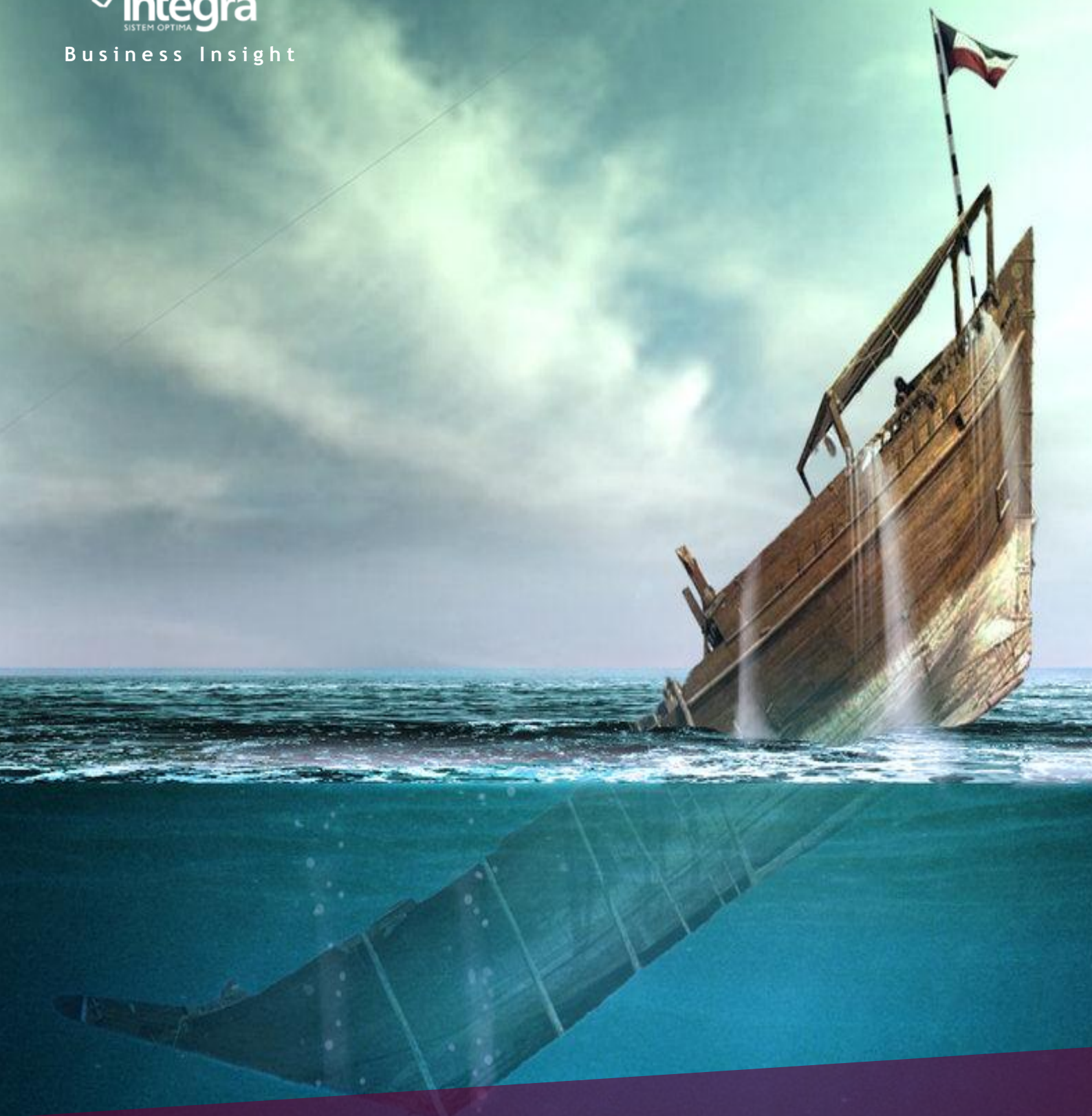




GLOBAL BUSINESS ISSUE:

CORPORATE LIFESPAN

September 2016

Integra Business Insight

**GLOBAL BUSINESS ISSUE:
CORPORATE LIFESPAN**

September 2016

**Perusahaan beroperasi
dalam dunia yang semakin kompleks:
lingkungan bisnis yang lebih beragam,
dinamis, dan sulit diprediksi,
serta saling berhubungan dibandingkan apa
yang terjadi di masa lalu.**

**Pertanyaannya,
dapatkah perusahaan tetap bertahan?**

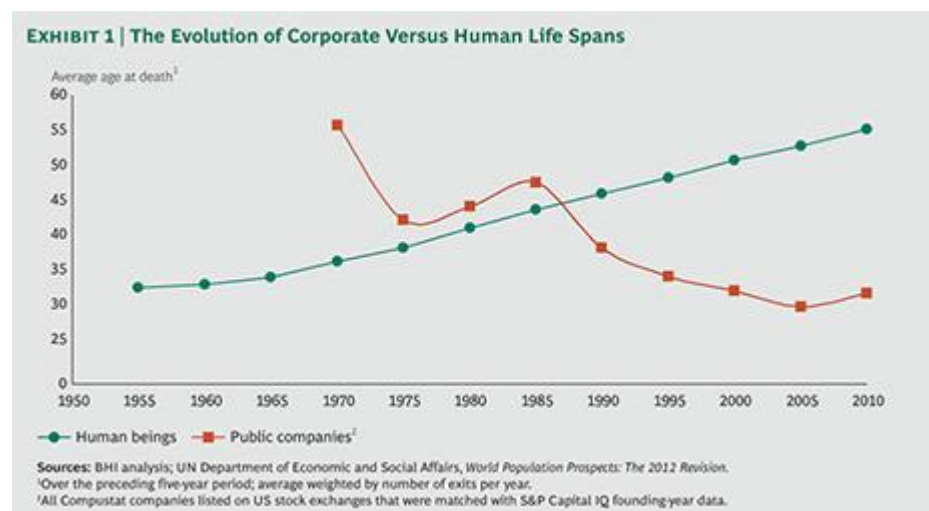
Menyusutnya Rentang Hidup Perusahaan

Sebuah penelitian dilakukan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) untuk menyelidiki kelangsungan hidup dan matinya perusahaan, dengan mengambil sampel perusahaan-perusahaan publik di AS yang keluar dari *listing* publik, baik itu karena bangkrut atau likuidasi, merger atau akuisisi, atau penyebab lainnya.

Hal yang ditemukan dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan publik mati lebih cepat dari sebelumnya. Sejak tahun 1950, rentang hidup perusahaan publik telah menurun secara signifikan. Bahkan, perusahaan-perusahaan ini hampir mati pada usia yang jauh lebih muda daripada usia orang-orang yang menjalankannya.

Pada tahun 2010 rata-rata usia manusia pada saat kematiannya adalah sekitar 60 tahun, yakni 20 tahun lebih lama dibandingkan tahun 1950-an. Usia ini adalah dua kali lipat dari rata-rata usia perusahaan publik yang saat kematiannya berusia sekitar 30 tahun. Masa hidup terus menurun hampir setengahnya hanya dalam waktu tiga dekade (Grafik 1.) Menariknya, hampir sebagian besar perusahaan di berbagai industri saat ini mati pada usia muda. Hanya sedikit yang usianya mencapai 50-an atau 60-an.

Grafik1. Rentang Hidup Perusahaan Dibandingkan Dengan Rentang Hidup Manusia



Penelitian dari Institut Santa Fe di New Mexico menemukan bahwa rata-rata rentang hidup perusahaan publik di AS, baik itu adanya akuisisi, merger ataupun kebangkrutan, adalah sekitar 10 tahun.

Meningkatnya Risiko Kematian Perusahaan

Perusahaan tidak hanya mati dalam usia muda, mereka juga mungkin dapat mati kapan saja. Saat ini, hampir sepersepuluh dari perusahaan publik gagal setiap tahun, meningkat empat kali lipat sejak tahun 1965. Risiko keluarnya perusahaan publik di AS pada tahun 2010 berada pada angka 32 persen, hal ini sangat jauh jika pada 50 tahun yang lalu yang hanya 5 persennya (Grafik 2.)

Grafik2. Risiko 5 Tahunan Matinya Perusahaan Berdasarkan Sektor Industri



Melihat grafik di atas, maka dapat dikatakan tidak ada perusahaan yang berada pada posisi yang aman. Risiko kematian tumbuh relatif seragam di semua sektor industri.

Hanya pada dekade terakhir terlihat hasil yang agak sedikit berbeda, dimana perusahaan oligopoli (industri minyak dan gas) merupakan perusahaan yang cukup stabil dan paling cepat pemulihannya, sementara di industri yang lebih dinamis (seperti teknologi) angka kematian tetap tinggi.

Skala perusahaan dan pengalaman perusahaan bukanlah hal yang dapat menghindarkan perusahaan dari risiko kematian. Risiko ini juga tumbuh untuk perusahaan dalam berbagai ukuran dan usia. Perusahaan-perusahaan kecil selalu menjadi perusahaan yang memiliki risiko kematian paling besar, sementara perusahaan-perusahaan besar saat ini sedang menghadapi risiko keluar dari *listing* publik yang lebih tinggi.

Apa yang Sebenarnya Terjadi?

Pertama, lingkungan bisnis terus berubah: dari yang stabil menjadi tak terduga, dari bentuk tetap ke bentuk berbeda, dari yang mudah dan menguntungkan menjadi sulit dan keras. Dan perubahan ini semakin jauh dengan meningkatnya kecepatan dimana siklus hidup perusahaan bergerak dua kali lebih cepat dibandingkan 30 tahun yang lalu. Sebagai konsekuensinya, perusahaan harus menyesuaikan strategi dengan kondisi lingkungan yang mereka hadapi, terutama ketika keadaan berubah signifikan dari sebelumnya.

Kedua, inovasi teknologi telah meningkatkan kecepatan dan dampak perubahan. Tingkat dimana sebuah produk muncul di pasaran sampai pasar jenuh terhadap produk tersebut telah meningkat secara dramatis. Sebagai contoh, meskipun telepon memerlukan waktu 39 tahun mencapai penetrasi dari 10% menjadi 40% di pasar AS, namun ponsel mencapai tingkat penetrasi yang sama hanya dalam waktu enam tahun, sementara *smartphone* hanya memerlukan waktu tiga tahun saja. Akibatnya, siklus kehidupan perusahaan bergerak rata-rata dua kali lebih cepat dibandingkan apa yang terjadi di masa lalu. Ini berarti produk dan model bisnis menjadi usang lebih cepat dan perusahaan harus beradaptasi lebih cepat. Bisnis yang gagal untuk mengimbangi kecepatan ini mungkin akan kehilangan viabilitas kompetitif mereka, seperti nasib Borders, Polaroid, dan yang lainnya.

Ketiga, perusahaan-perusahaan saat ini sudah saling terkoneksi satu sama lain dibandingkan sebelumnya. Perusahaan multinasional memindahkan barang, jasa, dan modal ke mana saja di seluruh dunia. Kegiatan ini menghubungkan pasar secara global, dan meningkatkankorelasi antar pasar saham. Perbedaan ekosistem antar perusahaan menjadi tidak berarti dan menjadi semakin umum, dimana perusahaan-perusahaan ini membentuk hubungan saling ketergantungan yang melintasi batas-batas industri. Seiring dengan meningkatnya kebutuhan untuk berinovasi, makaantar perusahaan-perusahaan inijuga semakin saling mengandalkan satu sama lain. Koneksi ini dapat membuat kondisi yang luar biasa dalam perekonomian, tetapi juga dapat meningkatkan risiko guncangan signifikan di dalam sistem.

Lalu, Bagaimanakah Perusahaan dapat Bertahan?

Beberapa pengamat bisnis berpendapat bahwa perusahaan sama seperti makhluk hidup yang mengambil pelajaran dari lingkungannya untuk menjadi sukses. Kesamaan antara perusahaan dengan makhluk hidup adalah dalam hal: beradaptasi dalam sistem yang kompleks.

Matinya perusahaan-perusahaan pada usia muda karena gagal beradaptasi dengan kompleksitas yang terus tumbuh di lingkungannya.

Perusahaan-perusahaan ini salah membaca lingkungan, salah memilih strategi, atau gagal mencari pendekatan yang sesuai dengan kemampuan mereka dan juga sesuai dengan kondisi lingkungan. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan hidup, ada beberapa hal yang dapat dilakukan:

- (1) **Mendeteksi sinyal peringatan dini.** Agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah, perusahaan harus peka terhadap lingkungan eksternal. Perusahaan harus dapat memperoleh informasi penting mengenai apa yang terjadi di lingkungan sebelum terlambat.
- (2) **Menyesuaikan strategi dengan kondisi lingkungan.** Untuk dapat menjalankan hidup di masa depan maka perusahaan harus dapat bertahan hidup saat ini. Lingkungan bisnis yang bervariasi menunjukkan bahwa pendekatan yang sama tidak dapat diterapkan di semua kondisi, misalnya perencanaan strategi untuk pekerjaan rutin tidak akan dapat diterapkan pada pekerjaan yang dinamis dan tak terduga. Perusahaan yang dapat menyesuaikan pendekatan strategisnya pada kondisi lingkungan tertentu akan dapat mempertahankan hidupnya.
- (3) **Jalankan bisnis dan terus mengembangkan diri.** Lingkungan tidak hanya beragam, namun juga dinamis dibandingkan masa lalu, yang berarti bahwa keadaan berubah jauh lebih cepat dan tak terduga. Oleh karena itu hal yang terpenting tidak hanya menyesuaikan strategi dan eksekusi dengan kondisi, tetapi juga memastikan bahwa perusahaan secara teratur dapat mengubah situasi. Sebagian besar perusahaan saat ini harus dapat menjalankan dan mengembangkan diri mereka secara kontinu di setiap bagian dari bisnis mereka.
- (4) **Bertahan di semua skala waktu.** Perusahaan harus mampu bertahan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kondisi industri yang dinamis

mungkin telah menyebabkan perusahaan untuk memberikan fokus lebih pada jangka pendek. Hal ini terlihat dari pencapaian dan kemampuan beradaptasi, serta kecenderungan menilai kinerja pemimpin secara tahunan atau bahkan tiga bulanan. Hal ini memang menjaga kelangsungan hidup jangka pendek, namun juga dapat menyebabkan pengabaian untuk jangka panjang. Jangan sampai perusahaan hanya menjadi "*disposable corporation*" atau perusahaan "sekali pakai".

(5) **Terus meningkatkan kinerja dan nilai.** Jangan sampai perusahaan hanya bertahan saja tanpa melakukan peningkatan penciptaan nilai(*value creation*). Jika perusahaan tidak dapat mencapai kinerja yang berkelanjutan, maka perusahaan juga tidak dapat bertahan lebih lama lagi.

(6) **Memperbaharui tata kelola perusahaan:**

- Perusahaan harus menyelaraskan pemangku kepentingan internal dan eksternal melalui misi yang jelas dengan memperhatikan rencana suksesi.
- Menciptakan struktur standar untuk mencegah dari guncangan dan berfokus pada jangka panjang, yang bahkan dapat diuji terhadap risiko 10 tahun mendatang atau lebih.
- Perusahaan harus adaptif agar tidak usang oleh perubahan dengan menerapkan budaya pengumpulan informasi, eksperimen, seleksi, dan iterasi, berusaha memanfaatkan perspektif yang berbeda.
- Hindari sanksi dari eksternal (hukum atau sosial). Kembangkan transparansi, konektivitas, dan kesesuaian dengan lingkungan sosial perusahaan. Gunakan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam perencanaan bisnis perusahaan.

Dalam menghindari risiko kematian yang semakin cepat, apabila pemimpin dapat berpikir dalam beberapa skala waktu (jangka pendek dan juga jangka panjang) dan dapat memastikan bahwa perusahaannya juga melakukan hal yang sama, maka perusahaannya akan dapat bertahan dalam usia yang panjang.



Insan Mulia Building
Soekarno - Hatta 550, Bandung