

Analisis strategi bisnis industri valves di Kawasan Asia Tenggara: Studi kasus PT. Tyco valves & controls Indonesia

Riri Indriasari R. Zamani, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=96111&lokasi=lokal>

Abstrak

Perencanaan strategis merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah perusahaan, terlebih lagi dalam konteks bisnis internasional. Perencanaan strategis merupakan kebutuhan utama PT. Tyco Valves & Controls Indonesia (T.V.C.I.) dan subsidiarinya yang berada di kawasan Asia Tenggara, yaitu Brunei, Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand, dan Vietnam. Sebagai perusahaan yang sangat ekspansif baik dari sisi bisnis industri valves maupun korporasi dan kepemimpinan, T.V.C.I. cenderung lebih banyak menghadapi situasi ketidakpastian (uncertainty) dalam perkembangan bisnisnya di lingkungan global, khususnya di kawasan Asia Tenggara. Hal tersebut terkait dan timbul akibat perbedaan lokasi dan faktor geografis antar negara subsidiari, perbedaan regulasi, situasi ekonomi, dan sumber daya manusia, serta kondisi pasar dan persaingan yang semakin ketat oleh karena masuknya pemain-pemain baru dari India, Cina dan Taiwan serta pemain-pemain lokal yang cenderung ben-min di bawah harga pasar. Kondisi ini ditambah lagi dengan berbagai ancaman terorisme, bencana alam, wabah, dan lain sebagainya yang membawa pengaruh efek ketidakpastian luar biasa dalam dunia bisnis. Perubahan yang dramatis dan perkembangan teknologi juga menambah kerumitan untuk memprediksi atau bahkan mengontrol hal-hal tak terduga yang dapat mengancam kelangsungan bisnis industri valves. Adapun permasalahan-permasalahan tersebut tidak akan berdampak negatif dalam waktu dekat, tetapi strategi yang tepat harus direncanakan jauh hari sebelumnya.

Dalam pembahasan karya akhir ini, penulis menggunakan pendekatan ilmiah *strategic management* yang memfokuskan pada pembentukan formulasi strategi. Komponen-komponen utama yang membentuk formulasi strategi ini digunakan sebagai kerangka utama dalam melakukan analisis pembahasan. Adapun komponen-komponen tersebut adalah mengenai pengembangan misi dan tujuan suatu bisnis serta identifikasi pengaruh eksternal dan internal perusahaan dan terakhir merumuskan beberapa alternatif strategi sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan yang cenderung terjadi atau dengan memanfaatkan dan mengubah ketidakpastian tersebut menjadi sebuah kesempatan atau peluang bisnis. Untuk lebih memfokuskan pada lingkungan internal T.V.C.I., maka perlu diidentifikasi kembali kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang dimiliki saat ini. Kompetensi khusus berupa superioritas dari efisiensi, inovasi, kualitas, dan customer responsiveness dibutuhkan dalam upaya untuk mengembangkan keunggulan daya saing yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*). Demikian halnya dengan lingkungan eksternal T.V.C.I., juga akan difokuskan pada perubahan faktor-faktor lingkungan makro seperti perubahan ekonomi makro, sosial, regulasi pemerintahan, teknologi, dan hukum yang berdampak langsung pada kinerja T.V.C.I. saat ini. Sedangkan untuk lingkungan industri akan dibahas mengenai pemain-pemain dalam struktur industri valves dan konsumen yang akan dituju. Selanjutnya setelah terbentuknya penetapan misi dan tujuan, serta telah dilakukannya identifikasi dari peluang dan ancaman yang terdapat pada lingkungan eksternal, dan kompetensi khusus yang dimiliki beserta kelemahan-kelemahan yang terdapat

pada internal perusahaan, maka secara bersama dianalisis dengan menggunakan SWOT Analysis. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor eksternal dan internal secara sistematis untuk dapat merumuskan berbagai alternatif strategi perusahaan. Tahap akhir dari formulasi strategi adalah pemilihan strategi yang akan diterapkan pada perusahaan. Beberapa alternatif perumusan strategi hasil analisis SWOT tersebut, difokuskan dengan menggunakan konsep strategic business unit (cost leadership, differentiation, focus) yang dipadukan dengan konsep Finding Sense in Uncertainty (Charles Handy: 2004). Konsep ini turut digunakan dalam pembahasan dikarenakan pertimbangan terhadap perubahan yang terjadi secara drastis pada hampir semua faktor, akan langsung berdampak pada perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi pada struktur industri, khususnya pada industri valves. Perencanaan strategis akan sangat menentukan bagi keberhasilan T.V.C.I. di tengah persaingan industri valves di kawasan Asia Tenggara.

Dari keseluruhan kondisi-kondisi tersebut, diperlukan suatu komitmen yang kuat dari pihak manajemen PT. Tyco Valves & Controls Indonesia untuk mengembangkan usahanya, ditunjang dengan kompetensi khusus yang dimiliki, maka strategi utama yang sebaiknya diterapkan oleh PT. Tyco Valves & Controls Indonesia adalah leadership strategy, yaitu strategi yang berorientasi pada pertumbuhan usaha dalam lingkungan industri valves. di Indonesia khususnya dan kawasan Asia Tenggara pada umumnya, dengan upaya merebut market share dari pesaing atau kompetitor lain pada segmen proses industri lc-mil dan menengah.

Selanjutnya strategi pendukung yang sebaiknya digunakan oleh PT. Tyco Valves & Controls Indonesia untuk dapat mempertahankan posisi tersebut adalah dengan menerapkan navigating the edge of chaos (improvisasi). Improvisasi secara umum adalah segala sesuatu yang memungkinkan bagi tingkatan manajemen PT. Tyco Valves & Controls Indonesia untuk melanjutkan dan menciptakan penyesuaian terhadap perubahan pasar dan secara konsisten menggerakkan merek-merek valves yang ada ke berbagai segmen pasar yang ada. Adapun kunci sukses dari strategi ini berdasarkan pada kombinasi pada spesifikasi merek, inovasi produk dan biaya rendah untuk mencapai leadership pada setiap segmen pasar proses industri yang dimasuki. Adapun konsep kunci dari improvisasi ini yang harus diterapkan pada PT. Tyco Valves & Controls Indonesia, adalah adaptive culture (menciptakan keluwesan budaya perusahaan), semi-structure (menciptakan keluwesan struktur organisasi sekaligus diharapkan tidak terjadi kekacauan pada mekanisme struktur yang sedang berjalan), dan real-time communication (menciptakan komunikasi berdasarkan kelompok-kelompok fungsional yang bertemu secara berkala dan dipusatkan pada pelaksanaan waktu sesungguhnya).

Implikasi usaha PT. Tyco Valves & Controls Indonesia dalam menjalankan navigating the edge of chaos bagi seluruh tingkatan manajemen adalah memantapkan elemen-elemen struktur organisasi, menciptakan - sejumlah struktur komunikasi, dan membiarkan strategi tumbuh dengan sendirinya sesuai tuntutan perubahan pasar. Dampak langsung dari implikasi ini adalah tumbuhnya budaya perilaku mengatur sendiri atas perubahan yang terjadi, dan terlebih penting terhadap fleksibilitas strategi produk-produk yang dipasarkan. Jika manajemen PT. Tyco Valves & Controls Indonesia dapat mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan persaingan, teknologi, dan kebutuhan konsumen, akan mudah bagi perusahaan untuk mengendalikan biaya dan kualitas produk yang lebih baik dari kompetitor sehingga memungkinkan bagi perusahaan untuk terus melahirkan inovasi-inovasi untuk mengikuti perubahan pasar dari waktu ke waktu.

Demikianlah di bawah situasi yang terus berubah, tidak ada pilihan lain kecuali menciptakan strategi adaptif yang mampu membuat bisnis tetap relevan dan kompetitif. T.V.C.I. harus mampu memandang diri sebagai suatu portofolio inisiatif, bukan portofolio asset yang statis. T.V.C.I. harus mampu mengelompokkan inisiatif-inisiatif sedemikian rupa untuk menghasilkan sinergi sehingga pada saat ketidakpastian muncul, perusahaan dapat menemukan cara-cara strategis untuk mengubah arah dan melakukan adaptasi yang diperlukan. Kemampuan memprediksi yang diharapkan bukan sekedar antisipasi yang reaktif, namun lebih mengarah pada cara-cara mengembangkan kemampuan yang proaktif untuk membaca masa depan.

Strategic planning is an important thing to a company, especially in international business context. Strategic planning is the main need of PT. Tyco Valves & Controls, Indonesia (T.V.C.I.) and its subsidiary based in Southeast Asian countries such as Brunei, Malaysia, Philippines, Singapore, Thailand, and Vietnam. As a highly expansive company, both in terms of valve industry and corporation and leadership, T.V.C.I. tends to more encounter uncertainty situation with respect to its business development in a global environment, especially in Southeast Asia region. It relates to and caused by location difference and geographical factor among subsidiaries, differences in regulation, economic situation, human resources and market condition, and a tighter competition due to the advent of new entrants from China and Taiwan and local new entrants that likely charge lower price than the market price. It is confounded with various terrorism threatens, natural disaster, epidemic, etc., giving an extraordinary effect of uncertainty to the business world. Dramatic changes and technology advances also increase complexity in predicting or even controlling? unexpected things that may threaten the survival of valves industry. Such the above problems will not give negative impacts in the near future, but a proper strategy should be planned long before.

In this final work, Author uses a scientific approach of strategic management focusing on the formation of strategy formula. The main components shaping this strategy formula are utilized as the main framework in performing discussion analysis. Such those components are concerning the development of mission and goals of a business and identification of both external and internal influences and, finally, the formulation of several strategy alternatives as an anticipation to likely changes or the use and transformation of that uncertainty into business opportunities. In order to more focus on the internal environment of T.V.C.I., it is necessary to reidentify distinctive competences the company has these days. Distinctive competences in forms of superiorities in efficiency, innovation, quality, and customer responsiveness are needed to develop sustainable competitive advantages. Regarding the external environment of T.V.C.I., the company will focus on the changing macro environment factors such as macroeconomic, social, regulation/government, technology, and legal changes, that directly influence the performance of T.V.C.I. nowadays. While, with respect to the industrial environment, there will be a discussion on players in the structure of valves industry and the targeted consumers. Then, after setting the mission and goals and identifying threats and opportunities of the external environment and distinctive competences along with weaknesses inside the company, together they are analyzed using SWOT Analysis. SWOT Analysis is employed to identify various external and internal factors systematically to formulate numerous strategy alternatives of the company. The final stage of strategy formulation is strategy selection applied then to the company. Some those of formulated strategy alternatives as a result of that SWOT Analysis are focused using a concept of strategy business unit (differentiation, cost leadership, focus) in combination with a concept of Finding Sense in Uncertainty (Charles Handy: 2004). This concept is also included in the discussion because a consideration of dramatic changes in almost all factors will directly influence rapid, unpredictable changes

in industrial structure, in particular valves industry. Strategic planning will highly determine the success of T.V.C.I. in the middle of competitive valves industry in Southeast Asia region.

Of the abovementioned conditions, a tough commitment by management of PT. Tyco Valves & Controls Indonesia is required to develop its business. Supported by distinctive competences it has, the main strategy best applied by PT. Tyco Valves & Controls Indonesia is the leadership strategy, that is that strategy oriented to the growth of valves industry in Indonesia in particular and Southeast Asia region in general by taking and increasing market shares from other competitors in the low and medium scale industrial segments.

Furthermore, supporting strategy best used by PT. Tyco Valves & Controls Indonesia for the purpose of maintaining such a position is navigating the edge of chaos (improvisation). In general term, improvisation is anything possible to continue and create adjustment to the changing markets and consistently move the existing valves trademark to the various market segments on hand. The success key of the strategy is a combination of trademark specification, product innovation and low cost to reach a leadership in every industrial market segments it enters. Whereas, the key concept of improvisation to implement to PT. Tyco Valves & Controls Indonesia is adaptive culture (generating flexibility in corporate culture), semi-structure (making flexibility in organizational structure while expecting no chaos to the structural mechanism in operation), and real-time communication (creating functional group-based communications periodically met and oriented to a real time implementation).

Business implications of PT. Tyco Valves & Controls Indonesia, in running navigating the edge of chaos, for all levels of management is to establish elements of organizational structure, produce a number of communication structures, and make a strategy thriving automatically according to the market changes. A direct impact of implication is growth of self-regulating culture with respect to the existing changes and, more importantly, to strategy flexibility of the marketed products. If the management of PT. Tyco Valves & Controls Indonesia is able to adapt to the changes in competition, technology, and customers' needs properly, it will be easy for the company to control cost and product quality, better than competitors, to make possible for the company to create innovations to follow market changes over time.

Under an ever-changing situation, there is no other choices but creating an adaptive strategy able to make business relevant and competitive. T.V.C.I. should be able to view itself an initiative portfolio, not a static asset portfolio. T.V.C.I. should be capable of grouping initiative generate a synergy in such a manner that, at time of uncertainty, it can find out strategic ways to switch its direction and adapt as necessary. The expected capability of predicting is not for a reactive anticipation, but more for the way the company develops its proactive capability of understanding the future.</i>