

ANALISIS INDUSTRI PADA RITEL CONVENIENCE STORE: KASUS 7-ELEVEN (SEVEL)

Son Wandrial; Enggal Sriwardiningsih

Management Department, School of Business Management, BINUS University
Jln. K. H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
snowalrival@yahoo.com; enggalnabeel@yahoo.com

ABSTRACT

7-Eleven, a Japanese retailer is very popular and loved in Jakarta. 7-Eleven or commonly abbreviated to Sevel is now reaping a lot of fans because of the concept of 7-Eleven Indonesia, found only in Indonesia. With the rising middle classes in Indonesia, 7-Eleven becomes a luxurious place for hanging-out but affordable. Consequently, it is attracting the interest of investors to make such a kind of convenience store like Sevel, and it is likely the competition in this sector will be increasingly fierce. PT. Modern's initial plans are to focus on opening stores in Jakarta, targeting densely-populated commercial and office areas, to offer Indonesian workers a convenient place to shop for lunch, snacks, and emergency items. The company's goal is to focus on opening stores in Jakarta in its first years of operation. Other major cities, such as Bandung, Semarang, and Surabaya offer for future expansion opportunities. The objective of this article is to describe the competitive condition in convenience store industries using Porter's Five Forces model. Although the competition is fierce and unfavorable industry condition, Sevel is still leading and dominating the convenience store market in Indonesia.

Keyword: strategic management, 7-Eleven, industry case analysis

ABSTRAK

7-Eleven, peritel asal Jepang yang sedang populer dan digandrungi di Jakarta, 7-Eleven atau biasa disingkat menjadi Sevel kini menuai banyak penggemar karena konsep 7-Eleven Indonesia yang hanya ditemukan di Indonesia. Dengan meningkatnya kelas menengah di Indonesia, 7-Eleven menjadi suatu tempat nongkrong yang mewah tetapi terjangkau. Karena itu, hal ini menarik minat para investor untuk membuat convenience store sejenis seperti Sevel dan sudah bisa dipastikan persaingan di sektor ini akan semakin sengit. Rencana awal PT Modern adalah fokus untuk membuka toko di Jakarta, menargetkan area niaga dan perkantoran yang berpenduduk padat, menawarkan pekerja Indonesia tempat yang nyaman untuk berbelanja, makan siang, beli makanan ringan dan barang-barang darurat. Tujuan perusahaan adalah focus untuk membuka toko di Jakarta pada tahun-tahun pertama operasi. Kota besar lainnya, seperti Bandung, Semarang dan Surabaya, menawarkan kesempatan ekspansi masa depan. Tujuan penulisan artikel ini adalah memberikan gambaran kondisi persaingan convenience store dengan menggunakan model analisis industri dari Porter. Meskipun persaingan sangat sengit dan kondisi industry yang tidak menarik, Sevel tetap memimpin dan mendominasi pasar convenience store di Indonesia.

Kata kunci: manajemen strategis, 7-eleven, analisis kasus industri

PENDAHULUAN

Warga Jakarta pasti akrab dengan merek yang satu ini. Di kalangan anak muda (*youth*), atau mereka yang suka *nongkrong*, penyebutan 7-Eleven disingkat menjadi bahasa gaul yang *ngetop* yaitu Sevel. Sevel identik sebagai tempat *nongkrong* (*hangout*) favorit 24 jam. Jumlah konsumen yang bertandang hingga pagi bisa mengalahkan tempat nongkrong lain yang merupakan pendahulu Sevel yang sama-sama buka 24 jam seperti McDonald's, Dunkin Donut, dan Circle K. Bahkan di beberapa *outlet* Sevel sering terjadi keributan antarkonsumen. Jumlah *outlet* Sevel kian menjamur di ibukota. Setidaknya hingga kini sudah berdiri lebih dari 70 *outlet*. Angka ini akan terus bertambah bahkan hingga ke kota-kota besar di luar Jakarta.

Sevel jelas sangat paham cara menembak sasaran anak muda untuk meraih sukses dalam bisnis. Coba Anda susuri jalan-jalan raya di Jakarta yang dekat dengan perumahan, kantor, atau kampus, Anda akan dapat menemukan *outlet* Sevel. Kebanyakan *outlet* tersebut dipenuhi oleh anak-anak muda pada pagi, siang, sore, malam, atau bahkan dini hari. Dengan cepat, Sevel sudah terlihat sebagai jawara baru dalam arena kompetisi *convenience store* di Jakarta. Hal ini juga yang menarik minat para investor untuk membuat *convenience store* sejenis seperti Sevel. Maka sudah bisa dipastikan persaingan di sektor ini akan semakin sengit.

Prospek dan perkembangan bisnis di industri ritel Indonesia yang menjanjikan diduga menjadi penggerak yang kuat bagi para investor untuk masuk dan ikut bermain di sektor ini. Berdasarkan data dari kompas.com, dalam dua tahun terakhir jumlah anggota Asosiasi Pengusaha Retail Indonesia (Aprindo) mengalami peningkatan dari 340 anggota menjadi 510 anggota. Peningkatan jumlah tersebut diikuti dengan peningkatan dalam jumlah outlet hingga mencapai angka 85%, dari 7000 gerai menjadi 13.000 gerai per tahun 2010. Benjamin J. Mailool, Ketua Umum Aprindo, mengemukakan bahwa pertumbuhan industri ritel Indonesia dapat mencapai angka 20% dan mengarah ke 150 ritel per 1 juta penduduk. (Marketeters, 2011)

Sejarah 7-Eleven

Mengutip dari Lestari (2009), cikal bakal perusahaan ini adalah Southland Ice Company yang didirikan pada 1927 di Dallas, Texas, Amerika Serikat. Salah seorang pekerjanya, Joe C. Thomson, mencoba menjual telur, susu dan roti di depan pabrik pembuat es yang dimiliki John Jefferson tersebut. Bisnisnya ternyata laku keras sekalipun ada banyak toko grosir di sekitarnya. Masyarakat lebih suka toko tersebut karena kesegaran roti dan susunya – maklum, dekat pabrik es. Saking suksesnya, Thomson kemudian membeli Southland Ice Company dan mengubahnya menjadi Southland Corporation yang menjual barang-barang kebutuhan sehari-hari.

Awalnya, nama toko penjual barang-barang kebutuhan sehari-hari itu adalah Tote'm, karena konsumen harus men-*tote* (membungkus) bawaan mereka. Pada 1946, mereka membuka tokonya dari pukul 7 pagi sampai pukul 11 malam. Itulah asal-usul nama 7-Eleven. Jam buka ini juga merupakan jam buka yang sangat panjang dibandingkan dengan toko-toko yang buka di saat itu. Walaupun saat ini mereka membuka tokonya selama 24 jam, nama 7-Eleven tidak pernah diubah lagi.

Seusai pergantian nama itu, mereka pun berekspansi dengan cepat. Tahun 1952, mereka telah mencapai sekitar 100 toko dan terus bertambah setiap tahun. Sayangnya, di tengah akselerasi bisnis, malang tidak dapat ditolak. Pada 1980-an, 7-Eleven mengalami kesulitan keuangan. Puncaknya, tahun 1987, John Philip Thompson menjual perusahaan yang didirikan bapaknya itu kepada Ito-Yokado dengan menandatangani *management buy-out* senilai US\$5.2 miliar. Akan tetapi, pembelinya juga sempat kesulitan keuangan karena hancurnya bursa saham pada 1987. Saat itu, Ito tidak berhasil mendapatkan utang obligasi yang memadai, sehingga terpaksa menawarkan sahamnya.

Ito-Yokado kemudian membentuk 7&i Holdings Co. yang menaungi jaringan 7-Eleven. Pada 2007, mereka mengumumkan bahwa mereka akan secara agresif memasuki pasar AS dengan menambah 1.000 toko baru di sana. Secara keseluruhan, 7-Eleven memiliki sekitar 36.000 toko di 19 negara, di antaranya 12.300 toko di Jepang, 6.100 toko di AS dan mewaralabakan 17.000 toko di Negeri Paman Sam tersebut. Walaupun memiliki lebih banyak toko di AS, dua pertiga dari pendapatannya berasal dari Jepang. Jangan mengira kalau persaingan di industri tersebut rendah. Jepang memiliki sekitar 43.000 *konbini* – sebutan untuk *convenience store* dalam bahasa Jepang. Selain 7-Eleven, beberapa nama besar di industri ini adalah Lawson dan FamilyMart.

7-Eleven di Indonesia

Sevel telah memberikan warna tersendiri bagi pertumbuhan industri ritel di Indonesia serta semakin memperketat persaingan di bisnis ritel secara keseluruhan. Konsumen semakin banyak memiliki pilihan dalam berbelanja kebutuhan pokok, terutama kebutuhan atas makanan cepat saji yang praktis, murah dan dukungan fasilitas tempat untuk nongkrong dan ngumpul yang nyaman di lokasi strategis, ditambah dengan akses *wi-fi* yang cepat semakin menambah kenyamanan pengunjung yang kebanyakan ABG (anak SMA-kuliahan) serta eksekutif muda. (Putri, 2011)

Lebih lanjut, Putri (2011) menyatakan bahwa gaya hidup anak muda di kota besar seperti Jakarta – yang merupakan target utama Sevel – dan kota-kota besar lain di Indonesia hampir sama: suka *ngobrol*, *nongkrong* sambil makan bersama rekan-rekan mereka, apalagi kalau harganya murah dan enak. Dengan semakin tingginya daya beli masyarakat, prospek *convenience store* cukup tinggi ditambah dengan kemacetan di jalan raya yang semakin parah membuat anak muda malas untuk pergi ke lokasi-lokasi yang rawan kemacetan di pusat kota dan maka *convenience store* terdekat akan menjadi pilihan mereka.

Lokasi yang strategis, harga murah terjangkau, tempat yang nyaman ber-AC, dan bersih ditambah fasilitas *wi-fi*, menu makanan dan minuman yang variatif, serta cara penyajian yang berbeda dari restoran cepat saji biasa (*self-service*) membuat Sevel menjadi salah satu *brand* favorit untuk *hang-out* anak muda di Jakarta (Putri, 2011). Masih dalam Putri (2011), menurut penelitian The Nielsen Regional Retail Highlights, popularitas Sevel akan terus meningkat di dalam kurun waktu 10 tahun yang akan datang. Hal ini dikarenakan oleh sesuainya konsep ritel dengan gaya hidup orang Indonesia, khususnya ibukota Jakarta. *Range* harga yang tidak terlalu mahal dan tempat yang nyaman menjadi alasan utama masyarakat memilih untuk *nongkrong* di Sevel. Suasana santai pun menjadi daya tarik tersendiri. Para pelanggan dapat datang dengan sandal jepit dan celana pendek, sementara di kafe dan mal ibukota orang kerap datang dengan dandanan yang rapi.

Di Indonesia sendiri, sebenarnya Sevel sempat hadir pada 1990-an, namun tidak berjalan lama karena adanya konflik internal di antara pemegang *franchise*. Sampai dengan tahun 2009 tidak pernah terdengar lagi nama 7-Eleven. Pada 2009, Sevel kembali hadir di Indonesia setelah digandeng oleh PT Modern Internatinal Tbk melalui anak perusahaannya PT Modern Putra Indonesia yang menjadi *master franchise* dari Sevel (Firmansyah, 2010). Pembukaan *outlet* pertama dilakukan di daerah Bulungan Jakarta Selatan.

Sevel hadir kembali di Indonesia pada saat sedang ramai dan tingginya persaingan dalam industri ritel. Sevel hadir dengan membawa konsep yang bisa dibilang baru dan sedikit berbeda dengan *convenience store* lain yang telah ada di Indonesia. Sevel adalah *convenience store* yang memfokuskan pada produk makanan dan minuman siap saji, yang sebelumnya tidak pernah ada di Indonesia. PT Modern Putra Indonesia optimistis bahwa konsep yang dikembangkan Sevel Indonesia ini akan berhasil.

PT Modern Putra Internasional merupakan anak perusahaan dari PT Modern International. Jika Anda pernah mendengar Fuji Film maka distributor tunggalnya adalah PT Modern International yang

sebelumnya bernama PT Modern Foto. Mereka bergerak dalam bidang produk dan peralatan fotografi konvensional dan digital, percetakan, alat rumah sakit. Pada 2009 mereka masuk dalam bidang usaha ritel *convenience store* dengan membawa *franchise* 7-Eleven.

Adapun Visi perusahaan adalah menjadi *convenience retailer* terbaik di dunia, dengan berprinsip *servant leadership* dan *7-Eleven Way*. *Servant Leadership* dijabarkan menjadi 3C: *Capacity*, *Commitment*, dan *Character*. Sedangkan I CARE adalah bentuk dari *The 7-Eleven Way* yaitu: *Integrity*, *Customer focus*, *Accountability*, *Recognition*, dan *Excellent Execution*.

Produk yang ditawarkan adalah produk yang memenuhi kebutuhan masyarakat, mulai dari makanan, minuman, makanan kemasan, rokok. Produk yang ditawarkan Sevel beberapa di antaranya adalah produk makanan dan minuman orisinal yang dipadukan dengan produk lokal. Menu orisinal yang dapat ditemukan di semua *outlet* Sevel adalah: Big Gulp – minuman ringan yang disediakan dalam bentuk relatif besar; Big Bite – menu makanan yang dipilih dari bahan-bahan berkualitas dalam ukuran yang relatif besar dan ada tambahan saus, sayur, dan keju disediakan secara gratis; 7 Fresh – menu makanan seperti roti, ayam goreng, ayam katsu, dan menu lain yang disediakan secara *fresh* dan pembeli bebas memanaskan atau tidak menu yang dipilih; Slurpee – minuman es berkarbonasi yang khas yang bisa dipesan sesuai selera pembeli; dan Café Select – aneka minuman panas seperti kopi dan teh dalam berbagai ukuran, dan konsumen dapat membuatnya sesuai dengan selera mereka karena Sevel menyediakan beberapa bahan tambahan sesuai keinginan konsumen.

Untuk harga, Sevel menawarkan harga yang relatif murah dan terjangkau oleh kantong masyarakat Indonesia. Harga berkisar mulai dari Rp5,000 sampai dengan Rp25,000. Lokasi yang terletak di pinggir jalan raya yang ramai, dekat dengan perumahan atau perkantoran, membuat *outlet* Sevel mudah dijangkau; ditambah lagi dengan pelayanan selama 24 jam. Pengunjung Sevel didominasi oleh anak muda yaitu sekitar 65%, sisanya adalah pelajar, karyawan, dan keluarga. Dalam berpromosi Sevel lebih banyak menggunakan *social media* seperti Facebook dan Twitter. Bentuk promosi ini terbukti efektif dalam menjaring konsumen terutama anak muda.

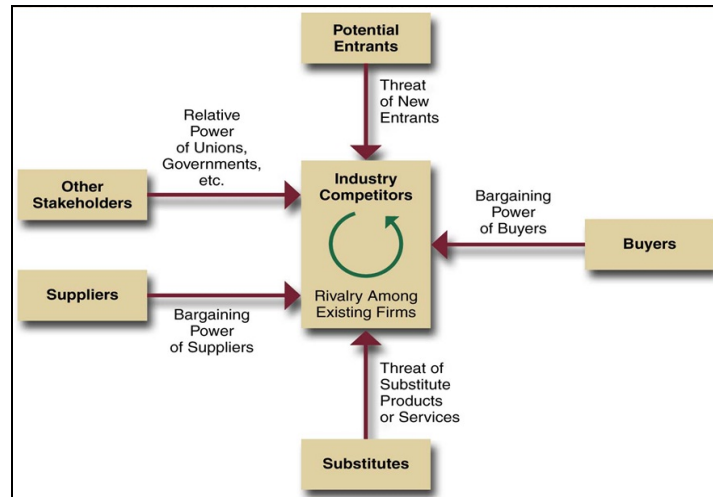
METODE PENELITIAN

Metode penelitian untuk penulisan artikel ini adalah dengan menggunakan studi literatur dengan mencari dan menggali dari beberapa sumber dari internet, ditambah dengan observasi lapangan untuk melihat langsung kondisi di beberapa *outlet* Sevel, Circle-K, Indomaret Convenience Store, dan Lawson. Sevel adalah kasus yang menarik. Oleh karena itu, artikel ini juga memberikan gambaran singkat akan kondisi industri *convenience store* di pasar Indonesia yang terbilang masih baru namun sudah bisa menarik perhatian masyarakat Indonesia dengan begitu cepatnya dengan respons yang sangat tinggi. Hal ini mengundang para investor untuk membuka bisnis yang sejenis dengan Sevel.

Di sini penulis menggunakan analisis industri dari Porter untuk memetakan persaingan bisnis *convenience store* sekarang dan perkembangannya pada masa mendatang. Selain itu, penulis menggunakan konsep analisis industri yang diambil dari buku manajemen strategi karangan Wheelen. Analisis industri ini mencoba menggambarkan kondisi di masing-masing variabel yang dianalisis: dalam keadaan *high*, *medium*, atau *low*. Untuk penentuan *high*, *medium*, atau *low* didasarkan atas asumsi dari penulis.

Kondisi ini mencerminkan ketertarikan atau *attractiveness* dari bisnis yang dianalisis. Kondisi ideal adalah yang kondisi yang menguntungkan bagi perusahaan, misalnya: kondisi ideal dari *Potential Entrants* atau ancaman masuknya pendatang baru adalah 'low', tetapi bila ternyata 'high'

berarti ini adalah kondisi yang tidak bagus untuk perusahaan. Prinsip analisis industri ini awalnya ditawarkan oleh Porter. Ia berpendapat bahwa persaingan dalam industri setidaknya jangan sampai mengarah kepada persaingan sempurna dengan banyak pemain. Sebab jika sampai banyak pemain, keuntungan yang diperoleh akan makin sedikit. Perhatikan gambar berikut.



Gambar 1 Model Analisis Industri dari Wheelen
(Sumber: Wheelen, 2010)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Industri Ritel Convenience Store

Bisa dibilang Sevel adalah *pioneer* dalam industri jenis ini. Konsep dan model bisnis *convenience store* Sevel yang berbeda terbukti menuai kesuksesan dan membuat para investor lain tertarik untuk menanamkan modalnya di bisnis ini. Konsep yang diajukan Sevel sebenarnya sederhana: *convenience store* yang buka 24 jam sekaligus tempat *nongkrong* (*hang-out*) terbuka, dengan target yang dibidik adalah anak muda.

Sebenarnya konsep *hang-out* seperti ini telah lebih dahulu diperkenalkan oleh Circle K, yang juga buka 24 jam. Hanya saja perbedaannya adalah: luas outlet Circle-K terlalu kecil dan sempit; tidak ada produk orisinal terutama untuk makanan dan minuman; dan ditambah lagi dengan *image* Circle K identik dengan toko minuman keras sehingga Circle-K kurang begitu diminati oleh masyarakat. Hal ini menyebabkan pertumbuhannya tidak begitu bagus dan hanya sekedar membuat Circle K masih bisa bertahan sampai sekarang.

Konsep yang ditawarkan Sevel terbukti sukses karena: tempat yang lebih luas; nyaman ber-AC, fasilitas *wi-fi*, lampu yang terang dan dinding kaca yang besar; variasi menu orisinal dan menu lokal, produk tambahan; *self-service* oleh konsumen; harga terjangkau; dan tersedia meja dan tenda untuk *nongkrong*. Sevel bisa membuat terobosan baru dan hasilnya luar biasa: hampir semua *outlet* Sevel selalu ramai dikunjungi konsumen. Seperti yang pernah dikatakan oleh Gary Hamel: *people who win are people who create their own rules*: orang yang menang adalah orang yang menciptakan aturan mainnya sendiri. Sevel membuat aturan main sendiri dalam bisnis *convenience store*, membuat konsep sendiri; dan ternyata sukses untuk waktu sekarang.

Jika diamati dengan cermat, bisa dilihat bahwa apa yang dilakukan oleh Sevel sebenarnya tidak ada yang unik dan tidak susah untuk ditiru oleh pihak lain. Melihat hal ini tentunya juga akan

menarik pemain-pemain *retail* lain untuk ikut berbisnis dengan konsep yang sama. Setelah melihat kesuksesan Sevel baru mereka tergerak untuk ikut terjun dalam bisnis ini.

Persaingan antara perusahaan sejenis (Rivalry among Existing Firm)

Pemain besar dalam bisnis retail adalah Indomaret dan Alfa. Indomaret sampai sekarang ini telah memiliki sekitar 5000 outlet sementara Alfa sekitar 3000-an. Bisa disimpulkan kedua ritel ini telah memiliki jam terbang yang tinggi dalam bisnis ritel.

Untuk jenis *convenience store* seperti Sevel sekarang ini masih sedikit pemainnya. Baru ada Indomaret Convenience Store yang *outlet*-nya masih sedikit. Lalu diikuti oleh Alfa yang membuka Lawson, inipun juga masih sedikit *outlet*-nya. Akan tetapi, karena Alfa dan Indomaret adalah pemain besar yang sudah berpengalaman dalam ritel dan memiliki modal besar, maka diprediksikan jumlah *outlet* mereka akan semakin bertambah banyak yang akan menyaingi jumlah *outlet* Sevel.

Pemain-pemain besar lain yang sudah jelas akan terjun dalam bisnis ini adalah Sayap Mas yang merupakan anak perusahaan dari Wings yang menggandeng FamilyMart dari Jepang. Lalu pemilik terbesar saham Carrefour yaitu Para Group, rencananya akan membuka Trans Mart. Belum lagi pemodal besar lainnya yang mungkin sudah siap-siap untuk terjun juga di bisnis ini. Semuanya ingin ikutan *nebang* dan mencicipi kesuksesan yang sudah dirintis oleh Sevel.

Sevel sendiri sebenarnya memiliki jam terbang yang masih rendah dalam hal bisnis ritel di Indonesia dibanding Indomaret dan Alfa. Hanya saja Sevel masih memiliki keunggulan karena lebih dulu masuk dalam industri (*first-mover advantage*). Nama Sevel lebih dulu terkenal dan Sevel lebih dulu bisa memilih lokasi-lokasi strategis dibanding pesaing-pesaing yang akan masuk. Dari pengamatan sekilas bisa dikatakan sekarang ini pengunjung Sevel jelas jauh lebih ramai dibanding Indomaret Convenience Store dan Lawson. Untuk masa mendatang bisa saja pengunjung Sevel akan semakin berkurang.

Bentuk persaingan di bisnis *convenience store* akan semakin sengit masa depan. Akan banyak bermunculan *outlet convenience store*, seperti halnya persaingan antara Indomaret dengan Alfa; di mana Alfa buka di situ, Indomaret ikutan buka begitu juga sebaliknya; di mana ada ATM BCA, maka Bank Mandiri pun juga ikut buka ATM di lokasi tersebut; di mana ada SPBU Shell, maka Pertamina pun juga ikutan buka SPBU. Hal yang demikian dinamakan bentuk persaingan *face-to-face*.

Nanti, di mana ada *outlet* Sevel yang ramai dengan pengunjung pasti akan diikuti oleh *outlet* lain juga buka di daerah tersebut. Maka konsentrasi kumpulan konsumen yang *nongkrong* akan terpecah. Mungkin saja satu area perumahan atau perkantoran akan terdapat *outlet* Sevel, Indomaret Convenience Store, Lawson, dan Family Mart. Melihat kondisi yang akan seperti ini, bisa disimpulkan tingkat persaingan dalam bisnis *convenience store* akan semakin sengit atau kategori HIGH.

Potential Entrants (Threats of New Entrants)

Masuknya pendatang baru dalam sebuah industri bergantung pada besar kecilnya hambatan untuk masuk (*barrier to entry*) ke industri bersangkutan. Hambatan bisa berupa modal, teknologi, paten, dan sebagainya.

Hambatan seperti modal dan teknologi bukanlah hambatan yang besar untuk masuk dalam bisnis ini. Banyak orang atau organisasi yang memiliki modal yang besar dan mereka bisa saja melakukan aliansi berupa *joint* atau *merger*. Atau, bisa juga sebuah perusahaan ingin menambah bisnis ritel sebagai salah satu portofolio bisnis mereka, sama seperti perusahaan induk Sevel yang awalnya berbisnis di peralatan fotografi dan sekarang masuk dalam bisnis *convenience store*. Ide seperti ini akan membuat investor lain untuk melakukan hal yang sama.

Hambatan teknologi juga tidak begitu besar di bisnis ini karena memang untuk jalankan bisnis ini tidak dibutuhkan suatu peralatan teknologi yang canggih, rumit dan mahal. Jika diperhatikan, semua mesin yang beroperasi di Sevel dapat ditiru dengan mudah.

Hambatan dalam perizinan pun juga tidak begitu besar, apalagi kalau yang mau masuk adalah perusahaan yang sudah punya nama sebelumnya seperti Indomaret, Alfa, Carrefour. Mereka sudah terkenal sebagai pemain ritel di Indonesia. Perusahaan lain yang tadinya sama sekali tidak pernah bermain di bisnis ritel *convenience store* seperti PT Mustika Ratu atau Sosro pun bisa juga masuk ke dalam industri ini, dan pasti akan mendapatkan izin dengan mudah dan mereka semua punya modal yang besar.

Jadi, untuk industri *convenience store* ini karena hambatan masuknya kecil dengan kata lain ancaman untuk masuknya pendatang baru adalah besar atau masuk kategori HIGH. Ancaman yang besar ini merupakan isyarat yang tidak bagus bagi bisnis Sevel. Banyak pemain akan masuk dalam bisnis ini.

Substitute (Threats of Substitute Products)

Untuk mengetahui ancaman produk pengganti dalam bisnis ini, maka perlu diketahui terlebih dulu produk atau jasa yang ditawarkan oleh Sevel. Ini dilakukan agar jangan sampai salah dalam mendefinisikan bisnis yang dijalankan berikut atribut produk yang ada di dalamnya.

Jika menganggap orang banyak datang ke Sevel karena operasional Sevel yang 24 jam sehingga orang bisa nongkrong, maka itu sudah salah. Selain Sevel, masih ada *outlet* lain yang juga bukan 24 jam dan pengunjungnya lumayan banyak walau masih tidak seramai Sevel, seperti: McDonald's, Dunkin Donut, dan Circle-K. Semuanya memberikan pelayanan untuk *hang-out* selama 24 jam, disediakan meja dan fasilitas wi-fi.

Jasa yang ditawarkan Sevel adalah variasi yang beragam dari makanan dan minuman yang cepat saji. Konsumen bisa mengambil sendiri menu pilihannya (*self-service*) dan itu semua dibayar dengan harga yang murah dan terjangkau, dan pelayan (*waiters*) hanyalah sebagai pendukung. Di Sevel konsumen punya kuasa dan suka-suka untuk menentukan menunya sendiri, tidak ada batasan, seperti konsep *experiential marketing*. Karena murah dan pilihan menu banyak, konsumen masih mau untuk beli lagi atau menambah konsumsi produk.

Berbeda dengan di McDonald's atau Dunkin Donut, konsumen tidak bisa berkuasa dan semua harus melalui jalur pelayan. Jika ada yang kurang pas atau merasa kurang, kadang konsumen malas untuk komplain, ditambah lagi dengan pilihan produk yang lebih sedikit (misal McDonald's dan Dunkin tidak jual rokok) dan harga yang relatif lebih mahal. Kalau diperhatikan, di McDonald's atau Dunkin Donut, sangat jarang konsumen yang *nongkrong* yang melakukan pembelian sampai dua kali. Pesan produk cuma sekali, tetapi *nongkrong* lebih lama, yang sebenarnya ini merugikan perusahaan.

Jadi, yang perlu dijaga oleh Sevel adalah pelibatan konsumen dalam menentukan produk yang ingin dikonsumsi. Biarkan konsumen suka-suka dengan produk pilihannya, tetap menjaga kualitas dan cita rasa makanan dan minuman, serta yang terpenting harga tetap murah dan terjangkau. Untuk variabel *substitute products*, kategorinya masih MEDIUM.

Buyer (Bargaining Power of Buyers)

Apabila dalam suatu industri terdapat banyak pemain, yang diuntungkan adalah konsumen. Semakin banyak produsen, maka konsumen akan semakin banyak punya pilihan produk. Kesempatan konsumen untuk melakukan *switching* semakin besar. Bila konsumen sudah mulai bosan dengan satu produk, akan sangat mudah bagi mereka untuk pindah ke produk lain.

Ini adalah yang harus dipahami oleh Sevel. Karena ancaman masuknya pendatang baru begitu tinggi, nantinya konsumen akan memiliki *bargaining position* yang kuat terhadap industri ini. Apalagi bila masing-masing produsen menawarkan sesuatu yang unik kepada konsumen. Sudah bisa dipastikan hal ini akan merusak pangsa pasar Sevel.

Tidak ada hal lain yang bisa dilakukan oleh Sevel, kecuali tetap menjaga kualitas pelayanan dan kenyamanan berbelanja yang semaksimal mungkin serta tetap menjaga kepuasan pelanggan. Pada kondisi ini, *bargaining power of buyer* adalah HIGH.

Suppliers (Bargaining Power of Suppliers)

Dalam bisnis *convenience store* biasanya *outlet* sudah bekerja sama dengan *supplier* (integrasi vertikal), untuk menjamin ketersediaan barang yang dibutuhkan dan kualitas yang terjaga. Selain itu *outlet* pasti juga memiliki *supplier* cadangan. *Supplier* memegang peranan yang penting untuk menjaga ketersediaan barang dan produk yang akan ditawarkan kepada konsumen.

Untuk produk-produk makanan dan minuman orisinal Sevel, mungkin harus dengan *supplier* yang khusus hanya melayani kebutuhan Sevel saja. Meskipun kekuatan tawar menawar *supplier* dalam industri ini sangat kuat, tetap saja *outlet* masih bisa berpaling ke *supplier* lain yang mampu memberikan pelayanan terbaik dengan harga yang lebih kompetitif. Untuk variabel ini bisa disimpulkan kekuatan tawar menawar *supplier* adalah LOW – MEDIUM.

Other Stakeholders (Relative Power of Union, Government, etc)

Ini adalah variabel tambahan dalam industri analisis dari Wheelen. Variabel ini memegang peranan yang kuat karena salah satunya menyangkut masalah perizinan, hubungan dengan serikat buruh, dll. Perizinan Sevel tersandung masalah, ada beberapa pihak yang menuntut bentuk izin Sevel ditinjau ulang karena menyalahi aturan. Izinnya adalah sebagai *café/restoran*, padahal Sevel sudah terkenal sebagai *minimarket*.

Selama ini konsep *convenience store* diartikan sebagai *minimarket* yang menyajikan makanan dan minuman siap saji dengan rata-rata ukuran bangunan berkisar seluas di bawah 400 m². Secara ketentuan yang ada perizinan toko modern asing bisa masuk Indonesia melalui mekanisme *franchise* (waralaba), atau bisa tetap sebagai pemain asing dengan syarat luas toko harus di atas 1.200 m². (Efendy, 2011)

Lebih lanjut dalam Efendy (2011), menurut regulasi, peritel asing dilarang masuk ke pasar ritel kecil (*minimarket*). Segala bentuk *supermarket* atau *minimarket* dengan luas dibawah 1200 m² akan masuk dalam daftar negatif investasi (DNI) atau terlarang. *Minimarket* dengan luas bangunan di bawah 400 m² harus sepenuhnya berasal dari pemain lokal.

Karena Sevel tidak mau masuk sebagai waralaba, tetapi luas masih di bawah 400 m², izinnya tidak bisa sebagai *minimarket*. Dari situ izin harus dimodifikasi; yang diajukan bukan sebagai *minimarket*, tetapi sebagai *café/restoran* (Efendy, 2011), dan sebuah *café/restoran* harus ada tempat makan, meja, tenda, dan kursi.

Hanya saja lucunya jika bertandang ke *outlet* Sevel, yang ditemukan bukan hanya makanan dan minuman tetapi juga barang-barang lain seperti: buku, alat tulis, kamera digital, minyak sayur, sabun, shampoo, pasta gigi, dll. Jadi, Sevel itu memang sebagai *minimarket* atau sebagai *café/restoran*. Khusus untuk variabel yang satu ini, biasanya *relative power of Union and Government* adalah: HIGH.

Hasil dari analisis industri untuk bisnis *convenience store* adalah sebagai berikut. Pertama, tingkat persaingan dalam industri: HIGH (kondisi ideal: low). Kedua, ancaman masuknya pendatang baru: HIGH (kondisi ideal: low). Ketiga, ancaman produk pengganti: MEDIUM (kondisi ideal: low). Keempat, kekuatan tawar menawar pembeli: HIGH (kondisi ideal: low). Kelima, kekuatan tawar menawar supplier: LOW – MEDIUM (kondisi ideal: low). Selanjutnya keenam, kekuatan *stakeholder* lainnya: HIGH (kondisi ideal: low).

Dari informasi di atas terlihat peta persaingan dalam industri *convenience store* ini adalah *unfavorable*, sebetulnya tidak menarik atau tidak akan menarik lagi pada masa mendatang untuk dimasuki karena: kemungkinan pemain yang akan semakin banyak masuk dalam bisnis sehingga pangsa pasar akan tergerus dan *profit* semakin kecil. Konsumen lebih berkuasa karena memiliki banyak pilihan, akan lebih mudah bagi konsumen untuk ‘pindah ke lain hati’. Juga peraturan pemerintah yang semakin ketat dalam memberikan izin untuk peritel asing agar peritel lokal terlindungi.

SIMPULAN

Bisa dilihat bahwa industri *convenience store* ini berada dalam persaingan yang bersifat dinamis dan berada dalam lingkungan dengan perubahan-perubahan terjadi begitu cepat. Maka satu-satunya cara untuk bisa bertahan dalam lingkungan seperti itu adalah dengan bertumpu pada kemampuan kapabilitas yang dinamis dari sumber daya internal yang dimiliki perusahaan.

Tidak ada satupun yang unik dari sumber daya yang dimiliki Sevel, hampir semuanya bisa ditiru dengan mudah oleh pesaing. Walaupun Sevel memiliki keunggulan maka itu sifatnya hanya sementara, tetapi untuk jangka panjang tidak akan berlaku lagi. Sevel masih menikmati keunggulan karena lebih dulu masuk dalam bisnis (*first-mover advantage*) dan namanya sedang menanjak, maka salah satu cara yang bisa dilakukan Sevel adalah secepatnya memperbanyak jumlah outlet di tempat-tempat yang strategis dan ramai yang belum ada *convenience store* di situ. Hal ini untuk meredam pesaing membuka *outlet* di tempat yang sama. Selain itu, Sevel juga bisa menambah jenis-jenis layanan yang bisa ditawarkan kepada konsumen.

Untuk ke depannya, analisis kasus Sevel ini bisa dianalisis dengan menggunakan konsep *dynamic* ketimbang menggunakan konsep-konsep tradisional dan statis dari *strategic management* seperti analisis SWOT dan lain lain. Data dan informasi yang semakin lengkap, perubahan lingkungan yang dinamis akan membuat kasus dalam artikel akan semakin menarik untuk dibahas dan dipakai sebagai kasus di beberapa mata kuliah seperti manajemen pemasaran dan manajemen strategi.

DAFTAR PUSTAKA

Efendy, E. (10 Maret 2011). *Trik Culas 7 Eleven?* Diakses 1 Juni 2013 dari <http://ipungefendy.wordpress.com/2011/03/10/trik-culas-7-eleven/>

Firmansyah, F. (3 Juli 2010). *7 Eleven, Bukan Toko tapi Resto*. Diakses 4 Juni 2013 dari <http://www.tempo.co/read/news/2010/07/03/090260691/7-Eleven-Bukan-Toko-tapi-Resto>

<http://indonesiaretail.com/2012/05/07/famiily-mart-akan-ekspansi-ke-indonesia/#more-388>

<http://www.majalahfranchise.com/?link=berita&id=1053>

- Lestari, E. (16 Juli 2009). *Rahasia Sukses 7-Eleven*. Diakses 1 Juni 2013 dari <http://202.59.162.82/swamajalah/internasional/details.php?cid=1&id=9489>
- Putri, M. A. (2 Oktober 2011). *Perkembangan Majunya 7-eleven di Indonesia*. Diakses 4 Juni 2013 dari <http://melishaputri.wordpress.com/2011/10/02/perkembangan-majunya-7-eleven-di-indonesia/>
- The Marketeers. (2011). *Belajar dari 7-Eleven Merebut Hati Anak Muda*. Diakses 1 Juni 2013 dari <http://the-marketeers.com/archives/belajar-dari-7-eleven-merebut-hati-anak-muda.html>
- Wheelen, H. (2010). *Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability*. 12th Ed. Prentice Hall.