

## STRATEGI H ERO SUPERMARKET TBK DALAM PERSAINGAN DI BISNIS RETAIL

### Instisari

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi internal PT Hero Supermarket Tbk dan kondisi eksternal, yang terwakili dalam analisis lingkungan industri dan analisis lingkungan bisnis umum. Dengan dua basis analisis tersebut, selanjutnya mengarahkan pada perumusan strategi yang dapat digunakan oleh PT Hero Supermarket Tbk, terapannya dalam memenangkan persaingan di industri ritel.

Model penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif studi kasus, dengan unit analisa pada level perusahaan. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer, yang terwakili dalam wawancara dengan beberapa manajer fungsional dan sumber data sekunder, melalui data/informasi yang tersedia baik dari PT Hero Supermarket Tbk, data industri ritel nasional dan data dari sumber lain yang dapat memperkuat analisis penelitian. Model analisa data menggunakan analisa data kualitatif.

Dari analisis internal perusahaan, melalui identifikasi atas area fungsional manajemen perusahaan (*marketing*, operasi dan keuangan) menunjukkan adanya proses yang mesti diperhatikan oleh PT Hero Supermarket Tbk dalam bersaing dengan peritel lain, baik itu asing atau ritel nasional. Dari area fungsional *marketing*, PT Hero Supermarket Tbk harus meningkatkan *integrated marketing* untuk mendukung peningkatan *value* bagi loyal konsumen mereka, melalui pengembangan model *customer relationship management* (CRM). Langkah ini penting mengingat Hero sejak awal diposisikan sebagai swalayan kelas atas, jelas di situ bukan saja unsur belanja dan harga yang dikejar, namun perlunya nilai yang dimasukkan seperti, kenyamanan dan aspek lain yang dianggap mampu berikan benefit bagi target market. Kenyataannya, Hero sangat kaku dalam melakukan proses ini. Dari aspek manajemen operasi, Hero sedikit lemah dalam aspek *supply chain management*. Indikasi ini terlihat dengan adanya kelemahan Hero dalam memonitor sediaan dan kapasitas barang dari supplier, yang mana hal ini bisa dilakukan oleh beberapa ritel asing yang bermain di kelas *hypermarket*, padahal Hero makin krusial manakala masuk kelas ini melalui Giant. Pendeknya, bagaimana Hero memperbaiki aplikasi IT yang mampu dukung B2B (*business to bussines*), tidak sekedar B2C (*business to customer*). Sementara dari fungsi keuangan, mengacu data historik dengan bantuan analisis rasio keuangan, menunjukkan adanya usaha peningkatan kemampuan, sementara kemampuan bayar utang jangka pendek menunjukkan trend yang menurun, namun dari rasio aktiva menunjukkan peningkatan. Dari kondisi ini menunjukkan bahwa Hero perlu perlu memperbaiki manajemen biaya mereka, dimana meningkatnya sales tidak diikuti dengan penurunan biaya yang mengakibatkan menurunnya laba bersih perusahaan. Sementara dari analisis RBV (*resource based view*) menunjukkan Hero memiliki banyak sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung persaingan di sektor ritel, baik dari sisi jumlah



gerai yang besar, format gerai yang lengkap dan pengalaman di sektor ritel, khususnya di kategori *food and beverage*.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan, melalui identifikasi atas analisis lingkungan bisnis umum, bobot ancaman lebih besar dari pada peluang yang bisa dimanfaatkan bagi Hero. Faktor peluang datang dari pasar yang digarap cukup besar, jika melihat rasio perbandingan antara jumlah ritel dengan populasi penduduk. Sebagai benchmarking, Malaysia memiliki rasio 1 : 64.000, sementara kita masih 1: 400.000, dengan jumlah penduduk yang jauh lebih besar. Aspek ancaman terbesar berasal dari lingkungan ekonomi, dimana pergerakan sektor ritel mengikuti pergerakan dari ekonomi makro. Ancaman kedua berasal dari lingkungan pemerintah dalam bentuk regulasi yang belum memberikan gambaran dan mekanisme baku, dalam proses perdagangan ritel nasional. Sementara dari analisis industri menunjukkan bahwa tipe persaingan mengarah kepada *hypercompetition*, untuk semua kelas baik, *minimarket*, *supermarket* terlebih di kelas *hypermarket*. Kunci dari meningkatnya persaingan ini adalah bahwa pasar yang digarap masih besar dan karakter dari industri ritel yang tahan krisis. Hasil dari persaingan yang ketat ini menghasilkan margin yang tipis bagi peritel.

Melalui model formulasi strategi dari Fred R. David terapanannya bagi PT Hero Supermarket Tbk, hasilnya mengarahkan pada strategi *aggressive* dan *expansive*. Selanjutnya Hero perlu melakukan *market development* melalui perluasan gerai di luar pasar non Jabotabek yang dianggap sebagai pasar potensial, sekaligus memperkuat posisi Hero dengan jumlah gerai terbanyak dan format gerai terlengkap. Ekspansi gerai ini, satu sisi bagi internal perusahaan akan memperlancar rotasi manajemen bagi internal perusahaan dan sebagai signal bahwa Hero merupakan salah satu saham unggulan disektor ritel. Sebaliknya jika ekspansi tidak dilakukan maka Hero akan *under value*, karena Hero dikenal sebagai ritel dengan jaringan terbesar di Indonesia untuk kelas *food and beverage*.

Bagi peneliti lain yang tertarik dengan kajian ritel, dapat melakukan pengembangan penelitian berikutnya, khususnya mencermati bagaimana pola trend belanja konsumen ke depan, bagaimana hubungan antara kinerja peritel dengan kekuatan hubungan supplier dan kajian tentang analisa industri ritel nasional, pasca masuknya ritel asing sejak deregulasi ritel tahun 1998

**Keywords** : industri ritel, area fungsional, *hypercompetition*, *resource based view*

## STRATEGY OF PT HERO SUPERMARKET TBK IN RETAIL BUSINESS COMPETITION

### Abstract

This study aims to identify internal condition of PT Hero Supermarket Tbk and external condition represented in industrial analysis and general business environment analysis. Based on two analysis, it formulated strategies that can be used by PT Hero supermarket Tbk to win competition in retail industry.

Study model used is descriptive analysis of case study with analysis unit on company level. Data source used is primary data, represented by interview with some functional managers and secondary data source, through available data/information from PT Hero Supermarket Tbk, national retail industry data and other data sources that can support analysis. Data analysis model uses qualitative data analysis.

Analysis of internal condition through identification of functional area (marketing, operation and finance) indicated that there are some processes that should be considered by PT Hero Supermarket Tbk in competing with other retailers. In term of marketing function, PT Hero Supermarket Tbk should improve its strategy of integrated marketing to support value improvement for their loyal consumers through development of customer relationship management (CRM). This strategy is important considering that from beginning Hero have been positioned as a higher class supermarket, there is not only expenditure and price that is pursued but also other values such as pleasure that can give benefit to their target market. The real proof indicated that Hero is very clumsy in implementing this process. From operation management side, Hero is rather weak in aspect of *supply chain management*. This indication is proved by Hero weakness in monitoring supply and good capacity from suppliers that can be done by some foreign retailers playing in hypermarket segment although Hero through Giant hypermarket has entered this segment. In short the strategy is how Hero improve IT application that can support B2B relationship not only B2C. From financial function, analysis of financial ratios from historical data indicated that increase profitability and liquidity tended to decrease while asset ratio increased. The condition indicated that Hero should improve their *cost management*, in which the increasing sale is not followed by decreasing cost that result in the decreasing company net income. Analysis of RBV (*resources based view*) indicated that Hero has much resources that can be used to support its retail business, either from great amount of stores, complete store format and experience in retail sector especially in food and beverage category.

Analysis of external environment through identification of general business environment analysis indicated that threat is greater than opportunity that can be used by Hero. Opportunity factor come from great market based on ratio between amount of retailers and population. For example, Malaysia has the ratio 1 : 64.000 whereas our country has the ratio of 1 : 400.000 with greater population. Threat aspect comes from economic environment, where retail sector movement follows movement of macro economic condition. The second threat come from



governmental environment in form of regulation that unclearly make description and standard mechanism in regulating retail business in this country. Industrial analysis indicated that competition type tend to be hypercompetition for all class either in minimarket, supermarket and especially in hypermarket class. Key for this competition is that market is still great and characteristic of retail industry that survivable in crisis. The close competition results in very small margin for retailers.

The result of formulation strategy of Fred<sup>®</sup> R. David for PT Hero Supermarket is *aggressive and expansive strategy*. Then, Hero needs to develop market through store expansion outside jabotabek that considered a potensial market and to support position with the most stores and the most complete store format. This store expansion, internally, will promote management rotation and a signal that Hero is a one of superior share in retail sector. When the expansion is not done by Hero, it will be under valued, because Hero is the greatest retail network Indonesia for food and beverage category.

The other researches that interested in studying retail business can make further study, especially on trend pattern of consumer expenditure, on relationship between retailers performance and suppliers and study on analysis of national retail industry in post-entering foreign retailers after retail deregulation of 1998.

**Keywords** : retail industry, functional area, resource based view, hypercompetition