

Resiko dan peluang dalam usaha saji cepat asing : studi kasus pada burger XYZ Indonesia

Wahid Gunawan, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20439208&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Maraknya usaha restoran saji cepat asing, terutama di kota-kota besar, di Indonesia sejak tahun 1990, telah mengundang pertanyaan apakah bisnis ini masih layak atau tidak. Karena beberapa dari padanya telah jatuh dan tutup. Oleh sebab itu masalah ini sangat menarik untuk diteliti. Dari seluruh restoran asing yang ada di Indonesia, sebagian besar waralaba dan ada 97% yang berasal dari negara Amerika Serikat. Hal ini dapat dimaklumi mengingat bisnis waralaba dewasa ini merupakan faktor dominan dalam pertumbuhan dan perkembangan usaha kecil di negara itu. Amir Karamoy dan Herbert Rust berpendapat bahwa waralaba menguntungkan ke dua belah pihak; pewaralaba maupun terwaralaba. Bagi pihak asing, cara ini dipandang sebagai sarana untuk masuk ke pasar lokal. Sebaliknya bagi pihak lokal prinsipnya akan diuntungkan, karena resiko gagal lebih kecil, tersedia tenaga kerja ahli dan terwaralaba, dukungan manajemen yang baik, akumulasi modal sangat cepat dan mudah dijalankan.

Perkembangan yang sangat pesat dalam usaha ini tidak lepas dari peran sentral Mc Donald's dan restoran saji cepat Amerika lainnya. Melalui ekspansi geographisnya di hampir seluruh penjuru dunia, mereka nyaris telah membawa perubahan kebudayaan dan gaya hidup yang amat besar di sebagian besar belahan dunia. Pengaruh yang sangat luar biasa ini, membuat mereka mempunyai peluang yang sangat besar dalam mengambil pasar dan meraih penjualan di atas titik impas. Pun jauh di atas Wendy's, yang saat ini hanya dapat mencapai penjualan setengahnya Mc Donald's pada setiap cabang.

Burger XYZ sebagai salah satu makanan waralaba, juga asal Amerika Serikat, masuk ke Indonesia tahun 1995. Tujuannya ikut mengambil peluang pasar yang sangat besar tadi. Tetapi ternyata pertumbuhannya jauh dari apa yang ditargetkan. Pertanyaannya kenapa?

Salah satunya ialah hambatan internal yaitu visi pemilik yang cenderung jangka pendek telah membawa kemunduran dalam infrastruktur. Ditambah lagi dengan kurang kuatnya dukungan dana dan strategi yang kurang tepat. Maka persoalannya ialah produk bagus tetapi tidak punya pasar. Dihadapkan dengan

struktur industri makanan yang berfragmentasi dan pasar burger yang persaingan monopoli, membuat perusahaan ini jalan di tempat.

Ketidak mampuan mengubah kelemahan menjadi kekuatan hanya menyisakan satu pilihan yaitu dijual (divestiture). Ketimbang dijual dalam bentuk mesin (likuidasi), studi ini menyarankan jual dalam bentuk saham (divestiture) dan terpaksa dilakukan dua kali. Yang pertama, untuk membentuk infrastruktur dan kedua; untuk mengambil capital gain. Setelah itu manajemen melakukan definisi kembali tentang aturan main, memperkuat komitmen akan perlunya strategi bersaing sebagai prolog, di seluruh lapisan organisasi termasuk melakukan down-sizing pada organisasi yaitu menjadikan cabang sebagai unit bisnis sendiri. Ekspansi dilakukan dengan cara kombinasi antara low cost dan diferensiasi. Investasi setiap cabang ditekan seminimal mungkin dan QSCV diusahakan semaksimal mungkin. Manajemen baru disarankan melakukan aliansi strategis, membangun The Balanced Scorecard (BSC) untuk lima tahun pertama 1997-2001 dan jangan bersaing secara berhadapan-hadapan dengan dua pemain kuat McDonald atau Wendys. Manajemen juga disarankan untuk lebih banyak melakukan strategi pemasaran secara sempit.

Esensi dari paragraph terakhir ialah melakukan iklan "above the line" secara terbatas dan banyak melakukan pemasaran intra restoran (local store marketing) untuk meningkatkan penjualan dan membentuk pasar yang diharapkan dapat menjadi selling point ketika melakukan divestiture untuk kedua kalinya.

Selanjutnya manajemen disarankan melakukan inovasi dalam proses internal bisnis (value chain) untuk menghasilkan kualitas produk yang lebih baik cycle time yang lebih pendek dari suatu pengalaman berbelanja yang baik bagi pelanggan. Terakhir manajemen disarankan untuk melakukan aliansi strategis dengan pihak lain yang diyakini dapat membenarkan kontribusi positif dan melakukan pemeliharaan atas BSC dengan cara melakukan evaluasi yang terus menerus atas prestasi yang telah dicapai dan pengkajian ulang terhadap asumsi yang mendasari strategi ini.