



REPRO

# Mati satu tumbuh seribu

bahkan dalam jumlah yang lebih banyak. Sebagian besar tanaman yang mati bukan karena kemauannya, tetapi karena dimanfaatkan oleh manusia atau makhluk hidup lain. Seandainya tanaman tidak ditebang, tidak dimakan dan tidak dibakar tentunya bumi ini akan penuh dengan tanaman. Maknanya, kematian pada tanaman atau bisnis tidak perlu dipermasalahkan asal ada pertumbuhan yang lebih besar.

Dalam buku *The 5 Arrows of Strategy* yang sekarang sedang diedit, saya sebutkan bahwa ada tiga jenis strategi tumbuh yaitu: Organic Growth, Non-Organic Growth dan Corprenurship. Perusahaan, apalagi yang sudah mapan, perlu terus mencari terobosan untuk mengembangkan bisnis baru.

Strategi tumbuh perusahaan dengan pendekatan organik dan nonorganik sering kali tidak cukup memuaskan pemegang saham, manajemen dan bahkan karyawan.

Pertumbuhan organik punya keterbatasan angka pertumbuhan yang umumnya tidak jauh dari pertumbuhan industri pada umumnya. Sementara pertumbuhan non-organik sering menimbulkan eksekusi khususnya di budaya perusahaan.

Beragamnya bentuk sumber daya yang dimiliki perusahaan membuat seringkali tidak bisa dibedakan mutlak apakah pertumbuhan perusahaan merupakan optimalisasi *internal assets* sesuai prinsip *organic growth* ataukah sudah memanfaatkan *external assets* yang biasa digunakan di *non-organic growth*. Tentu saja untuk menjalankan pertumbuhan usaha tersebut dibutuhkan gairah mengembangkan bisnis yang kuat tertanam pada *corporate entrepreneurship* atau Corprenurship.

Pada pertumbuhan organik perusahaan dilakukan dengan cara meningkatkan kinerja melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki perusahaan pada bisnis yang sedang dijalankan. Bentuknya bisa berupa pengembangan produk baru, perluasan pasar, pengembangan jaringan distribusi, perbaikan kualitas layanan, peningkatan citra yang berujung pada peningkatan harga jual, efisiensi produksi, pembenahan operasional perusahaan atau peningkatan produktivitas kerja.

Pertumbuhan nonorganik dilakukan dengan mendayagunakan sumberdaya yang ada di luar perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Bentuknya bisa berupa akuisisi, merger, *strategic alliances*, *joint operation* atau pembentukan perusahaan baru yang dimiliki oleh beberapa pihak.

Khusus tentang merger, sumber daya yang digabungkan dan perlu dioptimalkan antara lain berupa: karyawan, dana, *cashflow*, paten, teknologi, fasilitas produksi, ruang kantor, jaringan distribusi, ragam produk, nilai merek produk sampai nama baik perusahaan. Kesemua sumberdaya tersebut ada yang berupa aset fisik yang tidak mudah berpindah tempat, tetapi ada juga yang *mobile* dan bahkan *intangible assets*.

## Pertumbuhan bisnis bisa dianalogikan dengan pertumbuhan tanaman.

Agar merger menjadi strategi tumbuh yang efektif, perlu dilakukan beberapa optimalisasi sebagai berikut:

### • Sinergi sumber daya

Sumber daya utama yang disinergikan melalui merger bisa berupa aset finansial, teknologi, SDM dan lain-lain. Dua atau lebih atau entitas yang digabungkan perlu diaudit sumber daya dan ditemukan aspek sinerginya.

### • Sinergi pasar

Banyak merger dilakukan untuk mendapatkan penguasaan pasar lebih besar, yang ada kalanya bernuansa 'ingin memonopoli'. Hal seperti ini merupakan naluri pengembangan usaha yang sah asalkan diimplementasikan dengan mengikuti ketentuan yang berlaku.

### • Sinergi kompetisi

Ketika ada dua atau lebih entitas usaha yang digabungkan, maka itu berarti setidaknya ada satu dan bisa lebih perusahaan yang tidak lagi *ngotot* berebut menguasai pasar sehingga tingkat kompetisi akan relatif lebih terkendali. Merger bisa digunakan sebagai sarana untuk meredakan kompetisi.

### • Sinergi visi

Kebersamaan visi dari perusahaan-perusahaan yang sedang berkompetisi sering kali menjadi alasan besar untuk menggabungkan perusahaan. Daripada energi perusahaan terbuang percuma, perusahaan-perusahaan dengan visi yang sejalan akan menghasilkan nilai lebih tinggi ketika bergabung.

### • Sinergi pelayanan

Merger juga bisa digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada pelanggan. Kekuatan pada aspek pelayanan tertentu di salah satu entitas bisa ditransfer menjadi kekuatan pada entitas baru hasil merger.

Merger yang direncanakan dan dikelola dengan baik akan menghasilkan pertumbuhan dan penambahan nilai atau *creating value* yang bermanfaat bagi para pihak terkait.

Meskipun merger berpotensi "mematikan satu atau lebih entiti usaha bisnis", diharapkan merger akan menghasilkan tambahan *value* yang jauh lebih banyak, seperti kata bijak "Mati Satu Tumbuh Seribu". Bisa beribu kali omzet penjualan, beribu kali keuntungan atau beribu kali kepuasan konsumen.

**M**erger antara Towers Perins dan Wyatt merupakan contoh baik bagaimana pertumbuhan bisa dilakukan dengan menggabungkan dua entitas bisnis yang tadinya bersaing.

Tentu saja ada unit usaha yang dimatikan atau tidak diaktifkan, sementara lainnya dikembangkan. Sinergi dua atau lebih entitas yang dimerger diharapkan akan menghasilkan pertumbuhan yang lebih besar.

Merger bisa didayagunakan untuk meningkatkan kinerja dan menyemangati pelayanan pelanggan dalam rangka menciptakan nilai yang semakin bermakna bagi konsumen, pemegang saham, karyawan, dan masyarakat.

Merger diharapkan juga memberi imbas pada pengelolaan kompetisi, sehingga harga jual dan keuntungan akan relatif lebih terkendali. Meskipun begitu, merger tidak dimaksudkan untuk mematikan kompetisi. Sebagai penganut aliran "Kompetisi itu Indah", tentunya saya tidak bermaksud merekomendasikan strategi mematikan kompetisi.

Kompetisi itu baik, dan karenanya jangan dimatikan. Bahkan tidak perlu dipermasalahkan bila kompetitor terus maju, asal kita jauh lebih maju. Karenanya merger sebaiknya dioptimalkan untuk menghasilkan nilai kompetisi yang lebih produktif.

Ada kalanya usaha bisnis perlu dimatikan seperti terjadi pada merger, agar perusahaan bisa tumbuh lebih baik di masa mendatang sesuai dengan prinsip hakiki pengelolaan usaha bisnis yaitu mencapai pertumbuhan. Lebih ekstrem lagi, kalau usaha bisnis tidak bertumbuh itu artinya sinyal menuju kematian.

Pertumbuhan bisnis bisa dianalogikan dengan pertumbuhan tanaman. Kalau kita amati tanaman, selalu ada masa untuk tumbuh dan mati. Tidak ada tanaman di bumi ini yang tumbuh abadi. Pada masa tertentu tanaman akan mati. Meskipun tanaman selalu mati, tetapi dalam kenyataannya selalu ada yang bertumbuh dan



**HANDITO JOEWONO**  
Chief Strategi Consultant  
Arrbey Indonesia

Pertanyaan, saran, kritik, dan komentar dapat disampaikan ke redaksi melalui:  
[bim@bisnis.co.id](mailto:bim@bisnis.co.id), dan  
[www.bisnis.com](http://www.bisnis.com),  
[handito@arrbey.com](mailto:handito@arrbey.com)  
dan [www.arrbey.com](http://www.arrbey.com)