Universitas Indonesia Library >> UI - Tesis Membership

Strategi persaingan dan pendanaan perusahaan dalam rangka menghadapi persaingan pada industri distribusi pupuk dan bahan kimia (studi kasus pt. xyz)

M. Yadi Permana, author

Deskripsi Lengkap: https://lib.ui.ac.id/detail?id=20460958&lokasi=lokal

---

Abstrak

ABSTRAK
Industri pupuk merupakan salah satu industri strategis nasional yang memperoleh perlakuan khusus dari pemerintah. Pemerintah melalui kebijakan tataniaga pupuk mengatur pola distribusi dan subsidi harga pupuk dalam rangka menjaga agar pupuk tersebut masih dapat terjangkau oleh petani kecil.

PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak dibidang distribusi produk pupuk dan bahan kimia. PT. XYZ merupakan anak perusahaan dari produsen pupuk yang sebagian besar sahamnya dikuasai oleh perusahaan induk melalui yayasan karyawannya. Sampai dengan tahun 2004, PT. XYZ masih mengandalkan perusahaan induknya sebagai' supher utama barang dagangannya.

Saat ini laba bersih PT. XYZ dalam tren menurun mulai dari tahun 2000 hingga tahun 2003. Pada tahun 2003, perusahaan untuk pertama kalinya mengalami kerugian. Penurunan laba perusahaan terutama disebabkan oleh menurunnya penjualan. Sedangkan kerugian perusahaan disebabkan oleh hapus buku piutang tak tertagih dari konsumennya.

Kondisi persaingan dalam industri distribusi pupuk sangat tinggi. Barriers to ent1y yang rendah menyebabkan jumlah perusahaan yang bermain di industri ini sangat banyak. Persaingan antar distributor yang tinggi sangat menguntungkan bagi konsumen pupuk, namun akibatnya bagi para distributor akan memperoleh profit margin yang tipis.

PT. XYZ yang berada pada kondisi diatas harus mengambillangkah yang tepat agar dapat tetap beroperasi secara profitable. Langkah pertama adalah melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan (SWOT). Dari analisis SWOT dilakukan pada perusahaan diketahui bahwa perusahaan memiliki posisi di kuadran satu, dengan strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal PT. XYZ adalah strategi Concentration Growth dan Market Development.

Dari analisis persaingan usaha yang dilakukan diketahui bahwa PT. XYZ memiliki posisi relatif yang lebih lemah dil)andingkan produsen. Hal ini dikarenakan PT. XYZ hanya bergantung pada perusahaan induknya sebagai suplier produknya. PT. XYZ juga hanya mengandalkan satu bank sebagai partner usaha. Posisi PT. XYZ dibandingkan dengan konsumennya juga relatif lemah karena konsumen memiliki banyak pilihan perusahaan lain yang menawarkan produk dengan harga dan mutu yang sama, dengan kata lain switching cost bagi konsumen rendah. Dalam industri distribusi pupuk sendiri memiliki rivalitas yang tinggi dengan jumlah pesaing yang meningkat dari tahun ke tahun.

Oleh karena itu perusahaan harus mengambil langkah strategis diantaranya melakukan diversifikasi pemasok barang dengan cara bekerja sama dengan produsen yang ada pada regional lain sehingga mengurangi ketergantungan dengan perusahaan induk dan memperluas daerah pemasarannya. PT. XYZ juga harus memanfaatkan peluang sebagai importir dan distributor pupuk majemuk dari luar negeri mengingat kebutuhan dalam negen yang meningkat namun belum dapat dipenuhi oleh produsen dalam negeri. Ancaman terhadap pemain baru tidak dapat dihindari oleh PT. XYZ. Oleh karena itu PT. XYZ harus tetap menjaga kualitas produk dan layanan yang tepat waktu dan jumlah bagi konsumennya.

Untuk menjaga agar tidak terjadi piutang macet dari konsumennya, PT. XYZ hendaknya Iebih selektif dalam memihh target segmen pemasarannya dengan Iebih memperhatikan tingkat profitabilitas dan risiko dari masing-masing segmen. Dalam menghadapi kebijakan cycle yang lebih pendek, pembiayaan hutang yang rendah, beban bunga yang ringan, dan penyebaran risiko bisnis dengan Bank sebagai pengelola layanan tersebut.

Strategi pendanaan perusahaan yang mendukung strategi Concentration Growth dan Market Development memiliki alternatif. Alternatif pertama adalah pendanaan dari hutang bank. Alternatif pertama ini dapat diaplikasikan untuk kondisi optimis dan moderat. Namun seandainya terjadi kondisi pesimis dimana perusahaan mengalami kesulitan dalam pemasaran maupun tingkat efisiensi perusahaan yang rendah, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam membayar bunga hutang dan pokok. Alternatif kedua adalah penerbitan surat hutang perusahaan yang memiliki opsi pada kuponnya. Dengan alternatif kedua ini perusahaan dapat dengan flexible menyesuaikan pengeluaran biaya bunga sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan sehingga instrumen ini sesuai digunakan untuk ketiga kondisi optimis, moderat, dan pesimis. Alternatif ketiga adalah penyertaan modal dari perusahaan Modal Ventura. Seperti alternatif kedua tadi, penyertaan modal ini cukup flexibel dan menguntungkan perusahaan karena biaya bunga atau

pengembalian yang diberikan kepada pemodal disesuaikan dengan keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Setelah menentukan langkah strategis baik jangka panjang dan jangka pendek, perencanaan keuangan dilakukan dengan menggunakan tiga kondisi yaitu moderat, pesimis, dan optimis. Masing-masing kondisi disesuaikan berdasarkan asumsi kondisi internal, eksternal dan strategi yang dipilih oleh perusahaan. Dari perencanaan yang dilakukan diperoleh expected net profit margin rata-rata 0.74% dengan standar deviasi 0,60%. Dengan melihat net profit margin yang tipis dan standar deviasi tersebut, perusahaan harus berhati-hati terhadap keputusan strategis yang diambil dan kondisi eksternal yang terjadi di lingkungan industrinya. Jika kondisi moderat dan optimis yang terjadi, perusahaan harus menjalankan strategi Concentration Growth dan Market Development. Sedangkan jika yang terjadi adalah kondisi pesimis, perusahaan harus mengambil strategi tum around. baru dari perusahaan induknya PT. XYZ harus mengimplementasikan Cash Management Bank Services. CMBS adalah Jasa yang diberikan oleh bank sebagai pihak independen yang ditunjuk dan dipercaya oleh para pihak untuk melakukan monitoring cash flow dan mengeksekusi suatu transaksi setelah kondisi yang dipersyaratkan terpenuhi. Dengan mengimplementasikan Iayanan tersebut, PT. XYZ memiliki keuntungan antara lain trade