
 2. Best buy terlihat kesulitan menghadapi persaingan, ini terlihat dari kalahnya Best buy dengan perusahaan lain dari segi pendapatan.

- *Oportunity* (peluang)
 1. Best Buy dapat bekerja sama dengan Toserba- toserba ternama dimana sekarang ada banyak toserba yang menjual elektronik didalam tokonya
 2. Best buy dapat menjadi sponsor dari event- event, dimana itu dapat digunakan untuk menjadin ajang promosi baik situs onlinenya maupun dalam meningkatkan *brand awareness.*]

- *Threat* (ancaman)
 1. Banyaknya situs dan aplikasi penjualan online yang menawarkan kemudahan bagi konsumen untuk memesan dan memebeli.
 2. Rendahnya permintaan konsumen terhadap barang elektronik yang dinilai masih dapat digunakan.

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>OT SW</p> | <p>STRENGHT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Best buy memiliki banyak Toko yang tersebar di beberapa Negara • Best buy merupakan perusahaan yang sudah lama berdiri dan memiliki reputasi yang baik. | <p>WEAKNESS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situs penjualan online yang dimiliki Best buy tidak seefektif pesaingnya • Best buy terlihat kesulitan menghadapi persaingan, |
| <p>OPORTUNITY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Best Buy dapat bekerja sama dengan Toserba-toserba ternama • Best buy dapat menjadi sponsor dari event- event, menjadin ajang promosi baik. | <p>STRATEGI SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dengan reputasi yang dimiliki oleh best buy, akan mudah untuk bekerja sama dengan toserba ternama • Dengan banyaknya toko best buy, event | <p>STRATEGI WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melalui toserba meningkatkan penganalan produk yang dijual oleh best buy. • Event dapat menimbulkan <i>Brand Awareness</i> untuk meningkatkan |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | yang dapat diambil dapat bersifat multi nasional. | pengenalan terhadap situs online dari Best buy |
| <p>TREAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banyaknya situs dan aplikasi penjualan online yang menawarkan kemudahan bagi Konsumen. • Rendahnya permintaan konsumen terhadap barang elektronik yang dinilai masih dapat digunakan. | <p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dengan banyaknya jumlah toko, dapat memberi kemudahan bagi konsumen untuk mencoba produknya dan tidak menunggu waktu yang lama • Dengan banyak toko dan reputasi, akan memudahkan konsumen untuk melakukan servis serta berkonsultasi | <p>STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dengan tidak efektifnya penjualan online Best buy harus berfokus pada penjualan di toko, serta meningkatkan Brand Awareness melalui promosi dan sponsorship • Memberikan discount ataupun penawaran yang menarik sehingga konsumen ingin mengganti produk yang telah dimilikinya. |

Sumber: data diolah

Berdasarkan table SWOT diatas, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Strategi SO (*Strenght and Weakness*)

Strategi ini dilakukan untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan guna menangkap peluang yang dimiliki perusahaan. Menggunakan reputasi

perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan perusahaan lain yang bertujuan untuk melakukan kerjasama, jika Best buy bekerja sama dengan toserba, hal ini akan sangat menguntungkan bagi Best buy, dimana toserba dipastikan menjadi tempat yang sangat ramai dikunjungi oleh masyarakat, sehingga akan memberikan keuntungan dari banyak aspek bagi Best Buy. Mensponsori event- event akan sangat berguna bagi pemasaran Best buy sendiri, selain mempromosikan brandnya, Best buy juga dapat mempromosikan situs penjualan onlinenya. ditambah lagi dengan banyaknya toko yang tersebar di seluruh Negara dapat menambah dan mempermudah Best Buy dalam mencari event- event yang sesuai.

- Strategi WO (*Weakness and Opportunity*)

Strategi ini diterapkan bagi perusahaan menggunakan peluang demi mengatasi kelemahan. Melalui toserba, penjualan perusahaan sera online pun akan semakin tertasi masalahnya, dimana dengan memasukan produk ke toserba akan meningkatkan penjualan dan memberikan pemahaman lebih baik berbelanja di toko.

Dengan mensponsori event dapat menjadi tempat bagi Best Buy untuk mempromosikan situs Berbelanja onlinenya.

- Strategi ST (*Strenght and Treat*)

Strategi ini dilakukan untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki demi menghadapi ancaman. Dengan bekerjasama dengan toserba dapat dilihat

Best buy dapat berinteraksi dengan konsumen, serta memberikan pelayanan secara langsung sehingga dapat memberikan pemahaman bagi konsumen untuk berbelanja langsung melalui toko dibandingkan melalui penjualan online. Selain konsumen dapat mencoba produknya, konsumen tidak harus menunggu beberapa hari untuk menikmati produk karena produk dapat langsung dibawa .

- Strategi WT (*Weakness and Treat*)

Strategi ini diterapkan saat perusahaan harus mampu mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan agar terhindar dari ancaman usaha yang akan dihadapi. Dengan tidak efektifnya penjualan Best Buy secara online, Best buy harus berfokus pada penjualan langsung, oleh karena itu bekerja sama dengan toserba dapat dinilai cukup efektif.

Dengan tersebarnya toko Best buy di banyak toserba, akan menimbulkan minat konsumen untuk melihat- lihat produk elektronik, sehingga konsumen dapat diberikan anjuran untuk mengganti produknya yang dinilai sudah layak untuk diganti.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dengan merujuk pada permasalahan yang ingin diteliti pada Bab II.

1. Posisi Best Buy ditengah persaingan industry ritel elektronik ini tidaklah baik, dimana best Buy memiliki data pendapatan yang jumlahnya dibawah pendapatan pesaing- pesaingnya. Hal ini dapat disebabkan kesalahan strategi yang dijalankan oleh Best Buy.
2. Strategi yang dijalankan Best Buy selama ini adalah strategi focus, dimana BestBuy tetap pada fokusnya saja untuk menjual peoduk elektroniknya tanpa menjual produk lain diluar industrinya hal itu juga disebabkan karena inovasi- inovasi yang dilakukan oleh Best Buy sudah banyak dilakukan oleh pesaingnya, seperti diskon, poin berbelanja, pengantaran gratis, member, dan lainnya.

Best Buy sedikit terlambat untuk menyadari bahwa penjualan ritel elektronik dimasa mendatang akan mengarah pada online shopping, dimana ada banyak kelebihan online shopping dibandingkan dengan berbelanja di suatu took, dima pesaing seperti Amazon yang memang pada dasarnya memiliki kibrat di online shopping akan sangat mudah untuk menyelip bahkan melebihi penjualan daripada Best Buy, walau sekarang Best Buy sudah memiliki web dan aplikasi sendiri untuk berbelanja secara online, namun Amazon lebih cepat dalam mengambil hati dan kesetiaan

konsumen dengan pelayanannya sehingga akan sulit bagi Best Buy untuk membuat konsumen berpindah.

3. Best Buy Company sempat melakukan inovasi dengan menambah banyak fasilitas didalam toko, seperti permainan, coffee shop, ruang musik, dan lain- lain, dengan menggunakan semua produk dari Best Buy, ditujukan agar konsumen menjadi nyaman dan memberikan pengalaman belanja, namun pada kenyataannya hal tersebut kurang efektif disebabkan konsumen lebih memilih untuk berbelanja secara online, selain menghemat waktu mereka juga dapat melihat lihat tanpa harus berjalan mengelilingi toko.
4. Best Buy juga pernah mencoba melakukan ekspansi lintas industri, dimana Best Buy ingin membuat produk handphone sendiri dengan melakukan join dengan salah satu peritel telepon seluler terkemuka di Amerika Serikat, namun faktanya memang berjalan baik namun pada akhirnya tetap tidak sejauh yang diharapkan.

Selain itu perkembangan bisnis dari sector online sangatlah berpengaruh pada persaingan ini, seperti Amazon dan Walmart yang memiliki penjualan yang cukup baik melalui online dan dimana Amazon memiliki dasar berbelanja online yang sudah sangat terkenal. Amazon dan Walmart tidaklah hanya menjual elektronik, namun juga menjual peralatan rumah, kantor, fashion dan lainnya, hal ini membuat situs Amazon dan Walmart menjadi sangat terkenal dibandingkan dengan Best Buy.

Upaya yang dilakukan oleh Best buy seperti menambah jumlah toko pun menjadi tidak efektif disebabkan sudah kuatnya pesaing dalam penjualan secara online.

5. Sejauh ini strategi yang digunakan Bestbuy masih kurang efektif, dapat dilihat dari kalahnya Best Buy dalam menguasai pasar. Strategi- strategi yang dilakukan Best Buy terkesan sama seperti dengan pesaingnya tanpa ada hal yang membuat Best Buy berbeda dengan pesaingnya.
6. Dengan melakukan Analisis SWOT strategi yang harus digunakan oleh perusahaan kedepan demi menghadapi persaingan haruslah melihat dari peluang yang dimiliki perusahaan yaitu, perusahaan dapat bekerja sama dengan toserba dan mensponsori event- event yang dinilai berhubungan demi meningkatkan *Brand Awarness*.

Dengan tidak efektifnya penjualan Best Buy secara online, Best buy harus berfokus pada penjualan langsung, oleh karena itu bekerja sama dengan toserba dapat dinilai cukup efektif.

Dengan tersebarnya toko Best buy di banyak toserba, akan menimbulkan minat konsumen untuk melihat- lihat produk elektronik, sehingga konsumen dapat diberikan anjuran untuk mengganti produknya yang dinilai sudah layak untuk diganti.

Menggunakan reputasi perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan perusahaan lain yang bertujuan untuk melakukan kerjasama, jika Best buy bekerja sama dengan toserba , hal ini akan sangat menguntungkan bagi Best buy, dimana toserba dipastikan menjadi tempat yang sangat ramai

dikunjungi oleh masyarakat, sehingga akan memberikan keuntungan dari banyak aspek bagi Best Buy.

Mensponsori event- event akan sangat berguna bagi pemasaran Best buy sendiri, selain mempromosikan brandnya, Best buy juga dapat mempromosikan situs penjualan onlinenya. ditambah lagi dengan banyaknya toko yang tersebar di seluruh Negara dapat menambah dan mempermudah Best Buy dalam mencari event- event yang sesuai.

menggunakan teori pada *five forces* dapat ditemukan kesimpulan bahwa Permasalahan utama pada Best Buy adalah keterlambatannya untuk memilih strategi, keterlambatannya menyadari bahwa bisnis ritel dimasa mendatang akan lebih berfokus pada penjualan online.

Hal ini sangat berpengaruh karena produknya dipandang sebagai barang mewah dan sebaliknya tidak perlu. Masalah kedua yang akan dihadapi Best Buy adalah, peningkatan jangka panjang persaingan dari pesaing seperti Wal-Mart, Amazon.com dan pengecer online. Guncangan di industri ritel elektronik konsumen telah meninggalkan hanya beberapa pemain dan persaingan akan meningkat karena perusahaan berusaha untuk mendapatkan pangsa pasar.

Selain itu, karena ritel internet menjadi lebih mudah dan terlihat efektif, Best Buy akan tetap kalah semua bisnisnya jika tidak menilai kembali model bisnisnya. Singkatnya, walaupun Best Buy telah mulai merambah ke penjualan berbasis online dan melalui aplikasi dari *application store IOS* maupun *playstore android*, akan sulit untuk melawan nama besar dari Amazon.Inc.

Beberapa solusi telah diberikan oleh para konsultan, salah satunya dari Oasis Consulting untuk mengatasi masalah di atas dan menyarankan manajemen Best Buy untuk mempertimbangkannya.

Berikut kesimpulan yang dapat diambil dari teori *five forces*:

- Ancaman Pendetang Baru

Tingginya modal untuk memulai bisnis ini menjadi halangan untuk pendatang baru, selain tingginya modal pesaing yang dihadapi pun akan sulit untuk dihadapi karena telah memiliki nama besar, oleh karena itu ancaman pendatang baru tidaklah terlalu berbahaya untuk perusahaan ini.

Namun, tetap harus diwaspadai untuk pendatang baru yang mengambil segmen low cost.

- Daya Tawar Penyuplai

Penawaran dari penyuplai sangatlah beragam untuk produk-produk elektronik, Best Buy memiliki kewajiban untuk memilih produk yang efektif sehingga sesuai dengan strategi yang ingin dia jalankan.

- Ancaman Produk Substitusi

Hal ini terlihat dari kurangnya keefektifan Best Buy menggunakan penjualan onlinenya, sehingga konsumen yang biasanya datang ke toko Best Buy untuk membeli produk akan berpindah ke perusahaan lain yang menawarkan fitur online yang terkesan lebih praktis.

- Daya Tawar Pembeli

Pembeli produk ini sangatlah sedikit volumenya, dikarenakan produk dipastikan memiliki harga yang tinggi dan masa penggunaannya cukup lama, oleh karena itu daya tawar pembeli cukup rendah untuk industri ini.

- Persaingan Eksternal

Dapat dikatakan bahwa Best Buy menggunakan strategi yang kurang efektif untuk melawan pesaingnya hal ini dilihat dari pendapatan yang paling rendah antar pesaingnya dan ketidak efektifan Best Buy menggunakan situs penjualan onlinenya, padahal dalam industry ini sangatlah penting untuk meningkatkan penjualan dalam bentuk online.

Namun Best Buy sudah mulai mengikuti pesaingnya dengan menggunakan fitur online walau sudah terlambat melihat penjualan-penjualan perusahaan lain meningkat dikarenakan faktor penjualan onlinenya.

6.2 Saran

6.2.1 Solusi Jangka Pendek

1. Tetap pada *Focus Strategy*

Dimana dengan tetap melakukan strategi focus terhadap produk yang dijual serta didukung dengan media Promosi yang efektif maka pendapatan dari Best Buy pun akan meningkat.

Namun yang harus diperhatikan adalah karena tingginya penjualan dalam bidang online maka perusahaan seperti Best Buy haruslah memberikan penawaran- penawaran untuk memenangkan hati konsumen, seperti :

- **Layanan Pemasangan Rumah Tie-in**

Best Buy menawarkan layanan pemasangan di rumah untuk sistem video dan audio melalui beberapa tempat: Best Beli di-toko, Magnolia Audio Video toko mandiri dan Magnolia Pusat Home Theater dalam toko Best Buy. Layanan instalasi ini memiliki sangat tinggi margin untuk jumlah tenaga kerja yang terlibat. Lebih jauh, layanan ini akan sangat diinginkan oleh mereka yang tidak mengerti teknologi. Manajemen harus meningkatkan upaya penjualan layanan ini kepada pelanggan untuk membantu meningkatkan pendapatan top-line. Satu kemungkinan adalah untuk Best Buy untuk memaketkan produk yang akan membutuhkan layanan instalasi, seperti pemasangan TV di dinding, DVR atau pemutar DVD ketika pelanggan membeli peralatan video dan audio. Sejak pelanggan biasanya cenderung meningkatkan teknologi secara bertahap, bukan semuanya secara bersamaan, kemungkinan yang lain adalah menawarkan program loyalitas layanan instalasi. Keuntungannya adalah dua

kali lipat yaitu: pelanggan kembali ke Best Buy untuk produk dan pemasangan jika perlu.

- **Mengefektifkan Kembali Program Shopping Experience (Pengalaman Berbelanja)**

Setelah dilihat dan diteliti yang menjadi faktor utama turunnya penjualan Best Buy adalah kalah bersaingnya Best Buy dengan pesaing yang menjual produk secara online.

Oleh karena itu program yang telah Best Buy buat yaitu pengalaman berbelanja di Best Buy harus diefektifkan, sejauh ini Best Buy telah melakukannya dengan membuat *member card* dan poin untuk setiap pembelian, situs jual beli online Best Buy, *free shipping*, dan lain sebagainya, hal ini terlihat membuahkan hasil walau belum terlihat begitu signifikan. Namun dengan melakukan inovasi- inovasi serupa itu akan memperbaiki kondisi perusahaan dan meningkatkan penjualan.

- **Menunda Upaya Ekspansi**

Utang Best Buy meningkat lebih dari dua kali lipat selama tahun 2008- 2009, Ini disebabkan akuisisi The Carphone Warehouse. Sementara itu penting untuk perusahaan untuk memperluas operasinya lebih jauh ke seluruh dunia, mungkin lebih bijaksana agar strategi ini dimasukkan dalam upaya ekspansi dalam jangka pendek. Dengan ekonomi masih krisis kredit global, tidak jelas bagaimana belanja konsumen akan mempengaruhi Best Buy dalam beberapa kuartal berikutnya, sehingga perusahaan mungkin memerlukan beberapa

penyangga keuangan. Oasis Konsultan merekomendasikan agar manajemen berhati-hati selama proses ekspansi dan mengendalikan biaya dan mulai mengefektifkan pada penjualannya secara online

6.2.2 Solusi Jangka Panjang

Komitmen untuk Menyediakan Produk tingkat Menengah hingga tinggi Sangat penting, dimana Best Buy dapat membedakan dirinya dari ruang produk Wal-Mart, Target dan Costco selama beberapa tahun terakhir telah menempatkan diri mereka sendiri, yaitu low-end elektronik konsumen. Berupaya bersaing dengan pengecer besar, mereka bermain di lapangan yang sama adalah untuk terlibat dalam perang harga yang Best Buy pasti kalah. Best Buy terlalu kecil dalam perbandingan relatif dan tidak berhubungan dengan non-elektronik lainnya dalam lini produk. Oleh karena itu, perusahaan harus memperkuat reputasinya yang sudah ada dan citra perusahaan dengan berkomitmen untuk hanya menyediakan produk-produk kelas menengah hingga tinggi. Oasis Consulting menyarankan manajemen untuk mempertajam daftar produknya untuk menggantikan low-end produk dengan produk kelas menengah hingga kelas atas. Best Buy mungkin juga ingin melayani kepentingan mereka yang mengerti teknologi - kelompok demografis yang mendiskon pengecer seperti WalMart tidak akan pernah bisa menangkap.

Fokus Toko Best Buy oleh Eliminating Appliances seperti disebutkan dalam laporan, kategori peralatan telah memposting komponen negatif dan hanya mewakili 6% dari bauran pendapatan. Oasis Consulting merekomendasikan

manajemen itu secara bertahap menghapus peralatan dan memindahkan lini produk ke Penjualan Pasifik, di mana mereka berada lebih tepat. Tidak hanya peralatan rumah yang menyimpang dari gambar Best Buy sebagai toko onestop produk dan layanan teknologi, tetapi dapat membuat toko Best Buy untuk bersaing dengan pengecer perbaikan rumah seperti Home Depot dan Lowe's. Memindahkan alat kategori ke Penjualan Pasifik juga akan membantu melayani kebutuhan pelanggannya dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Luis, S. (2013). *Execution Winners: Menyikap Rahasia Sukses 12 Perusahaan dalam Eksekusi Strategi dan Memerangi Persaingan Bisnis*, Jakarta: Gramedia.
- David, R. F. (2002). *Manajemen Strategis: Konsep*. (D. A. Sindoro, Trans.) PT. Prenhallindo.
- Boyle, M. (2006, 3 29). Best Buy's Giant Gamble. *FORTUNE*.
- Cheng, A. (2009, 4 9). Best Buy Seeks To Steal Share In Mobile Market. *Dow Jones Newswires*.
- J.A.F., S. F. (2005). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ian Kwok, R. D. (2009). *Strategic Report for Best Buy*.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*.
- Achin, L. (2009). *Company Statement and Slogan*. Retrieved 5 2018, from <http://www.makingafortune.biz/list-of-companies-b/Best-Buy.htm>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy (Technique for Analyzing Industries and Competitors)*. The Free Press.
- Best Buy*. (n.d.). Retrieved 4 2018, from Best Buy.com: <https://corporate.BestBuy.com/about-Best-Buy/>
- Amazon*. (n.d.). Retrieved 4 2018, from Amazon.com: <https://www.amazon.com/>
- Costco*. (n.d.). Retrieved 4 2018, from Costco-Wholesale.com: <https://www.costco-wholesale.com/>
- Walmart*. (n.d.). Retrieved 4 2018, from Walmart.com: <https://www.walmart.com/>
- similiarweb*. (n.d.). Retrieved 5 2018, from similiarweb.com: <https://www.similarweb.com/website/walmart.com?competitors=bestbuy.com>
- statista*. (n.d.). Retrieved 8 2018, from statista.com: <https://www.statista.com/statistics/249585/total-number-of-best-buy-stores-worldwide/>
- adgooroo*. (n.d.). Retrieved from www.adgooroo.com: <https://www.adgooroo.com/wpcontent/uploads/2014/11/Consumer-Electronics-Top-20-Advertisers-AdGooroo-Nov-2014.jpg>
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balance Scorecard*. Jakarta, Indonesia: Gramedia Pustaka.
- Porter, M. E. (2007). *Competitive Strategy*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.

- A, F. (2006). *Pengantar Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Porter, M. A. (1995). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- (n.d.). Retrieved 3 2018, from Investing:
<https://www.investing.com/equities/best-buy>
- (n.d.). (Gateway, Producer) Retrieved 4 2018, from
<https://www.gateway.com/>
- (n.d.). (g. corp., Producer, & gateway corp) Retrieved 4 2018, from
<https://www.gateway.com/>