

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Berkembangnya bisnis restoran cepat saji di Indonesia diwarnai dengan muncul dan berkembangnya berbagai *brand*/merek dagang yang banyak dijumpai di Indonesia. Hampir di setiap kota, terutama di kota-kota besar merek restoran baik lokal maupun yang datang dari luar negeri sering kita lihat dan jumpai. Seperti Kentucky Fried Chicken (KFC), California Fried Chicken (CFC), Texas, Burger King, Popeye dan sebagainya. Sedangkan *brand*/merek lokal seperti Es Teler 77, Blenger Burger, Ayam Goreng Ny. Suharti, Ayam Goreng Pemuda dan masih banyak lagi lainnya.

Hal ini menunjukkan bahwa peluang untuk berbisnis pada restoran cepat saji ini cukup menjanjikan. Dengan populasi masyarakat Indonesia yang cukup besar, berkembangnya teknologi, membaiknya perekonomian secara umum, serta budaya dan gaya hidup masyarakatnya yang senantiasa berubah dan dinamis, maraknya jenis dan wajah-wajah baru di dunia restoran cepat saji ini mempunyai peluang kesempatan tersendiri.

Karjalainen dan Hut (2003) mengutip dari hasil penelitian Kathman di tahun 2002 bahwa bagi pelanggan-pelanggan, *brand*/merek menghasilkan pilihan, menyederhanakan keputusan untuk membeli, menawarkan jaminan kualitas dan

mengurangi risiko yang terlibat dalam pembelian. Bagi perusahaan, untuk mewujudkan pesan-pesan yang tepat yang dapat mendukung *brand identity strategic* ke dalam elemen-elemen desain merupakan masalah penting. Hal ini mengartikan bahwa pengenalan dan pengidentifikasian atas *brand identity* yang spesifik mengacu pada desain produk. Dengan kata lain, keunikan desain *brand* yang spesifik adalah isu utama untuk perusahaan yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya penjualan produk mereka dan dalam penelitian Robinson di tahun 1995, disebutkan bahwa orang-orang Asia Timur mempercayai *corporate identity* melebihi *individual brand identity* (Han dan Schmitt dalam Sutiono, 2005).

Bisnis *fast food* adalah menantang dan merupakan topik yang sangat sesuai untuk penelitian *brand identity*. Model organisasinya mengkombinasikan *corporate branding* dan *individual branding* dengan isu-isu *tangible food* dan *service delivery*. Restoran *fast food* menyediakan pengalaman yang tak terlupakan, khususnya bagi pelanggan-pelanggan muda, menyertakan rasa gembira yang informal bersama dengan *output* yang berhubungan dengan perasaan (bau, rasa) yang dihasilkan dari *eating establishment* yang lebih tradisional (Witkowski dan Ma, 2003).

Pemahaman mengenai *corporate identity* dijelaskan oleh Keller (2005) sebagai pandangan umum masyarakat terhadap organisasi secara keseluruhan. Sedangkan *brand identity* dijelaskan sebagai hal yang paling diingat oleh konsumen mengenai suatu produk.

Berdasarkan sumber dari salah satu restoran cepat saji ternama yang ada di Jakarta, didapat pernyataan bahwa '*trading area*' yang baik dan selama ini mereka gunakan sebagai acuan di dalam pengembangan dan perluasan bisnisnya, bahwa jarak

antar cabang tidak boleh kurang dari 5 km, karena jika kurang dari jarak tersebut akan terjadi *overlap* area pelanggan sehingga tidak akan menambah penjualan yang ada. Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa persaingan terjadi tidak hanya di antara merek restoran yang berlainan, tetapi juga di antara sesama cabang pada merek yang sama.

Dengan persaingan yang semakin tajam di antara penyaji makanan ini, Witkowski dan Ma (2003) menjelaskan bahwa perusahaan dan *brand* nya perlu untuk secara terus menerus menawarkan sesuatu yang lebih dari sekedar produk dan layanan kepada *customer*. Untuk memelihara posisi kompetitif, mereka juga perlu untuk mengikutsertakan keuntungan eksperensial/*experiential advantage*, estetika dan hal-hal yang berhubungan dengan perasaan.

Bagi merek-merek internasional, permasalahan merek/*brand* menjadi semakin menantang tidak saja dikarenakan harus menyesuaikan dan menyeimbangkan elemen dasar dari identitas merek/*brand identity* yang terdiri dari (*property, product, presentation* dan *publication*) secara optimum dengan respon pelanggan lokal, namun juga memerlukan penyesuaian yang tidak mengabaikan/mengorbankan keuntungan yang diperoleh dari *global image*. Hal ini dipertegas oleh Cateora dan Graham di salah satu penelitiannya pada tahun 2002, yang menjelaskan bahwa para pemasar internasional telah lama menyadari bahwa produk dan pelayanan harus sering disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen yang bervariasi di negara yang berbeda-beda. Tujuan manajemen pemasarannya adalah untuk menciptakan kesan *identity* yang positif dalam pikiran dan ingatan konsumen lokal, sekalipun hal ini memerlukan beberapa perubahan terhadap ungkapan *global identity* perusahaan.

Di sisi lain, perusahaan *fast food* global, seperti halnya perusahaan multi nasional lainnya, menstandarisasikan ungkapan *identity* mereka sebanyak mungkin untuk mencapai *economies of scale* dalam pemasaran Witkowski dan Ma (2003).

Lebih lanjut, Karjalainen dan Hut (2003) menyampaikan bahwa bagi sebuah perusahaan, mewujudkan pesan-pesan yang tepat dan mendukung *brand identity strategic* ke dalam elemen-elemen desain merupakan masalah yang penting, karena hal ini mengartikan bahwa pengenalan dan pengidentifikasian atas *brand identity* yang spesifik mengacu pada desain produk. Dengan kata lain, keunikan desain *brand* yang spesifik, adalah isu yang penting untuk perusahaan yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya penjualan produk mereka. Dari sudut pandang perusahaan, pengkodean yang sukses tidak hanya mengharuskan pengetahuan perusahaan mengenai berbagai fungsi dan tipologi produk yang dipertanyakan dalam rangka menempatkan area perwakilan simbolis, tetapi juga (sering dinyatakan secara bersamaan) kemampuan untuk menentukan apakah sebuah solusi spesifik sesuai dengan *brand*.

Law, Hui dan Zhao (2004) menjelaskan bahwa dalam lingkungan yang semakin kompetitif, perusahaan harus berorientasi pada pelanggan. Perusahaan menggunakan sumber daya penting dalam jumlah besar untuk mengukur dan mengatur *customer satisfaction* bukan lagi merupakan hal yang mengejutkan. Untuk meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan, perusahaan harus memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan konsumen dan *repurchase behavior*, kemudian melakukan peningkatan pada area kritis tersebut sehingga perusahaan dapat memiliki pelanggan yang lebih terpuaskan dan setia.

Perilaku kesetiaan dan konstelasinya dengan *future intention* serta *repurchase behavior* masih menjadi perdebatan yang sengit di antara para peneliti dan pelaku dalam kegiatan pemasaran. Sebagian menyatakan bahwa terdapat keterkaitan yang telah teridentifikasi dengan jelas (seperti McDougall dan Levesque, 2000 dan masih banyak peneliti lainnya). Sebagian besar lagi menolak pernyataan tersebut. Dengan alasan bahwa, konsumen saat ini semakin manja dan pandai. Kepuasan mereka bukanlah bentuk spesifik konsumsi yang statis, tetapi berubah-ubah dan tidak selalu diakhiri dengan kesetiaan konsumen/*customer loyalty* (Kotler, 2005).

Namun demikian, perlu digarisbawahi bahwa perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang *fast food* pada intinya bukanlah sebuah perusahaan yang murni hanya menjual produk makanan seperti ayam goreng, burger, kentang goreng dan sejenisnya serta pelengkap minuman *soft drink*. Namun perusahaan tersebut tidak terlepas dengan jasa yang melekat pada produk sebagaimana disebutkan di atas. Layanan atau jasa akan bergerak menjadi garda depan pada semua lapisan dan jenis industri, pada dekade dan abad ke 21 ini (Zeithaml, Bitner dan Gremler, 2006).

Mengingat betapa sulitnya menghindari persaingan dan tidak ada jalan lain bagi perusahaan manapun untuk bertindak selain menghadapi persaingan tersebut, karenanya, penulis mengambil *group field project* yang mengangkat tema menghadapi persaingan dengan mengkombinasikan *brand identity* (sebagai perwujudan dari produk barang/*good product*) dan *experiential management* untuk melibatkan aspek jasa/layanan pada industri *fast food* di Indonesia.

I.2. Rumusan Permasalahan

Persaingan di industri *fast food* akan menjadi fokus pada *group field project* kali ini, mengingat persaingan yang terjadi di dalamnya melibatkan persaingan antar merek/*brand* maupun antar cabang pada merek/*brand* yang sama. Restoran cepat saji McDonald's Indonesia sebagai perusahaan yang akan dipilih untuk dikaji karena perusahaan cepat saji Internasional yang masuk ke Indonesia pada tahun 1991 dan telah memiliki sebanyak 130 store restoran di seluruh Indonesia ini tidak hanya melibatkan sejumlah angka yang besar untuk berinvestasi namun juga terlibat dalam persaingan perebutan konsumen dengan jumlah angka yang besar pula. Karena hal itu pula maka merupakan tantangan tersendiri bagi perusahaan ini agar mampu berkompetisi dan bersaing untuk menjadi penguasa pasar/*market leader* dalam industri *fast food* di Indonesia.

Penulis melihat dalam persaingan ini, *brand identity* dan *corporate identity* sebagai sebuah keharusan yang akan membawa perusahaan McDonald's Indonesia dalam keberhasilan dalam persaingan tersebut, dimana akhir dari perjalanan persaingan ini adalah *repurchase intention* dan pada akhirnya kesetiaan konsumen/*customer loyalty*. Sedangkan *long term profit* hanyalah sebagai 'efek samping' yang didapat dari tujuan utama dari kemenangan persaingan ini.

Sebagaimana dijelaskan oleh Witkowski dan Ma (2003) bahwa empat elemen dari *brand identity* yaitu *property*, *product*, *presentation* dan *publication* ini akan dikombinasikan dengan manajemen yang berorientasi pada pengalaman atau

experiential marketing. Sehingga permasalahan utama dari *group field project* ini adalah:

Apakah *brand identity* yang mengimplementasikan *experiential marketing* akan meningkatkan kepuasan konsumen dan membawa konsumen untuk melakukan pembelian berulang/*repeat buying* pada McDonald's Indonesia?

Bagaimana bentuk proyek yang bisa dibuat dalam merealisasikan implementasi *experiential marketing*?

I.3. Tujuan dan Manfaat

Penelitian ini memiliki tujuan dan manfaat-manfaat implikasi yang diharapkan di dapat dari hasil penelitian, berikut adalah tujuan penelitiannya.

I.3.1. Tujuan Penelitian

Apabila diperhatikan dari permasalahan yang disebutkan di atas, maka *group field project* ini memiliki tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *brand identity* dapat mempengaruhi kepuasan konsumen dan dapat membuat konsumen untuk melakukan pembelian berulang/*repeat buying* pada McDonald's Indonesia.
2. Untuk mengetahui bentuk proyek yang bisa di buat dalam merealisasikan implementasi *experiential marketing*.

I.3.2. Manfaat Penelitian

Sedangkan hasil dari *group field project* ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi McDonald's Indonesia, yaitu:

1. Sebuah salah satu alternatif dalam peningkatan pembentukan *brand identity* bagi McDonald's Indonesia khususnya pada salah satu storenya di Jakarta.
2. Pemberian usulan bentuk realisasi proyek yang mampu mengimplementasikan *experiential marketing*. Lengkap beserta estimasi investasi arus kas/*cash flow projection* dari proyek tersebut.
3. Keberhasilan dari proyek ini dapat menjadi sebuah studi banding bagi store-store yang lain dalam menggagas alternatif dari pemenangan persaingan di industri *fast food* di Indonesia.

I.4. Ruang Lingkup

McDonald's di Indonesia terkenal dengan sebutan McD adalah rangkaian rumah makan siap saji terbesar di dunia. Hidangan utama di restoran-restoran McDonald's adalah hamburger, namun mereka juga menyajikan minuman ringan, kentang goreng, filet ayam dan hidangan-hidangan lokal yang disesuaikan dengan tempat restoran itu berada.

Restoran McDonald's pertama didirikan pada tahun 1940 oleh dua bersaudara Dick dan Mac McDonald, namun kemudian dibeli oleh Ray Kroc dan diperluas ke seluruh dunia. Sampai pada tahun 2004, McDonald's memiliki 30.000 store di seluruh

dunia dengan jumlah pengunjung rata-rata 50.000.000 orang pengunjung per hari. Lambang McDonald's adalah dua busur berwarna kuning yang biasanya dipajang di luar rumah-rumah makan mereka dan dapat segera dikenali oleh masyarakat luas.

Restoran McDonald's pertama di Indonesia terletak di Sarinah, Jakarta dan dibuka pada 23 Februari 1991. Berbeda dari kebanyakan restoran McDonald's di luar negeri, McDonald's juga menjual ayam goreng dan nasi di restoran-restorannya di Indonesia.

Pemain lain di industri *fast food* adalah Kentucky Fried Chicken (KFC). Selama ini, perintis bisnis restoran ayam goreng ala Amerika itu berhasil menampilkan performa bak ayam jago yang tidak terkalahkan. KFC sudah memiliki 222 outlet yang tersebar dari Aceh hingga Papua. Dengan jaringan sebanyak itu, Kolonel Sanders menguasai sekitar 32% sampai 40% pangsa pasar industri cepat saji. Hingga akhir tahun ini, diperkirakan angka penjualan dari perusahaannya bakal menembus Rp 1,017 triliun. Ini berarti laba perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 1979 itu naik 14,5% dibanding keuntungan di tahun 2004 (Hermawan, Ventura, Saswitariski dan Hidayat, 2009).

Dalam Trust online, Hermawan *et al.* (2009) menulis bahwa perusahaan yang sahamnya banyak dimiliki oleh Keluarga Gelael dan Liem Sioe Liong itu juga optimistis bisa meraih laba bersih Rp 40 miliar pada tahun ini. Tahun silam, laba bersih itu masih sebesar Rp 35,9 miliar. Namun, harapan si jagonya ayam tadi belum tentu bakal sukses. Soalnya, pesaing di bisnis ini masih banyak. Pesaing utama KFC tentu saja McDonald. Sejak masuk ke Indonesia pada tahun 1991, McDonald terus berkembang. Kini, wajan-wajan penggorengan ayam McD ada di 130 store di seluruh

penjuru negeri. Dilaporkan, omzet McDonald juga sudah melebihi Rp 1 triliun per tahun. Prestasi ini diraih karena segmen McKids adalah kalangan anak-anak. Tak terhitung lagi jumlah anak-anak yang merayakan ulang tahunnya di McDonald's. Restoran ini juga biasa menawarkan makanan dalam satu paket dengan hadiah mainan, seperti Happy Meal. Selain itu, harga jual produk McDonald juga lebih murah ketimbang KFC.

Pesaing lainnya adalah PT Texas Chicken Indonesia yang masuk ke Indonesia pada tahun 1983. Dengan 66 gerai yang dimilikinya, Texas Fried Chicken tak boleh dianggap enteng. Lantas, ada pula restoran *fast food* lokal, California Fried Chicken, yang memiliki 116 gerai di 18 kota besar di Indonesia.

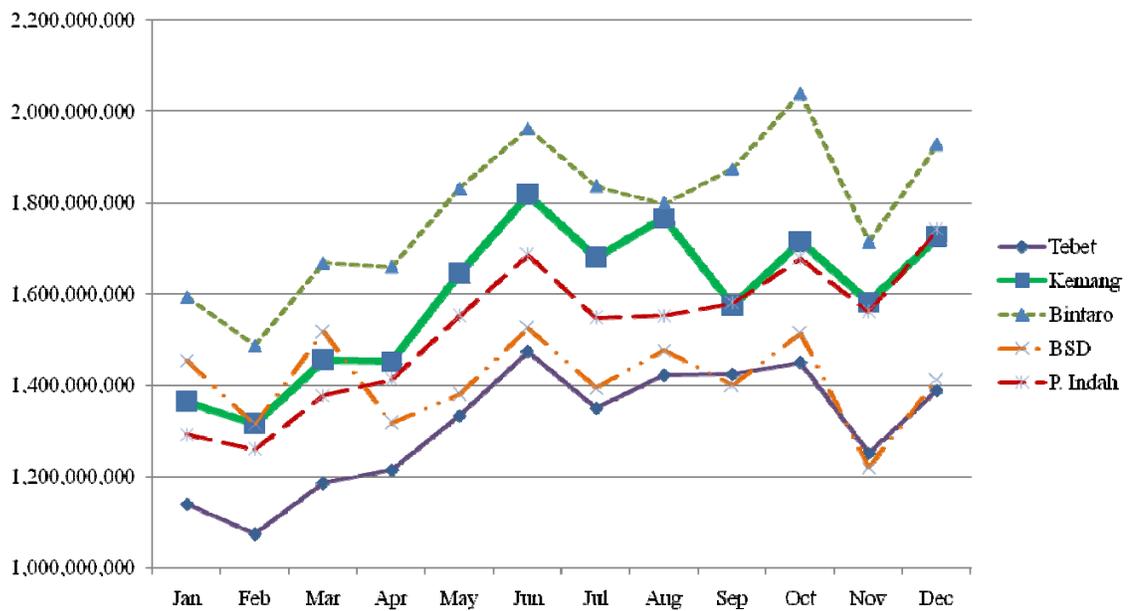
Di kota-kota besar di Pulau Jawa juga ada 23 gerai restoran Wendys™ Fried Chicken. Dalam tiga tahun ke depan, Eni Yuningsih, Marketing Manager PT Wendy Citarasa, menegaskan bakal ada 42 outlet Wendys™, termasuk di luar Jawa. Semua gerai itu akan dimiliki Wendy sendiri. Perusahaan ini memang tidak pernah melakukan sub-franchise.

Keunggulan Wendys™ juga terletak pada induk perusahaan Wendy Citarasa, yakni PT Sierad Produce, yang berbisnis pakan ternak dan peternakan ayam. Jadi, paling tidak, Wendys™ tak akan pernah pusing memikirkan pasokan bahan bakunya.

Group field project ini akan memilih McDonald's Indonesia sebagai obyek penelitian, mengingat bahwa karakteristik dari McDonald's yang cukup spesifik. *Main business* perusahaan ini adalah burger akan tetapi, McDonald's Indonesia juga menyajikan menu pilihan ayam goreng. Sedangkan untuk menu ayam goreng,

McDonald's Indonesia mampu bersaing dengan nama – nama besar di pasar ayam goreng seperti KFC.

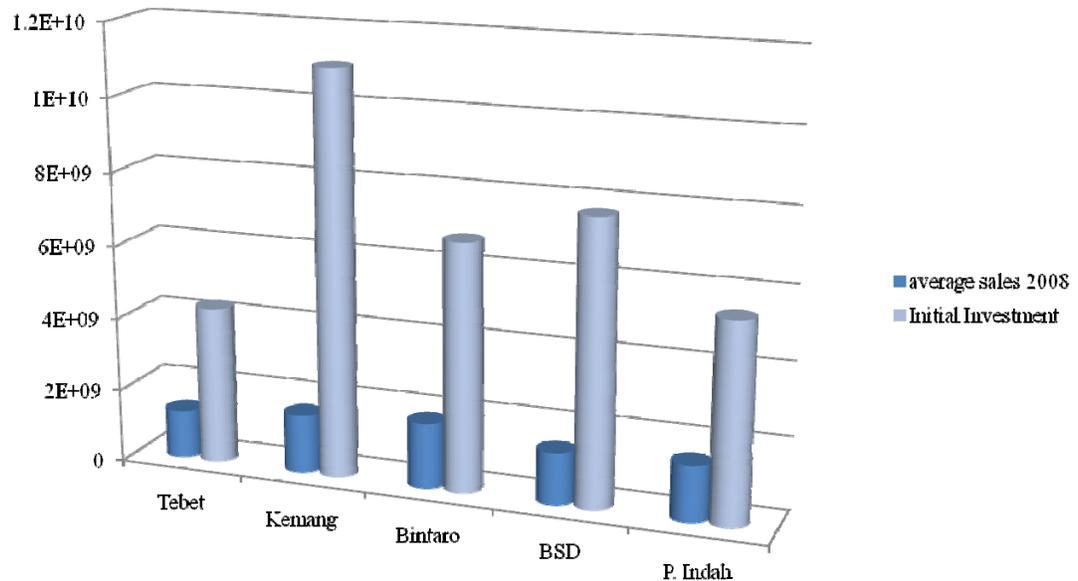
Grafik dibawah ini menunjukkan pergerakan penjualan di tahun 2008 pada lima store terbesar yang dimiliki oleh McDonald's Indonesia di daerah Jabodetabek.



Grafik 1

Penjualan pada 5 Store Terbesar di Jakarta dan Sekitarnya pada Tahun 2008

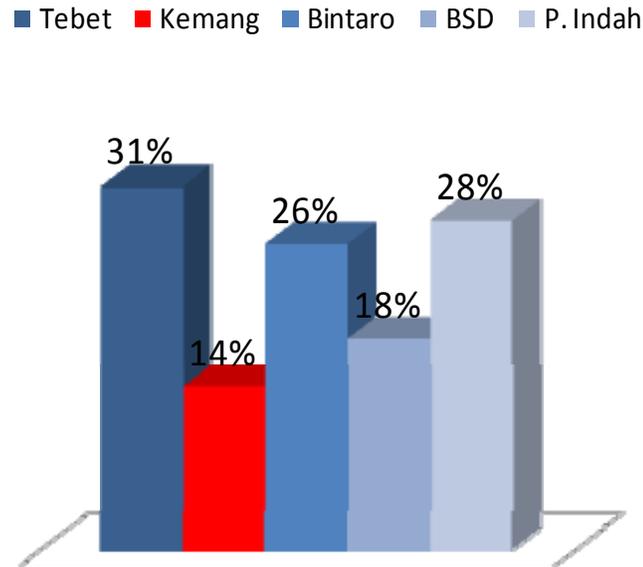
Sedangkan besarnya nilai investasi awal pada store di atas dapat dilihat pada grafik berikut.



Grafik 2

Nilai Investasi Awal dan Rata-rata Penjualan pada Store Terbesar di Jakarta dan Sekitarnya

Dari store terbesar tersebut, tampak bahwa store Kemang memiliki permasalahan besar, dimana tingkat penjualannya yang selain fluktuatif juga memiliki nilai Return on Investment (ROI) yang relatif rendah. Nilai ROI didapat dari perbandingan antara nilai investasi dengan tingkat penjualan pada store tersebut. Tabel dibawah ini menunjukkan ROI dari masing-masing store yang termasuk dalam 5 (lima) store besar di Jakarta dan sekitarnya, dengan membandingkan di antara kelima store tersebut.



Nilai ROI di Lima Store Besar McDonald Indonesia di wilayah Jakarta dan Sekitarnya Tahun 2008

Berdasarkan kondisi tersebut, maka *group field project* ini akan memilih store Kemang sebagai lokasi proyek dengan harapan bahwa proyek ini dapat menjadi solusi bagi pengoptimalisasian dari store tersebut sehingga akan didapat angka ROI yang lebih baik. Bahkan lebih jauh, proyek ini diharapkan bisa menjadi proyek percontohan bagi aplikasi *experiential marketing* yang mendukung *brand identity* dari McDonald's Indonesia.