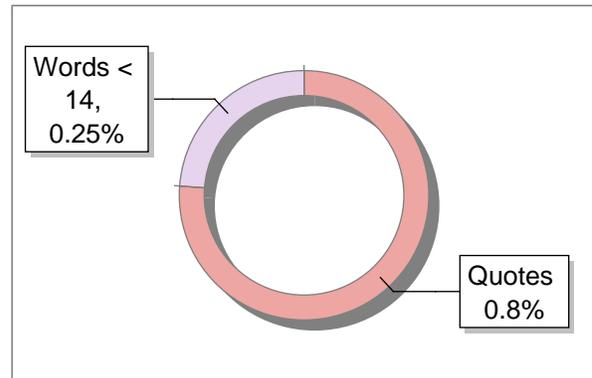
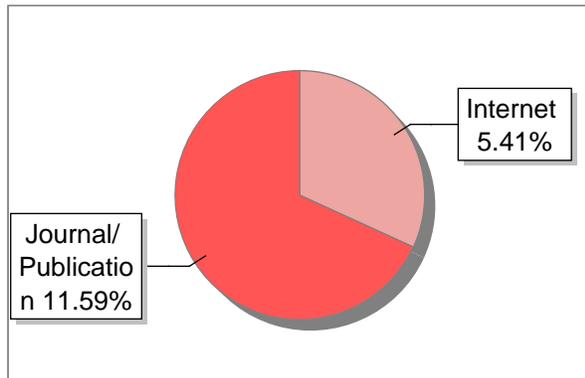
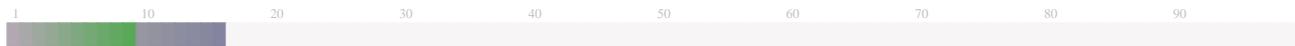


## Submission Information

|                     |  |
|---------------------|--|
| Author Name         | Wardiyanta1), Retnosyari Septiyani2) & Marsudi Endang Sri Rejeki3) |
| Title               | 2. waralaba  |
| Paper/Submission ID | 1510066  |
| Submitted by        | nurshifa.fauziyah@staff.uad.ac.id                                  |
| Submission Date     | 2024-03-08 21:39:29  |
| Total Pages         | 12   |
| Document type       | Article  |

## Result Information

Similarity **17 %**



## Exclude Information

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| Quotes                        | Excluded     |
| References/Bibliography       | Excluded     |
| Sources: Less than 14 Words % | Not Excluded |
| Excluded Source               | <b>77 %</b>  |
| Excluded Phrases              | Not Excluded |

## Database Selection

|                        |             |
|------------------------|-------------|
| Language               | Non-English |
| Student Papers         | Yes         |
| Journals & publishers  | Yes         |
| Internet or Web        | Yes         |
| Institution Repository | Yes         |

A Unique QR Code use to View/Download/Share Pdf File





## DrillBit Similarity Report

**17**

SIMILARITY %

**6**

MATCHED SOURCES

**B**

GRADE

**A-Satisfactory (0-10%)**  
**B-Upgrade (11-40%)**  
**C-Poor (41-60%)**  
**D-Unacceptable (61-100%)**

| LOCATION | MATCHED DOMAIN           | %  | SOURCE TYPE   |
|----------|--------------------------|----|---------------|
| 2        | stp-mataram.e-journal.id | 12 | Publication   |
| 3        | stp-mataram.e-journal.id | <1 | Internet Data |
| 4        | stp-mataram.e-journal.id | 3  | Internet Data |
| 5        | stp-mataram.e-journal.id | 2  | Internet Data |
| 9        | stp-mataram.e-journal.id | <1 | Publication   |
| 10       | adoc.pub                 | <1 | Internet Data |

### EXCLUDED SOURCES

|   |                          |    |             |
|---|--------------------------|----|-------------|
| 1 | stp-mataram.e-journal.id | 77 | Publication |
|---|--------------------------|----|-------------|

**STUDI KASUS KUALITATIF KEBERHASILAN RESTORAN NON WARALABA DI YOGYAKARTA**

Oleh  
Wardiyanta<sup>1)</sup>, Retnosyari Septiyani<sup>2)</sup> & Marsudi Endang Sri Rejeki<sup>3)</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Universitas Ahmad Dahlan  
Email: <sup>1</sup>[wardiyanta@culinary.uad.ac.id](mailto:wardiyanta@culinary.uad.ac.id)

**Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan restoran non waralaba (independen) di wilayah Yogyakarta, Restoran-restoran ini tampaknya menjadi pilihan investasi pengusaha yang menarik, namun, restoran-restoran independen ini mengalami kegagalan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan restoran berjejaring / waralaba. Penelitian kualitatif ini dilaksanakan dengan melakukan wawancara dengan 15 pemilik / pengelola usaha restoran di Gunungkidul, Bantul, Kulonprogo, Sleman dan kota Yogyakarta. Selain itu juga didukung dengan wawancara dengan beberapa pengunjung restoran. Metodologi penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif. Metode ini digunakan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja restoran independen. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, kasus-kasus dari lima belas restoran yang sukses. Ada lima faktor yang berpengaruh terhadap suksesnya restoran: faktor kewirausahaan, operasional usaha, aspek produk, promosi dan pemangku kepentingan. Temuan ini diharapkan dapat membantu wirausahawan di masa depan dan mereka yang berinvestasi di restoran. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan dalam perumusan rencana pengembangan bisnis restoran. Selain itu juga dapat berfungsi sebagai pendukung pengembangan manajemen bisnis kuliner.

**Kata Kunci:** Restoran, Restoran Waralaba/ Independen, Kesuksesan Restoran & Yogyakarta

**PENDAHULUAN**

Kondisi sosial-ekonomi Yogyakarta yang penduduknya secara kuantitas banyak dan beragam, dan penduduk yang masuk dalam kelas ekonomi menengah cukup banyak, sangat mendukung bagi tumbuhnya usaha restoran. Dibandingkan dengan usaha lainnya, usaha restoran cenderung lebih menarik bagi orang-orang yang ingin memulai bisnis. Banyak wirausahawan memilih bisnis restoran. Ada beberapa alasan yang membuat keadaan demikian, diantaranya: hambatan untuk masuk ke bisnis restoran relatif rendah dan kebutuhan dan kecintaan orang pada makanan juga sangat besar. Meskipun bisnis ini menarik, tetapi sebenarnya bisnis restoran bisa disebut sebagai salah satu bisnis yang paling menuntut perhatian dan sulit untuk dijalankan.

Terjadinya fenomena buka-tutup yang sangat tinggi itu terkait dengan karakteristik usaha restoran. Secara umum usaha restoran sangat terfragmentasi. Ciri khas dari sektor yang terfragmentasi, usaha restoran memiliki penghalang masuk yang rendah dan biaya awal yang tidak terlalu besar sehingga relatif mudah untuk membukanya. Akibatnya, ada berbagai operasi restoran yang terus-menerus muncul / terjadi kondisi buka – tutup restoran yang jumlahnya banyak. Dalam lima tahun terakhir, usaha restoran mengalami dinamika buka – tutup yang cukup tinggi.

Restoran dapat menawarkan berbagai masakan dan konsep serta gaya pendirian, dan beroperasi di bawah struktur manajemen yang berbeda. Namun demikian, walaupun jenisnya beragam, restoran komersial semuanya memiliki atribut yang sama, mereka

menawarkan makanan dan minuman kepada pelanggan untuk konsumsi di tempat dengan imbalan keuntungan finansial (Brotherton, 2003).

Dibanding dengan restoran berjejaring maupun waralaba, restoran independen / non waralaba lebih rentan keberlangsungannya. Goldman (1993) menyebutkan bahwa restoran independen menghadapi banyak tantangan, termasuk, kejenuhan pasar, persaingan yang ketat, sumber daya yang terbatas, dan dinamika konsumen. Penelitian Parsa et al. (2005) menyatakan bahwa dalam tiga tahun pertama beroperasi, tingkat kegagalan restoran independen dua hingga tiga persen lebih tinggi daripada restoran berjejaring. Menegaskan pendapat Goldman (1993), Mandabach Siddiqui, Blanch dan Van Leeuwen (2011) menyebutkan bahwa restoran independen memiliki kemungkinan kegagalan yang lebih tinggi. Studi tentang sektor restoran dilakukan di Amerika Serikat oleh Parsa, Self, Sydnor-Busso dan Yoon (2011) menunjukkan bahwa restoran independen cenderung kehilangan pangsa pasar, terutama selama penurunan ekonomi di mana pelanggan mengurangi pengeluaran mereka untuk makan malam. Lesonsky (2012) mengkaji penyebab / alasan restoran independen sering gagal bertahan, selanjutnya menemukan bahwa restoran independen banyak gagal karena keterbatasan sumber daya yang mendukung pengelolaannya.

Melihat perkembangan yang terjadi dalam perusahaan restoran di Yogyakarta dalam empat tahun terakhir, diasumsikan keadaan yang serupa karena yang terjadi di Amerika. Ada dua faktor yang menyebabkan terjadinya dinamika buka – tutup restoran, yakni faktor internal perusahaan dan faktor eksternal. Faktor internal lebih tertuju pada bagaimana restoran itu dikelola. Pengelolaan restoran sebagai sebuah perusahaan adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari perencanaan (planning), penyusunan (organizing), pengarahan (actuating), dan pengendalian (controlling) dimana dilakukan untuk mencapai tujuan utama perusahaan

dengan melibatkan manusia dan sumber daya lainnya. Faktor eksternal, misalnya layanan makanan pesan - antar, sektor layanan catering, pub, bar, sektor bar dan klub.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan dari studi ini adalah untuk membantu menjelaskan mengapa beberapa restoran berhasil sementara yang lain gagal. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk (1) meningkatkan tingkat keberhasilan restoran baru dan pengusaha restoran dan (2) memberikan serangkaian kriteria yang dapat digunakan untuk menentukan apakah pengusaha restoran akan berhasil.

### **Restoran**

Restoran umumnya didefinisikan sebagai organisasi yang menyediakan makanan, minuman, dan layanan di lokasi tertentu dengan imbalan keuntungan finansial. Schmidgall et al. (2002) mendefinisikan restoran sebagai 'operasi layanan makanan nirlaba yang bisnis utamanya melibatkan penjualan produk makanan / minuman kepada individu dan kelompok kecil tamu'. Studi itu menjelaskan restoran yang ditentukan dari perspektif transaksional dan mengecualikan perspektif sosial dengan mengabaikan diskusi tentang bagaimana restoran bertindak sebagai tempat sosial yang membangun koneksi dan hubungan antara orang-orang. Studi itu mencakup dua gaya restoran: kasual dan formal. Restoran kasual menyediakan makanan dengan harga moderat dan menargetkan keluarga dan / atau pasar pelanggan kelas menengah. Suasana lebih santai, misalnya, layanan, standar pakaian dan suasana restoran santai. Selain itu, menu di restoran kasual sering memberikan lebih banyak pilihan daripada di restoran formal. Restoran formal menggunakan bahan-bahan berkualitas tinggi dan teknik memasak yang tinggi, menghasilkan item menu dengan harga lebih tinggi, yang ditargetkan untuk segmen pelanggan kelas atas. Dittmer (2003) mengemukakan bahwa dengan presentasi makanan sebagai fokus utama, juga disediakan layanan pribadi oleh staf waiter yang terlatih.

Kondisi lingkungan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan restoran dan karena lingkungan operasi usaha restoran terus berubah, memahami lingkungan dan bagaimana bereaksi terhadap perubahan itu penting demi kelangsungan hidup restoran, Slattery dan Olsen (1984) memandang berbagai sektor usaha perhotelan menghadapi tingkat variabilitas lingkungan yang berbeda, dan sektor restoran lebih rentan terhadap pengaruh lingkungan. Lebih jauh, Vasconcelos dan Ramirez (2011) menunjukkan bahwa lingkungan menjadi lebih kompleks karena meningkatnya persaingan, perubahan regulasi, internasionalisasi, dan pengembangan teknologi. Oleh karena itu, "sangat penting bagi masing-masing operator restoran untuk mempertahankan pemahaman terhadap variabel eksternal yang memiliki efek pada kinerja restoran secara keseluruhan".

Faktor signifikan dalam kesuksesan restoran adalah rendahnya hambatan masuk, yang menarik bagi operator yang kurang pengetahuan dan pengalaman restoran (Mandabach et al., 2011). Memiliki dan mengoperasikan sebuah restoran independen adalah pilihan yang menarik karena memberikan kebebasan bagi para pengusaha ketika mereka harus memutuskan sebagian besar faktor operasional, seperti lokasi, pembelian dan pemesanan, mempekerjakan dan melatih staf, harga dan kualitas produk dan kontrol pemasaran dan keuangan. Investasi awal juga bisa sangat kurang dibandingkan dengan peluang bisnis lainnya.

Restoran berbeda-beda dalam hal model kepemilikan / manajemen mereka. Ada empat jenis model kepemilikan / manajemen: kepemilikan perseorangan, kemitraan, korporasi, dan waralaba. Kepemilikan tunggal berarti restoran dijalankan dan dimiliki oleh satu orang; restoran kemitraan beroperasi dengan perjanjian antara dua atau lebih investor yang berbagi keuntungan tetapi mungkin atau mungkin tidak terlibat dalam operasi restoran; struktur korporasi berarti restoran itu adalah badan hukum di dalam dan dari dirinya sendiri, dan operasinya terpisah dari pemegang saham;

restoran terstruktur waralaba membayar persentase penjualan dan biaya kepada perusahaan induk dengan imbalan menggunakan nama, konsep dan sistem manajemen. Studi ini berfokus pada restoran yang dimiliki secara independen yang dioperasikan oleh pemilik tunggal.

Di negara-negara Barat, restoran digolongkan ke dalam empat jenis restoran utama, yakni: fine / formal dining (mis. Restoran berbintang Michelin), santapan santai (mis. Restoran keluarga), santapan cepat (mis. Kafe) dan restoran cepat saji (mis. Restoran cepat saji), yang semuanya menawarkan struktur harga yang berbeda, layanan gaya, atmosferic pengalaman dan (Parsa, Self, Njite & King, 2005). Sementara itu di Indonesia restoran digolongkan menjadi: Talam Kencana, Talam gangsa dan Talam seloka.

Selain ada berbagai jenis restoran, restoran dapat diklasifikasikan ke dalam manajemen dan struktur kepemilikan yang berbeda, yakni restoran berjejaring, restoran waralaba dan restoran independen (Parsa et al., 2005). Restoran berjejaring dan restoran waralaba memiliki sistem manajemen pusat yang menangani sebagian besar kebutuhan restoran (Lesonsky, 2012). Sebaliknya, restoran independen dimiliki oleh seorang pribadi, keluarga atau kelompok swasta, akibatnya, konsep restoran, menu dan pengalaman tidak mudah direplikasi oleh pesaing lain dalam usaha ini (Budhwar, 2004).

Restoran independen didefinisikan sebagai restoran yang dimiliki oleh perorangan dan bukan bagian dari rantai atau jaringan atau operasi waralaba (Mandabach et al., 2011). Budhwar (2004) mendefinisikan restoran independen sebagai restoran yang dimiliki oleh individu, keluarga atau kelompok pribadi, di mana konsep restoran, menu dan pengalaman sulit untuk ditiru oleh pesaing lain dalam usaha. Walker (2007) menjelaskan bahwa pemilik-operator restoran independen sering merupakan majikan yang memutuskan lokasi restoran, masalah perekrutan dan manajemen. Demikian pula, Walker (2007) menjelaskan restoran independen biasanya dimiliki dan dijalankan

oleh penduduk setempat di mana pemilik-operator biasanya bekerja di restoran baik sebagai tuan rumah, koki atau di posisi lain.

Ada kelebihan dan kekurangan memiliki dan mengoperasikan restoran independen. Memiliki dan mengoperasikan sebuah restoran independen memberikan kebebasan sejauh menyangkut operasi. Parsa et al., (2005) menjelaskan bahwa biaya pembukaan restoran independen lebih rendah karena pemilik-operator memutuskan pada sebagian besar faktor operasional, seperti lokasi, pembelian dan pemesanan, mempekerjakan dan melatih staf, harga dan kualitas produk, pemasaran dan keuangan kontrol. Namun, penelitian menunjukkan bahwa rendahnya hambatan masuk dan kebebasan operasional juga meningkatkan tingkat kegagalan untuk restoran independen (Budhwar, 2004).

Mandabach et al. (2011) menunjukkan bahwa di antara struktur manajemen yang berbeda, restoran independen memiliki kemungkinan kegagalan yang lebih tinggi (McNeill, 2000). Penelitian Parsa et al. (2005) menemukan bahwa dalam tiga tahun pertama operasi, tingkat kegagalan restoran independen lebih tinggi daripada restoran rantai. Ini karena restoran berantai atau waralaba memiliki dukungan untuk sebagian besar kebutuhan operasional, seperti strategi pemasaran, konsep dan desain menu, kontrol biaya, dan reputasi merek (Lesonsky, 2012). Studi itu berfokus pada mengeksplorasi keberhasilan yang mendasarinya faktor-faktor untuk restoran independen yang didirikan dalam kategori kasual atau santapan.

### **Kesuksesan Restoran**

Beberapa studi menunjukkan bahwa kesuksesan restoran sama dengan imbalan finansial yang menguntungkan. Power (2005) menyatakan bahwa kesuksesan bisnis itu tidak boleh terbatas pada aspek finansial saja, dan ia mendaftar enam kategori kesuksesan yang berbeda untuk bisnis. Kim dan Gu (2006), menganggap kesuksesan sebuah restoran adalah tetap beroperasi dan terhindar dari

kebangkrutan. Lebih lanjut Power (2005) menjelaskan bahwa kesuksesan adalah: 1) kesuksesan pribadi, seperti kepuasan dan perkembangan pribadi; 2) kesuksesan finansial, yang meliputi pengembalian investasi dan imbalan moneter dalam jumlah besar; 3) kesuksesan sosial, yang mewakili hubungan yang dibangun antara bisnis dan masyarakat dan lingkungan; 4) kesuksesan jangka panjang, yang mewakili kemampuan bisnis untuk mempertahankan kesuksesan di lingkungan usaha yang cepat berubah; 5) keberhasilan pelanggan, yang merupakan tingkat kepuasan pelanggan dan jumlah pelanggan setia; dan 6) keberhasilan karyawan, yang mempertimbangkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan tingkat turnover.

Camillo et al (2008) menyatakan bahwa restoran dapat disebut sebagai berhasil jika dapat menghindari penutupan dengan kerugian kepada kreditor dan pemegang saham. Hasil mereka menunjukkan bahwa keberhasilan restoran dipengaruhi oleh faktor operasional dan emosi pemilik restoran. Faktor-faktor operasional termasuk faktor-faktor yang dapat dikendalikan dan tidak terkendali mempengaruhi operasi harian restoran independen dan keberhasilannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa faktor-faktor yang tidak terkendali adalah faktor-faktor dalam lingkungan eksternal, seperti indeks biaya makanan dan minuman, indeks biaya utilitas, ukuran bisnis, lokasi, peraturan daerah, pesaing, dan tindakan Tuhan. Mereka lebih lanjut menyatakan bahwa pengaruh faktor-faktor yang tidak terkendali pada kinerja restoran dapat diminimalkan melalui pengamatan yang cermat terhadap tren usaha dan perubahan ekonomi dan dengan membuat penyesuaian operasional yang teratur. Di sisi lain, faktor-faktor yang dapat dikendalikan terkait erat dengan kemampuan pemilik restoran untuk mengelola kualitas dan harga produk, manajemen hubungan pelanggan, dan perekrutan karyawan.

Camillo et al. (2008) mengidentifikasi restoran yang sukses biasanya memiliki

rencana pemasaran dan bisnis yang berkembang dengan baik. Para pemilik restoran dari operasi yang sukses memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam mengelola bisnis restoran dan tahu mereka harus fokus pada operasi restoran alih-alih memuaskan ego mereka sendiri. Selain itu, kemampuan pemilik restoran untuk menemukan keseimbangan antara keluarga mereka dan lingkungan kerja fisik yang keras juga dapat menentukan keberhasilan restoran. Terlepas dari kemampuan mereka, emosi pemilik restoran juga berpengaruh dalam kinerja restoran.

Camillo et al. (2008) mempertimbangkan faktor emosional yang mendasar bagi keberhasilan restoran. Mereka menyarankan bahwa faktor-faktor emosional mempengaruhi perilaku dan sikap operator restoran, yang meluas ke kegiatan operasional mereka. Emosi pemilik restoran individu mempengaruhi kinerja restoran, pemilik restoran dengan emosi kreatif memiliki kemungkinan lebih besar untuk mengoperasikan restoran mereka dengan sukses, dan emosi yang merusak dapat menyebabkan kegagalan.

Banyak faktor berpengaruh pada keberhasilan restoran: kemampuan pemilik restoran, kepribadian, dan emosi. Camillo et al. (2008) mencatat bahwa 'pemilik restoran yang sukses adalah: menerapkan strategi diferensiasi, berhubungan baik dengan pelanggan, dan menerapkan kepemimpinan yang jujur, berdedikasi, dan mampu mengendalikan emosi dan perasaan positif terhadap karyawan dan pelanggan yang mereka berkontribusi besar pada' keberhasilan 'restoran mereka.

Studi Parsa et al. (2011) mengukur keberhasilan restoran terhadap lamanya operasi. Goode (2013), menyebutkan restoran yang berhasil memiliki karakteristik sebagai berikut: mereka memberikan pengalaman bersantap yang mulus, termasuk makanan berkualitas (gaya dan rasa) dan layanan, mereka ramai, layak secara finansial dan memiliki pemilik yang bersemangat tentang pekerjaan mereka.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dalam mengumpulkan dan menganalisis serta memadukan hasil kajiannya. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berkaitan dengan kompleksitas pengusahaan restoran. Hasil wawancara yang pertanyaannya dibingkai oleh teori dan konsep psikologi, sosial dan budaya sebagai titik acuannya. Wawancara secara mendalam dilaksanakan terhadap informan pemilik / pengelola restoran untuk mengetahui pemahaman mereka secara lebih luas tentang pengusahaan restoran dan segala hal yang terkait. Pada saat wawancara, peneliti memberi kesempatan kepada informan untuk menjelaskan pemahaman mereka mengenai strategi pengelolaan restoran yang dikelolanya.

Penelitian ini menggunakan data primer dari responden pemilik / pengelola restoran dan pengunjung restoran yang diambil dari sampel usaha restoran di Yogyakarta. Data sekunder berupa data statistik dan hasil studi terkait dengan pengusahaan restoran / rumah makan yang beroperasi di Yogyakarta digunakan untuk melengkapi data.

Sampel usaha restoran / rumah makan yang dipilih adalah restoran yang telah berlangsung lebih dari tiga tahun. Hal ini dengan pertimbangan bahwa jika usaha tersebut telah berlangsung dalam tiga tahun, berarti usaha itu dapat dikatakan berhasil/ sukses.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *multistage random sampling* yang dilakukan melalui *cluster* karena tujuan penelitian adalah menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai sumber yang memiliki akses informasi mengenai permasalahan yang diteliti. Data dianalisis dengan perangkat lunak paket statistik SPSS 15.0 yang mencakup analisis deskriptif maupun inferensial. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui hubungan antara pemahaman terhadap pariwisata dan manfaatnya dengan pengambilan keputusan keluarga untuk berwisata bersama keluarga.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perkembangan Restoran Di Yogyakarta

Restoran dan rumah makan sebagai sarana dan prasarana dalam mendukung pariwisata untuk mempermudah masyarakat dan wisatawan dalam memenuhi kebutuhan untuk berkonsumsi. Berdasarkan data statistik 5 kabupaten/kota Tahun 2016 - 2019 diperoleh informasi bahwa pengusaha restoran secara umum mengalami peningkatan, dengan berbagai fluktuasi. Hal ini disebabkan antara lain oleh ketatnya persaingan usaha restoran yang terjadi. Persaingan itu tidak lepas dari karakteristik pengusaha restoran yang relatif mudah. Perkembangan pengusaha restoran di Yogyakarta dalam empat tahun terakhir sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 1. Perkembangan Jumlah Restoran Pada tahun 2016 -2019**

| Kaupaten / kota | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------|------|------|------|------|
| Kulonprogo      | 4    | 3    | 130  | 192  |
| Gunungkidul     | 172  | 193  | 193  | 277  |
| Bantul          | 887  | 970  | 1126 | 711  |
| Sleman          | 338  | 340  | 340  | 340  |
| Yogyakarta      | 361  | 220  | 220  | 220  |
| DIY             | 1762 | 1726 | 2009 | 1748 |

Sumber: Dinas Pariwisata Propinsi DIY, 2019

### Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Restoran Terkait Dengan Ide Dan Konsep Bisnis Pendirian Restoran.

#### Lingkungan Operasi Restoran.

Lingkungan usaha restoran di Yogyakarta memberikan latar belakang penting yang dapat menjelaskan hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan restoran. Para peserta mengidentifikasi faktor-faktor dalam lingkungan operasi yang mempengaruhi keberhasilan restoran, diantaranya persaingan yang ketat, lingkungan yang terus berubah dan tren konsumen yang terus berubah. Secara khusus, kompetisi yang ketat dianggap memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan restoran. Ini seperti yang dijelaskan oleh Camillo et al. (2008) dan Muller dan Woods (1991), yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh dalam keberhasilan restoran adalah kondisi lingkungan.

Para pengelola restoran menunjukkan bahwa mereka mengalami persaingan ketat di usaha restoran di Yogyakarta dan menganggap ini sebagai faktor kunci yang memengaruhi kesuksesan mereka. Pengaruh kompetisi juga ditekankan oleh Mandabach et al. (2011) dan Parsa (2011) yang menyebutkan bahwa kompetisi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan restoran. Selain itu, peserta mengidentifikasi rendahnya tingkat investasi awal yang diperlukan sebagai daya tarik bagi pengusaha. Jika dibandingkan dengan usaha lain, biaya masuk ke pasar restoran independen lebih rendah. Selain itu, peserta juga menganggap bahwa masyarakat menganggap bahwa membuka restoran adalah pilihan mudah yang tidak membutuhkan kualifikasi atau pengetahuan yang tinggi.

Sebagai konsekuensi dari kriteria masuk yang mudah, usaha restoran sering menarik operator dengan dana minimal dan kurangnya pengalaman dan pengetahuan yang relevan, yang meningkatkan intensitas persaingan dengan mengurangi restoran lain.. Persaingan yang ketat inilah yang oleh para peserta diyakini memicu perang harga dan mendorong turunnya harga serta berdampak negatif pada usaha. Temuan ini didukung oleh Budhwar (2004), dan Parsa et al., (2005) yang menyoroti bahwa rendahnya hambatan masuk dan kebebasan operasional menarik pemilik restoran yang tidak memiliki kualifikasi yang tidak memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang operasi restoran dan karenanya mengurangi tingkat keberhasilan restoran independen. Selain itu, peserta mengidentifikasi bahwa, selain dari pasar restoran yang dipengaruhi oleh fenomena ini, para pemangku kepentingan dari restoran yang gagal juga terpengaruh karena investor kehilangan uang, staf kehilangan pekerjaan dan pemasok kehilangan pelanggan.

Pengelola restoran juga memahami bahwa persaingan yang ketat dapat diatasi melalui taktik kompetitif, termasuk pemasaran, menawarkan konsep yang unik, dan makanan dan layanan yang luar biasa. Salah satu peserta

memperpanjang jam operasi kafe hingga larut malam untuk menarik pelanggan yang menginginkan kopi dan makanan ringan di malam hari, dan yang lain menyatakan bahwa restorannya menyediakan item menu yang tidak bisa didapatkan pelanggan di tempat lain. Melalui strategi ini, peserta mencoba untuk membedakan restoran mereka dari pesaing lain dengan menawarkan posisi pasar yang jelas atau memberikan pengalaman yang pelanggan tidak bisa dapatkan di tempat lain. Temuan ini didukung oleh Budhwar (2004), yang menunjukkan bahwa restoran dapat mencapai kesuksesan dengan membedakan diri dari pesaing lain melalui strategi bisnis yang dikembangkan dengan baik, termasuk pemasaran dan penawaran konsep unik. Untuk bertahan di antara persaingan ekstrem, restoran harus secara strategis mengembangkan produk untuk membedakan diri dari pasar.

Temuan juga menunjukkan bahwa untuk mengembangkan taktik kompetitif, pemilik restoran membutuhkan pemahaman yang baik tentang pesaing mereka. Para peserta mengindikasikan bahwa mereka mempelajari pesaing mereka, baik sebelum maupun selama operasi restoran mereka. Studi ini termasuk mengidentifikasi fokus restoran pesaing, mencoba produk yang mereka tawarkan, mengamati segmen pelanggan yang ditargetkan, dan kadang-kadang membandingkan kinerja pesaing dengan milik mereka. Strategi-strategi ini sejalan dengan rekomendasi Budhwar (2004) yang menyarankan pemilik restoran menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang pesaing mereka, dan mengakui bahwa mereka tidak hanya bersaing dengan restoran yang menawarkan makanan yang sama dengan harga yang sama.

Meskipun lingkungan kompetitif yang diidentifikasi oleh banyak peserta dipandang memiliki dampak yang relatif negatif terhadap keberhasilan restoran, beberapa peserta mengakui bahwa persaingan dapat menjadi kekuatan positif yang membantu restoran mereka untuk berhasil. Mereka menunjukkan bahwa lingkungan kompetitif yang positif dapat

memotivasi pemilik restoran-operator untuk terus mengembangkan operasi bisnis mereka, yang pada gilirannya lebih lanjut membantu meningkatkan standar produk dan layanan usaha.

Para pengelola restoran juga mamahami bahwa lingkungan operasi restoran terus berubah dan mengakui pentingnya bereaksi terhadap tren pelanggan yang berubah. Tren yang berbeda yang dialami oleh pemilik restoran termasuk kebiasaan makan pelanggan yang berubah, meningkatnya permintaan akan makanan organik, dan semakin populernya berbagai masakan. Perubahan konstan menciptakan kesulitan untuk mengidentifikasi preferensi pelanggan dan tren masa depan. Sebagian besar peserta menunjukkan bahwa perubahan ini dapat disebabkan oleh globalisasi yang membawa budaya yang berbeda ke Yogyakarta, bersama dengan perkembangan teknologi yang meningkatkan komunikasi dan pertukaran informasi. Temuan ini mirip dengan hasil Parsa et al. (2005) yang mengindikasikan kegagalan restoran untuk memahami, beradaptasi, atau mengantisipasi tren pasar adalah salah satu alasan utama yang mencegah kesuksesan.

Lokasi juga menjadi faktor penting lain ketika memulai bisnis restoran. Beberapa penelitian (Mandabach et al., 2011; Parsa et al., 2005) menyebutkan bahwa lokasi terletak di lingkungan dan tidak dapat dikendalikan oleh pemilik restoran, Sementara itu Camillo et al. (2008) memandang lokasi sebagai faktor manajemen internal yang dapat dikontrol melalui riset pra-entri yang terperinci. Temuan dari penelitian ini menemukan dukungan untuk kedua pandangan itu karena beberapa lokasi yang sebelumnya sibuk dapat sepi setelah satu atau dua tahun.

Sebagai pertanggung jawaban terhadap tanggung jawab yang harus menjaga usahanya mengembangkan restoran, pengelola restoran harus meningkatkan pemahaman yang baik tentang usaha dan operasi restoran karena ini berkaitan langsung dengan bagaimana restoran dikelola. Temuan ini juga diidentifikasi oleh Camillo et al. (2008), yang

menemukan bahwa pemilik restoran dilengkapi dengan pengetahuan yang baik tentang operasi restoran memiliki probabilitas keberhasilan yang tinggi. Selain itu juga teridentifikasi bahwa sebagian besar peserta berjiwa wirausaha dalam pendekatan mereka terhadap bisnis restoran, dan biasanya pemilik pekerjaan memiliki keterlibatan tinggi dalam proses operasi. Ini juga diakui oleh Litz dan Stewart (1998), yang berkomentar bahwa pemilik-operator dari restoran independen memutuskan sebagian besar faktor manajemen, seperti lokasi, pembelian dan pemesanan, mempekerjakan dan melatih staf, harga dan kualitas produk, serta pemasaran dan kontrol keuangan.

### **Pengorganisasian**

Para pengelola restoran mempercayai bahwa pengembangan visi dan misi membantu mereka mencapai kesuksesan, mengikuti Camillo et al. (2008) bahwa untuk mencapai kesuksesan, pengelola restoran perlu memiliki visi, misi, dan tujuan keuangan yang jelas. Namun, para pengelola restoran dalam penelitian ini tidak menuliskan misi atau visi mereka secara tertulis, tetapi mereka menghasilkan tujuan mengenai apa yang ingin mereka capai. Dengan pemahaman tujuan ini, mereka kemudian secara verbal mengkomunikasikan visi dan misi mereka kepada para pemangku kepentingan sehingga bersama-sama mereka dapat mencapainya. Oleh karena itu penelitian ini mengidentifikasi bahwa sebagian besar pengelola restoran memiliki ide yang jelas tentang tujuan restoran mereka, tetapi tidak menuliskannya di atas kertas. Namun, konsep dan visi misi yang tidak tertulis itu maenunjukkan bahwa mereka berusaha untuk mengelola dan mengoperasikan restoran mereka dengan dasar pemikiran yang jelas.

### **Terkait dengan aspek operasional.**

#### **Struktur modal restoran**

Struktur modal restoran juga dianggap penting. Sebagian besar peserta membuka restoran mereka dengan modal terbatas dan perlu meminjam uang dari bank. Pengelola

restoran menunjukkan bahwa mereka menderita tekanan pembayaran jika mereka membuka dan mengoperasikan restoran mereka dengan pinjaman. Namun, keuntungannya adalah bahwa keputusan dapat dibuat dengan cepat, dan potensi konflik dengan pasangan dapat dihindari. Temuan ini berkorelasi dengan studi Kwansa dan Cho (1995) tentang pentingnya struktur modal, yang menemukan bahwa keputusan struktur modal memiliki pengaruh terhadap kelangsungan hidup.

### **Sudah ada sistem pengelolaan yang jelas**

Parsa et al. (2005), manajemen memainkan peran penting dalam keberhasilan restoran, dan tingkat pengaruhnya lebih besar daripada hanya pada lingkungan operasional eksternal. Pernyataan serupa dikemukakan oleh Mandabach et al. (2011) membahas bagaimana manajemen yang efektif mengarahkan arestaurant menuju kesuksesan. Karena jelas bahwa ada hubungan positif antara kemampuan manajemen pemilik restoran dan kesuksesan restoran,

Para pengelola restoran menunjukkan bahwa begitu restoran beroperasi, pengarah dan pengendalian operasi yang efektif sangat penting untuk kesuksesan. Secara khusus, yang diwawancarai membahas kontrol keuangan, pengurangan biaya, peningkatan penjualan dan kebutuhan untuk menerapkan sistem manajemen untuk mengarahkan operasi restoran, sebagai masalah penting untuk kesuksesan berkelanjutan. Untuk dapat berhasil, kontrol keuangan yang ketat dianggap penting oleh peserta penelitian. Pengendalian keuangan melibatkan pengawasan ketat dan pengendalian biaya. Pentingnya pengendalian biaya juga ditunjukkan oleh Bertagnoli (2005). Sejalan dengan itu, Camillo et al. (2008) dan Parsa et al. (2005) studi telah semua menunjukkan pengendalian biaya sangat penting untuk keberhasilan restoran. Para peserta mengidentifikasi tiga biaya utama sebagai makanan, tenaga kerja dan biaya tetap. Semua yang diwawancarai menyatakan keprihatinan mereka tentang keuangan, dan menggarisbawahi bahwa jika restoran dapat

### **Terkait dengan aspek Produk**

Dari jawaban para pengelola restoran, diperoleh informasi bahwa usaha mereka dapat bertahan dan berkembang salah satunya karena mereka menyediakan makanan tradisional, yakni makanan dan hidangan yang diwariskan secara turun-temurun atau telah dikonsumsi secara turun-temurun. Fakta itu sejalan dengan yang dikemukakan oleh Ludmila Ivanova et al, (2014) yang menyebutkan bahwa makanan tradisional memiliki daya tarik tinggi bagi wisatawan. Lebih lanjut disebutkannya bahwa makanan tradisional memiliki ciri khas berikut:

1. Terkenal dan khas dari suatu daerah atau teritori
2. Cara memasak asli
3. Memiliki sejarah nyata
4. Dikonsumsi sejak zaman kakek nenek
5. Memiliki kepentingan lokal
6. Disiapkan menurut resep lama dari nenek moyang / leluhur,
7. Memiliki cita rasa khusus
8. Berasal dari bahan baku asli
9. Dikonsumsi pada acara-acara khusus
10. Sering dikonsumsi
11. Alami dan diproses serendah mungkin
12. Bergantung pada musim

### **Terkait dengan Promosi dan Iklan**

#### **Strategi Promosi**

Dari wawancara dengan para pengelola restoran, diperoleh informasi bahwa mereka menggunakan beberapa strategi dalam memasarkan restoran mereka. Pemasaran dilaksanakan mulai dari yang sangat sederhana / tradisional menggunakan "gethok tular" sampai modern dengan menggunakan teknologi informasi.

Literatur ilmiah menyajikan serangkaian pendekatan dengan konsep 'promosi' sebagai komponen dari bauran pemasaran, bersama dengan produk, harga, dan distribusi (Kotler, 2006), berbagai pendekatan dari mereka yang menyajikannya sebagai ansambel kegiatan promosi dimaksudkan untuk menarik klien dan untuk meningkatkan penjualan, kepada mereka yang

di masa lalu, alternatifnya dan kegiatan promosi yang tidak berhubungan efektif, promosi harus menjadi hasil dari tak henti-hentinya, berkelanjutan, dan usaha bersama dalam kegiatan promosi, mulai dari beriklan ke promosi online (Kotler, 2010).

Strategi promosi tradisional tidak selalu berhasil mendapatkan efek yang diinginkan atau mencapai target pasar, untuk memicu reaksi dari target konsumen (Totdt dan Dabija, 2009). Untuk menarik perhatian ahli pemasaran konsumen terus mengembangkan alternatif atau strategi pemasaran yang tidak konvensional, menggunakan pesan nonkonformis.

Terlepas dari strategi promosi yang dipilih (ATL - di atas garis, atau BTL - di luar garis) atau dari media yang dipilih (TV, radio, eksposur di luar rumah - pemasaran acara, online, media sosial, dll.), itu adalah wawasan kampanye dan pesan yang Anda sampaikan ke pasar sasaran yang menarik perhatian dan minat pada potensi konsumen. Wawasan adalah pemahaman tentang perilaku manusia, atau emosi yang dapat dimanfaatkan untuk membangun merek, atau untuk mempromosikan produk. Oleh karena itu, terlepas dari evolusi dan jangkauannya kegiatan promosi dan teknologi, itu adalah pesan yang tepat disampaikan kepada khalayak sasaran yang membebani saat membuat keputusan tentang strategi pemasaran. Pesannya harus sesuai dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

Aspek penting lainnya dari promosi adalah 'Gairah emosional'. Peneliti yang berbeda menyoroti bahwa gairah emosional berdampak positif pada persuasif iklan (Stout & Leckenby 1988). Literatur khusus juga menganalisis perhatian ditawarkan untuk pesan yang berbeda tentang yang berbeda level. Dalam kasus ini konsumsi makanan tradisional, perhatian mengacu pada tingkat di mana konsumen melakukan atau tidak perhatikan informasi tentang tradisional makanan. Di satu sisi, beberapa konsumen tidak diinformasikan

ISSN 2722-9475 (Cetak)

ISSN 2722-9467 (Online)

Jurnal Inovasi Penelitian

mengonsumsi produk tradisional. Pemahaman focal adalah tingkat di mana konsumen memulai mengakui adanya penawaran, dan menunjukkan minat; mereka mulai mencari informasi mengenai produk tertentu itu.

Pemahaman mewakili tingkat di mana konsumen memahami manfaat tradisional produk, kualitas yang membedakan produk ini dari yang lain, dan siap untuk bertindak dalam hal ini. Elaborasi adalah momen tindakan, di mana konsumen menjadikan produk sebagai bagian dari mereka paket akuisisi, dan mengintegrasikan jenis ini produk dalam gaya hidup mereka. Perusahaan harus berhubungan secara strategis, memperoleh wawasan yang dapat diandalkan untuk mempromosikan makanan tradisional ke calon konsumen yang berada pada tingkat perhatian dan perhatian fokus, tingkat yang diidentifikasi oleh Greenwald dan Leavitt (1984). Di fokus perhatian, tahap pemahaman dan elaborasi, perusahaan fokus pada informasi, tetapi juga pada gairah emosional iklan. Mempromosikan bahan makanan mempengaruhi ' preferensi konsumen dan kebiasaan kuliner. Individualisasi produk tersebut dan atribusi keistimewaan menghasilkan tambahan manfaat untuk promosi dan penjualan tradisional produk. Misalnya, jika produsen menyebutkan a kekhasan produk mereka (asal, varietas), itu partikularitas memberikan kepercayaan di mata konsumen (Selfa dan Qazi, 2005).

Kebutuhan untuk membeli produk individual, atau produk yang tidak umum, mendorong ini produk dalam daftar preferensi teratas konsumen. Nama yang memicu ingatan konsumen, atau mereka yang memiliki daya tarik pedesaan, mereka yang memicu subjektivitas dan dugaan keterkaitan dengan identitas konsumen menumbuhkan keinginan konsumen dan keputusan untuk membeli produk tertentu. Apalagi mempromosikan masakan tradisional lebih banyak efektif jika digabungkan dengan mempromosikan 'cerita' (Selfa dan Qazi, 2005). Gambar brosur berisi

pemasaran cerita dan meningkatkan peluang penjualan

### **Peningkatan penjualan**

Peningkatan penjualan merupakan faktor penting untuk menghasilkan pendapatan yang lebih baik. Peserta semua sepakat tentang bagaimana pemasaran yang efisien dapat meningkatkan penjualan di restoran mereka dan ini didukung oleh Mandabach et al. (2011) and Parsa et al. (2005). Studi ini menemukan bahwa karena anggaran terbatas, pemilik restoran biasanya menerapkan pemasaran sendiri, yang biayanya lebih murah, dan bisa dilakukan oleh restoran itu sendiri. Para peserta juga mendiskusikan tren penggunaan media sosial dan situs web kesepakatan pembelian kelompok. Selanjutnya, mereka menekankan pentingnya melakukan penelitian formal sebelum menerapkan strategi pemasaran apa pun.

### **Terkait dengan Pemangku Kepentingan Motivasi Makan di Restoran**

Dari wawancara dengan pengelola restoran dan pengamatan terhadap konsumen yang datang, paling tidak saat wawancara dengan pengelola restoran, ditemukan informasi bahwa konsumen yang membeli produk restoran adalah masyarakat umum, tetapi ada beberapa yang lebih diminati oleh wisatawan. Ada perbedaan karakteristik antara pembeli umum / lokal dengan wisatawan. Fakta ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Žaklina Stojanovi dan Dominique Barjolle (2013) yang menyimpulkan dari penelitiannya bahwa motivasi paling penting terhadap konsumsi makanan adalah 'daya tarik sensoris'. Ini sama-sama diterapkan baik untuk konsumsi makanan tradisional dan fungsional yang berat. Peringkat motivasi berikutnya setelah 'rasa' - 'harga', 'kandungan alami' dan 'kesehatan' paling sering dipilih. Namun, konsumen makanan tradisional menempatkan 'Harga' di urutan kedua, sedangkan konsumen makanan fungsional berat paling sering memilih 'kandungan alami' sebagai motif kedua. Untuk

kedua kelompok konsumen, 'kesehatan' menempati urutan ketiga dalam daftar faktor terpenting untuk pilihan makanan. Faktor yang paling tidak penting adalah 'keakraban', 'kontrol berat badan' dan 'masalah etika' untuk kedua kelompok konsumen.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Studi ini menemukan bahwa meskipun para pengelola restoran tela melengkapi diri dengan pengalaman dan pengetahuan tentang usaha restoran, mereka masih mengalami kesulitan mengoperasikan restoran independen mereka dengan sukses. Ada beberapa kriteria umum yang berpengaruh terhadap kinerja restoran: lingkungan restoran operasional restoran di Yogyakarta memiliki penghalang masuk yang relatif rendah yang meningkatkan intensitas kompetisi usaha restoran. Namun, para peserta juga menganggap bahwa tindakan dapat dilakukan untuk bereaksi terhadap perubahan dalam lingkungan operasional, dan tindakan ini sangat bergantung pada pemilik restoran. Di dalam lingkungan, ada pemangku kepentingan utama yang memengaruhi operasi restoran, dan pemilik restoran dianggap sebagai dasar kesuksesan restoran. Agar berhasil, pemilik restoran perlu memiliki pemahaman mendalam tentang usaha restoran, dan dilengkapi dengan kemampuan untuk mengelola dan mengoperasikan restoran. Pada saat yang sama, mereka perlu mengatur kehidupan pribadi mereka, termasuk keluarga dan acara terkait kehidupan lainnya. Pemilik restoran menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan utama lainnya, seperti pelanggan, pemasok, dan karyawan. Manajemen restoran mereka termasuk menarik dan mempertahankan pelanggan, menjalin hubungan dengan pemasok, dan merekrut dan melatih karyawan. Untuk menarik dan mempertahankan pelanggan, perlu memberikan pengalaman bersantap yang menyeluruh, termasuk produk berkualitas, dekorasi, dan musik yang sesuai dengan konsep desain. Selain itu, berbagai jenis hubungan telah terjalin dan diakui bahwa memiliki hubungan

yang stabil dan solid dengan pemasok mungkin lebih bermanfaat bagi operasi restoran tetapi pengaruhnya terhadap kesuksesan restoran dipertanyakan. Berkenaan dengan karyawan, usaha restoran Yogyakarta saat ini tidak memiliki karyawan yang terampil dan menderita masalah mendasar, seperti upah rendah dan jam kerja yang panjang.

Terkait dengan pertanyaan penelitian terakhir tentang seberapa relevan faktor-faktor yang diusulkan oleh Camillo et al. (2008) terhadap restoran. Sangat menarik untuk dicatat bahwa ada persamaan dan perbedaan ketika membandingkan temuan dalam penelitian ini dengan penelitian Camillo et al. (2008). Secara keseluruhan, studi Camillo et al. (2008) berlaku untuk usaha restoran di Yogyakarta dan dapat bermanfaat bagi pemilik restoran ketika memulai restoran baru. Faktor serupa meliputi lingkungan operasi, manajemen dan pemilik restoran, dan pemangku kepentingan penting, seperti pelanggan dan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bertagnoli, L. (2005). How low can they go? *Restaurants & Institutions*, 115(3), 57-58,60.
- [2] Budhwar, K. (2004). Understanding the success factors for independent restaurants in the Delhi / Gurgaon region: An analysis of the gap between management perceptions and customer expectations. *Journal of Services Research*, 4(2), 7-30,32-36,44.
- [3] Camillo, A. A., Connolly, D. J., & Kim, W. G. (2008). Success and failure in Northern California critical success factors for independent restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(4), 364-380. doi:10.1177/1938965508317712
- [4] Dittmer, P. (2003). *Principles of food, beverage, and labor cost controls(7th ed.)*. New York: J. Wiley.
- [5] Kim, H., & Gu, Z. (2006). Predicting restaurant bankruptcy: A logit model in comparison with a discriminant model. *Journal of Hospitality & Tourism*

- Research*, 30(4), 474–493. doi:10.1177/1096348006290114
- [6] Kwansa dan Cho (1995), Bankruptcy cost and capital structure: the significance of indirect cost, dalam *International Journal of Hospitality Management* Volume 14, Issues 3–4, September–December 1995, Pages 339-350
- [7] Ludmila Ivanova et al, (2014) “Characteristics of traditional food - the viewpoint of the tourism business”  
<https://www.researchgate.net/publication/280304903>
- [8] Mandabach, K. H., Siddiqui, M. A., Blanch, G. F., & VanLeeuwen, D. M. (2011). Restaurant viability: Operations rating of contributing success factors. *Journal of Culinary Science & Technology*, 9(2), 71–84. doi:10.1080/15428052.2011.580707
- [9] Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304–322.
- [10] Power, D. (2005). *The making of a bestseller: Success restaurant stories*. Chicago: Kaplan Publishing.
- [11] Schmidgall, R. S., Hayes, D. K., & Ninemeier., J. D. (2002). *Restaurant financial basics*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- [12] Selfa dan Qazi, 2005, Place, Taste, or Face-to-Face? Understanding Producer–Consumer Networks in “Local” Food Systems in Washington State in *Agriculture and Human Values* 22(4):451-464
- [13] Slattery, P. (2002). Finding the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* (Oxford Brookes University), 1(1), 19–28.
- [14] Vasconcelos, F. C., & Ramirez, R. (2011). Complexity in business environments. *Journal of Business Research*, 64(3), 236–241. doi:10.1016/j.jbusres.2009.11.007
- [15] Žaklina Stojanovi dan Dominique Barjolle (2013)  
<https://www.researchgate.net/publication/276228783>

