

Strategi bersaing PT. Andhi Chandra Ap.tbk dalam menghadapi era perdagangan bebas

Agus Syahabuddin, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20453887&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Timbulnya free trade menyebabkan produsen filter otomotif dunia mengembangkan pasarnya ke negara lain termasuk Indonesia. Sebaliknya hal ini menjadi peluang bagi perusahaan nasional berkompetisi di pasar luar negeri. Disisi lain, pasar lokal semakin ketat karena masuknya produk impor mendorong PT. Andhi Chandra Automotive Product Tbk. (AC) untuk meningkatkan penjualan ekspor.

Apakah AC siap mengantisipasi ancaman dan peluang ini? Karena setelah menikmati Net Sales yang meningkat sejak tahun 1996 sampai tahun 2001, pada tahun 2002 jumlah penjualan dan jumlah produksi menurun bahkan Net Sales turun drastis dan mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Sebenarnya apa masalah yang menyebabkan profitabilitas dan Net Sales menurun? Apakah memang dipengaruhi oleh permintaan yang menurun? Berapa besar potensi yang hilang jika masalah tidak cepat diatasi?

Strategi apa yang sebaiknya dilakukan untuk memperbaiki profitabilitas? Apa yang perlu disiapkan untuk mendukung strategi tersebut ?

Tujuan karya tulis ini adalah mengidentifikasi masalah yang dihadapi perusahaan dan mencoba merumuskan strategi bersaing yang tepat untuk mempertahankan diri di pasar lokal dan mengembangkan keunggulan bersaing di pasar ekspor serta merekomendasikan action steps yang perlu dan dapat dilakukan oleh perusahaan.

Dengan menggunakan landasan teori dari literatur dan buku ilmiah lainnya, kasus nyata ini coba dianalisis secara deskriptif melalui penelitian kualitatif dan kuantitatif terhadap data mengenai kondisi perusahaan. dan melakukan pemecahan masalah yang ditemukan. Data primer dan sekunder diperoleh dari perusahaan, Gaikindo, InfoRDev. Indocommercial dan sumber lain. Data yang tidak kalah penting adalah hasil survei kepuasan pelanggan ekspor.

Ketatnya persaingan pasar lokal dan memburuknya kinerja AC dapat dilihat dari indikasi sebagai berikut: kapasitas produsen lokal jauh lebih besar dari permintaan pasar lokal, tahun 2002 pangsa pasar dan total penjualan AC menurun, pertumbuhan penjualan AC turun sejak tahun 1999 sedangkan pertumbuhan pasar lokal meningkat. Disisi lain, terdapat peluang yaitu permintaan ekspor meningkat dan harga jual untuk segmen ekspor juga lebih tinggi dibanding segmen Replacement lokal.

System thinking dapat menjelaskan kaitan masalah yang dialami AC dengan mudah. Kemampuan pengiriman yang buruk menyebabkan keterlambatan sehingga membuat pelanggan kecewa dan penjualan menjadi sulit serta Net Sales menurun, dan terjadi penumpukan order (backlog) sehingga sebagian order

tidak terpenuhi (back order), semakin banyak back order membuat produksi tidak dapat memenuhi jadwal pengiriman dengan baik sehingga terjadi loop perlambatan. Disisi lain, karena Net Sales menurun, sebagai kompensasinya AC berusaha keras mencari dan memperbanyak order baru (standing order) agar mendapatkan peningkatan Net Sales, maka terjadilah loop percepatan. Tumpukan order (backlog) yang semakin besar membutuhkan peningkatan kemampuan pengiriman, hal ini membutuhkan standar pengiriman yang lebih baik dan penambahan kapasitas atau perbaikan utilitas serta efisiensi produksi yang tidak dapat ditunda lagi, kemampuan produksi yang bertambah akan dapat melayani pengiriman lebih baik, sehingga terjadi loop percepatan.

Jadi masalah yang dihadapi AC adalah kemampuan produksi yang kurang baik, sehingga pengiriman produk sering terlambat. Jika kemampuan proses produksi tidak diperbaiki maka peningkatan order bukan membuat Net Sales meningkat akan tetapi malah membuat keterlambatan pengiriman semakin sering, Sebaliknya jika cepat diatasi maka dapat meningkatkan hasil produksi dan penjualan.

Untuk menciptakan competitive advantage, maka strategi yang cocok adalah sebagai berikut: strategi Internasional tingkat korporasi adalah strategi global dengan entry mode menggunakan exporting, strategi Internasional tingkat bisnis adalah strategi International cost leadership, strategi tingkat korporasi adalah integrasi vertikal dan horisontal, strategi tingkat bisnis adalah customer responsiveness, dan strategi fungsional adalah perbaikan customer response time. Dengan penerapan strategi tersebut maka perusahaan akan lebih fokus dalam menggarap pasar ekspor meskipun tidak harus melepas peluang yang ada di pasar lokal. Action steps yang perlu dilakukan adalah memperbaiki kemampuan proses produksi yang ada dengan cara-cara: Menjalankan preventive maintenance lebih serius agar waktu terbuang karena mesin rusak dapat ditekan. Mengatur line balancing lebih baik dengan memperbesar utilitas satu unit ketja agar unit ketja selanjutnya dapat optimal, seperti pada unit kerja dispencer pada bagian Spin on. Memperbaiki pasokan komponen (supply chain management) kepada line produksi agar tidak ada lagi waktu terbuang karena tunggu komponen dan perlu dibuatkan ketentuan pelaksanaan order ekspor.

Seperti juga sebuah karya tulis pada umumnya, karya akhir ini juga mempunyai kelemahan, yaitu sulitnya mendapatkan data yang valid tentang harga jual filter kompetitor dipasar lokal dan pasar luar negeri. Sangat menarik jika ada kesempatan melakukan studi lanjutan untuk mengetahui perbandingan harga jual per segmen antara AC dan kompetitor, baik dipasar lokal maupun pasar luar negeri.