

## ANALISIS KOMPETITIF MC DONALD'S

Lim Sanny

FE – Universitas Bina Nusantara, Jakarta

Jl. Kebon Jeruk Raya 27, Kemanggis, Kebon Jeruk, Jakarta

lim\_sanny@lecturer.binus.ac.id

### ABSTRAK

Sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut, Jadi, tidaklah cukup untuk memiliki keunggulan kompetitif. Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dengan secara terus menerus beradaptasi dengan trend an kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal; dan dengan secara efektif memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut.

### Kata Kunci:

Keunggulan, Strategi, Kompetitif

### Pendahuluan

Mc Donald's corporation, dimulai dari restoran drive-in di timur Pasadena, California pada tahun 1937. Dick dan Maurice Mc Donald's yang menjadi pemilik sekaligus menjalankannya. Dua bersaudara ini memasak hot dog, membuat *milk shake* dan menunggu pelanggan di warung tenda mereka. Tiga badut melayani konsumen di tempat parkir. Kesuksesan unit ini mendorong dua bersaudara tersebut membuka outlet yang lebih besar di San Bernardino dengan tambahan 25 menu serta tambah'an tenaga kerja tentunya. Pada pertengahan 1940-an tempat tersebut dikenal sebagai tempat mangkalnya anak muda. Kepopuleran ini menarik angora keluarga lain besamaan dengan ditambahnya badut pelayan di drive in.

Mc Donald bersaudara mulai mengevaluasi kegiatan usaha mereka. Mereka mempelajari catatan penjualan mereka selama 3 tahun terakhir dan menemukan bahwa 80% penghasilan mereka diperoleh dari penjualan hamburger. Penemuan ini melahirkan revolusi dalam industri jasa makanan. Kecepatan, harga yang murah dan volume adalah strategi yang diterapkan oleh McDonald bersaudara. Mereka mengurangi jumlah menu dari 25 menjadi 9, menghentikan badut-badut pelayanan dan mengganti piring keramik serta peralatan makan dengan bungkus kertas. Selain itu mereka menerapkan

prosedur operasi ketat, dan prosedur ini diajarkan kepada semua konsumen dengan cermat.

Ray Kroc, yang membeli hak franchise dari McDonald's Corporation dan mengubahnya menjadi raksasa *fastfood* adalah orang yang percaya pada pertumbuhan perusahaan. Kara-kata favoritnya adalah "Jika anda masih muda anda akan bertumbuh, jika anda sudah matang anda membusuk" Dia juga orang yang percaya pada strategi yang telah dipilihnya untuk perusahaan, yaitu: McDonald's harus menghindari persaingan dengan menawarkan makanan praktis dan murah dengan pelayanan cepat, bersahabat, bersih, nyaman dan konsisten.

Banyak hal yang berubah bagi McDonald's dan industri yang diciptakannya sejak Ray Kroc menyatakan filosofinya. Banyak perusahaan yang memasuki pasar karena tertarik pada pertumbuhan McDonlad's. Perusahaan-perusahaan ini belajar dari terobosan yang dilakukan oleh McDonald's hingga akhirnya saling bersaing tidak hanya berebut pelanggan, tapi juga pemasok dan lokasi restoran. Permintaan akan menu tradisional McDonald's menurun dan semakin banyak pelanggan yang beralih ke pilihan lain. Industri yang diciptakan McDonald's telah memasuki tahap kedewasaan (*maturity*).

Ketika pasar semakin kompetitif, Mc Donald's menjadi semakin responsive terhadap tren pasar dan permintaan konsumen. Namun dengan menambahkan terlalu banyak jenis baru ke dalam menu dan layanan tambahan akan membebani dapur, memperlambat pelayanan sehingga perusahaan kehilangan keunggulan kompetitifnya. Berlawanan dengan hasil studi Havard Business School pada pertengahan tahun 1950-an yang mengatakan bahwa konsep *fast-food franchise* tidak akan sukses membangun jaringan di Amerika Serikat, Ray Kroc terus memperluas kegiatannya.

### Tinjauan Teori

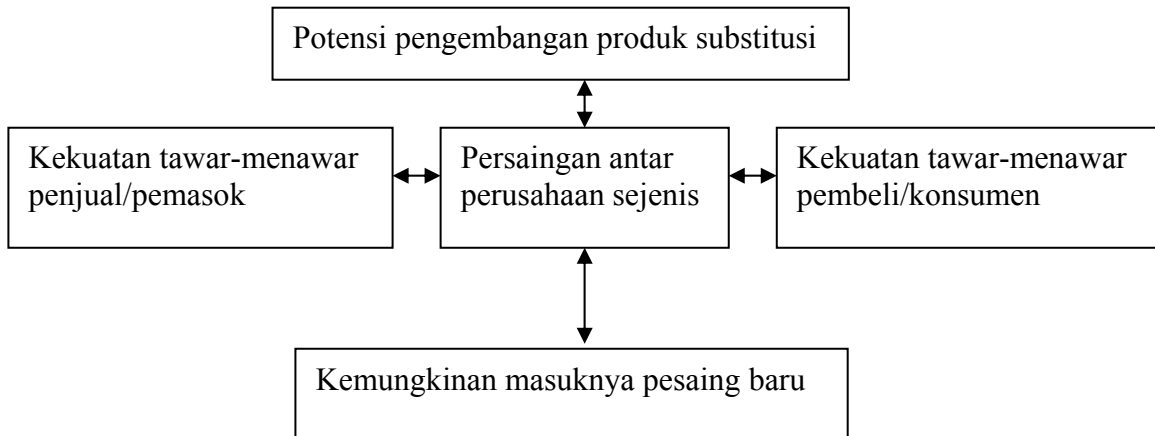
Keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai "segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya". Ketika sebuah perusahaan da-

pat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi. Mengejar keunggulan kompetitif akan mengarah kepada kesuksesan atau kegagalan organisasi. (David, 2006)

Analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan stra-

tegi dalam banyak industri. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan:

1. Persaingan antar perusahaan sejenis
2. Kemungkinan masuknya pesaing baru
3. Potensi pengembangan produk substitusi
4. Kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok
5. Kekuatan tawar-menawar pembeli/ konsumen



Sumber: David, 2006

Gambar 1  
Model Lima Kekuatan Porter

Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan mungkin akan mendapat serangan balasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi dan meningkatkan iklan. Intensitas persaingan di antara perusahaan sejenis yang bersaing cenderung meningkat karena jumlah pesaing semakin bertambah, karena pesaing semakin seragam dalam hal ukuran dan kemampuan, karena pesaing semakin seragam dalam hal ukuran dan kemampuan, karena permintaan untuk produk industri menurun, dan arena pemotongan harga menjadi semakin umum. Persaingan juga meningkat ketika pelanggan dapat berpindah merek dengan mudah; ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi; ketika biaya tetap tinggi; ketika produk mudah rusak; ketika perusahaan pesaing berbeda dalam hal strategi, tempat mereka berasal, dan budaya; serta ketika merger dan akuisisi menjadi umum dalam suatu industri. Ketika

persaingan antarperusahaan sejenis semakin intensif, laba perusahaan menurun, dalam beberapa kasus bahkan membuat suatu industri menjadi sangat tidak menarik. (Stanley, 2002)

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan meningkat. Tetapi, hambatan untuk masuk, dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, tingginya kesetiaan pelanggan, kuatnya preferensi merek, besarnya kebutuhan modal, kurangnya jalur distribusi yang memadai, peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses terhadap bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balasan dari perusahaan yang sudah mapan, dan potensi kejenuhan pasar. Di samping berbagai hambatan masuk, perusahaan baru kadang-kadang memasuki suatu bisnis dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang besar. Dengan demikian, tugas penyusun strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan yang berpotensi masuk ke pasar, untuk memonitor strategi pesaing baru,

untuk membuat serangan balasan apabila dibutuhkan, serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini. (Durand, 2002)

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing dekat dengan produsen produk substitusi dalam industri yang berbeda. Keberadaan produk substitusi menciptakan batas harga tertinggi yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk substitusi. Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relative dari produk substitusi dan sejalan dengan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun. Cara terbaik untuk mengukur kekuatan kompetitif produk substitusi adalah dengan memantau pangsa pasar yang didapat oleh produk-produk tersebut, juga dengan memantau rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar. (Adner, 2002)

Kekuatan tawar-menawar pemasok (*bar-gaining power of supplier*) mempengaruhi intensitas pesaing dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada sedikit barang substitusi yang cukup bagus, atau ketika biaya untuk mengganti bahan baku sangat mahal. Seringkali kepentingan yang dicari oleh pemasok dan produsen adalah saling memberikan harga yang masuk akal, memperbaiki kualitas, mengembangkan jasa baru, pengiriman *just-in-time*, dan mengurangi biaya persediaan. Dengan demikian memperbaiki profitabilitas jangka panjang untuk semua pihak. Perusahaan dapat menjalankan strategi integrasi ke belakang (*backward integration*) untuk mendapatkan kendali atau kepemilikan dari pemasok. Strategi ini efektif khususnya ketika pemasok tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Perusahaan umumnya dapat menegosiasikan syarat yang lebih menguntungkan bagi pemasok ketika integrasi ke belakang merupakan strategi yang digunakan secara umum diantara perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. (Arend, 2003)

Ketika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, atau membeli dalam jumlah besar, kekuatan tawar-menawar mereka menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan ketika kekuatan tawar-menawar konsumen (*bar-gaining power of consumer*) cukup besar. Kekuatan tawar menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdeferensiasi. Ketika kondisinya seperti ini,

konsumen sering kali dapat bernegosiasi tentang harga jual, cakupan garansi, dan paket aksesoris hingga ke tingkat yang lebih tinggi. (Robinson, 2000).

## Pembahasan

Restoran cepat saji terus melakukan perubahan menu untuk menyesuaikan diri dengan serangan pesaing dan selera konsumen. Pada masa lalu, daerah pinggiran utama merupakan target lokasi restoran *fast-food*, tapi sekarang lokasi-lokasi tersebut sudah habis terpakai. Perebutan lokasi strategis kini ditujukan ke lokasi-lokasi alternative seperti rumah sakit, bandara, stasiun kereta api, jalan tol, daerah kota dan pusat perbelanjaan.

Persepsi konsumen atas nilai, yang merupakan kombinasi dari produk, harga, pelayanan dan kenyamanan, diyakini sebagai faktor kunci keberhasilan dalam bisnis restoran. Riset pada industri *fast-food* menunjukkan, ada tiga alasan utama konsumen memilih restoran *fast-food*, yaitu waktu dalam sehari, waktu yang dibutuhkan untuk makan, dan harga. Jenis dan rasa makanan tidak terlalu penting untuk dipertimbangkan. Konsumen melihat ayam goreng terlalu merepotkan untuk sebuah restoran dan terlalu mahal untuk makan siang. Pizza cocok untuk makan malam karena harganya relatif lebih mahal dan memakan waktu. Hamburger adalah pilihan utama untuk makan siang karena cepat, murah dan dapat dimakan dimana saja. Secara umum konsumen saat ini semakin sadar gizi dan pilihan makanan yang lebih sehat. Phil Sokoloff, seorang milioner, adalah aktivis makanan bergizi yang paling gigih, mengkritik secara tajam menu McDonald dan pola makan orang Amerika, melalui iklan di media massa.

Dari sisi biaya, biaya pembuatan makanan adalah 34% dari tiap dollar yang dikeluarkan oleh restoran. Sedangkan biaya gaji termasuk tunjangan kira-kira 30%. Biaya tetap pada industri ini sangat tinggi meliputi biaya upah tagihan utilitas (telepon, air, gas) dan biaya bunga menyangkut kepemilikan lahan, bangunan dan peralatan. Hasil survey yang dilakukan *National Restaurant Association* menunjukkan besarnya keuntungan sebelum pajak rata-rata sebesar 6% namun nilainya bervariasi tergantung tingkat penjualan. Penghematan biaya diharapkan dapat terjadi, karena diperkirakan peningkatan biaya gaji dan bahan baku tidak akan secepat laju inflasi.

## Persaingan

McDonald's mencirikan pesaing sebagai "siapa pun yang menjual makanan", menurut Paine

Webber, seorang pengamat bisnis restoran, pesaing utama adalah perusahaan *fast-food* lama, restoran keluarga dengan harga menengah dan supermarket. Burger King yang dimiliki oleh grand Metropolitan PLC, adalah nomor dua dalam industri restoran. Kampanye iklan baru dan pengenalan produk unggulan seperti BK *broiler chicken sandwich* dan the *double cheese* burger sangat membantu keberhasilan perusahaan. Selain menguji 70 item baru, diantaranya *popcorn*, *yoghurt beku*, dan buah segar, burger king juga mempertimbangkan kerja sama dengan *weight watchers corporation* untuk merespon kesadaran konsumen akan makanan bergizi. Manajemen burger king menyadari bahwa tawaran makanan rendah kalori dari *weight watchers* tidak akan mencapai penjualan yang tinggi. Namun demikian mereka menekan “*veto factor*” (penolakan konsumen) dengan menawarkan alternative kepada anggota keluarga yang sedang berdiet. Nama lain yang juga merupakan hasil kerja sama sedang diuji di *burger king*, termasuk didalamnya domino pizza dan bumbu *salad newman's own*.

Sekalipun restoran fast-food semakin sadar gizi dan mulai menawarkan bermacam makanan dengan pilihan yang rendah lemak dan rendah kalori. Wendy's melakukan pendekatan yang berbeda. Wendy's sejak awal sudah melakukan kampanye makanan bergizi dengan menyediakan salad bar pada beberapa restorannya. Kini Wendy's mulai menawarkan jenis produk yang mendekati menu *fas-food*. Perusahaan menawarkan dan mempromosikan Dave Deluxe, burger yang ditambahkan *bacon*, *sautéed onion* dan keju, kemudian diberi nama seperti nama pendirinya Dave Thomas.

Tiga dari rangkaian restoran terbesar dalam industri yaitu *Kentucky Fried Chicken* (KFC), Pizza Hut dan Taco Bell, adalah milik PepsiCo, Inc. Pepsi Co juga membeli rangkaian *Hot n Now*, yang melayani menu terbatas tanpa fasilitas tempat duduk. Rangkaian restoran Taco Bell telah sukses menerapkan filosofi bisnis yang dipopulerkan oleh Ray Kroc, pemilik McDonald's. Taco Bell menawarkan menu terbatas dengan harga murah dengan layanan cepat. Taco Bell melakukan penghematan biaya dengan mengalihkan pekerjaan penyediaan makanan kepada supplier sehingga dapat menghemat biaya gaji. Taco Bell juga memperkecil luas dapur dari 70% menjadi 30% luas bangunan, mengubah ruang kerja untuk tambahan tempat duduk pelanggan. Untuk lebih menekan biaya, perusahaan menguji coba robot pembuat taco.

Subway adalah rangkaian restoran yang paling cepat pertumbuhannya pada tahun 1990 an.

Subway sehari-hari menspesialisasikan diri pada pembuatan *sandwich* dengan roti baker di tiap outletnya. Keberadaannya menarik minat franchisee karena modal awalnya hanya \$75,000 dibandingkan dengan Mc Donald's yang mencapai \$1,8 juta.

*Sonic Corporation* menawarkan nuansa tahun 1950-an dengan harga 10% lebih rendah dari pesaing sehingga dapat berkembang. Dengan citra unik khas tahun 1950-an seperti pelayan, menu chili dog, cherry limeades, onion rings dan hamburger.

Konsumen pada umumnya, pada waktu makan siang sekalipun, dapat dilayani dalam 30 detik. Mereka umumnya mengatakan makanannya tidak terlalu enak tetapi murah, cepat dan mudah.

Kelompok restoran keluarga dengan harga menengah seperti *Chili's*, *Baker's Square*, *Country Store*, *Cracker Barrel Old*, *General Mills*, *Sizzler Buffet court and grill*, *Shoney's* turut mempertinggi daya saing dalam kelompok restoran *fast food*. Sebagai tambahannya restoran dengan harga menengah tersebut menawarkan porsi yang lebih besar dan menciptakan kondisi restoran yang menarik dan nyaman dilengkapi dengan pelayanan langsung di meja. Kesuksesan mereka diramalkan akan terus berlanjut sejalan dengan data demografi yang mendukung keadaan tersebut.

Para pesaing McDonald sudah sejak lama kesal karena McDonald meolak bergabung untuk menentang peningkatan upah minimum dan kewajiban lain yang dianggap secara potensial akan membebani. McDonald dalam berpartisipasi dalam asosiasi dan hanya bergabung dengan National Restaurant Association.

### Strategi Utama

Strategi perusahaan McDonald untuk pertumbuhan difokuskan kepada tiga elemen kunci yaitu: Menambah restoran, memaksimalkan penjualan dan mendapat keuntungan dari restoran yang telah ada, dan meningkatkan kemampuan secara internasional. Penekanan pada pemasaran yang menguntungkan dicerminkan oleh filosofi bisnis dan dari para manajer puncak. Menjadi pilihan nomor satu konsumen, itulah kami. Dalam rangka mencapai sasaran tersebut ada 4 dasar untuk membentuk bisnis yang cerah. Sebuah organisasi dapat memfokuskan diri

1. Menjadi yang termurah dengan harga paling rendah
2. Menjadi yang termudah dengan menyediakan pelayan utama di tempat atau lokasi yang nyaman
3. Paling menarik perhatian dan trendi

4. Menjadi yang terbesar dengan menawarkan lebih banyak variasi produk.

Mengacu pada 4 dasar tersebut, McDonald "Kami adalah yang termudah, memberikan tempat yang memuaskan konsumen dan memberikan mereka nilai yang terbaik.

Nilai dan kepuasan konsumen adalah misi kami, dan tujuan dari pesan kami adalah selalu membangun brand jangka panjang, dan pesan kami harus menimbulkan suatu nostalgia bagi momen yang mengesankan ketika kita merasakan kebahagiaan dan kepuasan. Lebih dari \$1 Milyar anggaran pemasaran digunakan untuk menyampaikannya pesan tersebut.

Beberapa fakta menjelaskan keefektifan anggaran iklan dan operasional organisasi. Mc Donald's adalah brand terkenal nomor dua di dunia. Diramalkan 96% dari populasi di US yang berumur 16-65 tahun telah makan di Mc Donald's paling sedikit satu kali, dan dua-tiga kali untuk golongan umur tersebut juga telah makan paling sedikit satu kali dalam sebulan. Pengakuan karakter bagi Ronald McDonald adalah yang kedua setelah Santa Claus diantara anak-anak yang berumur 4-7 tahun. Organisasi-organisasi lainnya mengakui keefektifan dan pendekatan perusahaan berkenaan dengan usaha pemasaran bersama.

### **Product Innovations**

Sebagaimana makan di luar menjadi lebih populer dan menyenangkan, makanan siap saji konsumsi masyarakat mengembangkan suatu cita rasa untuk lebih dari *hamburger* dan *French fries*. Mc Donald's menghadapi pesaing yang menyediakan pelayan yang sama tetapi menggunakan produk lain untuk memenuhi keinginan konsumen. Untuk membalas tantangan tersebut McDonald's mencoba dan memperkenalkan suatu jenis item menu alternatif.

Walaupun Mc Donald terkenal dengan komitmennya terhadap pelayanan, perusahaan juga terkenal dalam hal keinginan untuk memperkenalkan inovasi dengan franchising yang sukses. Sebagai tambahan Mc Donald juga melakukan perubahan. Salah satu perubahan yang diterapkan adalah kartu kredit bagi pembelian konsumen pada waktu pengujian di restoran.

### **Manajemen**

McDonald's membagi Negara menjadi 35 wilayah, tiap wilayah dipimpin oleh sebuah dewan regional Operators Advisory. Anggota dewan

dipilih dari franchisee maupun para manajer kantor pusat. Dewan ini bertugas menentukan menu apa yang akan dipromosikan, dan wilayah mana yang akan menawarkan. Dewan juga bertugas untuk menyelesaikan berbagai problem besar termasuk perekrutan pegawai. Sebagai tambahan, tiap wilayah menjalin kerjasama periklanan dengan agen periklanan setempat, untuk menciptakan promosi local maupun iklan televisi. Agen iklan lokal ini berfungsi sebagai pelengkap dari agen iklan nasional McDonald.

Training dimulai dari level pergudangan dengan menggunakan videotape dan instruksi satu per satu. Program pengembangan asisten manajer dilanjutkan dalam bentuk *self-study*, operasi dan kelas manajemen, juga seminar-seminar regional yang terkait. Setelah mengikuti program tersebut, para asisten manajer sudah memenuhi syarat untuk mengikuti dua minggu pelatihan lanjutan di Hamburger University. Hanya 10% peserta *management training* yang kuliah di Hamburger University. Pelajar pada universitas ini terdiri dari para franchisees yang sedang training, store manager yang baru dipromosikan, dan eksekutif dari pemasok McDonald. Mereka belajar *human relation, training* peralatan, dan manajemen operasi.

Pelayanan untuk jangka panjang merupakan nilai yang dikembangkan McDonald. Masa kerja dari 1.500 karyawan McDonald rata-rata 15 tahun. Enam puluh persen dari karyawan memulai karirnya sebagai *crew member* dan dari 40% sisanya, mayoritas merupakan eksekutif di bidang keuangan yang sudah memiliki pengalaman kerja dari perusahaan lain. Salah satu alasan kuat rendahnya tingkat *turn over* adalah paket kompensasi perusahaan, yang meliputi fasilitas dana pension, saham perusahaan, dan berbagai bonus ekstra lainnya yang belum tentu diperoleh di perusahaan lain.

Proses rekrutmen pegawai pada level restoran seringkali sulit dilakukan. Untuk mengatasi hal ini, maka mulai diperkenalkan program "*bring a friend*". Program ini menawarkan kompensasi kepada karyawan yang dapat membawa seorang teman yang berkualitas untuk bekerja di McDonald.

Melalui program McMaster, Mc Donald merekrut dan melatih orang yang berusia 55 tahun atau lebih. Partisipan diperkenalkan dengan lingkungan kerja McDonald melalui 4 minggu program pelatihan, dibawah bimbingan seorang pelatih. Mereka kemudian diperkenalkan pada acara wisuda dan ditempatkan sebagai pekerja regular.

Paul D.Schrage, senior Executive Vice President dan Chief Marketing Officer, focus pada persamaan 5 milyar penduduk dunia. Setiap orang

butuh bahan dan kami melihat pasar kami setiap orang yang memiliki selera. Sejak 5 tahun terakhir 50% dari tambahan system berada di luar USA.

### **Pemasok (*suppliers*)**

Skala ekonomi diperlukan secara nyata dalam kegiatan operasional dari jaringan suplai. Franchisee harus membeli makanan dan produk-produk kertas dari pemasok yang telah disetujui, dan menguntungkan khususnya pada saat mereka juga melakukan kerjasama dengan franchisee lain. Kesepakatan utama untuk system penyediaan bahan baku setiap menu baru adalah permintaan yang sangat besar yang harus dipenuhi. Mc Donald dapat membuat kontrak sekaligus menghentikan kontrak dengan seorang pemasok, apabila pemasok itu tidak bisa melakukannya dengan baik, karena volume unit yang diperlukan bisa hebat sekali sebagai suatu bumbu. Sebagai contoh McDonald menggunakan 3.500 ton biji-bijian per tahun untuk roti big mac dan paling kurang membutuhkan 2 juta pounds French fries setiap harinya.

### **Kontrol perusahaan**

Pegawai-pegawai perusahaan secara teratur mengunjungi restoran-restoran. Mereka tertarik pada setiap aktivitas yang dikerjakan para operator atau bagaimana suatu unit mesin restoran dioperasikan. Tiga hari pemeriksaan took dikenal sebagai "*full fields*" dan dilakukan 2 kali setahun. Pemeriksa memperhatikan segala sesuatu, mulai dari atap sampai dispenser sambal, dan kemudian memberikan peringkat (*grade*) pada kualitas, pelayanan, dan kebersihan. Franchisee tidak diperingkat dengan nilai, karena sebagai pebisnis *independent*, mereka bebas mematok harga-harga makanan yang dijual. Sebagai tambahan, para pemeriksa akan memberikan saran-saran untuk memperbaiki kegiatan operasi.

### **Kegiatan Kemasyarakatan**

Lembaga amal Ronald Mc Donald Children's Charities dibentuk untuk membantu anak-anak. Lembaga ini mendanai bantuan dalam pengembangan dan dukungan untuk program kesehatan dan penelitian pengobatan. Program Ronald McDonald House menyediakan tempat bagi keluarga di dekat rumah sakit dimana anak-anak mereka yang sakit dirawat.

Kampanye besar-besaran oleh LSM lingkungan dan anak-anak, McDonald mengumumkan

akan menghentikan pengemasan yang menggunakan foam. Perubahan ini mengurangi jumlah sampah foam sampai 90%. Mc Donald telah berpartisipasi dalam usaha daur ulang kemasan foam yang tersisa di restoran tersebut. Kemasan baru burgernya tidak dapat didaur ulang dan terurai, namun membutuhkan tempat yang lebih kecil.

Mc Donald juga memiliki sumber alternative untuk material bangunan sebagai bagian dari usaha mengamankan lingkungan. 2 restoran Mc Donalds di Chicago berpartisipasi dalam *joint venture* dengan *General Electric* dan *Digital Equipment Corporation* untuk meningkatkan daur ulang plastic. General Electric memperoleh rumah komputer bekas dari *Digital Equipment Corporation*. Selanjutnya rumah komputer tersebut dicairkan dan dicampur dengan 48% plastic murni untuk menciptakan panel atap yang menyerupai panel kayu yang dipakai dalam konstruksi restoran McDonalds.

### **Keuangan**

Mc Donald's adalah bisnis *cash* tanpa ada persediaan. Oleh karena itu, inflasi bukan merupakan suatu masalah yang mendasar. Kenyataannya, organisasi berhutang karena investasi yang besar di bidang *property*, masih dapat beroperasi pada periode tingkat inflasi yang tinggi dengan mengharapkan peningkatan nilai dari *property* mereka. Total pendapatan terdiri dari penjualan dari restoran yang dioperasikan oleh perusahaan dan fee dari restoran yang dioperasikan oleh *franchisee* dan afiliasi yang didasarkan pada persentase penjualan dengan spesifikasi pembayaran minimum. Minimum *fee franchisee* adalah 12% penjualan, dan *fee* yang lebih besar dikenakan ketika perusahaan melakukan investasi yang lebih besar pada suatu restoran tertentu, dan pengaturan fee untuk franchisee asing bervariasi tergantung kondisi bisnis lokal.

Pendapatan tumbuh sejalan dengan penambahan restoran dan pengembangan restoran yang telah ada. Penetapan harga menu mempengaruhi pendapatan, sebagaimana mempengaruhi penjualan. Tetapi, perbedaan harga pada seluruh system Mc Donald, produk baru, promosi dan variasi bauran produk membuat hal tersebut mempermudah penghitungan dampaknya.

Tingkat pertumbuhan penjualan restoran yang dioperasikan oleh perusahaan dan pendapatan dari restoran franchise bervariasi yang disebabkan oleh ekspansi dan perubahan kepemilikan. Penjualan oleh restoran yang dioperasikan perusahaan lebih dipengaruhi oleh perubahan mata uang asing dari pada pendapatan dari restoran franchise,

sebagaimana 51% dari penjualan restoran yang dioperasikan perusahaan berada di luar USA, dibandingkan dengan 27% pendapatan dari restoran franchise.

Profit margin restoran yang dioperasikan oleh perusahaan adalah 17.9% dari penjualan dan profit margin dari restoran franchise adalah 82.8% dari penerimaan profit perusahaan. *Margin franchise* termasuk penerimaan dan pengeluaran yang digabungkan dengan operasi restoran dibawah fasilitas bisnis. Di bawah pengaturan ini, perusahaan menyewakan bisnis, termasuk peralatan, kepada *franchisee* yang mempunyai pilihan untuk membeli bisnis tersebut. Perusahaan mengenakan fee yang lebih tinggi, tetapi margin secara umum lebih rendah karena depresiasi dari peralatan. Ketika franchisee membeli hak opsi, hasilnya sebagai kompensasi perusahaan untuk margin yang lebih rendah sebelumnya dan termasuk pengeluaran biaya lain.

Mc Donald's sangat selektif dalam memilih pemegang hak franchisenya. Perusahaan tidak melakukan iklan untuk menarik minat pihak lain, namun mengirimkan 20.000 brosur setiap tahunnya kepada berbagai pihak yang dianggap tertarik. Hasilnya, perusahaan menerima 5.000 permohonan untuk 100 sampai dengan 150 tempat atau lokasi baru.

Para kandidat potensial yang akan menjadi pemegang hak franchise harus menunjukkan bahwa mereka memiliki sumberkeuangan dan pengalaman bisnis yang memadai sebelum perusahaan mengadakan interview selama dua jam kepada calon peminat. Dengan demikian hal ini menuntut komitmen dan kemampuan yang handal dari para kandidat untuk menghasilkan keuntungan. Apabila interview yang dilaksanakan berjalan dengan baik, maka kandidat harus bekerja selama 50 jam di Mc Donald's dalam program pelatihan kerja dan kemudian dilakukan interview dan evaluasi hasil kerja. Kemudian terdapat 6 sampai dengan 9 bulan kursus mengenai *Basic Operations* dan diberikan persetujuan untuk mengikuti *Registered Applicant Training Program*. Setelah selesai menjalani pelatihan ini, kandidat akan menghadapi re-evaluasi oleh manajer lisensi serta konsultan operasional / lapangan. Apabila kandidat berhasil melewati tahap ini, dan McDonald's memasukkan kandidat ke dalam daftar calon peminat, dan harus membayar sejumlah tertentu sebagai suatu deposit substansial dan kemudian memulai pelatihan formal selama 12 sampai 18 bulan. Pelatihan sebagian besar dilaksanakan di McDonald's yang telah mapan dengan empat buah sesi kelas formal selama satu atau dua

minggu. Putaran terakhir dari pelatihan dilaksanakan di *Hamburger University*. Pelatihan ini dilaksanakan dengan biaya yang dikeluarkan oleh kandidat dan dengan tidak ada suatu kompensasi atas 200 jam usaha atau latihan yang telah diterima. Jika seluruhnya berjalan dengan baik, kandidat yang berhasil harus menunggu satu sampai dengan tiga tahun baru dapat membuka usaha yang dimaksud.

## Kesimpulan

Meningkatnya ketidakpastian di pasar dan industri di seluruh dunia mengindikasikan audit eksternal menjadi proses manajemen strategis merupakan bagian yang eksplisit dan penting. Perusahaan yang tidak memobilisasi dan memberdayakan manajer dan karyawan mereka untuk mengidentifikasi, memonitor, meramal, dan mengevaluasi kekuatan eksternal kunci dapat gagal dalam mengantisipasi peluang dan ancaman yang muncul dan konsekuensinya dapat menjalankan strategi yang tidak efektif, kehilangan peluang dan mengakibatkan kegagalan perusahaan.

Tanggung jawab utama penyusun strategi adalah untuk memastikan pengembangan system audit eksternal yang efektif. Ini mencakup penggunaan teknologi informasi untuk mengembangkan system intelijen kompetitif yang dapat dijalankan.

Pertumbuhan Mc Donald dengan cepat, mengembangkan suatu *franchising*, yang berarti mengikuti system yang telah ada dalam bisnis makanan siap saji. Mereka menolak untuk memperpanjang kontrak dengan franchisee yang tidak kooperatif, yang membuat keputusan menu sendiri tanpa ijin. Itu menekan pada standarisasi, *quality control*, dan kegiatan operasi yang efisien, yang menjadikan McDonald memiliki pangsa pasar yang besar dengan profit yang cukup tinggi.

Industri ini sudah dalam tahap dewasa, dengan kekuatan pesaing yang semakin kuat dan planggan yang semakin pintar. Kualitas dan kepuasan pelanggan merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh komunitas bisnis AS. Mereka merespon kekuatan-kekuatan ini melalui komitmen kepada pelanggan yang secara terus menerus. Pesannya hanya semata-mata lakukan apa yang bisa membuat pelanggan senang.

Selain itu beberapa perubahan perlu dilakukan untuk memperoleh pangsa pasar yang dibutuhkannya. Perubahan menu, meningkatkan keleluasaan *franchisee*, dan mendesain ulang dekor ruangan. Hal tersebut dibutuhkan untuk menjaga pertumbuhan perusahaan pasar dalam industri yang telah dewasa, dan itu menghendaki adaptasi yang

fleksibel. Kekhawatiran lain adalah perubahan-perubahan itu akan bisa menurunkan *image* perusahaan, dan pada akhirnya menghilangkan *brand identity*.

### **Daftar Pustaka**

- Adner, R. “*When Are Technologies Disruptive: A Demand-Based View of the Emergence of Competition*”, Strategic Management Journal 23, no.8, 2002.
- Arend, R.J. “*Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage*”, Strategic Management Journal 24, no.3 2003.
- Durand, R. “*Competitive Advantage Exist: A Critique of Powell*”, Strategic Management Journal 23, no.9 2002.
- David, Fred. R. “*Strategic Management*”, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- Robinson, Pearce, “*Strategic Management*”, Richard D.Irwin, Inc, New York, 2000.
- Stanley,S.E, dan E.M. Olson, “*A Fresh Look at Industry and Market Analysis*”, Business Horizons 45, no 1, 2002.