

Sikap eksekutif dan **kejayaan** perniagaan

B.H. - 1 AUG 1992

DALAM perniagaan, kejayaan dan keuntungan tidak pernah menentu. Setengah perniagaan gagal daripada awal lagi manakala ada yang memperolehi kejayaan tetapi kemudiannya turut jatuh. Ada juga yang mempunyai jumlah penjualan yang besar tetapi masih tidak untung. Tidak ada satu pun perniagaan yang tidak mengalami keuntungan yang menurun atau kerugian pada sesuatu masa atau ketika lain.

Baru-baru ini, kita membaca mengenai kejatuhan atau kegagalan beberapa syarikat gergasi, yang satu ketika dahulu amat berjaya. Antaranya ialah Pan-American Airlines, General Motors, US Steel dan banyak lagi. Yang lainnya, pada satu ketika dulu mempunyai nama yang popular kini sudah luput, sama ada sudah gulung tikar atau diserapkan oleh syarikat korporat yang lebih besar. Demikianlah kereta jenis Austin, Wolseley, Hillman, Hudson, Morris, Borgward adalah antara kereta yang terkenal yang sudah tidak lagi dikeluarkan. Murphy, Bush, Grundig, jenama popular

tabkan sesebuah syarikat itu menempuh kegagalan. Kadang-kadang, syarikat yang sudah berjaya begitu lama menjadi terlalu puas hati dan tidak bermaya atau enggan menyesuaikan diri mengikut perubahan yang berlaku dalam dunia perniagaan. Mereka ini sering ditinggalkan oleh pesaing-pesang baru dan yang lebih bertenaga. Akhirnya, mereka tewas dan terus gulung tikar.

boleh diramalkan berlaku ialah tuntutan gaji dan upah yang semakin tinggi.

Kesetiaan kurang dihargai oleh eksekutif-eksekutif Barat. Syarikat-syarikat mereka adalah semuanya syarikat awam yang lazimnya tidak mempunyai seseorang atau satu keluarga yang memiliki lebih daripada seperatusan kecil sahamnya. Ini memang amat adil tetapi ia mengurangkan minat peribadi pemilik sa-

bagi radio dan televisyen juga sudah tidak kelihatan di pasaran. Begitu juga dengan banyak lagi jenis barangan yang pada satu masa dulu cukup terkenal dan berjaya di segi komersil.

Pada masa yang sama, nama-nama baru muncul di pasaran dan seseorang akan terpengaruh untuk menganggap bahawa yang terkenal sekarang akan kekal buat selama-lamanya dan akan terus untung di segi komersil. Tetapi sebenarnya tidak ada jaminan bagi mereka.

Adalah berguna jika dikaji mengapa sesetengah perniagaan itu gagal dan sesetengahnya berjaya.

Kemasukan barangan buatan Jepun yang bermutu tinggi dan dengan harga yang berpatutan di pasaran antarabangsa, umpamanya, menyebabkan banyak barangan Jenama lama dari negara barat menjadi pupus. Pertelingkahan perusahaan dan kos buruh yang tinggi di Amerika dan Eropah turut memberi kesan yang sama. Pengurusan yang lemah pasti menjadi salah satu daripada puncanya. Ketidakupayaan untuk menggunakan teknologi baru juga menyumbang ke arah itu.

Lazimnya, gabungan beberapa faktor menye-

Adalah didapati bahawa pada amnya badan-badan perniagaan di Eropah dan Amerika tidak berjalan dengan begitu baik. manakala di Asia Timur, syarikat-syarikat perniagaan berkembang maju. Walaupun setiap syarikat mempunyai sebab-sebab tertentu terhadap kegagalan atau kejayaannya, sudah pasti ada faktor-faktor yang 'common' yang menyebabkan syarikat di Barat gagal dan yang di Timur berjaya.

Antara faktor itu ialah soal sikap dan falsafah pengurusan dalam perniagaan di antara Barat dan Timur.

Memang diketahui umum bahawa eksekutif-eksekutif Barat mendapat gaji dan bayaran suguhati yang amat lumayan. Mereka menilai tinggi sumbangan mereka kepada prestasi syarikat yang mereka uruskan. Dengan itu, mereka mengangga bahawa mereka berha! menerima upah yang tinggi.

Akibat penonjolan yang dibuat oleh majalah-majalah perniagaan, reputasi eksekutif-eksekutif Barat menjadi begitu tinggi sehingga melebihi kebolehan mereka yang sebenar. Satu-satunya akibat yang

ham dalam pengurusan syarikat.

Pada waktu dahulu ia itu banyak perniagaan dimiliki oleh individu-individu atau keluarga, tidak ada pembahagian yang jelas di antara pemilik dan pengurusnya. Pemilik-pemiliknya terbabit secara langsung dalam pengurusan syarikat. Pengurus di bawahnya, biasanya eksekutif yang dibayar gaji yang diselia secara langsung oleh pemilik pengurusnya sendiri.

Pemilik-pemilik syarikat memwnyai kepentingan untuk melihat perusahaan-perusahaan mereka diuruskan dengan baik. Sebagai pemilik mereka tahu bahawa kegagalan syarikat akan memberi kesan secara langsung ke atas diri mereka. Syarikat-syarikat milik sendiri atau keluarga juga boleh mengalami kegagalan tetapi tidaklah kerana tiadanya tanggungjawab atau minat di pihak pemilik/pengurus itu.

Perniagaan-perniagaan milik sendiri seperti itu sudah hampir tidak ada sekarang. Keperluan untuk berkembang pesat, dan oleh itu modal yang besar, telah memaksa syarikat-syarikat itu menjadi syarikat-syarikat berhad

awam dengan pemilik asal atau pengasasnya lazimnya menjadi pemegang ekuiti yang kecil. Dia mungkin duduk di dalam lembaga pengarah tetapi dia mempunyai hak mutlak untuk mengurus. Jika pun dia boleh mengurus, ia hanya sebagai pegawai upahan syarikat itu. Minatnya terhadap syarikat tidak lagi seratus peratus seperti dulu. Kegagalan syarikat itu tidak bermakna satu kerugian besar baginya lagi. Sikapnya tidak boleh sama seperti pemilik tunggal yang menguruskan perusahaannya sendiri.

Pada masa ini, di dalam syarikat berhad awam, pengurus-pengurusnya adalah profesional yang dibayar gaji. Malah, walaupun mereka memegang saham di dalam syarikat, kemungkinannya ialah pegangan mereka itu adalah kecil dan dividen daripada saham-saham mereka adalah kurang daripada gaji dan sugu hati bagi mereka.

Walaupun pengurus-pengurus profesional ini mungkin mengambil berat terhadap syarikat-syarikat mereka tetapi ia tidaklah sampai bergantung nyawa kepadanya. Dalam perkataan lain, kegagalan syarikat itu tidak akan selalunya membawa kesusahan kepada mereka. Malah mereka boleh membuat perediaan diri supaya tidak terjejas langsung jika syarikat yang mereka urus jatuh bankrap.

Dalam syarikat berhad awam yang moden, pemiliknya diganti oleh satu lembaga pengarah yang dianggotai oleh beberapa pemegang saham besar

ca-puncunya yang sebenar.

Kita lihat kebelakangan ini di Amerika dan pada satu peringkat di Eropah, begitu banyak perniagaan mereka, tidak kira besar atau pun kecil, mengalami kegagalan. Syarikat besar seperti General Motors, Ford, Chrysler; syarikat-syarikat komputer seperti IBM, syarikat penerbangan seperti Pan-American dan World Airways, pembuat kapal terbang seperti Mc Donnell Douglas dan Lockheed dan banyak lagi, yang menjadi sebutan umum, sekarang sedang mengalami kesulitan berbanding pada satu ketika dahulu mereka menghasilkan keuntungan yang besar.

Sedaliknya, kita melihat kemunculan syarikat-syarikat baru di Jepun, Korea dan Taiwan yang sama besar, jika tidak pun lebih besar daripada syarikat-syarikat yang kuat dari Amerika dan Eropah. Syarikat-syarikat di Timur Jauh ini, kelihatan terus berjaya, sentiasa memperluaskan bahagian pasaran mereka dan mengetepikan syarikat-syarikat Barat yang lama bertapak di dalam hampir semua bidang.

Soalan yang mesti dijawab ialah mengapa syarikat-syarikat Amerika dan Eropah yang dulunya begitu berjaya kini kalah kepada syarikat-syarikat yang agak baru (dalam pasaran antarabangsa) dari Timur Jauh? Antara sebab yang banyak diperkatakan ialah pengurusan yang tidak cekap.

Pengurus-pengurus Jepun dan pengurus-pengurus Amerika/Eropah mempunyai kesetiaan yang berbeza kepada sya-

saham juga suka kepada pulangan yang cepat. Sistem di Amerika yang memerlukan laporan sukuan tahun mengenai prestasi syarikat turut memberi tekanan kepada pengurusan untuk sentiasa menunjukkan keuntungan segera kepada pemegang saham dan orang awam. Harga-harga saham lazimnya meninakat apabila keuntungan yang baik dilaporkan.

Tetapi yang paling merosakkan ialah sistem pemberian ganjaran untuk eksekutif-eksekutif. Sudah tentu mereka layak menerima upah dan kemudahan yang lebih baik apabila mereka menunjukkan betapa cekapnya mereka dalam menguruskan syarikat itu. Kriteria yang paling mudah untuk lembaga pengarah serta pemegang-pemegang saham dan orang awam ialah dividen. Pihak pengurusan dalam keinginannya untuk meningkatkan dividen, biasanya menggunakan amalan-amalan yang tidak sihat.

Bukan sahaja mereka akan cuba mengurangkan perbelanjaan untuk penyelidikan dan pembangunan jangka panjang dan peningkatan alat jentera, malah mereka bergantung kepada penjualan aset-aset dan perkara-perkara luar biasa untuk meningkatkan keuntungan. Mereka meniuai anak-anak syarikat yang tidak menguntungkan dan menutup bahagian-bahagian dalam usaha menjimatkan kos. Pemberhentian kakitangan adalah salah satu cara yang digemari untuk mengurangkan kos.

Kerana keuntungan selalu ditunjukkan, wujudlah gambaran prestasi yang baik oleh syarikat. Pemegang-pemegang saham dan orang awam yang suka membuat spekulasi akan turut gembara. Mereka tidak kisah pengurusan memberikan diri mereka gaji yang tinggi, saham-saham bonus dan kemudahan-kemudahan yang tidak terkira banyaknya.

Eksekutif-eksekutif Amerika ditonjolkan seperti bintang-bintang filem. Laporan-laporan mengenai mereka ada di banyak majalah. Mereka dilayan seperti wira. Pendapatan mereka yang mencapai beberapa juta dolar setahun digembar-

Syarikat dan orang luar yang tidak mempunyai kepentingan ekuiti dalam syarikat berkenaan. Seseorang pengarah itu mewakili syarikat atau institusi lain yang mempunyai saham dalam perusahaan itu. Pengarah-pengarah seperti itu lazimnya tidak mempunyai kepentingan ekuiti peribadi dalam badan yang diwakilinya itu.

Umumnya, pengarah-pengarah ini adalah orang yang jujur tetapi kepentingan mereka tidaklah boleh sama dengan kepentingan pemilik syarikat. Tambahan pula kemudahan mereka untuk mendapatkan maklumat mengenai syarikat banyak bergantung kepada pengurus-pengurus. Kemungkinan mereka jahil mengenai kedudukan sebenar buat tempoh yang lama berkenaan hal-hal syarikat boleh berlaku.

Mengikut kebiasaan, pengarah-pengarah tidak menerima bayaran yang lumayan. Malah, sesetengah mereka diviliah kerana kedudukan mereka dalam masyarakat atau atas sebab-sebab lain dan mereka tidak menerima apa-apa bayaran pun. Mereka mungkin mendapat elaun-elaun mesyuarat dan kemudahan atau keistimewaan kecil sahaja.

Kecualilah lembaga pengarah itu amat berkuasa, hal-hwal syarikat adalah hampir keseluruhannya dalam tangan pengurus, iaitu eksekutif-eksekutif atasan yang dibayar gaji. Mereka yang profesional ini biasanya berpengalaman atau terlatihlah boleh dijangka dapat mengendalikan syarikat dengan cekap. Prestasi yang baik oleh banyak syarikat berhad awam yang besar adalah kerana mereka.

Bagaimanapun, walaupun mereka ada kepakaran profesional, kejayaan tidak boleh dijamin. Perniagaan yang dikendalikan oleh mereka kerap juga menemui kegagalan. Tetapi apabila kegagalan ini berleluasa adalah mustahak untuk mencari pun-

rikat. Sedangkan pengurus-pengurus Jepun naik darivada bawah sebelum mendapat kedudukan eksekutif dalam syarikat, pengurus-pengurus Barat, terutama mereka yang berada di peringkat atasan, berkemungkinan besar dibawa masuk dari syarikat lain. Kriteria utama ialah mempunyai reputasi sebagai pengurus yang berjaya. Kesetiaan kepada syarikat bukanlah faktor penting. Oleh kerana dia akan dibayar gaji oleh syarikat, maka dia dijangka akan bekerja untuk syarikat. Oleh itu, kesetiaan adalah soal keuntungan peribadi bagi pengurus itu.

Sebaik dilantik, pengurus itu akan cuba meningkatkan keuntungan syarikat. Sementara ini mungkin hasil darivada komitmen kepada syarikat, hakikat yang tidak boleh diketepikan ialah bahawa lebih banyak untung syarikat, lebih banyak pengurus itu mendapat ganjaran daripadanya. Dalam perkataan lain, keuntungan peribadi adalah insentif utama.

Dalam sistem Amerika, pengurusan atasan bukan sahaja dibayar gaji tinggi malah juga diberikan bonus dan saham tambahan apabila syarikatnya membuat keuntungan. Semua ini adalah dianggap sebagai insentif.

Tetapi hubungan rapat di antara keuntungan syarikat dengan keuntungan peribadi membuatkan pengurus-pengurus berfikir singkat. Bahagian pasaran, penyelidikan dan pembangunan (R & D) pelaburan semula dan peningkatan alat kelengkapan, semuanya adalah untuk faedah jangka panjang. Semua ini akan mengurangkan keuntungan segera. Oleh itu, ia tidak disukai oleh pengurus-pengurus. Dalam perkataan lain, apa yang berlaku kepada perniagaan itu dalam jangka panjang adalah tidak penting keuntungan segera.

Pemegang-pemegang

gemburkan dengan meluas dan begitu juga gaya hidup mereka yang mewah. Mereka dianggap sebagai model contoh kepada anak-anak muda.

Permintaan terhadap eksekutif-eksekutif terkenal ini sebegitu rupa sehingga mereka kerap ditawarkan gaji dan kemudian yang lebih baik untuk menguruskan syarikat-syarikat lain. Oleh itu, mereka terus melompat dari satu syarikat ke satu syarikat yang lain kerana tertarik kepada pendapatan peribadi yang semakin tinggi.

Syarikat-syarikat yang mereka uruskan tidak selalunya berjaya. Hakikatnya, sejak akhir-akhir ini kebanyakan syarikat itu kelihatan mempunyai prestasi yang tidak baik.

Tetapi kegagalan perniagaan yang mereka uruskan itu tidak menjejaskan bayaran upah mereka. Mereka terus memberikan diri mereka gaji dan kemudahan yang semakin tinggi. Sebab itu, apabila Chrysler sedang mengalami kerugian, Lee Iacocca terus dibayar berjuta-juta dolar setahun. Idea tunggal yang ada padanya untuk memperbaiki semula prestasi syarikatnya ialah dengan menghadkan import kereta Jepun dan menuntut bahawa orang Jepun membeli keretanya. Tidak terlintas langsung kepadanya bahawa satu cara untuk mengurangkan kos ialah memotong pendapatan sendiri dan eksekutif syarikatnya. Orang Amerika terutamanya, sudah mula beranggapan bahawa gaji yang tinggi untuk eksekutif-eksekutif mereka, sama ada mereka berprestasi atau tidak, adalah sebagai satu hak.

Sebagai perbandingan kita kurang kenal pengurus-pengurus profesional yang cemerlang di Jepun. Mereka kelihatan tidak begitu menonjol atau mendapat gaji yang amat besar. Tetapi syarikat-syarikat mereka kelihatan berjaya dan membuat

Lihat muka 11

④

Eksekutif Jepun utamakan kemajuan syarikat

B.H. - 1 AUG 1992

DARI MUKA 10

keuntungan dengan konsisten.

Di Jepun, kelihatan seperti tidak ada kawasan kediaman untuk orang paling kaya seperti di negara-negara lain. Bukan kerana mereka tidak mempunyai orang kaya atau yang amat kaya. Hanya mereka tidak suka menunjuk-nunjukkan kekayaan mereka. Mencari wang yang banyak seolah-olah bukanlah menjadi tumpuan utama orang Jepun. Sudah pasti eksekutif mereka kelihatan lebih menumpukan kepada kejayaan syarikat yang mereka urus.

Margin keuntungan dan dividen yang tinggi bukanlah menjadi matlamat perniagaan Jepun. Mereka lebih berminat meluaskan lagi pasaran. Untuk itu, mereka berpuas hati dengan margin keuntungan yang rendah, walaupun sebenarnya agregatnya lebih besar.

Peniaga Jepun sentiasa terus berusaha untuk merendahkan harga jualan mereka supaya mampu dibeli oleh seberapa ramai orang yang boleh. Sering tidak disedari bahawa tanpa strategi Jepun ini, harga barangan pembuatan akan menjadi tinggi. Sebaliknya bagi peniaga Amerika dan Eropah mereka akan hanya menaikkan harga barangan untuk menyokong kos yang semakin meningkat kerana peningkatan gaji yang amat besar bagi eksekutif dan kakitangan mereka. Selain itu, mereka tetap ingin mengisytiharkan dividen yang tinggi untuk mengembirakan hati pemegang saham dan pasaran saham.

tan menjadi matlamat pengurus Malaysia.

Mereka kebanyakan adalah individualistik yang berasa amat sukar bekerja dengan rakan mereka. Tetapi kerana ekonomi sedang meningkat, permintaan untuk pengurus amat tinggi. Oleh itu, mereka berupaya memperoleh gaji yang besar sama ada mereka berkebolehan atau tidak.

Kesetiaan kepada syarikat tidak dianggap sebagai satu perkara yang utama. Kesetiaan adalah terhadap mereka yang menawarkan gaji dan kemudahan yang besar. Kesetiaan ini tidak kekal. Syarikat lain yang menawarkan ganjaran yang lebih baik akan menghapuskan apa-apa kesetiaan yang ada pada mereka terhadap majikan lama mereka.

Sikap terhadap keuntungan adalah bersifat Amerika. Keuntungan mesti dimaksimumkan untuk membuatkan pemegang saham gembira. Apabila mereka gembira, eksekutif akan menerima kenaikan gaji dan bonus. Pelaburan semula keuntungan kurang diberikan perhatian. Pembesaran syarikat mesti dibiayai melalui pinjaman. Penyelidikan dan pembangunan hanya diberikan peruntukan yang kecil.

Setengah syarikat Malaysia memang berpandangan jauh. Tetapi jumlahnya adalah kecil dan jarang sekali. Pengurusan suka kepada pulangan yang cepat dan ganjaran yang besar. Tidak kira setinggi mana gaji pengurusan atasan, ke-

Apabila setiap syarikat meningkatkan kos tetap mereka ia akan meninggikan kos semua input. Kos peralatan dan jentera pengeluaran yang dikeluarkan oleh syarikat-syarikat yang memberikan gaji tinggi kepada kakitangan akan menjadi mahal. Begitu juga akan berlaku kepada caj pengangkutan dan insurans dan apa sahaja yang digunakan dalam pengeluaran barangan. Kos tetap akan sentiasa meningkat dan menyebabkan semua barangan menjadi amat mahal.

Hanya kerana terpaksa bersaing dengan peniaga Jepun yang menyebabkan semua jenis barangan menjadi murah dan mampu dibeli oleh orang miskin. Tanpa peniaga Jepun, peniaga Eropah dan Amerika berkemungkinan mengenakan harga bagi barangan mereka sekurang-kurangnya tiga atau empat kali ganda daripada harga yang dikenakan sekarang. Orang miskin di negara miskin tidak akan mempunyai radio atau televisyen atau lori pick-up jika tidak kerana pendekatan peniaga Jepun.

Dengan persaingan di antara sistem perancangan berpusat Komunis/Sosialis dengan sistem pasaran bebas sudah berakhir dengan ketewasan sistem berpusat itu, begitu juga persaingan di antara sistem pengurusan beros oleh Barat dan sistem pengurusan berpasukan oleh Jepun telah membawa kepada kemenangan sistem negara Timor itu.

Meskipun dipaksa mengandakan nilai Yen, dan oleh itu kos semua input, peniaga Jepun berupaya mengekalkan kemampuan persaingan. Beserta dengan penguasaan mereka dalam teknologi moden oleh pengurusan mereka, kemungkinannya ialah mereka akan terus berjaya. Kemelesetan yang dialami oleh mereka sekarang adalah tidak benar kerana imbalan pembayaran mereka sebenarnya masih meningkat.

Malaysia adalah negara membangun yang sedikit sebanyak mendapat kejayaan melalui sistem pasaran bebas yang diamalkan di Eropah, Amerika dan Jepun. Bagaimanapun, kita sudah melihat eksekutif Malaysia mula tertarik kepada falsafah perniagaan Amerika. Gaji dan kemudahan yang tinggi keliha-

naikan tahunan mesti diberikan. Ada juga kenaikan dua kali ganda diberikan walaupun dalam kes-kes di mana perniagaan tidak membawa sebarang keuntungan.

Seperti yang kita lihat, mentaliti seperti ini di kalangan eksekutif atas di Barat mengakibatkan syarikat mereka, malah yang paling besar, menjadi semakin tidak menguntungkan. Malah monopoli pun boleh gagal. Jelas, kecenderungan kepada memberikan ganjaran yang begitu besar kepada eksekutif yang kita sudah lihat di Malaysia, adalah tidak sihat. Ia adalah tidak sihat untuk syarikat dan tidak sihat bagi negara.

Sudah sampai masanya eksekutif Malaysia memikirkan semula falsafah mereka. Malaysia sedang maju ke hadapan. Sebahagian besar daripada ini sebenarnya disebabkan oleh dasar kerajaan. Tetapi sikap memperkayakan diri oleh eksekutif boleh menjejaskan fungsi mereka.

Ekonomi besar seperti Amerika Syarikat dan negara Eropah boleh merosot kerana sikap yang salah. Malaysia yang membangun ini tidak pun mempunyai sasaran tempatan, teknologi dan modal seperti negara maju. Jika kita tidak mengelakkan cara boros, pertumbuhan kita tidak akan kekal.

Sedang pekerja perlu berpatutan dalam tuntutan, eksekutif harus turut menyekat keinginan untuk memperkayakan diri dengan cepat. Malaysia adalah negara yang masih membangun. Kadar inflasinya adalah rendah dan begitu juga kos hidupnya. Hidup yang selesa boleh didapati di Malaysia dengan kereta berpemandu, pembantu rumah dan garaj untuk tiga kereta dengan pendapatan yang dianggap rendah di Barat. Memang semua orang ingin kekayaan yang lebih. Tetapi adalah tidak wajar untuk merosakkan ekonomi yang memberi kehidupan yang baik kepada kita sekarang. Sikap yang tidak sihat dan kurang berbanding jauh sudah tentu boleh menyebabkannya.

Tetapi pendapatan kedua-dua pekerja dan pengurus mesti meningkat dengan pengaliran masa. Peningkatan itu, bagaimanapun mesti disebabkan oleh produktiviti dan pertimbangan jangka panjang yang wajar.