

## Akankah Gramedia Menjadi Dinosaur (juga)?

*“Barnes & Noble increasingly looks like the dinosaur who hangs from the ceiling of the Natural History Museum.”*, ujar Mark Cohen, direktur kajian retail di Columbia University Graduate School of Business, dalam sebuah diskusi bersama tiga professor pemasaran dari Wharton School; Thomas Robertson, Barbara Kahn, dan Peter Fader; serta Ray Wimer, professor dari Syracuse University. Hasil diskusi dirangkum menjadi sebuah artikel yang dipublikasikan pada 7 Juni 2018 oleh Wharton dengan judul *“Can Barnes & Noble Survive?”*

Barnes & Noble merupakan toko buku terbesar di Amerika Serikat yang berdiri sejak 1873, dan memiliki 633 toko di seluruh Amerika Serikat. Pada FY 2016 masih membukukan *revenue* USD 4,1 milyar. Ketika pesaingnya, Borders, gulung tikar di tahun 2011, Barnes & Noble optimis dan melakukan banyak inisiatif untuk meningkatkan *revenue*-nya. Sayangnya tidak satu pun yang berhasil. *Nook e-reader* yang menjual *e-book* juga kalah telak dengan *Kindle*-nya Amazon. *The Guardian* mencatat selama sebelas tahun *revenue*-nya terus menurun. Laporan keuangan per Maret 2018 *revenue*-nya tinggal USD 1,2 milyar dan rugi sebesar USD 63,5 juta. Satu-satunya yang masih memberikan keuntungan adalah divisi *textbook* yang tokonya ada di kampus-kampus, seperti di Columbia University.

Menurut pandangan para professor tersebut, Barnes & Noble belum berhasil menggambarkan bagaimana agar tetap relevan dalam bisnisnya. Barnes & Noble telah kehilangan daya tariknya. Ketika pada Mei 2016 saya mengunjungi salah satu tokonya yang cukup besar di Fullerton, Los Angeles memang sepi. Menurut Kahn, agar sebuah *retailer* sukses maka haruslah bagus dalam empat hal, yaitu *product benefits* (*premium brand* dan *low price*) dan *customer experience* (*experiential* dan *frictionless*) dan menjadi yang terbaik dalam salah satu dari keempat hal tersebut. Barnes & Noble mungkin memiliki harga yang atraktif, bagus dalam hal seleksi buku-buku yang dijual, toko yang bagus yang memberikan pengalaman pelanggan yang memuaskan, dan *online presence* yang kuat. Tetapi bukan yang terbaik dalam salah satu dari keempat hal di atas.

Bagaimana dengan kondisi Gramedia? Gramedia merupakan unit bisnis Kelompok Kompas Gramedia (KKG), yang memiliki unit bisnis dari hulu ke hilir. Mereka memiliki percetakan, sejumlah perusahaan penerbit, distributor buku, dan toko Gramedia. Sepanjang pengamatan saya Gramedia juga sudah banyak melakukan perubahan. Mulai dari perubahan logo dan memperkuat *online presence*, yaitu Gramedia Digital menjual *e-book* dan Gramedia Online menjual buku fisik. Perubahan yang dilakukan seperti ini untuk menasar segmen yang menjadi fokus mereka, yaitu generasi milenial.

Di Amerika Serikat, dengan tingkat literasi dunia di peringkat ke-7 dari 61 negara berdasarkan studi "*Most Littered Nation In the World*" yang dilakukan oleh Central Connecticut State University pada Maret 2016, Barnes & Noble tetap dihadapkan pada kondisi yang sulit. Bagaimana dengan Gramedia, dimana minat baca Indonesia ada di peringkat ke-60 hanya setingkat di atas Botswana, apakah akan mengalami nasib yang sama seperti Barnes & Noble? Sebelum menjawab pertanyaan itu ada baiknya manajemen Gramedia perlu melakukan *check-up* dengan menggunakan *Khan Retailing Success Matrix*. Dan menerapkan strategi yang tepat agar **bagus** di keempat kuadran dan **terbaik** di salah satu kuadran sehingga tidak menjadi *dinosaurus lainnya*.

Suhartono Chandra

- Presiden Asosiasi Manajemen Indonesia
- Dosen Marketing Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara