

## Memanen Bisnis

**Wijantini**

*Faculty Member Sekolah Bisnis dan Ekonomi, Universitas Prasetiya Mulya*

*Jl. RA. Kartini (TB Simatupang), Cilandak Barat Jakarta Selatan, Jakarta 12430, Indonesia*



*“Having a harvest plan in place makes the venture easier to take advantage of windows of opportunity to exit **because a solid exit process maximizes value**”*

**Keinginan kita untuk memulai bisnis menjadi tidak lengkap tanpa memikirkan juga cara untuk keluar memanen bisnis tersebut pada suatu hari nanti. Strategi menuai (*harvest strategy*) telah banyak dikenal terutama dikaitkan dengan strategi produk. Bagaimana strategi memanen yang bisa menjamin kelestarian bisnis?**

Strategi ini juga dikenal oleh para investor. Investor menggunakan strategi memanen ini untuk mengumpulkan keuntungan dari investasi mereka sehingga dana dapat diinvestasikan kembali ke dalam usaha baru berikutnya.

Strategi memanen telah dikenal dalam strategi produk. Produk memiliki siklus hidup. Mulai dari tahap pengenalan produk baru, lalu jika produk diterima oleh pasar maka masuk ke tahap pertumbuhan. Tahap selanjutnya adalah tahap kedewasaan, dimana pada tahap ini penjualan produk meningkat tapi persaingan begitu ketat sehingga mengakibatkan keuntungan perusahaan berkurang.

Tahap terakhir dari siklus hidup produk adalah tahap penurunan, dimana terjadi pengurangan drastis jumlah permintaan atas produk. Produk dianggap telah usang dan begitu banyak pesaing yang telah menawarkan produk yang sejenis. Sebelum tahap penurunan terjadi, perusahaan harus telah siap dengan produk baru untuk mendorong pendapatan perusahaan.

Strategi memanen memungkinkan perusahaan untuk meraup keuntungan sebesar-besarnya sebelum produk mencapai akhir tahap hidupnya. Di titik ini, perusahaan melihat penambahan investasi di produk lama tidak lagi memberi keuntungan bagi perusahaan. Tanpa tambahan investasi, perusahaan dapat meraup keuntungan yang maksimal. Hasil dari keuntungan ini kemudian digunakan untuk mendanai produk baru.

**“Strategi memanen memungkinkan perusahaan untuk meraup keuntungan sebesar-besarnya sebelum produk mencapai akhir tahap hidupnya. Hasil dari keuntungan ini kemudian digunakan untuk mendanai produk baru”**

Sebagai contoh, begitu cepat berubahnya teknologi sehingga produk telepon genggam cepat menjadi ketinggalan jaman. Tak heran, strategi memanen ini sering dijalankan untuk produk-produk dengan masa hidup yang pendek.

Strategi ini melibatkan penghapusan produk atau lini produk secara bertahap ketika kemajuan teknologi membuat produk atau lini ini menjadi aus. Hasil tuaiannya digunakan untuk mendanai pengembangan dan pemasaran produk baru.

Dengan demikian produk baru diharapkan mampu menghasilkan pendapatan baru menggantikan penurunan penjualan produk lama. Tanpa melakukan hal tersebut,

perusahaan akan menghadapi penurunan penjualan yang sangat tajam dan akan mengancam keberlanjutannya.

Selain teknologi, gerakan global untuk menurunkan emisi karbon juga akan memaksa produsen mobil untuk menghentikan produksi kendaraan bermesin pembakaran internal yang berbahan bakar minyak. Produsen mobil jenis ini juga akan merelokasi anggaran investasinya pada mobil bebas emisi.

### **Strategi Keluar**

Tak hanya pada produk, strategi keluar memanen juga dikenal investor modal ventura dan pemilik usaha. Penciptaan nilai berbisnis memiliki rangkaian, mulai dari membentuk, mendirikan, membangun, dan merancang bagaimana menjual bisnis di kemudian hari.

Tak pelak, sering kita dengar kalimat seperti ini: “Keluar uang untuk investasi menjadi jauh lebih mudah, yang sulit adalah bagaimana meraup kembali hasil investasi dengan nilai yang lebih tinggi saat investor keluar dari bisnis tersebut”

Di bawah ini gambaran kondisi yang sering terjadi di kalangan pebisnis yang membutuhkan pengetahuan tentang cara keluar dari bisnis yang didirikan.

*“Pak Erhan memulai bisnisnya 9 tahun yang lalu. Saat ini dia berusia 55 tahun. Putra putrinya sukses bekerja sebagai pekerja profesional di berbagai industri. Pada saat awal mengeluarkan uang untuk mendirikan perusahaan, dia berharap 2 hal. Yang pertama, bisnis ini akan dibangun, dikelola sebaik mungkin agar bisa tumbuh dan menjadi referensi di industrinya. Kedua, bisnis ini nantinya mampu memberi nilai maksimum baginya sebagai pemegang saham. Saat ini, perusahaannya memiliki pelanggan korporasi di berbagai negara dan mulai menjadi referensi bagi perusahaan yang membutuhkan layanannya.*

*Dia tahu putra-putrinya tidak mampu dan tidak mau melanjutkan bisnis ini. Dengan bertambahnya usia, dia kebingungan apa yang sebaiknya dilakukan dengan perusahaan yang dimilikinya?*

Orang sering tidak memikirkan bagaimana cara keluar pada saat mendirikan bisnis. Padahal sebagai pemilik, hasil kerja keras untuk merintis dan mengembangkan bisnis bisa bernilai maksimum dengan memiliki strategi keluar yang terencana dengan baik.

Istilah memanen lebih dari sekedar keluar (*exit*) dari bisnis. Rencana memanen tidak sekedar menjual dan meninggalkan bisnis, tetapi rangkaian semua cara untuk meningkatkan arus kas, mengurangi risiko serta menciptakan pertumbuhan perusahaan di masa depan.

Harapannya dengan memiliki strategi memanen, membuat bisnis lebih mudah untuk memanfaatkan jendela peluang untuk keluar karena proses keluar yang solid akan memaksimalkan nilai.

**“Rencana memanen tidak sekedar menjual dan meninggalkan bisnis, tetapi rangkaian semua cara untuk meningkatkan arus kas, mengurangi risiko serta menciptakan pertumbuhan perusahaan di masa depan”**

Setidaknya ada 5 (lima) pilihan cara keluar dari bisnis yang sering ditemui. Yang pertama adalah meminta anggota keluarga untuk meneruskannya. Kemudian pilihan berikutnya adalah menjual bisnis tersebut ke pihak tertentu, melikuidasi, melakukan merger & akuisisi, dan menawarkan saham ke masyarakat lewat proses *initial public offering*.



*Lima strategi keluar dari bisnis*

### *Mengalihkan ke Keluarga*

Cara pertama yaitu mengalihkan (*free transfer*) pada anggota keluarga. Ini mengacu pada *stewardship exit strategy (SES)*, sedangkan cara lainnya mengikuti *harvest exit strategy (HES)*. Strategi yang pertama memungkinkan seorang pendiri untuk mempengaruhi masa depan perusahaan bahkan setelah pendiri keluar dari bisnisnya (DeTienne et al. 2015). Strategi ini berorientasi pada kontinuitas perusahaan, dan kepedulian terhadap perusahaan, keluarga, dan karyawan (DeTienne dan Chirico, 2013).

Sedangkan faktor utama yang mempengaruhi keputusan untuk memilih strategi kedua (HES) adalah keinginan pemilik untuk memaksimalkan nilai jual perusahaan. Ada kecenderungan, semakin terpelajarnya pemilik bisnis dan tidak adanya penerus maka semakin tinggi keinginan untuk melakukan strategi ini (Koładkiewicz, I. et al. 2022).

### *Menjual ke Pihak Kedua*

Cara keluar bisnis kedua adalah dengan cara menjual pada pihak tertentu. Penjualan bisa kepada karyawan (*Management Buy Out - MBO*) dan penjualan lewat pendanaan utang (*Leveraged Buy Out - LBO*). Jika karyawan membeli perusahaan dengan utang maka disebut *Leveraged Management Buy Out – LMBO*.

Pemilik bisnis menganggap pembelian oleh karyawan ini menarik, karena karyawan sudah tahu tentang kondisi perusahaan dan berkomitmen untuk mengelola perusahaan sebaik mungkin. Selain itu, selama masa transisi, pemilik bisa menjadi mentor agar peralihan berjalan mulus.

MBO memiliki tantangan tersendiri. Yang pertama adalah perlunya menentukan karyawan kunci yang mumpuni yang tertarik dan mampu mengusahakan pembiayaan pembelian perusahaan. Yang berikutnya adalah pemilik secara emosional tahu dan dekat dengan karyawan. Ini bisa menyebabkan pemilik tergoda memberi harga murah. Semakin tua usia pemilik, semakin cenderung memilih strategi ini melalui penjualan perusahaan kepada karyawan atau melikuidasinya.

### *Melikuidasi Bisnis*

Pilihan berikutnya adalah melikuidasi bisnis. Bagi bisnis kecil, pilihan likuidasi adalah proses yang relatif sederhana dan cepat. Pemilik menutup dan menjual harta perusahaan dan

mendistribusikan pada para kreditur dan pemilik. Cara lain melikuidasi adalah dengan melikuidasi perlahan-lahan. Pemilik mengambil dana dari waktu ke waktu hingga akhirnya menghentikan bisnis.

Perlu dipahami bahwa keputusan melikuidasi bisa memberi emosi negatif bagi pendiri. Saat bisnis dihentikan, pemilik melihat hilangnya nama perusahaan yang telah bertahun-tahun dibinanya.

#### *Melakukan Merger dan Akuisisi*

Cara melakukan merger dan akuisisi adalah cara yang telah dikenal luas oleh usaha rintisan saat pemilik ingin keluar dari bisnisnya. Keinginan untuk tumbuh dengan cepat menyebabkan cara akuisisi menjadi pilihan untuk tumbuh secara inorganik bagi pembeli.

Akuisisi juga menjadi pilihan pembeli untuk menghilangkan persaingan, mencari sinergi lewat integrasi ke depan atau ke belakang. Dengan sinergi yang didapat, pembeli bisa memberi harga lebih baik bagi pemilik perusahaan.

#### *Menjadikan Perusahaan Publik*

Pilihan keluar bisnis dengan melakukan penawaran umum melonjak pada perusahaan rintisan besar (Statista, 2022). Meski proses penawaran umum ini adalah proses yang panjang dan tidak murah, serta perusahaan harus tunduk pada persyaratan pelaporan publik, tapi menjadi perusahaan publik memiliki banyak manfaat.

Manfaatnya antara lain perusahaan dapat meningkatkan publisitas, reputasi, dan kesadaran merek. Ini bisa membantu perusahaan untuk tumbuh lebih baik di masa yang akan datang.

#### **Perencanaan Matang**

Pilihan untuk keluar memanen investasi sebaiknya direncanakan sejak awal. Pemilik bisa merancang, menyiapkan dengan lebih baik untuk mendapatkan nilai jual bisnis yang optimal. Beberapa pendekatan strategi keluar menjelaskan preferensi pemilik saat ingin keluar dari perusahaannya.

Banyak pemilik berorientasi pada kontinuitas perusahaan, dan kepedulian terhadap perusahaan, keluarga, dan karyawan daripada ingin memaksimalkan nilai jual perusahaannya.

Berbagai cara dapat dilakukan untuk keluar dari perusahaan yaitu mengalihkan ke anggota keluarga, menjual pada pihak tertentu, melikuidasi, merger dan akuisisi serta melakukan penawaran ke publik. Pemilik perlu mengetahui tantangan yang dihadapi atas pilihan keluar dari bisnis sehingga transisi dapat berjalan baik.

### Referensi

DeTienne, D.R., and Chirico, F. (2013), "Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 37, Issue 6, pp. 1297-1318. <https://doi.org/10.1111/etap.12067>

DeTienne, D.R., McKelvie, A. and Chandler, G.N. (2015), "Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test", *Journal of Business Venturing*, Vol. 30, Issue 2, pp. 255-272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.007>

Iveson, A., Hultman, M. and Davvetas, V. (2022), "The product life cycle revisited: an integrative review and research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 2, pp. 467-499. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0594>

Kołodkiewicz, I., Kozłowski, Ł. and Wojtyra-Perlejewska, M. (2022), "Entrepreneurs' exit strategies and their determinants: the role of perceived exit challenges", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2021-1260>