

## **BAB 7**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

## **BAB 7.**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Dengan didasari oleh analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada Bab 5 dan Bab 6 terdahulu, maka pada bab ini akan diuraikan mengenai:

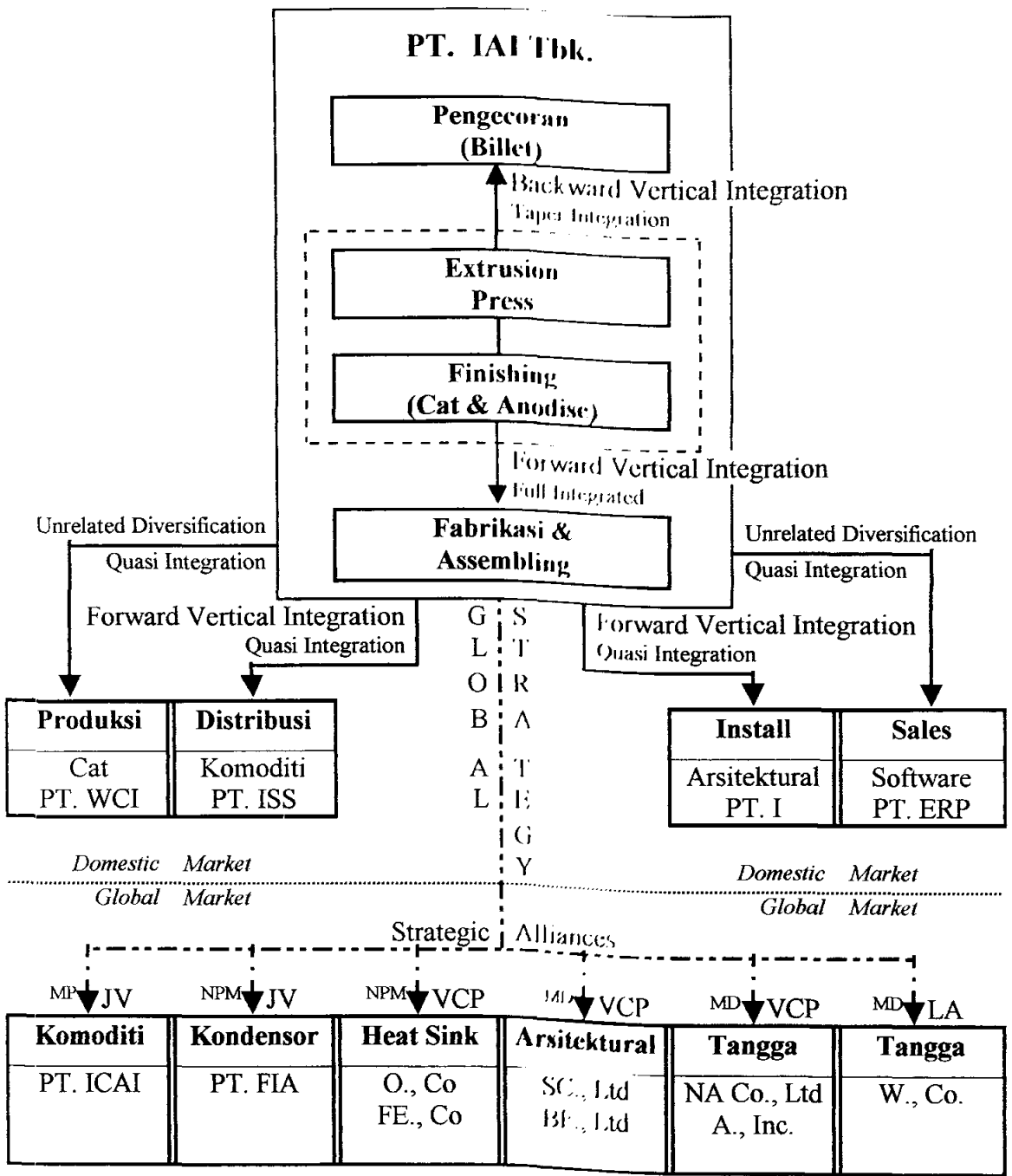
1. Kesimpulan yang didapat dari keseluruhan proses penelitian yang dilakukan terhadap langkah-langkah strategik IAI dalam membentuk *distinctive competencies* – nya.
2. Beberapa saran dengan tujuan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan untukantisipasi terhadap semakin ketatnya persaingan di masa mendatang.

#### **7.1. Simpulan**

Top manajemen IAI menyadari bahwa dengan kemampuan - *capabilities* awal yang dimilikinya; *extrusion* dan *finishing* saja, tidaklah cukup untuk dapat membentuk suatu kemampuan khusus - *core competencies* yang kuat. *Core competencies* yang kuat sangat dibutuhkan IAI untuk mencapai visinya yaitu:

Menjadi perusahaan aluminium terkemuka di Asia melalui: semangat inovasi, perbaikan secara berkesinambungan, komitmen bersama pada pertumbuhan yang positif.

Demi tercapainya visi tersebut langkah-langkah strategis telah dilakukan. Langkah-langkah tersebut dapat dilihat pada Bagan 7.1. di bawah ini.



**NOTE :**

□ = Internal Growth

- JV = Joint Venture
- VCP = Value Chain Partnership
- LA = Licensing Arrangement
- MP = Market Penetration
- MD = Market Development
- NPM = New Product, New Market

**Bagan 7.1. Langkah Strategik Pembentuk Distinctive Competencies IAI**

### 7.1.1. Corporate Strategy

Pertumbuhan merupakan jalan keluar untuk meningkatkan kemampuan IAI. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan *internal growth*. Pertumbuhan di dalam ini dilakukan dengan langkah *Vertical Integration* dan *Unrelated Diversification*.

Integrasi vertikal dilaksanakan pada dua arah yaitu: integrasi vertikal ke depan dan integrasi vertikal ke belakang. Integrasi vertikal ke depan dilakukan dengan menyediakan proses fabrikasi dan assembling. Sedangkan integrasi vertikal ke belakang dilakukan dengan menyediakan proses pengecoran *billet*.

Pada tahap berikutnya IAI memperkuat integrasi vertikalnya dengan membentuk dua anak perusahaan. Anak perusahaan yang pertama bergerak di bidang jalur distribusi untuk pasar domestik. Anak perusahaan kedua bergerak di bidang konstruksi – design dan install kulit luar gedung.

Pertumbuhan vertikal ke depan dan ke belakang ini telah membuat IAI menjadi perusahaan yang terintegrasi secara vertikal.

Selain pertumbuhan vertikal IAI juga melakukan *unrelated diversification* pada bidang: produksi cat dan penjualan software manufaktur. Pertumbuhan ini tidaklah terlalu memberikan pengaruh terhadap kemampuan dan daya saing IAI di pasar aluminium ekstrusion.

### 7.1.2. Global Strategy

IAI menjadi perusahaan aluminium ekstrusion yang terintegrasi secara vertikal. Terjadi perkembangan dalam *value chain*nya; dimulai dari proses pengecoran *billet* hingga ke proses fabrikasi-assembling. Dengan peningkatan kemampuan dan daya

saing ini maka IAI telah siap untuk berkembang di pasar domestik. Selain itu IAI telah meletakkan dasar untuk bisa masuk ke pasar global.

Produk aluminium ekstrusion merupakan produk standar yang bersifat global. Pada pasar global penekanan untuk mempunyai nilai-nilai lokal - *local responsiveness* tidaklah terlalu tinggi. Yang lebih dipentingkan adalah penekanan untuk masalah harga – *cost reduction*.

Dengan karakter pasar global seperti ini, maka IAI mengambil langkah strategik: Strategi Global (*Global Strategy*). IAI mengarah pada produk standar – global dengan pemenuhan tuntutan pasar akan reduksi harga. Hal ini dicapai dengan memperkuat integrasi vertikalnya.

### 7.1.3. Business Strategy

Dengan lebih terintegrasinya IAI secara vertikal maka, IAI telah siap untuk memasuki pasar global. Dengan adanya integrasi ke proses fabrikasi dan assembling maka pasar global potensial yang bisa dimasuki IAI menjadi semakin banyak. Dari hanya komoditi saja, kemudian bertambah dengan: arsitektur-gedung, elektronik-heat sink, kondensor AC, tangga.

IAI berusaha untuk memasuki pasar global secara langsung, tetapi hal ini tidak membuahkan hasil yang memuaskan. Belajar dari kegagalan ini IAI mengambil langkah Aliansi Strategis – *Strategic Alliances* dengan perusahaan luar negeri yang telah berpengalaman di bidangnya.

Tujuan pembentukan aliansi strategis ini adalah pengembangan pasar (*Market Development*), penetrasi pasar (*Market Penetration*) dan pengembangan produk baru

di pasar baru. Beberapa aliansi strategis yang dibentuk adalah: *Value Chain Partnership, Joint Venture, Licensing Arrangement*.

**IAI membentuk *distinctive competence*-nya dengan berkembang dan kuat di jalur *value chain*-nya melalui:**

Langkah strategi pertumbuhan vertikal (*vertical integration*)

1. Integrasi vertikal ke belakang (*backward vertical integration*). Proses pengecoran *billet*.
2. Integrasi vertikal ke depan (*forward vertical integration*). Proses fabrikasi dan assembling.
3. Integrasi vertikal ke depan (*forward vertical integration*). Pembentukan perusahaan baru untuk menangani jalur distribusi.
4. Integrasi vertikal ke depan (*forward vertical integration*). Pembentukan perusahaan baru untuk proses instal ke gedung di dalam negeri.

Aliansi strategis – *strategic alliances*.

1. *Value chain partnership* untuk produk arsitektural. Pengembangan ke pasar global.
2. *Value chain partnership* untuk produk tangga. Pengembangan ke pasar global.
3. *Value chain partnership* untuk produk heat sink. Produk baru ke pasar baru.
4. *Licensing arrangement* untuk produk tangga. Pengembangan ke pasar global.

5. *Joint venture* untuk produk komoditi. Penetrasi pasar.

6. *Joint venture* untuk produk kondensor AC. Produk baru ke pasar baru.

Dengan membentuk *distinctive competencies* sebagai perusahaan aluminium ekstrusion yang berkembang dan kuat di jalur *value chain*-nya, IAI telah memperkuat *competitive advantage*-nya di lingkungan persaingan produk aluminium ekstrusion. Baik di pasar domestik maupun di pasar global.

## 7.2. Saran

Dengan langkah-langkah strategis yang dilakukan, IAI telah benar-benar memperkuat *competencies*-nya sebagai perusahaan aluminium ekstrusion yang terintegrasi secara vertikal.

Pada beberapa aliansi strategis yang dilakukan terlihat bahwa untuk memasuki pasar global, IAI melakukan kerjasama dengan perusahaan global yang telah berpengalaman di pasar tertentu. Terdapat kesamaan di antara perusahaan tersebut. Perusahaan-perusahaan tersebut mempunyai keunggulan dalam hal:

1. Desain, riset dan pengembangan produk yang kuat.
2. Jaringan distribusi di pasar luar negeri.

Kedua hal di atas merupakan kelemahan IAI. Demi untuk mengembangkan dan meningkatkan terus *distinctive competencies*-nya, IAI disarankan untuk mempersiapkan diri melakukan langkah berikut:

## 1. Pengembangan kemampuan riset dan desain (R&D)

Pada saat ini IAI mempunyai ketergantungan yang tinggi terhadap perusahaan lain dalam hal riset dan desain produk. Kemampuan yang dimiliki IAI dalam bidang ini hanyalah terbatas untuk pasar domestik saja. Sedang untuk pasar global masih sangat lemah. Memang pernah dicoba tetapi gagal, karena desain IAI tidak memenuhi persyaratan standar internasional.

Pengembangan R&D memungkinkan untuk dilakukan saat ini. Dengan adanya aliansi strategis maka IAI mempunyai akses untuk belajar dalam hal desain ke rekan dalam aliansinya.

Diharapkan nantinya IAI bisa mengembangkan *distinctive competencies*-nya hingga ke level lebih tinggi yaitu membuat produk yang belum terpikirkan baik oleh pesaing maupun calon pelanggan sendiri. Menciptakan produk baru. Menciptakan kebutuhan yang benar-benar baru. Menumbuhkan *market* baru yang loyal.

## 2. Pengembangan *brand image* di pasar global

Desain produk untuk aliansi strategis yang terbentuk biasanya dimiliki oleh rekanan IAI. Pada kondisi ini *brand* utama yang tercantum di produk adalah *brand* dari rekanan. Dengan kondisi seperti ini maka nama IAI tidak akan bisa langsung dikenal oleh *customer*. Harus disusun langkah-langkah untuk memperkenalkan bahwa produk dengan *brand* rekanan tersebut diproduksi oleh IAI. Beberapa contoh yang dapat dilakukan adalah:

1. Membuat *press release*, iklan, selebaran, pengumuman yang menyatakan bahwa IAI melakukan produksi atau menerima lisensi dari rekanan.



2. Pemberian kata-kata “*Produced by IAI*”
3. Menampilkan *brand* IAI di bawah *brand* rekanan misalnya “*Werner by IAI.*”
4. Membuat produk baru dengan desain yang lebih bagus dari yang sudah ada.

### **3. Pengembangan jalur distribusi di pasar global**

Dengan pengalaman yang didapat pada saat membentuk jalur distribusi di pasar lokal, maka IAI dapat membentuk jalur distribusinya sendiri di pasar global. Bisa dilakukan dengan membangun jalur distribusi untuk pasar global yang belum terjangkau oleh jalur distribusi rekanan.

## **DAFTAR KEPUSTAKAAN**

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Australian Aluminium Council, (2001), *Aluminum The Right material in The Right Application – Assisting in Achieving The Goal of Environmental Sustainability*, The First Australasian – Pacific Aluminium Extrusion Conference 2001, Australian Aluminium Council, Australia, Sydney, June 21 – 22.
- Barney, Jay, B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Chokhani, Sudarshan, S. (2000), *Reshaping of The Indian Aluminium Extrusion Industry – Challenges and Opportunities*, Makalah disajikan dalam: The Seventh International Aluminium Extrusion Technology – ET 2000, Aluminium Extrusion Council – AEC, USA, Illinois, Chicago, May 16 – 19.
- Collis, David, J. & Cynthia A. Montgomery, (1998), *Corporate Strategy: A Resources Based Approach*, International Edition, Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Conserva, Mario, (2000), *Why Go For Aluminium Extrusions*, Makalah disajikan dalam: The Seventh International Aluminium Extrusion Technology – ET 2000, Aluminium Extrusion Council – AEC, USA, Illinois, Chicago, May 16 – 19.

- Creswell, Julie, (2002), Going For Broke, *Fortune*, Vol. 145, No. 4, February 18, 2002, 18 - 19.
- Fox, Justin, (2001), Baby, It's Cold Outside, *Fortune*, Vol. 144, No. 2, July 23, 2001, 20 - 22.
- Gonner, Johannes & W.C. Verloop, (2000), *Development of Value Added Extruded Products in The Rail, Shipbuilding and Electrical Market Supported by Finite Element Analysis*, Makalah disajikan dalam: The Seventh International Aluminium Extrusion Technology – ET 2000, Aluminium Extrusion Council – AEC, USA, Illinois, Chicago, May 16 – 19.
- Hill, Charless, W.L. & Gareth R. Jones, (1998), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Fourth Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Levitt, Theodore, (1983), The Globalisation of Markets, *Harvard Business Review*, May-June 1983, 92 - 102.
- Martin, Garry, (2001), *A Review of The Opportunities and Challenges for Aluminum Extrusions*, Makalah disajikan dalam: The First Australasian – Pacific Aluminium Extrusion Conference, Australian Aluminium Council, Australia, Sydney, June 21 - 22.

- May, Robin, F. (2001), *Durability of Aluminium – The Realities and The Myths*, Makalah disajikan dalam: The First Australasian – Pacific Aluminium Extrusion Conference, Australian Aluminium Council, Australia, Sydney, June 21 - 22.
- Moleong, Lexi, J. (2000), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cetakan ke Tiga Belas, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Porter, Michael, E. (1980), *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Agus Maulana, Tanpa Tahun, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Porter, Michael, E. (1993), *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Tim Penterjemah Binarupa Aksara, Cetakan Pertama, 1994, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Porter, Michael, E. (1996), What Is Strategy?, *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, 1998, 74 - 91.
- Prahalad, C.K. & Gary Hamel, (1990), The Core Competence of The Corporation, *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, 1998, 62 - 73.
- PT. Indal Aluminium Industry Tbk., (1994), *Annual Report 1994*.
- PT. Indal Aluminium Industry Tbk., (2000), *Annual Report 2000*.
- PT. Indal Aluminium Industry Tbk., (2001), *Annual Report 2001*.

- Rizzuto Jr, Anthony B. (2002), *Bearn Stearns Aluminum Industry Outlook*, Makalah disajikan dalam: Aluminum Association Spring Meeting, Aluminum Association, Washington D.C., March 27.
- Subiantoro, Abubakar, (2001), *An Overview of Extrusion Plants in Southeast Asia*, Makalah disajikan dalam: The Seventh Australasian Smelting Technology Conference and Workshops, The Australian Aluminium Industry, Australia, Melbourne, November 11 - 16.
- Tanpa Nama, (2002), International Figure of This Week, *Business Week*, May 13, 2002, 77.
- Walker Jr, Orville, C. & Harper W. Boyd Jr, & Jean Claude Larreche, (1999), *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, International Edition, Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Wheelen, Thomas. L. & David, J. Hunger, (2000), *Strategic Management And Business Policy; Entering 21<sup>st</sup> Century Global Society*, Seventh Edition, United States of America: Addison Wesley Longman, Inc.
- Wright, Peter & Mark J. Kroll, & John Parnell, (1998), *Strategic Management: Concept and Cases*, Fourth Edition, International Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

