

Nissan's U-Turn 1999-2001

Perjalanan Menuju Nissan

Pada bulan Maret 1999, ketika Renault dan Nissan mengumumkan aliansinya, kedua belah pihak menekankan sinergi antara keduanya dalam pemberitaan di media. Suntikan modal Renault sebesar 5,4 milyar Dollar ditukar dengan 36% kepemilikan Nissan telah membantu mengurangi hutang Nissan yang jumlahnya sangat besar. Sebagai imbal baliknya, Renault mendapatkan akses ke pasar Amerika dan Asia, sedangkan Nissan dapat memperkuat posisinya dipasar Eropa dan Amerika Latin. Dari segi kecakapan, Renault dapat belajar dari keahlian Nissan di *engineering* dan perakitan, sedangkan Nissan dapat belajar dari aspek pemasaran dan desain Renault. Sepintas nampaknya ini suatu "perkawinan" yang ideal, meskipun banyak pihak yang menyangsikannya.

Alasan pertama, adalah bahwa Nissan telah tujuh tahun ber turut turut mencetak kerugian besar. Dari 43 model yang dipasarkan, hanya 4 yang mencetak untung. Di tahun 1998 bunga hutang yang perlu dibayar mencapai 1 milyar dollar.

Alasan lainnya, reputasi Renault sebagai dewa penolong tidaklah terlalu harum. Mergernya dengan Volvo di tahun 1990 dapat dikatakan gagal dalam mengantisipasi penyatuan budaya antara keduanya. Selain itu, Renault, bagaimanapun, adalah sebuah BUMN. Pada waktu penjajagan aliansi ini, harga saham Renault bahkan jatuh.

Penyebab utama dari kesulitan yang dihadapi Nissan sebetulnya cukup jelas, yaitu terlalu banyaknya pabrik (banyak yang beroperasi hanya 50% dari kapasitasnya), terlalu banyak jenis chassis (ada 25 jenis, bandingkan dengan VW yang hanya

punya 4 jenis), terlalu banyak pemasok (3000, sepuluh kali yang dipunyai Ford), serta terlalu banyaknya *dealers* di Jepang. Suatu pembedahan yang radikal nampaknya diperlukan, meskipun akan banyak bertentangan dengan manajemen ala Jepang, seperti kebijakan berkarya seumur hidup, anggapan bahwa *keiretsu* adalah keluarga besar. Untuk kerja besar ini pilihan jatuh pada Carlos Ghosn, salah seorang eksekutif lapis kedua di Renault yang terkenal dengan suksesnya melakukan program penghematan biaya.

Ghosn Memegang Kemudi.

Lahir di Brazil, dengan orang tua Perancis dan Libanon, sekolah engineering di Perancis, Ghosn mulai bersinar ketika melakukan restrukturisasi di pabrik Michelin di US. Ia kemudian direkrut Renault untuk melakukan revitalisasi dan berhasil baik dalam melakukan penghematan biaya.

Ghosn setuju untuk menjalankan tugas di Nissan dengan satu persyaratan bahwa ia mendapat kendali sepenuhnya, berarti para eksekutif lain berada dibawah pimpinannya dan ia tidak harus selalu melapor ke Perancis. Ia juga ingin memilih tim yang akan mendampinginya untuk misi ini (lihat appendix 1). Ghosn berpendapat bahwa untuk melakukan perubahan tidaklah diperlukan terlalu banyak orang, yang lebih penting adalah mendapatkan katalis yang tepat pada waktu dan tempat yang tepat. Ia memilih ahli yang sangat cakap di bidangnya, bersikap terbuka, dapat membimbing dan pemain tim, bukan pemain individual. Peran anggota tim ini lebih kearah fasilitator dan masing masing calon diberi waktu 48 jam untuk memutuskan akan ikut atau tidak. Tidak ada konsultan luar yang terlibat dalam kegiatan perubahan ini.

Pada pertengahan Mei, seluruh tim disiapkan untuk dapat beradaptasi dengan budaya Jepang. Ghosn sendiri, dua bulan sebelum penunjukkan resminya,

mengunjungi pabrik pabrik dan bertemu dengan karyawan dari berbagai tingkatan untuk mendapatkan masukan masukan. Pertanyaan standar yang sering diajukan adalah: "Apa masalah di unit kerja Anda? Apa yang perlu dilakukan? Apa kontribusi unit Anda kepada Nissan?"

Judul resmi Ghosn adalah COO (Chief Operating Officer) yang diangkat pada tanggal 25 Juni 1999, dan menjabat di *board* bersama dua rekan dari Renault: Patrick Pelata dan Thiery Moulouguet yang masing masing akan membina pengembangan produk dan keuangan. Pada saat yang sama, dewan direksi dan komisaris (*board*) dikurangi jumlahnya dari 37 menjadi 10 orang. Pimpinan tertinggi, Yoshikazu Hanawa akan lebih berperan sebagai duta besar dari Jepang, meskipun dialah yang memilih anggota board dari Jepang. Pada waktu Hanawa menanyakan ke Ghosn siapa yang sebaiknya dipilih, Ghosn menjawab: "Saya tidak tahu. Sebaiknya Anda yang memilih, sesuai dengan apa yang Anda ketahui mengenai saya."

Untuk pertama kalinya rapat direksi diadakan dalam bahasa Inggris. Pesan Ghosn sangat jelas: "Anggota direksi yang saya muliakan, kita sudah 10 tahun mengalami kemunduran. Di Organisasi ada tempat untuk setiap orang yang ingin menyumbang pada peningkatan Nissan, berapapun umurnya, jenis kelaminnya serta kebangsaannya."

Pada RUPS berikutnya Ghosn memecahkan tradisi dengan membolehkan wartawan mengikuti rapat tersebut. Menyadari bahwa perubahan ini dapat menyinggung perasaan masyarakat Jepang, Ghosn menjelaskan bahwa transparansi merupakan satu satunya pilihan: "Sejak awal sebaiknya kita mengumumkan apa yang akan kita lakukan untuk dapat meyakinkan persepsi masyarakat Jepang." Setelah memperkenalkan dirinya dalam bahasa Jepang, ia melanjutkan: "Saya tidak datang ke Jepang untuk Renault, tetapi untuk Nissan. Saya akan perbuat apa saja yang saya sanggup untuk membawa Nissan kembali

sehat (*profitable*) secepat mungkin dan menjadikan Nissan perusahaan yang membanggakan.”

Start Yang Meyakinkan

Pada minggu pertama, Ghosn sudah melakukan serangkaian perubahan. Ia memberi opsi untuk memiliki saham pada board, sesuatu yang kontroversial bagi perusahaan yang sedang merugi. Ia juga mensyaratkan semua laporan dan rapat eksekutif diadakan dalam bahasa Inggris serta membuat program pelatihan bahasa Inggris secara intensif bagi para eksekutif sampai tingkatan resepsionis.

Ghosn, sesuai dengan falsafahnya, tidak ingin mempunyai suatu asumsi mengenai bagaimana perubahan ini perlu dilakukan, sehingga ia membentuk 9 cross-functional teams (CFT) yang melahirkan gagasan-gagasan untuk perubahan. Anggota CFT banyak yang berasal dari manajer-manajer lini. Setiap tim jumlah anggotanya paling banyak 10 orang, tetapi tim akan membentuk sub-timnya sehingga jumlahnya mendekati 500 orang. Setiap tim mempunyai dua orang sponsor yang duduk di direksi.

Tim ini menerima pesan yang jelas. “Satu tujuan: tidak ada yang tidak dapat diubah, tidak ada tabu, tidak ada kendala” Ghosn melanjutkan: “Hanya satu hal yang tidak bisa diubah: kembali ke *profit*.”

Ghosn selalu ingin berterus terang dalam segala hal: “Kalau orang tidak mengerti mengapa perlu berubah, kemana arah perubahan, apa tujuannya, maka Anda akan mengalami kesulitan. Kebingungan adalah tanda-tanda awal dari kegagalan. Adalah tugas pimpinan untuk menyediakan sinar agar organisasi selalu dalam keadaan terang.”

Ghosn juga menekankan bahwa apabila Nissan sukses, maka kesuksesan itu adalah hasil kerja seluruh karyawan. Kesuksesan adalah kontribusi dari banyak

tokoh, sedangkan apabila gagal maka hanya satu orang yang perlu disalahkan. Tetapi Ghosn tidak sekedar berbicara. Kadang ia nampak pagi pagi sudah ada di pabrik, berbicara dengan para teknisi, melakukan uji-coba 25 model dari Nissan di sirkuit balap Nissan, membuka komunikasi melalui e-mail yang selalu dijawabnya.

Dalam proses menjalankan perubahan ini, Ghosn segera menyadari bahwa kondisi "burning platform" nampak dengan sangat jelas apabila dilihat dari dalam. Kebanyakan manajer dibatasi *budgetnya* untuk tujuan jangka pendek dengan mengorbankan manfaat jangka panjang perusahaan.

Mencari Jalan Keluar dari Kesulitan.

Pada tanggal 18 Oktober 1999, di acara pameran mobil Tokyo, Ghosn mengumumkan rencana restrukturisasinya dihadapan para wartawan. Pidatonya juga disiarkan ke karyawan Nissan di seluruh dunia.

Ghosn berbicara langsung: "Nissan dalam keadaan buruk." Ia melanjutkan: "Nissan telah kehilangan pangsa pasar di seluruh dunia terus menerus sejak tahun 1991....produksi kami turun 600.000 unit sejak tahun tersebut, suatu jumlah yang sama dengan total penjualan Volvo dalam satu tahun."

Ghosn selanjutnya menunjuk 5 butir yang menyebabkan hal ini terjadi: (1) tidak adanya target profit yang jelas; (2) tidak cukupnya perhatian ke konsumen; (3) kurangnya kegiatan lintas fungsi di dalam organisasi; (4) kurangnya *sense of urgency*; (5) tidak adanya visi dan strategi yang jelas.

"Mobil mobil kami dijual dengan harga 1000 dollar lebih murah dibanding pesaing, sehingga perlu ditingkatkan agar tidak merugi." Ghosn juga menyinggung praktek SDM yang perlu mengarah pada pencapaian kinerja seseorang.

Lalu Ghosn menawarkan jalan keluar yang menghebohkan dan menjadi berita utama di semua surat kabar Jepang. Ia menyebut 3 hal pokok yang dapat menyelamatkan Nissan:

1. Nissan akan menekan biaya pembeliannya sebesar 20% dengan melakukan pembelian secara global dan mengurangi pemasok sampai tinggal separoh, dengan janji akan memberikan lebih banyak order pada pemasok yang bersedia bekerja sama.
2. Mengurangi 10% dari jumlah dealer yang ada sekarang.
3. Menutup pabrik pabrik yang tidak efisien dan memberhentikan 21.000 karyawan dalam kurun waktu 3 tahun ke depan. Namun sebaliknya akan menambah karyawan R&D sebanyak 500 orang.

Ghosn menambahkan: "Penutupan pabrik pabrik, meskipun sangat menyakitkan, akan merupakan dukungan besar bagi pabrik pabrik yang tertinggal untuk dijadikan pabrik pabrik kebanggaan kita yang akan menjadi pelopor dalam industri otomotif." Ia kemudian menutup pidatonya dengan mengumumkan komitmen para eksekutif terhadap target target tahunan yang akan menjadikan Nissan lebih baik. "Pimpinan puncak akan bertanggung jawab atas semua pencapaian kinerja ini."

Dalam acara tanya-jawab, Ghosn menjelaskan bahwa memang mungkin ada pihak pihak yang dirugikan. "Tetapi kita tidak punya pilihan lain dan fakta bahwa kita tidak punya pilihan lain merupakan kekuatan dari rencana ini." Hanawa menambahkan: "Rencana ini berat bahkan sangat berat, tetapi keadaan Nissan saat ini memang sangat gawat."

Keputusan Keputusan Sulit

Reaksi terhadap rencana Ghosn, yang kemudian terkenal dengan nama Nissan Revival Plan (NRP) cukup beragam, namun pada akhirnya pihak pemasok dan

serikat pekerja dapat menerima rencana tersebut. Salah satu pihak yang terkena mengatakan: "Ia (Ghosn) menjelaskannya dengan begitu menakutkan sehingga kami terpaksa menerimanya."

Hari berikutnya setelah pidato yang menghebohkan itu, Ghosn bertemu dengan 5000 pemasok dan 600 dealers di hotel Tokyo. Semua pihak ini takut kehilangan hubungannya dengan Nissan. Ghosn mendengarkan tetapi tidak mengeluarkan jaminan apapun. Ia menegaskan bahwa tujuannya bukan memelihara Keiretsu tetapi mendapatkan pemasok yang mau bekerjasama melakukan penghematan 20 % dari pembelian barang ke pemasok. Untuk pemasok yang kooperatif, dijanjikan order juga ke Renault.

Program promosi juga dilancarkan melalui iklan iklan di surat surat kabar tekemuka yang menggambarkan telur yang menetas dan mobil mobil Nissan keluar dari kulit telur tersebut. Tema yang digunakan juga menyentuh, yaitu dengan perkataan "**renaissance**" dengan huruf N,I,S,S,A,N diberi warna merah menyolok. Iklan di televisi bahkan menampilkan Ghosn sendiri.

Sebetulnya banyak kalangan yang skeptis tentang pernyataan bombastis dari Ghosn karena sebelumnya banyak pernyataan yang sebetulnya hanyalah "angin surga" oleh para eksekutif Nissan yang berisi kebohongan, seperti di tahun 1996 "kami sudah melalui tikungan sulit", tahun berikutnya: "kita sudah di jalur yang tepat dan akan masuk ke gigi (persneling) yang lebih tinggi." Dua minggu kemudian saham Nissan jatuh 5%.

Seminggu kemudian, Ghosn berjanji akan mundur beserta tim eksekutifnya bila target profit di tahun 2001 tidak tercapai. "Kami tidak ingin menyatakan 100 dan puas dengan mencapai 50. Kami ingin mencapai 100. Kalau kita tidak bisa mencapai hal itu di tahun 2001, kami akan mengundurkan diri." Hal ini selain menunjukkan komitmen yang tinggi, tetapi juga merupakan sesuatu yang

menyentuh sehingga menjadi berita utama di negara yang mempunyai spirit Samurai ini.

Selanjutnya, Ghosn menemukan praktek praktek inefisiensi yang kemudian selalu dikomunikasikannya dengan wartawan “ Banyak orang mengatakan tidak baik untuk membuka keburukan keburukan dari perusahaan kita, tetapi... bila kita tidak berani mengakui fakta ini, kita tidak akan pernah memperbaikinya..”

Meskipun Ghosn menghargai loyalitas dan semangat di dalam Nissan, ia secara terus menerus menuntut kinerja tinggi dari para karyawannya. Di aspek marketing Ghosn menyerahkan perubahan pada ahlinya yaitu Pelata untuk memimpin desain desain baru Nissan. Di aspek keuangan, Ghosn mempercayakannya pada Thierry dimana pembenahan pembenahan dilakukan menerus dan disesuaikan dengan standar standar keuangan internasional.

Pimpinan pimpinan CFT bertemu dengan Ghosn sebulan sekali untuk menginformasikan kemajuan dari program perubahan serta mengambil langkah langkah koreksi apabila diperlukan.

Dua bulan setelah mulainya NRP, Ghosn berkomentar: “Masih ada pihak pihak yang skeptis terhadap program perubahan ini, meskipun jumlahnya berkurang dari hari ke hari.” Resistensi dapat lebih diredam lagi dengan kesepakatan pada akhir Desember 1999 yang memberikan tunjangan cicilan rumah bagi karyawan sebesar enam bulan gaji.

Namun demikian, pasar saham masih meragukan tingkat keberhasilan perubahan ini sehingga diakhir 1999 saham Nissan malah jatuh sebesar 40%, dari 700 Yen menjadi 402 Yen. Keraguan ini ditambah dengan adanya kekecewaan para pemasok suku cadang Nissan karena Ghosn tidak hadir di acara malam tahun baru yang mereka adakan. Ghosn pada saat itu sedang berlibur akhir tahun bersama keluarganya di Brazil. Hal ini dianggap sebagai ke-tidak sensitifan Ghosn terhadap

undangan ini. "Apalagi ia menuntut begitu banyak dari kami," komentar salah seorang pemasok.

2000: Langkah Perbaikan

Dalam dasawarsa 1990 an, para manajer Nissan menerima bonus yang didasarkan atas tingkatan produksi dan bukan atas keuntungan perusahaan. Oleh sebab itu tidak ada keinginan untuk menekan kelebihan produksi. Ghosn menekankan bahwa bonus harus dikaitkan dengan laba operasi perusahaan dan 35% dari total penghasilan karyawan dikaitkan dengan kinerja. Tidak seorangpun di bagian pembelian, administrasi atau engineering yang akan mendapatkan kenaikan gaji tanpa adanya usaha menekan biaya. Sistem kenaikan berdasarkan senioritas di hapuskan dan opsi untuk memiliki saham diberikan pada karyawan untuk meningkatkan motivasi.

Selain perubahan menuju budaya kinerja, Ghosn sendiri meminta komitmen habis habisan dari seluruh karyawan. Ia sendiri dijuluki si "7-11" karena bekerja 7 hari seminggu selama 11 jam sehari (lihat Appendix 3 untuk gambaran kegiatan sehari hari Ghosn).

Gebrakan gebrakan ini mendapat reaksi yang beragam. Sebagian khawatir akan kehilangan pekerjaan atau tidak memperoleh promosi, dan ada juga yang tidak setuju dengan jam kerja yang lebih panjang. "Kami rapat sampai larut malam dan keesokan harinya tetap masuk jam 6 pagi. Kalau ini berjalan terus maka program ini tidak akan berhasil, kecuali kami digaji lebih banyak" keluh seorang karyawan. Sebaliknya, banyak eksekutif muda, terutama yang fasih berbahasa Inggris melihat ini sebagai kesempatan baik dan menyambut baik sifat keterbukaan dari Ghosn. Selain itu, Ghosn melakukan promosi dua orang eksekutif yang relatif muda: Toshiyuki Shiga dan Shiro Tomii, semua berumur empatpuluh tahunan. Juga untuk

jabatan CIO (Chief Information Officer) Ghosn mengangkat Shozo Kurihara dengan tanggung jawab global.

Pada pertengahan Mei 2000 Nissan mengumumkan rencana diluncurkannya 22 model baru selama tiga tahun mendatang, termasuk model pick-up ukuran besar untuk pasar Amerika serta menggunakan fasilitas Renault di Brazil. Ghosn menjelaskan ke pers bahwa "Nissan Revival Plan sudah berjalan sesuai arah, saat ini adalah waktu untuk berkembang. Seperti pembalap di F-1 kita harus menggunakan rem dan menginjak gas sesuai kebutuhan. Kadang perlu diinjak dua-duanya pada waktu yang bersamaan."

Meskipun seminggu sesudah rencana peluncuran produk baru ini diumumkan, Nissan masih mengalami kerugian, bahkan dengan angka yang lebih besar, tetapi tanda-tanda terang mulai nampak. Skema pensiun lama telah berhasil ditiadakan, pengurangan karyawan serta penutupan pabrik-pabrik sudah dijalankan. Selain itu, 11 dari 40 model Nissan sudah menguntungkan.

Pada bulan Oktober, Ghosn mengumumkan hasil terbaik Nissan selama 10 tahun terakhir. Keuntungan bersih senilai 1,5 milyar dollar merupakan prestasi yang luar biasa dibanding periode sama tahun berikutnya dimana Nissan masih merugi sebesar 3 Milyar dollar. Tenaga kerja sudah berkurang sebanyak 9000 orang dan biaya pemasok sudah berkurang 10%. "Program perubahan ini akan dilanjutkan terus dan bahkan sudah berjalan lebih cepat dari yang kita perkirakan" kata Ghosn.

Meskipun senang atas keberhasilan ini, Ghosn cukup hati-hati untuk tidak menjatuhkan reputasi para eksekutif Nissan terdahulu dengan menceritakan pada pers: "eksekutif-eksekutif pendahulu saya sangat disibukkan dengan masalah bertahan hidup sehingga tidak sempat berpikir untuk jangka yang lebih panjang." Sebagai orang luar, ia menyatakan bahwa ia lebih bebas melakukan perubahan drastis. "Untuk melakukan perubahan drastis, sulit jika dilakukan oleh orang dalam,

sebab Anda sudah terlalu lama di perusahaan tersebut. Perubahan ini sebaiknya dilakukan oleh orang luar yang mempunyai kredibilitas tinggi. Dengan demikian, orang akan mendengarkan....meskipun bukan berkebangsaan Jepang.”

2001: Nissan Lahir Kembali

Pada waktu Ghosn mulai berkantor di Nissan, ia tidak langsung mengganti para eksekutifnya, hanya saja mereka dibuat menyadari bahwa apabila target yang ditetapkan tidak dapat dicapainya maka ada konsekuensi bagi mereka. Di bulan Maret 2001 salah seorang direktur diberhentikan dan beberapa eksekutif lain dinon-aktifkan. “Akuntabilitas harus datang dari atas. Kalau tidak ada akuntabilitas yang jelas dari atas maka sulit diharapkan karyawan lain akan mengikuti program perubahan ini.”

Dalam minggu itu juga, Ghosn mengumumkan akan dibaginya dividen. Selain itu, kenaikan 6 persen untuk semua karyawan menunjukkan bahwa manfaat perubahan adalah hasil kerja bersama para karyawan. Ghosn juga mengangkat Shuri Fukunaga dari JP Morgan sebagai kepala corporate communication, menjadikan ia eksekutif wanita pertama di Nissan.

Di bulan Mei 2001, dalam konperensi pers di Tokyo Ghosn dengan yakin mengatakan: “Nissan telah kembali.” Penjualan naik 2%. Aset yang tidak menguntungkan sudah separuh dijual, biaya pemasok turun 11% dan utilisasi pabrik di Jepang naik sampai 74%. Laba operasi meningkat dari 1,4% menjadi 4,75%, lebih baik dari perkiraan (lihat Appendix 4). “Tahun 2000 meletakkan dasar yang baik bagi Nissan, kita sekarang sudah pindah dari ruang *emergency* ke ruang *recovery*.”

Di bulan Juli 2001 Ghosn mencanangkan sasaran untuk menjual satu juta mobil lebih banyak di tahun 2005 dibanding tahun 2001. Bersamaan dengan itu di tahun 2005 Nissan sudah terbebas dari seluruh hutangnya. Dalam pameran mobil

Tokyo, Nissan memamerkan 13 model baru yang memukau, termasuk diantaranya mobil sport type-Z yang legendaris.

Semua keberhasilan ini, bagaimanapun, malah mulai menimbulkan kekhawatiran Ghosn. "Kekhawatiran terbesar saya adalah keamanan didalam Nissan. Dan ini akan datang dengan sangat cepat. Saya tidak bicara tentang orang yang pada dasarnya memang mapan, tetapi yang tanpa menyadarinya telah bersikap mapan. Untungnya, kami masih dalam spirit "*underdog*" dan spirit ini akan saya pertahankan selama mungkin. Displin dan produktivitas bisa diselesaikan oleh suatu sistem yang baik, tetapi apabila persepsi orang akan suatu situasi berubah, maka tidak ada suatu sistem pun yang dapat mengatasinya."

Di bulan Desember 2001, Ghosn melanjutkan program NRP dengan "Plan 180". Angka "1" berarti 1 juta unit mobil tambahan di tahun 2005, "8" menunjukkan prosentase dari laba operasi dan angka "0" melambangkan tiadanya hutang. Target penghematan 20% dari biaya pemasok direncanakan tercapai 2003 dan akan ditambah dengan 15% lagi sampai tahun 2005.

Pada tahun 2001 Ghosn terpilih sebagai CEO terbaik di dunia, setingkat lebih tinggi dari Bill Gates, sedangkan Automotive News menempatkan dia sebagai Pemimpin Industri terbaik selama dua tahun ber turut turut.

Nissan juga mendapatkan banyak penghargaan. Harga sahamnya naik dari 400 yen di awal 2000 menjadi 695 yen [pada akhir Desember 2001. Kenaikan 70% ini sungguh mengagumkan karena pada periode sama index harga Nikkei jatuh sebanyak 45%!

Jalan ke muka: 2002 dan selanjutnya.

Pada Februari 2002, Nissan membuktikan dapat menyelesaikan progam perubahannya setahun lebih awal. Berkomentar mengenai kepemimpinan Ghosn,

seorang direktur mengemukakan: "Prestasi terbesar Ghosn adalah kemampuannya mengubah *mindset* orang lain." Yang lainnya berkomentar: "Eksekutif Jepang tidak akan ada yang dapat melakukan ini. Mereka terlalu banyak bertenggang rasa sehingga tidak dapat melakukan perubahan drastis. Ghosn jelas bukan orang Jepang, tetapi ia juga bukan orang Brazil atau Perancis. Ia seorang pemimpin. Kalau kepribadiannya mencirikan suatu bangsa maka ia tidak akan berhasil."

Pertanyaan terbesar saat ini adalah dengan berakhirnya krisis ini apakah para karyawan masih bisa memelihara semangat tinggi mereka. "Saya tidak ingin karyawan hanya memperhatikan Plan 180 saja, tetapi mereka tetap harus melanjutkan NRP yang belum selesai. Tantangan ke depan bahkan akan lebih menarik. Bila di tahun 2000 masalahnya adalah bagaimana bertahan hidup, maka di masa mendatang masalahnya adalah bagaimana meneruskan sukses yang berlanjut ini."