

# Ray Kroc

Flipping Burgers to Fortune With

## McDonald's



# 10 Langkah Pembangunan Bisnis ala McDonald's

Editor: **Hendy Kusmarian**

*Mitos Wirausaha Indonesia* - <https://terobosan.biz.id>

# Isi

Pendahuluan.....	2
#1 Memiliki Tujuan Utama Anda (TUA) .....	9
#2 Memiliki Sasaran Strategis Anda (SSA) .....	11
#3 Memiliki Strategi Organisasi Anda (SOA) .....	13
#4 Memiliki Strategi Manajemen Anda (SMA) .....	15
#5 Memiliki Strategi Orang Anda (SOA).....	16
#6 Memiliki Strategi Pemasaran Anda (SPA) .....	18
#7 Memiliki Strategi Sistem-Sistem Anda (SSSA) .....	20
#8 Melakukan Inovasi-Kuantifikasi-Orkestrasi (IKO) Berkelanjutan .....	22
#9 Memahami Perbedaan 'Bekerja Dalam Bisnis' & 'Bekerja Atas Bisnis' .....	24
#10 Mengambil Langkah Pertama Untuk Menjembatani Kesenjangan.....	26

# Pendahuluan

Revolusi Industri, Revolusi Teknologi, Ledakan Informasi semua adalah fenomena yang tidak asing lagi saat ini. Tidak diragukan lagi dampak yang ditimbulkan masing-masing revolusi terhadap kehidupan kita.

Namun, bila diminta untuk menggambarkan Revolusi Turn-Key, kebanyakan orang hanya akan menjawab dengan tatapan kosong. Namun, dampak Revolusi Turn-Key pada bisnis kecil, dan kesimpulan yang bisa kita tarik tentang dampak itu untuk masa mendatang, sama mendalamnya dengan segala fenomena yang disebutkan di atas. Karena inti dari Revolusi Turn-Key adalah suatu cara berbisnis yang mampu mengubah secara dramatis segala bisnis kecil—bahkan, segala bisnis, tidak peduli besarnya—dari kondisi kacau ke kondisi tertib, penuh kegembiraan, dan pertumbuhan berkelanjutan. Revolusi Turn-Key-lah yang memberi kita kunci pengembangan bisnis yang luar biasa: suatu model bisnis yang pada akhirnya seimbang dan berhasil.

## Fenomena Waralaba

Semua dimulai pada 1952 ketika seorang penjual berusia 52 tahun masuk ke sebuah gerai hamburger di San Bernardino, California, untuk menjual mesin milkshake kepada kedua bersaudara pemiliknya. Yang dilihatnya di sana sebuah keajaiban.

Setidaknya begitulah Ray Kroc, sang penjual mesin milkshake, mungkin telah menggambarannya. Karena ia belum pernah melihat hal seperti gerai hamburger McDonald's pertama sekali itu. Kerjanya seperti arloji Swiss! Hamburger diproduksi dengan cara yang belum pernah dia lihat sebelumnya—dengan cepat, efisien, murah, dan sama. Yang terbaik, siapa pun bisa melakukannya. Ia menyaksikan anak-anak SMA bekerja dengan ketelitian di bawah pengawasan para pemilik, dengan riang menanggapi antrean panjang pelanggan yang mengantre di depan stan.

Menjadi jelas bagi Ray Kroc bahwa apa yang telah diciptakan oleh MacDonald bersaudara bukan sekedar kedai hamburger lainnya melainkan mesin uang! Segera setelah kunjungan pertama itu, dan dirasuki oleh hasrat yang belum pernah dirasakannya sebelumnya, Ray Kroc meyakinkan Mac dan Jim MacDonald untuk mengijinkannya mewaralabakan metode mereka.

Dua belas tahun dan beberapa juta hamburger kemudian, ia membeli bisnis McDonald's dan mulai menciptakan sistem distribusi makanan olahan eceran terbesar di dunia.



## **“Usaha Kecil Paling Sukses di Dunia”**

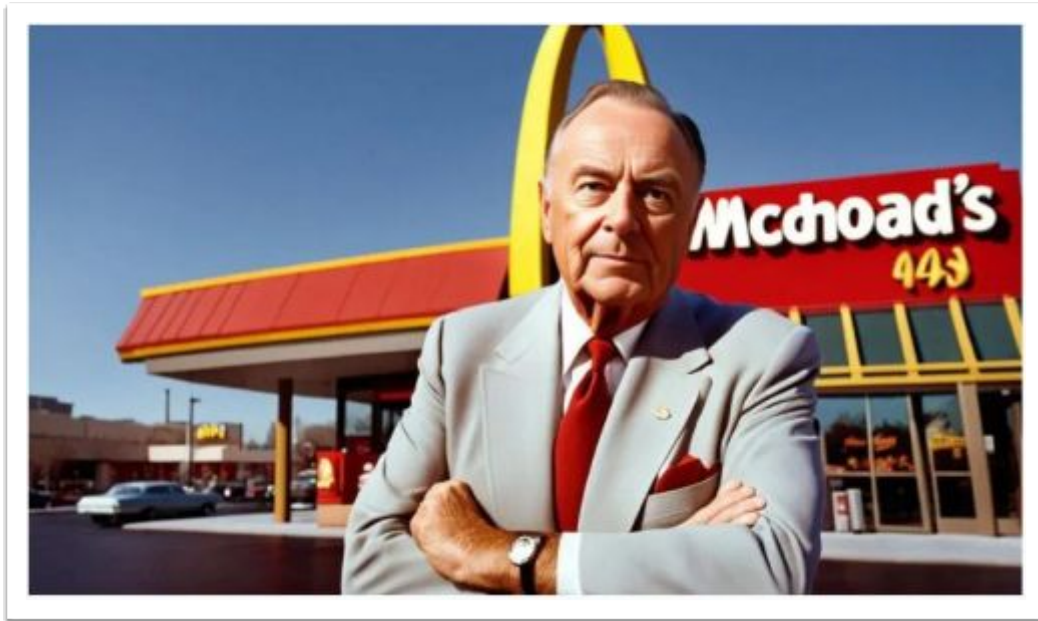
Itulah sebutan McDonald's untuk dirinya sendiri saat ini. Dan karena alasan yang baik. Karena kesuksesan McDonald's sungguh mengejutkan.

Pikirkan. Dalam waktu kurang dari 40 tahun, McDonald's milik Ray Kroc telah menjadi bisnis \$40-miliar-per-tahun, dengan 28.707 restoran di seluruh dunia—dan jumlahnya terus bertambah setiap menit—yang menyajikan makanan kepada lebih dari 43 juta orang setiap hari di 120 negara, yang mewakili lebih dari 10 persen dari pendapatan kotor restoran di Amerika!

Rata-rata restoran McDonald's menghasilkan lebih dari \$2 juta dalam penjualan tahunan, dan lebih menguntungkan daripada hampir semua bisnis ritel lain di dunia, dengan laba bersih sebelum pajak rata-rata 17 persen.

Namun Ray Kroc menciptakan jauh lebih dari sekadar bisnis yang sangat sukses. Ia menciptakan model yang menjadi dasar bagi suatu generasi penuh pengusaha yang sejak itu telah membangun kekayaan mereka—model yang menjadi asal mula fenomena waralaba. Ia dimulai sebagai tetesan ketika beberapa pengusaha mulai bereksperimen dengan formula kesuksesan Kroc. Namun, tidak lama kemudian tetesan itu berubah menjadi Air Terjun Niagara!

Pada tahun 2000, terdapat 320.000 bisnis waralaba dalam 75 industri. Waralaba menghasilkan penjualan senilai \$1 triliun setiap tahun—hampir 50 persen dari setiap dolar ritel yang dibelanjakan di AS—dan memiliki lebih dari 8 juta orang penuh-waktu dan paruh-waktu, pemberi kerja terbesar bagi pemuda sekolah menengah atas dalam perekonomian negeri itu.



Namun, kejeniusan McDonald's bukan waralaba itu sendiri. Waralaba telah ada selama lebih dari seratus tahun. Banyak perusahaan—termasuk Coca-Cola dan General Motors—telah memanfaatkan waralaba sebagai metode distribusi yang efektif untuk menjangkau pasar yang berkembang luas secara murah. Kejeniusan sejati McDonald's milik Ray Kroc adalah Waralaba Format Bisnis.

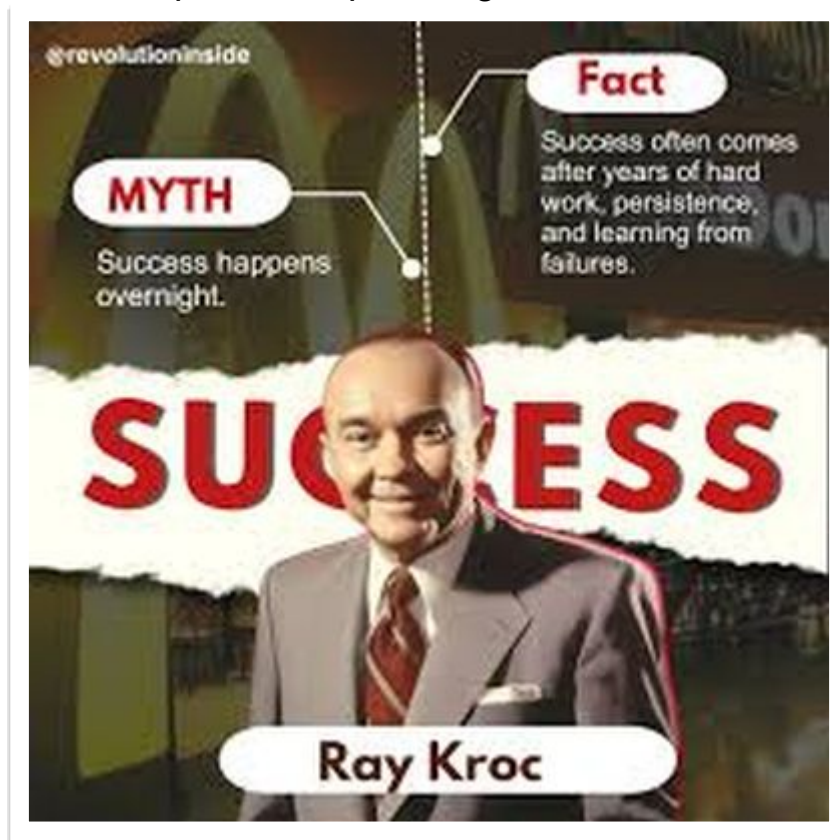
Waralaba Format Bisnislah yang telah merevolusi bisnis Amerika. Waralaba Format Bisnislah, dengan satu waralaba baru membuka pintunya setiap 8 menit setiap hari kerja, yang telah melahirkan begitu banyak keberhasilan fenomena waralaba selama empat puluh tahun terakhir.

Dan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Departemen Perdagangan AS dari 1971 hingga 1987, kurang dari 5 persen dari waralaba telah dihentikan setiap tahunnya, atau 25 persen dalam lima tahun. Bandingkan statistik itu dengan tingkat kegagalan lebih dari 80 persen dari bisnis milik perorangan, maka Anda bisa segera memahami daya Revolusi Turn-Key dalam perekonomian kita, dan kontribusi yang telah diberikan oleh Waralaba Format Bisnis terhadapnya dan kesuksesan bisnis Anda di masa depan.

Sukses Waralaba Format Bisnis tak diragukan adalah berita terpenting dalam bisnis. Selama satu tahun, Waralaba Format Bisnis telah melaporkan tingkat keberhasilan 95 persen dibandingkan dengan tingkat kegagalan lebih dari 50 persen dari bisnis-bisnis milik perorangan baru. Jika 80 persen dari semua bisnis gagal dalam lima tahun pertama, 75 persen dari semua Waralaba Format Bisnis berhasil!

Alasan bagi keberhasilan itu adalah Prototipe Waralaba. Bagi pewaralaba, Prototipe menjadi model kerja dari mimpinya; ialah mimpinya dalam mikrokosmos. Prototipe menjadi inkubator dan tempat pembibitan bagi semua

pemikiran kreatif, tempat kreativitas dipupuk oleh pragmatisme untuk tumbuh menjadi inovasi yang berhasil. Prototipe Waralaba juga tempat semua asumsi diuji guna melihat seberapa baik asumsi-asumsi itu bekerja sebelum diterapkan dalam bisnisnya. Tanpa itu, waralabanya akan menjadi mimpi yang mustahil, sekacau dan tidak terdisiplinkan seperti segala bisnis.

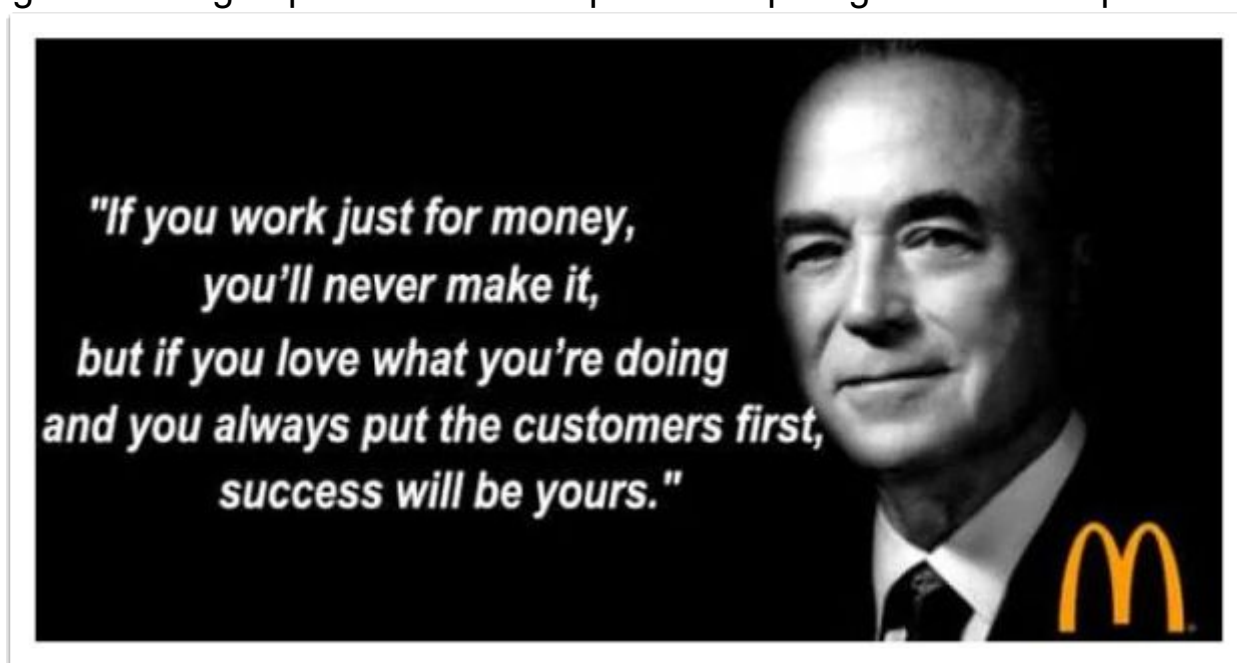


Prototipe bertindak sebagai penyangga antara hipotesis dan tindakan. Menguji gagasan-gagasan di dunia *nyata* bukan di dunia gagasan- gagasan yang bersaing. Satu-satunya kriteria nilai menjadi jawaban atas pertanyaan utama: "Apakah ini berhasil?"

Setelah menyelesaikan Prototipenya, pewaralaba kemudian beralih ke franchisee dan berkata, "Biar saya tunjukkan Anda cara kerjanya." Dan memang ia berjalan. Sistemnya menjalankan bisnisnya. Orang-orangnya menjalankan sistemnya.

Dalam Prototipe Waralaba, sistem menjadi solusi bagi permasalahan yang telah menimpa semua bisnis dan organisasi manusia sejak dahulu kala. Sistem ini memadukan semua elemen yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah bisnis. Ia mengubah bisnis menjadi mesin, atau lebih tepatnya, karena ia sangat hidup, menjadi organisme, yang digerakkan oleh integritas bagian-bagiannya, yang semua bekerja sama menuju tujuan yang disadari. Dan, dengan Prototipenya sebagai pendahulunya, sistem ini bekerja dengan sangat baik.

Di McDonald's milik Ray Kroc, setiap detail yang mungkin dari sistem bisnisnya lebih dulu diuji dalam Prototipe, dan kemudian dikontrol hingga tingkat yang belum pernah mungkin sebelumnya dalam sebuah bisnis padat karya. Kentang goreng dibiarkan dalam wadah penghangat tidak lebih dari tujuh menit untuk mencegah kelembekan. Kentang goreng yang lembek bukan kentang goreng McDonald's. Hamburger dikeluarkan dari nampan panas dalam waktu tidak lebih dari sepuluh menit untuk mempertahankan kelembapan yang tepat. Roti daging beku, yang ukuran dan beratnya sama persis, dibalik pada saat yang persis sama di atas wajan pemanggang. Acar diletakkan dengan tangan dalam pola tertentu yang mencegahnya tergelincir keluar dan mendarat di pangkuan pelanggan. Makanan disajikan kepada pelanggan dalam enam puluh detik atau kurang. Disiplin, standarisasi, dan ketertiban adalah kata kuncinya. Kebersihan ditegakkan dengan perhatian cermat pada detail paling remeh sekalipun.



Ray Kroc bertekad bahwa pelanggan tidak akan menyamakan *murah* dengan *tidak perhatian atau murahan*. Tidak ada bisnis yang pernah memberi begitu banyak perhatian pada hal-hal kecil, pada sistem yang menjamin pelanggan bahwa harapan-harapannya akan terpenuhi dengan cara yang persis sama setiap waktu.

Berbeda dengan waralaba nama dagang sebelumnya, sistem Ray Kroc menyerahkan kepada franchisee sesedikit mungkin kebijaksanaan operasional. Ini dicapai dengan mengirimnya melalui suatu program pelatihan ketat sebelum diizinkan mengoperasikan waralaba tersebut.

Di McDonald's, mereka menyebutnya Universitas Hamburgerologi, atau Hamburger U. Di sana, franchisee belajar bukan cara membuat hamburger, tetapi cara menjalankan sistem yang membuat hamburger—sistem yang digunakan McDonald's untuk memuaskan pelanggannya setiap saat. Sistem

yang akan menjadi fondasi kesuksesan luar biasa McDonald's. Tidak mengherankan jika McDonald's menyebut diri "Usaha Kecil Paling Sukses Di Dunia!" Memang betul!

Setiap detil luar biasa yang ditemukan Ray Kroc empat dekade lalu lebih luar biasa lagi hari ini. Baik itu Hamburger U, atau penempatan acar, atau cara tepat roti dihangatkan sebelum disajikan, atau ketebalan roti—semuanya, saat ini, lama setelah Ray Kroc tiada, masih dikenal oleh franchisee sebagai sistem inti McDonald's. Dan sebagaimana itu dulu, itu pula sekarang.



Setelah franchisee mempelajari sistemnya, ia diberi kunci ke bisnisnya sendiri. Oleh karena itu, namanya: Operasi Turn-Key. Franchisee diberi hak untuk menggunakan sistemnya, mempelajari cara menjalankannya, dan kemudian "memutar kuncinya." Bisnisnya mengerjakan sisanya. Dan para franchisee menyukainya! Karena jika pewaralaba telah merancang bisnisnya dengan baik, setiap masalah telah dipikirkan secara matang. Yang tersisa bagi franchisee hanya belajar cara mengelola sistemnya.

Itulah maksud Prototipe Waralaba. Ia tempat untuk merancang dan menyempurnakan sistem. Untuk mengetahui apa yang berhasil karena Anda telah mengerjakannya. Sistemnya bukanlah hal yang Anda bawa ke dalam bisnis. Ia hal yang Anda dapat dari proses membangun bisnis. Prototipe Waralaba adalah jawaban atas pertanyaan abadi: "Bagaimana saya memberi pelanggan apa yang diinginkannya sambil tetap memegang kendali atas bisnis yang memberikan itu kepadanya?"

Anda pemilik bisnis kecil dan ingin meniru pengembangan bisnis McDonald's? Maka, ada 10 langkah yang harus Anda lakukan. Tidak melakukan mana pun dari ke-10 langkah ini adalah suatu kesalahan. Jadi, jangan buat satu pun



kesalahan. Lakukan ke-10 langkah ini dalam urutan tersebut. Tiap langkah di bawah ini adalah ringkasan 2-halaman.

Sukses dengan pengembangan bisnis Anda!

# #1 Memiliki Tujuan Utama Anda (TUA)

Dalam hal mengembangkan bisnis, bisnis Anda BUKAN urutan pertama perhatian Anda. *Andalah urutan pertama.*

Bisnis Anda bukanlah hidup Anda, meskipun ia bisa berperan sangat penting dalam hidup Anda. Namun, sebelum Anda bisa menentukan apa peran itu, Anda harus mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut kepada diri Anda:

- Apa yang paling saya hargai?
- Kehidupan seperti apa yang saya inginkan?
- Seperti apa saya ingin menjadi?

TUA adalah jawaban untuk semua pertanyaan ini.

Pandang ia dari sudut pandang lain. Bayangkan Anda menghadiri salah satu acara terpenting dalam hidup Anda. Di atas meja di ruang tempat acara itu berlangsung adalah benda pusat perhatian semua orang. Sebuah kotak besar. Dalam kotak itu ada... Anda! Kaku seibarat papan. Anda terbaring dalam kotak itu.

Dari keempat sudut ruangan terdengar rekaman suara Anda. Anda sedang berbicara kepada para tamu Anda, para pelayat Anda. Anda sedang menceritakan kisah hidup Anda. Bagaimana Anda ingin kisah itu berjalan? Itulah TUA. Apa yang ingin bisa Anda katakan tentang hidup Anda setelah terlambat untuk berbuat apa pun tentangnya? Itulah TUA.

Jika Anda hendak menulis naskah untuk rekaman yang akan diputar bagi para pelayat di pemakaman Anda, bagaimana Anda ingin naskah itu berbunyi? Itulah TUA.

Setelah Anda membuat naskah itu, yang perlu Anda lakukan hanya mewujudkannya dan mulai menjalani hidup Anda seolah-olah itu penting. Yang perlu Anda lakukan hanya menganggap hidup Anda secara serius. Menciptakannya dengan sengaja. Secara aktif menjadikan hidup Anda seperti yang Anda inginkan.

Sederhana? Ya. Mudah? Tidak. Namun, mutlak penting jika bisnis Anda ingin memiliki makna melebihi kerja. Karena jika bisnis Anda hendak menjadi bagian terpadu dari rekaman itu, memberi sumbangsih besar terhadap perwujudan impian Anda, menjadi komponen penting dari TUA, Anda harus memberi tahu bisnis Anda apa Tujuan itu! Dan bagaimana Anda bisa berharap melakukannya jika Anda tidak tahu apa itu?

Anda mengerti mengapa TUA sangat penting bagi sukses bisnis Anda? Tanpa gambaran jelas bagaimana Anda menginginkan hidup Anda, bagaimana Anda bisa mulai menjalaninya? Bagaimana Anda akan tahu langkah pertama apa yang harus diambil? Bagaimana Anda akan mengukur kemajuan Anda? Bagaimana Anda akan tahu di mana Anda berada? Bagaimana Anda akan tahu seberapa jauh Anda telah melangkah? Bagaimana Anda akan tahu seberapa jauh lagi Anda masih harus melangkah? Tanpa TUA, Anda tidak akan tahu. Bahkan, Anda tidak bisa tahu. Itu akan hampir mustahil.

Seperti halnya Ray Kroc pembangun McDonald's, orang-orang hebat adalah mereka yang tahu bagaimana mereka sampai ke tempat mereka sekarang, dan apa yang perlu mereka lakukan untuk sampai ke tempat yang sedang mereka tuju. Orang-orang hebat memiliki visi dari hidup mereka yang mereka berlatih tiru setiap hari. Mereka bekerja pada hidup mereka, bukan hanya dalam hidup mereka. Hidup mereka dihabiskan untuk mewujudkan visi mereka tentang masa depan mereka, di masa sekarang. Mereka membandingkan apa yang telah mereka lakukan dengan apa yang ingin mereka lakukan. Dan ketika ada perbedaan antara keduanya, mereka tidak menunggu lama untuk menutup perbedaan itu. Mereka bekerja pada hidup mereka, bukan hanya dalam hidup mereka.

## #2 Memiliki Sasaran Strategis Anda (SSA)

SSA adalah pernyataan sangat jelas tentang apa yang pada akhirnya harus dilakukan bisnis Anda agar Anda dapat mencapai TUA. Visi dari produk akhirnya yang akan menjadi bisnis Anda. Dalam konteks ini, bisnis Anda adalah sarana, bukan tujuan, untuk memperkaya hidup Anda, bukan mengurasnya.

SSA *bukan* rencana usaha. Ia produk dari Rencana Hidup Anda (RHA), serta Strategi dan Rencana Bisnis Anda (SRBA). RHA membentuk hidup Anda dan bisnis yang akan melayaninya. SRBA menyediakan struktur yang di dalamnya bisnis Anda dimaksudkan bekerja sepanjang waktu untuk memenuhi RHA.

SRBA adalah cara Anda berkomunikasi dengan siapa pun yang terkait tentang arah bisnis Anda, bagaimana ia akan mencapainya, dan tolok-tolok ukur yang perlu dicapai agar SRBA berjalan. Ia juga berguna untuk memasarkan bisnis Anda kepada mereka yang penting bagi Anda: bankir, investor, dan mitra strategis.

Namun, kecuali SRBA bisa dijadikan sekumpulan standar sederhana, ia lebih akan membingungkan daripada membantu Anda. SSA hanya daftar standar itu, alat untuk mengukur kemajuan Anda menuju tujuan tertentu. Ia dirancang untuk implementasi, bukan rasionalisasi. Ia templat bagi bisnis Anda, untuk memastikan waktu yang Anda tanamkan di dalamnya menghasilkan apa yang Anda inginkan darinya.

Beberapa standar perlu dimasukkan dalam SSA.

### 1. Uang/Pendapatan

Seberapa besar visi Anda? Seberapa besar perusahaan Anda nantinya saat selesai? Apakah akan menjadi perusahaan Rp 3M? Rp 10M? Jika Anda tidak tahu, bagaimana Anda bisa tahu apakah bisnis Anda dapat membantu Anda mewujudkan TUA? Pertanyaan tentang uang lalu menjadi: Berapa uang saya butuhkan untuk hidup seperti saya inginkan, agar mandiri/bebas dari kerja?

Pada akhirnya hanya ada 1 alasan membangun bisnis Anda, yaitu menjualnya! Seperti yang dilakukan Ray Kroc, menciptakan Prototipe Waralaba Anda, memutar-kunci bisnis Anda, menciptakan bisnis yang benar-benar sukses, lalu menjualnya. Berapa harga yang Anda inginkan untuk itu? 10x penghasilan? 20x? Kapan Anda menginginkannya? 3 tahun dari sekarang? 5 tahun? Mengapa orang mau membelinya? Karena ia sukses dan siap-jalan!

## 2. Peluang yang Layak Dikejar (PLD)

PLD adalah bisnis yang mampu memenuhi standar #1 Anda. Jika masuk akal untuk berasumsi ia bisa, bisnisnya layak dijalankan. Jika tidak, tidak peduli seberapa memikat bisnis itu, lupakan. Ia akan memakan terlalu banyak waktu Anda yang berharga dan mencegah Anda menemukan PLD.

Bagaimana Anda tahu Anda memiliki PLD? Lihat sekeliling. Tanyai diri: Apakah bisnis yang saya pikirkan meringankan frustrasi yang dialami sekelompok konsumen yang cukup besar sehingga sepadan dengan usaha saya? Standar ini memenuhi 2 syarat SSA. Ia memberi tahu Anda jenis bisnis yang Anda bangun sekaligus menentukan siapa pelanggan Anda. Ia memberi tahu Anda apa yang perlu Anda jual dan kepada siapa.

### #3 Memiliki Strategi Organisasi Anda (SOA)

Semua orang ingin “terorganisir.” Namun saat disarankan agar memulai dengan Bagan Organisasi (BO), mereka bilang, “Jangan konyol. Kami hanya perusahaan kecil. Tidak butuh BO. Kami butuh orang-orang yang lebih baik!”

Mereka tidak tahu, pengembangan organisasi yang tecermin dalam BO berdampak lebih besar pada bisnis kecil daripada segala langkah PB lainnya.

Sebagian besar perusahaan menata menurut kepribadian, bukan fungsi. Yaitu, menurut orang-orang, bukan tanggung jawab. Hasilnya kekacauan. Tanpa BO, semua bergantung pada keberuntungan, perasaan baik, dan kepribadian orang-orangnya dan niat baik mereka. Namun, kepribadian, perasaan baik, niat baik, dan keberuntungan bukan satu-satunya unsur dari organisasi sukses; jika hanya itu, itu resep untuk kekacauan dan bencana.

Jika ingin sukses, Anda harus memperlakukan bisnis Anda berbeda dari cara kebanyakan orang memulai bisnis. Hal pertama harus Anda lakukan adalah menganggap bisnis Anda korporasi, bukan usaha perorangan, kemitraan, apalagi bisnis keluarga. Anggap diri Anda pemegang saham.

Langkah pertama, gambar garis di atas selembar kertas sekitar sepertiga bagian ke bawah. Di atas garis itu tulis dalam huruf tebal **‘PEMEGANG SAHAM’**. Itulah peran Anda di luar bisnis. Di dalam bisnis, Anda akan menganggap diri **KARYAWAN**. Ini akan menyelamatkan Anda dari banyak masalah kelak.

Sasaran Strategis Anda (yang menunjukkan bagaimana Anda akan menjalankan bisnis), akan memberi petunjuk posisi-posisi apa yang diperlukan BO Anda. Anda perlu menciptakan setidaknya 3 tingkat posisi di mana tingkat teratas adalah Presiden/Chief Executive Officer (CEO), yang bertanggung jawab atas pencapaian keseluruhan Sasaran Strategis dan melapor kepada PEMEGANG SAHAM, lalu di bawahnya ada posisi-posisi manajer yang bertanggung jawab atas fungsi-fungsi yang harus ada dalam bisnis Anda dan yang melapor kepada CEO, dan di bawahnya lagi ada manajer-manajer yang melapor kepada manajer di atasnya.

Satu-satunya masalah adalah, Anda (dan mitra) harus mengisi semua posisi! Anda hanya sendiri (atau berdua) namun, yang telah Anda lakukan adalah menjelaskan semua pekerjaan yang akan dilakukan dalam bisnis Anda, saat potensi penuhnya terwujud. Yang lebih penting, Anda telah menjelaskan pekerjaan yang harus segera dilakukan!

Selanjutnya, tulis Kontrak Jabatan (KJ) untuk tiap jabatan pada BO. KJ adalah ringkasan hasil untuk dicapai oleh tiap jabatan, tanggung jawab pemegang jabatan, daftar standar yang digunakan untuk menilai hasil-hasil itu, dan baris tanda tangan dari orang yang setuju memenuhi tanggung jawab itu.

KJ bukan uraian pekerjaan. Ini kontrak antara perusahaan dan karyawan, ringkasan peraturan main. Ia memberi tiap orang rasa keterikatan. Karena itu, KJ dokumen yang menentukan siapa yang harus berdiri dan apa yang diharapkan dari mereka.

Setelah membuat BO, mulailah proses pembuatan prototipe bisnis Anda. Namun dari *bagian bawah* organisasi, bukan dari atas. Mulailah kerjakan bisnis Anda tempat Anda mulai bekerja dalam bisnis. Dalam posisi Tenaga Penjualan, Tenaga Produksi, Penyedia Jasa dsb.

## #4 Memiliki Strategi Manajemen Anda (SMA)

Anda mungkin berpikir, sukses penerapan strategi manajemen bergantung pada para manajer yang luar biasa cakap—orang-orang dengan "keterampilan antarorang" yang terasah baik, gelar dari sekolah manajemen, dan teknik-teknik canggih untuk menangani dan mengembangkan orang-orang mereka.

*Tidak.* Anda tidak membutuhkan juga tidak mampu menerima mereka. Malah, mereka akan menjadi kutukan hidup Anda. Yang Anda butuhkan Sistem Manajemen (SM). *Sistem* itu akan menjadi SMA, sarana yang digunakan Prototipe Anda demi hasil-hasil yang Anda inginkan; solusi terhadap permasalahan yang menimpa Anda karena ketidakterdugaan para karyawan; menjadikan permasalahan karyawan peluang dengan mengatur proses pengambilan keputusan manajemen sekaligus menghilangkan kebutuhan akan keputusan itu di mana pun dan kapan pun.

*SM dirancang ke dalam Prototipe Anda untuk menghasilkan hasil pemasaran.* Semakin otomatis SM akan semakin efektif Prototipe Waralaba Anda.

Pengembangan Manajemen (PM)—proses yang Anda gunakan untuk membuat SM Anda, dan mengajarkan cara menggunakannya kepada para manajer baru Anda—bukan alat manajemen seperti diyakini banyak orang. Ia alat *pemasaran*. Tujuannya bukan hanya untuk membuat Prototipe yang efisien, tetapi juga efektif. Dan Prototipe yang efektif adalah bisnis yang menemukan dan mempertahankan para pelanggan—secara menguntungkan—lebih baik daripada bisnis lainnya.

Dengan SM, yang Anda lakukan dalam bisnis Anda sederhana. Siapa pun akan bisa melakukannya, karena Anda telah membuat *Manual Operasi* yang mungkin hanya berupa serangkaian daftar periksa. Setiap daftar periksa merinci langkah-langkah spesifik yang harus diambil petugas terkait untuk melakukan pekerjaannya. Saat dia menjalankan prosesnya, suatu daftar periksa diselesaikan untuk mengonfirmasi bahwa setiap tanggung jawab dilaksanakan sesuai standar. Di bawah daftar periksa ada tempat baginya untuk menandatangani, yang menandakan dia telah melakukan pekerjaan yang ditentukan. Menandatangani dan belum melakukan pekerjaan tersebut bisa menjadi alasan pemecatan langsung.

Dengan daftar-daftar periksa ini Anda bisa melatih orang-orang baru hampir seketika dan membuat mereka menghasilkan hasil yang identik dengan hasil dari orang yang telah bersama Anda cukup lama. Sebagai jaminan tambahan, seorang pengawas melakukan pemeriksaan acak setiap hari untuk memastikan segala kesalahan tertangkap tepat waktu.



## #5 Memiliki Strategi Orang Anda (SOA)

“Bagaimana saya membuat orang-orang saya melakukan apa yang saya inginkan?” Ini pertanyaan yang sering diajukan pemilik usaha kecil. Dan jawabannya, “Anda tidak bisa membuat orang-orang Anda melakukan apa pun. Jika Anda ingin itu dilakukan, Anda harus menciptakan lingkungan di mana 'melakukannya' lebih penting bagi mereka daripada tidak melakukannya. Di mana 'melakukannya' dengan baik menjadi jalan hidup bagi mereka.”

Untuk mulai menciptakan lingkungan semacam itu, pertama Anda harus menganggap orang-orang Anda serius. Meski dia pemuda yang sama sekali tidak memiliki pengalaman dalam bidang bisnis Anda, jangan perlakukannya seperti itu. Perlakukan seolah-olah dia orang dewasa serius, orang yang layak diajak bicara tentang apa yang jelas-jelas Anda anggap penting.

Saat orang-orang Anda mulai bekerja, tunjukkan betapa serius Anda memandang operasi bisnis Anda. Bukan hanya menganggapnya serius—setiap pemilik bisnis serius dengan bisnisnya—tetapi juga *macam* keseriusan Anda. Seolah-olah bisnis Anda lebih dari sekadar tempat kerja bagi Anda. Seperti suatu ekspresi dari siapa Anda, simbol dari apa yang Anda yakini. Jadi, seandainya orang-orang Anda tidak menganggap serius bisnis Anda, akan terlihat seperti mereka tidak menganggap Anda serius, sebagai orang yang nilai-nilainya mereka hormati. Itulah sebab Anda menganggap mereka serius. Itu menciptakan tingkat komunikasi di antara Anda semua yang memungkinkan mereka mendengarkan apa yang Anda yakini dan bagaimana bisnis Anda mengekspresikan keyakinan-keyakinan itu dalam keseharian.

Biasanya ketika orang memulai pekerjaan baru, hal pertama yang terjadi adalah, perekrutnya meluangkan waktu sebentar untuk menjelaskan apa yang seharusnya dia lakukan dan lalu menyuruhnya mengerjakannya. Tapi Anda harus berbeda. Misalnya, tawari dia kopi. Tampilah tidak tergesa-gesa, santai, tapi mungkin orang paling berjiwa bisnis yang pernah mereka temui. *Cara* Anda menjalankan bisnislah yang membuat mereka tersadar. Katakan, apa yang akan Anda bicarakan adalah hal terpenting dalam agenda Anda hari itu, bahwa membahas pekerjaan mereka lebih penting bagi Anda daripada melakukan pekerjaan yang sedang berlangsung saat itu. Anda tidak mempekerjakan mereka untuk *bekerja*, tetapi untuk melakukan hal yang jauh lebih penting dari itu.

Mengapa mereka akan menghormati tempat kerja Anda? Karena mereka menghormati Anda. Bagi mereka, tempat itu adalah Anda. Seandainya mereka tidak menghormati Anda, mereka mungkin tidak akan bagus dalam pekerjaan mereka. Entah bagaimana jadikan *ide* tentang apa yang mereka lakukan dalam

bisnis Anda adalah ide Anda. Dan itulah yang butuh waktu lama untuk Anda komunikasikan kepada orang-orang pada hari pertama itu—ide Anda tentang tempat usaha Anda. Dan apa artinya itu bagi Anda.

Apa yang Anda katakan kepada mereka mungkin hal yang belum pernah dikatakan siapa pun kepada mereka dalam pekerjaan apa pun. Katakan, 'Pekerjaan kita lakukan adalah cerminan siapa kita. Jika kita ceroboh, itu karena kita ceroboh di dalam. Jika kita lambat, itu karena kita lambat di dalam. Jika kita bosan, itu karena kita bosan di dalam, dengan diri sendiri, bukan dengan pekerjaan. Pekerjaan paling kasar pun bisa jadi karya seni jika dilakukan seorang seniman. Jadi pekerjaan di sini bukan di luar diri kita, tetapi di dalam diri kita sendiri. Cara kita melakukan pekerjaan kita menjadi cermin bagaimana kita di dalam.'

Itulah yang akan membuat orang-orang paling bersemangat menerima pekerjaan di bisnis Anda. Ia tempat mereka pernah pergi bekerja di mana *ada suatu gagasan di balik pekerjaan yang lebih penting daripada pekerjaan itu sendiri*. Mereka tidak hanya ingin bekerja untuk orang yang menarik tapi juga orang yang telah menciptakan struktur yang jelas untuk bertindak di dunia. Struktur yang dengannya mereka bisa menguji diri dan diuji. Struktur seperti itu disebut permainan. Dan tidak ada yang lebih menarik daripada permainan yang dirancang dengan baik.

## #6 Memiliki Strategi Pemasaran Anda (SPA)

SPA dimulai, berakhir, hidup, dan mati dengan pelanggan Anda. Jadi dalam pengembangan SPA, sangat penting bagi Anda untuk melupakan impian, visi, minat Anda—*melupakan segala hal kecuali pelanggan Anda!* Dalam pemasaran, yang Anda inginkan tidak penting. Yang penting itu apa yang diinginkan pelanggan Anda. Dan apa yang diinginkan pelanggan Anda mungkin sangat berbeda dari apa yang Anda kira mereka inginkan.

Pelanggan membuat keputusan membeli secara tidak rasional. Tidak ada orang membuat keputusan rasional untuk membeli apa pun! Langkah pertama pelanggan dalam proses pembelian adalah dengan ‘sensor-sensor’ menyerap rangsangan dari lingkungan, menyerap informasi yang ia gunakan untuk membuat keputusan membeli atau tidak. Yang menarik adalah apa yang dilakukan sensor itu terhadap informasi itu. Karena cara sensornya memproses informasi itulah yang akan menentukan keputusan yang diambil pelanggan Anda.

Bayangkan sensor itu Pikiran Sadar pelanggan Anda. Tugasnya mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk suatu keputusan. Namun, kebanyakan yang dilakukannya tidak disadari; yaitu, otomatis. Untungnya, bukan Pikiran Sadar yang harus membuat keputusannya. Melainkan Pikiran Bawah Sadar.

Apa Pikiran Bawah Sadar pelanggan Anda? Pikiran bawah sadar itu seperti lautan yang luas dan gelap, tempat banyak makhluk eksotis berenang. Makhluk-makhluk itu adalah harapan-harapan pelanggan Anda. Setiap harapan itu adalah produk dari kehidupan pelanggan Anda! Dari reaksi, persepsi, sikap, asosiasi, keyakinan, opini, dan kesimpulannya. Makanan yang dibutuhkanannya datang dalam bentuk masukan sensorik Pikiran Sadar. Jika makanan itu sesuai dengan harapan-harapannya, Pikiran Bawah Sadarnya berkata, “Ya.” Dan jika makanan itu tidak sesuai dengan harapannya, Pikiran Bawah Sadarnya berkata, “Tidak.” Dan keputusan ya atau tidak itu dibuat pada saat makanan itu dicicipi!

Dalam iklan televisi, penjualan dihasilkan atau hilang dalam 3-4 detik pertama. Dalam iklan cetak, 75 persen keputusan pembelian dibuat berdasarkan judulnya saja. Dalam presentasi penjualan, penjualan dihasilkan atau hilang dalam 3 menit pertama. Dan semua yang terjadi setelah keputusan dibuat adalah bahwa, Pikiran Bawah Sadar mengirimkan jawabannya ke Pikiran Sadar, yang kemudian kembali keluar untuk merakit senjata rasional yang dibutuhkanannya untuk mendukung komitmen emosinya yang telah ditentukan.

Pertanyaannya kemudian: Jika pelanggan saya tidak tahu apa yang ia inginkan, bagaimana saya bisa tahu?

Jawabannya, tidak bisa! Kecuali jika Anda tahu lebih banyak tentangnya daripada dia sendiri. Kecuali jika Anda tahu demografik dan psikografiknya. Demografik dan psikografik adalah kedua pilar penting yang mendukung program pemasaran yang sukses. Jika Anda tahu *siapa* pelanggan Anda—demografik—maka Anda bisa menentukan *alasan mereka membeli*—psikografik. Setelah mengetahui itu, Anda bisa mulai membangun Prototipe untuk memenuhi kebutuhan bawah sadarnya, tetapi *secara ilmiah* bukan secara sembarangan.

Mulailah tugas membuat penentuan demografis dan psikografis, dan bagaimana memposisikan Prototipe Anda di benak konsumen Anda. Dampaknya akan mencengangkan.

## #7 Memiliki Strategi Sistem-Sistem Anda (SSSA)

*Sistem adalah sekumpulan hal, tindakan, ide, dan informasi yang berinteraksi dengan satu sama lain, dan dengan demikian, mengubah sistem-sistem lainnya. Singkatnya, segala hal adalah sebuah sistem. Alam semesta, dunia, kantor Anda, pengolah kata, segelas kopi yang saya minum, hubungan kita—semuanya sistem.*

Ada 3 jenis sistem dalam bisnis Anda:

1. Sistem Keras (SK), benda-benda mati
2. Sistem Lunak (SL), benda hidup atau ide
3. Sistem Informasi (SI), adalah sistem yang memberi kita informasi tentang interaksi antara kedua sistem lainnya. Contohnya, kontrol inventaris, perkiraan arus kas, laporan ringkasan aktivitas penjualan.

Inovasi, Kuantifikasi, Orkestrasi, dan *integrasi* ketiga jenis sistem ini dalam bisnis Anda adalah inti dari Program PB Anda. SK menghasilkan hasil manusiawi dan terintegrasi sepenuhnya. Solusi sistem untuk masalah yang biasanya melibatkan banyak orang. Tanpa ada yang harus memperhatikannya. Lagipula, itulah tujuan sistem—untuk membebaskan Anda melakukan hal-hal yang ingin Anda lakukan.

Hal-hal perlu dijual. Dan biasanya orang-orang yang harus menjualnya. Setiap orang dalam bisnis pernah mendengar pepatah: 80% penjualan kami dihasilkan oleh 20% penjual kami. Sayang, sedikit yang tahu apa yang dilakukan 20% orang itu yang tidak dilakukan 80% orang itu. Nah, *ke-20% orang itu menggunakan sistem, dan ke-80% orang itu tidak.*

Sistem penjualan adalah suatu SL. Dan sistem-sistem seperti itu telah menghasilkan peningkatan penjualan 100-500% dalam waktu sangat singkat!

Agar SI bisa berinteraksi dengan SL misalnya sistem penjualan, ia harus memberi Anda informasi tolok ukur seperti: jumlah panggilan/telepon yang dilakukan, jumlah prospek dijangkau, jumlah janji temu, jumlah Presentasi Analisis Kebutuhan, jumlah Presentasi Solusi, jumlah solusi terjual, dan nilai rupiah rata-ratanya.

Informasi itu harus dicatat pada suatu formulir, baik secara manual atau sebagai basis data di komputer Anda. SI akan melacak aktivitas Sistem Penjualan Anda (SPA) dari Tolok Ukur ke Tolok Ukur. Ia akan memberi tahu Anda banyak hal. Ia bisa memberi tahu Anda angka konversi antara dua Tolok Ukur dalam SPA. Ia bisa memberi tahu Anda pada Tolok Ukur mana seorang tenaga penjualan membutuhkan bantuan. Mana di antara orang-orang Anda

"ada pada sistem"—yaitu, menggunakan Sistem Penjualannya kata demi kata—dan mana yang tidak. Jika Anda telah menghitung biaya melakukan panggilan/ kunjungan, Anda kemudian bisa menghitung biaya menyelesaikan Tolok Ukur berikutnya dalam prosesnya, dan dari situ memperoleh biaya berikutnya, dan seterusnya, hingga Anda menghitung biaya sebenarnya menghasilkan satu penjualan.

Singkatnya, SI bisa memberi tahu Anda hal-hal yang perlu Anda ketahui! Hal-hal yang belum Anda ketahui sekarang. Hal-hal yang perlu Anda ketahui untuk mengembangkan, mengendalikan, dan mengubah SPA. Dan hal-hal yang juga perlu Anda ketahui dalam Keuangan, Produksi, dan Pengembangan Produk.

Jika SSSA adalah perekat yang menyatukan Prototipe Waralaba Anda, informasi adalah perekat yang menyatukan SSSA. Ia memberi tahu Anda kapan dan mengapa Anda perlu berubah. Tanpanya, Anda ibarat memakai penutup mata, meminta orang memutar Anda tiga kali, dan bersiap dengan anak panah di tangan Anda, menunggu sinyal dari surga untuk melemparkannya. Bukan permainan yang menjanjikan. Namun permainan yang sebagian besar pebisnis kecil bertekad untuk mainkan.

## #8 Melakukan Inovasi-Kuantifikasi-Orkestrasi (IKO) Berkelanjutan

Pengembangan bisnis adalah proses berkelanjutan. Fondasinya adalah 3 aktivitas berbeda namun terintegrasi yang melaluinya bisnis Anda bisa mengejar evolusi alaminya: Inovasi, Kuantifikasi, dan Orkestrasi.

Inovasi sering dianggap sebagai kreativitas. Namun, perbedaan antara kreativitas dan inovasi adalah perbedaan antara berpikir tentang menyelesaikan sesuatu dan menyelesaikan sesuatu. Kreativitas memikirkan hal-hal baru. Inovasi melakukan hal-hal baru.

Revolusi Waralaba telah membawa penerapan Inovasi yang selama ini diabaikan oleh bisnis. Dengan menyadari bukanlah *komoditas*-nya yang menuntut Inovasi, tapi proses penjualannya, pemilik waralaba mengarahkan energi inovatifnya pada cara bisnisnya menjalankan bisnis. Baginya, seluruh proses bisnis adalah alat pemasaran, mekanisme untuk menemukan dan mempertahankan pelanggan. Setiap komponen dari sistem bisnisnya adalah sarana untuk membedakan bisnisnya dari semua bisnis lain di benak konsumen.

Jika *bisnis*-nya adalah produknya, cara bisnis itu berinteraksi dengan konsumen lebih penting daripada apa yang dijualnya. Dan cara itu tidak harus mahal agar efektif. Bahkan, beberapa Inovasi paling hebat hanya memerlukan sedikit perubahan kata, *gesture*/gerakan, atau warna pakaian. Misalnya, apa yang selalu dikatakan pramuniaga toko kepada pelanggan yang datang? "Ada yang bisa saya bantu?" Dan bagaimana tanggapan pelanggan? "Tidak, terima kasih, hanya lihat-lihat."

Mengapa si penjual bertanya itu padahal ia tahu si pelanggan akan menjawab itu? Karena dia merespons begitu! Jika dia hanya sedang melihat-lihat, si penjual tidak perlu bekerja! Bisa Anda bayangkan berapa kerugian dari beberapa kata itu terhadap para pengecer karena penjualan yang hilang?

Daripada bertanya, "Ada yang bisa saya bantu?" cobalah "Hai, Bapak/Ibu pernah ke sini sebelumnya?" Pelanggan akan menjawab "ya" atau "tidak." Anda lalu bebas melanjutkan percakapan. Jika jawabannya ya, Anda bisa berkata, "Bagus. Kami telah membuat program baru khusus untuk orang-orang yang pernah berbelanja di sini. Izinkan saya meluangkan waktu sebentar menceritakannya kepada Bapak/Ibu." Jika jawabannya tidak, Anda bisa mengatakan, "Bagus, kami telah membuat program baru khusus untuk orang-orang yang belum pernah berbelanja di sini. Izinkan saya..." Tentu, Anda

harus telah membuat program baru khusus untuk dibicarakan dalam kedua kasus.

Beberapa kata sederhana. Tidak ada yang istimewa. Namun hasilnya dijamin mendatangkan uang ke kantong Anda. Pengalaman para peritel menunjukkan, melakukan 1 hal ini saja, penjualan meningkat 10-16% hampir seketika!

Inovasi adalah jantung setiap bisnis luar biasa. Inovasi terus-menerus mengajukan pertanyaan: *Apa yang menghalangi pelanggan saya mendapatkan apa yang diinginkannya dari bisnis saya?*

Agar Inovasi bermakna, ia harus mengambil sudut pandang pelanggan. Pada saat yang sama, Inovasi menyederhanakan bisnis Anda ke hal-hal paling pentingnya. Ia harus mempermudah Anda dan para karyawan dalam menjalankan bisnis; jika tidak, itu bukan Inovasi, melainkan kerumitan.

Namun, agar efektif, semua Inovasi perlu diukur. Tanpa Pengukuran, bagaimana Anda tahu apakah Inovasi itu berhasil? Kuantifikasi adalah angka-angka yang terkait dengan dampak suatu Inovasi. Kenyataan yang menyedihkan, Kuantifikasi tidak dilakukan dalam sebagian besar bisnis. Dan itu banyak merugikan mereka!



## #9 Memahami Perbedaan ‘Bekerja Dalam Bisnis’ & ‘Bekerja Atas Bisnis’

Sangat penting Anda memahami ini. Karena jika Anda memahaminya, bisnis dan kehidupan Anda tidak akan pernah sama lagi. Intinya: *bisnis Anda bukanlah hidup Anda*.

Bisnis dan hidup Anda adalah 2 hal terpisah. Bisnis Anda bukan bagian dari Anda, punya peraturan dan tujuannya sendiri. Suatu organisme yang akan hidup atau mati tergantung seberapa baik ia menjalankan satu-satunya fungsinya: menemukan dan mempertahankan pelanggan.

Ketika Anda menyadari tujuan hidup Anda bukanlah untuk melayani bisnis Anda, tetapi tujuan bisnis Anda adalah untuk melayani hidup Anda, Anda bisa mulai bekerja *atas* bisnis Anda, bukan *dalam* bisnis Anda.

Di sinilah Anda bisa menerapkan model Prototipe Waralaba. Di mana bekerja *atas*, bukan *dalam* bisnis Anda, menjadi tema utama aktivitas harian Anda, katalis utama untuk segala yang Anda lakukan mulai saat ini dst. Anggaplah bisnis Anda adalah prototipe untuk 5.000 lagi yang seperti itu. Replika sempurna. Klon. Dengan kata lain, anggap bahwa Anda akan mewaralabakan bisnis Anda.

Selanjutnya, karena sekarang Anda tahu apa itu permainan waralaba, pahami bahwa ada 6 aturan yang harus diikuti jika Anda ingin menang. Modelnya akan...

1. memberikan nilai yang konsisten kepada para pelanggan, karyawan, pemasok, dan pemberi pinjaman, melampaui apa yang mereka harapkan.
2. dijalankan oleh orang-orang dengan tingkat ketrampilan serendah mungkin.
3. menonjol sebagai tempat yang ketertibannya sempurna.
4. Semua kerja dalam modelnya akan didokumentasikan dalam Manual Operasi.
5. memberikan layanan yang dapat diprediksi secara seragam kepada pelanggan.
6. menggunakan warna, pakaian, dan kode fasilitas yang seragam.

Bekerjalah *pada* bisnis Anda, bukan *di dalam*-nya. Bekerjalah pada bisnis Anda seolah-olah ialah prototipe praproduksi dari sebuah produk yang bisa diproduksi massal. Bayangkan bisnis Anda sebagai apa pun selain pekerjaan!

Bekerjalah *pada* bisnis Anda bukan *di dalam*-nya, dan tanyai diri Anda pertanyaan-pertanyaan ini. Bagaimana...

- saya bisa membuat bisnis saya jalan, tetapi tanpa saya?
- saya bisa membuat orang-orang saya bekerja, tetapi tanpa campur tangan saya terus-menerus?
- saya bisa mensistemkan bisnis saya sedemikian rupa sehingga bisa direplikasi 5.000 kali, sehingga unit ke-5.000 akan berjalan semulus unit pertama?
- saya bisa memiliki bisnis saya, tapi tetap terbebas darinya?
- saya bisa menghabiskan waktu saya melakukan pekerjaan yang saya sukai daripada pekerjaan yang harus saya lakukan?

## #10 Mengambil Langkah Pertama Untuk Menjembatani Kesenjangan

Dunia saat ini tempat yang sulit. Manusia telah mengalami lebih banyak perubahan dalam 20 tahun terakhir dibandingkan 2.000 tahun sebelumnya. Batas-batas yang dulu berlaku bagi kita tidak ada lagi. Aturan-aturannya terus berubah. Namun, manusia tidak bisa hidup tanpa batasan, struktur, peraturan. Maka, batasan baru telah bermunculan untuk mengisi kekosongan yang ditinggalkan oleh batasan-batasan yang tampaknya tidak lagi sesuai dengan kondisi "Zaman Baru" kita.

Hasil dari semua perubahan ini adalah kekacauan. Tiap perubahan membawa serta dunia yang lebih bergejolak lagi dengan makin sedikit tradisi untuk dipertahankan. Dunia yang bermasalah, di mana kebingungan merajalela.

Namun, masalah itu tidak dimulai "di luar sana". Jika begitu, kita benar-benar dalam masalah. Karena siapa yang cukup tahu untuk mengendalikan apa yang terjadi "di luar sana"? Jika begitu sulit melakukan apa pun tentang bisnis kita, bagaimana mungkin kita akan melakukan apa pun tentang dunia?

Tidak bisa. Kita tidak bisa mengubah "di luar sana." Untungnya, kita tidak perlu melakukannya; kita bisa memulai jauh lebih dekat dengan kita. Kita bisa memulai "di sini." Bahkan, jika kita ingin berhasil, kita harus melakukannya. Karena kekacauannya bukan "di luar sana" di dunia. Kekacauannya "di sini" dalam diri kita.

Dunia bukan masalahnya; kita masalahnya. Dunia tidak kacau; kita yang kacau. Kekacauan yang tampak di dunia hanya cerminan dari kekacauan batin kita sendiri. Jika dunia mencerminkan kurangnya akal sehat, itu karena setiap kita mencerminkan hal yang sama. Jika dunia bertindak seolah-olah ia tidak tahu apa yang dilakukannya, itu karena setiap kita bertindak yang sama. Jika dunia keras, serakah, tidak berperasaan, tidak manusiawi, dan sering kali bodoh, itu karena kita seperti itu.

Tentang itulah sebenarnya program PB ini. Menjembatani kesenjangan antara "dunia luar" dan "dunia dalam". Dan usaha kecil Anda bisa menjadi jembatan itu. Jembatan antara Anda dan dunia. Jembatan yang bisa menyatukan dunia "di luar sana" dan dunia "dalam sini" sedemikian rupa sehingga membuat keduanya lebih manusiawi, lebih produktif, dan bekerja.

Dan itulah apa bisnis kecil itu! Tempat yang menanggapi seketika segala tindakan yang kita ambil. Tempat kita bisa berlatih menerapkan ide-ide secara

yang mengubah hidup. Tempat kita bisa mulai menguji semua asumsi kita tentang diri kita. Ia tempat pertanyaan setidaknya sama penting dengan jawaban, jika tidak lebih penting. Ia tempat generalisasi harus digantikan dengan hal-hal spesifik. Ia tempat yang menuntut perhatian kita. Tempat peraturan harus diikuti dan ketertiban dijaga. Tempat yang praktis, bukan idealis. Namun, tempat di mana idealisme harus hadir agar hal-hal praktis itu bisa berguna. Ia tempat dunia direduksi ke ukuran yang bisa dikelola. Cukup kecil untuk tanggap, tetapi cukup besar untuk menguji segala yang kita miliki. Aula praktik sesungguhnya. Dunia kita sendiri.