

Refleksi

Memilih Model Waralaba



Jennie S. Bev
Penulis, pengajar, dan pengusaha yang bermukim di Silicon Valley, Amerika Serikat

Waralaba alias *franchising* dan *licensing* memungkinkan suatu usaha bertahan terhadap segala macam cuaca ekonomi, termasuk dalam keadaan resesi. Dalam lima dekade terakhir, bisnis-bisnis berbasis *franchise* mencakup 50% dari semua penjualan retail. Waralaba adalah sistem manajemen, juga sistem pemasaran, sistem distribusi, dan pemicu pertumbuhan bisnis secara eksponensial.

Kapan sebaiknya dan apakah suatu bisnis sudah waktunya untuk *go franchise*? Apa saja risiko yang bakal dihadapi? Apakah pondasi yang baik bagi *franchisor* atau pewaralaba? Sebaiknya tipe waralaba seperti apa yang ditawarkan kepada *franchisee* alias terwaralaba?

Kematangan suatu bisnis perlu diamati dari berbagai segi, tidak hanya dari pertumbuhan bisnisnya setiap tahun, pangsa pasar, saturasi pasar, dan kesiapan ekspansi lainnya. Tidak jarang kita menemui pewaralaba yang sesungguhnya belum mempunyai sistem yang baik untuk diwaralabakan. Ini hanya menimbulkan kekecewaan dan litigasi atas wanprestasi dan ketimpangan antara janji dengan realita.

Ada berbagai alasan "to go franchise" dari perspektif pewaralaba. *Pertama*, mencapai efisiensi operasional dan skala ekonomi. *Kedua*, meningkatkan pangsa pasar dan ekuitas merek. *Ketiga*, membangun loyalitas konsumen. *Keempat*, mencapai target pasar yang lebih besar dengan iklan kolektif. *Kelima*, mencapai penetrasi pasar dengan pengeluaran relatif rendah. *Keenam*, mendelegasikan sebagian tugas ekspansi bisnis kepada terwaralaba.

Menurut buku referensi *Franchising and Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy* oleh Andrew Sherman, fondasi terbaik bagi program waralaba mencakup sistem pemilihan lokasi, sistem pengoperasian dan manajemen, kapitalisasi

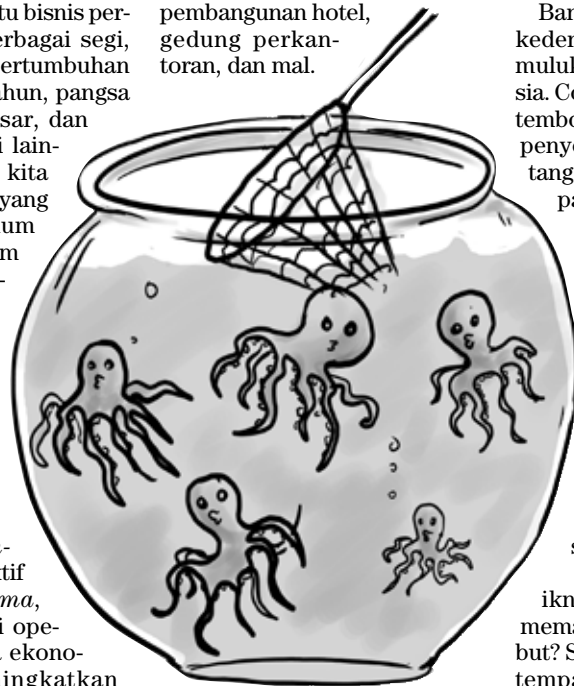
yang cukup, identitas kekayaan intelektual seperti merek dan paten dan program pelatihan yang komprehensif.

Selain itu, staf lapangan sebagai *trouble shooter*, kemampuan menganalisis kompetitor, hubungan kerja yang baik dengan para vendor dan peminjam modal, sistem pembukuan yang transparan dan menyeluruh, kapasitas pengembangan dan riset, sistem komunikasi inklusif, serta sistem pemasaran kolektif.

Bentuk-bentuk waralaba sendiri bisa dibedakan dari besar kapital yang dibutuhkan dan penekanan format. Yang paling murah dan mudah didirikan adalah jenis-jenis jasa, seperti jasa pelayanan manula dan jasa pencucian pakaian, seperti *senior home care*. Kapital yang diperlukan relatif sangat kecil.

Tipe kedua berbentuk pemasaran dan distribusi produk dengan eksklusivitas geografis tertentu, seperti Ace Hardware. Tipe ketiga berbentuk toko-toko retail, di mana format bisnis menjadi penekanan utama, seperti Seven-Eleven.

Tipe keempat berbasis manajemen dan eksklusif geografis tertentu dan cukup luas, seperti kios-kios di mal dan toko-toko satelit. Tipe kelima berbasis investasi kapital yang besar, bahkan raksasa, seperti pembangunan hotel, gedung perkantoran, dan mal.



Mengukur pewaralaba

Apapun tipe *franchise* yang ditawarkan kepada terwaralaba, strategi penerapan manajemen operasional dalam suatu prototipe dan tingkat keberhasilan penduplikasian merupakan kunci sukses. Tanpa kejelasan konsep, format, dan sistem terstandarisasi, identitas waralaba akan sulit untuk ditransfer.

Dengan sistem yang terstandarisasi dengan baik sekalipun, waralaba bukan jaminan sukses dalam waktu singkat.

Sistem waralaba memang mempermudah penetrasi pasar dengan ekuitas merek. Namun, ini juga mengandung risiko ketika ekuitas merek kehilangan popularitas mereka. Magnifikasi dan akselerasi kesuksesan serta

Bentuk-bentuk waralaba bisa dibedakan dari besar kapital yang dibutuhkan dan penekanan format.

kegagalan juga sama besarnya.

Di Amerika Serikat (AS), sekitar 75 sampai 100 pewaralaba malah gagal alias mengundurkan diri dari dunia bisnis. Tentu ini tidak termasuk para *franchisor* papan atas seperti McDonald's, KFC, Pizza Hut, Dairy Queen, dan Domino's Pizza. Ekuitas merek mereka sudah hampir tidak diragukan lagi, terlepas dari beberapa kasus lokal, seperti konsumen yang terseduh kopi panas di McDonald's dan potongan jari yang ditemukan di salah satu gerai Burger King pada beberapa tahun lalu.

Banyak jenis waralaba yang kedengarannya mungkin agak muluk di telinga orang Indonesia. Contohnya, jasa pengecatan tembok rumah dan kantor, jasa penyewaan pembantu rumah-tangga jam-jaman, jasa penitipan anak, dan jasa penurunan utang (*debt reduction consultant*). Jasa-jasa seperti ini sangat mudah diduplikasi, bahkan tanpa sistem waralaba sekalipun. Ini jadi salah satu faktor kegagalan pewaralaba. Kurang uniknya suatu ekuitas merek dan sistem merupakan momok untuk mengembangkan suatu usaha.

Lantas, bagaimana sebaiknya kandidat terwaralaba memandang pewaralaba tersebut? Sebagai mitra alias partner tempat mendapatkan *mentoring* dan pelatihan, juga sebagai rekan sukses bersama, pewaralaba perlu menunjukkan beberapa hal. Yaitu, kepemimpinan produk, manajemen, sistem, dan pola kerjasama yang bisa diduplikasikan dan dipertanggungjawabkan.

Jadi, kesiapan suatu bisnis untuk "go franchise" tergantung dari banyak hal, termasuk kesiapan layanan *mentoring* dan pelatihan, yang selama ini sering kali menjadi kendala. Inovasi dan kreativitas dalam memenangkan kompetisi global juga menjadi tantangan utama para pewaralaba. □