

# TESIS

## EKSISTENSI JUAL BELI ONLINE PADA PLATFORM MARKETPLACE ZALORA INDONESIA

### *EXISTENCE OF ONLINE SHOPPING ON ZALORA INDONESIA AS MARKETPLACE PLATFORM*

INDRA ASAAD  
A012222089



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024

# **TESIS**

## **EKSISTENSI JUAL BELI ONLINE PADA PLATFORM MARKETPLACE ZALORA INDONESIA**

### ***EXISTENCE OF ONLINE SHOPPING ON ZALORA INDONESIA AS MARKETPLACE PLATFORM***

Disusun dan diajukan oleh :

**INDRA ASAAD  
A012222089**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**EKSISTENSI JUAL BELI ONLINE  
PADA PLATFORM MARKETPLACE ZALORA INDONESIA**

Disusun dan diajukan oleh:

**INDRA ASAAD  
NIM A012222089**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **08 Maret 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

  
Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.  
NIP 196402051988101001

  
Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP 196806291994031002

  
Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Indra Asaad  
Nim : A012222089  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **EKSISTENSI JUAL BELI ONLINE PADA PLATFORM MARKETPLACE ZALORA INDONESIA**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 08 Maret 2024

Yang Menyatakan,



Indra Asaad

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena hanya dengan berkat, penyertaan dan bimbingan-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan Tesis ini yang berjudul **“EKSISTENSI JUAL BELI ONLINE PADA PLATFORM MARKETPLACE ZALORA INDONESIA”**, Selama proses penulisan Tesis ini, begitu banyak bantuan dan dukungan yang diterima penulis dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar, beserta jajarannya, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menjadi bagian dari civitas akademik Universitas Hasanuddin
2. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin sekaligus selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan arahan, memberi masukan dan memberi tambahan ilmu serta pendalaman penulisan Tesis ini.
3. Bapak Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si, CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin sekaligus selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah memberikan arahan, memberi masukan dan memberi tambahan ilmu serta memberikan tambahan referensi dalam penulisan Tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM, Bapak Prof Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg., C.PM dan Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si.,

CRA., CRP., CWM. selaku team Penguji yang memberi banyak masukan dalam penulisan Tesis ini.

5. Bapak/ibu staf dan pegawai lingkup program studi magister manajemen selaku pegawai di Universitas Hasanuddin yang telah membantu seluruh proses pengurusan administrasi selama menjadi mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar.
6. Kepada seluruh teman-teman Program Studi Magister Manajemen, Kelas B1 dan juga kelas B1 Strategik Universitas Hasanuddin Makassar, terima kasih atas kebersamaan selama perkuliahan.
7. Kepada Karyawan/Karyawati dan Kepala Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan dan Barat dan Tenggara atas diberinya kesempatan untuk melanjutkan studi di Universitas Hasanuddin Makassar.
8. Secara khusus tesis ini saya persembahkan untuk kedua Orang tua penulis, Bapak M. Asaad Ali Idrus dan Ibu Nursiah yang telah melahirkan, membesarkan, serta Istri dan anak-anak tercinta yang telah senantiasa mendukung saya saat tesis ini di tulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar,     Maret 2024

Penulis

Indra Asaad

## ABSTRAK

INDRA ASAAD. *Eksistensi Jual Beli Online pada Platform Marketplace Zalora Indonesia* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Muhammad Sobarsyah).

Penelitian ini bertujuan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi oleh Zalora Indonesia. Kemudian menciptakan strategi bisnis yang tepat untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh Zalora Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan yakni penelitian kualitatif. Jumlah informan sebanyak dua ratus informan. Metode analisis yang digunakan yakni SWOT analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Zalora Indonesia menjadi *platform* untuk berbelanja *fashion* dan kecantikan secara *online* dan saat ini menghadapi masalah dengan munculnya banyak *platform marketplace* lain yang menawarkan hal serupa. Oleh karena itu, Zalora Indonesia memerlukan terobosan baru sebagai strategi untuk menjaga eksistensinya sebagai salah satu *marketplace* belanja *online*. Namun di sisi lain, keberadaan Zalora Indonesia memberikan kontribusi dalam memperluas akses konsumen terhadap beragam produk, membangun hubungan erat dengan merek-merek terkemuka, serta menciptakan ekosistem yang mendukung para pelaku usaha kecil dan menengah. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek, eksistensi Zalora Indonesia sebagai entitas tidak hanya memengaruhi pola belanja masyarakat, tetapi juga membentuk arah perkembangan industri *marketplace* di Indonesia.

Kata kunci: Zalora Indonesia, analisis SWOT, *marketplace online*, strategi bisnis



## ABSTRACT

INDRA ASAAD. *Existence of Online Shopping on Zalora Indonesia as Marketplace Platform* (supervised by Abd. Rahman Kadir and Muhammad Sobarsyah).

The research aims to describe the strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced by Zalora Indonesia and subsequently devise the appropriate business strategies to overcome the threats. The research employed the qualitative approach with 200 informants as the samples. The data were analysed using the SWOT analysis. The research result reveals that Zalora Indonesia serves as the online platform for the fashion and beauty shopping, currently grappling with the threats due to the emergence of numerous other marketplace platforms offering similar services. Consequently, Zalora Indonesia requires the innovative breakthroughs as the strategies to maintain its position as the leading online shopping marketplace. However, on the flip side, the presence of Zalora Indonesia contributes to expanding consumers' access to diverse products fostering strong relationships with renowned brands, and creating an ecosystem supporting small and medium-sized enterprises. Taking various aspects into account, the existence of Zalora Indonesia not only influences the consumers' shopping patterns but also shapes the trajectory of the marketplace industry in Indonesia.

Key words: Zalora Indonesia, SWOT analysis, online marketplace and business strategy



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN SAMBUNG .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Masalah Bisnis .....	10
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	10
1.4 Tujuan dan Batasan Penelitian .....	11
<b>BAB II EKSPLORASI MASALAH BISNIS</b>	
2.1 Marketplace .....	12
2.2 Minat Beli Konsumen .....	14
2.3 Kesesuaian Harga dan Kualitas .....	15
2.4 Efektivitas Iklan .....	16
2.5 Promosi Penjualan .....	20
2.6 Kualitas Aplikasi .....	21
2.7 Reputasi Perusahaan .....	22
2.8 Kerangka Konseptual .....	24
2.9 TOWS Matriks .....	28
2.10 Model Porter Five Forces .....	30
<b>BAB III SOLUSI BISNIS</b>	
3.1 Analisis Data Responden .....	33
3.2 Analisis TOWS Matriks .....	42
3.2 Analisis Model Porter Five Forces .....	53
<b>BAB IV PENERAPAN</b>	
4.1 Rencana Implementasi .....	57
4.2 Persyaratan Sumber Daya .....	59
4.3 Kesimpulan dan Diskusi .....	61
DAFTAR PUSTAKA .....	62

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Sebaran Lokasi Pengguna Zalora Indonesia .....	33
Tabel 3.2. Frekuensi Belanja Pengguna Zalora Indonesia .....	35
Tabel 3.3. Penggunaan Zalora Indonesia berdasarkan Jenis Kelamin .....	36
Tabel 3.4. Kelompok Usia Pengguna Zalora Indonesia .....	37
Tabel 3.5. Jenis Pekerjaan dari Pengguna Zalora Indonesia .....	39
Tabel 3.6. Jenis Pendidikan dari Pengguna Zalora Indonesia .....	40
Tabel 3.7. Tingkat Pendapatan Pengguna Zalora Indonesia.....	41
Tabel 3.8. Analisis SWOT .....	44
Tabel 3.9. Analisis TOWS Matriks .....	45
Tabel 4.1. Rencana Implementasi Solusi Bisnis.....	57
Tabel 4.2. Kebutuhan Sumber Daya .....	60

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Pengunjung Marketplace Tahun 2022 .....	2
Gambar 1.2 Pengguna Internet di Indonesia .....	4
Gambar 1.3. Logo Zalora Indonesia .....	7
Gambar 1.4. Brand Kerjasama dengan Zalora Indonesia.....	7

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan internet menjadi salah satu media elektronik yang memberikan dampak yang begitu besar dalam perubahan pola tingkah laku dan gaya hidup pada Masyarakat yang menggunakannya. Dengan berkembang pesatnya teknologi saat ini juga akan diimbangi dengan semakin membaik serta berkembangnya infrastruktur dan aplikasi pendukung yang modern guna memberikan kemudahan bagi para pengguna (Barkatullah, A. H. 2019).

Menurut Akhmad, K. A., & Purnomo, S. (2021) Salah satu hal yang terdampak dari perkembangan teknologi informasi ini yaitu bidang perdagangan. Perdagangan sendiri mengalami perubahan dalam hal proses jual beli dan pemasaran produk dalam jaringan (daring). Proses perdagangan ini lebih dikenal dengan istilah *electronic-Commerce* atau disingkat *e-Commerce* yang merupakan cikal bakal dari lahirnya istilah *marketplace* yang populer saat ini. Potensi penggunaan marketplace saat ini tidak terlepas dari pengguna internet di Indonesia yang terus mengalami peningkatan signifikan tiap tahunnya. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil survey APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia) yang dilakukan oleh Kemenkominfo diperoleh data bahwa pengguna internet Indonesia pada tahun ini berkisar sekitar 215,63 juta orang, atau setara dengan 78,19% dari total populasi Indonesia yaitu 275,77 juta jiwa.

Dengan perkembangan pengguna internet dan tersedianya berbagai aplikasi modern untuk mengakses pasar dalam jaringan seperti saat ini, maka peluang untuk memasuki sistem perdagangan marketplace juga semakin terbuka lebar

untuk siapa saja. Zalora Indonesia merupakan salah satu toko dalam jaringan yang menawarkan koleksi fashion dan kosmetik, baik untuk wanita maupun pria di bawah naungan PT. Fashion Eservices Indonesia yang pada tahun 2014 memutuskan untuk membuka platform marketplace sendiri dengan nama Zalora Indonesia. Dalam perembangannya, platform Marketplace Zalora Indonesia terus mengalami penurunan pengunjung, jika dibandingkan dengan platform marketplace lain yang justru semakin diminati oleh konsumen.



Sumber : <https://store.sirclo.com/blog/marketplace-di-indonesia/>

*Gambar 1.1*

Berdasarkan data yang diperoleh diatas, terlihat bahwa rata-rata kunjungan aplikasi perbulan pada platform marketplace Zalora Indonesia hanya berkisar 2 juta kunjungan, atau sekitar 63,5 kali lipat dari kunjungan shopee yang didirikan pada tahun 2015, hanya selang satu tahun setelah platform marketplace Zalora Indonesia diluncurkan. Dibalik pertumbuhan jumlah konsumen yang semakin meningkat, terlihat bahwa rata-rata kunjungan platform marketplace

Zalora Indonesia justru mengalami penurunan. Hal ini mengindikasikan adanya tantangan yang dialami platform marketplace Zalora Indonesia dalam berbagai hal yang terkait dengan layanan dari platform marketplace yang mereka sediakan, misalnya saja dalam hal menjaga performa layanan aplikasi, peningkatan performa distribusi, dan hal-hal lain yang terkait dengan performa layanan dan harapan konsumen dari layanan tersebut.

Fenomena diatas didukung oleh Peningkatan Pengguna Internet di Indonesia, Data menunjukkan bahwa pengguna internet di Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun. Semakin banyak orang yang memiliki akses internet, semakin banyak potensi pengguna aplikasi marketplace. Hal ini menciptakan peluang untuk pertumbuhan aplikasi marketplace. Penggunaan internet yang lebih luas juga dapat mempengaruhi perilaku konsumen dan membuat mereka lebih cenderung menggunakan platform online untuk berbelanja.



*Gambar 1.2*

Data pertumbuhan jumlah pengguna internet di Indonesia dari tahun 2015 hingga 2023, yang mencapai puncaknya pada angka 215,63, menunjukkan tren yang menegaskan bahwa akses internet semakin menjadi kebutuhan mendasar masyarakat. Pertumbuhan yang stabil ini memiliki dampak besar terutama pada bisnis online, termasuk platform marketplace seperti Zalora Indonesia. Meskipun potensi pasar terus berkembang seiring dengan bertambahnya jumlah pengguna internet, persaingan di pasar online juga semakin sengit. Oleh karena itu, platform-platform ini harus memastikan bahwa layanan mereka dioptimalkan dengan baik untuk penggunaan mobile, dengan kecepatan, responsivitas, dan keamanan yang

diutamakan. Data ini juga mencerminkan perubahan pola pembelian konsumen, yang cenderung beralih ke belanja online untuk kenyamanan dan aksesibilitasnya. Dalam konteks Zalora Indonesia, meskipun pertumbuhan pengguna internet terus meningkat, mereka masih dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan atau meningkatkan jumlah kunjungan ke platform mereka. Oleh karena itu, penting bagi bisnis online untuk terus berinovasi, memberikan pelayanan pelanggan yang unggul, dan beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen online guna memanfaatkan peluang dari pertumbuhan pengguna internet yang terus meningkat.

Penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam menghadirkan solusi bagi platform marketplace Zalora Indonesia untuk mengatasi beberapa tantangan perbaikan performa layanan. Kenyamanan dan kemudahan bertransaksi menggunakan aplikasi marketplace merupakan hal utama bagi kepuasan pelanggan, baik penjual maupun pembeli dalam platform marketplace. selanjutnya, diharapkan hasil dari penelitian ini juga akan menjadi panduan bagi Perusahaan platform marketplace yang mungkin sedang mengalami situasi serupa. Dengan pengambilan kebijakan manajemen yang tepat dan strategis, diharapkan platform marketplace Zalora Indonesia akan dapat meningkatkan performa layanan aplikasi untuk para penggunanya, baik untuk konsumen maupun penjual yang ada di platform marketplace ini.

### **Profil Perusahaan**

Zalora Indonesia merupakan salah satu retail online fashion di Indonesia. Dengan pilihan lebih dari 500 brand lokal dan internasional, Zalora Indonesia membawa fashion ke dalam dimensi yang lebih baik dari

sebelumnya. Zalora Indonesia adalah sebuah toko online yang sudah cukup lama meramaikan pasar e-commerce di Indonesia yang pada tahun 2014 memutuskan untuk membuka marketplace sendiri dengan menggunakan nama Zalora Indonesia. Zalora Indonesia didirikan pada tahun 2012 oleh Catherine Sutjahyo, Zalora Indonesia merupakan bagian dari Zalora Indonesia Grup di Asia yang terdiri dari Zalora Singapura, Zalora Malaysia, Zalora Vietnam, Zalora Taiwan, Zalora Thailand dan Zalora Filipina. Zalora Indonesia sendiri berlokasi di kantor Zalora Indonesia Menara Bidakara I, Lt. 17 Jl. Jendral, Gatot Subroto Kav. 71- 73, Menteng Dalam, Tebet, Jakarta Selatan, 12870 (PT. Fashion Eservices Indonesia).

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan online yang menjual produk-produk fashion baik untuk pria maupun wanita, maka Zalora Indonesia berusaha memenuhi kebutuhan konsumen akan produk fashion. Setahun setelah pendiriannya, pada tahun 2013 Zalora Indonesia memperoleh penghargaan dari Museum Rekor Dunia Indonesia (MURI) sebagai Situs Perdagangan Fashion terbesar di Indonesia. Layaknya belanja online pada umumnya, di Zalora Indonesia konsumen bisa memilih barang sesuai selera, memesan, membayar dengan transfer tunai, m-banking atau menggunakan kartu kredit, lalu barang diantar ke rumah. Namun, rupanya kebutuhan belanja online lebih dari ini. Faktor kenyamanan menentukan niat seseorang dalam berbelanja di marketplace. Untuk memberikan kenyamanan ini, Zalora Indonesia tak hanya menjual barang online namun melayani pembelinya dengan berbagai kemudahan. Seperti pembayaran langsung saat barang diantarkan atau Cash on Delivery (CoD) di beberapa kota dan kabupaten seluruh Indonesia. Masyarakat Indonesia yang tadinya memiliki kecenderungan untuk membeli perlengkapan fashion secara offline mulai tergiring untuk mencoba berbelanja online.



Sumber : Zalora Indonesia.co.id

Gambar 1.3

Logo Zalora Indonesia. memiliki tulisan berwarna hitam dengan latar belakang putih yang bertujuan agar mudah di baca serta di bawah tulisan Zalora Indonesia terdapat alamat website [www.Zalora Indonesia.co.id](http://www.Zalora Indonesia.co.id) atau bisa juga diakses dengan aplikasi yang tersedia di playstore maupun Appstore.

Di marketplace Zalora Indonesia tersedia lebih dari 500 brand lokal dan internasional yang terdiri dari fashion baik untuk wanita maupun pria, kosmetik, skincare, aksesoris, dan banyak lagi pilihan-pilihan yang disediakan oleh Zalora Indonesia untuk konsumennya. Berikut adalah beberapa brand yang memasarkan produk-produk mereka di Zalora Indonesia website dan aplikasi.



Sumber : Zalora Indonesia.co.id

Gambar 1.4

**Fenomena 1:**

Perkembangan teknologi di era digital seperti ini terus berkembang, kemudahan untuk berbelanja secara online juga terus mengalami inovasi (Zuhdi, K. N, 2021) . Hal ini menyebabkan perkembangan marketplace di Indonesia juga berkembang pesat, terutama sejak pandemi Covid-19 melanda dunia. Berbagai strategi dan inovasi dilakukan Perusahaan agar tetap mampu menghasilkan keuntungan optimal pada masa krisis, termasuk marketplace. Marketplace tak sekadar melakukan promo atau diskon, tetapi juga meningkatkan kapasitas wadah yang dapat mendukung penjual agar bisa mempertahankan keberlangsungan bisnis. Sehingga marketplace kini dianggap menjadi salah satu wadah untuk berbisnis secara online yang paling populer (Irawati, R., & Prasetyo, I. B. 2021).

Pembelian melalui marketplace meningkat 18,1% hingga 98,3 juta transaksi dengan total transaksi senilai \$1,4 juta USD. Diperkirakan ada sekitar 12 juta pengguna marketplace baru saat pandemi berdasarkan riset RedSeer. Dalam keadaan normal, pertumbuhan pesat ini bisa memakan waktu 1,5 hingga 2 tahun. 40% pengguna marketplace baru mengatakan bahwa mereka akan terus menggunakan fasilitas belanja online bahkan setelah pandemi berakhir. Sebelum pandemi, proyeksi pertumbuhan pasar marketplace Indonesia sebelum pandemi berada di angka 54%. Lalu, dengan adanya pandemi, pertumbuhan ini diperkirakan bisa mencapai 91% (Sirclo, 2020). Fenomena ini menyebabkan platform marketplace menjadi sangat menarik bagi para pengusaha. Karena fenomena ini, muncullah berbagai Perusahaan yang turut andil dalam menyediakan platform marketplace untuk kenyamanan berbelanja daring. Misalnya saja, beberapa marketplace yang menjadi platform paling populer saat ini diantaranya TokoPedia, Shopee, Lazada, Buka Lapak, dan Blibli. Hal ini tentu

menjadi salah satu tantangan yang harus diperhatikan oleh Zalora Indonesia agar mampu bertahan dan menghadirkan inovasi-inovasi baru dalam platformnya agar bisa bersaing dengan platform lain.

### **Fenomena 2:**

Berbagai inovasi baru dalam platform Zalora Indonesia yang bertujuan untuk mempermudah penggunaanya dalam bertransaksi ternyata tidak cukup untuk mengokohkan posisi Zalora Indonesia sebagai platform marketplace terpopuler. Dibutuhkan inovasi dan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja platform agar Zalora Indonesia dapat terus bersaing, dan tentunya juga untuk mengoptimalkan laba bersih yang diperoleh. Salah satu aspek utama yang perlu diperbaiki adalah pelayanan elektronik (*electronic service*).

Selain inovasi pada *electronic service*, yang perlu diperhatikan dari sisi internal perusahaan adalah strategi pemasaran. Strategi pemasaran yang mumpuni akan membantu platform Zalora Indonesia dalam bersaing dengan platform lain, misalnya saja, memberikan voucher belanja, gratis ongkir, ataupun cashback pada event-event tertentu. Hal ini sejalan yang ditemukan oleh Firdaus, M. I., Azizah, P. N., & Sa'adah, R. (2022) yang menyatakan bahwa pentingnya penentuan strategi marketing dalam dunia usaha saat ini.

Perusahaan juga harus memperhatikan kebutuhan konsumen dengan menyediakan fitur-fitur baru pada platform yang bertujuan untuk mempermudah konsumen dalam menggunakan aplikasi maupun web dari Zalora Indonesia, misalnya *system paylater* yang memungkinkan konsumen untuk berbelanja dengan kredit tanpa menggunakan kartu kredit.

## **1.2. Masalah Bisnis**

Dalam perkembangannya, Zalora Indonesia menghadapi sejumlah tantangan yang menyebabkan ketidakmampuan untuk bersaing dengan platform marketplace lainnya, baik dari segi eksternal maupun internal Zalora Indonesia. Masalah bisnis yang dihadapi perusahaan dalam marketplace diantaranya mengenai minat beli konsumen, dimana hal ini dapat dipengaruhi oleh banyak hal, yaitu kesesuaian harga dengan kualitas barang yang didapat, efektivitas iklan, promosi penjualan, kualitas aplikasi, dan reputasi perusahaan. Hal-hal ini dapat menyebabkan pelanggan akan berpindah dan memilih platform lain yang memberikan pelayanan yang hampir mirip. Masalah-masalah ini akhirnya menjadi penghambat dalam mempertahankan daya saing dan kepuasan pelanggan di tengah perkembangan teknologi informasi yang terus bergerak setiap saat.

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah dibahas sebelumnya, pertanyaan utama akan mengacu pada rencana strategis untuk bisnis baru untuk eksistensi Zalora Indonesia kedepannya. Berikut adalah beberapa pertanyaan yang akan menjadi fokus pada penelitian ini:

1. Bagaimana situasi dan kondisi platform Zalora Indonesia saat ini ?
2. Apa strategi bisnis yang tepat menghadapi tantangan yang dihadapi Zalora Indonesia saat ini?
3. Bagaimana menemukan Langkah-langkah solutif untuk mengatasi tantangan yang dihadapi Zalora Indonesia untuk menjaga eksistensinya di platform marketplace?

#### **1.4 Tujuan dan Batasan Penelitian**

Berdasarkan pada pertanyaan peneliti, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi oleh Zalora Indonesia.
2. Untuk menciptakan strategi bisnis yang tepat untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh Zalora Indonesia.
3. Untuk menemukan langkah-langkah solutif yang dapat diambil oleh Zalora Indonesia dalam mempertahankan eksistensinya sebagai salah satu platform marketplace.

Kajian ini dibatasi oleh ruang lingkup analisis dari situasi internal dan eksternal, serta perbaikan strategi menjadi lebih solutif pada Zalora Indonesia agar mampu menjaga eksistensinya

## **BAB II**

### **EKSPLORASI MASALAH BISNIS**

Dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis di industri jual beli online, Zalora Indonesia harus mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi eksistensinya. Berdasarkan analisis TOWS Matrix dan Model Porter Five Forces, beberapa strategi alternatif dapat dipertimbangkan untuk mengoptimalkan posisi Zalora Indonesia di pasar platform marketplace:

#### **2.1. Marketplace**

Istilah marketplace adalah bahasa Inggris dari kata “pasar”. Namun istilah marketplace punya istilah yang lebih spesifik dan memiliki banyak makna terutama pada bisnis, seperti; tempat dimana penjual yang beragam dengan produk yang sama dan pembeli yang punya minat yang sama, atau yang lebih sederhana lagi adalah tempat di mana penjual dan pembeli bertemu seperti makna pasar yang sesungguhnya (Jurnal Entrepreneur, 2021). Marketplace adalah sebuah pasar elektronik yang melakukan kegiatan menjual dan membeli suatu barang ataupun jasa yang meliputi 3 Aspek (b2b, b2c & c2c) dimana B2B (Bisnis to Bisnis) mendominasi sampai 75% di marketplace (Artaya, I. P., & Purworusmiardi, T. 2019).

Marketplace adalah sebuah wadah pemasaran produk secara elektronik yang mempertemukan banyak penjual dan pembeli untuk saling bertransaksi (Apriadi dalam Wahyuni, 2019). Nathasya (dalam Artaya, 2019) menyatakan

bahwa marketplace dapat didefinisikan sebagai website atau aplikasi online yang memfasilitasi proses jual beli dari berbagai toko. Penggunaan marketplace sendiri mulai populer sejak tahun 1995. Pada saat itu eBay dan Amazon merupakan marketplace yang paling dikenal dan digunakan oleh banyak orang di seluruh dunia. Popularitasnya menjadikan banyak orang tertarik untuk menikmati kemudahan teknologi yang ditawarkan. Di kawasan Asia, kemunculan Alibaba sebagai marketplace pertama juga menjadi sangat populer di tahun 1999. Hingga saat ini, pengembangan marketplace terus terjadi. Menurut Jabat, D. E. B., Tarigan, L. L., Purba, M., & Purba, M. (2022) Di Indonesia sendiri, saat ini sudah ada beberapa marketplace yang terkenal dan sering digunakan. Sebut saja Tokopedia, Bukalapak, Blibli, Shopee, Lazada, Zalora Indonesia, JD.ID, dan beberapa marketplace lainnya.

Dari berbagai kemudahan dan kelebihan yang ditawarkan marketplace, para pakar bisnis merekomendasikan untuk berjualan melalui platform marketplace karena pada era informasi dan industri digital, orang tidak akan lagi menginvestasikan sebagian kecil uang, waktu dan tenaganya untuk hanya untuk memilih dan membeli barang. Orang-orang saat ini lebih mengutamakan aksesibilitas dan kemudahan dalam memilih barang. Pada dasarnya, pemilik marketplace tidak bertanggung jawab atas barang-barang yang dijual karena tugas mereka adalah menyediakan tempat bagi para penjual yang ingin berjualan dan membantu mereka untuk bertemu pelanggan dan melakukan transaksi dengan lebih simpel dan mudah.

## 2.2. Minat Beli Konsumen

Minat beli konsumen adalah ketertarikan pada diri konsumen terhadap produk yang ditawarkan (Maulana, Y. S., & Alisha, A. 2020). Ketertarikan ini bisa terjadi apabila produk tersebut memiliki keunggulan dan perbedaan, baik dari sisi harga, kualitas, maupun promosi dalam penjualannya. Menurut Darmawan, D., & Arifin, S. 2021) minat merupakan ketertarikan konsumen terhadap suatu produk dengan mencari informasi tambahan, jadi minat beli dapat diartikan sebagai suatu sikap konsumen yang senang terhadap suatu objek tersebut dengan cara membayar uang atau dengan pengorbanan.

Salah satu bentuk dari perilaku konsumen yaitu minat atau keinginan membeli produk atau layanan jasa. Bentuk konsumen dari minat beli ini adalah konsumen potensial, yaitu konsumen yang belum melakukan Tindakan pembelian pada masa sekarang dan kemungkinan akan melakukan Tindakan pembelian pada masa yang akan datang. Sari, S. P. (2020) menyatakan bahwa minat beli konsumen merupakan sebuah perilaku konsumen dimana konsumen memiliki keinginan dalam memilih, menggunakan, mengkonsumsi suatu produk yang ditawarkan.

Stansyah, M. R., Choirunnisa, R., & Tegar, M. (2023) mendefinisikan bahwa minat beli merupakan sesuatu yang pribadi, berhubungan dengan sikap individu yang berminat terhadap suatu obyek yang akan mempunyai dorongan untuk melakukan serangkaian tingkah laku dalam mendapatkan obyek tersebut. Adapun indikator dari minat beli menurut Ferdinand (2006:129), terdiri dari:

1. Minat transaksional, yaitu kecenderungan dalam membeli produk.
2. Minat referensial, yaitu kecenderungan mendorong orang lain untuk membeli produk tersebut.
3. Minat preferensial, yaitu menunjukkan perilaku yang memiliki preferensial umum pada produk tersebut. Preferensi ini dapat diganti jika terjadi sesuatu pada produk preferensinya.
4. Minat eksploratif, yaitu menunjukkan perilaku seseorang yang selalu mencari informasi mengenai produk yang diminati dan mencari informasi lain yang mendukung sifat-sifat positif dari produk tersebut.

### **2.3. Kesesuaian Harga dan Kualitas**

Hal utama yang dipertimbangkan seorang pembeli Ketika melakukan kegiatan belanja adalah apakah produk yang didapat oleh konsumen sesuai dengan manfaat yang diinginkan. Pada saat ini, kualitas tidak hanya merupakan usaha untuk memenuhi persyaratan spesifikasi yang telah ditentukan atau usaha untuk mengurangi produk yang rusak, tetapi lebih luasa dari hal tersebut. Kualitas merupakan usaha menyeluruh yang meliputi setiap usaha perbaikan organisasi dalam memuaskan pelanggan (Ariyani, R. (2021). Sementara itu, produk mempunyai peranan penting dalam menunjang pemasaran. Menurut Kotler dan Keller (2009:344) produk merupakan semua yang ditawarkan pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan, dan dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan pemakainya.

Wiyata, M. T., & Kusnara, H. P. (2022) mengatakan bahwa “harga adalah jumlah nilai yang konsumen pertukarkan untuk mendapatkan manfaat dari memiliki atau menggunakan produk dan jasa. Menurut Lamb (2009:268) “harga adalah apa

yang harus diberikan oleh konsumen (pembeli) untuk mendapatkan suatu produk.” Swastha (2010:147) mengemukakan bahwa harga merupakan jumlah uang yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari barang beserta pelayanannya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa harga adalah sejumlah nilai yang ditukarkan kepada produsen untuk mendapatkan manfaat dari yang memiliki produk dan jasa. Harga yang diberikan oleh konsumen kepada produsen untuk mendapatkan manfaat yang sesuai dari kualitas yang dimiliki atau digunakan oleh konsumen.

#### **2.4. Efektivitas Iklan**

Pengukuran efektivitas sangat penting dilakukan. Tanpa dilakukannya pengukuran efektivitas tersebut akan sulit diketahui apakah tujuan Perusahaan dapat diapai atau tidak. Menurut Cannon, et al (2009) efektivitas bergantung pada sebaik apa medium tersebut sesuai dengan sebuah strategi pemasaran yaitu pada tujuan promosi, pasar target yang ingin dijangkau, dana yang tersedia untuk pengiklanan, serta sifat dari media, termasuk siapa yang akan dijangkau, dengan frekuensi seberapa sering, dengan dampak apa, dan pada biaya berapa besar. Kemudahan pemahaman merupakan indikator yang penting dalam efektivitas pesan.

Laskey, et al (dalam Indriarto, 2006) menyatakan bahwa efektivitas suatu iklan bergantung pada apakah konsumen mengingat pesan yang disampaikan, memahami pesan tersebut, terpengaruh oleh pesan dan tentu saja pada akhirnya membeli produk yang diiklankan. Efektivitas iklan juga dapat diukur dengan

menggunakan Epic Model (Bram, 2005). Epic Model mencakup 4 dimensi kritis, yaitu :

1. Empati (empathy) : pendapat tentang kita dan menyukai
2. Persuasi (persuasion) : tertarik dan keinginan membeli
3. Dampak (impact) : tahu betul dan memandangkan
4. Komunikasi (communications) : informasi jelas dan slogan

Shimp (2003) menyatakan iklan disebut efektif bila mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh pengiklan. Pada taraf minimum, iklan yang efektif memiliki beberapa pertimbangan berikut:

1. Iklan harus memperpanjang strategi pemasaran. Iklan bisa jadi efektif hanya bila cocok dengan elemen lain dari strategi komunikasi pemasaran yang diarahkan dengan baik dan terintegrasi.
2. Periklanan yang efektif harus menyertakan sudut pandang konsumen. Para konsumen membeli manfaat-manfaat produk, bukan atribut, oleh karena itu iklan harus dinyatakan dengan cara yang berhubungan dengan kebutuhan, keinginan, serta apa yang dinilai oleh konsumen.
3. Periklanan yang efektif harus persuasive. Persuasi biasanya terjadi Ketika produk yang diinginkan dapat memberikan keuntungan tambahan bagi konsumen.
4. Iklan harus menemukan cara yang unik untuk menerobos kerumunan iklan. Para pengiklan secara kontinyu berkompetisi dengan para pesaingnya dalam menarik perhatian konsumen.

5. Iklan yang baik tidak pernah menjanjikan lebih dari apa yang bisa diberikan. Intinya adalah menerangkan dengan apa adanya, baik dalam pengertian etika serta dalam pengertian bisnis yang cerdas.
6. Iklan yang baik mencegah ide kreatif dari strategi yang berlebihan.

Menurut Kotler dan Armstrong (2010) saat ini iklan internet telah menjadi kekuatan pendorong bagi inisiatif dan Upaya dalam periklanan, sedangkan Tsang dan Tse (2005) mengatakan bahwa iklan online yang efektif adalah iklan yang bisa memberi respon langsung dari konsumen. Kemudian dalam penelitian Pratomo dan Herdianto (2008) mengatakan bahwa efektivitas iklan dalam internet dipengaruhi oleh komposisi warna, gaya Bahasa, posisi, ukuran font, lokasi, dan jenis. Iklan yang baik memahami bahwa orang tidak membeli produk, tetapi membeli keuntungan dari produk tersebut dan lebih dari itu iklan yang efektif adalah iklan yang mendapat perhatian dan diingat serta membuat orang-orang yang bertindak untuk melakukan pembelian.

Kotler dalam Durianto dan Liana (2004), mengatakan bahwa efektivitas iklan dapat dilihat dari dua sudut pandang hasil/dampak yaitu dampak komunikasi dari suatu iklan yang meliputi pengaruhnya pada kesadaran, pengetahuan dan preferensi serta dampak terhadap penjualan dimana dampak ini lebih sulit untuk diukur karena penjualan dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya oleh periklanan. Menurut Chattopadhyay dan Basu (1990), efektivitas iklan dapat diukur dengan pendekatan advertising response model (ARM). Dimensi efektivitas yang diukur meliputi:

1. Perhatian (Attention) : iklan harus menarik perhatian khalayak sasarnya, baik pembaca, pendengar, atau pemirsa. Untuk itu iklan

memerlukan bantuan, antara lain berupa ukuran (size untuk media cetak, atau air time untuk media penyiaran), penggunaan warna, tata letak, jenis huruf yang ditampilkan, serta berbagai suara khusus untuk iklan pada radio dan televisi.

2. Pemahaman (Cognitive Response) : teori respon kognitif dari David Aaker ini memiliki asumsi dasar bahwa khalayak secara aktif terlibat dalam proses penerimaan informasi dengan cara mengevaluasi informasi yang diterima berdasarkan pengetahuan dan sikap dimiliki sebelumnya, yang akhirnya mengarah pada perubahan sikap. Teori ini mengasumsikan bahwa ketika informasi mengubah tingkah laku konsumen secara kuat, hal ini disebabkan oleh konsumen mempelajari isi pesan yang dilihatnya dan kemudian mengarah ke perubahan tingkah laku terhadap brand. Pemasar perlu mendesain isi pesannya secara tepat, agar konsumen dapat mempelajari isi pesannya secara maksimal.
3. Sikap terhadap iklan (Adversiting Attitude/Adversiting Liking) : sikap terhadap iklan merupakan predisposisi respon konsumen yang umumnya menggambarkan kesukaan atau ketidaksukaan konsumen terhadap iklan. Respon yang positif umumnya akan menghasilkan sikap positif terhadap iklan, dan respon yang negatif akan menghasilkan sikap negatif terhadap iklan. Sikap terhadap iklan diukur dalam perilaku si penerima pesan yang menilai setuju atau tidak setuju.
4. Sikap terhadap merek (Brand Attitude) : sikap terhadap merek merupakan pernyataan mental dari si penerima pesan yang menilai

suatu merek atau produk secara setuju atau tidak setuju (Assael, 2001:283). Keyakinan ini timbul setelah konsumen sasaran mengkonfirmasi memori dengan informasi yang ditawarkan.

5. Niat pembelian (Buying/Purchase Intention) : niat membeli adalah keinginan konsumen untuk membeli suatu barang atau merek tertentu. Dengan demikian niat membeli merupakan keinginan untuk membeli produk yang diiklankan setelah menerima iklan tersebut. Iklan yang efektif akan menimbulkan perhatian dan sikap terhadap iklan yang positif, selanjutnya bersikap positif pula terhadap merek dan berakhir pada niat membeli.

## **2.5. Promosi Penjualan**

Promosi penjualan dapat dilakukan melalui penetapan harga promosi dalam bentuk pemberian kupon, rabat/tunai, dan diskon (Cravens, 1996). Sedangkan harga diskon memiliki keterkaitan dengan belanja hedonic, dimana harga diskon merupakan salah satu faktor yang dapat memotivasi konsumen untuk melakukan belanja hedonic. Konsumsi emosional yang ditunjukkan oleh konsumen pada kategori ini, antara lain berbelanja untuk mendapatkan harga diskon, mencari produk-produk dengan harga diskon (sale), serta berburu produk dengan harga termurah (Arnold dan Reynold, 2003). Perusahaan umumnya akan menyesuaikan daftar harga mereka dan pembayaran yang lebih cepat, pembelian dalam jumlah besar, pembelian di luar musim (Kotler, 2004). Perusahaan harus melakukan hal itu secara hati-hati atau mereka akan menemukan bahwa laba mereka jauh lebih kecil dibanding dengan yang direncanakan.

## 2.6. Kualitas Aplikasi

Kualitas Aplikasi merupakan tolak ukur untuk membedakan satu brand dengan brand aplikasi lainnya, dan perbedaan itulah yang menjadikan faktor penting keberhasilan sebuah aplikasi bagi bisnis online (Widanengsih 2020). Menurut Putra and Rahmiati (2019) kualitas aplikasi didefinisikan sebagai keseluruhan kinerja sistem yang ditujukan untuk memfasilitasi kebutuhan dan keinginan penggunanya melalui fitur dan karakteristik yang diberikan. Pemahaman lainnya yaitu menurut Indana and Andjarwati (2021) kualitas website merupakan sebuah konstruksi multi-dimensi yang merupakan cerminan dari keseluruhan kualitas aplikasi.

Menurut Park & Gretzel (2007) dalam (Samuel et al., 2019) terdapat indikator performa utama dalam kualitas aplikasi yang mencakup:

1. *Information Quality*: Mencakup informasi yang akurat, up to date, terpercaya, dan relevansi dari konten yang ada dalam aplikasi untuk memudahkan konsumen dalam membaca dan mencari konten yang ingin dicari.
2. *Ease of Using*: memberikan kemudahan dalam pemahaman dan mempelajari, isi dan fungsi interface serta memberikan kemudahan penggunaan pengoperasian sistem pada tahap awal.
3. *Responsiveness*: mencakup kecepatan pengunduhan dan navigasi yang jelas dalam pengoperasian user interface aplikasi serta pencarian konten yang dibutuhkan.
4. *Level of Security*: memberikan rasa aman dalam bertransaksi.
5. *Privacy*: menjaga dan menyimpan informasi pribadi dengan aman.

6. *Trust*: reputasi yang dimiliki oleh provider dan penjual.
7. *Interactivity*: mencakup kemudahan untuk melakukan komunikasi dan partisipasi dalam lingkungan multimedia yang interaktif, yaitu umpan balik atau memberikan beberapa pilihan keputusan pembelian.
8. *Personalisation*: menciptakan hubungan emosional yang lebih personal terhadap pelanggan.
9. *Fulfillment*: memberikan keyakinan kepada pengguna bahwa janji akan ditepati.

## **2.7. Reputasi Perusahaan**

Reputasi perusahaan adalah persepsi konsumen mengenai kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik, atau penilaian tentang keadaan masa lalu dan prospek dimasa yang akan datang mengenai kualitas perusahaan atau produk (Aryska dan Kasmirudin, 2017). Reputasi adalah penilaian subyektif dari suatu karakteristik atau atribut satu entitas yang berkaitan dengan yang lain berdasarkan pengamatan atau pengalaman masa lalu (Wang dan Vassileva, 2007). Reputasi dikonseptualisasikan sebagai persepsi konsumen tentang reputasi toko, di mana reputasi didefinisikan sebagai sejauh mana pembeli percaya bahwa organisasi melakukan penjualan dengan jujur dan peduli tentang pelanggannya (Doney dan Cannon, 1997).

Dari sudut pandang konsumen, reputasi perusahaan merupakan evaluasi keseluruhan atas sebuah perusahaan yang dilakukan oleh konsumen berdasarkan reaksinya terhadap produk dan jasa, aktivitas komunikasi yang dilakukan perusahaan, juga interaksinya dengan perusahaan atau perwakilannya (antara lain karyawan, manajemen, atau konsumen lain) dan atau yang dikenal dengan

aktivitas perusahaan (Walsh et al., 2008). Reputasi yang dirasakan dari marketplace memberikan jaminan tentang kemampuan, integritas, dan niat baik penjual (Kim dan Park, 2007). Reputasi dapat menjadi referensi utama bagi mereka yang tidak memiliki pengalaman pribadi dengan perusahaan online (Yao dan Li, 2008). Pengalaman positif dari orang lain yang telah berinteraksi dengan perusahaan, dapat membantu meringankan persepsi pengguna terhadap risiko dan ketidakamanan dalam berinteraksi dengannya (Yao dan Li, 2008).

Proses membangun reputasi perusahaan yang positif tidak mudah untuk ditangani karena mahal dan memakan waktu serta membutuhkan banyak hubungan yang konsisten yang meningkatkan perilaku dari bagian vendor terhadap konsumennya (Broutsou dan Fitsilis, 2012). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Walsh et al., 2008, memaparkan bahwa konsumen menilai reputasi sebuah perusahaan melalui lima faktor, yaitu:

1. *Customer orientation* (orientasi pelanggan), merujuk pada persepsi konsumen atas kesediaan karyawan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan konsumennya.
2. *Good employer* (pemberi kerja yang baik), merujuk pada persepsi konsumen mengenai bagaimana pihak perusahaan dan jajaran manajemen memperlakukan karyawannya dan memperhatikan kebutuhan mereka, serta memeberikan harapan kepada konsumen bahwa perusahaan memiliki karyawan yang kompeten.
3. *Reliable and financially strong company* (perusahaan dapat diandalkan dan kuat secara finansial), merujuk pada persepsi konsumen terhadap perusahaan dalam hal kecakapan (competence), ketangguhan (solidity), dan kemampuan dalam menghasilkan laba

(profitability), serta harapan konsumen bahwa perusahaan menggunakan sumber keuangannya dengan cara yang bijaksana sehingga berinvestasi di perusahaan tersebut dipersepsikan memiliki resiko yang kecil.

4. *Product and service quality* (memiliki kualitas produk dan jasa), merujuk pada persepsi konsumen akan kualitas, inovasi, nilai, dan kehandalan dari barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan.
5. *Social and environment responsibility* (tanggung jawab sosial dan lingkungan), merujuk pada kepercayaan konsumen bahwa perusahaan memiliki peran positif terhadap masyarakat dan lingkungan secara umum. merujuk pada kepercayaan konsumen bahwa perusahaan memiliki peran positif terhadap masyarakat dan lingkungan secara umum.

## **2.8. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah keterkaitan antara konsep yang mendukung dalam penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan penelitian secara sistematis. Kerangka konseptual menjadi pedoman peneliti untuk menjelaskan secara sistematis teori yang digunakan dalam penelitian. Kerangka konseptual dalam penelitian ini menjelaskan gambaran logis penelitian yang akan dilakukan agar penelitian ini lebih terarah sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Selain itu menunjukkan logika penelitian dalam menjabarkan sasaran dan tujuan dari penelitian.

Berdasarkan kerangka konseptual di atas untuk menguraikan strategi bisnis baru dan inovatif untuk menjaga eksistensi Zalora Indoensia di tengah

perkembangan marketplace yang sangat signifikan, penelitian ini akan dimulai dengan Langkah-langkah berikut:

1. Identifikasi situasi dan kondisi yang sedang dialami platform Zalora Indonesia sebagai salah satu marketplace.
2. Analisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi eksistensi Zalora Indonesia.
3. Analisis TOWS digunakan untuk meningkatkan kekuatan yang dimiliki Zalora Indonesia, meminimalkan kelemahan, menangkap peluang yang dimiliki, juga menangkal ancaman yang dihadapi, lalu kemudian merumuskan strategi bisnis baru untuk mempertahankan eksistensi Zalora Indonesia.

Kerangka konseptual di atas memandu penelitian ini untuk menemukan strategi bisnis yang inovatif untuk mempertahankan eksistensi Zalora Indonesia sebagai salah satu platform marketplace dan menghasilkan rencana aksi nyata yang dapat diimplementasikan.

### **2.8.1. Analisis Faktor Internal**

Analisis faktor internal adalah proses dimana semua komponen yang berinteraksi dalam suatu organisasi dievaluasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Zalora Indonesia sebagai salah satu platform marketplace. Hal ini dapat membantu manajemen dalam membuat keputusan untuk pengembangan strategi perusahaan, perumusan, dan prosedur implementasi.

**Kekuatan (Strengths):**

1. Brand Awareness yang kuat; Zalora memiliki tingkat kesadaran merek yang tinggi di pasar Indonesia, mencerminkan seberapa dikenalnya merek Zalora di antara konsumen di Indonesia.
2. Infrastruktur logistik yang baik; Investasi dalam rantai pasokan dan pengiriman telah meningkatkan efisiensi operasional dari Zalora Indonesia.
3. Kemitraan dengan merek terkenal; Kerja sama dengan merek-merek terkemuka telah meningkatkan portofolio produk Zalora Indonesia.

**Kelemahan (Weaknesses):**

1. Persaingan yang ketat; Persaingan dengan platform e-commerce lainnya di Indonesia, seperti Tokopedia dan Shopee, menimbulkan tekanan pada margin keuntungan.
2. Masalah pengalaman pengguna; Beberapa pelanggan mengeluh tentang pengalaman pengguna yang kurang mulus atau pelayanan pelanggan yang tidak memuaskan.
3. Keterbatasan dalam penetrasi pasar; Ada tantangan dalam menjangkau pasar luar kota atau pedesaan karena keterbatasan logistik.

Analisis faktor internal ini menggambarkan bahwa Zalora Indonesia memiliki kekuatan berupa Brand Awareness yang kuat, tetapi juga memiliki kelemahan pada persaingan yang semakin ketat. Untuk mempertahankan eksistensinya dan meningkatkan daya saing Zalora Indonesia sebagai salah satu platform marketplace, maka Zalora Indonesia perlu fokus pada mengatasi kelemahan-kelemahan ini sambil mengembangkan kekuatan-kekuatan yang dimilikinya.

### **2.8.2. Analisis Faktor Eksternal**

Analisis faktor eksternal saat ini memiliki peran yang penting bagi pengembangan usaha. Dalam keadaan saat ini, faktor eksternal terbesar dan menjadi pertimbangan terbesar adalah tentang bagaimana perusahaan dapat terus berinovasi di tengah tantangan dan perkembangan platform marketplace. Untuk Zalora Indonesia sendiri, faktor-faktor eksternal sendiri dianggap memberikan pengaruh yang signifikan pada pengembangan inovasi dan eksistensi Zalora Indonesia.

#### **Peluang (Opportunities):**

1. Peningkatan penggunaan e-commerce; Pertumbuhan penggunaan internet dan kebiasaan belanja online yang meningkat memberikan peluang besar untuk ekspansi.
2. Inovasi teknologi; Mengadopsi teknologi baru seperti kecerdasan buatan untuk personalisasi pengalaman belanja.
3. Ekspansi kategori produk; Menambahkan kategori produk baru atau fokus pada segmen pasar yang berkembang seperti produk kecantikan atau perlengkapan rumah tangga.

#### **Ancaman (Threats):**

1. Persaingan yang intensif; Persaingan dari pemain besar dan kecil di industri e-commerce Indonesia dapat mempengaruhi pangsa pasar karena tidak dapat dipungkiri perkembangan dari e-commerce lain yang menyediakan layanan serupa.

2. Perubahan kebijakan pemerintah; Perubahan kebijakan perpajakan atau regulasi perdagangan dapat berdampak pada operasi Zalora Indonesia.
3. Perubahan kebiasaan konsumen; Perubahan kebiasaan belanja konsumen atau preferensi mereka dapat mengurangi permintaan terhadap produk yang ditawarkan oleh Zalora Indonesia.

Analisis faktor eksternal diatas menunjukkan bahwa Zalora Indonesia memiliki peluang dalam pertumbuhan platform marketplace di Indonesia karena memiliki pangsa pasar yang luas, serta sifat konsumtif sebagian besar Masyarakat, serta trend belanja online yang terus meningkat di tengah Masyarakat, tidak hanya di perkotaan tapi juga sudah merambah ke daerah-daerah. Namun, perusahaan juga dihadapkan pada ancaman dari persaingan ketat, perubahan kebijakan pemerintah, dan perubahan kebiasaan konsumen berdasarkan pengalaman dan preferensi setelah menggunakan Zalora Indonesia. Untuk mengatasi ancaman-ancaman ini dan memanfaatkan peluang yang ada, Zalora Indonesia perlu melakukan adaptasi bisnis yang inovatif untuk menjaga eksistensinya sebagai salah satu platform marketplace di Indonesia.

Berdasarkan analisis internal dan eksternal diatas penelitian ini akan diuji melalui dua metode dalam penentuan atau perumusan strateginya yaitu TOWS Matriks dan Model Porter Five Forces.

## **2.9 TOWS Matrix**

TOWS Matrix, juga dikenal sebagai TOWS Strategic Alternative Matrix, adalah suatu alat analisis strategis yang digunakan untuk merumuskan strategi alternatif berdasarkan kombinasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan

faktor eksternal (peluang dan ancaman) dari suatu organisasi atau perusahaan.

Singkatan TOWS berasal dari pertanyaan yang diajukan dalam analisis ini:

T: Threats (Ancaman) - Faktor eksternal negatif yang bisa menjadi tantangan atau ancaman bagi organisasi.

O: Opportunities (Peluang) - Faktor eksternal positif yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi.

W: Weaknesses (Kelemahan) - Faktor internal negatif yang dapat menghambat kinerja organisasi.

S: Strengths (Kekuatan) - Faktor internal positif yang memberi keunggulan kepada organisasi.

Dalam analisis TOWS Matrix, kekuatan (Strengths) dan kelemahan (Weaknesses) dihubungkan dengan peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats) untuk menghasilkan strategi alternatif. Ada empat jenis strategi yang mungkin dihasilkan:

1. SO Strategies (Strengths-Opportunities): Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi menggunakan keunggulan internal mereka untuk merespons peluang eksternal yang ada.
2. WO Strategies (Weaknesses-Opportunities): Strategi ini fokus pada cara mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi mencari cara untuk memperbaiki kelemahan internal mereka dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada.

3. ST Strategies (Strengths-Threats): Strategi ini melibatkan penggunaan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman eksternal. Organisasi menggunakan keunggulan internal mereka untuk melindungi diri dari ancaman eksternal yang ada.
4. WT Strategies (Weaknesses-Threats): Strategi ini merupakan upaya untuk meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi berusaha mengurangi kelemahan internal mereka dan menghindari ancaman eksternal sebanyak mungkin.

TOWS Matrix membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang lebih efektif dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal secara bersamaan, membimbing mereka untuk mengambil keputusan strategis yang lebih informasional dan terencana.

## **2.10 Model Porter Five Forces**

Model Porter Five Forces adalah kerangka kerja analisis strategis yang dikembangkan oleh Michael Porter, seorang profesor di Harvard Business School. Model ini digunakan untuk mengevaluasi kekuatan persaingan di dalam suatu industri. Dengan memahami kekuatan-kekuatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi dalam lingkungan industri mereka. Berikut adalah lima kekuatan yang dievaluasi dalam Model Porter Five Forces:

1. Ancaman dari Produk Pengganti (Threat of Substitutes):

**Deskripsi:** Ancaman dari produk atau layanan pengganti yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang sama atau lebih baik.

**Pertanyaan yang Diajukan:** Seberapa mudah pelanggan dapat beralih ke produk atau layanan pengganti? Seberapa mahal atau sulit beralih ke produk pengganti?

2. Persaingan di Antara Peserta Industri (Rivalry Among Existing Competitors):

**Deskripsi:** Tingkat persaingan antara perusahaan-perusahaan yang sudah ada di dalam industri.

**Pertanyaan yang Diajukan:** Seberapa intensif persaingan di antara pesaing saat ini? Bagaimana strategi harga, inovasi produk, dan pemasaran pesaing?

3. Ancaman dari Pemasok (Bargaining Power of Suppliers):

**Deskripsi:** Seberapa banyak kekuatan yang dimiliki pemasok dalam menentukan harga, kualitas, dan kondisi lain dari produk atau layanan.

**Pertanyaan yang Diajukan:** Seberapa banyak pemasok yang tersedia? Seberapa penting produk atau layanan pemasok dalam operasi perusahaan?

4. Ancaman dari Pembeli (Bargaining Power of Buyers):

**Deskripsi:** Seberapa banyak kekuatan yang dimiliki pembeli dalam menentukan harga, kualitas, dan kondisi lain dari produk atau layanan.

**Pertanyaan yang Diajukan:** Seberapa penting produk atau layanan bagi pembeli? Seberapa besar volume pembelian yang dilakukan oleh pembeli?

#### 5. Ancaman dari Produk Baru (Threat of New Entrants):

**Deskripsi:** Ancaman dari perusahaan baru yang masuk ke dalam industri, meningkatkan persaingan dan mempengaruhi keuntungan perusahaan-perusahaan yang sudah ada.

Dengan menganalisis kekuatan-kekuatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi area di mana mereka memiliki keunggulan kompetitif atau di mana mereka berisiko menghadapi persaingan yang lebih intensif. Analisis ini membantu perusahaan mengembangkan strategi untuk mengoptimalkan posisinya di dalam industri dan merespons perubahan lingkungan eksternal.