

Konsistensi rasa roti dipercaya menjadi kunci Holland Bakery bertahan saat toko roti yang lebih modern marak berdiri. Untuk ini, Paulus mengatakan, mereka juga tak anti teknologi. Komputerisasi jadi taktik untuk menjaga konsistensi kualitas produk. Semua bahan baku dikendalikan oleh komputer. "Jadi, walau konsumen menikmati roti Holland Bakery di Jakarta atau Manado, saya bisa pastikan dari segi rasa dan kualitas sama," klaim Paulus.

Maklumlah, Holland Bakery punya unit produksi di masing-masing kota. Unit ini memproduksi tiga sampai lima kali roti dalam sehari untuk menjaga kesegaran.

Di sisi lain, inovasi pun terus dilakukan dengan cara menambahkan dua varian produk saban bulan.

Merek baru

Penambahan gerai bukanlah satu-satunya ekspansi yang dilakukan Mustika Citra. Awal tahun lalu, perusahaan yang mengambil alih Holland Bakery tahun 1988 ini meluncurkan merek roti baru, dengan tajuk Francis Artisan Bakery. Paulus menuturkan, Francis Artisan muncul untuk menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). "Ini artinya, kami siap bersaing dengan investor asing yang akan semakin ramai di Indonesia," ujar dia.

Berbeda dengan Holland Bakery yang ada di luar mal, gerai Francis Artisan justru berlokasi di dalam pusat perbelanjaan. Sejauh ini ada tiga gerai di Jakarta, yaitu di Grand Indonesia, Mal Taman Anggrek, dan Lippo Mall Puri. Tahun ini Francis Artisan bakal buka gerai di mal daerah Serpong dan Kelapa Gading, serta Gandaria City.

Tak main-main, untuk merilis merek baru ini, Mustika Citra merogoh kocek hingga puluhan miliar rupiah. Kebanyakan dana itu digunakan untuk mendirikan

pabrik atau unit produksi dan sewa lahan. "Manajemennya berbeda total dengan Holland Bakery," kata Paulus.

Bila dilihat dari tampilan gerai, Francis Artisan menargetkan pasar kelas atas, dengan varian roti kombinasi ala Jepang dan Eropa. Ada 44 pilihan roti yang ditawarkan.

Pembeda lain, Francis Artisan membuka diri pada pengunjung untuk mencicipi roti. Calon pembeli boleh mengudap potongan roti yang disediakan, sebelum benar-benar memilih belanjaan mereka. Alhasil, sebelum membeli, konsumen bisa merasakan roti yang menjadi incaran mereka.

Tahun ini, Paulus menyatakan, perusahaannya belum berencana mengeluarkan merek roti baru. Tapi, dia membocorkan sedikit rencana jangka panjang Mustika Citra. Seiring perkembangan bisnis kuliner, anak usaha Asaba Group tersebut punya ketergantungan tinggi terhadap pemasok bahan baku untuk produk tertentu. Ambil contoh, telur ayam sebagai bahan baku utama. Setiap hari mereka bisa menggunakan sekitar enam ton telur ayam.

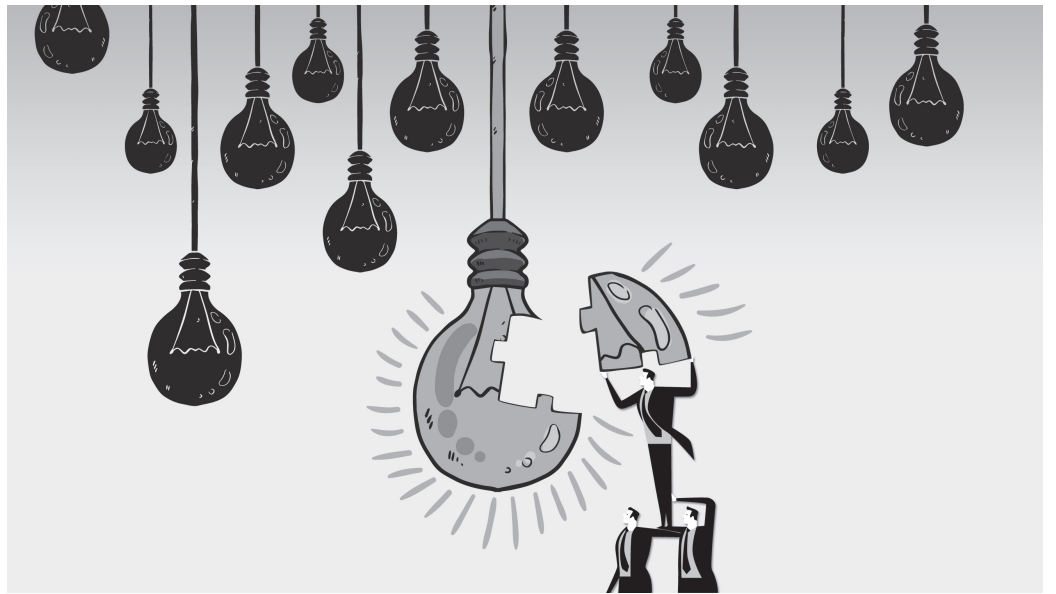
Bahan baku lain yang juga tidak kalah penting ialah pisang. Pada kuartal terakhir tahun lalu, Mustika Citra sempat mengalami masalah pengadaan pisang. Musim kemarau yang berkepanjangan membuat kebutuhan pisang tak terpenuhi 100%. "Makanya, kami berpikir ingin menyediakan sendiri bahan baku tertentu, misalnya, dengan mendirikan peternakan ayam sendiri," ujar Paulus.

Secara bisnis, sepanjang 2015 lalu Holland Bakery tumbuh sebesar 17%. Angka ini masih di bawah pertumbuhan tahun-tahun sebelumnya yang selalu di atas 20%. Dus, ia tak mau terlalu muluk menetapkan target pertumbuhan bisnis Holland Bakery di 2016. "Harapan kami tahun ini tumbuh 17% juga seperti tahun lalu," ungkap dia.

Ekspansi jalan terus. □

Refleksi

The World of Pull



Abad ke-20 adalah *the world of push*, sedangkan abad ke-21 ialah *the world of pull*. Apa maksudnya? Kini kita belajar setiap saat ketika sesuatu mencetuskan rasa ingin tahu. Di abad lampau, kita belajar karena didorong oleh mitos, bahwa pendidikan harus dilakukan di bangku sekolah. Sebab, inilah jalur utama untuk sukses. Para orangtua termakan oleh pepatah kuno nan *archaic* bahwa pendidikan kelas dunia hanyalah didapat di Oxford, Harvard, Yale, dan universitas-universitas Ivy League.

Padahal, jalur terbaik untuk sukses di abad ultramodern ini adalah dengan belajar mandiri alias otodidak. Autodidak di era *Internet of Things* sangat berbeda dengan autodidak di zaman RA Kartini. Buku bukan lagi tumpukan kertas yang disusun dan diberi sampul tebal. Buku adalah konsep abstrak di mana informasi bisa disampaikan dalam bentuk teks, gambar diam, dan gambar bergerak.

Saat ini, dalam sekejap kita bisa menggunakan *smartphone* dan komputer tablet untuk mencari jawaban akan sesuatu. Google dan berbagai aplikasi membantu proses ini dengan sangat mudah. Proses belajar bukan lagi suatu frasa yang terdengar sebagai beban, sehingga perlu didorong alias *push*.

Sekarang, proses belajar adalah petualangan yang menjawab keingintahuan, di mana pembelajaran tertarik atau *pull*. Perubahan dalam memproses informasi membawa perubahan dalam dunia pembelajaran.

Di Amerika Serikat (AS), misalnya, hampir semua universitas punya kelas *online* untuk mata kuliah yang tidak terlalu membutuhkan interaksi secara fisik maupun penggunaan laboratorium. Satuan kredit semester (SKS)-nya digabung dengan SKS-SKS yang berasal dari kelas-kelas tatap muka.

Dengan kata lain, pendidikan tinggi di negara-negara maju telah bersifat hibrida daripada sekadar hanya tatap muka. Bahkan, hampir semua universitas mempunyai program ber-



Jennie M. Xue, Kolumnis Internasional dan Pengajar Bisnis, tinggal di California, AS, www.jennixue.com

gelar yang seluruh SKS-nya bisa diambil secara *online* dari belahan dunia manapun.

Penulis sendiri pernah mengajar mata kuliah *Essay and Paper Writing* untuk Western Governors University, salah satu universitas *online* terbaik di AS yang didirikan oleh 19 gubernur negara bagian. Dan, ini bukanlah program *online* yang mudah. Para mahasiswa perlu sangat serius dalam menggunakan berbagai gadget termutakhir, termasuk membuat video untuk presentasi maka-

Sebagai seorang manajer, bangunlah kultur perusahaan yang mendukung perubahan.

lah setiap mata kuliah. Mereka juga perlu menyelesaikan berbagai tugas kuliah yang sangat mengandalkan daya analisis dan menulis.

Corporate university yang menyediakan berbagai program pelatihan dalam database video dan *online library* berbasis teks sudah semakin lazim di berbagai perusahaan. Bahkan, *online library* untuk kepentingan manajemen bisnis bisa dia-

lihdayakan, sehingga para eksekutif dan pegawai lainnya bisa dengan mudah mengaksesnya. BookBoon.com, misalnya, menawarkan *membership* untuk *online library* buku-buku bisnis *online* mereka.

Tempat ide baru

Siapkah para mahasiswa Indonesia dan *trainee* perusahaan untuk belajar dengan metode *pull* daripada *push*? Semestinya bisa, mengingat mereka sudah sangat profisien dengan penggunaan media sosial dan berbagai gadget mutakhir. Yang perlu mereka tingkatkan adalah penggunaan media sosial dan gadget yang produktif.

Keterampilan-keterampilan khusus abad ini antara lain menciptakan bentuk (tampak luar alias desain) yang setara nilainya dengan substansi. Proses pencarian (*search*) sendiri cukup mudah dan bisa ditingkatkan kualitasnya ketika menggunakan database-database untuk riset.

Learning is an adventure and change is adventurous. Sebagai seorang manajer, bangunlah kultur perusahaan yang mendukung perubahan dan mempunyai zona nyaman sebagai tempat tumbuh kembangnya berbagai ide baru serta penyegaran ide-ide lama. Bangunlah suasana berpetualang dengan berbagai *gamification* gol-gol proyek.

Mungkin tantangan terbesarnya adalah mengubah pemikiran feodal yang sangat peka strata dan peka sopan santun ala asal bapak senang. Berilah kesempatan para milenial dalam tim Anda untuk mengembangkan diri dengan rasa ketertarikan akan sesuatu, yang memberi nilai bagi proyek, bisnis, dan diri mereka sendiri.

Kunci sukses perusahaan di abad ke-21 ini dipengaruhi oleh bagaimana manajemen dan anggota tim belajar dari rasa ketertarikan (*pull*) daripada rasa keharusan (*push*). Jadi, silakan dicoba dan dirasakan sendiri khasiatnya. □

Penambahan Gerai untuk Kepung Pesaing

Sudah 27 tahun Holland Bakery berkiprah dalam industri roti di tanah air. Sebagai salah satu pionir dalam bisnis toko roti modern, posisi Holland Bakery cukup rawan karena dikelilingi pemain serupa yang bermunculan. Tak heran, PT Mustika Citra Rasa tahun lalu merilis merek roti baru dengan target pasar yang berbeda pula, yaitu Francis Artisan Bakery.

Menurut Daniel Saputro, pengamat *marketing management*, peluncuran Francis Artisan merupakan strategi yang bagus untuk menembak pasar kelas atas. Perusahaan memang harus memunculkan *brand* yang berbeda. Langkah ini tak jauh beda saat Garuda Indonesia meluncurkan Citilink ataupun Lion Air dengan Batik Air. Secara teori ini disebut *segmenting targeting positioning* (STP). "Masyarakat kelas atas tak mengerti perilaku konsumen kelas bawah dan sebaliknya. Jadi, memang bagus untuk dipisah manajemen serta produksinya," ujarnya.

Meski begitu, Daniel bilang, kemunculan Francis Artisan agak telat. Soalnya, masyarakat sudah kenal dengan merek-merek roti lain dengan target pasar yang serupa. "Holland Bakery tampaknya terlalu percaya diri dengan mereknya, tapi peluncuran ini lebih baik daripada tidak sama sekali," kata dia.

Selain itu, penambahan cabang dan gerai juga diakui Daniel sebagai strategi yang bagus. Semakin banyak cabang dan gerai, semakin rendah pula biaya pengadaan. Skala produksi yang makin besar membuat cara kerja makin efektif. "Strategi ini dikenal dalam teori skala ekonomis," terang Daniel.

Paulus Tejakusuma, Direktur Utama Mustika Citra, mengatakan, visi perusahaannya ialah menghasilkan produk dengan kualitas terbaik dan harga terjangkau. Visi itu tercapai, salah satunya, lewat penyebaran gerai di berbagai daerah.

Daniel menilai ekspansi gerai Holland Bakery juga dilakukan untuk tujuan lain yaitu mengepung pesaing. Sebab, semakin banyak pemain dalam bisnis roti. Pasar yang menjadi target juga enggak berbeda jauh. Nah, sebagai pemimpin pasar, Holland Bakery memang harus gencar membuka cabang dan gerai sehingga semakin mudah dijangkau oleh pembeli. □