

Inspirasi Bisnis :

PERSPEKTIF BARU DALAM STRATEGI BRANDING, BISNIS DAN KARIR



Unilever | Coca-Cola | Starbucks
British Airways | Kodak | General Electric

Editor :

Dr. Ike Janita Dewi, MBA

INSPIRASI BISNIS:
PERSPEKTIF BARU DALAM
STRATEGI BRANDING, BISNIS DAN KARIR

**INSPIRASI BISNIS:
PERSPEKTIF BARU
DALAM
STRATEGI BRANDING,
BISNIS DAN KARIR**

AMARA BOOKS, 2005

**Inspirasi Bisnis:
Perspektif Baru dalam Strategi Branding, Bisnis, dan Karir**

Penerjemah: Kristina Wasiyati
Fransiskus Ransus
Editor : Dr. Ike Janita Dewi, MBA

© PENERBIT AMARA BOOKS
Desain sampul : Anton Rimanang
Setting & Lay out : *i-noeg*
AB. 02-05
Cetakan pertama, Februari 2005

Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia oleh
Penerbit Amara Books
Puri Arsita A6
Jl. Kalimantan, Purwosari, Sinduadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta
Telp.: (0274) 889778
Hp.: 081 568 50240
081 227 10912
e-mail: amara_books@yahoo.com

ISBN 979-3485-07-8

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun,
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

TENTANG BUKU INI

Artikel dan kasus inspiratif yang disajikan buku ini sulit ditemui di buku-buku praktis tentang manajemen maupun jurnal-jurnal akademis yang membahas teori *branding* dan manajemen strategik. Memang banyak buku branding dan manajemen strategik yang bermutu, tetapi lain dari buku-buku tersebut, "INSPIRASI BISNIS: Perspektif Baru dalam *Branding*, Manajemen Strategik dan Pengembangan Karir" menyajikan potret dari "*real brands, real companies, and real people struggling to come to grips with real challenges.*"

Buku ini berisi satu buah tulisan konseptual tentang *branding* dan tujuh belas artikel tentang kasus nyata yang dialami perusahaan-perusahaan besar dunia, ide-ide baru dalam bisnis yang diajukan para akademis dan praktisi bisnis terkenal, dan pengalaman-pengalaman orang-orang yang bergelut dengan pekerjaan dan karir mereka. Secara keseluruhan buku ini diharapkan memberikan inspirasi bagi para praktisi manajemen dan pemasaran, para karyawan ataupun calon karyawan yang menghadapi tantangan dunia nyata, dan mahasiswa yang belajar manajemen strategik dan manajemen pemasaran terutama yang tertarik mendalami strategi *branding*.

Buku ini dibagi menjadi tiga bagian. Tulisan-tulisan dalam buku ini diterjemahkan dari berbagai sumber publikasi profesional kecuali tulisan pertama yang ditulis eksklusif untuk buku ini untuk memberikan kerangka berpikir yang mendasar dan komprehensif tentang logika *branding*.

Bagian pertama berisi enam tulisan tentang perusahaan-perusahaan besar dunia (Unilever, Coca-cola, Starbucks, British Airways, Kodak, dan General Electric) yang bergelut dengan (terutama) strategi *branding* — untuk mengubah produk yang mereka hasilkan menjadi *brand* yang mempunyai nilai lebih di mata konsumen yang kemudian rela membayar harga premium untuk *brand* tersebut. Bagian pertama diawali dengan kerangka berpikir tentang *branding* untuk lebih memahami fenomena “*brandwagon*” yang tengah menjadi salah satu topik “terpanas” bagi para praktisi bisnis, konsultan maupun akademisi pemasaran.

Bagian kedua berisi enam tulisan yang membahas isu-isu strategis dalam manajemen—misalnya tentang perang harga, pelaporan keuangan, hubungan antara perusahaan dan pasar modal, adopsi teknologi informasi, dan penggunaan *scorecards* dalam manajemen strategik.

Bagian ketiga berisi lima artikel yang membuka perspektif baru untuk pengembangan karir. Artikel-artikel ini membahas beberapa fenomena menarik dalam karir di dunia bisnis sekaligus memberikan inspirasi dan tips untuk menilai kualitas pimpinan, kembali ke dunia kerja (setelah mengalami jeda dari dunia kerja karena berbagai alasan), *plus/minus*-nya gonta-ganti pekerjaan, alternatif strategi untuk meminta kenaikan gaji, dan pemanfaatan internet untuk mencari pekerjaan baru.

Editor

DAFTAR ISI

TENTANG BUKU INI	5
DAFTAR ISI	7

BAGIAN SATU

BRAND SEBAGAI “PANGLIMA” NILAI DAN KONSEP DASAR <i>BRANDING</i>	11
<i>Oleh Ike Janita Dewi</i>	
HARI PENGHAKIMAN TELAH TIBA: UNILEVER DAN PENGHAPUSAN MEREK	31
<i>Clive Butler</i>	
DUNIA YANG BERMASALAH: COCA-COLA DAN MEREK GLOBAL	49
<i>Douglas Daft</i>	
BRITISH AIRWAYS: TERBANG TINGGI DAN MENJADI GLOBAL	69
<i>Ronald B. Lieber</i>	
STARBUCKS: MENCIPTAKAN NILAI YANG BISA DIJUAL TINGGI	79
<i>CEO Starbucks Shcultz</i>	
MENGAPA KODAK BELUM BERES JUGA?	97
<i>Linda Grant</i>	
STRATEGI “SMART BOMB” GENERAL ELECTRIC	107
<i>Linda Grant</i>	

BAGIAN II

IDE-IDE BARU UNTUK PENGEMBANGAN BISNIS

BERANIKAH ANDA MENGUNGKAPKAN SEMUANYA?	115
<i>Justin Fox</i>	

APAKAH PERUSAHAAN ANDA SALAH ARAH? SEKARANG ANDA DAPAT Mencari Tahu SEBABNYA?	119
<i>Joel Kurtzman</i>	
ATURAN MAIN TELAH BERUBAH	129
<i>Ram Charan</i>	
APA GUNANYA PERANG HARGA? TIDAK ADA SAMA SEKALI	139
<i>David R. Henderson</i>	
BERHENTILAH MENGELUH DAN MENYALAHKAN PASAR MODAL	143
<i>Geoffrey Colvin</i>	
BERANIKAH ANDA MENGADOPSI TEKNOLOGI INFORMASI?	151
<i>Michael H. Martin</i>	

BAGIAN TIGA

PERSPEKTIF BARU DALAM PENGEMBANGAN KARIER

KUALITAS PALING BERHARGA DALAM DIRI SEORANG MANAJER	163
<i>Geoffrey Colvin</i>	
KEMBALI KE DUNIA KERJA	173
<i>Anne Fisher</i>	
HATI-HATI TERHADAP PEKERJAAN BARU ANDA	183
<i>Anne Fisher</i>	
APAKAH ANDA (SANGAT) MENGHARAPKAN KENAIKAN GAJI?	193
<i>Ronald Henkoff</i>	
GANTI PEKERJAAN? COBALAH CARI INFORMASI DI INTERNET	205
<i>Justin Martin</i>	
TENTANG EDITOR	215

BAGIAN SATU STRATEGI BRANDING

BRAND SEBAGAI "PANGLIMA" NILAI DAN KONSEP DASAR BRANDING

Oleh Ike Janita Dewi¹

"It's a new brand world"
-(Tom Peters)

"A product is something that is made in factory; a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless"
- (Stephen King of WPP Group London)

Branding²: inti pemasaran

Jika keseluruhan aktivitas pemasaran harus diringkas menjadi satu kata saja, maka kata yang keluar adalah *branding*. Jika semua tujuan pemasaran digabung menjadi satu, maka yang menjadi tujuan pemasaran adalah *brand loyalty*. Tanpa sebuah *brand* (merek), sebuah produk hanya menjadi komoditas. *Brand* adalah produk plus dan berhak meminta konsumen untuk memberikan pengorbanan ekstra. Setiap *brand* adalah produk; tetapi tidak semua produk adalah *brand*. Tanpa *brand* Nike, sepasang sepatu hanya akan menjadi sepatu generik yang dijual dengan harga yang jauh lebih rendah. Secangkir kopi menjadi jauh lebih mahal jika diminum di kafe Starbucks³. Nilai yang diciptakan oleh sebuah *brand* bisa menjadi sangat berarti bagi konsumen yang memang

mengonsumsi suatu produk tidak hanya demi kegunaan fungsional produk tersebut. Bagi produsen, nilai tambah yang diciptakan oleh sebuah *brand* berarti tambahan keuntungan.

Tentu saja menjadi idaman setiap produsen untuk dapat mempunyai *brand* yang kuat. Bencana yang dialami Coca-Cola dengan New Coke-nya pada 1985 barangkali menjadi kisah yang paling diingat sepanjang sejarah *branding*⁴. Lihat artikel dalam buku ini yang berjudul "Dunia yang Bermasalah: Coca-Cola dan Merk Global". Dalam perang cola dengan Pepsi Cola itu, Coca-Cola diingatkan akan perbedaan antara produk dan *brand*. Coca-Cola sudah menjadi sebuah *brand* yang mempunyai ikatan emosional dengan konsumennya, bernilai lebih dari sekedar rasa maupun kegunaan fungsionalnya sebagai pelepas dahaga. Logo Coca-Cola dan bentuk botolnya sudah membangkitkan metabolisme tubuh dan mata batin untuk siap menikmati Coca-Cola, yang merupakan percampuran antara rasa produk dan keseluruhan makna psikologis yang dikandungnya. Jadi ketika perusahaan mengumumkan bahwa Coca-Cola akan ditarik dan diganti dengan New Coke yang diyakini lebih sesuai dengan rasa pilihan konsumen berdasarkan *blind test* (terlepas dari cacat metodologis dari uji ini), publik marah besar dan membela mati-matian Coca-Cola yang mereka sayangi.

Pada era persaingan sekarang ini, arti sebuah *brand* menjadi sangat penting. Selain sebagai pembeda dan identitas sebuah produk di tengah-tengah lautan produk sejenis, sebuah *brand* mempunyai makna psikologis dan simbolis yang istimewa di mata konsumen. Pada saat suatu *brand equity* sudah terbentuk maka ia menjadi milik perusahaan yang sangat berharga yang jauh lebih berharga dari aset perusahaan yang lainnya. Sebuah *brand* bisa menjadi sumber *cashflows* perusahaan. Harry Silverman, CEO Cendant, mengatakan bahwa mobil hancur karena kecelakaan lalu lintas, gedung hancur karena kebakaran, tetapi *brand* hidup untuk jangka waktu yang sangat lama. Jadi untuk apa menghabiskan waktu mengurus aset yang juga dimiliki perusahaan lain, yang

terdepresiasi setiap tahunnya? Silverman menghabiskan waktu dan energinya untuk membangun, memperluas, dan mendapatkan manfaat dari suatu *brand*.⁵ Sebuah penilaian yang dilakukan oleh Interbrand menyebutkan bahwa *brand* yang paling berharga di dunia, yaitu Coca-Cola bernilai 84 milyar dolar. Tidak mengherankan bahwa *branding* menjadi salah satu topik terpanas dalam riset pemasaran dan bahkan keuangan. Dan artikel ini juga akan membahas nilai dari suatu *brand* dan bukti empiris dari manfaat finansial yang terukur bagi perusahaan, yaitu dalam bentuk peningkatan harga saham, yang dihasilkan oleh suatu *brand* yang kuat.

Dari sebuah produk dapat lahir sebuah *brand* jika produk itu menurut persepsi konsumen mempunyai keunggulan fungsi (*functional brand*), menimbulkan asosiasi dan citra yang diinginkan konsumen (*image brand*) dan membangkitkan pengalaman tertentu saat konsumen berinteraksi dengannya (*experiential brand*).⁶ Dalam artikel ini kita akan mendiskusikan tiga konsep dasar *branding* tersebut atas mana produsen dapat memfokuskan strategi diferensiasi sebuah produk.

Penting untuk dicatat bahwa membangun sebuah *brand* tidak hanya melibatkan penciptaan *perceived difference* melalui iklan. Sering terjadi kesalahpahaman bahwa sebuah *brand* dibangun semata-mata menggunakan strategi periklanan yang jitu untuk menciptakan citra dan asosiasi produk yang diinginkan. Memang iklan berperan penting dalam membangun banyak merek terutama yang memang didiferensiasikan atas dasar citra produk (*image brand*). Akan tetapi sebuah *image brand* sekalipun harus didukung produk yang berkualitas, strategi penetapan harga, dan distribusi yang tepat untuk mendukung citra yang dikomunikasikan melalui iklan produk tersebut.

Di belakang sebuah *brand* yang kuat, setiap tahap dan aspek dalam proses pemasaran harus bekerja secara sempurna. Segmentasi, pemilihan segmen pasar, dan (terutama) *positioning* dilakukan dengan cermat untuk memilih pasar sasaran yang tepat, mengerti apa yang benar-benar menjadi kebutuhan⁷ dan hasrat konsumen

asaran, dan menempatkan produk dalam benak konsumen. Dan selanjutnya *brand* menjadi semacam sebuah kontrak kepercayaan (*a contract of trust*) antara perusahaan dan konsumen karena ia menjamin adanya konsistensi bahwa sebuah produk akan selalu dapat menyampaikan nilai yang diharapkan konsumen darinya.

Apakah *Brand* itu dan mengapa *Branding* Menjadi Sangat Penting?

Brand adalah ide, kata, desain grafis dan suara/bunyi yang mensymbolisasikan produk, jasa, dan perusahaan yang memproduksi produk dan jasa tersebut. Semua aspek *tangible* ini menerbitkan asosiasi khusus dalam benak konsumen, misalnya tentang kualitas produk, makna simbolis yang dikandung dan pengalaman emosional dan psikologis yang dialami oleh konsumen dalam persentuhannya dengan *brand* tersebut. Seiring dengan peningkatan intensitas persaingan dan perubahan pola konsumsi, proses penciptaan merek atau *branding* menjadi sangat penting. Setelah abad 19th, pasar dibanjiri berbagai jenis barang yang diproduksi massal. Konsumen menghadapi terlalu banyak pilihan tetapi minimum informasi tentang kualitas produk-produk yang ada di pasaran. Dalam kondisi seperti ini, sebuah *brand* diperlukan untuk membedakan produk yang satu dengan yang lain.

Kemajuan R&D, teknologi dan informasi yang semakin cepat mengakibatkan intensitas persaingan yang semakin ketat. Produk sudah mengalami paritas dalam hal kualitas sehingga hanya ada satu cara untuk bisa bertahan hidup, yaitu meyakinkan konsumen bahwa produk kita berbeda dan lebih unggul dari produk pesaing karena lebih bisa menjawab dan memuaskan kebutuhan konsumen. *Branding* menjadi satu-satunya cara untuk bertahan hidup. Semua produk, mulai dari buah jeruk ("Sunkist") sampai cat tembok ("ICI", "Mowilex," "EMCO", dll) yang dijadikan *brand* dan bukan hanya produk generik bisa menjelaskan fenomena *brandwagon* sekarang ini. Seorang anak usia 3 tahun juga sudah bisa mem-

bedakan antara anjing biasa dan Scooby-Doo. Citra Scooby-Doo sebagai anjing yang lucu, penakut, dan sembrono yang sangat melekat di benak anak-anak telah merubah seekor anjing biasa menjadi sebuah *brand*.

Lain dari produk yang bisa dengan mudah ditiru oleh pesaing, suatu *brand* sulit ditiru karena persepsi yang konsisten dari konsumen atas nilai suatu *brand* tidak mudah diciptakan.⁸ Karenanya *brand* bisa menjadi sumber daya saing yang bisa berlangsung lama dan bisa menjadi penghasil arus kas bagi perusahaan dalam jangka panjang. Tidak saja film kartun Scooby-Doo yang sangat laris di pasaran, tetapi anak-anak membeli apa saja yang bergambar anjing ini. Pada saat sebuah *brand* sudah "sudah jadi" atau sudah memiliki ekuitas (yang bisa didefinisikan dalam empat dimensi yaitu *brand awareness*, *perceived quality*, *brand associations*, dan *brand loyalty*⁹) maka perusahaan bisa mendapatkan manfaat baik dari produk mula-mula maupun dari produk-produk lain yang dipasarkan dengan *brand* tersebut (*brand extensions*). Persis karena manfaat finansial yang sangat besar yang potensial dihasilkan oleh sebuah *brand* maka pada era 1990-an sampai awal milineum baru ini, *branding* menjadi primadona riset-riset pemasaran dan konsultasi pemasaran. Topik penelitian dan konsultasi *branding* mencakup semua aspek dari *branding*, mulai dari strategi penciptaan dan manajemen *brand*, implikasi positif dan negatif dari *brand extensions*, sampai ke struktur organisasi terbaik demi pengelolaan sebuah *brand*. Dan daftar riset tentang *brand* masih panjang dan masih terus bertambah. *Branding* juga menjadi lahan subur bagi jasa konsultasi pemasaran. Bahkan sekarang ini banyak perusahaan jasa konsultasi yang sudah menjadi *branding specialists*.

Brand sebagai aset yang tak berujud (*intangible*) barangkali akan lebih (mudah) diapresiasi jika nilainya dipresentasikan dalam dolar. Sebuah konsultan *branding*, yaitu Interbrand, dalam sebuah studinya pada tahun 1999 melakukan penilaian atas the *World's Most Valuable Brands*. Dalam daftar ini, Coca-cola menduduki

peringkat pertama dan mempunyai nilai sebesar 83,8 milyar dolar. Nilai dari sepuluh *brand* yang paling bernilai di dunia menyumbang lebih dari setengah total kapitalisasi pasar perusahaan yang mempunyai *brand* tersebut (lihat tabel).

Nilai suatu *brand* yang merupakan *marketing asset* dihitung dengan logika sederhana sebagai berikut.¹⁰ Tiga sumber pendapatán dari penjualan suatu produk yang mempunyai *brand* tertentu bisa diidentifikasi sebagai 1). *brand* dari produk tersebut, 2). aset tetap (*fixed assets*) dalam bentuk mesin dan peralatan pabrik dan 3). *intangibles* yang lain, seperti sumber daya manusia, sistem, proses, atau paten. Bagian pendapatan yang merupakan hak *fixed assets* relatif mudah ditentukan yaitu tingkat pengembalian wajar dari aset tersebut. Sisanya merupakan hak *brand* dan *intangibles* yang lain. Pembagian antara dua komponen ini biasanya melibatkan *judgment* yang subyektif. Salah satu faktor penentunya adalah pengaruh relatif *brand* dibanding *intangibles* yang lain. Misalnya, untuk maskapai penerbangan, faktor kontrol yang dilakukan bandara biasanya mendapatkan bobot yang tinggi sebagai penghasil pendapatan.

Walaupun penilaian Interbrand sudah cukup meyakinkan untuk memberikan gambaran tentang nilai finansial sebuah *brand*, para manajer keuangan tetap menganggapnya sebagai *marketing asset* yang belum tentu menghasilkan keuntungan dalam bentuk peningkatan harga saham. Oleh karena itu, belakangan muncul berbagai penelitian yang menggabungkan perspektif *marketing* dan *finance* untuk menilai peranan *brand* dalam meningkatkan *stock return*.¹¹ Hasil penelitian-penelitian ini memberikan lebih dari bukti anekdotal bahwa *brand* yang kuat secara langsung dan positif mempengaruhi harga saham.

Jacobson dan Aaker meneliti hubungan kausal antara *brand equity* (yang diukur dengan *perceived quality* berdasarkan rating yang diproduksi Equitrend) dan *stock return* (keuntungan yang didapat dari saham) atas 33 *brands* di Amerika Serikat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang kuat

antara *brand equity* dan *stock return*. Jika berdasarkan hasil survei yang dilakukan Equitrend menunjukkan adanya penurunan *perceived quality* dari suatu *brand*, maka harga saham produsen *brand* tersebut juga akan turun.¹² Aaker, David A. and Erich Joachimsthaler (2000), op.cit.

Penelitian tentang pengaruh brand terhadap harga saham juga dilakukan oleh Lane dan Jacobson.¹³ Dengan menggunakan *event studies*, mereka meneliti reaksi pasar modal terhadap pengumuman *brand extensions* (perluasan suatu *brand*). Penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh positif (walaupun nonmonotomik) dari ekuitas *brand* yang mengalami perluasan itu terhadap kenaikan harga saham. Efek positif terbesar ditemukan jika *brand* tersebut mempunyai *brand attitude* dan *brand familiarity* yang sangat kuat.

Brand Values dan Kapitalisasi Pasar¹⁴

Brand	Brand value (dalam milyar dolar)	Kapitalisasi pasar (dalam milyar dolar)	Brand Value sebagai prosentase dari Kapitalisasi Pasar (%)
Coca-cola	83,8	142,2	59
Microsoft	56,7	271,9	21
IBM	43,8	158,4	28
GE	33,5	328,0	10
Ford	32,2	57,4	58
Disney	32,2	52,6	58
Intel	30,0	144,1	21
McDonald's	26,2	40,9	64
AT&T	24,2	102,5	24
Marlboro	21,0	112,4	19

Prinsip dasar branding: penciptaan nilai tambah

Konsumen bersedia membayar lebih untuk suatu *brand* di atas produk-produk sejenis karena suatu *brand* dipersepsikan mempunyai nilai lebih (*added values*) dibandingkan komoditas generik. Jadi pada dasarnya *branding* adalah penciptaan nilai tambah atas suatu produk. Nilai tambah baik yang berupa keunggulan fungsi

sional maupun citra dan makna simbolis pada prinsipnya diciptakan dengan mencocokkan suatu produk dengan hal-hal yang dianggap paling menarik dan relevan bagi konsumen sasaran. Bagi produsen yang mempunyai asumsi bahwa konsumen merupakan pengambil keputusan yang rasional dan mencari utilitas maksimum dari suatu pembelian (seperti untuk konsep *functional brand*), maka diskusi tentang penciptaan nilai tambah menjadi cukup sederhana. Keberhasilan suatu *brand* tergantung dari dua aktivitas perusahaan yaitu R&D dan produksi. Yang pertama untuk selalu menciptakan produk yang inovatif dan yang kedua untuk selalu mengusahakan produksi yang efisien.

Akan tetapi, di banyak kategori produk di mana kualitas produk sudah mencapai paritas, penciptaan nilai tambah dalam bentuk daya tarik emosional dan makna simbolis yang diciptakan di sekitar suatu *brand* melibatkan proses yang lebih rumit.¹⁵ Misalnya, secara teknis konsumen tidak terlalu bisa membedakan antara Lexus dan Toyota. Tetapi citra dan makna simbolis yang dikomunikasikan oleh kedua *brand names* tersebut menjadikan kedua produk ini sangat berbeda dan konsekuensinya harga yang diminta juga sangat berbeda.

Konsumen bersedia membayar harga premium untuk suatu *brand* jika konsumen mempunyai persepsi yang cukup konsisten bahwa *brand* itu mempunyai nilai tambah dalam hal kualitas produk yang dikandungnya (*perceived values*) dan makna simbolis (*brand association*) dan citra produk yang dikomunikasikannya kepada publik (*brand image* dan *brand personality*). Asosiasi dan makna simbolis yang dikandung suatu *brand* bisa sangat berarti bagi konsumen. Konsumen yang memakai Ralph Lauren bisa mewujudkan impiannya untuk merasakan kehidupan bangsawan Inggris. *Brand* Ralph Lauren membuat gaya hidup yang sebenarnya merupakan privilese sedikit orang bisa dirasakan banyak orang lain yang karenanya rela membayar harga premium untuk *brand* ini. Di Indonesia, orang bersedia membayar lebih untuk burger McDonald's, terlepas dari apakah benar-benar menyukai rasa bur-

gernya, supaya bisa ikut mencicipi bagaimana rasanya menjadi orang Amerika yang bebas dan modern.

Konsumen mengkonsumsi suatu produk untuk memenuhi suatu kebutuhan – fungsional, emosional, atau kedua-duanya. Untuk bisa memaknai produk dengan "tepat", produsen harus memahami mengapa dan bagaimana konsumen mengkonsumsi suatu produk. Misalnya, konsumen membeli IBM bukan untuk membeli peralatan komputer tetapi solusi. Perempuan membeli lipstick bukan sebagai pemerah bibir tetapi sumber percaya diri. *Motivational research* banyak digunakan untuk mengorek bagaimana sebenarnya konsumen memaknai aktivitas konsumsinya. Ditambah lagi, suatu produk pasti mempunyai makna simbolis atau makna lain di luar kegunaan fungsionalnya. Misalnya, mesin cuci bisa saja dikonsumsi lebih sebagai alat komunikasi identitas ke-modern-an dan sebagai alat untuk membuat tetangga iri hati daripada sebagai alat pencuci pakaian otomatis.

Produsen dan biro iklan akan menentukan aspek mana dari motivasi pembeli dan makna simbolis dari produk untuk dijadikan dasar utama kampanye iklan produk. Iklan inilah yang kemudian mengkomunikasikan hal tersebut dan membangun hubungan yang konsisten antara *brand* dan berbagai *emotional appeal* dan *symbolic values*-nya. Sebagai contoh, Molto Softener yang merupakan produk pelembut pakaian menemukan bahwa para ibu, yang merupakan konsumen sasarannya, selalu diasosiasikan dengan kelembutan dan setiap ibu selalu mempunyai hasrat terdalam untuk memberikan sentuhan kelembutan bagi anak-anaknya. Aspek ini kemudian diangkat oleh iklan Molto Softener yang klaim iklannya adalah: "Ibu selalu memberikan kelembutan di setiap sentuhannya....begitu pula Molto Softener." Iklan ini menggunakan silogisme supaya *audience* bisa sampai pada kesimpulan bahwa Molto Softener = kelembutan ibu. Ibu yang menggunakan Molto adalah ibu sejati yang mencintai keluarganya. Seringkali daya tarik seperti inilah yang menjadi satu-satunya faktor yang membedakan *brand* yang satu dengan yang lain.

Bagi para perancang *brand* yang mengeksploitasi *emotional* dan *symbolic appeal*, konsumen dianggap bersedia membayar lebih untuk nilai tambah semacam ini karena konsumen memang membutuhkan benda-benda (*material possessions*) untuk menunjukkan siapa dirinya. "You are what you consume" adalah kata kunci dari proposisi Belk tentang konsumsi simbolik dan *extended self*.¹⁶ Kepemilikan suatu benda melingkupi pengalaman, kenangan, dan perasaan yang menguatkan identitas seseorang dan ikatan dengan masa lalu. Jadi, kepemilikan suatu barang adalah ekstensi dari konsepsi pribadi yang secara simbolik akan dikomunikasikan kepada orang lain. Jadi suatu *brand* dinilai lebih bukan karena fungsi utilitariannya tetapi karena makna simbolik yang dikandungnya.

1. Konsep dasar branding

Sebuah *brand* dapat dibangun menggunakan konsep *functional*, *experiential*, atau *image brands* (Tybout dan Carpenter, 1999). Lebih dari satu konsep bisa dimilikinya, tetapi akan tetap ada konsep yang paling menonjol yang ditawarkan oleh suatu *brand*. Misalnya, Kodak menawarkan solusi terbaik untuk konsumen yang ingin membuat foto dengan kualitas yang diharapkan.¹⁷ Ketika film-film Kodak diluncurkan, mereka diposisikan sebagai film yang mempunyai keunggulan fungsional dibanding produk-produk pesaing. Konsumen Kodak mungkin saja mengasosiasikan Kodak sebagai *brand* yang maskulin dan elite. Akan tetapi yang utama dan terutama, film Kodak menghasilkan foto yang bagus.

Pemilihan sebuah *branding concept* dipengaruhi oleh asumsi produsen atas tiga faktor, yaitu jenis produk itu sendiri, intensitas persaingan, dan tentang bagaimana konsumen memilih dan mengkonsumsi suatu produk. Misalnya, walaupun secara teoritis setiap produk bisa dibangun menjadi *brand* yang didasarkan pada konsep apapun juga, karakteristik inheren dari suatu produk akan memoderasi efek yang dihasilkan. Untuk dapat dibangun menjadi *image brand*, deterjen, yang merupakan produk yang sangat fungsional, akan menghasilkan asosiasi dan citra simbolik yang kurang kuat

dibanding jika strategi serupa dilakukan untuk produk yang secara inheren mempunyai kualitas simbolik seperti perhiasan atau benda-benda koleksi.¹⁸

Asumsi tentang intensitas persaingan juga mengarahkan produsen untuk memilih suatu konsep *branding* tertentu. Produsen yang menganggap bahwa persaingan tidak terlalu ketat untuk produk yang dihasilkannya akan cenderung memilih *functional brand* dan memposisikan produknya sebagai produk yang akan memberikan kegunaan fungsional tertinggi atau menawarkan harga termurah. Sebaliknya jika intensitas persaingan suatu industri dianggap sangat intensif maka produsen cenderung melakukan *experiential branding* ataupun *image branding*. Dengan asumsi persaingan seperti ini produsen berusaha keras menciptakan suatu *brand* yang mengandung berbagai nilai tambah, baik makna simbolis maupun rasa hati yang ditimbulkan dari persentuhan dengan *brand* tersebut.

Barangkali yang terpenting dalam menentukan pilihan pembangunan suatu *brand* adalah asumsi produsen tentang konsumen. Asumsi tentang konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian dan pengonsumsiannya merentang dari konsumen rasional yang membeli suatu *brand* demi kegunaan fungsionalnya sampai konsumen yang membeli suatu *brand* melalui karena makna simbolis produk tersebut ataupun karena pengalaman yang ditimbulkan saat mengkonsumsi suatu produk. Hal ini akan menentukan apakah produsen akan memposisikan suatu produk berdasarkan keunggulan fungsionalnya ataupun berdasarkan makna lain yang bisa merupakan ekstensi dari ataupun bahkan tidak ada hubungannya dengan kegunaan fungsional produk tersebut.

2. *Functional brand*

Produsen memilih konsep branding ini dengan latar belakang asumsi bahwa konsumen membeli dan mengkonsumsi suatu produk atau jasa untuk memuaskan kebutuhan fungsional dan memilih produk yang memberikan utilitas maksimum. *Brand* yang

mempunyai posisi seperti ini membangun relasi dengan konsumennya atas dasar ambisi untuk membantu mereka memenuhi kebutuhan dasar seperti kebutuhan akan makanan, tempat tinggal, kesehatan, atau keamanan.

Konsep *functional branding* ini dijiwai oleh filosofi pemasaran tradisional bahwa konsumen adalah pemroses informasi yang rasional. Fitur dan manfaat (*features and benefits/ F&B*) dan berbagai macam *brand* yang ada di pasaran menjadi input sistem pemrosesan informasi yang kemudian menimbang masing-masing fitur dan manfaat, menilai keberadaan fitur dan manfaat itu di masing-masing *brand*, menghitung utilitas dari setiap *brand*, membandingkannya dengan suatu standar tertentu, dan menggunakan suatu rumus tertentu menghitung semua input tadi. Segala sesuatu di luar fitur dan manfaat fungsional dari suatu *brand* tidak dapat diproses dengan cara sistematis, langkah demi langkah seperti itu. Filosofi pemasaran gaya F&B inilah yang mendasari konsep *branding* yang fungsional.

Dengan *brand* seperti ini konsumen mempunyai asosiasi yang berhubungan dengan fitur fisik dan fungsi dasar produk tersebut. Sebuah *brand* fungsional yang sukses adalah yang dalam benak konsumen diasosiasikan dengan kategori produk tertentu. Contohnya, suatu *brand* deterjen tertentu diasosiasikan dengan baju bersih. Tetapi karena banyak *brand* menempati kategori produk yang sama, seringkali konsumen mempunyai beberapa *brand* yang sama-sama diasosiasikan dengan fungsi dasar produk tersebut. Strategi *branding* yang bisa ditempuh adalah dengan melakukan diferensiasi atau pembedaan dengan produk pesaing melalui dua cara, menawarkan kinerja superior (*superior performance*) atau harga yang paling rendah untuk standar kinerja yang sama (*superior economy*).

Strategi kinerja yang superior adalah keunggulan daya saing yang diciptakan melalui R&D. Produk fungsional biasa dapat diposisikan sebagai produk yang menjalankan fungsi pokoknya secara lebih cepat, lebih nyaman, atau lebih bersih. Contohnya,

Rinso Excel yang merupakan produk fungsional diluncurkan dengan posisi produk deterjen premium yang bisa membersihkan noda apapun dengan cepat tanpa perlu mengucek. Attack Color juga diposisikan sebagai deterjen yang lebih unggul karena merupakan deterjen konsentrat yang memelihara kecermelangan warna. Dengan keunggulan fungsional seperti inilah sebuah produk fungsional bisa dibedakan dengan produk-produk sejenis dan menjadi *brand* yang bisa dijual dengan harga premium. Walaupun suatu *brand* deterjen bisa mempunyai makna simbolik di mana konsumen mengasosiasikannya dengan nilai lain di luar nilai fungsionalnya, misalkan Surf yang diasosiasikan dengan ibu yang pintar, *brand* yang fungsional tetap menekankan fungsi produk dan bukan arti simbolisnya. Jadi jika suatu produk tidak unggul dalam hal kinerja fungsinya, maka ia harus menjadi *brand* yang mempunyai asosiasi *good value* atau harga termurah untuk standar kinerja tertentu.

Pilihan strategi kedua ini diambil jika produsen mengasumsikan konsumen yang sensitif terhadap harga dan memilih produk yang bisa melaksanakan fungsinya dengan cukup baik dan menawarkan harga termurah. Banyak konsumen yang tidak terlalu peduli ataupun percaya dengan segala keunggulan fungsi yang ditawarkan suatu produk. Bagi mereka, deterjen hanyalah sabun yang membersihkan debu dan lemak yang melekat di pakaian. Jadi mereka memilih deterjen yang termurah asalkan masih bisa menjalankan fungsi dasarnya dengan standar tertentu. Keunggulan harga seperti ini bisa dicapai oleh produsen yang memproduksi secara efisien sehingga berhasil menekan biaya produksi serendah mungkin. Dewasa ini ada kecenderungan bahwa konsumen yang memilih produk fungsional dipuaskan oleh *private brands* atau *brand* yang dikeluarkan oleh pengecer-pengecer besar seperti Hero, Carrefour, dan lain-lain.

Untuk *brand* yang bersifat fungsional dan mempunyai keunggulan dalam harga ini, ia lebih berfungsi sebagai identitas yang membedakannya dari produk-produk sejenis sehingga memudahkan

proses pengambilan keputusan pembelian yang dilakukan oleh konsumen. Konsumen bersedia memberikan nilai tambah (dalam arti bersedia membayar lebih tinggi) kepada sebuah brand fungsional karena jaminan kualitas tertentu yang dimiliki oleh produk dan sebagai pengganti biaya pencarian (*search costs*) karena konsumen tidak perlu berulang kali mencari informasi dan membandingkan kualitas produk yang dibeli.

3. *Experiential brand*

Sebuah *experiential brand* dibangun berdasarkan asumsi bahwa di atas kebutuhan pokok (*needs*) konsumen mempunyai keinginan (*wants*) dan hasrat (*desires*). Jadi selain peduli dengan bagaimana suatu *brand* dapat melaksanakan fungsinya, konsumen menikmati saat-saat atau pengalaman berinteraksi dengan *brand* tersebut. Konsep ini berawal dari proposisi Holbrook dan Hirschman¹⁹ dan Holbrook²⁰ bahwa konsumen memilih dan mengevaluasi produk tidak secara rasional dan mengikuti langkah-langkah evaluasi seperti halnya diasumsikan oleh filosofi pemasaran F&B. Konsumsi adalah suatu pengalaman holistik yang melibatkan dan bisa membangkitkan *fantasies*, *fun*, dan *feeling*. Berbagai riset dengan paradigma ini menghasilkan temuan bahwa seorang konsumen yang sedang berada di toko ternyata tidak melakukan pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan secara rasional (seperti diasumsikan oleh pemasar tradisional) tetapi membayangkan dirinya seperti "seorang anak kecil di toko permen" yang sangat girang berada di tengah-tengah benda-benda yang menjadi impiannya.

Sebuah *experiential brand* bisa terdiri dari produk fisik tetapi justru dibangun dengan unsur-unsur yang menyertai konsumsi produk (atau pada aspek lingkungan dan *service*-nya). Jika suatu produk merupakan bagian dari suatu *experiential brand* maka mungkin tidak ada transfer kepemilikan sama sekali antara produsen dan konsumen. Konsumen menikmati produk, lingkungan, dan pelayanan yang digabung untuk menghasilkan pengalaman multi-sensori. Contohnya, tamasya di Dunia Fantasi adalah merupakan

konsumsi suatu *experiential brand*. Konsumen menghargai pengalamannya dari sinar mata anak-anak mereka yang berbinar-binar melihat beraneka wahana permainan ataupun kesempatan untuk membangkitkan kembali fantasi masa kecil. Jika kemudian mereka membeli souvenir Dufan, maka produk fisik itu hanya merupakan alat untuk membangkitkan ingatan akan pengalaman di sana.

Suatu produk fisik juga bisa dibangun menjadi *experiential brand* dengan menambahkan atribut pelayanan yang menambah makna konsumsi produk fisik tersebut. Di era persaingan yang semakin ketat, produsen harus menciptakan nilai tambah yang bisa dijadikan modal bersaing sekaligus bisa dijual tinggi. Mengembangkan konsep *experiential consumption* yang diajukan Holbrook dan Hirschman, Bernd H. Schmitt²¹ menunjukkan bahwa produsen bisa menciptakan pengalaman holistik yang menyentuh ranah kognitif, afektif dan spiritual konsumen di seputar produk yang mungkin sebenarnya utilitarian atau fungsional.

Starbucks barangkali menjadi contoh terbaik produsen yang menambahkan pengalaman minum kopi sebagai nilai tambah se-cangkir kopi. Atmosfer minum kopi yang diciptakan oleh Starbucks yaitu romantika Italia membuat konsumen bersedia membayar lebih untuk secangkir kopi. Contoh lain adalah Virgin Atlantic Airways, sebuah perusahaan penerbangan kecil di Eropa, yang berhasil menggerogoti pasar British Airways dengan cara menyertakan pelayanan kreatif dalam setiap penerbangannya, yaitu dengan menyediakan tukang pijat dan badut untuk menghibur penumpang.²² Industri penerbangan yang mempunyai intensitas persaingan tinggi juga telah membuktikan bahwa *experiential branding* bisa dijadikan strategi diferensiasi dan menghasilkan nilai tambah. Valuair, sebuah maskapai penerbangan baru asal Singapura, melakukan terobosan di tengah perang tarif jasa penerbangan (terutama untuk rute Jakarta-Singapura) dengan menambahkan pengalaman terbang yang unik—pamugari yang menyanyi, sapaan informal dan penampilan sporty para pramugari dan pilot. Strategi *branding* Valuair ini berhasil menempatkannya di antara pasar penerbangan kelas premium

dan penerbangan biaya rendah. Artinya, konsumen bersedia membayar lebih untuk tiket Valuair (dibandingkan tiket murah yang ditawarkan maskapai lain) karena ekspektasi mendapatkan pengalaman unik dalam penerbangan bersama Valuair.

4. *Image brand*

Suatu *image brand* dibangun dengan menciptakan *image* (citra) dari suatu produk. Konsumen bersedia membayar lebih tinggi dan menganggapnya berbeda karena *brand* ini (dipersepsikan) memancarkan asosiasi dan citra tertentu. Para perancang *image brand* berusaha memenuhi hasrat konsumen untuk menjadi bagian dari kelompok sosial yang lebih besar, dipandang terhormat oleh orang lain, atau untuk mendefinisikan diri menurut citra yang diinginkannya.

Pada umumnya *image brands* diciptakan di kategori-kategori produk di mana kualitas produk sulit dievaluasi (misalnya untuk *wine* atau jasa konsultasi medis) dan di mana konsumsi produk-produk ini terlihat jelas oleh orang lain (misalnya, mobil, sepatu, atau baju). Walaupun produk-produk yang langka ataupun secara inheren mempunyai makna simbolik (seperti misalnya berlian ataupun karya seni) lebih mudah untuk dijadikan *image brands*, pada prinsipnya semua produk bisa direkayasa untuk bisa memproyeksikan makna simbolis.

Image brand menjadi pilihan pada saat persaingan sudah mencapai taraf di mana produk-produk yang ditawarkan sudah tidak lagi memiliki perbedaan yang berarti. Contohnya, di pasar otomotif, mobil-mobil yang ditawarkan bisa dibilang memiliki kualitas yang hampir sama, baik dari segi kehandalan mesin maupun tampilan ekterior dan interiornya. Jika produsen tidak menciptakan nilai tambah, maka secara umum harga mobil akan turun. Produsen mobil kemudian beralih ke penciptaan citra yang mengelilingi produknya untuk mendiferensiasikannya dari produk-produk pesaing. Perlu diingat bahwa strategi *image brands* dapat ditempuh jika kualitas produk sudah mengalami paritas. Artinya, terlebih

untuk *image brands* yang juga (dan mungkin terutama) adalah produk fungsional (seperti misalnya sepatu dan bolpen), kualitas obyektifnya harus memenuhi standar tertentu sebelum bisa diberi makna tambahan. Citra yang harus dibangun dalam jangka panjang tidak akan sempat terbentuk jika dalam waktu singkat produk itu rusak atau berkinerja rendah.

Pada dasarnya, *image brand* dapat dibangun dengan tiga cara, yaitu *feature-based*, *user-imagery*, atau melalui iklan. Suatu *brand* dapat dinilai lebih tinggi dengan menambahkan fitur produk yang bisa menjadi pembangkit citra atau asosiasi atau dengan cara membangkitkan dan menjalin ikatan emosional dengan konsumen. Kampanye iklan yang efektif bisa membentuk citra produk misalnya dengan mengasosiasikan suatu *brand* dengan golongan konsumen tertentu atau dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam masyarakat. Bahkan iklan suatu *brand* tertentu bisa menjadi pembeda utama yang membuat suatu produk berbeda dari produk-produk sejenis.

Mazda Miata adalah mobil yang fitur fisiknya didesain sedemikian rupa menyerupai mobil balap. Walaupun sebenarnya dari segi mesinnya, mobil ini bukanlah mobil balap tetapi fitur mobil ini dirancang untuk membangkitkan asosiasi konsumen dengan mobil balap—misalnya *speedometer* yang dirancang untuk mendapatkan "rasa ngebut" dan suara knalpot yang dibuat mirip knalpot mobil balap. Viking, sebuah produk *kitchen set*, yang sebenarnya secara mendasar mempunyai kinerja yang sama dengan *kitchen set* yang lain, dijual dengan harga premium. Produk ini dirancang menyerupai gaya dapur restoran kelas atas untuk memproyeksikan citra eksklusif. Ironisnya, para pemilik *kitchen set* mewah ini tidak pernah menggunakannya untuk memasak, tetapi hanya sebagai sarana pembangun identitas tuan rumah yang mengapresiasi makanan bercita rasa tinggi.

User-imagery digunakan jika sebuah *brand* menciptakan citra dengan memfokuskan pada siapa yang menggunakan *brand* tersebut. Karakteristik pengguna *brand* tersebut menjadi nilai dari

brand itu di mata konsumen. Nike menjadi contoh klasik *brand* yang dibentuk dengan menciptakan citra prestasi pribadi, memenangkan suatu pertandingan, dan menjadi pribadi unik dengan mem-personifikasikan *brand* ini sebagai Michael Jordan dan John McEnroe—dua atlet yang berprestasi tinggi dan berkepribadian unik.

Citra produk dan makna asosiatif *brand* tersebut dikomunikasikan oleh iklan dan media promosi lainnya, termasuk *public relations* dan *event sponsorships*. Iklan dianggap mempunyai peran terbesar dalam mengkomunikasikan citra sebuah *brand* dan sebuah *image brand* juga dapat dibangun hanya menggunakan iklan yang menciptakan asosiasi dan makna simbolik yang bukan merupakan ekstensi dari fitur produk dan tidak ada hubungannya dengan selebriti yang merekomendasi penggunaan produk. *Brand* seperti ini diciptakan dengan daya tarik yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan emosional konsumen. Contoh klasik *image brand* yang sangat kuat adalah rokok Marlboro yang dicitrakan oleh iklannya sebagai Marlboro Man yang jantan dan individualis. Pepsi Cola juga merupakan *brand* yang dibangun hampir sepenuhnya oleh iklan. Iklan-iklan Pepsi Cola menjadikan produk ini sebagai "The Choice of a New Generation" dan "Generation Next." Citra ini diciptakan untuk menarik generasi muda yang pada umumnya mempunyai kebutuhan untuk mencari dan mengukuhkan identitasnya. Iklan seperti ini bisa menjadi satu-satunya dasar untuk membedakan suatu *brand* dengan yang lain. Kampanye yang konsisten akan membuat *audience* mempunyai interpretasi serupa atas makna yang diwakili oleh *brand* tersebut dan bersedia membayar *premium* dan loyal terhadap *brand* tersebut.

Kesimpulan

Branding merupakan keharusan dalam era persaingan sekarang ini di mana konsumen menghadapi banyak pilihan dan kualitas produk yang tersedia sudah sulit dibedakan. Suatu *brand* bisa

menjadi semacam *a contract of trust* antara produsen dan konsumen karena ia menjamin konsistensi nilai yang disampaikan kepada konsumen. Nilai ini bisa merupakan kualitas utilitarian (*functional brand*), daya tarik emosional dan makna simbolis (*image brand*), maupun ekspektasi atas pengalaman yang akan dialami oleh konsumen saat mengkonsumsi *brand* tersebut (*experiential brand*). Karena nilai tambah yang dipunyai oleh suatu *brand* inilah konsumen bersedia membayar lebih untuk suatu *brand* yang dipersepsikan akan memberikan kepuasan. Harga *premium* yang dibayar konsumen untuk suatu *brand* berarti sumber keuntungan bagi perusahaan.

Catatan

1. Ike Janita Dewi adalah dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, mengampu mata kuliah Manajemen Pemasaran dan Manajemen Pemasaran Internasional.
2. Terjemahan kata "brand" dalam bahasa Indonesia adalah "merek." Kata "branding" yang mengacu pada proses penciptaan suatu brand diterjemahkan menjadi "proses penciptaan merek." Untuk mempermudah dan memperjelas maksud dari tulisan ini (yang akan banyak mendiskusikan proses dan konsep branding) penulis memilih untuk tetap menggunakan kata "brand" dan "branding." Akan tetapi di artikel-artikel lain di buku ini, kata "merek" dan "proses penciptaan merek" juga akan dipakai untuk menggantikan kata "brand" dan "branding."
3. Starbucks menyadari bahwa bagi banyak orang, minum kopi tidak melulu untuk menghilangkan haus atau mendapatkan manfaat kafein tetapi sudah menjadi ritus yang melibatkan banyak makna. Starbucks membuat aktivitas minum kopi menjadi lebih berarti dengan menambahkan nilai tambah (*added values*) dalam bentuk romantika dan seni minum kopi ala Italia (lihat artikel dalam buku ini yang berjudul "Starbucks: Menciptakan Nilai yang Bisa Dijual Tinggi").
4. Lihat artikel dalam buku ini yang berjudul "Dunia yang Bermasalah: Coca-Cola dan Merk Global"
5. Tybout, Alice M. and Gregory S. Carpenter (2000), "Creating and Managing Brands," in Kellog on Marketing, Ed. Dawn Iacobucci, New York: John Wiley & Sons, Inc.
6. Tybout, Alice M. and Gregory S. Carpenter (2000), *ibid*.
7. Kodak harus meredefinisikan apa yang menjadi bisnis intinya untuk benar-benar dapat memahami kebutuhan konsumen dan dapat dengan tepat menciptakan nilai yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Kodak menyadari bahwa yang menjadi kebutuhan konsumen adalah foto, bukan foto digital. Sehingga Kodak merumuskan bahwa bisnisnya adalah bisnis foto, bukan digitalisasi fotografi. Digitalisasi hanyalah alat untuk memenuhi kebutuhan konsumen untuk membuat foto (lihat artikel "Mengapa Kodak Belum Beres Juga?").
8. Shocker, Allan D., Rajendra K. Srivastava, and Robert W. Ruekert (1984), "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI (May), pp. 149-158.

- 9 Aaker, David A. and Erich Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*, New York: The Free Press.
- 10 Untuk mendapatkan secara detail prosedur dan formula yang digunakan oleh Interbrand untuk menghitung nilai dari brands, lihat Keller, Kevin L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 11 Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, *Journal of Marketing*, January, pp. 3-18.
- 13 Lane, Vicki and Robert Jacobson (1995), "Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), pp. 63-77.
- 14 Raymond Perrier, "Interbrand's World's Most Valuable Brand," report of a June 1999's study, seperti dikutip oleh Aaker, David A. and Erich Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*, New York: The Free Press, p. 19.
- 15 Davidson, Martin (1992), *The Consumerist Manifesto: Advertising in Postmodern Times*, London: Routledge.
- 16 Belk, Russel W. (1988), "Possessions and the Extended Self," *Journal of Consumer Research*, 15 (September), 139-168.
- 17 Lihat artikel dalam buku ini yang berjudul "Mengapa Kodak Belum Beres Juga?"
- 18 Dewi, Ike Janita (2002), *On the Meaning of Imagination: Conceptualization and Measurement of Advertisement-evoked Imagination Scale*, unpublished dissertation, The Business School: National University of Singapore.
- 19 Holbrook, Morris B. and Elizabeth C. Hirschman (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun," *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (September), p. 132.
- 20 Holbrook, Morris B. (1987), "What is Consumer Research?," *Journal of Consumer Research*, Vol. 14 (July), 128-131.
- 21 Schmitt, Bern H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*, New York: The Free Press.
- 22 Lihat artikel dalam buku ini yang berjudul "British Airways: Terbang Tinggi dan Menjadi Global."

HARI PENGHAKIMAN TELAH TIBA: UNILEVER DAN PENGHAPUSAN MEREK

(Clive Butler, direktur pengembangan perusahaan Unilever)

"Kami memang mempunyai 1.600 merek, tetapi tidak berarti kami mempunyai 1.600 ide cemerlang"

Suatu hari saya pergi ke apotek untuk membeli vitamin C guna meredakan gejala flu yang saya derita, dan saya menemukan 30 macam merek, ukuran, dan formulasi tersedia di apotek itu! Tablet yang ditelan, tablet yang dikunyah, kapsul, tablet yang dilarutkan dalam air, obat khusus anak-anak, 200 mg, 500 mg, satu buah merek lokal, tiga buah merek nasional, satu buah merek yang kelihatan mencurigakan, dua merek yang mengklaim obat alami (*natural*), dan obat dalam bentuk minuman dengan rasa cherry, jeruk, dan lemon

Perlu waktu 10 menit untuk sekilas melihat label berbagai jenis obat itu dan akhirnya memilih satu di antaranya. Bahkan setelah menghabiskan banyak waktu untuk memilih, saya masih tidak yakin apakah saya membeli produk yang tepat dan bertanya-tanya: apakah dunia ini benar-benar membutuhkan pilihan vitamin C sebanyak itu? Sederhana saja, jawabnya adalah tidak.

Tetapi telah terlalu banyak merek hadir di antara kita, tidak saja untuk Vitamin C tetapi juga untuk banyak kategori produk konsumsi (*consumer goods*), dan inilah salah satu masalah yang

paling krusial yang dihadapi bisnis per-merek-an sekarang ini.

Dunia yang terindustrialisasi ini telah dipenuhi merek. Jalanlah sepanjang lorong supermarket atau apotek dan buktinya terlihat jelas. Sejumlah besar produk dengan mereknya masing-masing menampilkan diri, tetapi banyak dari merek-merek ini sama sekali tidak *nyangkut* dalam benak konsumen. Pada saat banyak konsumen mengatakan bahwa mereka lebih menyukai sesuatu yang sederhana daripada terlalu banyak pilihan, terutama untuk pembelian rutin, maka perusahaan yang mempunyai banyak merek mendapat tekanan untuk mengurangi jumlah merek yang ditawarkan kepada konsumen.

Mungkin tidak ada perusahaan lain yang bisa menjadi contoh yang lebih baik untuk kecenderungan penghapusan merek dibanding Unilever. Perusahaan Anglo-Saxon-Belanda yang merupakan raksasa dalam produk konsumsi ini sedang berusaha memotong kumpulan merek yang dipunyainya dari 1.600 menjadi 400 — dan merupakan salah satu penyeleksian merek terbesar yang pernah terjadi dalam industri tersebut dan benar-benar suatu ujian atas keberanian dan komitmen perusahaan. Terakhir dihitung Unilever mempunyai dan mendukung lebih banyak merek di lebih banyak negara dibanding perusahaan manapun di dunia ini. Merek-merek besar yang dimiliki Unilever antara lain: Lipton, Dove, Wall's, Ragu, Birds Eye, Sure, Snuggle, Obsession, Breyers, Suave, Vaseline, Close-Up, dan itu hanya permukaan dari lautan merek yang dimiliki Unilever.

Merek-merek top ini jelas akan bertahan dari penghapusan merek besar-besaran yang dilakukan oleh Unilever, tetapi banyak merek-merek lain tidak akan bisa bertahan hidup. Malahan bisa dikatakan mayoritas dari merek-merek yang dimiliki Unilever akan dijual, dilebur ke merek yang lain, ditutup atau diputus dukungan promosinya dan dibiarkan mati perlahan-lahan. Proses ini, jika Unilever konsisten menjalankannya, akan membutuhkan waktu bertahun-tahun.

Produsen produk konsumsi lainnya juga mengambil langkah

serupa. Raksasa kosmetik Perancis, L'Oreal merupakan pelopor penghapusan merek. Perusahaan makanan Nestle SA dan perusahaan penyulingan air dari Inggris, Diageo mengikutinya. Juga perusahaan Amerika Serikat yang mempunyai diversifikasi produk yang luar biasa, Philip Morris Co dan Procter & Gamble Inc.

Unilever menyajikan contoh yang paling dramatis dari perusahaan yang memproduksi banyak merek yang akhirnya mengakui bahwa perusahaan ini telah mempunyai terlalu banyak merek. "Sederhana saja sebenarnya. Kami mempunyai 1.600 merek, tetapi kami tidak mempunyai 1.600 ide cemerlang," kata Clive Butler, direktur pengembangan perusahaan di Unilever.

Butler, orang Inggris yang menarik yang mempunyai sikap akademis dan karir yang panjang dalam *brand marketing*, bercakap-cakap dengan saya pada hari bersejarah sepanjang 70 tahun berdirinya Unilever. Dia menjelaskan bagaimana Unilever bisa memiliki semua merek-merek itu, ketika mulai menjadi jelas bahwa Unilever telah memiliki terlalu banyak merek, dan bagaimana akhirnya Unilever memutuskan untuk bertindak. Prosesnya sulit dan butuh waktu lama untuk sampai pada kesimpulan seperti yang dikatakan oleh Butler kepada saya pada hari itu.

Kapak itu jatuh di London

22 Februari 2000 adalah hari yang cerah dan dingin di pusat kota London. Di luar Unilever House, kantor pusat Unilever yang berarsitekur seperti benteng di ujung Blackfriars Bridge, angin kencang bertiup dari River Thames dan menyejukkan orang-orang yang sedang berlalu lalang di pagi itu. Di dalam gedung, dari podium yang baru saja didesain ulang, pimpinan Unilever, Niall FitzGerald mengumumkan kepada media bahwa Unilever berencana untuk memangkas 25.000 pekerjaan (sama dengan 10% dari keseluruhan tenaga kerja), menutup 100 atau lebih pabrik dan mengurangi portofolio mereknya dari 1.600 menjadi 400 dalam waktu tiga sampai empat tahun mendatang.

Mengenai 1.200 merek yang akan ditinggalkan, Fitzgerald mengatakan, "Merek yang tersisa yang tidak bisa memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, atau tidak lagi menjadi bagian dari strategi Unilever akan dire-organisasi atau didivestasi."

Pengumuman itu bagaikan ledakan bom. Hal ini menandai suatu titik balik untuk bisnis produk-produk bermerek. Banyak perusahaan telah menjual "ekor" atau merek yang berkinerja rendah untuk berkonsentrasi pada merek yang menghasilkan tingkat keuntungan yang tinggi. Akan tetapi, Unilever telah lambat bergerak. Ketika akhirnya Unilever melakukan sesuatu, pemotongan tidak dilakukan pada "ekor" saja tetapi hampir sampai pada pinggang. Alasan untuk tindakan drastis ini sangat jelas untuk semua orang, dan sebenarnya telah muncul ke permukaan di perusahaan tersebut selama bertahun-tahun.

Pada hari itu juga, Unilever melaporkan keuntungan tahun 1999 yang lebih rendah dibanding tahun sebelumnya, dan penjualan sebesar 43,5 milyar dolar yang sedikit mengalami perubahan sejak 1992. Seperti banyak perusahaan produk konsumsi lainnya—seperti Procter & Gamble dan Phillip Morris—Unilever telah berkembang dalam hal ukuran sepanjang tahun 1980an. Tetapi tingkat pertumbuhan intinya melambat sepanjang 1990an saat Unilever berusaha mendukung portofolio bisnis yang luar biasa besar dan sangat terdiversifikasi.

Pertumbuhan, tentu saja, adalah wajib dalam bisnis. Tanpa pertumbuhan, harga saham tidak akan naik. Harga saham Unilever memang telah menurun sepanjang tahun 1999 dan mengurangi rejeki yang diperoleh FitzGerald, Butler, dan ribuan investor lain baik di dalam maupun di luar perusahaan. Saham Unilever merupakan saham yang diunggulkan dalam banyak portofolio dan para pemegangnya menuntut lebih. Seperti yang dikatakan Butler:

"Titik di mana kita mulai berpikir bahwa lebih sedikit merek akan lebih baik adalah saat di mana kami mulai kecewa dengan tingkat pertumbuhan Unilever. Makna dari suatu merek – apakah merek yang menarik konsumen, respon yang diperoleh dari perdagangan,

cara untuk menginvestasikan sumber daya inovatif – semuanya akhirnya berujung pada satu indikator kinerja, yaitu pertumbuhan. Apakah Anda bertumbuh? Dan selama bertahun-tahun dalam dekade terakhir ini, kami tidak puas dengan tingkat pertumbuhan kami. Hal ini membuat kami melihat secara mendasar merek-merek mana yang bisa menjadi sarana untuk mencapai pertumbuhan.

Unilever melakukan audit panjang (yang sebenarnya terlambat dilakukan) atas merek-merek yang dipunyai. Hasil audit menunjukkan bahwa kebanyakan merek tidak lagi bertumbuh, atau paling tidak, tidak tumbuh pada tingkat yang dibutuhkan untuk menghasilkan tingkat pertumbuhan keseluruhan dari sebuah perusahaan sebesar Unilever. Butler mengatakan:

"Kami menemukan bahwa sebagian dari 1.600 merek itu dipasarkan dengan usaha minimal – yang artinya mereka telah mewarisi program pemasaran tahunan. Ada alokasi rutin dari dana pemasaran. Ada beberapa ide dan beberapa prioritas penjualan. Ada film televisi tahunan. Pendekatan seperti ini, yang mendukung banyak hal di perusahaan kami dan banyak merek yang kami punyai dalam waktu bertahun-tahun, sudah tidak cukup bagus sekarang ini. Anda harus benar-benar memahami konsumen dengan sangat baik untuk menemukan sesuatu yang unik untuk disampaikan kepada mereka dan cara unik untuk menyampaikannya. Dan Anda harus menginvestasikan banyak sumber daya dalam melakukan inovasi dan dalam bidang teknik dan pengemasan."

Kenyataan bahwa Unilever mempunyai kepala sebesar kepala anjing tetapi tubuh sebesar dinosaurus disadari di Blackfiars saat berbagai pergeseran mendasar terjadi dalam industri produk konsumsi. Yang disebut sebagai "merek global" menjadi lebih kuat untuk beberapa kategori produk. Biaya iklan dan promosi naik. Pengecer—seperti Wal-Mart-nya Amerika, Carrefour-nya Perancis, Metro-nya Jerman, dan Ito-Yokado-nya Jepang—mulai mempunyai posisi tawar yang semakin tinggi ketika berhadapan dengan pemasok. Pasar produk konsumsi mulai mencapai tahap kedewasaan (*maturity*) dan inflasi menurun. Pada beberapa pasar, malah terjadi deflasi, yang sangat mengurangi kemampuan perusahaan untuk bisa menentukan harga. Unilever, kerajaan yang ramah namun

mulai tersungkur karena tidak tahu telah keberatan kaki, lambat menyadari hal ini.

Akhirnya Unilever melihat bahwa penganeka-ragaman merek yang luar biasa besarnya sudah ketinggalan zaman. Penekanan strategi perusahaan bergeser ke fokus merek yang lebih tajam didasarkan pada kesamaan global dan efisiensi. Seperti yang dikatakan Butler:

"Ada pengakuan bahwa ada kesamaan tema dalam merek-merek yang ada, khususnya pada area seperti produk perawatan rumah dan tubuh (*home and personal care*). Hal ini berarti perbedaan-perbedaan selera lokal tidak cukup berharga untuk dibiayai. Kemudian pada tahun-tahun terakhir ini, Anda telah melihat munculnya pengecer sebagai mitra dagang yang tidak saja mempunyai jaringan nasional tetapi internasional...Mereka akan merupakan bagian besar dalam bisnis kami. Dan mereka hanya tertarik pada merek-merek yang mempunyai posisi pertama atau kedua atau ketiga dalam pasar masing-masing. Dan tentu saja mereka mencari merek-merek yang "lintas-batas" dan bisa diterima di semua pasar mereka."

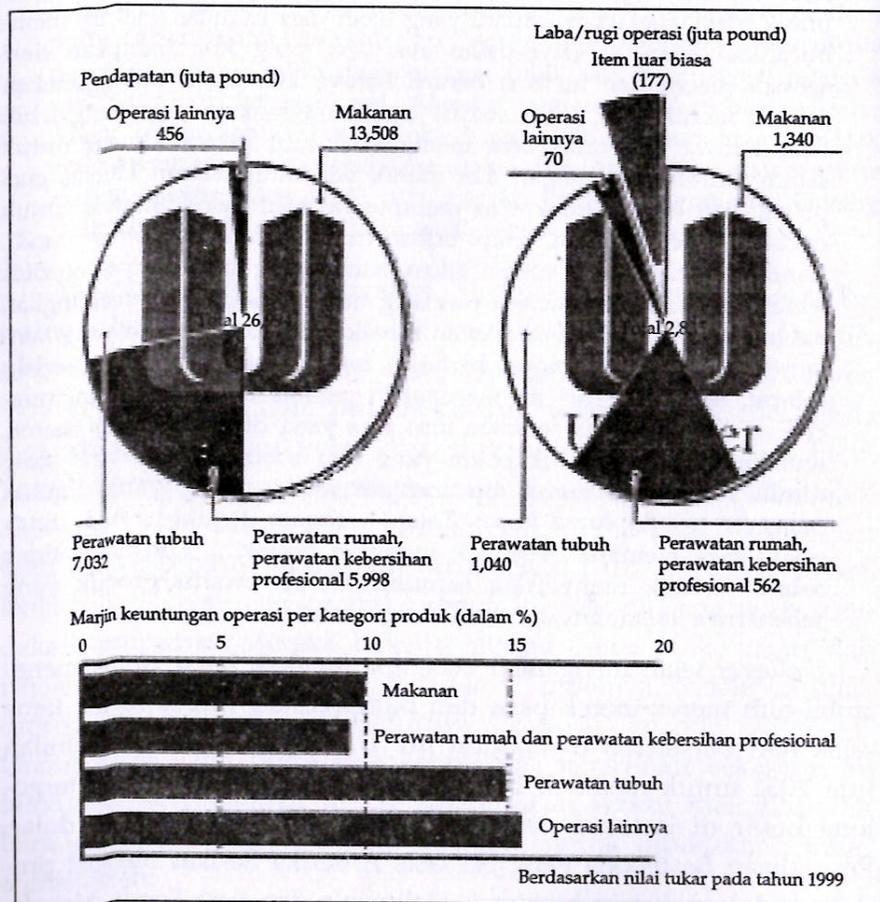
Akhirnya, Butler mengatakan, Unilever harus menghadapi kenyataan bahwa konsumen tidak tertarik kepada banyak produk, seperti sabun dan margarin, yang merupakan bisnis inti Unilever. Tiga generasi yang lalu, produk-produk seperti sabun cuci, pasta gigi, deodorant, ikan beku dan shampoo memang masih baru. Tetapi sekarang ini, walaupun berbagai produk tersebut dibumbui kata-kata "baru dan dengan formula yang lebih baik," konsumen tahu bahwa produk-produk itu tidak selalu baru dan tidak berarti lebih baik. Banyak dari produk-produk ini bisa dibilang telah mendekati sempurna. Mereka bekerja hampir sama baik, aman dan bagian dari hidup sehari-hari. Vitamin C, misalnya, walaupun tidak diproduksi Unilever, pada dasarnya sama saja apapun mereknya. Orang-orang yang berbelanja kebutuhan sehari-hari sekarang ini berkurang kemauannya untuk meluangkan waktu memilih-milih barang. Mereka punya banyak hal lain untuk dipikirkan. Butler menjelaskan:

"Tidak diragukan lagi bahwa lama waktu yang dihabiskan konsumen untuk "bermain *brand game*, atau membedakan dan memilih merek, jauh lebih sedikit di pasar produk konsumsi yang berkembang cepat seperti sekarang ini dibandingkan 20 tahun yang lalu. Jika kita pikirkan, keputusan-keputusan seperti apa yang ingin dibuat konsumen sekarang ini? Apa yang bisa membuat konsumen bersedia menghabiskan waktu untuk membandingkan merek yang satu dengan yang lainnya? Dulu mungkin sabun, pasta gigi, mesin cuci, dan produk sejenis lainnya. Sekarang ini kemungkinan besar adalah komputer *laptop*, telpon seluler, paket liburan dan hiburan lainnya. "Jadi, banyak aspek dari pembelian kebutuhan sehari-hari ini menjadi rutinitas bagi konsumen, maka kita harus berusaha lebih keras untuk membangkitkan sesuatu yang lebih dari rutinitas. Hal ini membutuhkan adanya penyesuaian atas apa yang kita harapkan dari sebuah merek dan ini bisa berarti bahwa kita harus menggunakan jumlah merek yang lebih sedikit untuk melingkupi area yang lebih luas; bahwa kita tidak bisa mempunyai satu merek khusus untuk sabun khusus cuci tangan dan merek lain untuk sabun khusus cuci piring; bahwa kita tidak bisa mempunyai satu merek khusus untuk cairan pembersih lantai, tetapi bukan cairan pembersih kamar mandi. "Anda sesungguhnya memerlukan nama yang mempunyai otoritas lebih luas karena konsumen memang tidak bersedia membandingkan hal-hal remeh yang membedakan merek yang satu dengan yang lainnya jika Anda mempunyai berbagai merek untuk area yang terlalu sempit. Saya pikir hal ini merupakan persoalan serius dan memunculkan dilema karena semakin luas area yang dicakup sebuah merek, semakin kurang spesifik klaim yang bisa dibuat dan otoritas yang dimiliki sehingga merek itu menjadi mirip merek yang dimiliki pengecer (*retailer brand name*). Tetapi walaupun demikian, Anda tidak selalu bisa memiliki sebanyak mungkin merek.... Konsumen tidak selalu tertarik menyeleksi sepuluh merek produk-produk yang sebenarnya mempunyai fungsi yang sama"

Unilever telah mengambil beberapa langkah besar untuk mengambil alih merek-merek baru dan mendivestasi merek-merek lama sejak hari bersejarah di London itu. Unilever sepakat pada bulan Juni 2002 untuk membeli BestFoods melalui transaksi yang tergolong besar di industri makanan yaitu sebesar 24,3 milyar dolar. Perusahaan BestFoods yang berbasis Amerika Serikat menjual produk-produk makanan bermerek Hellman's dan Best Foods, Mazola, Skippy, Knorr, Thomas's English dan merek-merek lainnya.

Unilever juga membeli es krim merek Vermont, Ben & Jerry's Homemade dan minuman diet Slim-Fast Food, sementara di saat yang sama juga menjual bisnis pemasok bahan-bahan ke pabrik roti di Eropa.

Walaupun Unilever tetap menjadi "pemangsa" merek-merek baru, perusahaan ini tetap menduduki peringkat tinggi produsen produk konsumsi yang sedang menjalani "diet merek." Tetapi apa yang menyebabkan Unilever bisa menjadi sedemikian gemuk?



Gambar 1. Angka-angka keuangan Unilever untuk tahun 1999 berdasarkan kategori produk.

Federasi Unilever

Memahami bagaimana Unilever mempunyai koleksi merek yang sangat banyak, di mana ratusan merek dipertanyakan nilainya, memerlukan sebuah perjalanan ke masa lalu di mana sabun yang dikemas, es krim, kacang yang dikalengkan, dan bahkan roti tawar yang sudah dipotong-potong masih merupakan produk inovatif yang menggairahkan.

Unilever didirikan pada tahun 1930 melalui sebuah merger antara produsen margarin Belanda yang baru dan sangat agresif, Margarine Unie, dengan produsen sabun asal Inggris yang sudah berdiri sejak 1885, Lever Brothers. Keduanya bersaing untuk mendapatkan bahan baku yang sama. Keduanya juga termasuk perusahaan pertama di dunia yang mengembangkan pemasaran dan sistem distribusi global.

Saat negara masih mempunyai prajurit yang memakai baju besi, bersenjatakan kanon dan berperang dengan berlandung di belakang tembok pertahanan, Margarine Unie dan Lever yang mempunyai operasi global sudah berbisnis di 40 negara. Pada zaman itu, perusahaan seperti kedua perusahaan yang akhirnya bergabung menjadi Unilever merepresentasikan "ekonomi baru," ekuivalen dengan perusahaan-perusahaan teknologi canggih sekarang ini.

Sejak hari penggabungan kedua perusahaan sampai saat ini, Unilever mempunyai struktur perusahaan yang tidak biasa. Unilever dikendalikan dari kantor pusat kembar di London dan Rotterdam. Unilever punya dua saham terpisah yang terdaftar di London dan Amsterdam. Perusahaan ini mempunyai satu dewan direksi, tetapi mempunyai pimpinan kembar—FitzGerald di London dan Antony Burgmans di Amsterdam. Sebelum profesor dari sekolah bisnis manapun memikirkan nama untuk menyebut sistem seperti ini, Unilever telah menjadi perusahaan *virtual* yang terdesentralisasi.

Unilever juga satu dari perusahaan multinasional sejati mula-mula. Mulai dengan beroperasi di 40 negara pada saat merger, Unilever berkembang dengan pasti ke seluruh negara persemak-

muran Inggris (*British Commonwealth*) dan ke Amerika Latin. Dengan membangun operasi semi otonomi di setiap pasar baru, Unilever perlahan-lahan menyerupai sebuah federasi negara-negara yang independen, daripada kerajaan yang tersentralisasi. Beberapa dari merek terbesar yang dimiliki, seperti margarin Rama dan deterjen Omo, sama sekali tidak dikenal di negara-negara berbahasa Inggris, tetapi kata-kata ini akrab untuk rumah tangga-rumah tangga di berbagai pasar seperti Brazil, Mesir, Jepang, India dan Rusia.

Menarik untuk diceritakan bahwa dalam salah satu wawancara saya dengan Butler, dia memodifikasi sebuah pernyataan dengan mengatakan, dengan nada separuh bercanda, "Lain halnya di Malawi, tentu saja." Catatan yang tidak disengaja ini membuat saya berpikir — apakah yang diketahui, walaupun sebatas dugaan, oleh perusahaan lain di dunia ini tentang apa yang berlaku di Malawi? Mungkin tidak ada sama sekali.

Seiring dengan ekspansi yang dilakukan Unilever ke seluruh dunia yang menjadikannya penyedia barang konsumsi di pasar-pasar yang dipisahkan oleh jarak ribuan mil dan terkadang beberapa abad perbedaan dalam perkembangan ekonomi, staf kantor pusat mempunyai alasan kuat untuk memberikan otonomi yang besar untuk para manajer lokal. Ekspansi merek dan akuisisi dimulai dari akar rumput. Promosi dan iklan memasukkan unsur lokal dengan batasan pesan merek yang mendasar yang dikirim dari pusat.

Dalam prosesnya, Unilever, tumbuh menjadi salah satu pembeli iklan terbesar di dunia. Sekarang ini, Unilever membelanjakan kira-kira 5,6 milyar dolar per tahun untuk biaya pemasaran, termasuk iklan. Tetapi kebanyakan dari merek-merek yang dipunyai, termasuk satu di Malawi, adalah sangat lokal.

Dimunculkan sepanjang berdirinya Unilever melalui pembelian atau merupakan ciptaan baru, banyak merek-merek Unilever telah berada dalam portofolio sampai orang lupa tujuan mula-mula dari penciptaan merek-merek tersebut. Keadaan ini, walaupun sangat menyolok di Unilever karena jumlahnya yang sangat besar, juga terjadi di banyak perusahaan lain. Seperti yang diamati oleh

Kapferer: "Portofolio merek sering terlalu sesak lebih karena akuisisi yang dilakukan secara berturut-turut daripada perencanaan yang menyeluruh."¹

Di Unilever, pada akhir 1990an, beberapa pertanyaan sulit telah muncul berkenaan dengan perkembangbiakan merek, dan divisi produk perawatan rumah tangga dan tubuh berusaha menyediakan jawaban. Butler mengatakan:

"Kami mempunyai banyak merek dengan nama dan desain berbeda, semuanya dikelola oleh manajer merek lokal. Tetapi pada tingkat yang lebih tinggi, kami menemukan bahwa banyak dari merek-merek ini menawarkan manfaat yang sama-sama dicari oleh kelompok-kelompok konsumen yang hampir sama di banyak negara. Pertanyaannya kemudian berkenaan dengan nilai dari sentuhan lokal misalnya, orang Perancis mengembangkan shampoo lokal khusus untuk orang Perancis. Apakah muatan lokal seperti itu cukup bernilai untuk hilangnya sinergi antara dua jenis shampoo yang sama, dikembangkan di Jerman atau Austria atau Italia atau Inggris? Apakah Anda benar-benar mendapatkan nilai tambah dari semua ke-lokal-an produk itu?"

Diberi pertanyaan itu, banyak manajer lapangan di unit perawatan rumah dan tubuh di Eropa, yang mempunyai 187 merek lima tahun yang lalu, menjawab: tidak. "Mereka yang mengelola merek-merek itu mengatakan kita tidak bisa berkembang dengan 187 merek, jadi mengapa tidak mengonsentrasikan sumber daya kita pada 25 merek," kata Butler.

Dengan tujuan seperti itu, kelompok-kelompok bisnis di Unilever mengawali pemotongan "ekor" yang panjang dan memberatkan dengan melakukan konsolidasi, divestasi, atau penutupan merek-merek yang kurang berprestasi. "Langkah ini telah secara signifikan memperbaiki kurva pertumbuhan di Eropa. Sekarang, malahan mereka mengatakan bahwa 25 merek masih terlalu banyak. Kita sekarang harus menguranginya sampai 15 merek saja," kata Butler.

Program penyeleksian serupa juga dilakukan di bisnis perawatan tubuh di Brazil yang juga merupakan pasar yang penting untuk Unilever. Butler mengatakan:

"Kami mempunyai 27 merek di sana dan sekarang kami berfokus pada 5 merek saja. Hal ini telah secara signifikan merubah kurva

pertumbuhan tahun 1998 dan 1999. Kami sekarang tumbuh jauh lebih cepat karena perusahaan lokal mengalokasikan seluruh dana, sumber daya, dan energi ke dalam 5 merek itu. Tidak semua 22 merek yang lain telah berakhir, tetapi perlahan-lahan mereka akan menghilang."

Alasannya sangat mendasar — mendapatkan lebih banyak keuntungan dari operasi yang lebih ramping dengan mengeskplotasi kesamaan merek-merek di berbagai pasar dan menghentikan merek-merek yang secara ekonomis tidak menguntungkan. Tetapi apakah sesederhana ini untuk wilayah-wilayah lain dari sebuah perusahaan besar yang sedang bermasalah seperti Unilever, di mana karakteristik produk jauh lebih bervariasi? "Uji coba kami di Brazil sangat menggembirakan, tetapi itu hanya untuk produk perawatan rumah dan tubuh," kata Butler.

Perlawanan dari Divisi Makanan

Keraguan apakah penyeleksian merek bisa berhasil di divisi-divisi yang lain belum terjawab. Ujian berat untuk penyeleksian ini terletak pada divisi makanan—bisnis inti dan sumber dari setengah pendapatan dan keuntungan yang diperoleh oleh Unilever. Makanan merupakan bisnis yang sangat berbeda dari perawatan rumah dan tubuh. Konsumen mengharapkan suatu makanan untuk mempunyai rasa tertentu, yang sangat berbeda antara kultur yang satu dengan yang lainnya. Untuk memenuhi selera lokal, perusahaan seperti Unilever sering mengubah resep dari suatu produk, walaupun produk itu mungkin dijual dengan merek yang sama.

Beberapa jenis makanan memerlukan lebih banyak variasi dibanding jenis yang lain. Produk yang didasarkan pada resep tradisional yang biasanya dimasak di rumah, seperti saus pasta, memerlukan tingkat penyesuaian terbesar terhadap selera lokal. Bagaimanapun, sebagai contoh, orang Italia ingin saus pasta yang rasanya persis seperti yang dimasak ibu di rumah, yang bisa sangat berbeda dengan cara ibu-ibu di Amerika memasaknya.

Es krim memerlukan variasi yang lebih sedikit. Hampir tidak ada ibu-ibu yang membanting tulang untuk membuat es krim

Winner Taco, jadi harapan akan rasa es krim sangat lebih fleksibel. Harapan untuk pasar perawatan tubuh lebih fleksibel lagi. Para pemakai shampoo dan deodorant menginginkan produk yang bisa menjalankan fungsinya dan mereka bisa menerima inovasi produk. Hampir tidak ada standar yang secara tradisional sudah terwujud karena perusahaan selalu menyediakan berbagai macam produk sehari-hari seperti ini. Sepanjang sejarah, orang bisa bertahan hidup tanpa jelly rambut atau pelembut pakaian, misalnya. Sebagai hasilnya, konsumen dari Taiwan sampai Turki bisa dibidang bersedia menerima produk yang sama, jadi memberikan kesempatan untuk mengkonsolidasikan wilayah di bawah merek dengan jumlah yang lebih sedikit tetapi lebih kuat. Sebetulnya, bagian Unilever yang paling cocok untuk uji coba penyeleksian merek adalah perawatan rumah dan tubuh. "Untuk makanan sering ada...lebih banyak insentif untuk memelihara merek dan nuansa lokal dibanding perawatan tubuh," kata Butler.

Tetapi Unilever yang dihadapkan dengan penurunan harga saham dan penurunan keuntungan yang dihasilkan oleh divisi makanan pada 1999, tetap jalan terus dan mencoba menerapkan gagasan pengurangan merek pada bisnis es krimnya. Sejauh ini, gagasan pengurangan merek bisa diterapkan untuk es krim juga. "Es krim juga ingin mengurangi jumlah merek mereka dan kelihatannya cukup berhasil," kata Butler. "Apa yang kami lakukan sekarang adalah mengatakan, marilah kita melakukannya di semua divisi Unilever."

Program penyeleksian yang sedang berjalan di Unilever merupakan kerja besar yang perlu waktu lama. Cakupan dari program ini dimulai dari konferensi pers tanggal 22 Februari di kantor pusat di mana FitzGerald dicecar pertanyaan oleh wartawan sebuah tabloid London yang agresif sampai harus mengakui bahwa dia tidak tahu semua dari 1.600 merek yang dimiliki Unilever. Tetapi, mungkin memang tidak ada seorangpun di kantor pusat dapat mengingat semua merek itu.

Dengan bijaksana, kantor pusat meminta bantuan para manajer lapangan. Seperti yang dikatakan Butler:

"Kami tidak tahu semua dari 1.600 merek yang kami miliki di seluruh dunia. Beberapa merek sangat lokal dan Anda tidak bisa membayangkan untuk menjalankan operasi semacam ini tanpa keterlibatan total dari para ahli lokal. Yang kami lakukan adalah memberikan garis besar dan batas waktu. Sekarang, yang kami ingin tahu apakah merek-merek yang Anda pikir bisa mengikat konsumen selama 10 tahun ke depan dan Anda pikir telah atau bisa mempunyai kemampuan untuk menyediakan riset dan pengembangan produk, iklan dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk berkompetisi pada tingkat yang dibutuhkan sekarang ini.....Setiap merek di Unilever telah dinilai berdasarkan prinsip-prinsip itu."

Konflik politis dalam proses ini, di mana manajer lokal mengambil ancang-ancang untuk melindungi wilayah mereka, sangat sedikit terjadi, walaupun tidak seorang pun berusaha menipu diri mereka sendiri bahwa penghapusan merek ini akan berlangsung tanpa rintangan. Butler mengatakan:

"Mungkin saat kami benar-benar akan mengimplementasikan hasil seleksi akan ada beberapa tantangan. Tetapi anehnya, mungkin karena proses ini terlambat dan bukan terlalu dini dilakukan, hampir semuanya setuju bahwa kami tidak bisa meneruskan bisnis dengan cara lama. Saya kira setiap orang tahu bahwa kami akan menjadi sebuah bisnis yang lebih kuat jika memiliki jumlah merek yang lebih sedikit tetapi lebih kuat. Tentu saja, akan ada debat yang cukup alot mengenai merek-merek yang cukup berhasil di suatu negara tetapi agak lemah di dua atau tiga negara tetangganya. Jawaban yang tepat mungkin dengan menghentikan penjualan di negara di mana merek tersebut tidak berprestasi, tetapi ini bisa mengurangi skala ekonomi yang akan mengancam kelangsungan hidup bisnis di negara di mana merek tersebut kuat posisinya. Pertanyaan seperti ini pasti akan timbul."

Pada kasus seperti itu, pertimbangan dingin ekonomi akan digabungkan intuisi lokal. Banyak perusahaan barang-barang bermerek telah beralih ke sistem penilaian yang kompleks, seperti sistem penilaian yang dirancang oleh perusahaan konsultasi Interbrand, dengan menempatkan nilai finansial atas merek yang

dimiliki. Perusahaan Inggris Diageo, misalnya, menerapkan uji "nilai ekonomis" yang ketat atas merek-mereknya baru-baru ini ketika melaksanakan program penghapusan merek mirip seperti yang dilakukan oleh Unilever walaupun dengan skala yang jauh lebih kecil.

Procter & Gamble, perusahaan produk konsumsi dari Amerika Serikat, pada tahun 1992 membunuh jalur produk tisu kamar mandi bermerek White Cloud dengan menggabungkannya dengan merek Charmin. P&G juga mengambil langkah serupa untuk deterjen bermerek Solo dan Bold. Beecham mengabaikan merek-merek yang memudar seperti obat pencahar merek Serutan dan *skin lotion* merek Rose Milk. Unilever, beberapa tahun yang lalu, menarik dukungan pemasaran untuk sabun Pears yang telah memudar pamornya, tetapi produk ini masih melekat pada sedikit konsumennya yang masih loyal. Hal ini mungkin memberikan kilasan tentang apa yang akan dilakukan Unilever pada merek-merek yang berprestasi kurang bagus.

Layaknya pemilik merek yang lain, Unilever sekarang mempunyai "nilai finansial untuk akuisisi" yang meliputi merek-merek yang dimasukkan sebagai *goodwill* pada neracanya. Tetapi Unilever tidak secara rutin menentukan nilai dari merek yang dikembangkan. Tetapi, dalam melaksanakan penghapusan merek, pertimbangan didasarkan pada lebih dari parameter penjualan dan pangsa pasar yang simplistik. Butler menjelaskan:

"Bisnis dijalankan berlandaskan penciptaan nilai, di mana kita cenderung menerapkannya berdasarkan kategori atau unit bisnis. Sangat mungkin kita akan menerapkan prinsip itu ke merek, atau merek yang lebih besar hasil dari proses seleksi yang dilakukan. Kami tentu saja mempunyai sistem penilaian kinerja dan kesehatan merek yang terus berkembang. Dalam beberapa segi, pengurangan merek dari 1.600 menjadi 400 akan berarti bahwa kami sebenarnya telah lebih menjalankan bisnis yang menggunakan ukuran yang menilai kinerja dan kesehatan merek. Maka bukan hanya pangsa pasar. Pengukuran persepsi konsumen yang mencerminkan vitalitas merek juga akan dilakukan."

Di samping penilaian kesehatan merek, Unilever menguji respon konsumen atas perubahan merek yang akan dilakukan menggunakan teknik pemetaan psikografis:

"Kami telah mendukung keseluruhan tugas ini, dalam setiap kategori perawatan rumah dan tubuh, dengan riset pasar yang besar untuk menghasilkan suatu pemetaan pasar yang standar tidak di semua negara, tetapi di beberapa pasar kunci yang representatif. Kami berusaha menggambarkan minat konsumen di suatu pasar, apa yang mereka inginkan dari suatu merek, untuk dapat menghasilkan unsur-unsur umum dari konsumen yang berbeda-beda. Kami telah menggambarkan posisi merek kami dan merek-merek pesaing."

Peta global digambar untuk setiap kategori kunci. Setiap peta menempatkan merek-merek Unilever pada posisinya sekarang dan posisi yang diinginkan konsumen. Respon konsumen atas beberapa skenario yang berbeda meliputi perubahan merek, harga, kemasan dan variabel yang lain seluruhnya diukur. "Kami berusaha mengkombinasikan semua faktor sedemikian rupa sehingga konsumen masih dapat menerimanya....tetapi yang juga bisa membuat kami mendapatkan sinergi yang berasal dari penggunaan botol atau kardus yang sama, wewangian yang sama atau iklan yang sama," kata Butler.

Melalui proses ini, banyak merek Unilever yang kuat, seperti Lipton dan Dove, tentu saja akan menjadi pemenang, sementara merek yang berprestasi rendah akan kalah. Tetapi kebanyakan merek mempunyai posisi di tengah-tengah. Menyeleksi merek mana yang akan hidup dan mana yang akan mati merupakan tugas yang sulit. "Di sinilah saat skala merek dipertimbangkan. Pertimbangan ini masuk saat kami mengatakan, di pasar ini berapa banyak merek yang mampu didukung biaya iklannya? Jawabannya bervariasi. Untuk perawatan rambut, mungkin Anda mampu dan perlu mempunyai 3 atau 4 merek untuk bisa memenuhi kebutuhan konsumen. Di area yang lain, pasta gigi mungkin hanya memerlukan....satu merek."

Profesor pemasaran David Aaker² telah menyiapkan daftar pertanyaan yang ditujukan untuk merek-merek yang prestasinya semakin menurun sebelum mengambil keputusan untuk "mematikan-nya":

- Apakah tingkat penurunan mempunyai pola yang teratur dan bisa diprediksi? Apakah ada kantong-kantong yang bisa mendukung permintaan akan merek tersebut?
- Apakah alasan di balik penurunan itu – apakah hanya temporer? Mungkinkah akhirnya naik kembali?
- Apakah ada pesaing yang dominan yang mempunyai keahlian atau aset yang unik?
- Apakah ada banyak pesaing yang tidak bersedia untuk keluar atau mengurangi produksinya dalam jumlah besar?
- Apakah konsumen loyal terhadap merek? Apakah ada diferensiasi produk? Apakah ada tekanan terhadap harga?
- Apakah merek tersebut kuat? Bagaimanakah posisi pangsa pasar dan kecenderungan pasar?
- Apakah perusahaan dapat menempuh strategi memeras keuntungan terlebih dahulu dari merek yang akan dihentikan (*milking strategy*)?
- Apakah ada sinergi dengan bisnis-bisnis yang lain? Apakah hambatan untuk keluar (*exit barriers*) yang ada?

Menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti ini, Butler mengatakan:

"Ini adalah kombinasi dari dua pertimbangan, yaitu yang pertama, posisi merek di pasar dan di mata konsumen, dan kedua, berapa banyak merek yang mampu didukung pada tingkat yang diperlukan oleh merek besar yang banyak diiklankan. Jika Anda melihat biaya untuk memasarkan shampoo di Amerika Serikat sekarang ini, saya kira...sepuluh atau mungkin bahkan lima tahun yang lalu, Anda bisa meluncurkan sebuah merek di AS dengan anggaran pemasaran sekitar 40 juta dolar. Sekarang ini Anda tidak bisa menghasilkan iklan yang berpengaruh dengan anggaran 80 juta dolar dan ada beberapa peluncuran produk baru yang sedang dilaksanakan sekarang di mana kami membelanjakan sekitar 120 juta dolar.

"Jadi Anda mampu untuk mempunyai berapa banyak merek? Tentu saja tidak sama di Malawi. Tetapi secara proporsional, biaya pemasaran yang baik terus naik dan kita tidak bisa mempunyai banyak merek-merek kecil yang memecah sumber daya iklan yang berharga yang kita punyai sehingga masing-masing iklan malah akhirnya tidak menghasilkan pengaruh. Ini adalah masalah pemilihan *positioning* yang tepat dan kemudian mengkonsentrasikan semua amunisi yang dimiliki."

Unilever belum mengidentifikasi semua merek yang akan dipertahankan dan semua yang akan dibuang. Tetapi Unilever mengatakan bahwa mereka berharap dapat berhemat sebesar 1,6 milyar dolar dalam jangka waktu tiga tahun. Analisis industri pada bank-bank investasi yang terus mengikuti perkembangan Unilever mengharapakan hasil besar. Bulter menyimpulkan:

"Faktanya adalah untuk dapat bersaing di pasar produk konsumsi sekarang ini, dengan intensitas persaingan dan biaya persaingan yang sangat tinggi, Anda harus meraih lebih tinggi untuk dapat unggul. Biaya untuk bersaing pada standar ini menyebabkan Anda tidak bisa melakukannya untuk 1.600 merek. Anda tidak bisa mendapatkan energi atau sumber daya untuk mendapatkan 1.600 cara untuk unggul dalam persaingan. Konsumen tidak digirangkan oleh banyaknya pilihan, kecuali jika ada perbedaan nyata di antara produk-produk tersebut. Mereka malahan dibingungkan oleh banyaknya pilihan. Saya tidak bisa mengerti gagasan lama bahwa konsumen menyukai banyak pilihan. Untuk telepon selular mungkin. Tetapi untuk pasta gigi, ya ampun, apakah perlu?"

CATATAN

1. Kapferer, Jean-Noël, *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London: Kogan Page, 1997, p. 68.
2. Aaker, David, *Managing Brand Equity*, New York: Free Press, 1991.

Diambil dari buku *Brands in the Balance: Meeting the Challenges to Commercial Identity* oleh Kevin Drawbaugh dengan judul artikel *Judgement Day: Unilever and Brand Disposal*. Penerbit London: Pearson Education, 2001, hlm. 133-145.

DUNIA YANG BERMASALAH: COCA-COLA DAN MEREK GLOBAL

(Douglas Daft, CEO, Coca-Cola Co.)

"Saya tidak yakin bahwa kami memahami dunia sedalam yang kami kira."

Anda tidak dapat mendengarnya saat itu, tetapi setelah lusinan murid sekolah di Belgia pada bulan Mei 1999 menderita pusing-pusing dan diare setelah minum *soft drink* terkontaminasi buatan raksasa minuman ringan dari Amerika Serikat, Coca-Cola Co., merek global ini mulai mengubah pola pikirnya.

Juara dari semua gagasan per-merek-an (*branding*) masih bertahan. Tetapi telah dikejutkan oleh angin yang tiba-tiba datang. Apa yang kelihatannya seperti bencana kesehatan biasa-biasa saja, yang tidak mengakibatkan kematian atau penyakit serius, menggelinding seperti bola salju yang semakin lama semakin besar dan berakhir pada penarikan produk terbesar dalam sejarah merek yang paling terkenal di dunia ini.

Ribuan karyawan Coca-Cola kehilangan pekerjaan, sang CEO mengundurkan diri di tengah-tengah protes publik yang dipenuhi kemarahan di depan kantor pusat di Atlanta, dan mungkin yang terpenting, Coca-Cola mulai secara terbuka mempertanyakan sebuah konsep yang selama puluhan tahun telah menjadi penggerak utama dari pertumbuhan luar biasa Coca-Cola di seluruh dunia.

"Krisis di Belgia itu.....menyerang dengan ganas tepat pada jantung dari merek Coca-Cola. Memang saya telah bersama Coca-Cola selama 25 tahun dan tidak pernah melihat apapun — termasuk kegagalan New Coke di Amerika Serikat — bisa memberikan akibat separah ini," kata Charlie Frenette, presiden Coca-Cola Eropa dan Eurasia. Pada sebuah wawancara di kantor Coca-Cola di London, Frenette yang bertubuh pendek dan sangat fasih berbicara, sambil meneguk sekaleng Diet Coke bercerita panjang lebar tentang perjalanan dirinya dan perusahaannya sejak 1999:

"Peristiwa itu mengubah pikiran kami. Sekarang kami bisa berkata, ada kebenaran universal tentang Coca-Cola. Kami bangga akan hal ini. Inilah karakter yang telah membentuk merek Coca-Cola. Tetapi Coca-Cola juga sangat lokal dan kami berbicara kepada Anda dalam bahasa Anda, dan kami ingin Anda melihat diri Anda dalam iklan Coca-Cola."

Persis apa yang dimaksudkan Frenette ketika dia mengatakan hal-hal seperti "biarlah Coca-Cola menjadi Coca-Cola" atau "kami harus berekspansi dari global ke lokal" sekarang ini sedang ditinjau-ulang. Douglas Daft, sekarang ini CEO di kantor pusat sepeninggal pendahulunya Douglas Ivester yang dengan menghebohkan keluar dari Coca-Cola, sangat yakin bahwa coca-Cola harus mendefinisikan-ulang dirinya. Dalam sebuah pidato Daft mengatakan:

"Tahun 1999 adalah tahun yang berat untuk Coca-Cola, terutama di Eropa. Kami menyebutkan serangkaian kemunduran yang kami derita sebagai sebuah bel peringatan yang jelas. Kenyataan, bel peringatan ini membantu kami memahami dengan sangat cepat mengapa kami harus berpikir lokal dan bertindak lokal."

Sebagian besar dari pengendalian bencana tidak diragukan lagi adalah ditujukan untuk mengalihkan perhatian dari masalah kontaminasi yang terjadi di Belgia dan juga masalah-masalah lain yang dihadapi pada tahun 1999. Tetapi pidato-pidato *mea culpa* yang berulang-ulang, wawancara terbuka, iklan-iklan baru, dan kampanye promosi yang sangat lokal menunjukkan bahwa Coca-Cola memberikan perhatian lebih dari hanya sekadar pemanis bibir

untuk benar-benar mengatasi permasalahan merek ini. Sebagai sebuah studi kasus dari perubahan makna dari identitas komersial pada abad baru ini, episode Coca-Cola tidak ternilai harganya karena menunjukkan tantangan-tantangan sosial dan politik yang dihadapi oleh merek-merek besar. Jika suatu merek menunjukkan bahwa menjadi terkenal berarti menjadi semakin rentan, maka dialah Coca-Cola.

Kata yang paling dikenal di planet ini setelah "okay" adalah Coca-Cola. Merek ini secara rutin berada di puncak peringkat *brand power*, jauh melebihi nama-nama besar lainnya seperti Microsoft, IBM, General Electric, Ford, dan Disney. Merek Coca-Cola sendiri bernilai lebih dari 72,5 milyar dolar menurut perusahaan konsultan merek Interbrand. Nilai ini sama dengan separuh dari total kapitalisasi pasar perusahaan Coca-Cola.

Akan tetapi kekuatan dan kehadiran merek Coca-Cola tidak hanya tidak bisa menyelamatkan perusahaan dari bencana tahun 1999, tapi malah mempunyai andil dalam krisis itu. Dalam suatu titik balik yang tidak biasa untuk perusahaan berumur 114 tahun ini, merek yang dimiliki telah menjadi bagian dari masalah, bukan bagian dari solusi. Hal ini seperti pukulan keras untuk merek-merek global. Seperti yang dikatakan Daft:

"Pukulan itu agak membingungkan kami. Bagaimanapun, kami selama ini telah menjadi anak manis. Terus terang, kami saat itu sedang mengalami keberhasilan yang luar biasa sampai-sampai tidak bisa melihat datangnya perubahan...Beberapa orang mungkin berpendapat bahwa perusahaan yang paling hebat dalam pemasaran sepanjang sejarah tidak cukup memahami perubahan. Kritik ini bisa diterima. Saya tidak yakin apakah kami memahami dunia sedalam yang kami kira telah kami pahami."

Dari Daun Coca Sampai Anak Penjual Bunga

Seorang ahli farmasi dari Atlanta dan seorang veteran tentara yang bernama John Pemberton membuat suatu tonik kesehatan berbuih pada tahun 1886 yang resepnya sangat dirahasiakan, tetapi

diduga mengandung: air, gula, sari daun coca, kafein dari kacang cola, karamel, asam fosfor, vanila, jus lemon, jeruk dan minyak lemon, pala, kayu manis dan ketumbar — untuk bisa membangkitkan semangat di siang hari di daerah selatan AS yang membuat ngantuk. Akuntan Pemberton yang berbakat, Frank Robinson, seorang *Yankee* yang pandai berbisnis, mencarikan modal, menemukan nama yang mudah diingat itu, dan membantu mendirikan sebuah perusahaan untuk memperkenalkan minuman ini ke pasaran.

Seorang penjaga toko yang kemudian menjadi ahli obat-obatan, Asa Candler, dalam rangka mencari peluang bisnis, membeli perusahaan Coca-Cola Co. yang masih muda pada tahun 1891 seharga 2.300 dolar. Dia mempertahankan Robinson sebagai karyawan dan keduanya bersama-sama merintis jalan pembangunan merek dan iklan yang di kemudian hari menjadi legenda Coca-Cola. Mereka menyelenggarakan kontes disain yang menghasilkan botol yang berlekuk, yang sekarang sangat populer itu, yang ditemukan oleh perusahaan gelas di Indiana. Mereka mengasosiasikan Coca-cola dengan gerakan anti alkohol, yang pada waktu itu merupakan masalah sosial, dan memberi judul kampanyenya "Minuman Nasional Anti Alkohol." Karena kontroversial, mereka menghilangkan unsur kokain dari minuman itu. Mereka membeli ruang untuk mempopulerkan merek Coca-Cola, dengan huruf yang bergelombang itu, di sisi-sisi gedung, di surat kabar-surat kabar, dan *bill-board*. Mereka membanjiri Amerika dengan kalendar dan poster gadis Coca-Cola, dan menggunakan figur Santa Claus sebagai pendukung produk (*endorser*). Pada akhir abad itu, dibantu oleh jaringan perusahaan pembotolan (*bottler*) yang didirikan pada awalnya di Tennessee, Coca-Cola didistribusikan ke seluruh AS, Kanada, dan Meksiko.

Candler dipilih sebagai *mayor* Atlanta pada tahun 1916. Segera setelah itu, Coca-Cola Co. dijual oleh keluarga Candler kepada bankir dan perancang transaksi keuangan Ernest Woodruff dengan harga yang pada waktu itu tergolong luar biasa yaitu 25 juta dolar.

Woodruff menunjuk anaknya Robert yang berusia 33 tahun menjadi presiden dan membawa perusahaan menjadi perusahaan publik dengan harga saham 40 dolar per lembar. Dihitung nilai riilnya, maka jika dijual pada tahun 1998 harga mula-mula per lembar saham tersebut bernilai lebih dari 6 juta dolar.

Jika seorang penjual yang bersemangat seperti Candler membuat Coca-Cola menjadi merek nasional, maka Robert Woodruff yang suka menyendiri ini selama 60 tahun berikutnya berhasil membuat Coca-Cola menjadi merek global sejati yang pertama sepanjang sejarah. Dia mendirikan kantor penjualan di luar negeri pada tahun 1926. Dia mulai menjual Coca-Cola di pompa-pompa bensin dan menjualnya dengan mesin pendingin. Dia menuntut para perusahaan pembotolan untuk mematuhi standar kualitas. Dia menggunakan iklan radio. Dia meluncurkan dua dari slogan Coca-Cola yang paling populer, yaitu "*The pause that refreshes*" (jeda yang menyegarkan) dan "*It's the real thing*" (inilah minuman yang sesungguhnya). Saat pecah Perang Dunia ke-dua, Coca-Cola bisa menyatakan telah menjual minuman ini di lebih dari 45 negara, tetapi masih mendapatkan sedikit popularitas tulen di luar AS, Kanada, dan Kuba yang waktu itu merupakan daerah protektorat AS.

Saat-saat terbaik untuk Woodruff terwujud dengan keterlibatan pasukan AS pada perang di tahun 1941. Untuk memanfaatkan saat-saat ini, dia mengumumkan bahwa setiap pasukan AS bisa mendapatkan Coca-Cola dengan harga 5 sen, tidak peduli mereka sedang berada di mana dan tidak peduli biayanya. Woodruff meyakinkan pemerintah AS bahwa Coca-Cola bisa membangkitkan semangat pasukan AS dan Paman Sam dengan murah hati membantu perusahaan ini membangun pabrik pembotolan di luar negeri di mana pasukan AS berada. Sama seperti permen karet dan nilon, minuman yang oleh para prajurit disebut "*Coke*" menjadi global secara besar-besaran dan menjadi simbol Amerika di luar negeri. Keuntungan luar biasa dari segi *brand awareness* terwujud dan Coca-Cola mengalami pertumbuhan yang pesat pada tahun-tahun setelah perang.

Coke tersedia dalam kemasan kaleng pada tahun 1955, dan menjadi pionir dalam periklanan dengan televisi yang merupakan medium baru. Perusahaan Coca-Cola membeli Minute Maid Corp. dan memperkenalkan Fanta pada tahun 1960, Sprite pada tahun 1961, dan Tab pada tahun 1963. Tahun itu adalah tahun diperkenalkannya slogan "*Things go better with Coke*" (semuanya menjadi lebih baik bersama Coke). Pada tahun 1971, Coca-Cola menorehkan catatan pada sejarah dengan iklan televisi yang tak terlupakan yang berjudul "*I'd like to teach the world to sing*" (saya ingin mengajarkan dunia untuk bernyanyi). Dengan menampilkan lingkaran anak-anak muda dari seluruh dunia yang berwajah bersih dan bermata cemerlang bergandeng tangan pada puncak bukit di Italia dan menyanyikan lagu populer anak penjual bunga-nya New Seekers, iklan ini menjadi sensasi tersendiri. Iklan ini mempererat asosiasi merek ini dengan generasi muda dan semangat globalisasi yang dipimpin oleh Amerika.

Andy Warhol, artis pop nyentrik, pada waktu itu berkata-kata seperti ini tentang Coca-Cola:

"Anda bisa menonton TV dan melihat Coca-Cola, dan Anda tahu bahwa sang presiden minum Coke, Liz Taylor minum Coke, dan bayangkan saja, Anda juga bisa minum Coke. Coke adalah Coke, dan uang sebanyak apa pun tidak bisa membuat Anda mendapatkan Coke yang lebih baik dibanding yang diminum orang di pojok jalan. Semua peminum Coke setara, dan semua Coke sama nikmatnya. Liz Taylor tahu hal ini, sang presiden tahu hal ini, orang di pojok jalan tahu ini, dan Anda tahu hal ini."¹

Pepsi dan Kegagalan New Coke

Pertumbuhan terus berlanjut sampai tahun 1970an, meskipun tantangan yang semakin besar dari Pepsi-Cola di New York telah cukup mengganggu. Minuman cola yang secara abadi menduduki posisi kedua ini, dengan rasa lebih manis dan harga lebih murah dan kampanye uji rasa yang mengejutkan, memaksa Coca-Cola menghadapi persaingan yang sesungguhnya dan menandai awal sebuah perang yang sering dijuluki *Cola Wars*.

Di Atlanta, Woodruff, yang ikut-ikutan dalam politik nasional dan memimpin perusahaan bagaikan seorang pertapa yang tugasnya hanya menjadi tukang stempel, akhirnya mengundurkan diri pada tahun 1980. Dia digantikan oleh Roberto Goizueta, insinyur kimia kelahiran Kuba dan sudah menjadi eksekutif Coca-Cola selama bertahun-tahun.

Salah satu langkah pertamanya sebagai kepala dari generasi manajer muda yang ingin mengubah perusahaan, Goizueta memperkenalkan Diet Coke. Inilah untuk pertama kalinya merek inti Coke diperluas, dan sukses besar. Dia menerapkan prinsip manajerial "penciptaan nilai (*value creation*)" ke dalam perusahaan. Dia memimpin pembelian Columbia Pictures senilai 700 juta dolar — sebuah penyimpangan yang radikal dari praktik perusahaan di masa lalu. Kemudian dia menjual studio ini kepada Sony dengan keuntungan sebesar 1 milyar dolar.

Sementara Pepsi tetap berusaha merebut pangsa pasar Coke. Kampanye "*Pepsi Challenge* (Tantangan Pepsi)" yang tak kenal lelah, yang dimulai dari Dallas dan menyebar ke seluruh negeri, menunjukkan bahwa orang yang ditutup matanya secara konsisten memilih cola nomor dua ini yang berasa lebih manis dan lebih berasa jeruk nipis daripada Coke. Para eksekutif yang menjadi gugup karena fakta ini diam-diam melakukan uji yang sama, dan dengan terkejut mendapat hasil yang sama. Goizueta panik.

Yakin bahwa masalah persaingan yang dihadapi Coke terletak pada produknya dan bukan pada merek ataupun harga, dia mengajukan usulan reformulasi Coca-Cola supaya rasanya lebih manis dan lebih lembut, atau singkatnya, lebih mirip Pepsi. Goizueta meyakinkan Woodruff, yang saat itu sudah berusia 95 dan sakit-sakitan, bahwa Coke memerlukan resep baru. Kemudian dia mengumumkan pada dunia pada tahun 1985 bahwa Coca-Cola; walaupun masih terjual jutaan setiap harinya, akan diganti dengan New Coke yang rasanya lebih enak. Hasilnya: bencana terbesar dalam sejarah per-merek-an.

Konsumen marah dan mencaci maki Coca-Cola. Pepsi sangat gembira dan dengan cepat membuat iklan yang meng-klaim bahwa sekarang ini dialah *"the real thing."* Banyak terjadi kasus di mana Coke dengan rasa yang lama menghilang dari rak-rak toko karena konsumen menimbunnya di rumah. New Coke yang kontroversial keluar dan langsung mengalami kegagalan. Hanya tiga bulan setelah peluncurannya, Goizueta harus memperkenalkan kembali formula asli dengan nama Coca-Cola Classic.

Frenette, yang sekarang adalah pimpinan Coke di Eropa, waktu itu bekerja pada divisi penjualan Coke melalui kios penjualan minuman saat terjadinya episode New Coke. Dia bercerita tentang masa-masa itu:

"Apa yang kami pelajari dari pengalaman itu adalah bahwa kami tidak memiliki merek Coca-Cola, konsumenlah yang memiliki merek ini. Pengalaman yang dirasakan indera tubuh dari formula Coke, dan interpretasi "mata mental" atasnya, sangat berkaitan, ketika kami mengubah persamaannya – walaupun kami mempunyai produk yang berdasarkan uji rasa lebih enak – konsumen menolaknya karena mereka mengatakan bahwa, itu bukan Coke-ku. Apa yang kami pelajari adalah bahwa rasa bukan hanya merupakan rasa manis yang dirasakan lidah tetapi pengalaman indera keseluruhan dan berkenaan dengan apa yang bisa dibangkitkan oleh "mata mental"Untuk beberapa orang, kilasan lekukan botol itu sendiri sudah membangkitkan metabolisme tubuh yang menunggu-nunggu untuk merasakan Coke. Hal ini psikologis sekaligus kimiawi rasa. Saya percaya bahwa kami tahu lebih jelas sekarang dibanding dulu. Jadi pelajaran dari New Coke adalah bahwa – buatlah agenda kita sendiri dan hati-hati dengan uji rasa. Sebuah produk bukan hanya berkenaan dengan rasa. Sebuah produk adalah sebuah gagasan."

Goizueta yang berkemauan keras, tidak seperti New Coke-nya yang direncanakan dengan buruk, tidak lalu surut setelah peristiwa itu. Dia tetap bertahan dan membawa Coca-Cola ke tempat yang lebih tinggi. Dia mulai memandang persaingan yang dihadapi tidak hanya dari Pepsi tetapi juga dari perusahaan pembuat minuman lainnya, termasuk air. Dia berbicara mengenai "bagian dari yang diminum tenggorokan" dan bagaimana dia berharap

untuk memasang kran ketiga di dapur di seluruh dunia di mana tangkai kran itu diberi huruf "C" untuk menandakan bahwa kran itu mengalirkan Coke. Pada akhirnya, Goizueta dan perusahaannya mendapatkan manfaat dari kesalahan New Coke karena peristiwa ini telah mengajarkan dalamnya perasaan konsumen kepada rasa merek inti mereka, terutama di Amerika Serikat.

Terompet Global Telah Berbunyi

Sementara Coca-Cola dan Pepsi bertempur untuk merebut dominasi di AS, dunia di sekitar mereka berubah dengan cepat, juga gagasan tentang bisnis dan merek.

Pada tahun 1983, saat Uni Sovyet hampir jatuh dan pasar bebas mulai mendominasi dunia, sebuah artikel di Harvard Business Review yang ditulis oleh profesor pemasaran Theodore Levitt mengatakan:

"Kekuatan baru yang dahsyat sekarang ini membawa dunia menjadi masyarakat yang tunggal, dan kekuatan itu adalah teknologi.... Hasilnya adalah realitas komersial yang baru – munculnya pasar global untuk produk konsumsi yang terstandarisasi dengan besaran skala yang tidak pernah dibayangkan sebelumnya. Perusahaan-perusahaan yang bergerak menuju realitas ini mendapat manfaat dari skala ekonomis yang sangat besar dalam produksi, distribusi, pemasaran dan manajemen. Dengan mengubah manfaat-manfaat itu menjadi harga global yang semakin rendah, mereka bisa membinasakan para pesaing yang masih hidup dengan berpegang pada asumsi lama yang melumpuhkan tentang bagaimana dunia bergerak. Perbedaan dalam preferensi regional atau nasional yang selama ini diyakini telah hilang....Perbedaan kuno dalam selera nasional dan cara berbisnis telah lenyap. Kesamaan pilihan tak terhindarkan akan menuju standarisasi produk, produksi dan institusi dagang dan bisnis."²

Levitt secara spesifik mengambil Coca-Cola sebagai contoh dari generasi baru merek global, seperti halnya Sony, Levi's dan Revlon. Kecenderungan global ini tidak luput dari manajemen Coca-Cola di Atlanta. Selama puluhan tahun, Coca-Cola telah berekspansi ke seluruh dunia yang didukung oleh jaringan lusinan perusahaan

pembotolan independen. Walaupun secara ketat diawasi oleh kantor pusat, perusahaan pembotolan ini cenderung dimiliki dan dikelola oleh orang lokal. Mereka membeli sirup Coke dari Coca-Cola Co. dengan harga tertentu, mencampurnya dengan air dan memasukkannya ke botol di pabrik mereka sendiri dan didistribusikan ke pasar masing-masing.

Model distribusi yang terdesentralisasi telah membantu Coca-Cola menjadi merek global, atau sebuah merek yang dikenali dan dipahami dengan konsistensi yang luar biasa di seluruh dunia. Sistem ini juga membuat perusahaan melakukan ekspansi dengan cepat tanpa harus menanggung biaya tetap (*overhead*) terlalu besar dan bisa melakukan penetrasi pasar tanpa harus belajar tentang pasar itu mulai dari nol. Akhirnya, sistem ini membuat perusahaan pembotolan kaya dan resah. Ditengah-tengah permintaan dari beberapa perusahaan pembotolan akan otonomi yang semakin besar dan kesepakatan finansial yang lebih baik dengan Atlanta, Goizueta membuat keputusan penting. Dia mulai menggabungkan perusahaan-perusahaan pembotolan untuk mendapatkan kontrol yang lebih baik dan melakukan penghematan melalui standardisasi, persis seperti yang digambarkan oleh Levitt. Kebijakan ini cepat menghasilkan manfaat.

Selama akhir 1980an dan awal 1990an, saat manajemen Pepsi kehilangan keunggulan daya saingnya, harga saham Coca-Cola melangit. Saat Goizueta mengambil alih, nilai keseluruhan perusahaan adalah sekitar 4 milyar dolar; ketika dia meninggal karena kanker paru-paru pada tahun 1997 saat masih menjabat pimpinan perusahaan, Coca-Cola bernilai 145 milyar dolar di pasar saham. Peningkatan luar biasa ini sebagian dihasilkan oleh peningkatan keuntungan karena penghematan biaya hasil resentralisasi.

Yang berjasa dalam melakukan penghematan biaya dengan mengelola reformasi jaringan perusahaan pembotolan adalah Douglas Ivester, seorang akuntan Georgia yang meniti karir mulai dari karyawan bagian keuangan sampai menjadi presiden dan *chief operating officer* dalam era kepemimpinan Goizueta. Ketika bos-

nya meninggal, Ivester yang hemat dalam berkata-kata ini diangkat menjadi *chief executive* dan *chairman*. Dia langsung menghadapi masalah yang sebagian diakibatkan oleh perusahaan yang benar-benar ingin merangkul globalisasi.

Busa Minuman itu Telah Menghilang

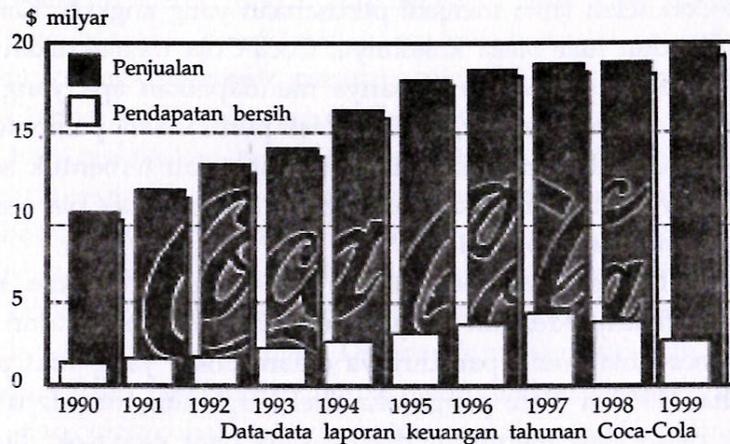
Coca-Cola telah lama menjadi perusahaan yang angkuh. Karena percaya diri dan luar biasa kokohnya, Coca-Cola memaksakan kehendak ke sana kemari dan biasanya mendapatkan apa yang diinginkan. Di bawah Ivester, konsolidasi perusahaan pembotolan secara perlahan-lahan memutus ikatan yang telah terbentuk sejak lama antara Atlanta dan pasar-pasar lokal. Sikap Coca-Cola cenderung menunjukkan arogansi.

Pada saat bersamaan, perusahaan mulai mengecewakan Wall Street. Sama halnya dengan banyak perusahaan makanan dan minuman, Coca-Cola mendapati dirinya dalam posisi yang sulit pada pertengahan 1990an. Para pengusaha ritel bergabung, mendapatkan kekuatan pasar dan menuntut diskon dari para pemasok. Biaya-biaya iklan massal naik dengan cepat sementara tingkat inflasi umum tetap rendah sehingga menggerogoti kemampuan perusahaan untuk menetapkan harga.

Ikatan yang dibentuk dengan perusahaan pembotolan utama yang dibentuk oleh Goizueta dan Ivester meminta dukungan yang lebih besar dari kantor pusat dalam bentuk kontribusi dalam pemasaran, investasi infrastruktur, dan subsidi-subsidi yang lain. Investor pada Coca-Cola dan juga perusahaan pembotolan mulai gelisah dengan sistem ini. Akhirnya, krisis ekonomi di Asia, Rusia, dan Amerika Latin menghancurkan tiang-tiang penyangga dari rencana pertumbuhan yang sedang berjalan.

Dari tahun 1991 sampai 1995 pendapatan Coca-Cola naik sebesar 7 sampai 16 persen per tahun. Tetapi pendapatannya mulai mendatar mulai tahun 1996 yang membukukan sekitar 18,5 milyar dolar dan tetap pada tingkat ini sampai tiga tahun kemudi-

an. Pada periode yang sama keuntungan tahunan perusahaan juga mendatar pada tingkat 3,5 milyar dolar, setelah sebelumnya naik sekitar belasan persen per tahunnya (lihat Grafik 1 dan Grafik 2). Dalam rangka mencari jawaban atas hal ini, Ivester beralih ke pilihan strategi perusahaan yang sering diambil oleh bisnis yang kehilangan potensi pertumbuhan secara internal, yaitu merger dan akuisisi.



Gambar 1: Coca-Cola annual figures.

Pertama, dia menyasar sebuah unit minuman ringan dari perusahaan non-Amerika, Cadbury-Schweppes, grup perusahaan asal Inggris yang memproduksi permen dan minuman non-alkohol, dengan tawaran sebesar 1,85 milyar dolar untuk unit bisnis minuman ringannya di luar AS. Kedua, dia mengajukan tawaran sebesar 844 juta dolar untuk membeli Orangina, minuman rasa jeruk yang aneh tetapi sukses yang dimiliki oleh grup minuman non-alkohol asal Perancis, Pernod Ricard SA. Dua proposal ini akan dengan signifikan menambah kekuatan posisi pasar Coca-Cola di Eropa Barat. Pepsico protes keras dan Coca-Cola dengan cepat terbentur regulasi persaingan. Dengan keinginan kuat untuk melemaskan otot-otot Uni Eropa-nya, para birokrat di Brussels dan ibu kota negara-negara Eropa lainnya bersemangat untuk menangani apa yang mereka anggap praktik bisnis Coca-Cola yang terlalu agresif.

Proposal Cadbury dan Orangina disambut penerimaan dingin pemerintah.

Setelah berbulan-bulan melakukan proses tawar-menawar yang melelahkan, Coca-Cola dan Pernod Ricard akhirnya membatalkan proposal Orangina, yang oleh seorang eksekutif Coca-Cola dalam forum privat sering disebut "satu dari hal terbodoh yang pernah kita coba." Transaksi dengan Cadbury terus berjalan, tetapi dalam versi yang sangat lebih lemah dibanding versi aslinya dan menghalangi Coca-Cola dalam mendapatkan kendali atas merek Schweppes pada hampir semua pasar-pasar kunci di Eropa.

Perusahaan lebih lanjut dipermalukan oleh tuntutan diskriminasi rasial yang serius dan memakan banyak biaya di tanah kelahiran Coca-Cola di Atlanta dan oleh hasil-hasil keuangan yang buruk. Harga saham Coca-Cola jatuh hampir sepanjang tahun 1999, walaupun pasar saham secara keseluruhan mencatat rekor-rekor tertinggi harga saham perusahaan-perusahaan lain.

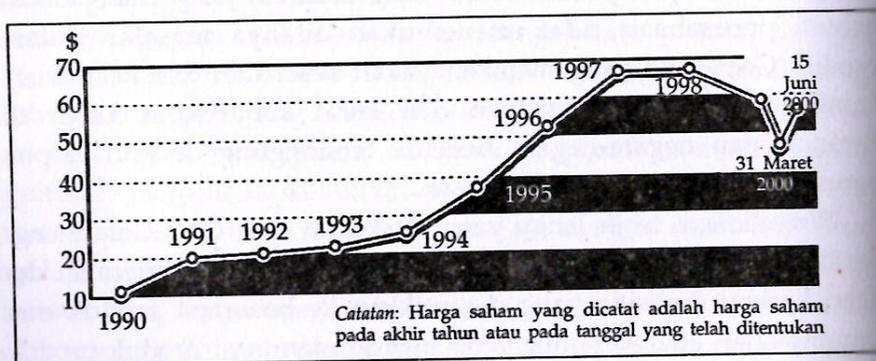
Di tengah-tengah berlangsungnya peristiwa-peristiwa itu, pada bulan Mei krisis kontaminasi di Belgia merebak. Bencana dimulai ketika lebih dari 100 murid sekolah merasa tidak enak badan setelah minum produk-produk Coca-Cola. Laporan serupa juga datang dari Perancis. Pemerintah Belgia, Perancis, dan Luxembourg dengan segera melarang penjualan produk-produk Coca-Cola. Setelah beberapa respon yang tidak efektif di Brussels, Coca-Cola mengeluarkan pernyataan resmi dari Atlanta yang mengatakan bahwa perusahaan tidak menemukan adanya masalah dalam produk Coca-Cola yang membahayakan kesehatan dan keamanan. Lembaga advokasi konsumen dan surat kabar-surat kabar di Perancis dan negara-negara Benelux tersinggung dengan respon perusahaan yang kelihatan arogan.

Penyelidikan lebih lanjut yang dilakukan oleh Coca-Cola menghasilkan sebuah pernyataan lain bahwa mungkin ada masalah dengan karbon dioksida yang disuntikkan ke beberapa produk dan kemungkinan adanya jamur yang mengkontaminasi produk-produk yang lain. Coca-Cola mengulang pernyataan bahwa tidak ada risiko

kesehatan, tetapi setuju untuk menarik jutaan *soft drink* dari rak-rak toko di Belgia, Perancis, Belanda, dan Luxembourg. Ini adalah penarikan produk terbesar dalam sejarah perusahaan dan mengurangi dengan signifikan pendapatan dan keuntungan pada triwulan itu.

Beberapa minggu kemudian, agen-agen Komisi Eropa dengan tiba-tiba menggeledah kantor perusahaan pembotolan Coca-Cola di Jerman, Austria, Denmark, dan Inggris kemudian merampas dokumen-dokumen internal sebagai bagian dari penyelidikan atas dugaan kuat bahwa Coca-Cola menekan para pesaingnya. Coca-Cola menanggapi hal ini dengan mengatakan bahwa mereka mematuhi hukum yang berlaku di Eropa. Ketika ditanya tentang serbuan yang terjadi beberapa jam sebelumnya, Ivester menolak membahas lebih lanjut dan mengatakan: "Hal itu bukan sesuatu yang bisa membuat saya gusar....ini bukan yang pertama kali dan bukan pula yang terakhir."

Empat bulan kemudian, setelah kerusakan atas merek Coke selama musim panas sebelumnya terkumpul di kantor pusat, Ivester yang berusia 52 tahun mengundurkan diri setelah hanya selama dua setengah tahun menjadi pucuk pimpinan perusahaan. Dia meninggalkan perusahaan dengan pesangon sebesar 30 juta dolar sebagai penghargaan atas "pengabdian dan kesetiaan" kepada



Gambar 2: Coca-Cola stock price.

perusahaan, sebagaimana yang tertera dalam dokumen resmi perusahaan.

The Real Thing Akhirnya Bertobat

Pada Desember 1999, Coca-Cola mengangkat Daft, orang Australia yang berumur 52 tahun dan suka berbicara lemah lembut, dari jabatan pemasaran dan operasi menjadi pengganti Ivester. Dalam rangka bergerak cepat untuk "membersihkan rumah," dia merestrukturisasi perusahaan untuk menjadi lebih terdesentralisasi dan melakukan PHK terhadap 5.400 karyawan, atau 20% dari keseluruhan tenaga kerja global, termasuk di antaranya 2.500 karyawan kantor pusat. Untuk menyerang genggamannya yang terlalu erat terhadap globalisasi, yang telah mendominasi kultur perusahaan, Daft memperkenalkan motto baru, yaitu "*think local, act local* (berpikir lokal, bertindak lokal)."

Frenette — orang yang ditugaskan untuk memperkenalkan kembali produk-produk Coca-Cola ke Belgia setelah menghilang dari rak-rak toko selama 6 minggu karena semua produk ditarik dari pasaran — ditunjuk oleh Daft untuk memimpin sebuah unit Eropa yang baru. Dia bercerita tentang hal ini:

"Merupakan pengalaman yang sangat merendahkan hati saat harus duduk diam di Belgia dan mendengarkan orang-orang mengatakan bahwa mereka ingin Coke kembali dan berusaha memahami mengapa mereka mengatakan hal ini. Tidak perlu diragukan lagi bahwa kami memang membuat kesalahan. Hal itu seperti sebuah bel yang membangunkan kami, mengingatkan di mana sebenarnya letak kekuatan dan kelemahan kami, tentang bagaimana pendekatan pasar yang kami ambil bisa bekerja dengan baik atau tidak. Kami sekarang bisa melihatnya dengan jelas. Anda bisa melakukan banyak riset, tetapi sampai Anda masuk ke sebuah negara sebesar Belgia dan mendapati kenyataan bahwa produk-produk Anda tidak dapat dijumpai di rak-rak toko....Untuk saya pribadi, saya merasa perlu memberikan perhatian penuh."

Kecepatan kerja yang luar biasa terlibat dalam introduksi ulang, dan gaya yang sangat lokal yang terlihat dalam proses ini,

membuka mata Frenette kepada apa yang bisa dilakukan sebuah perusahaan besar jika mau membuang birokrasi dan proses politik yang terlalu memberatkan. Dia tinggal di Brussels selama 8 minggu.

"Bisa dibayangkan kami tinggal di kantor. Kami mengambil sebuah ruang dan mengosongkannya. Kami memanggil para manajer merek dan membuang semua jabatan formal yang mereka sandang. Kami memberi mereka tugas. Kami mengadakan pertemuan setiap jam 9 pagi dan setiap jam 5.30 sore – membahas apa yang kami pelajari kemarin berdasarkan hasil riset, apa yang akan kami lakukan hari ini, dan apa yang bisa dipelajari untuk mengambil tindakan keesokan harinya? "Kami menghasilkan delapan atau sepuluh ragam iklan televisi yang berbeda dalam waktu dua minggu. Sekarang, hal itu bisa terjadi setiap hari. Anda tidak mungkin ingin menjalani hidup seperti itu. Tetapi hal ini membuktikan bahwa Anda tidak membutuhkan waktu enam bulan untuk membuat suatu iklan, jika sistem hirarkinya seperti kami punyai di sana. Lepaskan semua beban birokratis, dan perhatikan orang-orang yang berusia 25 sampai 35 tahun ini, yang benar-benar tahu apa yang mereka ingin lakukan, dan beri mereka kesempatan untuk benar-benar melakukan sesuatu. Temukan cara untuk membuat keputusan dengan lebih cepat. Sepanjang mereka tidak terlalu menyimpang, biarkan mereka sedikit tersandung-sandung, dan memang inilah jalan yang ditempuh agar kita bisa belajar dan kita akan melihat lebih banyak lagi hal-hal seperti ini. Saya benar-benar telah belajar banyak."

Untuk bisa mengembalikan keberadaan merek Coca-Cola di Belgia, perusahaan membuat gebrakan dengan membuat gelombang kampanye *sampling* di mana orang-orang muda direkrut untuk memberikan secara langsung kupon dan menyapa konsumen di pintu depan toko-toko dan di tempat-tempat lain dengan berbagai program-program kemasyarakatan dan juga usaha-usaha lain untuk memberikan pengalaman bersentuhan langsung dengan Coca-Cola.

Dalam waktu beberapa bulan, penjualan Coca-Cola pulih ke tingkat sebelum terjadinya penarikan produk di Belgia, tetapi Frenette bersikeras bahwa tidak cukup hanya bisa kembali berbisnis seperti biasa. Berlawanan dengan apa yang dikhotbahkan oleh Levitt dan para pendukung merek global lainnya, Frenette berkata

bahwa Coca-Cola telah menemukan kembali di Belgia sifat ke-lokal-an dari masing-masing pasar Coca-Cola — temuan ini harus direkonsiliasikan dengan bukti yang juga kuat tentang munculnya semangat global. Frenette meneruskan kata-katanya:

"Kami bisa menunjukkan kepada Anda banyak riset yang telah kami lakukan yang mengatakan bahwa ada generasi muda global dan pasar global, dan hal itu memang benar. Kami melakukan banyak hal dalam riset konsumen global. Yang kami temukan adalah adanya beberapa pola yang sama di berbagai belahan dunia. Kesimpulan saya pada titik ini adalah apabila kita melihat semuanya secara rata-rata, kita akan mendapat suatu kesamaan, dan kesamaan itu memang ada. Tetapi hanya sedalam ini dari keseluruhan populasi (dia mengangkat jempol dan jari telunjuknya dan mendemonstrasikan jarak selebar seperempat inchi antara kedua jari itu).

"Dalam pakaian, musik, bahasa, dan beberapa sikap, memang ada kesamaan. Tetapi pada kenyataannya orang menjalani hidup berdasarkan budaya masyarakat di mana dia bertumbuh. Supaya kita tidak lama-kelamaan memudar, supaya kita mempunyai merek global yang akan bertahan sampai 100 tahun mendatang, kita harus mengerti bagaimana orang menjalani hidupnya di komunitas mereka sendiri."

Sama halnya, Frenette mengatakan, sebuah eksperimen pemasaran yang baru saja dilakukan Coca-Cola di daerah Harlem di Manhattan menunjukkan dengan jelas bahwa lokalitas masih sangat penting artinya, bahkan pada era kampung global sekarang ini. Untuk mengatasi prestasi Coca-Cola yang secara historis di Harlem kurang menggembirakan, Coca-Cola menemukan pola suatu ikatan yang kuat, blok demi blok di lingkungan yang dihuni mayoritas orang-orang kulit hitam. Riset menunjukkan bahwa orang-orang di Harlem cenderung untuk menjalani hidup mereka di, apa yang disebut perusahaan sebagai, blok "lima kali lima." Coca-Cola mendefinisikan sejumlah area yang sangat lokal seperti ini sebagai zona pasar dan merekrut orang lokal sebagai tenaga penjualan. Frenette mengaku bahwa:

"Preferensi terhadap merek kami meningkat dua kali lipat dalam waktu dua tahun. Volume penjualan dan keuntungan di Harlem meningkat lebih dari dua kali lipat. Padahal mereknya sama, Coca-

Cola; produknya sama; pengalaman rasanya sama. Tetapi kami bisa masuk dan mengerti apa yang dianggap penting oleh orang-orang di sana dan menghubungkan merek ini dengan apa yang dianggap penting oleh mereka....Maka kami menumbuhkan sebuah loyalitas Hal ini baru saja dimulai, tetapi 10 tahun mendatang, saya percaya bahwa kami akan menemukan ribuan Harlem di seluruh dunia."

Kembali ke Asal

Satu dari langkah awal yang diambil oleh Daft untuk melangkah mundur dari globalisasi adalah dengan mengganti iklan yang bersifat global — suatu langkah yang bertentangan dengan kecenderungan yang berlaku di dunia iklan saat itu. Keputusan ini mencerminkan keyakinan Coca-Cola, walaupun dalam beberapa segi tetap konsisten di seluruh dunia, dapat mempunyai arti yang sangat berbeda di tempat yang berbeda-beda. Di Afrika, misalnya, Coke seringkali harus bersaing tidak hanya dengan minuman non-alkohol lainnya, tetapi dengan banyak jenis "makanan kecil nikmat", seperti coklat, permen, dan es krim. "Es krim merupakan pesaing besar bagi kami di Afrika sama halnya dengan minuman non-alkohol lainnya," kata Frenette.

Daft mempertahankan kantor manajemen merek terpusat di Atlanta yang disebut dengan Kelompok Pemasaran Strategis, yang mengawasi lima merek internasional yang dimiliki perusahaan, yaitu Coke, Sprite, Fanta, Diet Coke dan Coke Light. Tetapi sebagian besar pekerjaan yang berkaitan dengan pemasaran sekarang ini dikerjakan oleh manajer merek tingkat negara. "Tugas mereka adalah untuk menemukan titik potong antara arsitektur yang mendefinisikan Coca-Cola, *positioning*-nya, dan kondisi lokal di mana orang menjalani hidup mereka," kata Frenette. "Kemudian mereka harus menciptakan komunikasi dan program yang menerjemahkan titik pertemuan itu dan menjadikannya hidup."

Database yang dipelihara oleh manajemen merek pusat secara konstan diisi informasi hasil survei konsumen dan transaksi pada level ritel. Frenette menggambarkan prosesnya sebagai berikut:

"Yang ingin kami capai sekarang ini adalah bahwa kami benar-benar dapat mempunyai data penjualan per merek, per kemasan, per hari, sampai ke tingkat eceran. Hal lain yang sedang kami lakukan adalah masuk dan mendapatkan data yang menjelaskan sebab-akibat dari toko. Jadi kami dapat menilai pajangan produk, harga, kemasan, dan lingkungan persaingan...Manajer merek sekarang ini bisa melihat sikap, perilaku, faktor-faktor yang menjelaskan sebab-akibat tersebut, sehingga bisa mengelola semua elemen dari bauran pemasaran, bukan hanya iklan."

Coca-Cola tahu, sebagai contoh, bahwa perusahaan harus menjual Coke dalam kemasan botol ukuran 2 liter bersebelahan dengan paket-paket popcorn pada bagian penjualan video di supermarket-supermarket yang khas dijumpai di Amerika Serikat. Dan bahwa di pompa-pompa bensin, perlu dijual Coca-Cola dalam kemasan botol bervolume 20 ons yang bisa ditutup kembali yang ukurannya pas dengan tempat botol yang ada di mobil. Ini adalah bagian-bagian dari usaha mewujudkan tujuan perusahaan untuk memenuhi "hasrat dalam jangkauan." Tetapi juga menciptakan hasrat yang mudah dijangkau.

Coca-Cola mempelajari dengan teliti jenis-jenis promosi yang mendorong konsumsi produk dan sikap. Iklan televisi menyumbang 25% dari keseluruhan promosi yang dilakukan Coca-Cola di seluruh dunia. Pada layar televisi, perusahaan telah beralih dari memasang iklan dengan intensitas tinggi berupa "ledakan-ledakan" iklan berdurasi pendek, yang biasa disebut *flight*, kemudian setelah itu "tiarap" untuk beberapa minggu tanpa iklan. Sebaliknya, sekarang Coca-Cola memasang iklan secara teratur dengan intensitas sedang tetapi bisa dikatakan tidak pernah berhenti.

Promosi dalam toko (*in-store promotions*) mempunyai pengaruh yang lebih besar di pasar konsumen yang sudah lebih canggih, seperti misalnya di Amerika Serikat, "menimbang cara konsumen dalam memroses informasi," kata Frenette. "Ada terlalu banyak informasi hadir ke benak konsumen...jadi kami tahu bahwa jika kami tidak mengaktifkan pajangan-pajangan di toko-toko secara benar, dengan pesan yang benar, kami kehilangan peluang besar."

Pada pasar-pasar yang lain, di mana Coke tidak terlalu dikenal, televisi lebih penting, sedangkan internet menyediakan arena yang sama sekali baru.

Dengan operasi pemasaran seperti itu sebagai latar belakang, Frenette mengatakan bahwa tugas yang rumit sekarang ini adalah menyeimbangkan pengembangan merek global dengan pengembangan merek lokal. Orang-orang pemasaran yang lain mulai menyadari hal ini, sebagian karena pengamatan atas Coca-Cola. Permasalahan keseimbangan global-lokal menentukan kekuatan Coca-Cola. Frenette berkata:

"Hal ini adalah bagian dari paradoks Coca-Cola. Produk ini dilihat sebagai merek global oleh banyak orang dan universal. Akan tetapi kami mempunyai kemampuan untuk masuk dan mengenali bahwa orang juga mempunyai nilai-nilai dan kultur berdasarkan cara mereka menjalani hidup, dan untuk menjadi bagian dari hidup mereka. Hal ini berarti hadir di sekolah dan menjadi sponsor lomba balap sepeda dan di sana membantu tim sepak bola mereka dan hal-hal lain seperti ini....Sebuah sistem bisnis yang dapat mengikuti realitas globalisasi, dan mempunyai sensibilitas dan sensitivitas berkenaan dengan komunitas lokal, dan inilah kekuatan penggerak dari apa yang membuat Coke mungkin merupakan satu-satunya merek global."

CATATAN

1. Ted Friedman, "The World of The World of Coca-Cola," *Communication Research*, Vol. 19. No. 5., October 1992, pp. 642-662.
2. Theodore Levitt, "The globalization of markets," *Harvard Business Review*, May/June 1983.

Diambil dari buku *Brands in the Balance: Meeting the Challenges to Commercial Identity* oleh Kevin Drawbaugh dengan judul artikel *World of Trouble: Coca-Cola and the Global Brand*. Penerbit London: Pearson Education, 2001, hlm. 25-39.

BRITISH AIRWAYS: TERBANG TINGGI DAN MENJADI GLOBAL

Oleh Ronald B. Lieber

British Airways (BA) tengah mengecat ulang semua pesawatnya dan berupaya keras mempercantik citranya untuk tampil sebagai kompetitor skala global sejati. Namun demikian, perubahan besar-besaran seperti ini bukan suatu hal mudah.

Perusahaan penerbangan terbiasa dengan berbagai keluhan tentang makanan yang dihidangkan. Maka menjadi hal yang mengejutkan ketika penumpang-penumpang Jepang mengeluh kepada eksekutif BA, bahwa yang menjadi persoalan bukan makanan yang dihidangkan. ("Lumayan jika dilihat yang menghidangkan orang-orang Barat," kata mereka). Persoalannya adalah alat makan yang digunakan. Tampaknya, orang-orang Jepang lebih menyukai alat-alat makan yang bercorak. Alat-alat makanan putih polos yang biasa digunakan BA persis sama dengan yang digunakan di berbagai rumah sakit dan penjara Jepang.

Masalah-masalah seperti ini sering dialami oleh setiap perusahaan yang mempunyai posisi global, dan masalah ini bukan satu-satunya dan bukan yang terpenting. Makin banyak perusahaan yang akan menyadari bahwa perusahaan global melibatkan suatu proses rumit berkenaan dengan berbagai macam masalah yang

mungkin muncul. Memuaskan konsumen yang beraneka ragam yang mempunyai kebiasaan dan preferensi yang berbeda-beda memang jauh lebih rumit dari yang dibayangkan.

Tak seorang pun yang dapat memahami hal ini sebaik BA, yang menerbangkan begitu banyak penumpang internasional dibanding armada penerbangan manapun di dunia. Tahun lalu, BA berhasil meraih keuntungan spektakuler sebesar 900 juta dolar dari keseluruhan pendapatan sebesar 13,6 miliar dolar. Dan jika BA masih ingin memperbaiki kinerja sebagus itu, maka BA harus mencari cara baru untuk memuaskan para konsumen dari setiap belahan dunia ini. Bob Ayling, CEO BA yang humoris mengambil pendekatan empat segi, yaitu:

- Mengembangkan rancangan pemasaran (*marketing plan*) yang mempunyai daya tarik universal.
- Membantu para karyawan untuk bisa memahami secara tepat visi global BA.
- Mencermati secara saksama berbagai kesalahan yang pernah dilakukan armada penerbangan lain pada masa-masa sebelumnya, sehingga kesalahan-kesalahan tersebut tidak terulang kembali.
- Mencari dan menyeleksi mitra-mitra yang tepat untuk melakukan *joint venture* di luar negeri.

Keseluruhan proses tersebut harus diawali dengan riset pasar yang menyeluruh. Survei-survei internal yang dilakukan BA menunjukkan bahwa para penumpang memandang BA sebagai perusahaan penerbangan yang penuh sesak, tertutup, dan memang mungkin terlalu *British* (ke-Inggris-inggrisan). Richard Branson, CEO Virgin Atlantic Airways yang suka bicara ceplas-ceplos, telah turut meluaskan citra BA sebagai armada penerbangan yang terlalu kalem—terutama bila dibandingkan dengan armada penerbangannya sendiri yang dioperasikan dengan kreatif. Dia bahkan pernah tampil sebagai bajak laut sebagai maskot Virgin Atlantic Airways dengan meniru gaya model logo BA di terminalnya di Heathrow.

Dia juga menempatkan tukang pijat dan badut dalam setiap penerbangannya untuk menghibur penumpang. Walaupun menggunakan pembatasan kapasitas yang cukup ketat, pangsa pasar Virgin Atlantic Airways dalam penerbangan dari Inggris ke AS telah mengalami peningkatan dari 11% menjadi 15% sejak tahun 1992, sementara BA terus bertahan pada angka sekitar 30%.

Untuk mendapatkan kembali momentumnya, BA telah berusaha mentransformasikan British Airways dari sebuah penerbangan Inggris menjadi perusahaan penerbangan dunia yang kebetulan bermarkas di Inggris. "Kami sama sekali tidak ingin menyodorkan sifat Inggris kami ke leher orang lain," kata Ayling. "Sudah tidak ada lagi imperium Inggris. Kami sekarang hanyalah satu bangsa kecil di suatu pulau seberang lautan yang terus berupaya untuk menembus dunia."

Ini merupakan suatu hal yang sulit dilakukan karena kata "British" terpampang pada setiap hal yang dimiliki perusahaan ini. Oleh sebab itulah maka perusahaan penerbangan ini secara total mengubah cara untuk menampilkan dirinya kepada semua penumpang dari aneka latar belakang dan budaya. Walaupun namanya tidak akan diubah, pesawat-pesawat perusahaan ini akan tampak sama sekali berbeda—dengan logo-logo baru dan warna-warna cat yang baru. Perusahaan ini juga akan melakukan pelatihan kembali seluruh awak pesawatnya agar mereka lebih bisa peka terhadap perbedaan budaya. BA juga telah mengumumkan aliansi dengan American Airlines, yang segera akan membangun rute penerbangan internasional yang melayani segenap penjuru dunia, jika pemerintah mengizinkan. Rencana aliansi tersebut makin diliputi keraguan ketika rencana itu diserang begitu banyak kritikan yang muncul kepermukaan saat dengar pendapat di kongres Amerika Serikat pada awal bulan Juni lalu.

Walaupun begitu, tanpa kerja sama dengan Amerika pun, BA mempunyai sarana-sarana yang sangat memadai untuk melakukan perubahan dramatis atas dirinya sendiri. BA merupakan salah satu dari segelintir armada penerbangan terbesar di dunia yang selalu

meraih keuntungan tertinggi setiap tahunnya selama dekade-dekade terakhir ini. Perusahaan penerbangan ini belum pernah mengalami kecelakaan serius selama lebih dari 20 tahun, dan juga telah mampu memahami bagaimana cara terbaik untuk memuaskan para penumpang dibandingkan dengan yang lainnya. Alying mengatakan, "Kami tidak suka memandangi produk yang kami jual sebagai suatu komoditas. Kami akan mendiferensiasikannya melalui pelayanan yang kami berikan."

Untuk membuktikan hal tersebut, perusahaan penerbangan ini telah unggul dibanding para pesaing baik di darat, yakni dengan memasang standar tinggi untuk ruang tunggu yang dilengkapi dengan kamar mandi dan juga di udara. Tempat duduk untuk kelas satu merupakan hasil rancangan gemilang yang dilengkapi dengan bantal yang bisa digelembungkan dan dengan mekanisme yang memungkinkan tempat duduk bisa terbentang horisontal penuh seperti tempat tidur yang nyaman. Harganya mahal untuk bisa duduk di tempat seperti ini. Menunjukkan kartu platinum tidak akan memberikan Anda garansi tempat duduk, tidak peduli seberapa jauh Anda telah terbang bersama BA.

Di samping itu pula, ada begitu banyak persoalan budaya yang harus dipecahkan oleh perusahaan penerbangan ini. "Makin jauh kita dari kebudayaan Barat, konsumen yang kita layani semakin kurang puas," kata Michele Heyworth, manajer riset pasar British Airways. "Saya tidak akan menyebutnya rasisme, namun orang-orang dari kebudayaan lain merasa direndahkan. Konsumen-konsumen dari Singapura pernah mengatakan bahwa aliansi kami dengan Qantas di Australia tampak bagaikan bersatunya kembali "warna putih" di dunia ini." Sering terjadi rangkaian insiden dalam berbagai penerbangan sebagai contoh terbaik sulitnya memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen internasional. Agen-agen penerbangan yang melayani reservasi pernah memberikan tempat duduk kepada para istri India di samping penumpang lain, dan itu menimbulkan ketidaksenangan suami-suami mereka. Awak pesawat biasa menutup pintu rak makanan dengan kaki, ternyata

hal seperti itu merupakan sesuatu yang sangat tidak sopan bagi orang-orang Thailand dan dari kebudayaan lainnya yang memandang bahwa kaki harus jauh dari makanan.

Setelah banyak insiden seperti itu terjadi, BA secara tangkas menyadari perlunya mengatasi persoalan ini jika BA ingin konsumen yakin bahwa BA adalah perusahaan global yang sejati. Perubahan itu dimulai dengan perubahan identitas perusahaan dan menempatkan Newell & Sorrell, ahli *branding* dari London untuk menangani hal ini. "Perusahaan menciptakan identitas seperti layaknya seekor anjing yang menandai teritorinya," kata John Sorrell. Untuk menghindari bentuk pendekatan pembatasan teritori seperti itu, maka langkah pertama yang telah dilakukan British Airways adalah secara signifikan memperbaiki citra (*image*)-nya. "Pada musim panas, BA terbang ke 15 negara dengan 747 pesawat sekaligus, namun strategi *branding*-nya masih bersifat monolitik," kata Piers Schmidt, direktur Newell & Sorrell.

Menurut pendapat para konsultan, perubahan besar-besaran atas identitas BA merupakan suatu kesempatan emas untuk membuktikan karakter global British Airways. Untuk itu konsultan Newell & Sorrell mencari ke semua penjuru dunia untuk mendapatkan lusinan desain karya seniman-seniman regional—lukisan-lukisan dinding Afrika, kaligrafi Jepang, dan corak petak-petak pakaian Skotlandia. Setelah itu, BA memadukan gambar-gambar multikultural ini ke dalam desain tiket pesawat, syal para kru pesawat, kartu nama, dan desain lukisan ekor pesawat. "Ide utama di balik setiap identitas yang baik adalah untuk memperlihatkan janji-janji yang ditawarkan suatu perusahaan," kata Schmidt mengenai desain-desain baru tersebut.

Tentunya, semua ini hanya penampilan permukaan, dan akan membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk membuat citra baru untuk setiap pesawat. Di samping itu, begitu para penumpang berada di pesawat, maka berbagai bentuk pelayanan pun juga harus dibenahi jika pembaruan citra tersebut ingin berjalan secara efektif. Tapi perlu dicermati pula bahwa pelayanan terbaik dalam

pesawat tidak semata-mata hanya cekatan terhadap perbedaan-perbedaan budaya dan besarnya perhatian yang diberikan kepada para penumpang. "Ada begitu banyak hal yang harus dilakukan dengan baik," jelas kepala riset pasar BA, Heywood, yang mengatakan bahwa standar pelayanan kru sepertinya adalah apa yang dilakukan "gadis-gadis Singapura", yang hilir mudik di kabin-kabin pesawat Singapore Airline. "Mereka selalu berada di samping Anda, dan beberapa orang merasakan ketidaknyamanan karenanya," katanya. "Kadang-kadang penumpang perlu dibiarkan sendirian. Itu artinya bahwa British Airways harus melatih seluruh staf garis depannya untuk memahami dengan tepat kapan harus melayani, kapan harus mundur memberikan waktu pribadi kepada penumpang."

Dalam upaya melakukan cita-cita menjadi perusahaan global, antusiasme terhadap visi manajemen secara menyeluruh juga sangat membantu, dan BA memang tampak berusaha mengobarkan semangat setiap karyawannya. Dalam pertemuan karyawan baru-baru ini di New York, tak seorang pun di antara 75 hadirin yang hadir mengingat kalimat pendek berisi misi pokok British Airways. Namun ada begitu banyak peserta yang terkagum-kagum ketika *image* pesawat-pesawat baru dan tiket terpampang indah di layar kaca auditorium pertemuan itu. Artinya jelas: jika Anda memberikan orang suatu produk yang membuat mereka bangga dan menjelaskan mengapa produk tersebut berubah, berarti Anda mempunyai kesempatan untuk membantu mereka menjual produk tersebut dengan lebih baik.

Seiring dengan upaya membawa dirinya sebagai suatu perusahaan yang merentang ke seluruh penjuru dunia, BA juga menangani persoalan-persoalan khusus di lingkungannya sendiri di Eropa. Ada dua kecenderungan yang terjadi dalam industri penerbangan Eropa saat ini. Yang pertama, yang juga tengah diupayakan oleh British Airways, yaitu membentuk aliansi-aliansi seperti aliansi BA dengan perusahaan penerbangan Amerika. Kecenderungan yang kedua adalah penawaran transportasi berbiaya rendah, yang bisa

merupakan suatu ancaman. Setelah berbagai batasan atas lalu lintas udara di Uni Eropa dicabut tahun yang lalu, muncul beberapa perusahaan penerbangan baru, yang mirip seperti People Express yang muncul di Amerika Serikat pada tahun 1980-an setelah deregulasi. Belajar dari pengalaman menyakitkan yang dialami oleh perusahaan-perusahaan penerbangan AS akibat perang harga, BA mengambil inisiatif untuk membeli porsi kepemilikan yang cukup besar atas perusahaan-perusahaan penerbangan yang menawarkan tiket murah. Sekarang British Airways memiliki Air Liberte di Perancis yang merupakan pasar perjalanan udara domestik terbesar Eropa. British Airways juga telah mengambil alih 49% kepemilikan atas perusahaan penerbangan Deutsche BA di Jerman yang merupakan pasar terbesar kedua di Eropa.

Usulan aliansi dengan perusahaan Amerika yaitu American Airlines masih tetap diinginkan oleh British Airways, karena setiap perusahaan penerbangan yang benar-benar ingin menjadi pemain global harus mempunyai jaringan rute penerbangan yang terbentang ke setiap belahan dunia. Walaupun American Airlines memiliki banyak penerbangan ke Eropa namun aneka bentuk regulasi yang diberlakukan melarangnya untuk mengantar para penumpang ke tujuan lain di negara yang sama setelah mendarat. British Airways menghadapi batasan yang sama di Amerika. Melalui mekanisme merger terhadap struktur-struktur rute kedua perusahaan penerbangan tersebut, maka keduanya bisa mengisi banyak rute penerbangan sehingga penumpang tidak perlu berganti pesawat untuk dapat sampai ke tujuan. Keduanya akan sama-sama diuntungkan.

Di permukaan, kesepakatan-kesepakatan ini kelihatannya menguntungkan para penumpang. Dengan beroperasi di bawah suatu sistem yang di sebut *code sharing*, di mana para penumpang hanya mendapat satu tiket untuk satu perjalanan yang termasuk di dalamnya penerbangan-penerbangan menggunakan American Airlines dan British Airways, para pengguna jasa penerbangan tidak perlu *check-in* barang bawaan berulang kali. Di samping itu koordinasi gerbang penerbangan (*gate*) dan jadwal penerbangan

yang tepat, maka para penumpang tidak akan kehilangan kontak dengan penerbangan selanjutnya atau berjalan satu setengah mil menuju *gate* pemberangkatan penerbangan selanjutnya. Kedua perusahaan penerbangan ini juga bangga dengan kemungkinan adanya pelayanan transportasi ulang alik antara New York dan London dengan penerbangan setiap jam.

Karena kedua armada penerbangan tersebut telah menguasai 65% tempat duduk dalam keseluruhan penerbangan antara Amerika Serikat dan Heathrow, gelombang protes bermunculan atas aliansi yang akan dilakukan oleh kedua armada tersebut. Perusahaan penerbangan lain khawatir bahwa mereka akan kalah bersaing jika BA dan AA membentuk aliansi. Pengambil kebijakan juga telah bersikap hati-hati, karena jika tingkat persaingan berkurang harga akan melangit. Namun demikian kedua armada penerbangan tersebut secara tegas mengemukakan bahwa kenaikan harga tidak akan terjadi. CEO American Airlines, Bop Krandall telah melangkah lebih jauh dengan menawarkan Ricard Bransons taruhan seratus ribu poundsterling bahwa harga-harga malah akan turun. Bisa saja demikian tetapi jangan lupa bahwa kedua perusahaan penerbangan tersebut bisa berkata-kata indah tentang memberikan kenyamanan kepada konsumen, akan tetapi dengan menggabungkan operasi penerbangan, kedua armada tersebut berharap melakukan merekayasa harga dan menstabilkan keuntungan untuk rute-rute penerbangan yang paling menguntungkan.

Tidak ada maksud sinis terhadap semua ini. American Airlines telah membayar 445 juta dolar untuk mendapat hak penerbangan ke Heathrow ketika mereka membeli rute-rute London milik TWA pada tahun 1991. British Airways meraih posisi sebagai penerbangan paling mendominasi melintasi Atlantik berkat pelayanan terbaiknya hingga hari ini. Pasangan tersebut bahkan menawarkan untuk menjual 12 kali penerbangan pulang pergi dari dan ke Heathrow demi merealisasikan kerja sama mereka. Namun demikian, sejauh ini, belum ada pihak yang peduli. "Tidak satu pun pihak otoritas akan bersedia memberikan ijin kecuali kalau mereka

menguras jadwal penerbangan lebih banyak dari yang secara sukarela dikorbankan oleh BA dan AA," kata Henry Schlee, yang mengepalai praktik konsultasi penerbangan Mercer Management Consulting di Eropa. "Hal ini seperti permainan gertak sambal, lobi, pengaruh dan tentu saja transaksi yang sangat politis. Karena setiap orang memperjuangkan kepentingan mereka masing-masing". Memang pada awal Juni, The General Accounting Office di Amerika Serikat mengusulkan supaya perusahaan penerbangan yang lain yang merupakan pesaing BA dan AA menerima sekurang-kurangnya dua kali jumlah jadwal penerbangan yang bersedia dikorbankan oleh kedua perusahaan itu.

Jadi, seberapa besarkah harga yang harus dibayar oleh dua armada penerbangan itu demi keinginan membangun suatu posisi kuat di pasar transportasi udara? Tentu saja merupakan hal yang sulit dijelaskan, walaupun tampaknya aliansi tidak akan terwujud kecuali jika kedua armada penerbangan tersebut melepaskan banyak jadwal penerbangan yang akhirnya memudahkan nilai aliansi itu sendiri. BA dan AA sangat menginginkan aliansi ini, karena kompetitor-kompetitor dari dua belah pihak di Atlantik termasuk rival-rival utama seperti United dan Lufthansa sudah menikmati keuntungan dari aliansi seperti itu.

Upaya untuk *Re-branding* British Airways dalam memasuki milenium baru merupakan suatu gagasan indah yang mungkin mampu memberikan solusi terhadap citra perusahaan tersebut yang sangat ke-Inggris-Inggrisan. Tapi, jika British Airways ingin merealisasikan identitas barunya sebagai perusahaan penerbangan global sejati, maka perusahaan ini perlu mendapat bantuan dari perusahaan penerbangan Amerika yang besar. Tetapi tidak ada yang tahu berapa harga yang harus dibayar demi mewujudkan cita-cita global tersebut.

* * *

STARBUCKS: MENCIPTAKAN NILAI YANG BISA DIJUAL TINGGI

Oleh CEO Starbucks Shultz

HOWARD SCHULTZ MERUPAKAN KISAH KESUKSESAN SEJATI AMERIKA. Sebagai putra dari seorang pekerja kasar, Schultz tumbuh di daerah proyek perumahan yang kumuh di Canarise, Brooklyn. Setelah mengikuti pendidikan di perguruan tinggi dengan fasilitas kredit mahasiswa dan bekerja sebagai salesman perusahaan Xerox, lalu kemudian menjadi salesman alat rumah tangga, Schultz bergabung dengan Starbucks pada tahun 1982. Pada saat itu, Starbucks merupakan suatu perusahaan kecil di Seattle yang bergerak sebagai pengecer kopi. Walaupun demikian, Schultz mempunyai visi untuk membuat Starbucks perusahaan nasional yang akan menawarkan romantika seni Italia (dalam meracik espresso). Setiap toko akan didukung oleh baristas (para peramu kopi) yang akan meracik minuman espresso dan menceritakan asal-usul kopi-kopi yang lain. Setelah Schultz membeli perusahaan tersebut dan menjadi CEO-nya pada tahun 1987, Starbucks bertumbuh dari suatu usaha lokal dengan enam toko dan kurang dari 100 orang pegawai menjadi suatu usaha berskala nasional yang mempunyai 1.300 toko serta 25.000 pegawai. Saat ini, Starbucks berada di kota-kota besar Amerika Utara, di Tokyo dan di Singapura. Penjualan dan ke-

untungan Starbucks juga telah tumbuh lebih dari 50% selama enam tahun terakhir dan nilai sahamnya, yang sekarang berada di puncaknya, telah naik sepuluh kali lipat sejak tahun 1992.

Walaupun demikian, kisah dramatis Starbucks bukan semata-mata suatu catatan pertumbuhan dan kesuksesan. Dalam ringkasan singkat bukunya yang berjudul, *Pour Your Heart Into It (Tuangkan Hatimu ke Dalamnya)*, Schultz menjelaskan bagaimana dia membawa perusahaannya menjadi perusahaan publik dan belajar berpegang teguh pada prinsip-prinsip kunci seperti—menghormati para pegawai, mendidik para pelanggan—yang menuntunnya melewati pasang-surut kehidupan perusahaan sebagai suatu perusahaan yang sedang berkembang sangat pesat.

Lebih dari manajer biasa, saya sangat bergantung pada insting-insting saya dalam berhubungan dengan orang lain. Dalam mengangkat eksekutif kunci, memilih bank, atau menilai rekan kerja saya selalu mencari kualitas yang sama dengan kualitas yang dicari dari seorang pasangan hidup, yaitu integritas dan kecintaan pada pekerjaan. Bagi saya, kedua kualitas tersebut sama pentingnya dengan pengalaman dan keahlian. Saya ingin bekerja bersama dengan orang-orang yang tidak meninggalkan nilai-nilai pribadi mereka di rumah, melainkan membawanya dalam kehidupan kerja, orang-orang yang mempunyai prinsip-prinsip yang sejalan dengan prinsip saya. Jika saya melihat adanya ketidakselarasan atau kevakuman di mana seharusnya nilai-nilai tertentu ada, maka saya memilih untuk terus mencarinya.

Saya melihat pendekatan ini sebagai sesuatu yang sangat bermanfaat ketika saya membuat keputusan *go public* pada tahun 1991. Saat itu, Starbucks masih merupakan suatu perusahaan regional skala menengah. Kami menutup tahun 1991 dengan hanya 100 lebih toko, semuanya berada di Northwest dan Chicago, dengan jumlah penjualan 57 juta dolar. Saat itu bank-bank investasi besar hanya melihat potensi pertumbuhan tinggi yang sangat menjanjikan yang ada dalam perusahaan kami. Mereka menyukai proyeksi finansial kami dan rencana kami untuk melakukan ekspansi nasio-

nal yang agresif. Ketika bank-bank tersebut mencermati pembukuan perusahaan, mereka terkesan dengan unit ekonomi kami—penjualan per toko, biaya rata-rata, dan tingkat pengembalian investasi.

Bank-bank investasi nasional berskala besar, juga beberapa bank lokal yang lebih kecil, datang mencari kami di kantor atau Starbucks di Airport Way South Seattle. Sangat menyenangkan untuk menjadi obyek begitu banyak perhatian, dan saya bertemu dengan lebih dari 20 pihak yang ingin bekerja sama dalam waktu sekitar enam bulan. Yang mengecewakan, sebagian besar bank-bank tersebut melihat Starbucks hanya sebagai satu dari daftar panjang perusahaan yang potensial melakukan IPO—perusahaan-perusahaan yang ancap-ancang masuk bursa saham atau melakukan penawaran publik perdana (*initial public offering*). Saya merasa kalau bank-bank tersebut seperti sedang bertaruh; mereka memastikan bahwa tidak ada kekeliruan dalam menilai, lalu mendukung sejumlah kandidat yang terpilih, dan sepenuhnya menyadari bahwa beberapa kandidat akan gagal sementara yang lainnya akan berhasil.

Hampir semua bank tersebut tampaknya kurang tertarik ketika saya memulai berbicara tentang misi perusahaan, misalnya bagaimana kami memperlakukan para staf seperti sahabat dan memperlakukan para pelanggan seperti raja. Kalau pada saat itu mereka kebetulan sedang menulis, maka pena mereka pasti berhenti ketika saya mengemukakan nilai-nilai pokok yang menjadi pegangan kami, yang tampaknya seolah-olah saya tenggelam dalam retorika yang tidak ada hubungannya dengan kinerja keuangan perusahaan. Pengalaman telah mendidik saya bahwa mudah untuk berbicara tentang nilai-nilai, sangat sulit untuk mengimplementasikannya, dan bahkan jauh lebih sulit lagi bagi orang luar untuk menentukan nilai-nilai apa yang sungguh-sungguh dianut dan nilai apa yang hanya menjadi hiasan bibir. Wall Street menganggap nilai-nilai seperti itu sama sekali tidak ada nilainya.

Saya pun mulai merasa kecil hati. Saya tahu Starbucks bisa merealisasikan IPO yang berhasil. Namun demikian, saya juga

perlu harus bekerja sama dengan bankir yang benar-benar mengerti kami, para profesional yang memahami bahwa Starbucks lebih dari sekadar suatu pengecer, lebih dari sekadar suatu jaringan kafe, bukan hanya "proyek" yang ditangani bank tersebut.

Suatu hari pada bulan Agustus 1991, bank investasi lain datang meminta kesempatan untuk bertemu. Dan Levitan berasal dari Wertheim Schroder & Co. (sekarang Schroder Wertheim), suatu perusahaan yang saat itu lebih berpengalaman dalam bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan besar yang sudah mapan daripada perusahaan-perusahaan kecil seperti Starbucks. Dia terbang dari Los Angeles menuju Seattle dan bergabung dengan seorang kolega dari New York. Mereka berdua merupakan tim ke sepuluh yang datang mendekati kami untuk bekerja sama. Mereka belum pernah mengunjungi toko Starbucks, karena itu mereka mengunjungi salah satunya dalam perjalanan ke kantor kami.

Saat itu, kantor saya mempunyai jendela kaca yang berukuran sangat besar, yang memenuhi hampir seluruh dindingnya. Melalui kaca besar tersebut saya bisa melihat ke pabrik dan tempat penggorengan kopi (*coffee roaster*). Saya menunjukkan kepada mereka tiga mesin *Probat roasting* besar yang mempunyai kapasitas tujuh juta pon per tahun, per *shift*. Saat kami duduk di sekeliling meja konferensi berukuran kecil, sekali lagi saya mencoba memberikan penjelasan. Starbucks merupakan suatu perusahaan yang berkembang sangat cepat dan sangat menguntungkan. Di samping itu, secara menyeluruh, pasar kopi *gourmet* Amerika telah mengalami peningkatan sekitar 18% per tahun, dari 270 juta dolar pada tahun 1984 naik menjadi 750 juta dolar pada tahun 1991, dan diprediksikan masih akan meningkat lagi menjadi 1 miliar dolar menjelang tahun 1994.

Akan tetapi, saya juga memberi penjelasan kepada mereka bahwa Starbucks berupaya untuk mencapai sesuatu yang ambisius daripada sekadar perusahaan yang menguntungkan. Kami mempunyai suatu misi, yakni mendidik para konsumen di semua tempat tentang kopi yang berkualitas. Kami juga mempunyai visi untuk

menciptakan suatu atmosfer di toko kami yang menarik orang untuk masuk dan menikmati romantisme dan kekaguman di tengah-tengah rutinitas kehidupan mereka yang hiruk pikuk. Kami mempunyai impian idealistik yakni ingin membawa perusahaan kami menjadi jauh lebih dari paradigma yang didefinisikan oleh perusahaan Amerika di masa lalu. Saya juga memberikan penjelasan kepada mereka mengenai "bean stock", suatu program baru kami yang revolusioner untuk memberikan *stock options* (opsi saham) bagi setiap karyawan. Prioritas kami yang pertama adalah memperhatikan semua orang dalam perusahaan kami, karena merekalah yang bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan "cinta" kami kepada para pelanggan. Jika kami melakukannya dengan baik, kami mewujudkan prioritas kedua, memperhatikan para konsumen. Hanya dengan mencapai kedua tujuan tersebut perusahaan bisa memberikan nilai jangka panjang bagi para pemegang saham.

Kemudian saya menunggu pandangan mata yang menunjukkan rasa bosan.

Akan tetapi, kali ini tidak ada. Tampaknya mereka memahami inti pokok yang telah saya jelaskan—sekurang-kurangnya lebih mendalam daripada orang lain yang datang sebelumnya. Kemudian, mereka mulai mengajukan beberapa pertanyaan kepada kami.

Setelah pertemuan tersebut selesai, saya mengantarkan mereka keluar. Ketika kami sedang bersama-sama berjalan menuju tangga depan, saya mengatakan sesuatu kepada Dan Levitan yang membuatnya balik dan berhenti.

"Apakah Anda tahu apa yang menjadi persoalan bisnis Anda?" tanya saya.

Dan Levitan diam sejenak mencari kelemahan utama usaha perbankan investasi yang dilakukannya. Lalu dia menjawab, "Tidak, saya tidak tahu. Apa menurut Anda?"

"Persoalannya karena tidak mempunyai cukup banyak *mensch*."

Saya mengira Dan Levitan mengetahui arti kata *mensch*, suatu ungkapan khas Yahudi dalam mendeskripsikan seseorang yang bersih dan jujur.

Dan Levitan mengangkat kepalanya, lalu menatap langsung ke bola mata saya. Saya tahu Dan Levitan langsung memahami apa yang saya maksudkan. Dugaan saya ternyata tepat. Dan Levitan merupakan seorang *mensch*.

Kemudian dia memberi tahu saya bahwa saat dia di pesawat, dengan penuh semangat dia menggunakan *in-flight telephone* untuk menelepon koleganya di New York dan menceritakan bahwa dia baru saja menemukan suatu perusahaan yang mengagumkan.

Dia yakin Starbucks pasti akan sukses. Starbucks saat itu tidak mempunyai toko di New York, dan sebagian besar orang-orang New York menganggap *coffee shop* semata-mata sebagai tempat biasa yang fungsional saja, bukan sebagai suatu perusahaan yang bertumbuh dan berkembang pesat. Pada era di mana bioteknologi dan *fiber optics* merupakan investasi yang paling populer, kolega Dan Levitan tidak menganggap kopi sebagai suatu usaha yang mampu menghasilkan keuntungan. Bahkan ketika mereka mulai memahami dan memberikan apresiasi terhadap usaha tersebut, mereka berpendapat bahwa Starbucks tidak mungkin mampu mempertahankan tingkat pertumbuhan setinggi itu, bahkan bisa lepas kontrol atau akhirnya ambruk sendiri atau membosankan pasar dengan cepat. Ironisnya, Dan Levitan mengalami langsung apa yang sudah saya alami, yakni betapa sulitnya untuk mengkomunikasikan hal-hal abstrak seperti kecintaan akan suatu hal dan nilai-nilai lain kepada orang-orang yang sangat skeptis. Dia banyak diprotes kolega-koleganya sebelum akhirnya dia mampu meyakinkan mereka bahwa Starbucks sangat menjanjikan.

Pada awal April 1992, kami mengadakan suatu "kontes kecantikan"—yakni suatu parade tujuh bank investasi yang merupakan finalis yang diundang untuk secara formal mengajukan rancangan untuk menangani IPO perusahaan kami. Para kandidat termasuk yang mempunyai nama besar dalam bisnis tersebut. Keseluruhan prosesnya berjalan selama dua hari. Kami cermat dan penuh tuntutan, dan meminta setiap kelompok untuk mengisi dan mengumpulkan suatu kuesioner yang terdiri dari lima halaman sebelum

sesi dimulai. Kami ingin mengetahui siapa yang benar-benar peduli dan mencurahkan usaha dan pikiran dalam membuat presentasi. Laura Moix yang telah mengambil peran maju dari sebagai asisten terpercaya saya menjadi orang pemasaran, memberikan kesempatan kepada semua yang berpartisipasi untuk melakukan suatu perjalanan singkat mengunjungi *roasting plant* perusahaan kami, dan kemudian memberikan laporan kepada kami tentang besar-kecilnya minat dan ketertarikan mereka.

Salah satu tujuan pokok dari hal ini adalah untuk mengetahui siapa yang benar-benar berminat terhadap produk dan perusahaan kami. Beberapa bankir tampak menunjukkan sikap bahwa Starbuck yang kecil beruntung mendapat perhatian perusahaan investasi besar tersebut. Salah satu di antara bankir tersebut datang mengendarai mobil mewah namun tidak pernah merasa perlu untuk mengunjungi toko-toko kami.

Dan Levitan menyiapkan dan melakukan presentasi sepenuh hati, dan upayanya pun terlihat jelas. Dia bahkan membawa serta boss-nya, Jim Harmon, dan mereka mencermati *roasting plant* kami lebih lama daripada peserta lain, dan menunjukkan ketertarikan yang tulus dalam bisnis kopi kami. Laura melaporkan bahwa tim Dan Levitan bisa memahami keinginan besar kami. Hal tersebut membuat mereka mempunyai nilai lebih dibanding yang lainnya.

Setelah para bankir pulang, saya mengadakan diskusi panjang lebar dengan Craig Foley dan Jamie Shennan, anggota dewan, direksi yang menangani rencana IPO. Rencana kami adalah memilih dua di antara tujuh peserta. Kami juga telah mempunyai hubungan dekat dengan beberapa bank investasi. Namun, saya mempunyai insting yang kuat tentang Dan Levitan dan perusahaannya, dan staf yang lain juga sepakat.

Akhirnya, kami pun memilih dua perusahaan: Alex, Brown & Sons, yang mempunyai pengalaman bertahun-tahun dalam membawa banyak perusahaan seperti perusahaan kami untuk masuk bursa, dan perusahaan Dan Levitan, Werheim Schroder.

Dan Levitan menelepon saya dari Minnesota hari Minggu setelah itu, saat dia sedang menonton almamaternya, Duke, bertanding dalam partai final bola basket. Saya belum bisa memberi tahu dia mengenai keputusan yang kami ambil, karena saya belum memberitahu kandidat-kandidat yang tidak berhasil. Saya memintanya sedikit bersabar.

Akhirnya, saya menelepon dia pada hari Senin pagi: "Selamat! Anda berhasil". Dia sangat gembira.

Pilihan kami atas Alex, Brown & Sons, bukan suatu hal yang mengejutkan, karena perusahaan tersebut mempunyai spesialisasi dalam bekerja sama dengan perusahaan kecil seperti perusahaan kami. Namun demikian, beberapa orang heran karena kami memilih Wertheim Schroder, karena perusahaan tersebut tidak masuk dalam daftar kelompok A untuk tipe bisnis yang kami jalankan. Tapi waktu telah membuktikan bahwa kami membuat pilihan yang tepat, dan sampai sekarang kami masih bekerja sama dengan erat dengan kedua perusahaan tersebut.

Dalam pengalaman saya, relasi dan loyalitas dinilai terlalu rendah di sebagian besar perusahaan Amerika. Oleh karena itu, sebagian besar di antara kami tidak menyadari betapa pentingnya hubungan dengan orang yang bisa dipercaya. Hubungan yang buruk ataupun renggang tidak harus terjadi—dan bukan hal terbaik dalam menjalankan bisnis. Ada begitu banyak hal yang diperoleh dari hubungan dengan rekanan dan kolega yang mempunyai komitmen sama terhadap tujuan yang sama.

Ketujuh finalis bank investasi tersebut di atas tentu saja bisa melakukan pekerjaan yang kami butuhkan. Semuanya adalah perusahaan top. Bagi saya, secara pribadi, hal penting yang membedakan para pemenang dari finalis lainnya adalah komitmen dan rasa cinta yang mereka miliki. Dua bank investasi yang kami pilih, keduanya membawa kualitas ekstra dan menurut saya bisa membawa kami sampai ke puncak.

Seandainya saya memilih hari yang paling membahagiakan dalam karir bisnis saya, maka hari tersebut adalah 26 Juni 1992.

Itulah saat kami *go public*, saat saham Starbucks masuk bursa Nasdaq.

Rentang harga sasaran yang ingin kami capai adalah antara 14 hingga 16 dolar per saham, angka yang bisa dibilang tinggi yang lebih dari 60 kali pendapatan tahun sebelumnya. Beberapa pihak khawatir apakah perusahaan kami akan mampu mempertahankan harga tinggi tersebut, karena pasar IPO, yang semarak pada bulan Maret, tiba-tiba merosot, bahkan kemudian penerbitan saham memasang harga yang lebih rendah dari proyeksi mula-mula. Para penasihat kami memberikan rekomendasi untuk mengambil angka terendah dari rentang harga tersebut. Berbagai artikel surat kabar lokal memberikan peringatan agar investor-investor kecil berhati-hati dalam membeli saham perusahaan kami, karena harga dari sebagian besar saham baru jatuh setelah IPO. Sekali lagi, kami mengabaikan *conventional wisdom*. Kami menetapkan harga saham Starbucks 17 dolar, lebih tinggi dari rentang harga yang kami rencanakan pada awalnya.

Pada hari-H, sejumlah manajer senior dan saya sendiri pergi ke kantor broker di pusat kota Seattle, mengerumuni sebuah layar komputer untuk menyaksikan munculnya nama SBUX terbuka untuk diperdagangkan. Pada saat lonceng pembukaan, harga saham perusahaan kami langsung melompat menjadi 21 dolar. Kami bersorak gembira.

Hari itu, saham Starbucks merupakan saham nomor dua yang paling aktif diperdagangkan di Nasdaq. IPOnya meningkat menjadi 29 juta dolar, lima juta lebih besar dari yang kami harapkan. Menjelang lonceng penutupan, kapitalisasi pasar Starbucks berjumlah 273 juta dolar—lima tahun setelah saya membeli perusahaan tersebut dengan harga di bawah 4 juta dolar.

IPO Starbucks merupakan salah satu yang paling berhasil dalam tahun itu—dan membuat para *broker* di Wall Street mencaricari "Starbucks berikutnya". Harga saham kami tetap kuat dalam jangka waktu yang jauh lebih lama dari yang diprediksi oleh para analis Wall Street. Harga tidak pernah jatuh secara signifikan di

bawah harga pembukaan. Selama tiga bulan berturut-turut, harga saham kami naik sampai 33 dolar per sahamnya, membuat Starbucks bernilai hampir 420 juta dolar.

Menjadi perusahaan publik membuat Starbucks pun akhirnya mendapat suatu keharuman tertentu, yakni membawanya ke "divisi utama". Saham Starbucks sangat likuid, yang memungkinkan banyak orang di Starbucks, termasuk saya, untuk menguangkan opsi saham dan membeli berbagai hal yang kami inginkan atau yang sudah lama diimpikan. Hal ini juga menjadi insentif besar untuk menarik orang-orang berbakat, yang bergabung dengan kami bukan saja karena kegairahan dalam mengembangkan perusahaan yang bertumbuh pesat, melainkan juga karena nilai yang kami ciptakan.

Kesuksesan di Wall Street juga memberikan nilai tambah terhadap merek Starbuck. Hal ini memungkinkan kami kembali lagi ke pasar modal hampir setiap tahun dan meminta para investor untuk menanamkan lebih banyak uang untuk mendukung perusahaan yang semakin bertumbuh. Kami telah mengumpulkan modal hampir 500 juta dolar sejak pertama kali *go public* dengan mengeluarkan saham baru atau menjual obligasi yang dikonversikan menjadi saham jika harganya naik melewati level tertentu. Secara pribadi saya menikmati stimulasi intelektual dalam berinteraksi dengan orang-orang pintar yang telah saya temui di Wall Street, orang-orang yang bekerja keras dan memahami perusahaan kami. Saya juga menikmati tantangan dalam memformulasikan strategi bagi Starbucks untuk membiayai pertumbuhannya.

Akan tetapi, menjadi suatu perusahaan publik juga mempunyai kelemahannya sendiri. Bisnis Anda menjadi terbuka untuk diamati oleh siapa saja dan kehidupan pribadi Anda tiba-tiba kehilangan *privacy*. Dan yang paling penting adalah menjadi perusahaan publik membuat beban tanggung jawab kepada para pemilik modal makin meningkat, di samping adanya beban untuk memenuhi ekspektasi Wall Street.

Pada hari-hari sekitar saat perusahaan *go public*, ada tulisan di surat kabar yang benar-benar menjengkelkan saya. Seorang

analisis Wall Street yang gemar meramalkan terjadinya bencana dan menjual saham tanpa sebenarnya memiliki saham tersebut (*sell short*) memprediksikan bahwa Starbucks akan goncang. Dia yakin bahwa kami dinilai terlalu tinggi dan di akhir tahun harga saham kami akan jatuh menjadi 8 dolar per sahamnya. Komentar tersebut cukup mengganggu sukacita yang kami rasakan saat itu. Saya memotong tulisan tersebut dan menyimpannya di laci meja kerja di kantor. Setiap pagi selama enam bulan berikutnya, saya mengambil kembali klipings tersebut dan membacanya. Untungnya, prediksi analisis Wall Street tersebut salah besar. Kami sama sekali tidak terguncang, bahkan harga saham kami terus meningkat. Walaupun memang diselingi dengan gelombang naik-turun. Prediksi yang dibuat analis tersebut mengingatkan saya, setiap hari, akan biaya yang harus ditanggung jika kesalahan, biar sekecil apa pun, dibuat.

Seiring dengan kegembiraan menjadi suatu perusahaan publik, juga timbul kerendahan hati, setiap kuartal, setiap bulan, setiap hari, bahwa Anda adalah pelayan pasar modal. Persepsi tersebut mengubah cara dan pola hidup Anda, dan Anda tidak dapat lagi kembali seperti dulu, menjalankan bisnis dengan tenang. Kami mulai melaporkan penjualan setiap bulan, termasuk *comps*—pertumbuhan penjualan "komparatif" (*comparable growth of sales*) dari semua toko yang telah dibuka sekurang-kurangnya selama satu tahun. Kalau ada hal yang mengejutkan, saham langsung bereaksi. Menurut saya, *comps* bukan merupakan ukuran terbaik dalam menganalisis dan menilai kesuksesan Starbucks. Misalnya, ketika antrian menjadi sangat panjang di suatu toko, maka kami pun segera membuka toko baru di dekatnya. Para pelanggan sangat menghargai kenyamanan dan pendeknya baris antrian di toko-toko kami. Akan tetapi jika, yang memang biasanya terjadi, toko baru tersebut menjadi "kanibal" terhadap penjualan toko sebelumnya, sehingga angka pertumbuhan komparatifnya menurun. Dan Wall Street "menghukum" kami.

Selama beberapa tahun terakhir ini, kami telah menghadapi banyak orang skeptis di komunitas keuangan. Saham Starbucks selalu diperdagangkan dengan harga ganda dari pendapatan per saham. Ini membuat para *short seller* memfavoritkan saham kami. Mereka yakin bahwa saham Starbucks telah dinilai terlalu tinggi sehingga mereka berani bertaruh dengan menjual saham Starbucks tanpa sebenarnya memiliki saham kami, karena mereka yakin bisa membelinya kemudian saat harga saham jatuh. Sejak tahun 1992, kami mendapat suatu kehormatan sebagai salah satu nama teratas dalam daftar para *shortseller* itu. Sejauh ini sebagian besar orang yang memiliki kepercayaan teguh terhadap kami telah mendapat imbalannya, sedangkan orang-orang yang skeptis terbukti keliru.

Walaupun Wall Street telah mengajarkan banyak hal kepada saya, namun ajaran yang paling saya ingat adalah pemahaman betapa artifisialnya harga saham. Sangat mudah orang terjebak untuk memandangnya sebagai nilai riil perusahaan, atau bahkan nilai diri Anda sendiri.

Pada awal bulan Desember 1995, harga saham Starbucks mencapai rekor tertinggi, suatu kabar yang biasanya meningkatkan semangat di kantor. Padahal, kami baru saja tahu bahwa penjualan paket-paket Natal kami lebih rendah dari yang diprediksikan. Ketegangan pun terjadi dalam menunggu hasil akhir masa liburan yang kritis tersebut.

Pada permulaan bulan Januari, ketika kami mengumumkan *comps* bulan Desember hanya sebesar 1%, harga saham kami merosot dengan sangat tajam. Hanya dalam beberapa hari saja, kami kehilangan 300 juta dolar dalam nilai pasar, walaupun kami mengumumkan bahwa penjualan hanya menurun sebesar 5 juta dolar. Para investor yang khawatir menelepon saya dan bertanya, "Mengapa perusahaan Anda mempunyai kinerja yang sangat buruk?" The Wall Street Journal mengatakan bahwa perusahaan kami merupakan "bintang terang yang mungkin meredup". Para analis tampaknya yakin bahwa masa-masa pertumbuhan kami telah berakhir, bahwa bunga mekar itupun perlahan layu.

Pada kenyataannya, Starbucks tidak berubah banyak bulan itu. Walaupun penjualan kami lebih rendah dari yang diharapkan, pertumbuhan penjualan tahunan secara menyeluruh hampir mencapai 50%. Kami terus membeli dan memanggang kopi. Kami terus membuka satu toko baru setiap harinya. Kami melanjutkan rencana untuk berekspansi memasuki kota-kota baru dan memperkenalkan produk-produk baru.

Tiga bulan kemudian, harga saham kami meningkat kembali ke posisi tertinggi yang pernah dicapai. *Comps* perusahaan kembali sehat selama tiga bulan pertama tahun itu. Goldman Sachs, salah satu bank yang sudah mapan di Wall Street, yang tidak mempunyai konflik kepentingan, memprediksikan tingkat keuntungan yang lebih tinggi dan harga saham yang akan naik.

Saat itu, para investor kembali menelepon saya dan mengucapkan selamat—beberapa di antara investor tersebut adalah yang menelepon saya dengan penuh rasa kecewa Natal yang lalu.

Apakah yang telah berubah? Sekali lagi, tidak ada yang substansial. Starbucks masih merupakan perusahaan yang sama di bulan April dan di bulan Januari. Perbedaannya adalah Wall Street tiba-tiba memutuskan bahwa perusahaan kami mempunyai nilai yang lebih tinggi.

Menjalankan perusahaan publik secara emosional bagaikan naik *roller coaster*. Pada awalnya, Anda akan mendapat ucapan selamat seolah-olah Anda memang layak menerimanya. Kemudian, ketika harga saham jatuh, Anda merasa bahwa Anda telah gagal. Ketika harga naik kembali, Anda jadi merasa pening.

Pada tingkat tertentu, Anda perlu memutuskan hubungan dengan harga saham dan berkonsentrasi menjalankan bisnis. Anda harus tetap tenang dalam melewati saat puncak yang menggembarakan dan saat kejatuhan yang memusingkan. Hal tersebut terasa sulit bagi saya, terutama karena biasanya saya memberikan respon secara emosional. Memang saya menyadari perlunya untuk menunjukkan kepemimpinan yang kokoh dan konsisten pada saat suka maupun duka, atau untuk menenangkan kelabilan perasaan moral

orang-orang yang ada di sekeliling Anda. Yang paling penting adalah bahwa saya telah berusaha membuat keputusan-keputusan yang paling tepat bagi perusahaan, bukan apa yang tepat bagi harga saham. Itulah prestasi yang paling membanggakan saya di Starbucks.

Setiap *entrepreneur* bermimpi mendirikan perusahaan yang akan menjadi perusahaan publik. Tapi berapa banyak orang yang tahu apa yang akan dialami oleh sebuah perusahaan publik? Lagi pula, tidak semua perusahaan bisa mempunyai kehidupan publik yang indah seperti dialami Starbucks. Kehidupan publik yang kami alami sudah sangat menggoncangkan, bagaimana rasanya jika suatu perusahaan itu terjadi pada perusahaan-perusahaan publik benar-benar berkinerja buruk?

Akhirnya, ada satu pepatah yang tepat untuk melukiskan semua ini: Berhati-hatilah dengan apa yang Anda inginkan. Anda bisa saja mendapatkannya!

SENJATA RAHASIA STARBUCKS

Perusahaan Starbucks telah memberikan opsi saham (*stock option*) kepada semua orang, dari para manajer hingga para *baristas*-nya. Kini, para karyawan melihat hubungan antara kerja keras mereka dengan keuntungan yang didapat oleh Starbucks.

Jika saya harus menyebutkan satu hal yang menentukan keberhasilan Starbucks, maka hal tersebut adalah "bean stock". Itulah nama yang kami berikan terhadap skema *stock option* Starbucks. Dengan skema itu, kami mengubah setiap karyawan menjadi rekanan. Saya memang ingin untuk membagi kepemilikan perusahaan dan kesuksesan finansialnya dengan semua orang yang ada di Starbucks. Namun, saya tidak mengetahui bagaimana cara terbaik melakukan hal tersebut. Hampir semua rancangan yang ada hanya bisa digunakan oleh perusahaan-perusahaan publik, seperti rancangan *outright stock grants* dan program *stock purchase*, atau untuk eksekutif-eksekutif puncak seperti *stock options*.

Perusahaan-perusahaan yang dijalankan secara pribadi, seperti perusahaan kami saat itu, tidak bisa memberikan saham atau opsi saham karena saham tidak diperdagangkan secara publik.

Kami mempunyai tujuan yang berbeda. Tujuan saya adalah membuat hubungan antara nilai pemegang saham dengan imbalan jangka panjang bagi semua karyawan. Saya menginginkan agar mereka mempunyai kesempatan untuk ikut menikmati keuntungan hasil pertumbuhan perusahaan, dan untuk memperjelas hubungan antara kontribusi yang mereka berikan dengan nilai perusahaan yang semakin bertumbuh.

Akhirnya, kami melakukan sesuatu yang benar-benar baru. Walaupun kami merupakan suatu perusahaan perorangan, kami akan memberikan opsi saham bagi setiap karyawan di perusahaan, dari para manajer puncak hingga ke *baristas* yang melayani di toko-toko, sesuai dengan besar kecilnya gaji pokok yang mereka terima. Jika mereka, melalui upaya keras yang mereka lakukan, bisa membantu Starbucks makin sukses setiap tahun, dan jika Starbucks suatu ketika bisa menjadi perusahaan publik, maka opsi saham yang mereka punyai akan benar-benar bernilai tinggi. Artinya, kami telah memberikan kesempatan kepada mereka untuk menciptakan nilai mereka sendiri.

Beberapa orang telah berpikir keras untuk mencari nama dari rancangan ini, berusaha untuk kreatif. Bradley Honeycutt, seorang wanita yang bekerja di divisi sumber daya manusia, memunculkan nama "bean stock" pada suatu hari Minggu, ketika dia sedang lari pagi bersama suaminya. Nama tersebut tidak saja berhubungan erat dengan biji kopi (*coffee bean*) yang kami jual, melainkan juga mengingatkan *Jacks' beanstalk*, yang tumbuh menjalar tinggi ke langit. Demikian pula harapan kami dari Starbucks.

Pada bulan Mei 1991, kami secara resmi mempresentasikan gagasan tersebut kepada dewan direksi. Kekhawatiran terbesar mereka adalah bahwa rencana tersebut akan mengurangi prosentase kepemilikan saham para investor yang telah berani mengambil risiko yang benar-benar menanamkan dana. Saya telah mengantisi-

pasi keberatan tersebut dengan memberikan argumen bahwa menawarkan opsi saham akan memperkokoh perusahaan sehingga membantu perusahaan mencapai tujuannya baik dalam penjualan maupun keuntungan. Para investor mungkin hanya memiliki prosentase yang lebih kecil, namun nilai kepemilikan mereka akan tumbuh lebih cepat dan makin pasti. Ketika "bean stock" dibahas dalam sidang pada bulan Mei, dewan direktur akhirnya setuju dan mendukung. Mereka juga merasa sangat gembira menunggu-nunggu kemungkinan-kemungkinan yang bisa dihasilkan rancangan ini.

Sejauh yang saya ketahui, belum ada perusahaan lain yang telah mencoba rancangan opsi saham seluas dan seambisius "bean stock". Kami memberikan opsi saham kepada lebih dari 700 karyawan pada saat kami masih merupakan perusahaan privat. Untuk menerapkan rancangan ambisius tersebut, kami harus meminta izin khusus dari *Securities & Exchange Commission* (SEC). (SEC menganggap suatu perusahaan menjadi perusahaan publik jika perusahaan bersangkutan mempunyai lebih dari 500 para pemegang saham yang terdaftar.) Hingga saat ini, Anda hampir tidak dapat menemukan perusahaan lain, khususnya perusahaan pengecer (*retailer*), yang memberikan opsi saham bagi semua pegawainya. Perusahaan-perusahaan *software* dan perusahaan-perusahaan teknologi tinggi lainnya secara rutin menawarkan opsi saham, namun biasanya hanya khusus untuk para perancang program dan pegawai-pegawai yang mempunyai keterampilan yang tinggi. Dalam industri retail, hal seperti ini hampir tidak pernah terdengar.

Pemberian opsi saham pertama dilakukan pada tanggal 1 Oktober 1991, tepat setelah selesainya tahun fiskal. Setiap rekanan diberi opsi saham sebesar 12% dari jumlah gaji pokoknya setahun. Seorang rekanan yang mempunyai pendapatan 20.000 dolar setahun pada tahun 1991 lima tahun kemudian bisa menjual opsi saham yang diperolehnya pada tahun 1991 itu dan mendapat 50.000 dolar.

Bahkan tanpa jaminan bahwa opsi saham tersebut akan benar-benar bernilai, *bean stock* langsung mempengaruhi sikap dan kinerja setiap orang. Saya pun mulai mendengar komentar "Saya

tengah melakukan *bean stocking*"—ketika seseorang menjelaskan cara untuk menghemat uang perusahaan—katakanlah misalnya dengan cara bepergian menggunakan penerbangan tarif ekonomi guna menekan biaya perjalanan. Setiap orang pun tampil dengan gagasan-gagasan inovatif baru untuk mengurangi biaya, meningkatkan penjualan serta menciptakan nilai. Hal yang paling penting adalah mereka melayani pelanggan dengan sepenuh hati, layaknya seorang mitra kerja dalam usaha tersebut. Dan menurut saya, hal inilah yang telah membuat perbedaan besar dalam perusahaan kami.

* * *

MENGAPA KODAK BELUM BERES JUGA?

Oleh Linda Grant

George Fisher, seorang pemikir yang biasanya kalem dan rasional, sedang marah-marah. "Kesabaran kita habis. Dan sekarang kita berada di tepi jurang kehancuran," katanya sambil duduk di Rochester, di kantornya di New York baru-baru ini. CEO Kodak berusia 57 tahun itu tampak bersemangat ketika dia mengangkat secangkir kopi, walaupun begitu, persoalan besar belum terjawab: Apakah strategi ofensif yang baru saja diluncurkan—empat tahun setelah dia memimpin Kodak—sudah cukup, dan tepat pada waktunya? Musim panas lalu telah menyadarkannya, kesadaran yang sebenarnya sangat terlambat. Ketika penjualan-penjualan jatuh merosot karena kalah dari perang harga dengan Fuji Photo Film, dolar yang menguat, dan beberapa kegagalan di pasar, Kodak, bagaikan pesawat yang tiba-tiba kehilangan kekuatan, berhenti. "Pertumbuhan kita telah merosot dari 20% menjadi sekitar 7%," kata Fisher.

Akibatnya benar-benar fatal. Di Amerika Serikat, Kodak kehilangan tiga hingga empat poin pangsa pasarnya ke tangan Fuji Photo Film. Hasilnya, pendapatan operasional Kodak turun sebesar 34%. Fisher kemudian cepat melakukan penghematan sebesar 1 milyar dolar selama dua tahun terakhir, suatu kebijakan yang

sebenarnya telah disarankan oleh seorang analis Wall Street selama empat tahun. Setelah mengeluarkan 1,5 milyar dolar untuk melakukan restrukturisasi dan penjualan aset, Kodak pun hanya mendapat keuntungan sebesar 5 juta dolar atas penjualan tahun 1997 sebesar 14,7 milyar dolar. Sebagai perbandingan, keuntungan tahun 1996 sebesar 1,3 milyar dolar dari penjualan sebesar 16 milyar dolar. Hasil kuartal pertama tahun ini juga sama suramnya. Kodak hanya menghasilkan keuntungan 70 sen per saham, turun 7% dibandingkan tahun 1997, yaitu 82 sen per saham.

Kemarahan Fisher terlihat di balik sejumlah tindakan tegas yang dilakukannya untuk memulihkan kembali kinerja Kodak. Antara bulan Agustus dan Oktober lalu, dia memecat kepala-kepala tiga unit bisnis utama, yaitu, divisi *customer imaging*, Kodak *professional*, dan *digital & applied imaging*. Dia merumahkan 200 manajer dan 16.600 tenaga kerja, dan mengevaluasi ulang bisnis dan strategi. Dia juga mempercepat penggunaan teknik-teknik pemasaran baru. Dia memberikan bonus terkecil dalam sejarah, yaitu sebesar 2,06% untuk karyawan, tidak ada bonus sama sekali bagi dirinya sendiri dan manajer-manajer puncak, dan mengumumkan pemberian 100 opsi saham kepada 90.000 karyawan. Di tengah-tengah kegelapan itu, muncul seberkas sinar terang: China memilih Kodak untuk merestrukturisasi tiga perusahaan China yang mengalami kegagalan dan mengalokasikan dana lebih dari 1 milyar dolar untuk mempercanggih berbagai fasilitas di sana, terutama membangun infrastruktur fotografik, dalam beberapa tahun kemudian. Fisher menyebutnya sebagai "hal yang paling bersejarah yang pernah terjadi pada Kodak dalam 25 tahun terakhir ini".

Fisher yang mengambil alih Kodak pada bulan Desember 1993, masih harus menghadapi banyak persoalan di Rochester. Misalnya soal R&D. Tahun lalu, Kodak menghamburkan jutaan dolar untuk proyek-proyek tidak berprospek, yang sedikit sekali menghasilkan produk-produk kompetitif seperti membenahi *storage disk* optik berukuran 14-inci, salah satu bisnis yang telah ditinggalkan Kodak. Selama dua tahun, Fisher melakukan pengurangan dana sebesar

100 juta dolar hingga 150 juta dolar dari anggaran sebesar 1 milyar dolar. Jika suatu bisnis tidak mempunyai prospek jangka panjang yang bisa menghasilkan tingkat pengembalian modal yang memadai, yaitu keuntungan ekonomis yang kurang dari 13%, maka bisnis tersebut akan dievaluasi dengan serius. Belakangan ini Kodak mempunyai dua halaman yang berisi daftar proyek *digital imaging* yang sedang dievaluasi. Solusi atas bisnis bermasalah itu adalah: langsung ditutup, mencari mitra kerja untuk membagi biaya R&D, mengakuisisi bisnis lain yang bisa menyelamatkan, memproduksi di luar negeri, atau membuat suatu *joint venture*.

Sementara strategi baru Fuji mendapat sambutan konsumen di Amerika Serikat tahun lalu, masih begitu banyak kesalahan mendasar yang dilakukan Kodak. Seratus juta dolar yang dikeluarkan untuk memperkenalkan *advanced-photo system camera & film*, terbuang sia-sia karena produk tersebut gagal mengisi rak-rak toko dan tidak cukup banyak toko yang bisa memproses film tersebut. Tahun ini, Kodak telah kembali mengeluarkan 100 juta dolar untuk sistem tersebut, namun kali ini menggunakan suatu pendekatan yang lebih terfokus, yang dirancang oleh kepala pemasaran yang baru Daniel Palumbo, yang berusia 40 tahun. "Sepertiga jumlah pembeli kamera menginginkan harga kamera di bawah 50 dolar," katanya. "Walaupun begitu, model yang sedang kami kembangkan berharga lebih tinggi dari jumlah tersebut. Peluncuran kembali kamera dengan *advanced-photo system* tersebut, yang merupakan perkawinan antara kamera *digital* dan kamera *analog* yang dikembangkan oleh lima perusahaan besar, berjalan sukses pada Natal lalu. Penjualan produk unggulan tersebut memberikan kontribusi sebesar 20% dari total penjualan kamera Kodak.

Palumbo, yang datang dari Procter & Gamble pada bulan Mei, tengah berupaya untuk mencari terobosan dalam pendekatan pemasaran Kodak. *Repositioning* merek (*brand*) Kodak yang dilakukannya sedang diperkenalkan di berbagai toko di AS. Dengan meneliti berbagai data yang ada, Palumbo akhirnya menemukan bahwa lebih dari 80% dari total penjualan Kodak dihasilkan oleh

kurang dari 20% jalur produk yang dimiliki Kodak. Oleh karenanya, Palumbo menghapus 27% dari jenis produk yang dijual, dan menampilkan kemasan baru, serta meluncurkan iklan-iklan baru. Promosi dan display produk di dalam toko (*in-store presentation*) mengelompokkan film produksi Kodak dalam tiga bagian. Pertama, yang disebut dengan Max, akan menawarkan dua jenis kecepatan film, yang memenuhi kebutuhan standar. Bagian ini juga menampilkan kamera sekali pakai, yang biasa disebut dengan Max. "Hal tersebut merupakan versi 'intel-inside' kami," kata Palumbo. Yang kedua adalah khusus untuk para pelanggan yang sensitif terhadap harga, yang beralih ke film merek Fuji pada musim panas lalu, tersedia Kodak Gold dengan kecepatan 100 dan 200. Yang ketiga adalah untuk para konsumen yang membutuhkan film dengan spesifikasi tertentu tersedia Anvanti, Royal Gold, Elite dan Kodachrome.

Palumbo juga merencanakan memperbesar anggaran iklan Kodak. "Rasio belanja media terhadap total penjualan Kodak lebih rendah dari perusahaan-perusahaan kelas dunia lainnya, maka belanja iklan kita akan meningkat" kata Palumbo. *Ad Age*, majalah periklanan mengatakan bahwa perusahaan tersebut akan berbelanja 25% lebih besar pada tahun 1998 dibandingkan pada tahun 1997. Tak seorang pun di perusahaan Kodak yang menyangkal angka tersebut.

Gerakan-gerakan ini tampak cukup berbobot, namun banyak kritikus merasa heran mengapa butuh waktu sangat lama untuk sampai pada keputusan-keputusan itu. "Saya bertanggung jawab atas kinerja tahun 1997, tapi menurut saya, *scorecard*-nya harus disusun melingkupi strategi untuk satu dekade," kata Fisher. "Memang ada beberapa ketidakberesan yang serius. Kini tiba saatnya untuk mempunyai kepemimpinan baru, yang jauh lebih agresif. Mulai sekarang, kita akan berusaha mungkin menekan biaya, sehingga apa pun yang terjadi pada dolar atau harga produk, kita masih tetap menghasilkan keuntungan yang tinggi. Kita juga telah merancang sistem kompensasi manajemen perusahaan sehingga

semua pihak juga akan langsung terkena dampak dari kinerja yang buruk."

Tidak bisa dipastikan apakah Fisher bisa mengembalikan fokus perusahaan Kodak. Pada bulan Mei 1994, ketika Fisher mengumumkan bahwa dia akan mendivestasi Sterling Drug dan perusahaan-perusahaan pendukungnya, orang-orang sangat terkesan sehingga ada semacam *halo effect* untuk setiap langkah yang kemudian diambilnya. Dua tahun pertumbuhan yang solid mengukuhkan reputasinya, dan menjelang bulan Februari 1997, saham perusahaan itu mengalami peningkatan berlipat ganda, dari 40 dolar menjadi 94,25 dolar per lembar. Kemudian, pada bulan September 1997, setelah keuntungan tahun itu diumumkan, mengalami kejatuhan kembali, dan harga sahamnya merosot menjadi 56 dolar. Eugene Glatzer, analis Fortis Advisers, yang tidak pernah mengubah pandangannya bahwa Kodak merupakan suatu bisnis yang telah matang yang tidak bisa bertumbuh lagi. "Fisher bergerak terlalu lambat dan tidak mempunyai *a sense of urgency*. Sekarang dia tengah mengalami persoalan kredibilitas yang serius."

Fisher telah meminta bantuan Presiden Daniel Carp untuk melakukan evaluasi ulang atas strateginya secara menyeluruh. Pandangan yang diberikan Daniel adalah bahwa Kodak harus kembali pada tujuan awal yaitu meyakinkan para pelanggan bahwa Kodak telah bisa menjawab persoalan mereka. Dia menunjuk contoh film baru, E200, yang bisa membantu Kodak merebut kembali penjualan kepada para fotografer profesional yang sudah lama beralih ke Fuji. Karena Fuji telah memakan penjualan Kodak kepada para profesional dengan meraih reputasi keunggulan teknis yang sangat kuat, maka ketika Kodak memperkenalkan film baru pada Olimpiade Musim Panas tahun 1996, orang-orang menolak untuk menggunakannya. Akan tetapi, film baru Kodak E200 telah membangkitkan kembali reputasi perusahaan Kodak di antara para fotografer profesional. Heiz Kluetmeier, seorang fotografer senior untuk proyek-proyek khusus Sports Illustrated, mengatakan, "Di sudut atau suatu titik meja saya, tidak akan pernah ada satu pun film Kodak. Dan

saat ini, keadaannya terbalik. Dia hampir tidak pernah memakai Fuji."

Carp, yang baru saja menginjak usia 50 tahun, merupakan orang yang perlu didengarkan dengan serius karena dia merupakan "orang asing" di Rochester. Masa kecilnya dihabiskan di Wytheville, Va., seorang peneliti di Massachusetts Institute of Technology, dan bekerja untuk perusahaan Kodak di Kanada, Amerika Latin dan London sebelum dia kembali ke AS menjadi *assistant officer* bidang operasionalisasi. "Industri ini berkembang pesat, dan pertanyaannya adalah, Bisakah Kodak mengikuti perkembangan yang pesat ini?" katanya. "Itulah inti tantangan yang dihadapi Kodak." Dia melihat perlunya membangun *software operations* Kodak di Silicon Valley Boston dan armada penjualan dan pemasaran yang terdiri dari 1.000 orang di Atlanta, karena kota-kota tersebut bisa menyediakan tenaga ahli yang mempunyai keterampilan yang dibutuhkan Kodak. Yang lebih penting lagi, dia tahu pentingnya menempatkan orang-orang yang memahami persaingan dan posisi daya saing.

Untuk mencapai tujuan tersebut, Carp telah membangun suatu tim perakitan yang kuat, yang mencerminkan pemikiran barunya atas Kodak. "Saya pikir saya telah menunjukkan pada tahun 1997 bahwa jika Anda tidak dapat menjalankan peran dengan baik, Anda harus melimpahkannya kepada orang lain yang mampu melakukannya" kata Carp. Dia telah memilih Robert Kee-chan, yang berusia 50 tahun, yang telah hidup lama di New Zealand dan Spanyol, untuk menjadi presiden divisi *consumer imaging*. Dan dia memilih Patrick Siewert, yang berusia 42 tahun, yang terlibat penuh dalam operasionalisasi Kodak di Kanada, London, dan Hongkong, untuk menjadi presiden salah satu bidang Kodak, yaitu bidang pengembangan produk-produk khusus untuk para fotografer profesional. Siewert merupakan orang ketiga yang menduduki posisi tersebut sejak musim panas lalu—dia menangani tugas tersebut selama empat bulan sebelum beralih menangani *consumer imaging*—dengan demikian tidak mengherankan kalau

dalam posisi barunya dia banyak mengalami kesimpangsiuran. Kodak telah memprovokasi kemarahan para fotografer profesional dengan mengirimkan surat yang menganjurkan agen-agen periklanannya untuk menghemat uang dengan menyewa fotografer-fotografer profesional Kodak daripada harus menyewa tenaga dari luar. Untuk meredakan kemarahan mereka, Siewert mengundang Les Rieses, presiden The American Society of Media Photographers ke markas besar Kodak di Princeton Junction, N.J. "Jika untuk menebus kesalahan ini saya harus merangkak berkeliling saya akan melakukannya," katanya. Kodak berhenti menggunakan fotografer sendiri, kemarahan Riese bisa diredam dan celana Siewert tidak perlu sobek, karena ia tidak jadi merangkak berkeliling.

Untuk bisnis digital yang banyak memiliki persoalan, Fisher membawa masuk Willy Shih, usia 47 tahun, yang masuk bulan Juli dan pada bulan Agustus telah menggantikan atasannya, Robert Unterberger. Dia meraih gelar Ph.D. dari Universitas Berkeley dan pernah bekerja di Silicon Graphics, Digital Equipment, dan IBM. "Saya datang kemari karena George Fisher," katanya tanpa ragu-ragu, "dan saya akan merekrut orang-orang terbaik di sini." Rochester yang suram bukan merupakan impian California; San Jose Mercury baru-baru ini memberitakan bahwa Shih akhirnya memutuskan pindah ke Rochester dengan alasan yang hanya diketahui Tuhan.

Akan tetapi, Shih melihat adanya peluang yang sangat besar: berhentilah melakukan hal yang bodoh. Untuk itu, dia membentuk tim-tim operasional guna mempelajari secara seksama berbagai persoalan dalam menangkap, menyimpan, dan mengaplikasikan gambar-gambar digital. Misalnya, pabrik baru CD yang didirikan Kodak di Irlandia menaikkan biaya pembuatan CD sehingga harga eceran naik dari 4 dolar menjadi 5 dolar. Sebuah perusahaan Taiwan memasuki bisnis tersebut dan menekan turun harga secara drastis, menjadi 1,5 dolar. Kinerja keuangan operasi Kodak berubah dari 100 juta dolar keuntungan menjadi 100 juta dolar kerugian. Dalam tujuh bulan terakhir, tim yang dibentuk Shih telah berhasil

mendorong tingkat keuntungan perusahaan tersebut dari rentang rendah 60% menjadi lebih dari 90% dengan hanya menggunakan sepertiga tenaga kerja, dengan demikian memotong setengah biaya. "Pengalaman kritis saat sekarat bisa memfokuskan pikiran," kata Shih.

Dengan jumlah kerugian 440 juta dolar tahun lalu yang semuanya bersumber dari bidang usaha digital, pertimbangan dan evaluasi ulang telah dilakukan secara serius. "Jika kita menganggap bahwa film adalah masa lalu dan masa depan kita adalah digital, maka kita akan mendapatkan banyak persoalan. Tetapi, jika kita menganggap bahwa masa lalu kita adalah bisnis foto dan masa depan kita juga bisnis foto, maka kita akan menggunakan teknologi apapun yang ada," kata Fisher. Itulah kuncinya, dan hal ini telah membangkitkan istilah "digitalisasi" di Kodak. "Menangkap gambar" tidak harus merupakan proses digital, yang merupakan kabar baru bagi Shih ketika dia mengambil alih pekerjaan itu. "Saya sangka saya akan bekerja dalam bidang kamera digital, ternyata semua itu hanya merupakan sarana untuk mencapai tujuan atau sasaran akhir."

Yang dibicarakan Shih adalah suatu revolusi bagaimana konsumen akan menggunakan berbagai bentuk gambar foto di masa depan. Gambar-gambar dapat diambil dengan menggunakan kamera digital—atau dengan kamera standar yang memakai film—film tradisional dan kemudian di-*scan* ke komputer atau ke dalam CD—untuk pengolahan, penyimpanan dan pencetakan. Setelah di-*scan*, maka gambar-gambar foto tersebut pun sudah siap dikirim kepada handaitolan atau kenalan di seluruh dunia melalui Internet. Pergilah ke bilik Image Magic Print, sebuah produk Kodak terbaru, dan dengan membayar 3 dolar, foto Anda bisa disatukan dengan tubuh seorang model. Atau pergilah ke Image Magic Theatre, bentuk tawaran yang lain, dan dengan membayar 10 dolar, Anda sudah bisa berpose dengan Land Rover di Mars atau dengan Godzilla. Saat ini Kodak mempunyai mesin-mesin Image Magic sebanyak 20 buah dan sedang diupayakan untuk memasang ribuan

lainnya. Kodak juga baru saja mengirimkan 10 buah Image Magic Theatre ke sejumlah tempat seperti Universal Theme Park dan Disney World.

Divisi Shih juga tengah berkonsentrasi dalam perjuangan hari-demi hari bersaing dalam pasar yang terus berkembang pesat untuk kamera-kamera digital, dan dia terus memperhatikan dengan cermat posisi Kodak. "Kami mempunyai pangsa pasar dunia sebesar 20%. Jika dihitung dalam nilai dolar, kami juga merupakan salah satu perusahaan yang menduduki posisi puncak di AS. Kami menduduki urutan nomor 1 di Eropa, dan kami juga mempunyai prestasi yang sangat baik di Jepang. Kami harus memilih di mana harus memberikan nilai tambah dan melakukan komoditisasi kami tidak dapat memberikan penambahan nilai." Guna membantu penjualan kamera digital ke seluruh dunia, Kodak telah membeli 51% saham Japan Chinon Industries tahun lalu dan akan menggunakan perusahaan tersebut dalam melakukan perakitan model-model kamera digital terbaru.

Setelah 4,5 tahun memegang jabatan tersebut, George Fisher masih harus melakukan banyak hal. Dia telah merekrut banyak tenaga pemasaran dan tenaga teknis yang harus ditempatkan, dan dia juga harus membuktikan bahwa Kodak bisa merealisasikan *masterplan*-nya tanpa cacat. Jika semua berhasil, maka suatu titik balik akan segera menjadi kenyataan dalam waktu setengah tahun ke depan dan menghasilkan pertumbuhan pendapatan per lembar saham sebesar 10%. Fisher jelas-jelas merupakan seorang eksekutif yang mempunyai kemampuan prestasi yang hebat, dan tak seorang pun di antara "orang-orang yang bijaksana" di Wall Street yang mengikuti perkembangan Kodak mengatakan bahwa Fisher akan gagal. Akan tetapi, tak seorang pun pula yang bersedia bertaruh bahwa Fisher akan berhasil.

* * *

STRATEGI "SMART BOMB" GENERAL ELECTRIC

Oleh Linda Grant

Menyamai kejituan para pilot dalam perang teluk, para eksekutif General Electric membidik hanya pasar-pasar Asia, di mana mereka bisa meraih tingkat keuntungan investasi sebesar 20%. Hasilnya: General Electric tengah menghantam Whirlpool dan Maytag.

Banyak perusahaan dewasa ini menjalankan suatu pendekatan yang disebut *one-size-fits-all* (satu untuk semuanya) dalam proses manufaktur dan pemasaran. Namun demikian, General Electric (GE) yakin bahwa formula tersebut terlalu mentah untuk menggali harta karun yang diburu. Perusahaan ini telah melancarkan suatu strategi yang disebut dengan "**smart bombing strategy**". Beginilah strategi tersebut dijalankan di Asia, di mana penjualan berbagai peralatan rumah tangga meningkat 12% per tahun: eksekutif-eksekutif GE menilai secara cermat ciri khas dan kekhususan setiap negara, kemudian merancang produk, merek, sarana manufaktur, pemasaran, dan strategi penjualan sedemikian rupa supaya setiap dimensi tersebut mempunyai kinerja terbaik. Mereka mengukur berbagai faktor seperti kualitas dan kekuatan pesaing lokal, potensi pertumbuhan pasar, dan ketersediaan tenaga kerja yang terampil.

Tujuan yang hendak diraih adalah: menghasilkan keuntungan tertinggi yang mungkin bisa diraih atas total investasi yang sedapat mungkin ditekan.

Kepala ahli strategi "smart bomb" tersebut adalah CEO GE yang bernama David Cote (dibaca *kot-i*), orang jenius yang berusia 44 tahun yang dianggap oleh para *headhunter* dan para analis Wall Street sebagai orang yang akan menggantikan Jack Welch (CEO GE yang kini sudah berusia 61 tahun). Di atas semuanya, Cote memberikan penekanan pada aturan sangat ketat atas berbagai pengeluaran modal (*capital outlay*). Eksekutif bertubuh tinggi dan berpenampilan informal tersebut, yang mengenakan pakaian kasual dilengkapi dengan jaket dan dasi pada pagi hari yang panas di kantor pusat Louisville, memberikan penjelasan sebagai berikut: Usaha ini tidak memberikan imbalan atas investasi, oleh karena itu kita harus berhati-hati dalam menggunakan uang yang ada." Yang menjadi alasan utama pendekatannya yang sangat ketat ini adalah karena GE tidak mempunyai ruang yang cukup lapang dari sisi penetapan harga jual. Harga-harga alat rumah tangga lebih rendah dibandingkan beberapa tahun sebelumnya—belum lagi jika memperhitungkan tingkat inflasi. Kulkas yang belum lama ini harganya 800 dolar, sekarang turun menjadi 750 dolar. Cote selalu mengulang-ulang mantra yang diperdengarkan ke seluruh GE: "Kita melakukan manajemen pasar, bukan manajemen pabrik". Jika diterjemahkan, maka mantra tersebut mempunyai arti bahwa tidak ada gunanya melakukan produksi di luar negeri jika tidak meningkatkan nilai perusahaan secara keseluruhan. Tidak ada bujukan yang mampu mengubah permintaan Cote dalam hal tingkat pengembalian investasi GE di Asia. "Pengembalian investasi tersebut memang tinggi, karena kita tidak mempunyai banyak uang untuk diinvestasikan," katanya sambil tersenyum ringan.

Strategi "smart bomb" General Electric di Asia timbul dari suatu kegagalan. Wakil presiden pemasaran Bruce Albertson dikirim dari pabrik GE di Louisville pada tahun 1992 untuk membuka kemungkinan investasi GE di China karena pendirian pabrik

di China bisa memasok kebutuhan produk untuk pasar-pasar dari Lautan India hingga ke Laut Karang (*Coral Sea*). Putra asli Florida berbadan langsing dan berusia 50 tahun ini melakukan evaluasi yang sangat cermat satu demi satu kandidat yang ada. Selama berbulan-bulan, dia berusaha keras mengumpulkan data tentang mitra potensial *joint venture*, kemudian terbang kembali ke Louisville, hanya untuk menerima penolakan karena angka-angka yang dihasilkan tidak cocok. Setelah kembali lagi ke China, dia harus memulai lagi proses tersebut secara keseluruhan. Akan tetapi, kelebihan kapasitas yang luar biasa besar di negeri tersebut (di provinsi Guangdong sendiri saja ada lebih dari 100 pabrik pendingin udara), merek-merek lokal yang jumlahnya sangat banyak, teknologi kuno, dan distribusi yang parah menambah banyaknya sisi negatif yang harus dihadapi. Tak satu pun perusahaan mampu memberi jalan bagi tuntutan tingkat pengembalian investasi yang diminta GE yaitu antara 20% hingga 25%.

Albertson pun mengubah taktiknya. Ketimbang melakukan investasi di suatu pabrik sentral yang harus melayani seluruh wilayah Asia, GE akan melakukannya di setiap negara dan wilayah. China sendiri terkenal karena jalan-jalan yang jelek dan transportasi primitif. Oleh sebab itu, maka langkah pertama yang diambil adalah membentuk suatu perusahaan *joint venture* dengan distributor musiman yang disebut Shanghai Communication & Electrical Appliances Commercial Group. Karena kelompok itu memahami negeri tersebut, maka perusahaan *joint venture* itupun melakukan identifikasi berbagai pabrik yang tersebar di seluruh negeri tersebut yang mempunyai kemampuan untuk memproduksi produk-produk GE. Untuk memastikan bahwa standar produk GE dipegang oleh pabrik lokal, maka GE akan menerbangkan suatu tim ahli yang khusus menangani kualitas, teknologi, pelayanan, proses manufaktur, pencatatan, pengumpulan, dan keterampilan-keterampilan lain yang seluruhnya dinamakan "*bubble assignment*". Setiap anggota tim tersebut berada di sana sejauh dibutuhkan, misalnya selama satu minggu hingga enam bulan—untuk

memastikan para pemasok memenuhi standar GE. Salah satu aspek kunci strategi tersebut adalah membentuk *joint venture* dengan berbagai perusahaan lokal yang mempunyai pengaruh di pasar regional dan nasional. Gagasan dasarnya adalah untuk mencari kelompok-kelompok yang dapat memotong biaya dan menyediakan keahlian supaya strategi pemasaran dapat tercapai setepat mungkin. Selama tiga tahun pelaksanaan "**smart bombing strategy**", GE di Asia telah menghasilkan *joint venture* yang terdiri dari berbagai macam warna dan corak. Pada tahun 1995, misalnya, perusahaan bekerja sama dengan retailer berdiskon tinggi Jepang, Kojima. Hasilnya mampu menghilangkan banyak lapisan distributor. Penghematan seperti itu membuat kulkas, mesin cuci, mesin pengering buatan Amerika menjadi sangat murah. Harga kulkas yang biasanya 10.000 dolar, tiba-tiba turun drastis menjadi 4.000 dolar. Surat kabar lokal membuat *headline* menghebohkan: GENERAL ELECTRIC MENGGUNCANGKAN PERUSAHAAN LOKAL, HARI GELAP BAGI PRODUSEN-PRODUSEN ALAT RUMAH TANGGA JEPANG—karena sekitar 20.000 produk alat rumah tangga listrik GE terjual di pasaran pada bulan pertama.

Bagi Cote dan gengnya, keindahan strategi "**smart bomb**" tersebut terletak pada nuansa-nuansa dan fleksibilitasnya. Di China, GE harus mengambil pendekatan "**tembakkan ke beberapa sasaran**" dalam membuat dan menjual alat-alat rumah tangga. Di India dan Filipina, General Electric beruntung bisa bertemu dengan para mitra yang secara finansial sehat dan mempunyai sarana teknologi lengkap, yang cukup kuat untuk memasok barang ke seluruh penjuru negeri tersebut. Godrej, pembuat kulkas dan produk-produk mesin cuci paling top di India yang berlokasi di Bombay, dan Philacor di Manila, yang menduduki peringkat kedua dalam penjualan alat-alat rumah tangga elektronik di negeri itu, melampaui kriteria kualitas dan biaya General Electric.

Dengan membidik tepat ke setiap pasar, kata Cote dengan bangga, divisi produk alat-alat rumah tangga elektronik GE telah dapat meraih keuntungan di Asia sejak minggu pertama mulai

beroperasi pada bulan Januari 1994. Tahun lalu, pendapatan divisi tersebut naik menjadi 11,8% dari 6,4 miliar dolar penjualan. Pada saat yang sama, rata-rata penjualan industri turun sebesar 5,7%. Perusahaan induk GE tidak secara khusus menyebutkan penjualan anak perusahaan berdasarkan wilayah, namun para analis memprediksikan bahwa bisnis produk alat-alat rumah tangga GE telah mendapatkan total peningkatan sebesar 320 juta dolar keuntungan dari penjualan luar negeri selama tiga tahun terakhir ini.

Perkembangan tersebut sangat kontras dibanding dengan para pesaing GE. Whirlpool, manufaktur produk alat-alat rumah tangga terbesar Amerika Serikat, dengan penjualan sebesar 8,5 miliar dolar pada tahun 1996, telah menumpukkan kerugian sebesar 142 juta dolar di pasar-pasar Asia selama tiga tahun terakhir. David Whitwam pimpinan Whirlpool membela investasi besar Whirlpool pada fasilitas-fasilitas produksi di China dan India sebagai hal yang penting bagi pertumbuhan masa depan perusahaan di sana. Maytag, dengan penjualan 3 miliar dolar, juga telah guncang di luar negeri. Walaupun begitu, perusahaan tersebut menginvestasikan modal sebesar 35 juta dolar tahun lalu dalam suatu *joint venture* dengan sebuah perusahaan mesin cuci yang berkembang pesat di Cina. Maytag berencana untuk menginvestasikan 35 juta dolar lagi untuk memperluas operasi *joint venture* tersebut ke produk kulkas. Electrolux yang memproduksi produk-produk alat pendingin dan yang mempunyai omset 16 miliar dolar masih merupakan pemain minor di Asia.

Cote mengatakan bahwa dia sedang mempelajari bagaimana strategi "**smart bomb**" bisa lebih pintar. Yang paling penting katanya, adalah memilih mitra yang mempunyai reputasi bagus yang mempunyai tujuan dan sasaran yang hampir sama. Misalnya, tidak semua perusahaan-perusahaan asing terfokus pada maksimalisasi keuntungan. Jika perusahaan-perusahaan tersebut merupakan perusahaan milik negara atau milik keluarga-keluarga yang berpengaruh, maka konsentrasinya lebih pada penciptaan lapangan kerja atau untuk meningkatkan prestise.

Untuk saat ini, strategi "smart bombing" telah menyebar ke 11 bisnis perusahaan GE sehingga makin banyak manajer yang terus mencari mitra *joint venture* yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan mengenai suatu bisnis tertentu. Baru-baru ini, GE memperkenalkan suatu kulkas baru yang dilengkapi dengan penyaring air yang dirancang oleh nama besar dalam usaha produk seperti ini, Culligan. Untuk pertama kalinya divisi produk alat rumah tangga membangun hubungan kerja sama dengan mitra yang sangat kuat di Amerika Serikat. GE juga sedang melakukan kerja sama dengan mitra yang lain dalam memperkenalkan suatu jalur sistem yang menyempurnakan dan memfilter air keran rumah tangga. Dalam upaya menyelaraskan diri dengan strategi "smart bomb" GE, para perancang strategi di GE telah melakukan analisis yang sangat cermat terhadap berbagai pasar khusus untuk sistem baru tersebut dan akan mencari target konsumen potensial yang tepat. Dengan demikian, tidak mengherankan kalau nama sistem baru tersebut menjadi semacam *homage* terhadap teknik-teknik GE tersebut yang akan membantu penjualan sistem baru itu sendiri. Sistem baru tersebut akan diberi nama "Smart Water".

* * *

BAGIAN II

IDE-IDE BARU UNTUK PENGEMBANGAN BISNIS

BERANIKAH ANDA MENGUNGKAPKAN SEMUANYA?

Oleh Justin Fox

Ada bukti kuat bahwa perusahaan akan mendapatkan banyak manfaat jika membiarkan investor potensial meneliti semua pembukuan mereka. Tetapi, siapa yang berani mencoba?

Ini mungkin merupakan suatu pemikiran yang radikal bagi Anda: pasar keuangan (*financial market*) yang ada sungguh-sungguh efisien. Artinya, nilai yang diberikan pasar keuangan kepada perusahaan sudahlah tepat. Para investor yang bermain dalam pasar tersebut bukan orang-orang yang tidak berpikir. Mereka biasanya bisa menembus "layar berkabut" yang disajikan para akuntan dan mempelajari realitas ekonomi suatu perusahaan. Kalau mereka ragu-ragu apakah bisa melihat yang sesungguhnya, maka keraguan itu diwujudkan dalam hukuman bagi perusahaan—bahkan perusahaan yang sebenarnya tidak berdosa—dengan menjatuhkan harga saham perusahaan itu.

Oleh karena itu, tidak ada gunanya memoles angka pendapatan supaya kelihatan menawan. Supaya harga saham perusahaan Anda naik —dan yang berarti menurunkan, biaya modal perusahaan— satu-satunya cara terbaik adalah dengan mengatakan kebenaran yang sesungguhnya. Ini jauh lebih mendasar daripada apa

yang dituntut *Securities and Exchange Commission* (badan pengawas pasar modal) atau *Generally Accepted Accounting Principles* (prinsip akuntansi yang diterima umum).

Semua ini sesungguhnya merupakan pemikiran standar di antara para akademisi dalam bidang akuntansi dan keuangan. Fakta bahwa hal ini belum pernah direalisasikan oleh para praktisi—seperti para eksekutif puncak dan eksekutif keuangan puncak—mengherankan para profesor dalam bidang ini. "Manajer-manajer yang bersedia mengeluarkan banyak biaya untuk melakukan riset pasar tentang produk dan jasa tidak mau mengeluarkan satu sen pun untuk mengetahui apa yang ingin diketahui pasar modal tentang perusahaan mereka," kata salah satu profesor tersebut, Paul Miller.

Saat ini Paul Miller, seorang profesor akunting di Universitas Colorado tampil untuk melakukan perubahan. Dia menginginkan perusahaan-perusahaan Amerika—yang mengalami berbagai perubahan signifikan selama dua dekade terakhir ini khususnya dalam cara pandang terhadap kepuasan konsumen, kualitas produk, dan manajemen persediaan—juga melakukan perubahan serupa dalam bidang laporan keuangan.

Perjuangan yang dilakukan Paul Miller belum begitu berhasil. Ajarannya laku untuk kalangan yang memang sudah sadar akan hal ini, seperti *Financial Accounting Standards* (Standar Akuntansi Finansial). Namun Miller juga sangat ingin berbagi impian besar tersebut dengan perusahaan-perusahaan Amerika—jika dia bisa mendapatkan orang yang bersedia membawanya masuk ke dalam rapat direksi perusahaan-perusahaan tersebut. Impian Miller yang ingin segera diwujudkan adalah suatu dunia di mana perusahaan tidak lagi memandang laporan keuangan sebagai suatu beban berat yang dipaksakan SEC. Perusahaan-perusahaan tersebut sebaliknya harus bersaing satu dengan yang lain untuk tampil siapakah yang membuka secara lebih transparan tentang semua hal. Perusahaan-perusahaan tersebut harus memberikan berbagai informasi secara detil yang berorientasi masa depan untuk membantu para inves-

tor memprediksi arus kas di masa depan. Perusahaan-perusahaan harus menerbitkan laporan keuangan setiap bulan atau setiap minggu, tidak hanya setiap kwartal. Hasil yang signifikan adalah berkurangnya kekhawatiran atau ketidakpastian yang dirasakan para investor. Hal ini akan membuat para investor bersedia untuk membiayai saham perusahaan dengan harga yang lebih tinggi dan untuk menerima bunga yang lebih rendah atas obligasi yang dikeluarkan perusahaan.

Miller mengakui bahwa ketika dia melangkah maju dan bersuara, gaung bunyinya tampak lebih bersifat sebagai upaya moralisasi. Sesungguhnya memang, dia melakukan upaya moralisasi. Jika dia ditanya perihal bahwa kadang-kadang, dalam periode-periode tertentu, seni akunting yang dilakukan bisa membodohi para investor dan menjadi semacam balsem bagi harga saham suatu perusahaan, Miller akan memberi respon agak kasar: "Seandainya Anda pergi ke suatu bank, lalu bisa bebas setelah merampoknya, itu bagus juga."

Sudah sejak lama banyak artikel-artikel jurnal akademis yang mendukung Miller. Ada banyak pula teori-teori yang secara luas diterima yang menjelaskan bahwa ketidakpastian dan informasi yang tidak memadai meningkatkan risiko yang ditanggung para investor—dan karenanya meningkatkan harga yang dituntut para investor untuk modal mereka. Tetapi bukti memang belum ada. Belum ada orang yang mampu untuk melakukan suatu pengujian empiris yang memperlihatkan secara obyektif bahwa transparansi yang tinggi dalam laporan keuangan akan meningkatkan harga saham suatu perusahaan. Beberapa hasil penelitian secara tidak langsung memberikan bukti: studi yang baru-baru ini dilakukan berhasil menyingkapkan bahwa perusahaan-perusahaan yang lebih membuka dirinya lebih banyak diikuti oleh para analis sekuritas perusahaan. Yang perlu diambil adalah suatu lompatan inferensial, bahwa semakin banyak analis yang merekomendasikan saham perusahaan Anda berarti harga saham yang makin tinggi.

Namun demikian, jelas kalau lompatan seperti itu bukan merupakan lompatan yang bersedia dilakukan para eksekutif puncak atau eksekutif keuangan puncak. "Saya yakin bahwa keterbukaan atau transparansi itu suatu hal penting", kata John Chambers, CEO Cisco System. "Akan tetapi, jika kita harus membuka semua hal, setiap saat, itu sama saja dengan mengacaukan pasar keuangan."

Jerome York, mantan CFO Chrysler dan IBM, yang sekarang menjadi wakil presiden Kirk Kerkorian's Tracinda Corp, menambahkan: "Pasar-pasar keuangan yang walaupun efisien masih tetap membenci dua hal: yaitu volatilitas dan kejutan."

Miller menemukan bahwa para investor yang sangat membenci volatilitas dan kejutan—yang biasanya adalah manajer reksa dana yang terobsesi dengan harga pasar rata-rata—merupakan investor-investor yang tidak perlu diakomodasi oleh perusahaan. "Manajemen suatu perusahaan perlu untuk secara sadar dan sengaja memilih segmen pasar yang dilayani," katanya. "Laporan keuangan yang lebih menyeluruh akan menarik para investor yang mencari manajemen yang layak dipercaya yang bisa berprestasi secara konsisten dalam jangka panjang."

Hal ini kedengarannya menarik. Namun demikian, Miller harus mengakui tidak adanya kesediaan para pemimpin perusahaan untuk menerapkan teorinya secara lengkap (walaupun Miller mempunyai kata-kata menarik untuk mengomentari "kejujuran" laporan keuangan yang tersedia dari Berkshire Hathaway dan Thermo Electron). Miller tidak menyerah. Apakah ada direksi perusahaan di luar sana bersedia mencoba?

* * *

APAKAH PERUSAHAAN ANDA SALAH ARAH?

SEKARANG ANDA DAPAT MENCARI TAHU SEBABNYA

Oleh Joel Kurtzman

Seperti panel pengendali kapal ruang angkasa, sebuah alat ukur yang disebut corporate scorecard (kartu pencatat nilai korporasi) dapat menjadi penunjuk arah dalam perjalanan melintasi alam semesta yang tidak ramah.

Benda ini baru, dan bagi mereka yang kagum dengan penemuan-penemuan baru dalam bidang manajemen keuangan, benda ini sungguh seksi. Benda itu disebut kartu pencatat nilai korporasi, dan melahirkan kegemparan. Artikel-artikel bermunculan dalam publikasi akademik seperti *Harvard Business Review* dan *Sloan Management Review*, para konsultan selalu menyebut-nyebutnya dalam *road show*, dan perusahaan-perusahaan seperti Shell dan Analog Devices memuji-mujinya.

Pada hakikatnya, *corporate scorecard* adalah model bisnis canggih yang membantu perusahaan untuk mengerti faktor-faktor apa yang sesungguhnya mendorong keberhasilan. Benda ini berfungsi hampir seperti panel pengendali pada sebuah kapal ruang angkasa—yaitu versi dunia bisnis dari sebuah speedometer penerbangan, odometer, dan termometer semua digabungkan jadi satu. Benda ini mencatat semuanya, termasuk kinerja keuangan dan

ukuran prestasi yang lain—segala sesuatunya mulai dari kepuasan konsumen sampai hasil investasi—yang perlu dikelola untuk mencapai tujuan akhir: pertumbuhan yang menguntungkan. Sebagai contoh, sebuah *corporate scorecard* mungkin menggambarkan pelayanan terhadap konsumen (apakah meningkat atau justru menurun?) dan pada waktu yang sama menghitung kerusakan produk (apakah angkanya meningkat atau berkurang dan bagian mana yang rusak?)

Lebih penting lagi, perangkat lunak *scorecard*, yang biasanya didistribusikan di seluruh jaringan komputer milik perusahaan, membuat para manajer di keseluruhan organisasi yakin bahwa mereka berbicara tentang hal yang sama ketika mereka bersama-sama. Katakanlah, jika kepuasan konsumen menurun, orang-orang dari penjualan, produksi, dan R&D akan membaca skor yang sama, dan akan menangani masalah itu berlandaskan informasi yang sama. Tidak mengherankan jika menurut penelitian akhir-akhir ini oleh Institute of Management Accountants, 64% dari perusahaan AS sedang mengujicoba beberapa jenis sistem pengukuran kinerja baru.

Tetapi sekarang ini perihal *scorecard* tidaklah sesederhana itu. Sebuah kontroversi sedang berkecamuk antara dua pendapat. **Pertama**, yang dipelopori oleh perusahaan seperti Motorola dan Analog, sebuah produsen semi konduktor yang sedang menanjak, percaya bahwa sebuah *scorecard* harus diseimbangkan (*balanced*). Sebagai contoh, Analog tidak hanya tetap mencermati angka kinerja keuangan seperti margin keuntungan kotor dari produk baru tetapi juga mengukur materi-materi yang "lebih lunak"—proses-proses seperti waktu yang diperlukan untuk memasarkan produk baru dan kepuasan karyawan.

Tetapi ada pendapat yang lain, dipelopori oleh perusahaan-perusahaan seperti Fortis, sebuah raksasa jasa keuangan, dan Shell Oil, yang mengatakan bahwa *scorecard* yang diseimbangkan malah membingungkan, yakin bahwa perusahaan harus memiliki suatu cara yang canggih untuk mengukur dirinya tetapi ukuran itu harus

murni finansial. Di sini, para manajer menggunakan alat pengukuran yang "keras" seperti pertumbuhan penghasilan dan hasil investasi untuk mengarahkan bisnis.

"Ini adalah diskusi filosofis yang besar sekarang ini" kata John K. Shank, seorang profesor akuntansi di Dartmouth's Tuck School. Shank berpihak pada pendekatan *balanced scorecard* yang lebih holistik: "Pada perusahaan yang besar seperti Motorola, mereka tidak membicarakan keuntungan, mereka membicarakan faktor pendorong," katanya dengan penekanan luar biasa. "Bagaimana Anda mengelola angka hasil produksi? Juga tingkat perputaran?" Jika Anda mengelola angka-angka itu, demikian pendukung *balanced scorecard* berpendapat, hasil yang sesungguhnya akan muncul. "Tetapi mengelola berdasarkan target keuangan," kata Shank, "tidak akan menjadikan hasil finansial yang lebih baik, karena keuangan hanya mengatakan pada Anda di mana Anda dulu berada—angka-angka finansial itu sejarah. Angka-angka itu tidak memberitahu ke mana Anda pergi. Dan tidak mengatakan apa-apa tentang potensi yang Anda miliki."

Para pendukung pendekatan "angka-keras" sangat tidak setuju. "Sangat sulit membuat keputusan menggunakan sebuah *balanced scorecard*," kata Larry Selden, seorang profesor keuangan pada Jurusan Administrasi bisnis di Columbia University. "Bagaimana Anda mengetahui biaya untuk memperoleh atau kehilangan konsumen, misalnya? Bagaimana Anda mengetahui nilai dari seorang konsumen?" Mereka yang berada di kubu Selden—menyebut mereka "pengunyah angka"—meyakini bahwa Anda lebih dulu yang harus mengukur seberapa banyak nilai disumbangkan oleh masing-masing aktivitas kepada perusahaan secara keseluruhan. "Jika saya tidak mengukurnya, saya tidak akan mengetahuinya," kata Selden. "Mungkin Anda dapat menggunakan *balanced scorecard* setelah Anda selesaikan analisis finansial, tetapi Anda harus memulai dengan pengukuran finansial untuk memutuskan apa itu *scorecard*."

Tidak ada perusahaan mengabdikan pada pandangan "pengunyah-angka" lebih dari Shell. Pada awal 1990-an harga minyak jatuh

dan tambang Shell sangat memprihatinkan. Penciptaan model bisnis Shell, "merupakan bagian dari transformasi perusahaan yang lebih besar," ujar Philip J. Carroll, presiden CEO Shell.

Transformasi itu sama sekali bukan hal sepele. Di bawah kepemimpinan Carroll, Shell menghancurkan struktur perusahaan yang lama. Setelah dirombak dan paket struktur lama termasuk struktur finansial dihapus, pusat perusahaan Shell, kata Carroll, menyusut sampai hanya tinggal dirinya dan sekretarisnya.

Shell lama yang monolitik tiba-tiba sudah tidak ada lagi, diganti oleh empat perusahaan yang beroperasi—*Exploration & Production, Oil Products, Chemicals, dan Services*. Masing-masing proses ini mempunyai dewan direktur internal sendiri dan jajaran bawah dan atas sendiri. Hasil dari perusahaan-perusahaan yang beroperasi dikonsolidasikan ke dalam satu neraca. Reorganisasi itu kelihatan baik di atas kertas, tetapi suatu hal ketinggalan. Carroll perlu sebuah jalan untuk membuat orang-orangnya lebih fokus pada bisnis. Dengan 21.000 karyawan dan 29,2 milyar dolar pendapatan pada tahun 1996, ini akan merupakan tugas yang tidak mudah. Karyawan Shell memandang diri mereka sebagai pengabdikan teknologi. Dan sementara mereka unggul di pengeboran sumur dalam yang dilakukan dari sebuah kapal atau landasan mengapung yang ditambat di Teluk Meksiko yang berombak, mereka tidak unggul dalam pengawasan "dompet" perusahaan. Akibatnya, Carroll memutuskan memberikan "orang-orang yang bekerja dalam perusahaan sebuah jalan yang lebih baik untuk memahami ekonomi." Dengan kata lain, dia menginginkan perubahan perilaku.

Model Bisnis Shell adalah jawabannya. "Secara historis di Shell, para manajer membicarakan bagaimana membangun sesuatu seperti sebuah pabrik kimia atau landasan mengapung yang lebih baik, lebih cepat atau lebih murah," kata Thomas M. Botts, bendahara Shell dan manajer umum. Percakapan itu masih terjadi, tetapi sekarang dalam konteks menjalankan bisnis agar menguntungkan. "Kami tidak lagi berfokus hanya pada bagaimana membangun sesuatu," kata Botts, "tetapi pada bagaimana sesuatu itu memiliki

nilai. Maksudnya adalah membuat setiap karyawan mengetahui apa yang bisa menciptakan nilai bagi pemegang saham."

Model Shell menggunakan sebuah matrik empat-bidang yang sederhana. Kuadran kiri atas matrik berisi alat untuk mengukur pertumbuhan pendapatan. Kotak kanan atas matrik itu adalah tempat model Shell mencatat apa yang disebutnya "nilai bisnis intrinsik", yang menunjukkan nilai pasar keseluruhan perusahaan—yaitu harga perusahaan jika dijual. Pada kuadran kanan bawah adalah sebuah angka mirip dengan nilai tambah ekonomis, atau EVA (*economic value added*), yang mengatakan pada manajer Shell apakah mereka menghasilkan pendapatan yang lebih dari biaya modal. Akhirnya, pada kuadran kiri bawah, ada ukuran untuk tingkat pengembalian investasi.

Seperti peta perjalanan, model itu menunjukkan jalan. "Model itu bukanlah sebuah program yang membiarkan saya duduk di depan komputer dan menghitung pendapatan East Chicago," demikian kata Carroll. "Melainkan, model itu mempengaruhi cara saya mendiskusikan dan mengevaluasi perubahan strategi dari unit-unit bisnis. Kami memikirkannya sebagai suatu mercu suar yang mendukung pembuatan keputusan dengan cara yang sangat teliti," katanya.

Maka bagaimana model itu berlaku dalam praktik? Ketika Shell mengevaluasi bisnis pengeboran perairan-dangkal miliknya di Teluk Meksiko, dengan menggunakan model itu, perusahaan menemukan keseluruhan kunci pendorong ekonomis yang mempengaruhi keberhasilan bisnis itu. "Salah satu hal utama yang kami dapati adalah bahwa selang waktu di antara penemuan minyak dan gas sampai siap diproduksi adalah rata-rata empat tahun," kata Carroll. Sebelumnya, Shell tidak mengenali pengaruh selang waktu yang lama itu pada keuntungan, karena perusahaan secara historis berfokus pada memaksimalkan hasil investasi tetapi tidak pada pertumbuhan pendapatan. Sebagai akibatnya, perusahaan terlalu rendah menilai kontribusi pertumbuhan pendapatan terhadap prestasi perusahaan secara keseluruhan.

Setelah menempatkan model itu sebagaimana mestinya, para manajer Shell tahu bahwa ada hubungan sebab-akibat antara pertumbuhan pendapatan dan nilai pemegang saham. Sehingga mereka membuat waktu perputaran yang lebih pendek sebagai satu dari tujuan mereka. Karena model itu telah *online*, waktu yang diperlukan agar landasan eksploitasi minyak didirikan dan beroperasi telah diperpendek menjadi satu tahun. Untuk melakukan itu, Carroll telah mengalihkan lebih banyak sumber investasi untuk membangun landasan minyak milik Shell dengan lebih cepat.

Shell telah melangkah kembali menjadi perusahaan sehat setelah menciptakan struktur bisnis barunya dan mulai menerapkan Model Bisnis Shell. Pendapatan bersih melonjak menjadi 2 milyar dolar pada tahun 1996, dari 1,5 dolar tahun sebelumnya. Aliran kas meningkat, dan juga pendapatan, 29,2 dolar dalam 1996 dari 24,7 dolar pada tahun 1995. Angka-angka ini menunjukkan bahwa perusahaan telah membaik.

Sementara Shell telah selesai dengan pendekatan finansialnya yang murni, perusahaan seperti Analog Devices percaya bahwa angka-angka itu sendiri tidak mengatakan seluruh cerita. Kantor pusat Analog berada di bangunan bata merah yang rendah sekitar 20 menit di luar Boston. Produk utama perusahaan itu adalah *chip* komputer untuk digunakan dalam komunikasi, militer, penerbangan, dan aplikasi telepon selular.

"Pada pertengahan tahun 1980-an kami tidak berprestasi baik. Kami perlu menjadi lebih kompetitif," kata Arthur M. Schneiderman, insinyur lulusan MIT yang mengembangkan model *balanced scorecard* pertama kali di dunia untuk Analog ketika dia bekerja di sana. "Maka kami mensurvei konsumen kami dan melakukan studi standar prestasi (*benchmarking*) dan menemukan bahwa konsumen memperhatikan hal-hal seperti waktu pengiriman dan peningkatan kualitas. Analog kemudian membangun sebuah model yang membantu para manajernya melacak dan mengelola hal-hal seperti itu dengan lebih baik. "Seluruhnya, ada sekitar 15 ukuran non-keuangan yang kami identifikasi sebagai hal yang sangat

Orang-orang pro keseimbangan KREDO MEREKA:

Aliran ini percaya bahwa sebuah *scorecard* perusahaan harus seimbang. Sebagai contoh, Analog Devices tidak hanya mengawasi secara ketat angka kinerja seperti margin keuntungan kotor dan produk baru tetapi juga mengukur materi yang lebih lunak, seperti kepuasan konsumen.

Orang-orang pro angka KREDO MEREKA:

Pandangan ini, dipelopori oleh Shell Oil, percaya bahwa *balanced scorecard* membingungkan. Sebuah perusahaan harus memiliki cara yang canggih untuk mengukur dirinya, tetapi ukurannya harus murni finansial; para manajer menggunakan indikator seperti pertumbuhan pendapatan dan ROI untuk mengemudikan bisnis mereka.

menentukan kinerja perusahaan," kata Schneiderman. Hal-hal itu menyangkut angka pengiriman yang tepat waktu, waktu perputaran pengembangan produk, jumlah produk baru, dan lain-lain. Para manajer Analog sekarang dapat mendapatkan semua catatan tentang bagaimana Analog bekerja dan ke mana perusahaan akan menuju. Mereka dapat mengecek tingkat kerusakan di setiap pabrik dan melihat bagaimana kualitas masing-masing pabrik meningkat.

Tetapi model milik Analog itu bukanlah "materi lunak". Model itu menghubungkan ukuran seperti pengiriman tepat waktu dengan indikator finansial tertentu. Sebagai contoh, model itu sekarang mengukur prosentase penjualan dengan adanya peluncuran produk baru, dan margin kotor dari produk baru. Sebaliknya, Shell memberikan tekanan lebih besar pada indikator yang lebih tradisional yang meliputi seluruh perusahaan seperti pendapatan dan hasil investasi.

Suatu ketika 12 manajer senior Analog berkumpul untuk berdiskusi penuh tentang berbagai hal, yaitu hasil dari *scorecard* mereka. "Para manajer" kata Goodloe Suttler, wakil presiden bidang pemasaran, kualitas, dan perencanaan, "diminta menjelaskan

di depan kelompok itu penyimpangan apa pun dalam hasil mereka dan apa yang akan mereka lakukan terhadap penyimpangan itu." Sebagai contoh, satu manajer, suatu ketika memiliki masalah dengan apa yang disebut "rasio produk baru". Ini adalah *scorecard* yang membantu para manajer menentukan bagaimana perusahaan membelanjakan dana R&D secara efektif. *Balanced Scorecard* memperlihatkan bahwa satu divisi ketinggalan dalam pengembangan produk baru. Di bawah sistem lama hal ini tidak terlihat karena angka-angka finansial jangka pendek konvensional kelihatan sangat baik karena kemerosotan R&D terlalu dini untuk tampak dalam angka.

Manajer divisi memberikan lebih banyak dana ke dalam R&D dan juga mulai melihat segmen pasar baru sementara memusatkan banyak perhatian pada penjualan produk baru dan strategi pemasaran. "Kami tidak melakukan ini jika kami hanya melihat angka finansial." Kata Suttler.

Maka apa arti memfokuskan pada "materi lunak"? Pendapatan Analog berlipat ganda menjadi 1,2 milyar dolar tahun lalu, dari 538 juta dolar pada tahun 1991. Keuntungan operasi meningkat secara bertahap dari kemuraman tahun 1991 yaitu 3% dari penjualan menjadi 19% tahun lalu. Pada bulan April 1993, saham Analog terjual 7 dolar per saham. Sekarang dijual kurang lebih 4 kali lipat menjadi 28 dolar. Lumayan bagi sebuah perusahaan yang mengelola dirinya dengan sebuah model yang hampir seluruhnya tanpa ukuran finansial tradisional.

Maka pendekatan mana yang benar—milik Shell atau Analog? Kata Mike Uresky, seorang profesor di New York University: "Nilai dari alat-alat ini ada dalam asumsi yang Anda masukkan ke dalamnya." Perusahaan yang berbeda pada waktu yang berbeda memiliki kebutuhan dan sasaran yang lain pula. Sebagai contoh, jika Anda sebuah perusahaan media yang baru saja di-merger, Anda tidak membangun suatu model finansial yang kaku, katakanlah, berdasar pada produktivitas. Keluaran (*output*) per karyawan bukanlah sebuah kunci pendorong bagi bisnis itu (Hanya

karena Anda di-merger tidak berarti Anda akan membutuhkan lebih sedikit orang untuk merekam sebuah program TV.)

"Jadi semua tergantung," kata Uresky, "pada apa yang digeluti perusahaan." Memang, nilai sesungguhnya dari model apa pun adalah bahwa model itu memaksa Anda memeriksa kembali asumsi mengenai elemen apa dalam bisnis Anda yang mendorong kinerja. Model itu memaksa Anda menjadi fokus dan menjadi lebih eksplisit mengenai apa yang menjadi masalah bagi konsumen dan akhirnya apa yang menjadi masalah bagi orang yang lebih penting dari semuanya—pemegang saham.

* * *

*Seiring dengan meningkatnya kapasitas,
perubahan kurs nilai mata uang berbagai negara,
dan kejatuhan harga-harga, maka*

ATURAN MAIN TELAH BERUBAH

Oleh Ram Charan

Beberapa manajer menunggu terkumpulnya semua bukti sebelum mereka mengakui telah terjadi suatu perubahan besar dalam realitas persaingan. Ada pula manajer lain yang bisa mencium perubahan dan cepat mengambil tindakan. Manajer yang termasuk kelompok pertama biasanya selalu mencari indikator-indikator ekonomi makro sebagai patokan yang menunjukkan bahwa kita masih berada pada suatu periode disinflasi (inflasi pada tingkat yang menurun)—yang tidak membahayakan. Manajer-manajer yang termasuk kelompok kedua menyadari bahwa bagi kebanyakan perusahaan, khususnya perusahaan manufaktur dan yang lain yang bersaing secara global, harga-harga akan cenderung turun. Fakta tersebut menuntut strategi-strategi baru untuk memenangkan persaingan.

Tanda-tanda mulai terkumpul tahun lalu: Ford mengumumkan bulan Agustus lalu bahwa untuk dua tahun ke depan, perusahaan tersebut tidak akan menaikkan harga produk, AlliedSignal menjual pabrik suku cadang mobil karena permintaan pasar yang melemah. Perusahaan-perusahaan yang melaporkan pendapatan tahun 1997, sepertiganya gagal memenuhi ekspektasi Wall Street, kata IBES. Perusahaan-perusahaan yang berhasil memenuhi harapan

Wall Street melaporkan tingkat keuntungan terendah yang dialami perusahaan-perusahaan tersebut sejak tahun 1992. IBM yang sangat kuat mengumumkan bahwa dolar yang menguat sekalipun mungkin akan menyebabkan pendapatan mengalami penurunan (*decline*) pada kuartal pertama tahun ini.

Ini bukan akibat kegagalan dalam perekonomian Amerika yang bisa diobati dalam beberapa kuartal. Hal ini lebih merupakan suatu perubahan yang fundamental dalam bisnis global, yang mengakar sangat dalam dan luas. Bangsa-bangsa di Asia, Amerika Latin, dan Eropa Timur telah membuka ekonomi mereka secara agresif dalam beberapa tahun terakhir ini, menarik perusahaan-perusahaan multinasional, bank-bank, dan investor untuk menanamkan modal dan uang mereka di sana. Hasilnya: akumulasi hutang asing dan kapasitas manufaktur di negara-negara tersebut. Untuk menggunakan kapasitas tersebut sambil meraih keuntungan untuk melunasi hutang, mereka pun secara tak terbendung mulai saling bersaing satu dengan yang lain di berbagai pasar ekspor. Persaingan telah meningkat sangat tajam yang menimbulkan pertumbuhan ekspor sangat signifikan dalam ekonomi-ekonomi baru yang mulai muncul (*lihat tabel*). Dalam perjuangan tersebut, berbagai negara mempunyai senjata ekonomi yang ampuh yang digunakan jika terpaksa, yaitu devaluasi mata uang. Korea Selatan, Indonesia, dan Thailand akhirnya juga terpaksa melakukan hal itu secara dramatis beberapa saat yang lalu.

Itu hanya sebagian contoh terbaru dari fenomena yang jauh lebih besar. Meksiko secara efektif telah mendevaluasi mata uangnya beberapa tahun lalu, sebelum itu China. Negara-negara lain juga pasti akan melakukan hal yang sama di masa-masa mendatang. Kita telah memasuki suatu era kompetisi bebas dan terbuka: negara-negara di dunia yang mempunyai kapasitas lebih, mata uang yang lemah, dan adanya kebutuhan ekspor yang agresif akan terus memaksa harga-harga turun dan memperburuk kehidupan perusahaan multinasional, khususnya perusahaan manufaktur dalam memasuki abad berikutnya.

Para manajer yang bijaksana telah melihat secara siaga apa yang harus mereka lakukan. Mereka mempunyai ketajaman intelektual untuk menghadapi realitas baru ini dan terus memberikan respon balik atas keenam hal berikut ini.

1. Penetapan harga (*Pricing*)

Seorang tenaga penjualan yang gagal menjual akan menurunkan harga. Tetapi, di lingkungan di mana peningkatan volume sangat sulit dilakukan, penurunan harga menjadi satu-satunya pilihan. Untuk mempertahankan pendapatan, Anda harus memberikan tambahan nilai yang unik. Hal ini memungkinkan adanya restrukturisasi harga. Ingat pula bahwa, pelanggan Anda juga berada di bawah tekanan untuk menekan biaya agar tetap efisien. Jika Anda bisa membantu pelanggan Anda, Anda luar biasa.

Hanya sedikit yang bisa melakukan hal ini lebih baik daripada General Electric (GE). Ketika Robert Nardelli mengambil alih posisi presiden unit *power systems* tiga tahun lalu, unit tersebut sedang menghadapi berbagai tekanan deflasi yang bersumber dari deregulasi industri energi listrik yang merupakan pembeli utama GE. Pada permulaan tahun 1990-an, divisi tersebut secara kontinyu melakukan peningkatan produksi untuk memenuhi kebutuhan akan berbagai peralatan listrik yang dalam periode itu terus mengalami permintaan yang meningkat. Kemudian deregulasi membuka jalan untuk perusahaan penyedia listrik melakukan perdagangan tenaga listrik di antara mereka sendiri atau membelinya dari pusat energi listrik selama masa-masa puncak permintaan pasar. Hal ini mengurangi kemampuan mereka untuk membeli sendiri aneka peralatan, dan juga untuk meminta para pengambil kebijakan untuk menaikkan tarif listrik.

"Tiba-tiba kami mengalami tekanan harga yang signifikan terhadap peralatan baru," kata Nardelli. Bersamaan dengan itu, dia juga melihat adanya perubahan yang terjadi di antara para pelanggan, yakni mereka mulai melakukan merger dan restrukturisasi.

turisasi, dalam upaya mencari cara-cara baru melakukan penghematan. Para pelanggan juga mulai bergerak masuk ke pasar-pasar asing yang merupakan hal baru bagi mereka, namun bukan hal baru bagi orang-orang Nardelli. Inilah peluang yang bisa diambil.

Daripada berusaha merebut pangsa pasar yang lebih besar, Nardelli meminta para manajernya untuk berkonsentrasi pada usaha memenangkan prosentase yang lebih besar dari belanja pelanggan. Dengan itu, Nardelli meminta kepada 100 pelanggan terbaiknya untuk memberikan masukan tentang layanan-layanan apa yang paling penting bagi mereka dan bagaimana GE bisa menyediakan atau memperbaiki pelayanan tersebut. Jawaban yang didapat mendesak GE untuk cepat-cepat menggantikan bagian-bagian yang sudah lama atau rusak, yang biasanya dilakukan 12 minggu sekali menjadi 6 minggu sekali. GE pun mulai menganjurkan para pelanggannya akan berbagai nuansa dalam berbisnis di lingkungan-lingkungan yang berbeda-beda di Eropa dan Asia, serta mulai menyediakan bagian pemeliharaan yang dibutuhkan para konsumen untuk melakukan *upgrade* sesekali sesuai tuntutan kebutuhan, sehingga perusahaan penyedia energi listrik tersebut tidak perlu mempunyai karyawan bagian pemeliharaan yang harus digaji sepanjang tahun. General Electric juga memindahkan 33% ahli-ahli mesinnya dari divisi pengembangan produk (*product development*) ke departemen pelayanan baru (*new service department*). GE juga telah menandatangani kontrak-kontrak pelayanan jangka panjang baru yang berisi komitmen pendapatan yang jika direalisasikan bernilai 1,4 miliar dolar dalam waktu 5 hingga 12 tahun kemudian.

"Seandainya kami belum melakukan usaha tersebut, maka saat ini kami pasti masih sibuk menghadapi persoalan harga produk yang menjadi komoditas dan akan jatuh menjadi mangsa penurunan margin yang drastis," kata Nardelli. "Sekarang, kami telah mampu untuk menciptakan margin-margin yang lebih besar."

2. Respon Pasar (*Market Response*)

Di tengah-tengah penurunan harga-harga yang meluas, sangat penting untuk memahami selera konsumen secara lebih cepat dan lebih sering dibanding pesaing lain. Jika produk-produk yang tidak populer atau pelayanan-pelayanan yang buruk terus terjadi di pasar, Anda akan kehilangan pangsa pasar dan juga kemampuan untuk menahan penurunan harga produk. Presiden perusahaan Ford, Jacques Nasser percaya bahwa salah satu kunci utama kinerja perusahaannya yang luar biasa dalam menghadapi berbagai kondisi pasar yang buruk adalah kemampuan perusahaan tersebut "bergerak cepat dalam mengeliminasi produk-produk yang tidak lagi diminati pasar".

Salah satu taktik yang efektif adalah pertemuan strategi bulanan, strategi di mana 66 model truk dan mobil Ford dievaluasi dalam hal profitabilitas (*profitability*) dan pertumbuhan potensialnya (*growth potential*). Jika salah satu faktor mengalami kemerosotan di bawah standar yang dapat diterima, maka model tersebut harus mendapat perhatian dan inspeksi ekstra. Jika kedua faktor mengalami penurunan, maka model tersebut segera harus diganti dengan salah satu dari produk-produk yang sedang dalam pengembangan, yang juga dibahas dalam pertemuan-pertemuan bulanan itu terjadi pada Aerostar, sebuah mobil model *minivan* yang gagal untuk bersaing di pasaran sebagai *minivan* ringan yang menyerupai mobil. Probe, mobil sport yang dirancang khusus untuk para konsumen yang selalu mengikuti mode, juga gagal menghadapi perubahan pasar sehingga penjualannya merosot tajam. Sumber daya yang digunakan untuk memproduksi mobil-mobil itu dialihkan kepada produk-produk baru yang menghasilkan tingkat keuntungan yang tinggi seperti Lincoln Navigator, suatu mobil sport mewah dan kepada Pick Up truck Seri F yang sangat populer. Kebijakan ini telah membantu perusahaan Ford meraih tingkat pengembalian sebesar 5% dalam penjualan—satu poin lebih baik dari yang diprediksikan—meskipun terjadi penurunan harga global tahun sebelumnya.

3. Biaya (Cost)

Tingkat keuntungan merupakan selisih antara pendapatan dan biaya. Sehingga biaya sama pentingnya dengan pendapatan. Ed Hotard, presiden Praxair, pemasok berbagai jenis gas industri di Danbury, Conn., mendeskripsikan tantangan tersebut sebagai berikut: "Dalam lingkungan yang mengalami inflasi tinggi, permainan yang harus dilakukan adalah menaikkan harga secara lebih cepat daripada biaya. Saat ini, permainan tersebut adalah menurunkan biaya lebih cepat dibandingkan dengan penurunan harga jual. Tim pembelian kami sama pentingnya dengan tim penjualan dan pemasaran".

Praxair baru-baru ini membentuk suatu tim pengadaan barang global yang menggunakan teknologi informasi untuk mengkoordinasikan berbagai operasi lokal dalam pembelian sarana dan jasa telekomunikasi, bahan bakar untuk pengiriman, komputer, dan berbagai sarana dan alat perkantoran. Tujuannya adalah untuk dapat melakukan pembelian dari pemasok agar mendapatkan diskon untuk pembelian dalam jumlah besar. Hasilnya memang belum tampak, namun salah satu dari lima tujuan tim tersebut adalah untuk memangkas jaringan pemasok dari 1.200 menjadi 300.

Sama dengan hal tersebut, Stanley Works di New Britain, Conn., juga telah membuat suatu konsorsium pembelian dengan perusahaan lain yang bukan merupakan pesaing, yaitu United Technology dan Xerox untuk mendapatkan yang terbaik dari uang yang dibelanjakan. Xerox mendapat keuntungan dari volume lebih besar yang dibeli perusahaan Stanley dan United Technologies (kalau digabungkan, United Technologies dan Stanley membeli empat kali lipat dari yang dibeli Xerox). Sebagai balasannya, perusahaan-perusahaan tersebut mendapat akses atas strategi pengadaan barang Xerox seperti membuat tim pengadaan barang yang terdiri dari orang-orang yang mempunyai keahlian teknis dalam komoditas yang akan dibeli untuk memastikan bahwa kualitas dan harga mendapat perhatian yang sama besarnya.

4. Relokasi Sumber Daya

Ketika berbagai harga sedang mengalami kejatuhan, perusahaan Anda harus cepat-cepat memindahkan uang dan orang-orang dari departemen pendukung dan produk yang sekarat ke dalam pelatihan tenaga penjualan, perbaikan berbagai bentuk pelayanan terhadap konsumen, dan lebih mengefisienkan pusat-pusat tugas yang paling efisien. Ketika CEO John Trani mengambil alih Stanley Work kurang lebih satu tahun lalu, tenaga penjualannya dibagi ke dalam sembilan kelompok. Setiap kelompok menjual satu atau dua jalur produk ke berbagai wilayah di mana para konsumen terpecah jauh. Saat ini ada dua kelompok tenaga penjualan. Setiap *salesman* bertugas menjual berbagai produk di suatu kota, di mana *salesman* tersebut tinggal. "Daripada menghabiskan waktu mengunjungi konsumen yang tinggal berjauhan, *salesman* tersebut bisa mengembangkan suatu kedekatan dengan para konsumennya dengan menjual *hardware*, berbagai peralatan dan pintu kepada konsumen," kata Trani. Tantangannya adalah para konsumen lebih menyukai penjual yang menjual hanya satu jalur produk dan memahami berbagai hal tentang jalur produk bersangkutan "sehingga para konsumen tidak perlu harus memahami produk tersebut secara rinci" jelas Trani. "Dengan demikian, jika para tenaga penjual Anda menjual lebih dari satu jalur produk, pelatihan yang perlu dijalankan akan berubah dari pelatihan melakukan aktivitas penjualan dengan baik menjadi pelatihan akan tuntutan kebutuhan menentukan prioritas". Dengan upaya efisiensi semacam itu, Stanley Works pun bisa mengembangkan dan mempromosikan produk-produk baru atau yang diperbarui yang menuntut harga-harga yang lebih tinggi dari harga-harga sebelumnya.

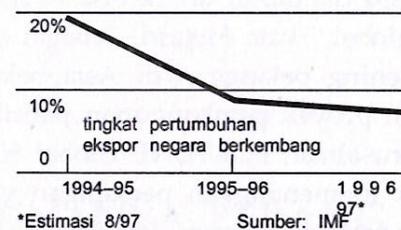
5. Fleksibilitas (Flexibility)

Secepat skenario deflasi yang berhembus, deflasi bisa memperburuk atau bisa mengubah arah bisnis Anda. Jika itu terjadi, maka Anda perlu segera melakukan adaptasi secara cepat. Walaupun

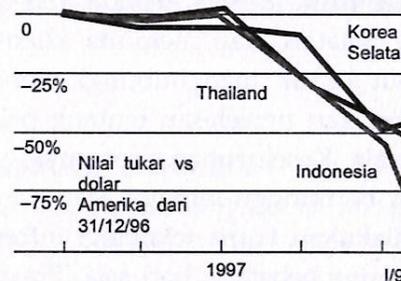
krisis ekonomi Asia mulai terasa, General Electric toh tetap merencanakan retreat Tahun Barunya di Boca Raton, Fla., khusus untuk 500 pimpinannya. CEO Jack Welch mencermati bahwa topik pertama yang akan dibahas dalam retreat tersebut adalah munculnya lingkungan deflasi dan bagaimana hal tersebut akan mempengaruhi bisnis yang dijalankan General Electric. Pemimpin-pemimpin dari 12 divisi General Electric pergi dengan pesan untuk mempercepat pelatihan Six Sigma, memberikan penekanan ekstra pada pengurangan biaya, dan evaluasi kembali investasi atas pabrik dan peralatan. Untuk memastikan bahwa agenda Jack Welch tersebut diperhatikan secara sungguh-sungguh, Welch meminta *videoconference* khusus untuk meninjau prediksi jangka panjang tahunan setiap divisi sebelum review yang dijadwalkan pada bulan April. Kesempatan diberikan kepada setiap manajer untuk selama kurang lebih empat minggu menciptakan dan mengimplementasikan rencana-rencana baru, kemudian mempresentasikan semua perencanaan tersebut kepada tim eksekutif puncak perusahaan.

Lingkungan ekonomi baru tersebut telah menempatkan penetapan harga sebagai suatu persoalan mendesak bagi General Electric. Oleh karena itu, para eksekutif divisi yang menentukan kebijakan harga berkumpul dalam suatu sesi pertemuan khusus yang penting pada pertengahan bulan Februari daripada menunggu sesi pertemuan strategi jangka panjang pada bulan April. Sasaran-sasaran yang ingin dicapai adalah untuk memastikan bahwa orang-orang yang tepat ada pada posisi yang tepat dan saling membagikan praktik-praktik baru yang terbaik yang dikembangkan sejak dirintisnya bisnis di Boca. "Ini merupakan suatu usaha keras yang benar-benar habis-habisan. Mari kita membuka mata lebar-lebar di tempat ini," kata wakil presiden senior divisi sumber daya manusia perusahaan tersebut, Bill Conaty. "Inilah yang perlu kita lakukan bersama untuk mempertahankan pertumbuhan bisnis kita". Artinya: Walaupun sedang terjadi krisis di Asia, General Electric tetap mengatakan bahwa perusahaan itu akan mencapai seluruh komitmen kinerjanya pada tahun 1998.

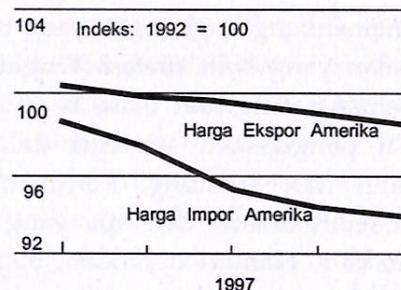
MENGAPA HARGA-HARGA JATUH
Ketika pertumbuhan ekspor Negara-negara yang sedang berkembang berjalan melambat.....



berbagai Negara terpaksa melakukan devaluasi terhadap mata uang masing-masing.....



dan mendorong berbagai harga di seluruh dunia bergerak menurun.



6. Komunikasi

Anda tidak bisa menjawab lima persoalan pokok lain di atas tanpa adanya komunikasi yang cepat dan lancar. Praxair menggunakan berbagai solusi sederhana seperti *E-mail* umum dan

memberikan *database* kepada orang-orang yang melayani konsumen-konsumen yang sama di berbagai belahan dunia. "Itulah satu-satunya cara yang bisa ditempuh untuk bisa memberi respon balik kepada konsumen global," kata Hotard. Sebagai contohnya: Suatu tim manajemen rekening pelanggan di Asia belakangan ini ikut dalam tender sebuah proyek pembangunan pabrik yang memproduksi gas untuk perusahaan FORTUNE Global 500. Dalam upaya keras mereka untuk memenangkan persaingan yang sedang berlangsung, para anggotanya menemukan bahwa tim-tim Praxair yang lain ternyata telah melakukan hal yang sama untuk perusahaan yang sama di Eropa dan Amerika Selatan. Mereka yang di Asia cepat-cepat mengirim *E-mail* kepada tim-tim yang ada di Eropa dan Amerika Selatan, dan meminta klien-klien mereka di dua wilayah tersebut untuk menghubungi mereka yang ada di Shanghai dan memberikan penjelasan tentang pekerjaan apa yang telah dilakukan Praxair. Keseluruhan prosesnya, yang dahulu bisa dilaksanakan selama berminggu-minggu atau yang mungkin pula tidak pernah bisa dilakukan tanpa teknologi informasi, belakangan ini bisa dilakukan selama beberapa hari saja. Praxair belum mengetahui apakah mereka akhirnya memenangkan tender itu, namun kelihatannya mereka telah melakukan strategi yang tepat.

Jangan pernah memandang lingkungan yang mengalami deflasi sebagai suatu persoalan yang sulit diatasi. Lingkungan seperti itu juga memberikan peluang yang luar biasa bagi orang-orang yang ingin mengamankan penguasaan strategis dalam bidang jalur distribusi, pelayanan dan *branding*. Penurunan harga-harga belakangan ini jauh lebih drastis dari apa yang telah kita alami selama 25 tahun terakhir. Namun demikian, bagi sebagian besar di antara kita, ini merupakan suatu yang sungguh-sungguh baru. Hadapilah, pahamiilah, dan jadikanlah teman yang akrab!

* * *

Tulisan ini diambil dari majalah *Fortune*, 16 Maret 1998, dalam kolom *Smart Managing*, hlm. 89-91, oleh Ram Charan.

APA GUNANYA PERANG HARGA? TIDAK ADA SAMA SEKALI

Oleh David R. Henderson

Banyak perusahaan berpendapat mereka dapat bersaing dalam harga walaupun sesungguhnya mereka tidak memiliki keunggulan biaya. Hasilnya, paling-paling, adalah suatu kemenangan Pyrrhic.

Perusahaan hebat seperti GE dan Intel telah menunjukkan berkali-kali bahwa meningkatkan kualitas dan memotong harga dapat menghasilkan keuntungan besar. Tetapi apakah perang harga selalu merupakan strategi terbaik? Mungkin tidak, menurut sebuah kelompok pemikir yang disebut ahli *game theory*. Dipimpin oleh Tom Nagle di Strategic Pricing Group, sebuah perusahaan konsultan Boston, dan ahli ekonomi Adam Brandenberger dari Harvard and Barry Nalebuff of Yale, aliran ini percaya bahwa memotong harga untuk memperoleh pangsa pasar—dilawankan dengan memotong harga karena keunggulan biaya—sering dapat merusak keuntungan dan pendapatan secara permanen.

"Penetapan harga adalah sebuah permainan," kata Nagle. Inti dari sebuah permainan, dia menjelaskan, adalah ketika seorang pebisnis bertindak, orang lain, apakah konsumen, pemasok, atau

pesaing, merespon. Oleh karena itu, masuk akal jika sebuah bisnis meramalkan bagaimana reaksi setiap orang sehingga perusahaan dapat menghindari masalah di masa mendatang. Dalam berbagai seminar, Nagle menjalankan sebuah permainan untuk mengajarkan pada peserta beberapa konsekuensi negatif dari persaingan harga yang tidak terkendali. Sebagian besar peserta mempelajari cara itu, dengan beribarat saling menampar otak. Kata Nagle, "Pria lebih mungkin untuk bersaing daripada wanita." Dia menyatakan, Anda mendapat teman di Denver dan Boise, dan tidak sama sekali di New York. Ketika perusahaannya memberikan seminar di *Management Centre Europe* di Brussel, orang dari Perancis otomatis bergabung dengan orang Perancis lainnya tetapi tidak dengan seseorang dari Inggris.

Apa yang menyebabkan perusahaan-perusahaan masuk ke dalam perang harga yang menghancurkan diri sendiri? Sering, mereka membuat kesalahan dalam mengukur keberhasilan mereka dengan menggunakan besarnya pangsa pasar daripada keuntungan. Tetapi sebenarnya ada sesuatu yang lebih penting. Michael Marn, seorang partner di McKinsey yang mengepalai praktik penetapan harga, mengatakan bahwa perang harga sering disebabkan oleh perusahaan yang salah membaca atau memahami pesaing. Marn bercerita mengenai salah satu klien McKinsey, yaitu sebuah perusahaan yang mendominasi pasar dalam label berpekat. Setelah sebuah pesaing kecil membangun pabrik kecil di selatan Florida dengan tanpa prospek untuk perluasan lebih lanjut, perusahaan itu bereaksi dengan memotong harga sebesar 15% sampai 20% dan kata Marn, "membuang begitu saja keuntungan selama dua tahun." Marn menyimpulkan perang harga adalah "reaksi berlebihan terhadap ancaman yang tidak ada sama sekali atau yang tidak sebesar kelihatannya."

Lalu, bagaimana Anda "mengubah permainan", menggunakan terminologi Brandenberger dan Nalebuff, sehingga persaingan harga tidak tak terkendali? Satu cara adalah membuat persaingan harga tidak menarik dan berharap bahwa pesaing Anda mengikuti. Ambil

contoh perusahaan penerbangan, di mana biaya tetap tinggi dan biaya tambahan untuk menambah 1 orang penumpang adalah hampir nol sudah merupakan sistem untuk sebuah perang harga. Dalam buku mereka *Co-operation*, Brandenberger dan Nalebuff berpendapat bahwa program *frequent flyer* mengurangi kebutuhan industri penerbangan untuk memotong harga dalam menarik penumpang. Itu karena banyak orang mau membayar lebih untuk tiket penerbangan favorit mereka sehingga mereka tidak kehilangan poin yang didapat dari penerbangan mereka.

Cara lain untuk menghindari suatu perang harga yang mendatangkan bencana: Buatlah pesaing Anda menyadari bahwa perang harga akan melukai dia demikian pula Anda. Akhir-akhir ini, sebuah perusahaan (sebut saja Acme) mendengar bahwa pesaingnya mencoba mencuri beberapa bisnis dengan menawarkan harga rendah kepada salah satu konsumen terbaiknya. Bukannya segera memotong harganya, Acme mengunjungi tiga klien terbaik pesaing itu dan mengatakan bahwa mereka menduga klien itu mendapatkan harga diskon sebesar X, harga yang sama yang diminta pesaing dari konsumen Acme sendiri. Dalam hitungan hari, pesaing Acme telah menarik kembali harga rendah yang ia tawarkan kepada kliennya. Mungkin pesaing itu telah menerima telepon dari tiga klien yang marah minta harga diskon yang sama.

Ahli *game theory* juga mengatakan negosiasi harga tidak memerlukan biaya. Sepuluh tahun yang lalu dalam penjualan bisnis-ke-bisnis, 80% produk terjual dengan harga sesuai daftar, dan 20% harganya dinegosiasikan untuk lebih rendah dari daftar. Sekarang prosentase itu berlaku sebaliknya. Nagle mengutuk kecenderungan negosiasi harga ini. Jika Anda menolak bernegosiasi dengan konsumen Anda, dia katakan, pertanyaan yang akan mereka ajukan ketika melihat harga Anda adalah "Apakah saya bisa mendapatkan yang terbaik untuk uang saya?" Jika Anda mulai bernegosiasi, dan kata-kata keluar, permainan berubah dan konsumen Anda bertanya, "Bagaimana saya bisa menggunakan berbagai trik agar dapat menurunkan harga?"

Pesannya jelas: Satu-satunya waktu di mana Anda harus menegosiasikan harga adalah ketika berhadapan dengan konsumen yang jarang membeli produk Anda. Sebagai contoh, seorang manajer surat kabar membuat kesalahan menawarkan harga iklan yang paling rendah kepada pemasang iklan terbesarnya hanya karena mereka adalah klien terbesar. Dia mengabaikan kenyataan bahwa surat kabar itu penting bagi bisnis pemasang iklan itu sendiri.

Kadangkala, *game theory* mengarahkan Anda untuk membuat manuver yang tampaknya melawan intuisi dan kadang bahkan sungguh menakutkan. Tetapi kegagalan memahami realitas baru ini akan meminta harga yang tinggi.

* * *

Tulisan ini diambil dari majalah *Fortune*, 12 Mei 1997, hlm. 120, oleh David R. Henderson. David R. Henderson adalah peneliti di Hoover Institution dan seorang profesor di *Naval Postgraduate School* di Monterey, California.

BERHENTILAH MENGELUH DAN MENYALAHKAN PASAR MODAL

Oleh Geoffrey Colvin

*Anda mendengar keluhan ini di mana-mana:
Para investor jangka pendek yang sadis itu tidak memberikan kesempatan kepada manajer-manajer dewasa ini untuk merealisasikan berbagai rencana brilian jangka panjang. Pada kenyataannya, hal ini hanya dijadikan alasan yang kurang berdasar.*

Apakah Anda mendengar keluhan seperti itu? Apakah Anda juga melihat keluhan ini ada di balik berbagai pemberitaan bisnis? Bukankah regekan tersebut telah mulai terdengar sejak akhir tahun 1980-an, dan saya percaya bunyinya akan lebih keras lagi. Para manajer di seluruh Amerika mengeluh bahwa para pemegang saham yang tidak rasional, kejam dan keras kepala adalah merupakan orang-orang yang terlalu berorientasi jangka pendek. Manajer-manajer ini melihat perusahaan-perusahaan yang cocok sebagai target akuisisi, anggaran proyek yang seharusnya direalisasikan, R&D yang jika dibiayai akan memberikan keuntungan besar, akan tetapi jika mereka ingin dan ngotot untuk melaksanakannya, maka "binatang-binatang buas di Wall Street" akan menghantam keras saham perusahaan-perusahaan mereka.

"Saya telah berupaya membuat keputusan-keputusan berdasarkan apa yang paling baik bagi perusahaan kami, bukan berdasarkan apa yang terbaik bagi harga saham." Demikian tulisan CEO perusahaan Starbucks, Howard Schultz, dalam bukunya yang berjudul *Pour Your Heart Into It*. Terguncang karena fluktuasi harga sahamnya sebagai akibat dari pemberitaan yang mengejutkan atau laporan kuartal yang baik, membuat Howard Schultz mengerti bahwa kedua keputusan tersebut adalah dua hal yang berbeda.

"Wall Street cenderung memberikan penekanan berlebihan terhadap keuntungan atau manfaat jangka pendek dengan mengorbankan keuntungan jangka panjang", kata President Hyatt Hotels Doug Geoga tahun lalu. Dengan maksud mengingatkan para pembaca Hotel & Motel Management akan berbagai risiko melakukan *go public*, Geoga lebih jauh mengatakan: "Ada imbalan yang diberikan untuk tindakan-tindakan jangka pendek yang bisa memberikan manfaat atau keuntungan jangka pendek dengan mengorbankan nilai jangka panjang perusahaan Anda."

Donald Trump merumuskan hal ini dengan lebih tajam. Trump Hotels & Resorts-nya telah menjadi pecundang, harga sahamnya jatuh dari 13 dolar per saham menjadi 7 dolar per sahamnya tahun lalu. Trump mengatakan dalam *Wall Street Journal* bahwa para pemegang saham harus bisa melihat jauh menembus keadaan jangka pendek tersebut dan lebih terfokus pada strategi jangka panjang perusahaannya. "Menurut saya, upaya luar biasa yang kami lakukan diapresiasi," katanya. Kemudian, dia juga menunjukkan besarnya kegagalan dia dalam memainkan peran sebagai pimpinan suatu perusahaan publik yang sahamnya diperdagangkan secara umum: "Terlepas dari persoalan kejatuhan harga saham tersebut, kami menjalankan bisnis dengan baik."

Tapi apakah yang dikatakannya itu benar? Apakah pasar modal membelenggu secara sistematis manajer-manajer yang kreatif dan terlalu meremehkan keuntungan yang bisa diraih dari proyek-proyek jangka panjang, dan terobsesi pada keuntungan kuartal berikutnya? Kita bisa mencari jawaban terhadap pertanyaan di atas

dengan berbagai cara. Tapi, semua penjelasan itu akan menuju tempat yang sama. Orang-orang yang anti Wall Street tidak mau berpikir sampai ke sana.

Kita mulai dengan pertanyaan mendasar, apakah proposisi di atas merupakan suatu hal yang masuk akal? Mengatakan bahwa Wall Street memberikan tekanan berlebihan pada hasil-hasil jangka pendek berarti sama dengan mengatakan bahwa para investor adalah suatu kelompok yang gagal untuk melihat manfaat dari informasi yang tersedia tentang prospek-prospek suatu perusahaan. Bukti atas masa depan yang cerah jelas terpampang di sana, namun para investor menolak untuk menilai saham dengan menggunakan tingkat diskonto yang sesuai. (Ingat, teori ini hanya berjalan satu arah, tak seorang manajer pun yang mengeluh bahwa Wall Street memberikan bobot yang tidak semestinya terhadap pemberitaan buruk tentang rencana jangka panjang perusahaan). Dengan kata lain, kita menganggap para investor sebagai suatu kelompok yang melewati begitu saja berbagai kesempatan yang menguntungkan, meninggalkan uang-uang mereka di atas meja setiap hari demi alasan-alasan yang tidak logis, hal yang sebenarnya bisa dilihat oleh orang yang bodoh sekalipun.

Mungkinkah orang melakukan hal seperti itu? Siapa tahu ada! Jika 10% orang Amerika menganggap bahwa Elvis Presley masih hidup, dan jika 2% di antara kita percaya bahwa kita sudah diculik oleh makhluk dari planet lain, mungkin kita juga melewati keuntungan besar dari investasi yang pasti menghasilkan keuntungan. Tapi, saya skeptis dengan kemungkinan ini.

Kembali pada pendekatan eksperimen penelusuran pikiran yang kita lakukan di atas untuk menjawab persoalan ini, sangat penting untuk melihat apa yang ada pada realitas riil. Realitas jelas menunjukkan bahwa Wall Street tidak lain adalah liang berkumpulnya makhluk yang tidak mempunyai hati dan visi. Sebaliknya, sejarah saham-saham teknologi menunjukkan bahwa orang-orang paling romantis di Amerika, orang-orang pemimpi yang selalu optimis bahwa hari esok selalu cerah, menganggap bahwa

saham adalah pilihan terbaik. Apabila kita membuka surat kabar hari ini, kita akan menemukan ratusan perusahaan pada tabel daftar saham yang tidak mempunyai angka kelipatan harga saham dibanding pendapatan per lembar saham (*price/earning multiple*) karena perusahaan-perusahaan tersebut tidak mempunyai pendapatan tetapi perusahaan-perusahaan itu mempunyai harga saham yang sangat tinggi. Perhatikan saham bioteknologi baru dan saham Internet. Kesuksesan paling gemilang tahun lalu diraih Abercrombie & Fitch, yang tidak mempunyai pendapatan, namun sahamnya melambung tinggi. Amazon.com, salah satu juara IPO tahun 1997, juga tidak mempunyai pendapatan, namun harga sahamnya melambung dari 15 dolar menjadi 66 dolar per sahamnya. IPO gemilang lainnya adalah Star Telecommunications, yang harga sahamnya meningkat sangat drastis dari 9½ dolar menjadi 36¼ dolar tanpa pendapatan. Tentunya, kisah-kisah seperti ini tidak semuanya berakhir bahagia. Salah satu contohnya adalah Netscape, tetapi berulang kali Wall Street membuktikan kerelaan yang luar biasa untuk mendukung perusahaan-perusahaan yang belum pernah meraih keuntungan.

Ini merupakan hiburan sementara bagi orang dari perusahaan mapan yang ngotot menuduh bahwa Wall Street tidak akan membiarkan dia melakukan investasi dalam R&D dengan prospek penghasilan jangka panjang karena hal tersebut akan mengurangi pendapatan dan membekukan perkembangan harga sahamnya. Skenario ini telah menjadi anggapan umum, namun sulit ditemukan bukti lebih luas yang bisa mendukung skenario tersebut. Sebaliknya, bukti yang ada malah menolak hal tersebut. Suatu studi yang dilakukan oleh Baruch Lev baru-baru ini (Universitas New York) dan Theodore Sougiannis (Universitas Illionis) menunjukkan bahwa secara keseluruhan, perusahaan-perusahaan yang mempunyai belanja R&D yang lebih tinggi menghasilkan tingkat keuntungan yang lebih besar pula bagi para pemegang saham.

Studi mengagumkan yang dilakukan oleh Lisa Muelbroek dari Harvard Business School meneliti keluhan umum bahwa penge-

luaran R&D yang makin tinggi akan lebih menurunkan harga saham suatu perusahaan, yang akibatnya akan mengundang akuisisi. Dia mengamati khusus perusahaan-perusahaan yang menjadi target sasaran akuisisi untuk melihat apakah perusahaan-perusahaan tersebut mempunyai belanja R&D yang lebih banyak dibandingkan dengan perusahaan lain. Mereka ternyata mempunyai belanja R&D yang lebih sedikit. Dengan santai, Meulbroek pun mengatakan: "Kita bisa berpendapat bahwa belanja R&D yang rendah pada perusahaan-perusahaan tersebut selama beberapa tahun sebelum akuisisi mengindikasikan bahwa belanja R&D yang rendah mengakibatkan akuisisi, bukannya belanja R&D yang tinggi yang menyebabkan suatu perusahaan menjadi target akuisisi."

Kemudian Muelbroek mengambil langkah menarik lebih lanjut: jika ancaman akuisisi misalnya memaksa para manajer untuk berhemat dalam R&D, maka langkah-langkah yang diambil untuk mencegah akuisisi membuat perusahaan-perusahaan itu mampu mengeluarkan dana pembelanjaan untuk R&D sebanyak yang diinginkan. Benarkah begitu? Muelbroek mengamati ratusan perusahaan yang telah melakukan berbagai kebijakan anti-akuisisi. Dia mendapati bahwa ternyata setelah kebijakan tersebut diambil, R&D perusahaan tidak mengalami perubahan secara signifikan. Memang, karena pengeluaran R&D perusahaan-perusahaan lain cenderung mengalami peningkatan, maka perusahaan-perusahaan yang mempunyai penangkis akuisisi berarti mengurangi belanja R&D-nya secara signifikan jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain.

Pada titik ini, posisi orang-orang yang mengeluh pada Wall Street benar-benar lemah. Akan tetapi, orang-orang yang keras kepala mungkin saja memberikan contoh-contoh aneh di mana para investor melakukan serangan kejam terhadap saham-saham perusahaan yang gagal atau memperoleh keuntungan lebih sedikit pada satu kuartal saja. Apakah ini menjadi bukti orientasi jangka pendek para investor yang tidak rasional?

Belum tentu! Untuk suatu saham yang mempunyai P/E (*price/earning ratio*) yang menjulang tinggi, setiap sen pendapatan mendukung harga yang tinggi, dengan demikian ketika pendapatan mengalami guncangan, maka harga pun sangat terpengaruh. Yang paling penting, yang dianggap reaksi-reaksi yang berlebihan terhadap gejolak pendapatan tidak selalu merupakan reaksi yang berlebihan. Perhatikan saja pendapatan-pendapatan paling spektakuler pada tahun 1997, di mana Oxford Health Plan pada bulan Oktober mengumumkan bahwa perusahaan tersebut mengalami kerugian pada kuartal tersebut, dan bukannya mendapatkan keuntungan. Sebagai akibat dari pengumuman kerugian tersebut, sahamnya anjlok dari 69 dolar menjadi 26 dolar dalam sehari. Secara prosentase, penurunan ini adalah penurunan nilai terbesar yang pernah dialami perusahaan sebesar itu. Akan tetapi, yang mengejutkan, penurunan ini belumlah cukup. Bukannya memberikan reaksi yang berlebihan, Wall Street malah sebenarnya tidak tahu bahwa persoalan yang dihadapi Oxford Health Plan sudah sangat parah. Harga sahamnya terus melorot turun menjadi sekitar 15 dolar per lembarnya.

Hal yang lebih penting untuk dicatat adalah bahwa walaupun Wall Street jelas-jelas tidak menilai saham dengan tepat setiap saat—memang hidup sulit diprediksi—namun Wall Street bisa menilai terlalu tinggi ataupun terlalu rendah. Bukti akademis menjelaskan bahwa frekuensi Wall Street menilai terlalu tinggi sama saja frekuensinya dengan menilai terlalu rendah.

Semua bukti di atas membuat kita sulit bersimpati dengan manajer-manajer yang mengeluh bahwa mereka sepertinya terbelenggu oleh para investor yang tidak melihat jauh ke depan dan cenderung berorientasi jangka pendek. Bagi manajer-manajer tersebut, bukti-bukti memberikan beberapa hal yang penting untuk dicermati:

1. Tidak ada alasan untuk percaya bahwa pasar modal secara irasional bersikap bias terhadap investasi-investasi jangka panjang perusahaan. Jika Wall Street tidak menyukai perencanaan

jangka panjang Anda, hal tersebut terjadi bukan karena Wall Street secara umum tidak menyukai penghasilan jangka panjang perusahaan Anda. Wall Street hanya tidak suka proyek yang Anda lakukan.

2. Pasar ekuitas telah didemokratisasikan. Jika Anda merasa frustrasi karena pasar ekuitas tidak cepat menyambut dengan antusias bisnis yang Anda tawarkan, ingat bahwa sekarang ini, Anda yang meminta orang untuk mempertaruhkan uang pensiun mereka, dan dana untuk pendidikan tinggi anak-anak mereka demi visi Anda. Apakah mereka benar-benar bersikap tidak masuk akal untuk bersikap hati-hati? Karena itu, sadari-lah kenyataan bahwa semua orang yang berorientasi jangka pendek itu adalah orang-orang seperti Anda juga.
3. Jika Anda melihat suatu investasi yang menjanjikan bagi perusahaan Anda, tetapi Wall Street tidak menyadarinya, kondisi ini masih memberikan keuntungan. Satu-satunya langkah logis bagi perusahaan Anda adalah melakukan investasi tersebut. Toh Anda yakin bahwa investasi tersebut akan memberikan hasil—kemudian Anda berkonsentrasi pada saham perusahaan yang secara irasional dinilai terlalu rendah dan tunggulah. Beli saham perusahaan Anda dengan sebagian atau kurangi pembayaran tunai dan gaji yang Anda terima. Singkatnya, gunakan uang Anda untuk menyempal mulut. Berhentilah mengeluh!

* * *

BERANIKAH ANDA MENGADOPSI TEKNOLOGI INFORMASI?

Oleh Michael H. Martin

Suatu perusahaan yang menggunakan teknologi informasi akan menghemat banyak uang dengan menggantikan peran enam orang karyawan dengan satu orang karyawan menggunakan Enterprise Resource Planning. Namun tidak semua perusahaan bisa menikmatinya.

Dukungan yang luar biasa atas produk ini datang dari dua perusahaan *software* (perangkat lunak) terbesar di dunia yaitu IBM dan Microsoft, yang menjalankan sebagian besar bisnis mereka dalam bidang perangkat lunak, namun keduanya tidak menciptakan alat canggih ini. IBM sedang menjalani proses cepat untuk menggantikan setumpuk *software* buatan mereka sendiri. Sudah bertahun-tahun lamanya perusahaan ini mulai menerapkan *software* yang diberi nama *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang dikembangkan SAP yang berlokasi di Walldorf, Jerman. Sekitar 80% aktivitas inti bisnis IBM akan dijalankan menggunakan sistem ERP. Sedangkan Microsoft telah menghitung bahwa penginstalan suatu sistem bernilai 25 juta dolar dari SAP ini akan menghasilkan suatu sistem (*procurement system*) di seluruh dunia yang bisa menghemat 12 juta dolar per tahun dalam bentuk potongan harga karena pembayaran awal.

Para pencipta teknologi ini ditambah bintang-bintang Silicon Valley seperti perusahaan-perusahaan Intel, Compaq, dan Auto Desk semuanya baru saja beralih ke bidang ERP yang kemudian menyebar ke industri-industri lain. SAP yang menjadi pemimpin pasar bersaing ketat dengan perusahaan-perusahaan lain seperti Oracle, PeopleSoft, J.D. Edwards dan Baan—dan bisnis ini sangat menguntungkan. Sekitar 20.000 perusahaan di seluruh dunia membayar 10 milyar dolar kepada penyedia ERP pada tahun 1997, dengan total kenaikan sekitar 40% dari tahun 1996. (Para investor pada lima penyedia terbesar—ERP mendapat tingkat pengembalian sebesar 62% per tahun selama dua tahun terakhir ini). Dan kecenderungan ini kemungkinan besar akan terus berlangsung. *Advanced Manufacturing Research* (AMR), suatu perusahaan yang berlokasi di Boston yang memiliki spesifikasi dalam bidang ERP, memproyeksikan tingkat pertumbuhan tahunan kumulatif sebesar 36% yang berasal dari pendapatan penjualan lisensi sampai tahun 2001.

Sistem informasi terpadu tersebut sangat menarik bagi perusahaan-perusahaan besar. Segera setelah seorang tenaga penjualan memasukkan order pesanan ke dalam komputer, transaksi itu langsung menyebar ke seluruh perusahaan. Daftar persediaan barang dan semua onderdil diperbarui secara otomatis, di seluruh dunia. Jadwal-jadwal produksi dan neraca mencerminkan semua perubahan itu. Yang paling mengagumkan adalah dengan bantuan sarana itu, setiap karyawan hanya memerlukan informasi yang penting dan relevan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Siklus umpan balik sangat positif dan cepat. Para tenaga penjualan bisa menjanjikan tanggal pengiriman barang yang pasti. Para manajer bisa menilai hampir secara langsung dan cepat berbagai akibat keputusan-keputusan yang mempengaruhi kredit, persediaan atau manajemen rantai pemasokan barang.

Akan tetapi, ada satu persoalan di sini: membuat sistem ERP terpadu yang berjalan dengan baik bisa menjadi pengalaman yang mengubah hidup seorang manajer, karena biaya yang tinggi dan

kesulitan-kesulitan penerapan sistem tersebut. Itulah salah satu alasan yang menjadi penyebab mengapa perusahaan-perusahaan teknologi sangat lambat menerapkan sistem terpadu ini. Salah seorang pendiri SAP, Hasso Plattner mengatakan bahwa kompleksitas yang mengurangi sedikitnya 3% tingkat pertumbuhan mengagumkan yang dicapai perusahaannya (atau sekitar 50% pendapatan tahunan kumulatif yang dicapai selama empat tahun terakhir). "Itu adalah isu pokok yang dimainkan oleh pesaing-pesaing kami," katanya.

Tidak perlu diragukan lagi, pesaing-pesaing mempunyai amunisi yang berlimpah jumlahnya. Perhatikan konferensi selama satu minggu penuh yang baru saja dilaksanakan SAP di Orlando. Sebanyak 12.000 peserta yang hadir dalam konferensi industri tersebut pada siang hari berbicara tentang teknologi dan malam harinya mereka bertamasya di Epcot Center dan Disney-MGM Studios. Ahli *business engineering*, Michael Hammer, yang juga seorang ahli teori manajemen, menyampaikan *keynote speech*. Tetapi momentum yang sesungguhnya terjadi dalam bus yang penuh dengan wakil penjualan. Setelah melakukan perkenalan singkat, salah satu dari mereka mengatakan kepada yang lain, "Hei, saya dengar Anda akhirnya berhasil mendapatkan perusahaan X untuk mau menggunakan sistem kita." Rekan tersebut menjawab, "Ya. Betul. Akhirnya mereka mendapat pencerahan." Perwakilan pertama itu tertawa sambil berkata: "Setelah mendapat pencerahan, kegelapan akan segera datang." (Semua yang ada di bus tersebut tertawa riuh.)

Merupakan suatu rahasia umum, kalau jalan menuju kegagalan dalam "implementasi" ERP jauh lebih banyak jumlahnya daripada jalan menuju kesuksesan. Kisah-kisah menakutkan tersebar luas mulai dari persoalan-persoalan teknologi seperti komputer yang tiba-tiba saja bisa bicara yang terjadi di Jerman hingga ke masalah tagihan yang bisa menghentikan jantung, dan juga yang dialami oleh perusahaan Foxmeyer Drug, yang dituntut pailit. Persoalan dasar dari sistem ERP adalah biayanya yang sangat mahal dan

pemasangan yang membutuhkan waktu lama. Bahkan proses instalasi yang tergolong menengah saja bisa membutuhkan dana puluhan juta dolar dan memerlukan waktu bertahun-tahun sebelum hasil nyata bisa mulai tampak. Di samping itu, juga ada industri pendukung ERP, suatu eko-sistem pelayanan dan konsultan yang biayanya bisa melampaui harga *software* itu sendiri.

Meskipun jumlah metodologi yang berbeda dalam mengimplementasikan ERP sama banyaknya dengan jumlah konsultan yang meminta bayaran 2.000 dolar per hari untuk menjelaskannya kepada Anda, pengalaman selama bertahun-tahun telah menghasilkan beberapa hal mendasar yang mampu membuat implementasi sistem dapat berjalan dengan baik. Aturan pertama: Jangan mengharapkan kesempurnaan. Studi yang dilakukan Standish Group tahun 1996 di Dennis, Mass, berhasil mengungkapkan bahwa seiring dengan peningkatan biaya proyek-proyek teknologi, maka kemungkinan kegagalan juga akan meningkat. "Begitu Anda mencapai biaya 10 juta dolar, maka kemungkinan sebuah proyek akan tepat waktu dan sesuai dengan anggaran secara statistik adalah nol," kata Jim Johnson, ketua Standish. Dia memperkirakan bahwa sekurangnya 90% implementasi ERP akan selesai sangat terlambat atau melampaui anggaran yang telah ditetapkan.

Hal terpenting yang perlu diingat adalah bahwa persoalan-persoalan nyata dari sistem ERP seperti yang diciptakan SAP dalam banyak hal bersumber dari titik yang sama dengan manfaatnya, yakni dari rekayasa ulang proses bisnis inti suatu perusahaan untuk bisa mendapat manfaat dari *software* tersebut. "Sungguh merupakan suatu kekeliruan besar kalau orang menganggap ERP sebagai suatu inisiatif teknologi daripada sebagai suatu proyek bisnis," kata Bruce Richardson, wakil presiden divisi strategi riset AMR. "Kira-kira 80% dari manfaat tersebut bersumber dari perubahan yang Anda lakukan dalam bisnis Anda. *Software* tersebut hanyalah suatu sarana untuk membantunya."

Kesimpulannya adalah setiap perusahaan yang melakukan perubahan menggunakan ERP membutuhkan komitmen yang kuat

dalam melakukan proses tersebut mulai dari tingkat manajemen puncak. "Anda perlu menyatukan semua manajer senior perusahaan Anda dan berbicara bersama tentang berbagai manfaat yang akan Anda raih," kata Tom Davenport, spesialis teknologi informasi University of Texas di Austin. Davenport, yang telah mempelajari implementasi-implementasi ERP, menjelaskan, "ERP merupakan suatu sistem yang terpadu. Sistem tersebut tidak berjalan jika seorang manajer di Prancis mengatakan 'Anda tidak melibatkan saya'. Setiap orang akan meminta pengecualian, mereka akan mengatakan bahwa mereka tidak memroses order seperti yang Anda lakukan. Hal inilah yang akan menggagalkan proyek tersebut."

Bahkan bila semua manajer puncak bergerak bersama-sama ke arah yang sama, proses tersebut tetap merupakan suatu hal yang mengerikan. "Sistem tersebut bagaikan suatu upaya untuk memetakan seluruh struktur genetika manusia," kata Richardson, ketua AMR. Sistem tersebut menuntut perlunya perpaduan secara menyeluruh setiap mata rantai operasionalisasi dan pengambilan keputusan, kemudian merekonstruksi kembali semuanya untuk bisa mendapatkan manfaat dari sistem baru tersebut.

Bagi Hershey Foods, suatu perusahaan yang meraih keuntungan 4 juta dolar per tahun yang sangat terkenal dengan coklatnya, upaya melakukan rekayasa ulang untuk ERP berarti penyaringan ketat dan kemudian melakukan standarisasi untuk mencapai suatu sistem terpadu dari praktik-praktik terbaik dalam bidang keuangan, logistik dan penjualan dari berbagai divisi. "Sistem terpadu tersebut berupaya membantu semua pelaku bisnis di perusahaan Anda untuk sepakat dalam hal cara dalam melakukan suatu proses," kata Rick Bentz, wakil presiden Hershey khusus untuk bidang teknologi informasi. Bentz bertugas melakukan supervisi proyek bernilai 75 juta dolar selama tiga tahun pada perusahaan tersebut. "Anda mungkin beranggapan bahwa persoalannya telah selesai. Lalu Anda berjalan lebih jauh lagi dan mendapati kalau persoalannya belum selesai. Melakukan proses ini sama dengan dua langkah maju dan satu langkah mundur."

Apabila proses tersebut berjalan, maka akan dihasilkan efisiensi dan pelayanan yang lebih baik kepada para pelanggan. Karena sistem baru komputer tersebut memungkinkan Hershey untuk melakukan pengecekan terhadap semua rekening kredit dan dengan demikian bisa mengukur risiko pembayaran secara keseluruhan, maka semua persyaratan kredit harus konsisten di semua divisi perusahaan tersebut, baik divisi kecil maupun besar. Itu artinya bahwa supermarket-supermarket tidak perlu lagi untuk harus melakukan tawar-menawar syarat-syarat kredit dengan divisi coklat perusahaan tersebut dan kemudian melakukannya lagi untuk produk permen dan dengan divisi pasta untuk mendapatkan produk spaghetti Ranzoni. Hershey juga berharap bisa menyebarkan "praktik-praktik terbaik" untuk aktivitas-aktivitas kunci seperti peramalan permintaan di semua divisi perusahaan. Kira-kira 86% proses-proses inti bisnis yang dilakukan perusahaan Hershey harus sudah bisa berjalan dengan menggunakan infrastruktur ERP menjelang tahun 2001.

Karena banyak manajer senior menolak gagasan bahwa mereka dibatasi oleh sistem informasi, maka merupakan suatu hal vital bagi perusahaan-perusahaan yang mengimplementasikan sistem ERP untuk harus membuat berbagai keputusan secara cepat dan otoritatif. Edith Martin, yang bertugas melakukan supervisi implementasi SAP bernilai 500 juta dolar pada perusahaan Eastman Kodak (atau lebih tepatnya adalah implementasi ulang), mengatakan bahwa salah satu kunci pokok keberhasilannya adalah adanya suatu dewan eksekutif senior yang bertugas melakukan tinjauan atas proyek tersebut secara terus-menerus dan membuat keputusan secara cepat. "Kami melaksanakannya berdasarkan pertimbangan ekonomis, membuat jadwal pelaksanaan proyek, dan mulai bekerja," kata Edith Martin. "Gagasan intinya adalah melepaskan dimensi teknologi informasi dan menjadikannya strategi. Hasilnya adalah persepsi bahwa Kodak tidak boleh gagal dalam proyek ini."

Komitmen seperti ini memberikan hasil saat beberapa kepala divisi menjadi tidak sabar untuk segera melaksanakan sistem ini.

"Kami mengkondisikan setiap orang untuk siap melangkah maju sebelum seluruh perusahaan telah siap. Mereka inilah yang menjadi semacam pelopor di garis depan. Mereka digunakan untuk melakukan apa yang mereka inginkan," kata Edith. Akan tetapi CEO Kodak, George Fisher, yang duduk di dewan eksekutif proyek tersebut, mendorong mereka untuk mengikuti prioritas-prioritas perusahaan, tidak semata-mata hanya mengikuti apa yang terbaik pada tingkat divisi. "Karena mempunyai banyak dana tidak berarti bahwa Anda yang harus pertama melangkah maju," kata Edith Martin. "Dan juga, jika Anda telah berhasil melibatkan secara penuh CEO pada upaya tersebut, Anda tentu tahu kalau mereka tidak akan bisa berjuang sendirian untuk mencapai tujuan."

"Di sisi lain, para manajer juga tidak dapat melakukannya sendirian. Kekeliruan yang sangat mudah dilakukan adalah meremehkan waktu dan biaya pelatihan para pengguna akhir," kata Sam Cox, *chief information officer* perusahaan Brother Industries USA di Bartlett, Tenn. Cox telah bekerja menangani implementasi ERP dengan menggunakan software IBM, Mapics, dan J.D. Edwards. "Akurasi data terbaik bisa didapatkan dari sumbernya," katanya, merujuk pada para insinyur suatu perusahaan alat-alat rumah tangga yang berpikir bahwa *data entry* bukan bidang mereka. "Para insinyur tersebut ingin bekerja di atas kertas dan menyuruh karyawan untuk memasukkan data ke komputer," kata Cox. "Hal tersebut sama mudahnya dengan memberikan pelajaran bagi karyawan bagian gudang untuk menggunakan *mouse* ketimbang pensil." Belakangan ini, Cox mengepalai *pilot project* senilai 5 juta dolar pada perusahaan elektronik Jepang tersebut. Brother berharap proyek ini mengurangi persediaan pada pabrik dengan omzet 400 juta dolar itu sebesar 18% pada tahun pertama.

Persoalan yang lain, ERP berkembang sangat cepat, sehingga sangat sulit untuk mencari konsultan-konsultan ahli. Perusahaan-perusahaan juga masih mengeluh tentang teknisi tamu yang dibekal pelatihan beberapa bulan tetapi meminta bayaran 2.500 dolar per hari. Solusi yang tersedia yaitu dengan melakukan pelatihan

staf internal ternyata juga berisiko. Karyawan yang berpengalaman seringkali dibajak oleh perusahaan pesaing.

Di bawah tekanan dari para penyedia sistem untuk menyederhanakan semua hal, banyak konsultan saat ini menggunakan *template* proses bisnis, yang menjelaskan praktik-praktik terbaik untuk industri-industri tertentu. Keunggulan utamanya, banyak persoalan yang sebelumnya harus diatasi untuk setiap pelanggan sekarang ini tidak ada lagi. Akan tetapi, *template* proses bisnis tersebut masih menjadi hak milik perusahaan konsultan tersebut. Artinya, para pesaing bisa saja mendapatkan manfaat yang sama. Lagi pula, setiap implementasi menuntut adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu. Pada aspek inilah Anda membutuhkan konsultan-konsultan yang sangat berpengalaman.

Perusahaan juga harus menanyakan berapa jumlah konsultan yang bekerja dalam suatu proyek telah mendapat sertifikasi dari penyedia sistem dan bagaimana pengalaman setiap konsultan yang berpartisipasi dalam proyek tersebut — tidak semata-mata mengandalkan beberapa orang atau pimpinan proyek. Sangat penting pula membayar premium untuk konsultan-konsultan yang mempunyai pemahaman khusus tentang perusahaan Anda, dan juga menuliskan nama-nama manajer tertentu dalam kontrak tersebut.

Kadang-kadang, satu-satunya cara untuk memecahkan kesulitan ulang implementasi ERP adalah pembatalan proyek. Itulah yang telah terjadi di perusahaan Dell, yang menjual komputer secara langsung. CIO Jerry Gregorie baru-baru ini membatalkan penerapan sistem SAP yang diharapkan bisa menghubungkan hampir semua aspek operasionalisasi perusahaan tersebut. Gregorie mengatakan bahwa pada pasar PC yang berkembang cepat, sangat penting untuk dapat membuat berbagai perubahan dalam pengorderan, manufaktur dan sistem-sistem lainnya dengan cepat, sesuatu yang sulit dicapai oleh sistem yang sangat terpadu.

Walaupun menekankan bahwa Dell merasa tidak puas dengan *software* yang telah dipasang, perusahaan itu tetap akan menggunakan beberapa komponen ERP. Gregorie mengatakan bahwa

rencana barunya berlandaskan pada sekumpulan paket *software* yang tepat. Gagasan dasarnya adalah secara perlahan menjalani operasionalisasi perusahaan "Dell dengan menggunakan *hardware* Dell", sesuatu yang secara teknis mustahil bisa dilaksanakan menggunakan SAP dalam waktu dekat.

Setiap perusahaan harus melihat ERP dalam konteks bisnis secara menyeluruh. Tom Davenport mengatakan bahwa ketika ERP menyebar ke mana-mana, maka eksekutif-eksekutif senior harus mempertimbangkan beberapa pertanyaan tertentu. "Proses-proses bisnis nyata apakah yang bisa memberikan identitas dan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi kita? Dan bagaimanakah kita bisa benar-benar mengetahui bahwa kita sungguh-sungguh mempunyai kompetensi yang unik?" Compaq Computer, misalnya, mempertahankan kompetensi yang menjadi kekhasannya dengan tidak menggunakan ERP di bidang-bidang seperti estimasi produk.

Karena sebagian besar manajer telah menghadapi serangan gencar ERP, maka persoalan mendesak yang harus dijawab adalah bagaimana cara kita bisa melangkah "ke sana" dengan teratur dan terarah. Rick Bentz dari perusahaan Hershey meringkasnya sebagai berikut: "Saya tidak bisa menunggu hingga semuanya selesai. Risiko terbesar kita adalah mengalihkan perhatian dari bisnis normal kita." Apa pun keuntungan potensial dari teknologi baru ini, sedikit perusahaan mampu menanggung risikonya.

* * *

KUALITAS PALING MUDA
DALAM DIRI SEORANG MANAJER

BAGIAN TIGA

PERSPEKTIF BARU DALAM PENGEMBANGAN KARIER

KUALITAS PALING BERTARUFA DALAM DIRI SEORANG MANAJER

Oleh Geoffrey Colvin

Di dunia yang mengalami gejala perkembangan pesat dan diskontinyu ini, faktor paling esensial bagi keberhasilan seorang pelaku bisnis bukan lagi keahlian (expertise), melainkan karakter (character trait) seseorang. Sudahkah Anda memiliki karakter tersebut?

Para eksekutif puncak dari divisi utama perusahaan FORTUNE 500 hadir dalam suatu ruang konferensi mencari jawabannya. Kinerja mereka harus diperbaiki secara cepat. Untuk itu, mereka telah meminta saran dan masukan dari dua orang konsultan. Salah satu konsultan tersebut berkomentar, "Baiklah, saat ini mari kita sama-sama mencermati secara serius persoalan kita ini. Anggap saja, semua yang hadir dalam ruang konferensi ini baru saja melaksanakan LBO¹. Ini adalah perjuangan kita sendiri. Lalu perubahan apa yang hendak kita lakukan?"

Dalam beberapa menit kemudian, begitu banyak gagasan yang bermunculan, antara lain dapat diringkas sebagai berikut: tutup

¹ LBO = leveraged buy-out, pembelian perusahaan publik yang biasanya dilakukan pihak manajemen perusahaan tersebut, dan pembelian ini sebagian besar didanai oleh hutang (catatan editor).

pabrik tertentu, stop produksi lini produk tertentu, pecat manajer-manajer yang tak berguna. "Bagus-bagus" jawab konsultan tersebut. "Sekarang mari kita cermati secara mendalam bagaimana semua hal tersebut bisa direalisasikan."

Akan tetapi, yang kemudian didengar konsultan tersebut dan yang juga sering didengar oleh semua eksekutif tersebut sebelumnya: "Kami tidak dapat merealisasikannya." Tidak bisa? Mengapa tidak? Karena hal tersebut terlalu sulit dan radikal. Keinginan tersebut bagaikan "mematahkan tulang-belulang kita sendiri". Demikian komentar para eksekutif yang ada di ruang konferensi tersebut. Dan tak seorang pun dalam konferensi itu yang rela dan bersedia melakukannya. Perubahan tersebut sungguh-sungguh merupakan hal yang sangat menyakitkan, karena itu sukar untuk dilaksanakan.

Dua konsultan yang diminta hadir dalam rapat tersebut adalah Adrian J. Slywotzky dan David J. Morrison. Keduanya berasal dari Management Decision di Boston. Cerita yang mereka kemukakan dengan tepat mendeskripsikan realitas yang kita saksikan—dan kita lakukan. Kegagalan melakukan hal yang tepat hanya karena hal tersebut tidak menyenangkan bukan merupakan masalah baru, bahkan sudah menjadi suatu tema sentral klasik dalam dunia filsafat dan hampir semua agama. Akan tetapi, berikut ini beberapa proposisi yang membuat persoalan ketidak-enakan itu menjadi suatu masalah yang mendesak: "Kualitas paling berharga yang mutlak dimiliki oleh para pelaku bisnis setidaknya untuk dekade ke depan ini bukan lagi kejeniusan dalam bidang pemasaran atau kemahiran dalam teknologi informasi, bukan pula pengetahuan fungsional lainnya, melainkan suatu karakter, yaitu kesediaan, atau bahkan kemauan untuk membuat keputusan-keputusan besar yang bisa jadi menyakitkan."

Apakah Anda meragukan hal ini? Gambaran besar dunia bisnis era 1990-an tampak bagaikan kisah orang-orang yang memiliki sifat mulia dan orang-orang yang bersifat kejam. Walaupun para sejarawan yang hidup di abad yang akan datang akan menengok kem-

bali era 1990-an sebagai masa revolusi bisnis dunia, Anda toh tentu tidak memerlukan perspektif dekade 90-an tersebut untuk melihat apa yang sedang nyata terjadi di depan mata saat ini. Menjelang permulaan era 1990-an, elemen-elemen pokok yang berkembang tampak sangat jelas: kebangkitan teknologi informasi, deregulasi besar-besaran, pembukaan berbagai sekat pembatas perdagangan di seluruh dunia, peningkatan kepemilikan institutional atas saham-saham perusahaan dan runtuhnya komunisme. Masing-masing perkembangan tersebut merupakan perkembangan sangat besar. Secara bersamaan semua perkembangan itu membangun suatu perubahan historis yang menuntut respon luar biasa dari perusahaan, dan pastinya merupakan hal yang sangat sulit dan tidak menyenangkan. Ini benar-benar jelas bagi setiap orang. Satu-satunya pertanyaan yang ada adalah siapa yang bersedia dan tidak bersedia untuk menanggung semua perubahan-perubahan yang harus dilakukan.

Dengan cepat kita bisa mendapatkan jawabannya. Dalam periode 18 bulan yang benar-benar luar biasa selama tahun 1992-1993, para CEO General Motor, IBM, Westinghouse, American Express dan Kodak—ikon-ikon dunia bisnis Amerika—dipecat. Beberapa di antaranya "pensiun", tetapi tidak ada yang keluar dari perusahaan karena "alasan kesehatan" atau karena "sesuai dengan perencanaan jangka panjang". Persyaratan-persyaratan baru untuk mencapai kesuksesan tiba-tiba menjadi jelas.

Profesor Michael Jensen dari Harvard Business School menjelaskan kisah simbolis (*emblematic story*) tentang era kita. Salah satu teman profesor itu adalah CEO suatu perusahaan yang layak dibanggakan yang meraih peringkat teratas dalam majalah FORTUNE 500. Teman tersebut sudah bekerja di perusahaan tersebut sejak lulus sekolah. Sayang, ketika revolusi tersebut menerpa, dia tidak mampu menghadapi tuntutan perubahan. Nilai pasar perusahaan tersebut mulai merosot tajam. Ketika harga saham perusahaan itu tinggal separuhnya, dia dipecat—dan dia tidak pernah bisa menerimanya sebagai kesalahannya. Jensen menilai, "Dia menghancurkan

kan karirnya karena dia tidak dapat mengubah pola pikirnya tentang model bisnis yang dikelolanya."

Itulah kata kuncinya: "model dari suatu bisnis". Dalam suatu masa revolusi, para pelaku bisnis harus selalu dalam keadaan siap untuk melakukan perombakan desain bisnis yang dijalankan, yakni prinsip utama bagaimana mereka menciptakan nilai, atau dengan kata lain, menghasilkan uang. Slywotzky dan Morrison secara persuasif mengatakan bahwa Anda bahkan perlu melakukan perombakan seperti itu setiap lima atau enam tahun, sebagaimana yang telah dilakukan Intel, misalnya. Intel sudah biasa melakukan hal seperti itu. Ketika suatu produknya tampak tidak lagi menjadi komoditi bisnis yang kompetitif, perusahaan tersebut cepat-cepat beralih ke bidang prosesor. Ketika bidang prosesor perusahaan ini diserang oleh arus komoditisasi, Intel cepat-cepat mengambil perubahan baru yakni mulai memasarkan prosesor-prosesornya sebagai *branded customer product* (produk yang bermerek). Saat ini, menurut Slywotzky, "model bisnis yang statis sudah mati." Namun demikian sedikit perusahaan yang secara institusional selalu mengkaji ulang pemikiran desain bisnis mereka. Apakah perusahaan Anda juga bersikap demikian? Andai kata demikian, Slywotzky dan Morrison menganjurkan Anda untuk berjalan keliling perusahaan Anda dan meminta pendapat setiap orang, "Bagaimana kita bisa meraih keuntungan dari bisnis yang sedang dijalankan? Alasannya karena melakukan hal tersebut bisa sangat membahayakan—maksudnya Anda mungkin perlu membuat suatu hal besar yang mungkin bisa mengacaukan.

Sesungguhnya, Anda mungkin akan harus membuat keputusan besar, karena apa yang sedang terjadi pada Intel juga terjadi pada setiap perusahaan lain: produktivitas yang meningkat secara berlebihan, kapasitas menganggur secara global, dan ancaman komoditisasi. Kondisi-kondisi seperti itu, yang terus berkembang cepat, menuntut respon-respon yang sangat sulit bagi setiap orang: keluar dari bisnis, pemberhentian pekerja, atau penerimaan diri bahwa Anda memang telah keliru (atau sekurang-kurangnya Anda tidak

konsisten). Dengan demikian, masa depan akan menuntut lebih banyak adanya orang-orang yang mempunyai sifat mulia, ketabahan dan kesabaran untuk menerima serta mencari kepedihan hati.

Saya belum melihat bukti kalau dunia kita ini bisa mencetak orang-orang setangguh itu. Beberapa kritikus kebudayaan Barat yang berorientasi pada diri sendiri mengatakan bahwa dunia hanya bisa menghasilkan segelintir saja orang seperti itu. Namun demikian, seiring dengan terus meningkatnya kebutuhan akan orang-orang seperti itu, Michael Jensen dari Harvard University tengah mengembangkan suatu pemikiran baru yang menakjubkan, yang menjelaskan mengapa hal ini menjadi sesuatu yang sangat sulit.

Latar belakang Jensen bukan filsafat. Dia seorang ahli ekonomi keuangan (*financial economist*), yang terlatih sebagai *quant* yang garang di University of Chicago. Selama bertahun-tahun dia percaya bahwa setiap orang adalah makhluk rasional yang secara kodrati berjuang memaksimalkan kesejahteraan (*rational welfare maximizer*). Secara tak terelakkan, manusia selalu bergerak mengikuti apa yang disebut *Resourceful Evaluative Maximizing Model (REMM)*. Sekarang ini, Jensen tidak mempercayai hal itu lagi. Selama beberapa tahun terakhir ini, dia berpartisipasi dalam studi gabungan yang dilakukan Harvard University tentang pikiran (*mind*), otak (*brain*), inisiatif perilaku (*behaviour initiative*), yang melibatkan dokter, psikolog, dan ahli-ahli lain. Jensen sekarang percaya bahwa ternyata orang mengikuti pola REMM hanya sebagian waktu saja. Selebihnya, kita semua berada dalam cengkeraman *Pain Avoidance Model (PAM)* (Model Penghindaran Terhadap Penderitaan). PAM ini tidak rasional: misalnya dengan menjerumuskan kita ke penderitaan yang lebih besar di kemudian hari yang timbul karena kita menghindari penderitaan sekarang. Tetapi proses penghindaran ini seperti sudah terpasang di kepala kita.

Esensinya sederhana. Pada dasar otak manusia, ada suatu organ berukuran kecil yang disebut dengan *amygdala*. Fungsi organ kecil ini untuk menilai apakah setiap stimulus atau rangsangan yang masuk merupakan ancaman. Jika stimulus tersebut

benar merupakan suatu ancaman maka organ **amygdala** tersebut akan memberikan respon adrenalin. Pada saat bersamaan, organ tersebut juga membanjiri korteks (*cortex*) yaitu bagian rasional otak dengan memberikan cairan kimiawi yang menutup fungsi-fungsi tertentu otak manusia. Ini bisa menjelaskan mengapa seorang penumpang pesawat yang jatuh mengatakan tidak tahu bagaimana dia bisa keluar dengan selamat. "Saya benar-benar tidak bisa berpikir lagi. Entah bagaimana saya kok tiba-tiba bisa lolos."

Respon kimiawi seperti itu sangat penting apabila kita sedang terancam oleh bahaya fisik yang mengancam. Reaksi spontan seperti itu juga muncul apabila terjadi ancaman penderitaan emosional. Itulah yang menjadi alasan mengapa orang yang sedang diberi kritikan negatif tampaknya berhenti mendengarkan Anda. Begitu **amygdala** menyadari adanya ancaman, otak akan pindah ke fungsi *Pain Avoidance Model* (PAM) dan menyiapkan serangan balik atau lari menghindar. Ini pula, menurut Jensen, yang menjadi salah satu sebab pokok mengapa para pelaku bisnis (dan perusahaan yang mereka tangani) gagal untuk belajar menghadapi berbagai perubahan baru yang terjadi. Kehilangan kontrol, menyadari kekeliruan diri, dan perubahan pandangan terhadap dunia dan terhadap diri sendiri merupakan sumber penderitaan. Semua itu mengarah masuk ke dalam *Pain Avoidance Model* (PAM), yang menyebabkan respons kimiawi **amygdala** memblokir pikiran rasional yang dapat mengontrol secara penuh keadaan yang sedang terjadi. Jika kita tidak dapat melihat kekeliruan-kekeliruan yang kita lakukan, maka kita tidak akan bisa belajar. Jadi, ketika para manajer menghindarkan diri dari tindakan yang tidak menyenangkan, maka penderitaan yang sebenarnya mereka hindari adalah penderitaan untuk menerima bahwa tindakan tersebut memang perlu dilakukan.

Ini bukan semata-mata keingintahuan psikologis. Tetapi, lanjut Jensen, sesuatu "yang bisa mengorbankan banyak bisnis bernilai ratusan juta dolar". Itulah alasan utama mengapa banyak perusahaan, seperti pula halnya sebagian besar individu dan bangsa,

menghindari perubahan penting tetapi tidak menyenangkan hingga jari kaki mereka sampai di tepi jurang kehancuran. "Hampir tidak ada perusahaan yang melakukan reformasi diri tanpa didorong oleh ancaman langsung berupa krisis produk atau krisis pasar modal" kata Jensen. Semua orang mengetahui hal tersebut. Perusahaan-perusahaan yang tergolong dalam perusahaan yang berprestasi buruk selama tahun 1992-1993 merupakan contoh-contohnya.

Apakah yang bisa dilakukan orang terhadap persoalan tersebut? Sangat terbatas! Beberapa perusahaan secara proaktif menciptakan sebuah krisis sebelum dunia memunculkannya. Harapannya mereka bisa menyingkir dari tepi jurang bahaya krisis karena sudah tahu bagaimana cara menyelamatkan diri sebelum akhirnya krisis benar-benar menimpa. Itulah yang dilakukan sebuah LBO. *Mammoth debt repayment* (pembayaran hutang dalam jumlah besar) merupakan suatu cara yang sangat efektif untuk mendorong para manajer mengambil tindakan-tindakan sangat mendesak walaupun tidak menyenangkan. Beberapa perusahaan (seperti Sealed Air, pembuat bungkusan gelembung plastik) telah menggunakan motivasi LBO tanpa pembelian semua saham, melainkan dengan meminjam sejumlah besar modal lalu membayar kepada para investor dalam bentuk dividen khusus yang sangat besar. Perusahaan-perusahaan lain (seperti Campbell Soup) memberikan insentif yang jauh lebih besar dengan memberikan kesempatan kepada para eksekutif puncak untuk memiliki secara langsung dan secara pribadi, sebagian besar saham perusahaan, dan karena begitu besar maka mereka harus mencari pinjaman untuk membelinya. Sekali lagi, benar-benar mengagumkan—dalam situasi itu menjadi lebih mudah mengambil tindakan-tindakan yang menyakitkan.

Perusahaan-perusahaan juga bisa mempekerjakan dan mempromosikan orang-orang yang memiliki kesediaan untuk menghadapi realitas yang tidak menyenangkan. Tentu saja setiap manajer akan berkata bahwa dia siap melakukannya. (Kita semua juga mengatakan bahwa kita siap menerima umpan balik negatif.) Akan tetapi, walaupun ini benar, apakah sifat ini mendapatkan bobot perhatian

sebesar peranannya dalam era di mana perubahan yang terjadi sangat pesat dan diskontinyu? Robert Burt, CEO FMC Corp mengatakan bahwa salah satu faktor kunci dalam mengevaluasi manajer-manajernya adalah bagaimana para manajer menghadapi berbagai persoalan pribadi, karena saat itulah mereka harus membuat keputusan-keputusan yang tersulit.

Akan tetapi... jawabannya terletak pada karakter, suatu "sifat emas" yang berdiam di suatu tempat di perusahaan. Kalau tidak ada sifat ini, siapa yang akan memulai usulan untuk berani mengambil pinjaman atau mewajibkan program kepemilikan saham atau mendorong para manajer untuk berani mengambil keputusan-keputusan yang sulit? Kabar baiknya adalah bahwa kita tidak dipersalahkan karena menjadi diri kita sekarang ini. Para ilmuwan di Harvard University menjelaskan bahwa walaupun amygdala bisa mengirim sinyal ke korteks otak, ada juga jalan lain yang mempunyai arah sebaliknya yang memungkinkan sisi rasional kita mempengaruhi insting-insting amygdala tersebut. Jensen mengatakan bahwa bagian tersebut persis seperti otot fisik kita yang bisa dilatih. Hal ini membantu menjelaskan apa yang telah umum diketahui bahwa: kita bisa mengubah karakter kita.

Lalu bagaimanakah Slywotzky dan Morrison merespon proposisi yang mengatakan bahwa "sifat emas" tersebut sekarang ini adalah kualitas yang paling penting dalam diri seorang manajer? "Delapan puluh lima persen *R-squared*" kata Morrison. Maafkan dia—beginilah cara bicara seorang konsultan. Yang dia maksudkan adalah bahwa proposisi tersebut menjelaskan 85% dari kesuksesan atau kegagalan manajer. Slywotzky tidak siap untuk melangkah sejauh itu. "Enampuluh persen *R-squared*!" katanya. "Anda juga harus mampu melihat bagaimana industri Anda akan berubah dalam dekade mendatang."

Pendapat Slywotzky memang betul. Tapi mari kita tengok kembali para eksekutif berprestasi rendah di ruang konferensi itu. Mereka tidak visioner; seperti kebanyakan orang, mereka tahu apa yang harus dilakukan sekarang ini, tetapi masih saja tidak bisa

melakukannya. Inilah perbedaan yang paling penting. Para pelaku bisnis yang mempunyai kekuatan untuk melakukan hal-hal yang bisa menyakitkan hati, namun memang mutlak harus dilakukan, mungkin akan bertahan hidup. Akan tetapi, orang-orang yang mempunyai keberanian yang jauh lebih besar untuk mengambil keputusan yang tidak menyenangkan berdasarkan realitas yang mereka lihat tetapi tidak terlihat oleh orang lain—akan mendominasi.

Atau, mereka pula yang akan tersandung. Taruhan mereka bisa saja keliru. Tetapi memang perlu mempertaruhkan sesuatu supaya bisa mendominasi pasar. Kita tidak mempunyai pilihan selain harus menatap jauh ke depan, mengembangkan sudut pandang baru untuk mengidentifikasi berbagai perubahan menyakitkan yang harus dilakukan. Dengan demikian, mengutip Robert Louis, mengapa tidak dimulai sekarang, dan apa pendapat Anda tentang hal ini?

* * *

KEMBALI KE DUNIA KERJA

Oleh Anne Fisher

Ribuan orang yang berhenti bekerja di perusahaan bisa kembali bergabung—dan berhasil dengan gemilang, jika mereka melakukannya secara tepat.

Hidup tak pernah dapat diprediksi. Tak seorang pun bisa menduga atau membayangkan sebab-sebab mengapa orang keluar dari suatu perusahaan. Mungkin mereka ingin membuka bisnis sendiri karena merasa tidak cocok dengan kehidupan di perusahaan besar. Seorang perempuan, misalnya, mengundurkan diri karena mempunyai anak. Dia menyadari dengan durasi waktu kerja yang cukup lama di kantor, dia akan kehilangan kesempatan untuk selalu bersama-sama si kecil. Mungkin pula, seseorang diberhentikan dengan mendapat pesangon besar yang memungkinkannya berhenti kerja untuk beberapa saat dan menemukan kembali harga dirinya sebelum akhirnya kembali bekerja di perusahaan lain. Orang-orang yang keluar dari perusahaan karena menderita sakit seringkali harus menghentikan sementara karirnya, juga orang yang berhenti bekerja untuk merawat anggota keluarga yang sakit. Apapun alasannya, ribuan manajer berbakat keluar dari perusahaan setiap tahunnya.

Pada akhirnya, banyak juga manajer yang mengambil keputusan untuk kembali bekerja di perusahaan. Itu merupakan saat-saat yang mencemaskan bagi hampir semua orang, suatu ujian menakutkan untuk dapat memposisikan diri dan memasuki kembali dunia yang telah banyak berubah selama mereka absen. Namun demikian, ada kabar gembira untuk mereka yang akan kembali masuk ke dunia kerja. Suatu studi yang dilakukan Departemen Tenaga Kerja Amerika Serikat tentang penciptaan lapangan kerja menunjukkan bahwa manajer-manajer perusahaan dan para profesional lainnya mempunyai kesempatan sebesar 37% untuk mendapatkan pekerjaan baru yang diciptakan perusahaan-perusahaan AS, hampir sama besarnya dengan angka 39% selama masa pertumbuhan pesat tahun 1980-an—dan hampir duakali lipat dari 20% pekerjaan baru yang terbuka bagi para manajer pada dekade sebelumnya. Ada juga kecenderungan lain yang juga menguntungkan para karyawan yang ingin kembali bekerja: karena sifat pekerjaan dewasa ini, hampir tak seorang pun bertahan mengejar karir hanya dalam satu perusahaan. Maka "stigma" yang dulu biasanya menyertai masa menganggur yang lama telah sedikit berkurang.

Tanyalah kepada orang-orang yang sedang mencari pekerjaan setelah cukup lama absen dari status-statusnya di perusahaan, Anda akan mendengarkan cerita-cerita yang mengecilkan hati. "Orang di bagian personalia yang mempunyai harga diri tidak akan pernah mengakui bahwa mereka tidak akan merekrut orang-orang yang absen dari dunia kerja selama satu atau dua tahun," kata Bert Marro, penasehat senior masalah karier Bernard Haldane Associates di Manhattan. "Namun demikian, misalnya seorang manajer personalia memegang lima resume di tangganya, dengan kualifikasi-kualifikasi umum yang sama—kecuali salah satu resume memperlihatkan adanya celah waktu di mana sang pelamar tidak bekerja. Menurut Anda, lamaran siapa yang paling dulu gugur?"

Masa absen dari dunia kerja tidak harus setahun penuh. Pete Tsirigos, yang sekarang ini menjual jaringan teknologi tinggi untuk praktik konsultasi Digital Equipment di Atlanta, telah bekerja

selama 13 tahun di AT&T sebelum akhirnya pada musim panas lalu meninggalkannya saat akan terjadi restrukturisasi di perusahaan tersebut. "Saya tidak di-PHK atau dipecat. Saya meninggalkan perusahaan itu secara sukarela," katanya. "Akan tetapi ketika saya pergi mengikuti sejumlah wawancara kerja, terlihat sangat jelas bahwa majikan tidak ingin menerima orang-orang yang sedang tidak bekerja, khususnya saat pasar kerja sedang semarak. Mereka mengira ada yang salah dengan diri Anda. Mereka berkata, 'Jadi mengapa sebenarnya Anda meninggalkan AT&T?' Saya dipandang sebagai calon karyawan yang berisiko."

Walaupun kebutuhan akan orang-orang yang terampil di perusahaan berteknologi tinggi selalu tinggi, namun jurang antara orang yang mempunyai pekerjaan dan orang-orang yang keluar dari perusahaan cukup besar. Jeda karir selama masa tertentu bisa membuat Anda digolongkan ke dalam kelompok para dinosaurus. Adrienne Mitzmacher, yang baru-baru ini telah kembali masuk ke dunia kerja sebagai seorang analis sistem komputer setelah selama tiga tahun membuka usaha cateringnya sendiri. "Industri komputer telah banyak berubah hanya dalam waktu sependek itu. Sungguh merupakan perjuangan yang berat untuk bisa menemukan posisi yang tepat untuk saya."

Walaupun ada banyak lowongan untuk tenaga teknis, dan walaupun memiliki pengalaman yang cukup lama di Met Life sebelum terjun dalam usaha pribadinya, Rowe harus berjuang keras selama lima bulan untuk "melakukan penggalian"—malam-malam tanpa istirahat mencari pekerjaan.

Kekhawatiran memang mungkin tidak dapat dihindari, namun demikian, bukan berarti harus putus asa. Bahkan orang-orang yang sudah berada di orbit agak lama dan yang merasa bahwa mereka mengalami gangguan diri dalam upaya memasuki kembali dunia kerja bisa terbantu dengan saran yang ditawarkan *Career Coaches* dan klien-klien mereka yang gembira bisa kembali bekerja. Pertama, menurut para veteran perang yang memasuki kembali dunia perusahaan—akan banyak membantu jika Anda tetap mengikuti

perkembangan yang terjadi pada bidang Anda—termasuk mengikuti tren-tren perusahaan, *jargon-jargon* baru dan siapa yang melakukan apa dan terhadap siapa. Marro di Bernard Haldane menceritakan kisah tentang seorang eksekutif suatu perusahaan rekaman yang bersantai-santai di kapal pesiarnya setelah keluar dari pekerjaannya dan berupaya mencari pekerjaan baru tetapi tertinggal dari berbagai kontroversi dalam bisnis tersebut. Misalnya: *dating* atau apakah toko-toko kaset memang wajib memang *release-release* baru di rak selama jangka waktu tertentu, dan jika harus demikian, untuk berapa lama. Morro mengatakan: "Jadi ketika orang tersebut mengikuti wawancara pekerjaan, dan pertanyaan pertama dari pewawancara adalah 'Apakah pendapat Anda soal *dating*?' Kandidat eksekutif itu menyangka bahwa pertanyaan tersebut berhubungan dengan pelecehan seksual atau sejenisnya. Dia pun kebingungan menjawabnya. Pada saat itu juga, wawancara berakhir." Oops.

Jika Anda belum mengikuti tren, berusahalah. Jalur-jalur resmi seperti pertemuan-pertemuan asosiasi perdagangan dan seminar serta *newsletter* industri sangat bermanfaat. Akan tetapi, jika Anda menginginkan yang benar-benar efektif, Damien Birkel menyebutnya "sisi menyenangkan dari pengangguran." Birkel, yang telah mengundurkan diri dari suatu perusahaan besar beberapa tahun lalu dan sekarang menjadi manajer produk di Sara Lee di Winston-Salem, N.C., telah memulai suatu organisasi yang disebut *Professionals In Transition* bagi manajer-manajer yang mengundurkan diri dari atau keluar dari dunia perusahaan. Dia juga telah menulis buku yang berjudul *Career Bounce-Back!* (Kembali Berkarir) yang penuh berisi tips-tips praktis bagi orang-orang yang hendak kembali ke kamar para eksekutif. Dia dan beberapa ahli dalam persoalan "Kembali ke Dunia Kerja" memberikan saran kepada Anda untuk bertemu dan bergaul sebanyak mungkin orang di industri, tidak untuk mendapatkan rekomendasi untuk bisa bekerja di perusahaan mereka, tetapi untuk mengikuti perkembangan. "Begitu mereka menyadari bahwa Anda memang bertujuan mencari penge-

tahuan dan pandangan mereka, maka mereka akan memberi tahu Anda berbagai hal yang sangat bermanfaat," kata Nirkel. Hal-hal tersebutlah yang harus Anda ketahui dalam mengikuti wawancara pekerjaan. Beberapa "makan siang bersama" dengan karyawan atau eksekutif perusahaan rekaman akan membuat Anda tahu apa yang dimaksud dengan *dating*, dan bisa merumuskan atau meminjam pendapat-pendapat yang menarik tentang *dating*.

Pada saat yang sama, walaupun kelihatan seperti sebuah paradoks, berhati-hatilah agar tidak mengunci diri Anda sendiri secara ketat sampai-sampai Anda tidak bisa melihat apakah kemampuan dan keterampilan Anda juga cocok dengan industri yang lain. Howard Bratches, mitra firma Thorndike Deland Associates yang bergerak dalam bidang pencarian tenaga kerja (*head-hunting*) mengatakan: "Salah satu perubahan paling besar selama beberapa tahun belakangan ini—dan yang banyak diabaikan manajer perusahaan *head-hunting* yaitu pergeseran dari penekanan atas keahlian di industri tertentu menjadi keahlian yang bisa ditransfer ke industri-industri lain." Jika Anda selalu memandang diri sendiri sebagai "orang dalam bidang otomotif" atau sebagai "seorang pemasar produk makanan", Anda ketinggalan jaman. Bratches mengamati bahwa: "Saat ini banyak manajer personalia yang tidak lagi picik. Mereka tidak peduli pada apa yang Anda ketahui tentang, misalnya penjualan agar-agar. Mereka hanya perlu mengetahui apa yang Anda ketahui tentang penjualan, titik, dan bagaimana keahlian itu akan berguna bagi perusahaan."

Mirip dengan itu, Bratches mengatakan, Anda boleh saja menganggap diri sebagai suatu tipe orang yang cocok bekerja di perusahaan besar. Itu sah-sah saja sejauh Anda tidak mengabaikan aneka kesempatan yang ada di perusahaan-perusahaan kecil dan menengah yang bisa saja sangat girang jika mendapatkan kesempatan untuk merekrut para profesional yang mempunyai pengalaman bekerja di perusahaan besar. "Kekeliruan terbesar yang saya temukan pada orang-orang yang berupaya untuk kembali setelah masa jeda yang panjang adalah kecenderungan untuk mem-

batasi diri sendiri, suatu hal yang tidak perlu, yang justru akan mengecewakan mereka sendiri," lanjutnya. Kesimpulan yang dia capai adalah: "Perangkap terburuk seringkali perangkap yang diciptakan sendiri."

Satu hal yang mungkin telah berubah saat Anda absen dari kehidupan dunia perusahaan adalah sebagai berikut: kemampuan-kemampuan khusus yang paling menarik bagi para pewawancara kerja dewasa ini, menurut Bob Campell, seorang konsultan pada Hewitt Associates di Connecticut, adalah kemampuan beradaptasi (*adaptability*), keluwesan (*flexibility*) dan ketangkasan (*knack*) melakukan pekerjaan dan langkah cepat menuju pada proyek berikutnya. "Kembalilah ke pengalaman Anda sebelumnya dan temukan saat-saat Anda mendemonstrasikan kemampuan Anda yaitu ketika Anda menganalisis suatu persoalan, memecahkannya, membuat perbaikan nyata, dan kemudian menerapkan apa yang telah pelajari dalam kasus itu untuk mencapai hal yang lain. Berikan penekanan khusus pada bagian-bagian tertentu resume Anda yang menunjukkan bahwa Anda memahami kerja tim (*teamwork*), inovasi (*innovation*) dan kecepatan (*speed*)."

Jangan pernah tergiur untuk bisa tampil beda di antara para pelamar dengan mencoba "bergenit-genit." Howard Bratches pernah mempunyai klien yang sangat antusias yang mengirimkan catatan kepada pewawancaranya. Salah satu contoh catatan yang tampak menggelikan berbunyi: "Bunga mawar merah. Bunga violet biru. Saya masih menunggu. Kapan saya bisa mendengar kabar dari Anda?"

Walaupun setiap kandidat pekerja akan berusaha untuk mengantisipasi berbagai kepentingan pemberi pekerjaan dan cara untuk mengetahuinya, hal itu secara khusus sangat penting bagi orang-orang yang telah berhenti sementara dari pekerjaan. Misalnya, Anda mengambil waktu jeda dari pekerjaan selama satu atau dua tahun untuk bisa sepenuhnya mengurus anak. Menurut aturan, seorang pewawancara pekerjaan tidak boleh menggali terlalu dalam kehidupan pribadi Anda. Namun itu tidak berarti bahwa seorang

pewawancara pekerjaan tidak boleh bertanya siapa yang akan mengantarkan si kecil Sam ke dokter jika dia demam; untuk mengetahui apakah Anda mempunyai sistem pendukung yang dapat dipercaya di rumah—katakanlah seorang *babysitter* dan rencana apabila ada yang tidak beres. "Anda tidak perlu bercerita secara detil tentang kehidupan pribadi," kata Bob Campbell. "Akan tetapi, pada saat yang sama, jika Anda menjelaskan hal ini dengan baik akan memberi kesempatan kepada pewawancara untuk tahu lebih jauh tentang Anda, misalnya ke persoalan bagaimana kemampuan Anda dalam memecahkan persoalan dan kesediaan Anda untuk beradaptasi dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan."

Bagian menariknya, jika Anda benar-benar ingin mendengar kata-kata indah: "Kapan Anda segera bisa bekerja?", satu faktor lain yang paling berada dalam kendali Anda adalah: sikap Anda sendiri terhadap waktu. Apapun yang Anda kerjakan saat Anda absen dari dunia kerja, jangan bersikap defensif terhadapnya. Melainkan, berikan penekanan atas keterampilan-keterampilan apa yang pernah diperoleh, dan bagaimana semua itu akan bisa membantu Anda sekarang untuk menjadi seorang manajer yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Pastikan bahwa Anda tidak lupa menyebutkan berbagai kursus yang telah Anda ikuti, kerja sukarela seperti pengumpulan dana, dan keterlibatan sebagai anggota badan-badan nirlaba serta pengalaman-pengalaman pribadi seperti sakit keras yang mungkin telah mengajarkan Anda berbagai sifat seperti ketabahan, empati, dan kemampuan menghadapi stress.

Jika sebelumnya Anda menjalankan bisnis pribadi, maka sudah pasti Anda mempunyai pengalaman khusus akan banyak hal dari pembelian, pemasaran hingga urusan keuangan. Bicarakanlah semua itu. Ini tidak selalu mudah untuk dijelaskan, karena meninggalkan usaha pribadi tampaknya—bagi Anda, tetapi tidak untuk orang lain—merupakan pengakuan bahwa Anda telah melakukan suatu kekeliruan besar. Adrienne Rowe mengatakan: "Bisnis catering saya secara finansial sukses. Namun usaha tersebut tidak memberikan kepuasan seperti yang saya impikan, dan karena itu

dalam hal tertentu saya merasa bahwa saya gagal memenuhi harapan dan impian saya sendiri." Walaupun begitu, dalam berbagai wawancara pekerjaan, Rowe menelan keraguan akan dirinya sendiri dan berbicara bukan saja soal keterampilan-keterampilan yang telah diperoleh melainkan juga bagian-bagian kehidupan perusahaan yang dirindukannya—yaitu tantangan-tantangan intelektual secara terus-menerus dan persahabatan antara rekan kerja. Pada akhirnya, pendekatan positif yang diambil membuat dia berhasil mendapatkan pekerjaan yang diimpikan. Pendekatan yang sama juga bisa membantu Anda.

Ingatlah bahwa bagaimana pun Anda tertekan, berkecil hati, atau takut, wawancara pekerjaan selalu merupakan jalan dua arah. Oleh karena itu, berupayalah untuk tidak terlalu mengkhawatirkan apa yang diinginkan calon pemberi pekerjaan dari diri Anda yang Anda tidak yakin apakah bisa melakukannya. Apabila tabungan sudah menipis, pasangan khawatir, dan Anda merasa seperti memohon-mohon pekerjaan, selalu ada godaan untuk terjun ke dalam kesempatan apa saja yang terbuka untuk Anda. Akan tetapi sebagaimana yang disadari oleh Trisrigros dari Digital Equipment dalam berbagai wawancara pekerjaan yang membuat frustrasi, kadang-kadang lowongan pekerjaan dan kita memang tidak ber-jodoh—dan jauh lebih baik, jika Anda bisa, untuk mencari pekerjaan di mana Anda benar-benar merasa cocok.

Setelah beberapa bulan berjuang melawan para birokrat yang tidak memahami mengapa dia meninggalkan AT&T, Tsirigros bertemu bosnya yang sekarang—yang memahami ketidakpuasannya dan melihat bakat kewirausahaannya justru merupakan kelebihan bukan kekurangannya. "Tidak pernah ada dua pewawancara atau perusahaan yang mereka wakili yang sama, dan mereka tidak mencari kualitas-kualitas dan kemampuan yang sama," kata Tsirigros. "Oleh karena itu, teruslah mencari. Jangan pernah bertahan pada apa yang tidak mampu membuatmu kagum dan bangga."

Apakah kedengarannya tidak realistis? Sama sekali tidak! Survei terbaru yang dilakukan oleh Louis Harris & Associates and

Interim Services menunjukkan bahwa 82% manajer yang mengambil jeda karir sementara yakin bahwa mereka sekarang mempunyai pekerjaan yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Pelajaran yang bisa diambil: sekarang Anda pun bisa mencapainya!

* * *

HATI-HATI DENGAN PEKERJAAN BARU ANDA

Oleh Anne Fisher

Suatu kecenderungan yang tidak pernah terjadi sebelumnya, banyak manajer gonta-ganti tempat kerja. Namun sebagian besar, mereka gagal dalam pekerjaan baru tersebut dalam satu setengah tahun berikutnya.

Apakah Anda banyak mendapat telepon dari perusahaan perekrut karyawan? Atau apakah Anda sedang berpikir untuk pindah ke pekerjaan baru? Jika demikian halnya, maka itu berarti Anda merupakan bagian dari kerumunan besar yang sedang hiruk-pikuk melakukan hal serupa. Para perekrut eksekutif baru melaporkan rekor tertinggi pembukaan lowongan kerja baru, dan perusahaan-perusahaan tingkat atas dan menengah di Amerika Serikat seperti tengah memainkan permainan "ganti kursi dengan cepat" karena selalu memunculkan wajah-wajah baru dan papan nama baru di pintu. Perkembangan yang sedang terjadi adalah: perusahaan-perusahaan mencari bakat-bakat baru dari luar perusahaan daripada melakukan promosi karyawan yang sudah ada dalam perusahaan. Survei terhadap 700 perusahaan oleh suatu perusahaan yang berlokasi di New York, yaitu Deland Associates, meng-

ungkapkan bahwa 70% dari 700 perusahaan itu cenderung mencari tenaga manajer baru dari perusahaan-perusahaan lain. Jika Anda tengah mempertimbangkan tiga atau empat tawaran pekerjaan setelah bertahun-tahun lamanya Anda bergantung pada pekerjaan yang Anda kerjakan, saat-saat seperti ini memang menggembirakan.

Akan tetapi, sebelum Anda membuat keputusan untuk melompat, perlu diingat: 40% dari manajemen rekrutan baru gagal dalam 18 bulan berikutnya. Demikian hasil studi yang baru dilakukan The Center of Creative Leadership di Greensboro, N.C., dan perusahaan Manchester Partners International. Manchester, dalam surveinya terhadap 826 staf personalia di AS, mendefinisikan kegagalan sebagai "berhenti bekerja karena kinerja, mempunyai prestasi yang berada jauh di bawah harapan, atau secara sukarela mengundurkan diri dari suatu posisi"—mungkin dengan sedikit tekanan secara diam-diam dari pihak atasan. Ada beberapa cara untuk menghindari menjadi apa yang oleh sejumlah orang personalia disebut rekrutan yang maju mundur. Akan tetapi, sama seperti aspek lain dalam memajemen karir Anda saat ini, Anda harus berusaha keras untuk mewujudkannya.

Pertama-tama, yang menjadi pertanyaan menarik adalah: "Siapa yang bersalah atas 40% tingkat kegagalan ini? Menimbang betapa mahal biaya yang perlu dikeluarkan untuk melakukan perekrutan, pelatihan, dan kemudian penggantian manajer, banyak godaan untuk menuding orang lain. Bill Morin, yang meninggalkan perusahaan Drake Beam Morin beberapa tahun lalu untuk mendirikan WJM Associates, sebuah perusahaan yang melatih eksekutif, cenderung menyalahkan agen-agen pencari tenaga kerja dan *head-hunters* yang ceroboh dan terlalu bersemangat: "Ketika pasar kerja sedang semarak seperti sekarang ini, perusahaan-perusahaan tradisional pencari tenaga kerja tidak melakukan tugasnya secara berkualitas. Beberapa di antara orang-orang ini menangani 17 jenis pencarian tenaga baru dalam suatu kurun waktu yang sama. Bagaimana Anda bisa melakukan setiap tugas dengan baik?" Tidak mengherankan, orang-orang yang melakukan perekrutan bersikap

agak defensif terhadap persoalan ini. "Kami melakukan verifikasi terhadap referensi, pendidikan, dan latar belakang setiap kandidat, dan kami benar-benar ingin menunjukkan kelemahan-kelemahan sekaligus kekuatan setiap kandidat. Namun, perusahaan yang menjadi klien kami melakukan penyaringan dan evaluasi secara tatap muka langsung lebih dari yang kami lakukan. Memang seharusnya demikian," kata Michael Kirkman, direktur manajemen Korn/Ferry International yang mengepalai kantor cabang Washington, D.C. Jika seseorang tidak berhasil, kami tidak bisa menerima tuduhan bahwa hal tersebut merupakan kesalahan kami." Di samping itu, Kirkman menambahkan, "jika 50% perkawinan berakhir dengan kegagalan setelah orang lama berpacaran dan bahkan telah hidup bersama—bagaimana kami bisa secara realistis mengharapkan bahwa pasangan kandidat yang kami rekrut dan perusahaan tempat dia bekerja mempunyai tingkat keberhasilan yang lebih tinggi?"

Gerald Roche, CEO Heidrick & Struggles, mengatakan: "Untuk bisa mendapatkan kecocokan antara kandidat yang kami tawarkan dan pekerjaan yang diberikan bukan merupakan suatu hal sederhana ataupun mudah. Akan tetapi, bisnis ini tidak akan memberikan kenikmatan tersendiri tanpa kesulitan seperti itu." Roche mengangkat orang-orang yang berasal dari dalam perusahaannya sendiri dengan berpatokan pada "naluri". Saya bertanya kepada diri sendiri, "Apakah saya merasa ingin terbang bersama orang ini dari New York ke Los Angeles? Apakah saya tahan bersamanya selama tujuh jam bersama?"

Jika hal seperti ini tampak seperti kriteria yang lucu, pikirkan kembali: Telah banyak konsultan, pelatih, dan guru-guru lain dari berbagai latar belakang mempelajari pertanyaan mengapa sebagian besar manajer-manajer baru mengalami kegagalan, dan kesimpulan yang mereka temukan mengatakan bahwa kecocokan pribadi dan kultur seseorang—faktor lunak yaitu kemampuan yang berada di balik "mantra" kecocokan semuanya merupakan hal yang sangat penting. Ketika diminta mengidentifikasi sebab-sebab mengapa para manajer rekrutan baru mengalami kegagalan dalam 18 bulan, 826

orang di bagian personalia yang berpartisipasi dalam survei yang dilakukan Manchester Partners menjawab: kegagalan dalam membangun hubungan baik dengan rekan-rekan kerja dan bawahan merupakan 82% sebabnya. Tiga hambatan besar lainnya adalah: kebingungan dan ketidakpastian atas harapan atasan (58%), kurangnya keterampilan politis internal (50%), dan ketidakmampuan untuk mencapai dua atau tiga tujuan utama dari pekerjaan baru tersebut (47%).

Begitu Anda merasa kecewa dengan hal-hal di atas, maka permainan mungkin segera berakhir. Jean-François Manzoni, yang mengajar di sekolah bisnis Insead di Fontainebleau Prancis, telah banyak menulis tentang apa yang disebutnya sindrom *Set-Up-to-Fail*. Pada intinya, tendensi orang (topik yang juga banyak diteliti oleh para psikolog), untuk hidup bergairah atau sesuai dengan apa yang harap orang lain kepada mereka. Riset yang dilakukan oleh Manzoni menunjukkan bahwa banyak atasan yang terlalu cepat mengelompokkan bawahan-bawahan mereka ke dalam "orang dalam" dan "orang luar". "Orang luar" akan diperlakukan seperti orang buangan di mana setiap gagasan dan tindakannya dikritik atau sama sekali tidak dipedulikan hingga persoalan serius pun terjadi. "Hal seperti itu menjadi semacam lingkaran setan" kata Manzoni. "Kedua belah pihak tidak ada yang menyadari, tetapi sang atasan dengan asumsi-asumsi negatif yang tersimpan telah menempatkan karyawan di jurang kegagalan, dan sang bawahan kemudian memenuhi harapan terburuk atasan bahkan saat dia sebenarnya berusaha keras untuk tidak melakukannya."

Kadang-kadang tingkat kecocokan antara kultur tertentu dan seorang manajer baru sangat rendah—biasanya karena tanda-tanda yang tidak jelas akan apa yang diharapkan dari seorang manajer baru. Akhirnya, manajer baru itu gagal karena melakukan apa yang mereka kira. Bill Morin mempunyai satu klien pencari kerja yang telah mengorbankan 280.000 dolar untuk mencari dan mempekerjakan seseorang yang bisa berperan sebagai "agen perubahan", malah kemudian memecatnya karena membuat terlalu banyak

perubahan. Seringkali, apa yang bisa berjalan sukses pada suatu pengetahuan atau pada suatu tahap tertentu dalam perkembangan karir seorang manajer, menjadi penghalang pada pekerjaan berikutnya. Michael Wakefield, seorang *trainer* eksekutif senior pada Center for Creative Leadership, memberikan contoh seseorang yang ambisius yang sukses di suatu tempat kerja dengan cara mendorong secara menggebu-gebu karyawan-karyawan lain. Kemudian, ketika orang tersebut bekerja di perusahaan lain, dia melihat bahwa gaya seperti itu dianggap terlalu keras dan kasar, sehingga tak seorang pun tahan bekerja sama dengan dia. "Kekuatan dan keahlian yang membuat Anda bisa sukses di suatu perusahaan, belum tentu menguntungkan Anda di tempat kerja yang lain," kata Wakefield. "Kadang mengerikan juga, karena begitu sumber kepercayaan diri lama Anda hilang, karena metode sukses lama tersebut tidak dapat berjalan, Anda pun mulai frustrasi dan kehilangan arah." Anda juga bisa dipecat karenanya.

Untuk mencegah hal tersebut, sejumlah perusahaan, Manchester Partners dan WJM Associates di antaranya, tengah melakukan riset-riset eksekutif yang dipadukan dengan perhatian khusus pada dimensi kepribadian, dan kemudian—begitu seorang manajer baru mulai bekerja—terus ditindaklanjuti dengan pelatihan yang terus-menerus selama enam bulan hingga satu tahun. Misalnya, Byrob Woollen, psikolog utama WJM, menggunakan pengujian bakat-kecerdasan yang sangat detil (*detailed aptitude testing*) pada awal riset yang dilakukan untuk melihat dengan jelas titik mana tepatnya pada diri seorang kandidat, yang perlu diberi bantuan selama fase pelatihan. "Seseorang yang sangat tertutup dan analitis dapat saja dipandang dalam budaya tertentu sebagai 'ikan yang dingin'" kata Wollen. "Dengan demikian, kita perlu mengetahui apa paling tepat, lalu kita bekerja sama dengannya untuk mewujudkannya." Apakah mengubah gaya untuk bisa selaras dengan lingkungan tertentu bisa berjalan? Wollen yakin hal itu bisa terjadi. "Saya percaya orang bisa berubah dari kecenderungan-kecenderungan bawaan, jika mereka menyadari apa yang harus dilakukan."

Kesadaran diri! Dan sekarang kita masuk pada akar persoalan tersebut. Lois Frankel, seorang psikolog yang merupakan mitra Corporate Coaching International yang ada di Los Angeles, mengatakan bahwa banyak orang yang berganti pekerjaan membuat dua kesalahan besar. Pertama, mereka tidak henti-hentinya menganalisis apa yang mereka inginkan dari posisi baru tersebut: menyeimbangkan kepentingan keluarga dan karir, mengembangkan bidang-bidang keahlian baru, atau mengejar apa saja yang mereka inginkan yang telah mendorong mereka berganti pekerjaan. "Sangat mudah untuk terpengaruh oleh suatu tawaran besar," kata Frankel. "Tapi, bagaimana Anda mengetahui secara pasti apakah pekerjaan baru tersebut akan memenuhi harapan-harapan Anda—dan dengan demikian, apakah Anda akan bisa berhasil di sana—jika Anda tidak menganalisis apa yang sebenarnya menjadi harapan Anda sendiri?"

Setelah gagal menilai dengan jujur apa yang sebenarnya Anda cari, maka kekeliruan terbesar kedua, seperti yang dikatakan para ahli, adalah: Anda tidak menyelesaikan pekerjaan rumah Anda dengan baik—termasuk di dalamnya kekeliruan karena tidak menanyakan banyak hal penting dalam wawancara. Debbie McClister, seorang mantan pengendali korporasi pada perusahaan Philips Electronics American yang bergerak dalam usaha piranti lunak, dan kemudian menjadi *chief operating officer* dari bisnis piranti lunak perusahaan itu di Amerika Utara, kini sedang mencari pekerjaan baru, dan dia mengakui bahwa saat tersebut bisa menjadi hari-hari yang menimbulkan frustrasi. "Anda harus bisa menerima bahwa saat-saat seperti itu bisa saja merupakan suatu proses yang sangat panjang, tetapi Anda menjadi bersemangat karenanya. Saya siap untuk melakukan hal-hal yang baru. Saya siap untuk segera memulainya," kata McClister. "Tetapi saya juga mendorong diri saya sendiri untuk mengajukan banyak pertanyaan saat wawancara dan menyimak dengan sungguh-sungguh jawabannya." Yang sedang dicari McClister adalah: pekerjaan di bidang keuangan pada suatu perusahaan di mana dia merasa nyaman dan yang tidak terlalu menuntut perjalanan tugas dan pertemuan tatap muka.

Dengan seorang calon bos, McClister menjalani sepuluh kali wawancara, untuk bisa mengisi posisi sebagai *chief financial officer*, sebelum akhirnya dia menyadari bahwa "kultur" perusahaan tersebut tidak cocok baginya. "Saya tidak menginginkan suatu pekerjaan yang membuat saya hanya bisa bertemu anak-anak pada akhir pekan."

McClister menanyakan antara sepuluh sampai 20 pertanyaan selama satu jam wawancara, dan mungkin ini adalah jumlah yang tepat. Dalam survei yang dilakukan Manchester Partners, orang-orang divisi sumber daya manusia telah memberikan petunjuk-petunjuk khusus mengenai jenis pertanyaan-pertanyaan yang kemungkinan besar membantu Anda untuk mengidentifikasi kecocokan Anda dengan suatu pekerjaan. Sebanyak 76% di antara mereka meminta Anda untuk mencari hasil-hasil apa yang bisa diharapkan dari Anda dalam tahun pertama. Sebanyak 64% dari mereka mengatakan bahwa Anda harus menanyakan jadwal waktu yang mencantumkan pekerjaan apa yang dilakukan dan kapan harus diselesaikan. Anda juga harus mempertanyakan bagaimana calon atasan mengukur kinerja Anda (62%). Menanyakan frekuensi atasan Anda meminta *progress report* dan memberikan umpan balik (45%) juga merupakan hal yang tepat. Pada saat yang sama, kumpulkanlah sebanyak mungkin informasi yang penting tentang bos prospektif Anda dengan cara: mempelajari laporan tahunan perusahaan bersangkutan dan *websitenya*, mencari berita-berita koran dan laporan-laporan analisis sekuritas perusahaan tersebut, serta berbicara dengan para pegawai atau mantan pegawai perusahaan itu. Semakin tekun Anda mencari informasi tentang perusahaan tersebut, makin kecil juga keterkejutan yang mungkin Anda temukan nantinya. Randy Harris, wakil presiden senior Sodexo Marriott Services di Bethesda, Md., mendapat enam tawaran kerja yang benar-benar menggoda dalam kurun waktu tiga bulan sebelum mengambil keputusan meninggalkan Dun & Bradstreet tahun lalu untuk mendapatkan posisinya yang sekarang ini. "Dalam setiap tawaran tersebut, saya secara khusus memperhatikan dengan cer-

mat tiga faktor: CEO perusahaan, keseluruhan perusahaan, dan industrinya," kata Harris. Pada suatu perusahaan, dia sangat suka semua yang dilihatnya, kecuali CEO perusahaan tersebut. Maka Harris menolak tawaran itu, dan tiga minggu kemudian, dia membaca di surat kabar bahwa CEO tersebut telah diberhentikan: "Sementara saya mengambil tawaran pekerjaan tersebut, saya mungkin sedang berjalan memasuki suatu situasi yang penuh kekacauan, dengan bekerja di bawah bos yang belum teruji dan sama sekali baru, pada hari pertama saya bekerja di perusahaan itu." Hal ini jelas bukan suatu awal yang baik.

Harris menambahkan: "Persoalan yang paling mendasar adalah, apakah saya mempunyai sumber daya untuk melakukan apa yang diharapkan dari saya, termasuk waktu yang dibutuhkan untuk melakukannya? Ketidakselarasan yang menyebabkan kegagalan adalah: CEO perusahaan tersebut mengharapkan hasil tertentu dalam kurun waktu yang sangat singkat yaitu tiga bulan, sementara Anda memperkirakan bahwa dibutuhkan waktu selama satu tahun untuk bisa merealisasikannya. Jika Anda berupaya keras untuk bisa memberikan kesan yang baik sehingga Anda tidak benar-benar memikirkan perencanaan tugas-tugas yang akan dilakukan, artinya Anda telah menghancurkan diri sendiri."

Apapun yang Anda lakukan, pastikan bahwa Anda sungguh-sungguh memahami apa yang disebut Ray Harrison, pemimpin praktik latihan pengembangan eksekutif Manchester Partners, sebagai "CFO" (critical few objectives atau beberapa tujuan utama). Harrison mengatakan, "Setiap pekerjaan manajemen mempunyai 101 tanggung jawab, namun demikian biasanya hanya dua atau tiga di antaranya yang menuntut Anda untuk bisa melakukannya secara sempurna. Banyak orang masuk begitu saja memulai suatu pekerjaan baru tanpa bayangan yang jelas tentang semua itu." Harris juga mengatakan bahwa sebagian besar manajer yang termasuk dalam 40% yang mengalami kegagalan memulai begitu saja bahkan pada minggu pertama masa kerja suatu posisi baru. Mereka tidak cukup bertanya kepada para atasan, teman-teman dan

bawahan yang mengetahui tujuan-tujuan utama perusahaan—atau mungkin pula mereka tidak mendengar secara sungguh-sungguh jawaban-jawaban yang diberikan. Harrison menjelaskan: "Sayangnya, banyak orang sukses yang menganggap diri telah mengetahui segalanya. Inilah titik awal sebuah kegagalan."

* * *

APAKAH ANDA (SANGAT) MENGHARAPKAN KENAIKAN GAJI?

Oleh Ronald Henkoff

Anda mungkin telah cukup lama tidak mendapatkan kenaikan gaji dalam jumlah besar, bahkan pada saat kondisi ekonomi sedang mencapai puncaknya. Kenaikan gaji dalam jumlah besar itu tersedia jika Anda bisa mengatasi ketakutan untuk mendapatkannya.

Ekonomi yang sedang tumbuh pesat seharusnya merupakan kabar gembira untuk Anda dan juga gaji yang Anda terima. Saat keuntungan perusahaan meroket dan ekspansi gencar dilakukan, seorang karyawan yang berkualitas seperti Anda sangat dibutuhkan. Anda mempunyai banyak hal untuk dijual—ketrampilan, pendidikan, pengalaman, kemampuan berpikir, ataupun kerja keras Anda. Prinsip dasar penawaran dan permintaan mengajarkan kita bahwa pada keadaan seperti ini, seharusnya kita bisa meminta gaji lebih banyak.

Akan tetapi, saat itu mungkin beberapa pertanyaan mendasar muncul dalam benak Anda, seperti: Di manakah bagian saya? Realitas yang terjadi mengatakan bahwa kenaikan besar-besaran tersebut belum terjadi sebagaimana yang diharapkan. Bagi kebanyakan orang Amerika, termasuk para profesional, berbagai kenaikan yang terjadi selama tahun 1990-an belum bisa mengejar angka

inflasi. Upah-upah telah mulai perlahan naik dalam tahun-tahun terakhir, namun demikian kenaikan tersebut jarang sekali melampaui grafik yang umum berlaku. Betul bahwa telah ada orang yang sudah menerima kenaikan gaji yang signifikan, namun orang-orang tersebut cenderung merupakan para eksekutif, para penguasa Wall Street, atau para ahli teknologi Silicon Valley.

Jika Anda adalah pebisnis kelas menengah biasa, yang pintar, berbakat, dan tekun, mungkin butuh waktu lama sebelum akhirnya Anda mendapat kenaikan yang sangat besar. Dan apabila menengok jumlah gaji yang Anda terima di tengah ekonomi yang sedang *booming*, betapa sulit menghindari kesan bahwa Anda telah lama diperas. Marilyn Moats Kennedy, presiden perusahaan konsultan Career Strategies, mengatakan: "Anda mungkin tidak percaya betapa banyaknya orang yang datang ke mari dan mengeluh karena mereka belum juga mendapatkan kenaikan sedikitpun dalam dua tahun terakhir ini padahal ekonomi Amerika sedang bagus-bagusnya. Suatu hal yang menyedihkan. Apa yang terjadi dalam sifat ketamakan tradisional Amerika? Orang keluar berkelahi untuk mendapatkan makin banyak uang."

Marilyn Kennedy benar. Dalam sebuah ekonomi yang memiliki kepekaan terhadap keadaan ekonomi setiap orang, inilah saat yang tepat untuk menuntut kompensasi yang adil terhadap jasa yang kita berikan, waktu yang tepat untuk menuntut kesejahteraan. Anda mempunyai tanggungan hidup, anak-anak yang harus dikirim ke sekolah, dan masa yang mencemaskan. Mobil Anda mungkin masih telah berjalan dengan spektakuler, namun kinerja seperti itu tidak selamanya berjalan mulus seperti itu. Anda juga mungkin sedang antri menerima bonus akhir tahun yang sangat menarik. Namun bonus tahunan tersebut sepenuhnya bersifat sementara—hanya tahun ini, dan belum tentu ada pada tahun-tahun berikutnya. Maka, yang benar-benar menjadi tuntutan kebutuhan mendasar Anda adalah kenaikan besar dalam gaji dasar yang diterima. Inilah saat yang tepat untuk mendapatkan kenaikan tersebut. Sebab sudah begitu lama Anda mengkhawatirkan bahwa

pekerjaan Anda akan dimerges, dihapus, dikurangi, dialihkan ke penyedia dari luar atau harus direstrukturisasi kembali.

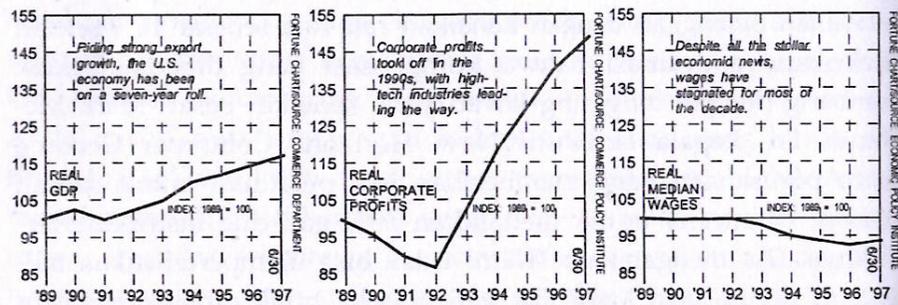
Lagi pula, ada banyak kenaikan besar yang harus digapai, sekurang-kurangnya bagi mereka yang memang beruntung dan sudah menggenggamnya. Kate Wendleton, presiden Five O'clock Club, suatu organisasi yang menangani manajemen karir di New York, mengatakan bahwa dia telah melihat kenaikan terus-menerus dalam kompensasi yang diberikan kepada setiap pekerja selama beberapa bulan terakhir ini: "Sekarang ini, di AS pasar yang menarik benar-benar ada. Begitu banyak orang meninggalkan majikan-majikan mereka dan cepat meraih pekerjaan baru. Dan mereka juga mendapatkan peningkatan gaji yang sangat menarik."

Namun itu tidak berarti bahwa Anda harus segera melompat ke perusahaan lain untuk sekadar mengejar kenaikan gaji yang lebih besar. Di beberapa perusahaan, para pemilik pekerjaan sangat ingin mempertahankan para pekerja mereka supaya tidak keluar dengan cara meningkatkan dengan jumlah besar gaji yang diterima oleh para pekerja mereka walaupun kenaikan gaji sebenarnya tidak diminta. Cellular One, suatu perusahaan *wireless* di San Fransisco Selatan, baru-baru ini mendongkrak kenaikan gaji 125 perwakilan pelayanan pelanggan dengan kenaikan rata-rata sebesar 11% setelah dilakukannya evaluasi bahwa kompensasi yang diberikan tidak seimbang dengan tanggung jawab yang semakin besar. Mark McManus Sr., kepala eksekutif New Horizons Computer Centers, suatu perusahaan yang memberikan jasa pelatihan untuk daerah Detroit, berencana untuk menaikkan 50% gaji dua instruktur terbaiknya. Dia mengatakan: "Kami tidak bisa mempertahankan mereka di perusahaan kami jika gaji mereka tidak dinaikkan secara signifikan."

Hal yang paling mengagetkan yang terjadi dalam situasi belakangan ini adalah sedikitnya jumlah pekerja yang berani mengambil sikap tegas untuk mendapatkan peningkatan gaji. Para pekerja kelas atas (*white-collar*) tidak bersuara keras untuk menuntut gaji. Mereka tidak berbondong-bondong masuk ke kantor bos, tidak

menuntut kenaikan, dan tidak mengancam akan mengundurkan diri. Namun secara diam-diam dan tanpa diragukan lagi sebenarnya merasa tidak puas. Berdasarkan hasil International Survey Research (ISR), suatu perusahaan Chicago yang melakukan *polling* tempat kerja, 37% dari 87.500 lebih manajer berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan mereka melakukan penyesuaian besarnya kenaikan gaji yang diterima dengan kenaikan biaya hidup. Hanya 30% dari keseluruhan jumlah tersebut yang percaya bahwa para pemilik pekerjaan telah membayar kinerja.

FORTUNE bekerja sama dengan Exec-U-Net, pusat informasi karir dan berlokasi di Norwalk, Conn., telah melakukan sebuah survei email terhadap para profesional bisnis. Dari *sampling* nasional para anggota Exec-U-Net yang sekurang-kurangnya mendapat 75.000 dolar per tahun, ditemukan bahwa hanya 39% dari keseluruhan jumlah tersebut merasa bahwa mereka dibayar sesuai nilai pasar dari peran yang mereka lakukan. Sejumlah 39% mengatakan bahwa satu-satunya cara terbaik untuk bisa mendapatkan kenaikan pembayaran yang signifikan adalah dengan pindah ke perusahaan yang lain (lihat tabel).



Lalu apa yang menahan mereka? Ada banyak penjelasan mengapa orang tidak berbuat lebih lanjut sebagai ungkapan ketidakpuasan atas gaji yang diterima. Inflasi telah dapat dijinakkan dan saat ini makin banyak rumah tangga yang mempunyai dua orang pencari nafkah. Juga tidak ada tekanan dari teman-teman

sekerja. Jika Anda belum mendapat peningkatan gaji, kolega-kolega dan teman-teman Anda juga kemungkinan belum mendapatkannya. Akan tetapi, sesungguhnya alasan paling nyata mengapa para pekerja tidak mengajukan kenaikan gaji dengan tegas melibatkan hal yang jauh lebih mendasar, yaitu rasa takut.

Ketika menyinggung masalah gaji, begitu banyak orang walaupun mereka mampu, pintar dan berani, tetap saja tidak mempunyai nyali. Para manajer tingkat menengah yang kami profilkan dalam artikel ini telah berhasil mendapatkan kenaikan gaji yang signifikan. Beberapa di antara para manajer tersebut berhasil mendapat peningkatan gaji melalui mekanisme pindah pekerjaan. Ada pula yang berhasil tanpa harus pindah ke perusahaan lain. Namun tidak seorang pun yang mengatakan bahwa pencapaian tersebut suatu hal yang mudah.

Pengalaman saat perusahaan-perusahaan yang melakukan rasionalisasi masih membekas dan memang beralasan karena perusahaan-perusahaan masih melakukannya. Eastman Kodak, Citicorp dan ABB merupakan beberapa dari sejumlah perusahaan yang telah mengumumkan kebijakan pemecatan sebagian besar para pekerjanya dalam beberapa minggu terakhir ini. Setiap orang yang terpaksa masuk ke dalam pasar pencarian kerja pada era tahun 1990-an kemungkinan besar takut untuk kembali masuk ke sana—tanpa mempedulikan besarnya perubahan yang telah terjadi. Eksekutif Kepala ISR, John Stanek mengatakan, "Jika Anda telah berjalan masuk ke dalam suatu ruang dengan seekor anjing yang telah diperlakukan dengan kejam, maka anjing itu akan ketakutan walaupun Anda tidak berniat untuk memukulnya. Demikian pulalah yang terjadi pada sebagian besar para pekerja dewasa ini. Mereka masih merasa ketakutan".

Berbicara dengan bos Anda tentang uang merupakan salah satu hal paling menakutkan dalam hidup. Untuk mendapatkan apa yang diinginkan, Anda memerlukan perencanaan yang tangkas, mencari waktu yang tepat, dan membutuhkan tidak sedikit keberanian. Memang sulit untuk mengatasi perasaan tak berdaya se-

perti itu. Anda merasa persis seperti bocah kecil yang merengek kepada orangtuanya agar dibelikan mainan baru, bahkan bisa lebih buruk dari ini alasannya karena orang tua Anda, mencintai Anda sedangkan bos Anda tidak. Lee Miller, pengacara yang menangani secara khusus masalah pekerjaan di New York dan merupakan pengarang buku baru berjudul *Get More Money On Your Next Job*, mengatakan bahwa: "Sebagian besar orang sangat lemah dalam hal menegosiasikan gaji yang diinginkan. Bahkan orang-orang yang hidup dari bernegosiasi seperti pengacara dan pedagang, juga mengalami kesulitan untuk menegosiasikan kompensasi yang layak mereka terima. Mereka menjadi tidak obyektif dan terlalu emosional."

Oleh karena itu, sebelum Anda mendekati bos, kumpulkan lebih dahulu berbagai fakta yang perlu Anda kemukakan di sana, temukan strategi terbaik dan kendalikan diri agar tetap tenang dan terkontrol. Perjalanan karir tidak berjalan linier lagi, demikian pula kompensasi yang diterima. Keseluruhan prosesnya telah berubah menjadi makin kompleks dari yang pernah terjadi sebelumnya. Berikut ini berberapa hal pokok yang perlu diperhatikan dalam menghadapi kondisi seperti itu:

1. Temukan *market value* (nilai pasar) Anda sendiri. Jangan sekali-sekali Anda membandingkan diri dengan kolega di kantor sebelah. Walaupun dia menceritakan besarnya gaji yang diperolehnya, Anda malah akan terjerumus dalam air keruh. Lebih baik Anda mencari nilai pasar Anda. Anda tidak perlu menunggu tawaran kerja untuk bisa tahu nilai pasar Anda. Berbagai asosiasi profesional, publikasi perdagangan dan organisasi seperti Exec-U-Net secara reguler melakukan survei gaji. Anda bisa menggunakan Internet untuk mengetahui hal tersebut. Salah satu situs yang memberikan informasi seperti itu adalah *Job-Smart*, suatu jasa pelayanan yang dilakukan oleh Bay Area Library and Information Service di California yang mempunyai hubungan dengan 150 survei gaji di Internet (www.jobsmart.org).

2. Negosiasikan posisi Anda, bukan gaji Anda. Sebagian besar bos tidak suka berbicara tentang uang. Dan betapapun Anda merasa digaji terlalu rendah, jangan pernah menyebutnya. Lebih tepat, Anda membicarakan prestasi yang telah Anda capai bagi perusahaan dan katakan bahwa Anda akan berusaha lebih giat lagi di masa yang akan datang. Miller mengatakan bahwa "Tidak ada makan siang yang gratis. Anda tidak mungkin mendapat kenaikan besar jika tidak memikul tanggung jawab yang lebih besar pula."

Pendekatan yang sama berjalan efektif jika Anda akan pindah ke majikan baru. Baru-baru ini, Cindy Leonard mendapat pekerjaan sebagai manajer penjualan wilayah barat tengah untuk Trefethen Winery. Sebelum terbang ke California untuk mengikuti wawancara-wawancara pekerjaan, dia terlebih dahulu menyiapkan diri berjam-jam lamanya. Dia juga berkonsultasi dengan kolega-koleganya pada perusahaan sebelumnya, membaca taktik-taktik negosiasi yang efektif serta meminta saran dari penasihat karirnya di Five O'clock Club di Chicago. Dengan persiapan tersebut, dia tampil dengan suatu daftar yang diletakkannya di atas meja—termasuk gaji, bonus, berbagai biaya, pemotongan dan cuti libur.

Akan tetapi, ketika dia duduk untuk berbicara dengan para eksekutif di Refethen Headquarter di Napa, dia menekankan gambaran besarnya—yaitu pengalamannya, berbagai kemampuan yang dimilikinya, dan harapan yang hendak diwujudkan dengan posisi baru tersebut. Leonard, yang berusia 46 tahun dan yang bekerja di luar rumahnya di Wheaton, mengatakan, "Hal yang paling penting adalah untuk tidak banyak berbicara tentang uang. Bahkan, saya biasanya menempatkan masalah keuangan sebagai hal yang paling akhir." Dia tidak mendapatkan semua yang diminta. Namun dia berhasil mendapatkan paket yang disertai bonus-bonus dengan jumlah keseluruhan 90.000 dolar per tahun, 20% lebih besar dari yang diterima dari pekerjaan sebelumnya.

3. Pertajam keterampilan yang dimiliki, namun pertama-tama bereskan terlebih dahulu "pekerjaan rumah Anda". Ikutilah berbagai kursus pelatihan, konferensi, dan kembangkan keahlian yang dimiliki. Namun jangan berharap bisa menghasilkan lebih banyak uang hanya karena lebih lama bersekolah atau karena Anda pandai dalam suatu bidang atau karena ingin mengejar impian.

Belajarlah dari Robert Lane yang sejak kecil ingin menjadi pilot pesawat. Setelah meraih gelar dari Embry-Riddle Aeronautical University, dia menggeluti pekerjaan sebagai seorang instruktur penerbangan. Namun bayaran yang didapatnya belum pernah mengalami peningkatan. Robert Lane, yang sekarang ini mendapat gaji hingga 70.000 dolar per tahun pada usia 29 tahun, sebelumnya hanya mendapat 10.000 dolar per tahun, jumlah yang didapat oleh sebagian besar pilot. Namun dia tetap optimis bahwa masa depannya cerah. Dia mengatakan, "Saya melihat bahwa bidang ini sangat berat bagi banyak orang. Begitu banyak orang masih menunggu perubahan besar bahkan saat usia mereka sudah menginjak 40-an."

Lane lalu membuat suatu keputusan yang tepat. Dia tidak ingin bertahan terlalu lama dengan keadaan tersebut. Oleh karena itu, pada bulan Juni 1995, dia meluaskan keterampilan matematika dan pengalaman mengajarnya ke suatu pekerjaan baru yakni sebagai instruktur New Horizon Computer Centers di Michigan. Perusahaan tersebut bersedia membayar pelatihan yang dia perlukan dan menawarkan gaji pertama sebesar 25.000 dolar. Makin banyak yang dipelajari Lane, makin besar pula yang diperolehnya. Di New Horizon Computer Center, dia benar-benar dibayar karena keterampilannya. Menjelang akhir tahun pertama kerjanya di sana, dia sudah mengantongi gaji sebesar 34.000 dolar.

Sekarang, sebagai manajer New Horizon Computer Centers yang mengepalari 25 instruktur teknis *software*, Lane bisa mendapatkan lebih dari 70.000 dolar jika memilih profesi

sebagai pelatih komputer atau perusahaan, namun dia membuat keputusan untuk tetap bertahan di New Horizon Computer Centers. Dia mengatakan, "Sampai sekarang ini, saya rela mengorbankan kesempatan memperoleh gaji yang lebih tinggi demi mendapatkan pengalaman sebagai seorang manajer."

4. Menjadi *Vacuum Cleaner*: "Sapu bersih berbagai proyek yang belum ditangani siapapun." Demikian saran yang dikemukakan oleh John Challenger, President Challenger Gray&Christmas, suatu perusahaan *outplacement* di Chicago. Edward Mills telah melakukan hal seperti itu sepanjang karirnya. Sebelumnya, Mills merupakan manajer proyek *software* IBM. Sekarang ini, dengan profesi barunya sebagai seorang konsultan, dia baru saja menyelesaikan suatu tugas berdurasi 11 tahun pada United States Committee untuk Unicef, yang menangani pencarian dana dan penjualan souvenir Perserikatan Bangsa-Bangsa khusus untuk anak-anak dunia. Dibayar untuk mememanajementi seluruh komputer milik kelompok tersebut, Mills mengawasi sekaligus mengatur perkenalan *word processing* dan *E-mail*. Didorong hasratnya untuk memperdalam keterampilan yang dimiliki, dia mengusulkan kepada bosnya agar dikirim mengikuti program pendidikan eksekutif di Harvard.

Ketika direktur bisnis katalog Unicef meninggal secara tiba-tiba, Mills pun dengan sukarela mengisi lowongan tersebut. Dia menjalani peran tambahan tersebut sekaligus pekerjaan pokoknya selama kurang lebih sembilan bulan, membangkitkan kembali suatu operasi yang hampir mati, dengan antara lain memasang saluran bebas pulsa. Dengan menerima tugas-tugas ekstra, Mills, bisa mendapatkan kenaikan pendapatan lebih tinggi dari kenaikan normal yang jumlahnya kecil yang diberikan Unicef. Pada tahun 1996, tahun terakhir Mills bekerja di sana, kompensasi yang diterimanya naik sebesar 11%, menjadi 115.000 dolar termasuk bonus dan pendapatan yang bebas pajak. Mills yang saat itu berusia 60 tahun, mengatakan,

"Pelajaran penting yang dapat disimak dari semua itu adalah bahwa kita harus selalu terbuka dan mencari berbagai kesempatan untuk mengembangkan ruang lingkup pekerjaan kita. Di samping itu, pastikan juga bahwa kita bisa menyadarkan perusahaan akan berbagai hal yang telah kita lakukan demi perusahaan."

5. Ancaman Untuk Keluar. Tentu saja tidak ada yang bisa lebih menyita perhatian bos daripada membicarakan adanya tawaran pekerjaan di depan bos Anda dan memberitahu rencana Anda untuk menerima tawaran tersebut jika dia tidak menaikkan gaji Anda. Namun demikian, Anda perlu berhati-hati dengan teknik ini, karena bisa saja bos Anda tahu bahwa ini hanya gertak sambal saja. Lee mengatakan, "Jika Anda memberikan semacam ultimatum demi peningkatan gaji, Anda harus benar-benar siap untuk melangkah pergi. Walaupun mereka menawarkan Anda lebih banyak uang agar Anda tetap bekerja di sana, mereka mungkin saja sedang mulai mencari pengganti diri Anda. Begitu Anda sekali melancarkan ancaman untuk mundur, siapa yang berani mengatakan bahwa Anda tidak akan melakukannya lagi di kemudian hari? Artinya, meskipun Anda menang, Anda mungkin sebenarnya kalah."

Akan tetapi, kadang-kadang Anda benar-benar bisa menang. Begitu pula dengan rekan-rekan kerja Anda. Seorang wanita yang sempat berbicara dengan kami, (kita sebut saja Deep Data) menerima gaji sebesar 70.000 dolar sebagai manajer *database* di suatu perusahaan besar yang bergerak dalam bidang jasa keuangan. Belakangan ini, dia mendapat tawaran pekerjaan dari suatu perusahaan konsultan dengan gaji 20.000 dolar setahun ditambah dengan bonus sebesar 10.000 dolar. Deep Data, yang saat itu berusia 40-an tahun dan tidak ingin menyebutkan nama asilnya, menerima tawaran tersebut. Akan tetapi, ketika dia memberitahukan bosnya rencana untuk keluar dari perusahaan, bosnya yang baru, dia malah diberi tawaran kenaikan sebesar 15.000 dolar ditambah dengan bonus sebesar

15.000 dolar. Bos baru tersebut bahkan berjanji untuk membayar pelatihan *teknologi database* terbaru. Deep Data, akhirnya mengambil keputusan untuk tidak jadi keluar. Dia mengatakan, "Sekarang perusahaan juga menawarkan gaji yang lebih tinggi kepada orang-orang yang menarik dan penting. Tawaran pekerjaan saya ini sungguh-sungguh mengubah paradigma para eksekutif. Mereka mulai menyadari bahwa sekarang ini pasar mulai memberikan gaji yang makin tinggi. Dan agar tetap kompetitif, para eksekutif harus benar-benar mengikuti perubahan tersebut."

Para majikan bisa saja sangat lambat dalam mempelajari perubahan yang sedang terjadi. Miller, seorang pengacara sekaligus pengarang, yang baru-baru ini menjadi seorang eksekutif di suatu pengecer besar, mengatakan, "Menurut saya, masih banyak perusahaan yang belum menyadari perubahan dunia kerja. Dan akan bangkit suatu kesadaran yang mengejutkan." Bos Anda, tentunya, mungkin saja masih tidur nyenyak. Ada satu cara yang tepat untuk membangunkan dia: bekerja keras, tentukan dan ukur nilaimu, evaluasilah pasar yang ada, cari dan belajar keterampilan-keterampilan baru, minta lebih banyak tugas untuk dikerjakan, ambil nafas panjang, tangguhkan sarapan pagimu dan raihlah emas.

* * *

GANTI PEKERJAAN? COBALAH CARI INFORMASI DI INTERNET

Oleh Justin Martin

Internet merupakan sarana mencari kerja yang jauh lebih produktif sekarang ini daripada sebelumnya. Anda tidak bisa mengabaikannya.

Pada akhir Musim Gugur, Tom Curry tenggelam dalam kesibukan di rumahnya, menyalakan komputer keluarga, dan mulai mencari informasi pekerjaan melalui komputer tersebut. Sebelumnya, komputer keluarga hanya menjadi mainan asyik putrinya yang berusia delapan tahun. Tapi, Curry, yang berusia 46 tahun, ingin sekali mencoba sendiri perkataan orang bahwa mencari kerja melalui internet itu mudah. Istri Curry agak skeptis, paling-paling, lanjut istrinya, dia hanya membuang-buang waktu saja lalu menyerah.

Akan tetapi, tidak lama berselang, berbagai respon menarik bermunculan dari berbagai perusahaan dan perusahaan rekrutmen, bahkan ada yang datang dari jauh seperti Florida dan Colorado. Berkat jasa kontak secara *online*, Curry akhirnya bisa segera mengatur serangkaian wawancara dan mendapat beberapa tawaran yang menjanjikan. Dia akhirnya mendapat posisi dengan gaji besar

di Joint Venture Lucent Technologies, yang menjual sistem telepon ke perusahaan-perusahaan menengah ke bawah. Kesimpulan Curry: "Masih banyak pekerjaan yang informasinya bisa didapat melalui internet".

Memang benar. Sejumlah besar perusahaan, dari yang baru beranjak naik hingga pemain-pemain jutaan dolar seperti Fidelity Investments, General Electric (GE), dan Levi Strauss mengumumkan lowongan-lowongan kerja melalui internet dan melakukan pencarian tenaga melalui media tersebut. Texas Instrument bahkan ternyata mempunyai seorang eksekutif sumber daya manusia dengan julukan "cyber-recruiter" (perekrut tenaga kerja melalui internet). Survei baru-baru ini oleh Management Recruiters International of Cleveland menemukan bahwa 37% lebih dari 4.000 eksekutif yang ikut *polling* mengatakan perusahaan-perusahaan mereka mencari tenaga melalui internet, yang berarti naik dari 26% yang melakukannya pada 18 bulan lalu. Secara *online*, Anda akan menemukan segalanya mulai dari pekerjaan berpenghasilan 15.000 dolar per tahun hingga lowongan-lowongan untuk eksekutif senior yang gajinya besar.

Dengan begitu banyaknya perusahaan yang menjaring tenaga melalui media internet, maka Anda tentu harus berada di internet untuk bertemu dengan perusahaan-perusahaan tersebut. "Sekarang ini, kita hidup di Era Informasi," kata Fran Quittel, seorang kolumnis *online* yang sangat senang dengan "CareerBabe" sebagai *moniker*. "Jika Anda ingin berhubungan dengan perusahaan-perusahaan yang sedang berkembang pesat, Anda harus menggunakan sarana media zaman ini."

Internet menawarkan empat sarana pencarian dasar (*basic search tool*): situs-situs mencari kerja umum (*general job-search sites*), situs-situs perusahaan (*company web-sites*), dan berbagai sumber jaringan *online* (*online network resources*). Sebelum menggunakan salah satu dari empat sarana tersebut, Anda terlebih dahulu perlu membuat resume yang sesuai dengan versi yang dipakai di internet, yaitu dengan mengubah format resume tersebut

menjadi bentuk teks *ASCII*. Sangat mudah melakukannya yakni dengan *software* pengolah kata, seperti Microsoft Word. Jika mengalami hambatan, tanyakan saja kepada teman yang pintar teknologi, atau malahan seorang anak usia delapan tahun.

Akan Anda temukan bahwa resume yang telah dikonversi ke dalam teks *ASCII* akan tampak dalam bentuk dasar, tanpa embel-embel apa pun. Untuk tulisan yang memakai *bullet point*, Anda harus menggunakan tanda bintang (*asterik*); di sini tombol *Tab* tidak berfungsi, jadi gunakanlah spasi. Betul Anda akan kehilangan gaya penulisan resume Anda, tapi ingat dengan itu Anda mendapat kegunaan, karena sekarang Anda bisa menawarkannya kepada berbagai perekrut atau majikan yang prospektif.

Agar resume *online* Anda bisa benar-benar menarik perhatian, tambahkan satu bagian yang seluruhnya berisi kata-kata kunci—"Six Sigma", "Java" atau apa saja memiliki hubungan dengan pengalaman kerja Anda. Fakta yang sekarang ini, resume-resume hampir tidak lagi dilihat langsung. Bahkan sekalipun Anda mengirim resume Anda melalui surat, resume itu akhirnya juga akan dimasukkan ke dalam bentuk sistem penyimpanan elektronik. Kata kunci resume tersebut memberi jaminan bahwa pada saat orang di bagian personalia mencari *database* resume, mereka bisa langsung mempertimbangkan resume Anda. Tentu saja kata kuncinya harus tepat. Seorang wakil presiden bidang operasi, misalnya, bisa menuliskan "total quality", "just in time" dan "supply-chain-management". Untuk mencari kata-kata kunci yang tepat, Anda bisa menyelidiki hal-hal penting yang menjadi pembicaraan di industri tersebut, mempelajari berbagai daftar posisi yang mirip dengan posisi Anda dalam iklan lowongan pekerjaan di surat kabar, dan meminta masukan dari orang-orang yang melakukan perekrutan.

Beberapa di antara situs-situs—pencarian kerja yang paling bermanfaat untuk dipelajari adalah yang disebut dengan *big board*, yang biasanya berisi banyak sekali daftar pekerjaan dan bank sekumpulan resume. Termasuk di dalamnya adalah Career-Mosaic (*careermosaic.com.*), The Monster Board (*monster.com.*), dan

Online Career Center (*occ.com*). Career Mosaic, misalnya, sudah ada sejak tahun 1994 dan memuat 70.000 daftar pekerjaan serta lebih dari 50.000 resume setiap kalinya. Di sebagian besar situs, para pencari kerja bisa memasang resume dengan gratis. Biasanya, perusahaan-perusahaan dan perusahaan perekrutan yang membayar dalam pencarian calon tenaga kerja.

Sebelum memasang resume di suatu situs Internet, pastikan Anda menyuntingnya kembali sekali lagi. Resume secara online, menurut Undang-undang di Amerika Serikat merupakan suatu dokumen hidup. Anda masih bisa membuat perubahan, misalnya menambahkan catatan tentang proyek yang baru saja diselesaikan atau mengolah kembali frase kalimat supaya perusahaan yang maju pesat atau majikan prospektif mengontak Anda. "Teruslah melakukan berbagai penyesuaian hingga resume Anda sempurna," kata Liam Scanlan. Dia pernah menggunakan *Website* untuk mencari pekerjaan di perusahaan yang jaraknya hanya sepuluh menit dari rumahnya di Bellevue, Mss. Mantan karyawan Microsoft berusia 38 tahun tersebut, yang juga pernah menjadi wiraswasta, sekarang bekerja sebagai developer perangkat lunak (*software*) di Legato Systems, sebuah perusahaan berteknologi tinggi.

Jika Anda agak ragu untuk memasang resume di Internet yang terbuka bagi seluruh dunia—juga bos Anda—Anda bisa melihat hanya daftarnya, yang umumnya gratis bagi pencari pekerjaan. Sangat tepat bila Anda menyisir seluruh periklanan di "surat-surat kabar raksasa" misalnya, *Monster Board*, yang memasang 50.000 daftar pekerjaan setiap kalinya dari berbagai perusahaan seperti Coopers & Lybrand, Motorola, dan GTE. Satu hal khusus, Anda bisa melakukan riset terfokus pada jenis industri, judul pekerjaan, atau lokasi geografisnya. Anda bisa meminta situs untuk menampilkan daftar semua lowongan pekerjaan sebagai akuntan yang dipasang, misalnya di California.

Pilihan yang lain adalah menggunakan yang disebut *intelligent agent*, yang pada dasarnya sebuah program yang melakukan pencarian sesuai dengan parameter-parameter tertentu. Banyak

situs, termasuk NationJob Network (*nationjob.com*), menawarkan jasa pelayanan seperti itu. Anda hanya perlu membuat profil yang menyebutkan gaji yang diharapkan, batas-batas geografis, industri yang didambakan, dan preferensi lain yang Anda inginkan. Kemudian Anda memberikan *e-mail address* kepada situs pencari kerja tersebut. Anda tinggal menunggu jawaban yang akan diberikan. Kapan pun ada daftar kerja baru yang cocok dengan profil Anda, Anda pasti akan mendapat pesan *e-mail* khusus. Metode ini jelas-jelas sangat bermanfaat bagi para pencari kerja pasif sekaligus merupakan sarana yang bagus bagi orang-orang yang ingin menjaga privasi.

Internet menawarkan jauh lebih banyak situs pencari kerja dari yang Anda bayangkan—mungkin ada ratusan situs. "Jika Anda mempunyai kebutuhan tertentu, pasti ada situsnya," kata Mark Mehler, salah seorang penulis *CareerXroads*, sebuah buku penuntun untuk memasuki situs-situs pencari kerja di Internet. Setiap situs pencari utama seperti Yahoo, Alta Vista, Lycos—akan membantu Anda dalam mencari pekerjaan. Banyak organisasi profesional, misalnya, mempunyai situs-situs yang memasang daftar lowongan pekerjaan. Ambil contoh, untuk pekerjaan di bidang pemasaran, Anda bisa mencoba situs *American Marketing Association* (*ama.org*). Ingin kerja di Jepang? Kunjungi saja *Asia-Net* (*asia-net.com*).

Surat kabar, juga sudah berkembang sangat cepat dan secara *online* bisa membantu orang-orang yang mencari daftar lowongan pekerjaan. Sebagai jendela untuk memasuki bursa kerja *Silicon Valley*, Anda hanya perlu melihat berbagai daftar pada versi dari Jose Mercury News (*mercurycenter.com*). Career Path.com (*career-path.com*) menggabungkan 250.000 daftar lowongan pekerjaan dari 63 surat kabar yang tersebar di seluruh negara Amerika termasuk Philadelphia Inquirer, Denver Post dan L. A. Post. Anda bisa memfokuskan pencarian berdasarkan wilayah atau jenis industrinya.

Bahkan juga ada situs-situs khusus yang meminta pencari kerja untuk membayar, 125 dolar untuk 90 hari atau 325 dolar per tahun. Orang-orang yang berlangganan situs-situs seperti ini bisa

mengunjungi Netshare (*netshare.com*) dan melihat berbagai daftar lowongan pekerjaan eksklusif untuk para eksekutif yang bergaji 70.000 dolar atau lebih. Anda selalu perlu ekstra teliti terhadap berbagai situs, khususnya situs-situs yang meminta Anda membayar jasa yang ditawarkan. Jangan segan-segan mengirim *e-mail* pertanyaan-pertanyaan yang relevan ke situs-situs yang ditelusuri: Jasa pelayanan apa yang Anda tawarkan? Bisakah Anda menyediakan berbagai referensi para pencari kerja yang telah menggunakan jasa Anda?

Di samping situs-situs lowongan pekerjaan umum, Anda juga akan menemukan bahwa ternyata hampir semua perusahaan besar sangat memanfaatkan situs mereka. Banyak perusahaan memasang lowongan pekerjaan di situs mereka. Juga banyak perusahaan yang menerima resume dalam format ASCII. Situs-situs kelas satu—seperti Boeing (*boeing.com*), Johnson & Johnson (*jnj.com*) dan Medtronic (*medtronic.com*)—juga memberikan berbagai jenis informasi yang sangat relevan bagi seorang pencari kerja di Internet.

Berikut ini cara yang pernah ditempuh oleh Debra Stephenson, yang baru saja meninggalkan Jacksonville dan mendapat pekerjaan baru di Minneapolis dengan menggunakan jasa situs Medtronic (*medtronic.com*): mengunjungi *website* perusahaan tersebut, dan di sana dia membaca misi pokok perusahaan dan mempelajari sejarah, kultur, struktur organisasi, dan produknya. "Situs itu yang membantu saya mengetahui secara persis apa yang mereka cari," katanya. "Saya mengetahui benar apa yang harus dilakukan dan bagaimana memposisikan diri saya untuk bisa masuk ke sana." Kemudian dia melihat tawaran lowongan kerja perusahaan tersebut dan berhasil mendapat satu lowongan yang sangat cocok dengan keinginannya. Dia langsung meng-email resume ke sana. Kontak-kontak *e-mail* yang dilakukan berpuncak pada perjalanan Debra Stephenson ke Minneapolis untuk mengikuti wawancara langsung. Dia menyukai Medtronic; Medtronic juga menyukainya. Sekarang Debra Stephenson menjadi seorang analis pengembangan proses bisnis, dengan tanggung jawab meningkatkan efisiensi dalam

perkembangan *pacemaker*, salah satu produk utama perusahaan tersebut.

Namun demikian, Anda perlu secara kritis membaca informasi yang disediakan oleh situs-situs perusahaan. Lelucon yang sedang populer di kalangan peminat situs adalah: Seandainya kapal *Titanic* mempunyai *Web page*, akan ada pengumuman: "Semua beres, kita akan berlayar saat fajar menyingsing." Sikap optimisme yang berlebihan seperti itu ada pada situs TWA (*twa.com*), suatu perusahaan yang menduduki peringkat terendah dalam deretan perusahaan Amerika yang paling dibanggakan. Perhatikan satu bagian dalam situs perusahaan tersebut yang berjudul "Masa Paling Gemilang dalam sejarah TWA," yang mencakup di dalamnya fasilitas bioskop dalam pesawat diperkenalkan pertama kalinya, dan kehadiran CEO-CEO baru—namun tidak menyebutkan kecelakaan yang menimpa Flight 800.

Untuk mendapatkan informasi yang obyektif dan berguna tentang suatu perusahaan, Anda juga bisa mengunjungi salah satu dari banyak situs riset di Internet. Situs Hoover (*hoover.com*), suatu jasa yang memberikan informasi tentang berbagai perusahaan, terus bertahan sebagai situs terbaik yang dilengkapi aneka fitur gratis. Untuk mengetahui suatu perusahaan yang diinginkan, Anda bisa meminta profil, daftar manajemen puncak, grafik harga saham, dan laporan keuangan terakhir suatu perusahaan dari situs ini. Situs Hoover menawarkan banyak *link* dengan situs-situs gratis lainnya yang bisa memberikan Anda berbagai dokumen keuangan hingga cerita ringkas terakhir tentang suatu perusahaan. Riset berita terbaru tentang Coca-cola, misalnya, memunculkan hampir 1.480 artikel surat kabar dan majalah yang bisa diakses dan dibaca *online*.

Situs lain yang penting adalah Job-smart (*jobsmart.com*), yang menawarkan semacam gudang survei tentang gaji. Situs ini telah melakukan *polling* secara *online* tentang gaji yang meliputi lebih dari 150 survei terhadap berbagai perusahaan yang dilakukan organisasi-organisasi profesional dan para perusahaan perekrutan.

Persis seperti dalam dunia nyata, pembentukan jaringan (*network*) pada dunia *cybernetic* merupakan bagian yang paling sulit dan kacau dalam pencarian pekerjaan. *News groups* dan *bulletin boards* memberi kesempatan kepada Anda untuk memasang pesan, yang bisa dibaca dan dijawab oleh pengguna-pengguna lain. *Chat room* (ruang diskusi) merupakan kesempatan yang ekuivalen dengan *bulletin board* tetapi bisa melakukan dialog langsung secara cepat dan gratis. Namun demikian, forum-forum seperti ini dominan menjadi tempat pelarian anak remaja yang keranjingan, dan pembicaraan tidak keruan. "Forum-forum seperti ini seringkali berisi pembicaraan tak bermutu," kata Tim Riley, yang tugasnya menilai situs-situs berkualitas untuk *search engine* Lycos. "*Bulletin board*, *newsgroup* dan *chat room*, 99%-nya berisi rumor murahan."

Bagaimanakah kita bisa mendapatkan 1% sisanya yang penting dan bermutu? Mulailah dengan *search engine* standar seperti Deja News (dejanews.com), yang secara khusus dirancang untuk mencari *newsgroup* dan situs-situs diskusi lainnya. Perlu diingat bahwa semakin tepat deskripsi nama suatu situs semakin baik hasilnya. Misalnya, kunjungan ke situs yang disebut "greatjob" akan menghasilkan sebuah kencana dan bukan wawancara kerja. Tetapi kunjungan ke suatu *newsgroup* yang dimaksudkan sebagai ruang konsultasi menemukan bahwa *newsgroup* ini sepenuhnya berisi diskusi substantif tentang aneka topik selain masalah seks dan penculikan oleh makhluk angkasa luar. Satu pesan yang ada di sana, misalnya, berupa pertanyaan esoteris yang penting bagi setiap konsultan SAP yang menelusuri situs tersebut. Jika Anda tengah berusaha menjadi konsultan SAP, Anda bisa mengirimkan jawaban pertanyaan tersebut atau memberikan pertanyaan lainnya. Langkah berikut, kalau Anda beruntung, akan ada kontak dengan pengunjung lain yang membuka prospek pekerjaan baru.

Peringatan: *Bulletin-Bulletin Board* dan *Newsgroup* menuntut adanya pemahaman saksama akan "Netiquette" (etika dalam berinternet). Melanggar satu poin saja, Anda bisa gagal total. Jika Anda seorang baru di unia internet, kemungkinan besar Anda

mulai dengan mengunjungi hal-hal yang umum saja misalnya situs tentang olah raga atau film,—sebelum Anda masuk ke dalam *newsgroup* di mana karir Anda menjadi taruhannya.

Salah satu nasihat *networking* yang penting diperhatikan pula adalah: Anda harus kreatif. Jika Anda bisa menemukan *e-mail address* seorang manajer suatu perusahaan yang prospektif dan ada hal menarik yang bisa dikatakan, hubungilah dia secara langsung. Kontak tersebut walaupun kontak lewat internet, Anda mendapat keuntungan karena bisa merancang pesan dengan cermat dan hati-hati.

Yang terakhir, yang menjengkelkan tentang Internet adalah keluasannya yang hampir tidak memiliki batas. Namun itu juga yang menjadi manfaat terbesar Internet sebagai sarana pencari kerja. Jika suatu situs *job search* gagal, Anda bisa mencoba situs-situs lain. Jika tidak satu pun respon balik yang muncul, teruslah mencari yang terbaru. Dalam internet, pilihan yang tersedia tidak terbatas!

* * *

Situs-Situs Informasi Pekerjaan Terbaik

CareerMosaic	careemosaic.com	<i>Big Board</i> ini mempunyai 70.000 jenis lowongan pekerjaan. Pelayanan yang diberikan gratis atau tanpa biaya bagi para pencari pekerjaan. Anda bisa melihat berbagai hal yang diperlukan atau bahkan memasang resume untuk bisa dilihat oleh calon majikan Anda.
CareerPath.com	careerpath.com	Pada situs ini, ada sekitar 250.000 lowongan pekerjaan, yang sebagiannya berasal dari 63 surat kabar termasuk di dalamnya <i>Washington Post</i> dan <i>Chicago Tribune</i> . Anda bisa melakukan pencarian terfokus berdasarkan wilayah dan jenis perusahaan yang diinginkan.
Hooversonline	hoovers.com	Ini merupakan situs riset pertama yang memberikan berbagai profil dan data keuangan

		perusahaan yang jumlahnya lebih dari 12.000 perusahaan umum dan pribadi. Situs ini juga memberikan jaringan (<i>links</i>) ke situs-situs gratis lainnya yang memungkinkan Anda untuk menggali lebih mendalam.
NationJobNetwork	nationjob.com	Situs ini sangat tepat bagi para pencari kerja pasif. Di sini hanya diperlukan profil pekerjaan ideal yang diinginkan, lokasinya, jenis industri/perusahaan, dan jumlah gaji. Lampirkan alamat E-mail untuk mendapat-kan jenis pekerjaan tersebut. Kemudian, Anda duduk tenang, menunggu informasi yang akan dikirimkan kepada Anda.
Netshare	netshare.com	Situs ini merupakan salah satu situs yang jasa pelayanannya dibayar. Untuk informasi lowongan selama tiga bulan, Anda harus membayar biaya sebesar 125 dolar. Untuk informasi selama satu tahun, besar biayanya 325 dolar. Situs ini memberi akses khusus untuk berbagai jenis pekerjaan eksekutif yang gajinya 70.000 dolar ke atas.
http://www.lowongan.kafedago.com		KafeDago.com menyediakan fasilitas gratis bagi perusahaan untuk mengumumkan lowongan pekerjaan dan juga gratis untuk mengirim lamaran pekerjaan untuk di- <i>posting</i> di situs ini.
http://www.bursa.lowongan.net		Situs ini merupakan forum dan juga milis yang menyampaikan informasi lowongan kerja dan bisnis melalui e-mail kepada 18.000 lebih pelanggan.
http://planetkarir.com		Situs ini menyediakan forum dan juga milis bagi perusahaan untuk mengumumkan lowongan pekerjaan maupun pencari pekerjaan.
http://id.catcha.com/www/informasi/Pekerjaan		Situs ini menyediakan informasi sekaligus milis lowongan pekerjaan di Indonesia.
http://www/jaringkerja.com		Situs ini memberikan informasi lowongan pekerjaan untuk berbagai profesi di Indonesia.
http://jobstreet.com		JobStreet menyediakan informasi lowongan pekerjaan di Indonesia dan Singapura.
http://www.lapangankerja.com/		Situs ini menyediakan informasi dari penyedia kerja dan pencari kerja di Indonesia untuk berbagai profesi dan pekerjaan paruh waktu.

TENTANG EDITOR:

Ike Janita Dewi menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Master of Business Administration di Faculty of Business, Perth, Australia, dan Doctor of Philosophy di bidang pemasaran di School of Business, National University of Singapore.

Publikasinya antara lain:

Ike Janita Dewi (2001), "Marketers and the External Environment: The Indonesian Experience" di *Marketing in the New Asia*, Eds. Siew Meng Leong, Swee Hoon Ang, dan Chin Tiong Tan, Singapore: McGraw-Hill, hal. 83-97.

Ike Janita Dewi (2001), "Between Imagination and Reality: A Study on the Comparative Effectiveness of Advertising and Product Trial," di *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, Eds. Paula M. Tidwell dan Thomas E. Muller, Vol. 1V, Valdosta, GA: Association for Consumer Research, hal. 74-79.

Inspirasi Bisnis :

PERSPEKTIF BARU DALAM
STRATEGI BRANDING,
BISNIS DAN KARIR

Editor :

Dr. Ike Janita Dewi, MBA

Artikel dan kasus inspiratif yang disajikan buku ini sulit ditemui di buku-buku praktis tentang manajemen maupun jurnal-jurnal akademis yang membahas teori *branding* dan manajemen strategik. Memang banyak buku *branding* dan manajemen strategik yang bermutu tetapi lain dari buku-buku tersebut, "INSPIRASI BISNIS : Perspektif baru dalam strategi *Branding*, *Bisnis dan Karir*" menyajikan potret dari "*real brands, real companies, and real people struggling to come to grips with real challenges.*"

Bagian Pertama berisi enam tulisan tentang perusahaan besar dunia yang bergelut dengan strategi *branding*-untuk mengubah produk yang mereka hasilkan menjadi *brand* yang mempunyai nilai lebih di mata konsumen yang kemudian rela membayar harga premium untuk *brand* tersebut.

Bagian Kedua berisi enam tulisan yang membahas isu-isu strategis dalam manajemen misalnya tentang perang harga, pelaporan keuangan, hubungan antara perusahaan dan pasar modal, adopsi teknologi informasi, dan penggunaan *scorecards* dalam manajemen strategik.

Bagian Ketiga berisi lima artikel yang membuka perspektif baru untuk pengembangan karir. Artikel-artikel ini membahas beberapa fenomena menarik dalam karir di dunia bisnis sekaligus memberikan inspirasi dan tips untuk menilai kualitas pimpinan, kembali ke dunia kerja, alternatif strategi untuk meminta kenaikan gaji, dan pemanfaatan internet untuk mencari pekerjaan baru.

Amara Books

Amara Books

Puri Arsita A-6
Jl. Kalimantan, Purwosari
Sinduadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta

ISBN : 979-3485-07-8