GAMBARAN RANTAI NILAI KOMPONEN OTOMOTIF

Justifikasi Pasar Dan Strategi Peningkatan Pasar Komponen Dalam Negeri

Agustus 2007 – KOORDINATOR TEKHNIKAL SENADA
Laporan ini disusun untuk ditelaah oleh the United States Agency for International Development. Laporan ini disusun oleh **DAI**.

GAMBARAN RANTAI NILAI KOMPONEN OTOMOTIF

Justifikasi Pasar Dan Strategi Peningkatan Pasar Komponen Dalam Negeri

PERNYATAAN

Pandangan yang dimuat dalam laporan ini tidak mencerminkan pandangan the United States Agency for International Development maupun Pemerintah Amerika Serikat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Laporan ini dapat dibuat berkat dukungan dari *the United States Agency for International Development* (USAID). Penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada perwakilan dari penyedia *business development service* (BDS), asosiasi industri, perusahaan, badan pemerintah dan lembaga donor lainnya yang telah begitu mendukung kami dengan cara memberikan pengetahuan dan pengalamannya mengenai sektor komponen otomotif dan berbagai model dan metode yang digunakan untuk meningkatkan pemasok inti dalam rantai nilai komponen otomotif. Laporan ini adalah hasil kerja dari *Upgrading Research and Analysis Activity* (Maret – Mei 2007) yang diselesaikan oleh SENADA dengan bantuan dari dua konsultan teknis jangka pendek (STTA), yakni Bapak Abdul Manaf dan Bapak Yanli Rachman.

Penulis:

Caesar Layton (*Senior Industry Advisor* SENADA)
Januar Rustandie (*Industry Advisor* SENADA)

Kontributor Lainnya:

Abdul Manaf (*Independent Consultant*)
Yanli Rachman (*Independent Consultant*)
Edry Siswandi (*Industry Advisor* SENADA)
Ferry Dzulkifli (*Industry Advisor* SENADA)
Kusnadi Soebrata (*Industry Advisor* SENADA)
Muhamad Irfan (*Industry Advisor* SENADA)
Sheliagus Suyadi (*Industry Advisor* SENADA)
Widodo Hardjono (*Industry Advisor* SENADA)

AKRONIM DAN SINGKATAN

ASBEKINDO	Asosiasi Bengkel Kendaraan Indonesia
ATPM	Agen Tunggal Pemegang Merk
BDS	Business Development Services
BSN	Badan Standar Nasional
BTMP	Badan Termodinamika Motor Propulsi
IATO	Ikatan Ahli Teknik Otomotif
ISO/TS	International Standard Organization/ Technical Standard
JASO	Japan Automotive Standard Organization
JIS	Japan Industrial Standards
KAN	Komite Akreditasi Nasional
LUK	Lembaga Uji Konstruksi
LSPro	Lembaga Sertifikasi Produk
REM	Replacement Equipment Manufacturing
SAE	Society of Automotive Engineers
SNI	Standard National Indonesia
SOI	Sentra Otomotif Indonesia
OEM	Original Equipment Manufacturer
QCD	Quality-Cost-Delivery

DAFTAR ISI

I. RINGKASAN EKSEKUTIF 6

II. GAMBARAN PASAR 8

2.1 Gambaran rantai Nilai dan Pasar Industri Komponen 8

2.2 Peluang dalam Menargetkan Produsen Lapis 2 dan 3 12

2.3 Peluang di Segmentasi Pasar Purna Jual Domestik 13

2.4 Peluang Di Komponen Non-OEM 14

2.5 Branding danPotensi Pasar Seals of Quality 15

III. PENDEKATAN LINTAS BIDANG 17

3.1 Pasar - Produk - Standar - Upgrading - Sertifikasi – Pasar 17

3.2 Fokus pada Pasar Menengah dan Pasar Purna Jual Menengah 18

3.3 Upgrading Melalui Pengadopsian Standar Produk / Proses 18

3.4 Menggunakan Seals of Quality / Merek untuk Mentransfer Standar Berbasis Industri 19

3.5 Fokus pada Standar Berbasis Pasar atau Konsumen 20

3.6 Memanfaatkan Badan Akreditasi, Pengujian dan Evaluasi Resmi 21

IV. GAMBARAN RINGKAS MODEL UPGRADING PEMASOK LAPIS 2 dan 3 22

4.1 Model 1 — Seal of Quality Asosiasi Distributor dan BDS 22

4.2 Model 2 — Seal of Quality Distributor OEM dan BDS 25

4.3 Model 3 — Standar dan *Branding* Bengkel Kendaraan 28

V. HASIL YANG DIHARAPKAN 31

LAMPIRAN 34

I. Daftar Kontak Pertemuan / Perusahaan yang Disurvei 34

II. Definisi dan Gambaran Tata Kelola Rantai Nilai 35

I. RINGKASAN EKSEKUTIF

Industri komponen otomotif Indonesia baik untuk mobil dan sepeda motor adalah salah satu rantai nilai industri yang berkembang sangat pesat, bernilai paling tinggi dan paling menjanjikan di Indonesia. Secara historikal, produsen asing seperti Honda, Yamaha dan Suzuki., telah menjadi penggerak industri yang dominant yang menguasai segmen pasar komponen perakitan dan suku cadang yang bernilai paling tinggi – baik pasar ekspor maupun dalam negeri. Sejalan dengan meluasnya permintaan untuk komponen (khususnya suku cadang sepeda motor) sejak krisis tahun 1998, pasar komponen dalam negeri berkembang karena pelanggan menuntut lebih banyak pilihan jenis dan harga produk. Faktor-faktor ini telah menciptakan peluang untuk masuk ke pasar tersebut.

Untuk memenuhi permintaan yang semakin meningkat ini, banyak produsen skala kecil dan menengah memasuki pasar tersebut, sehingga semakin memperluas pasar purna jual (*aftermarket*) atau pasar komponen suku cadang non-orisinil dalam negeri yang sudah besar dan menguntungkan tersebut. Kedua pasar itu didominasi oleh barang non-merek, relatif bermutu rendah dan *hyper-price sensitive* alias paling murah. Pasar purna jual ini, yang utamanya dipasok oleh peritel bengkel perbaikan kecil, terus berkembang sebagai alternatif bagi pelanggan yang tidak ingin, tidak mampu membeli suku cadang asli dengan merek terkenal dan harga paling mahal.

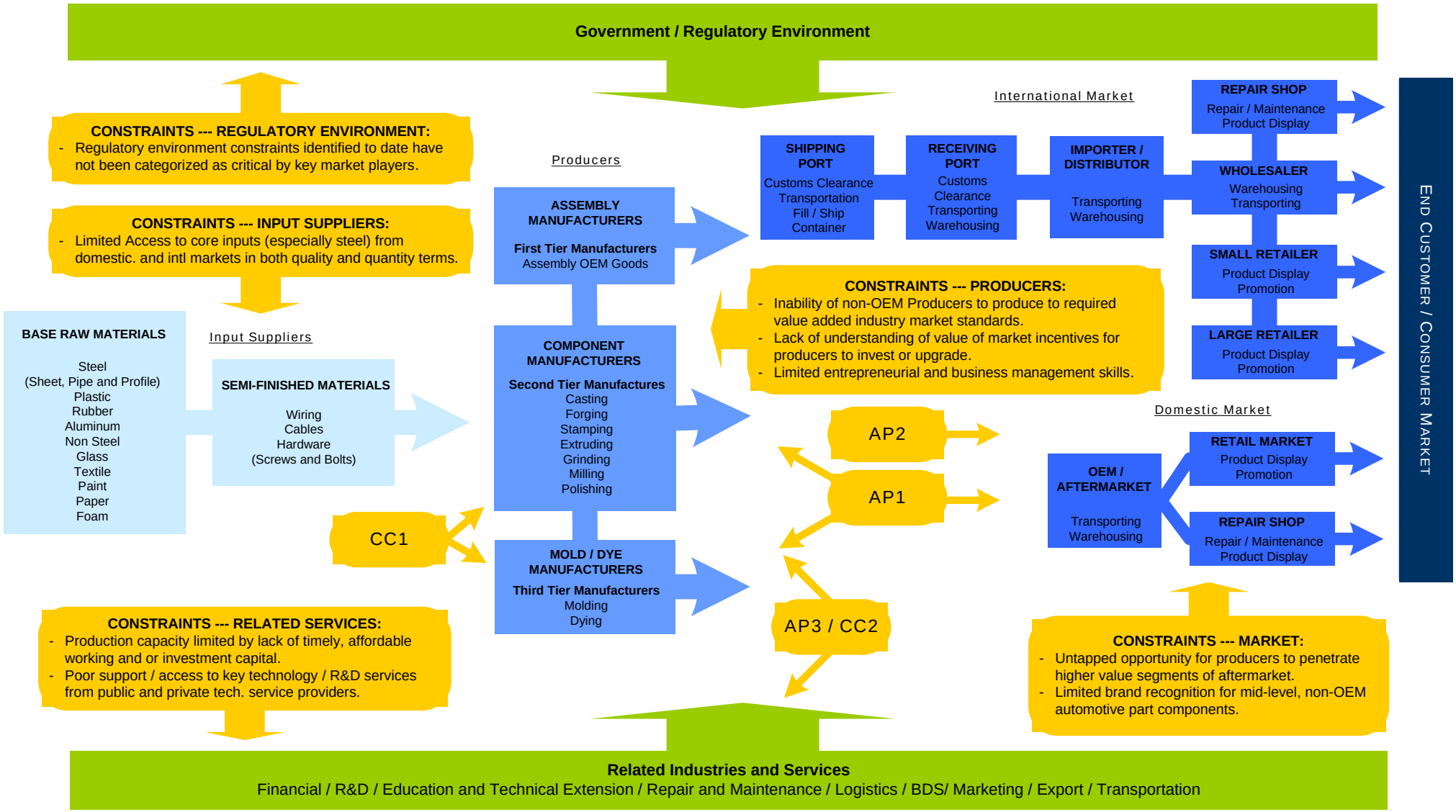
Kehadiran pasar tersebut yang menjual barang di bawah harga standar semakin menekan nilai suku cadang yang biasanya paling cepat rusak (*fast-moving parts*). Produsen komponen lapis 2 dan 3 dalam negeri semakin tidak mampu bersaing dalam harga di lapis dasar pasar purna jual tersebut dan tidak dapat bersaing langsung dengan produsen lapis 1 untuk pasar suku cadang asli bermerek karena masalah mutu dan kurangnya skala ekonomi. Pasar pun bereaksi mengikuti perkembangan tersebut dan segmen pasar purna jual menengah dalam negeri yang dirintis melalui merek dan waralaba seperti Indoparts, Auto Bridal, Sakura dan FAST dengan cepat mulai berkembang.

SENADA telah mengidentifikasi segmen ini sebagai peluang pasar utama (*prime end-market*) yang dapat diangkat untuk meningkatkan daya saing produsen komponen otomotif lapis 2 dan 3. Laporan ini akan merinci tiga ***Model Pemasok Komponen Otomotif Lapis 2 dan 3*** yang telah diluncurkan oleh SENADA pada bulan Juni 2007. Ketiga model tersebut akan menggunakan merek berbasis industri dan segel mutu (*seal of quality*) serta alih teknologi hilir yang lebih baik, guna meningkatkan perusahaan dan mendorong penetrasi komponen bernilai lebih tinggi tertentu yang dijual di pasar menengah baru.

Ketiga model SENADA tersebut akan berujung pada kegiatan peningkatan (*upgrading*) perusahaan kecil yang penting bagi terjadinya peralihan pasar yang sistematik ini. Hal ini dicapai dengan mengembangkan atau memperkuat insentif pasar yang penting antara produsen, penyedia *business development service* (BDS), asosiasi usaha dan pedagang grosir/bengkel. SENADA akan memfasilitasi model tersebut, mengidentifikasi mitra tertentu, membangun jaringan dan hubungan pasar, memberikan pendampingan teknis, dan jika diperlukan, mensubsidi secara strategis resiko finansial. SENADA tidak akan menghambat atau mengganggu transaksi pasar dengan berperan serta langsung dalam model *upgrading*.

Prakarsa Peningkatan Pemasok Komponen Otomotif Lapis 2 dan 3 adalah satu kegiatan yang saat ini sedang diimplementasikan guna meningkatkan daya saing rantai nilai komponen otomotif Indonesia. Skema di halaman berikut menunjukkan di mana ***Prakarsa Peningkatan Pemasok Komponen Otomotif Lapis 2 dan 3*** (lihat simbol "AP1") akan mempengaruhi rantai nilai industri komponen otomotif dan bagaimana prakarsa tersebut berkaitan dengan prakarsa komponen otomotif SENADA lainnya yang saat ini sedang dipertimbangkan.

AUTOMOTIVE PARTS VALUE CHAIN OVERVIEW: CRITICAL CONSTRAINTS IDENTIFIED AND SENADA IVC ACTIVITIES



Key

- **Input Suppliers**
- **Producers**
- **Market**
- **Related Services And Regulatory Environment**
- **Constraints / Opportunities / IVC Activities**

AP1 – 2nd / 3rd Tier Supplier Upgrading Initiative. Mid-market segmentation through branding / seal of quality.
AP2 – "Upgrading Model" Market Socialization. Market value added benefits and value of AP1 upgrading models.
AP3 – BDS-Producer Linkages Development Initiative. Increase access to critical technical upgrading skills.
CC1 – Improve proficiency of, and access to, critical business management skills.
CC2 – Improve producers access to bank credit, especially working and investment capital.

SENADA Autopart IVC Activities

II. GAMBARAN PASAR

Pasar komponen dalam negeri di Indonesia memberikan peluang bagi upaya perbaikan dan peningkatan daya saing. SENADA memilih untuk fokus pada pasar domestik terlebih dahulu, kemudian pasar ekspor karena menilik pentingnya ekonomi pasar domestik bagi Indonesia selama ini, pertumbuhan pasar domestik yang kuat belakangan ini dan peluang segmentasi pasar menengah domestik baru. Sebagian besar pertumbuhan domestik ini karena adanya liberalisasi pasar umum dan peralihan struktur tata kelola rantai nilai dari struktur yang lebih terintegrasi dan hierarkis menjadi pasar yang yang lebih jelas dan seimbang dengan permintaan hilir berasal dari sejumlah besar perusahaan terkemuka dan pasar purna jual yang semakin menjamur. [1]

Pertumbuhan dan peluang di pasar ekspor juga patut dicatat. Pasar ekspor untuk komponen telah berkembang sangat pesat sejak krisis 1998 – lebih disebabkan karena efek depresiasi rupiah yang besar daripada meningkatnya daya saing industri. Walau keunggulan komparatif ini hilang karena menguatnya rupiah dan perkembangan ekspor secara besar-besaran di tingkat regional, ada beberapa peluang pasar ekspor yang sedang ditelaah oleh SENADA. Model peningkatan domestik sebagaimana digambarkan dalam laporan ini dapat menjadi batu loncatan bagi ekspansi selanjutnya ke pasar ekspor. Jika berhasil, SENADA bisa mengembangkan strategi promosi ekspor di akhir tahun 2007.

2.1 GAMBARAN RANTAI NILAI DAN PASAR INDUSTRI KOMPONEN

Gambaran Pasar: Industri otomotif, termasuk perakitan, bodi dan komponen adalah salah satu pasar tertua, terbesar dan paling signifikan di Indonesia. Pasar tersebut terus pulih dari krisis 1998 dengan jumlah perusahaan yang semakin banyak (sekitar 445 per 2005[2]); menyerap tenaga kerja yang semakin banyak pula (sekitar 185.000 hingga 204.596, dengan kira-kira 75.000 hingga 100.000 orang bekerja di perusahaan manufaktur lapir 2 dan 3); dan pertumbuhan yang kuat di investasi dan belanja bernilai tambah untuk riset dan pengembangan sumber daya manusia.[3]

Permintaan pasar domestik secara historis telah menjadi pendorong bagi industri perakitan dan komponen otomotif.[4] Permintaan tersebut tetap ada hingga hari ini karena pasar komponen otomotif dalam negeri didukung oleh pertumbuhan yang kuat di pasar perakitan sepeda motor dan mobil serta pertumbuhan lanjutan di pasar suku cadang yang dijual utamanya di pasar purna jual (*aftermarket*).

Harus ada perhatian khusus bagi permintaan yang semakin tinggi untuk sepeda motor di dalam negeri. Di daerah pinggiran maupun perkotaan, sepeda motor telah menjadi alat transportasi alternatif karena harganya yang terjangkau dan adanya dukungan pinjaman dari perusahaan pendanaan[5], dan sepeda motor irit bahan bakar.[6] Tabel 1 di halaman berikut menunjukkan

---

1 Silakan lihat Lampiran 2 untuk informasi dan penjelasan lebih lanjut mengenai berbagai tingkat tata kelola rantai nilai dan bagaimana berbagai tata kelola tersebut mempengaruhi hubungan rantai nilai industri

2 Data 2005 Dari 445, kira-kira 57 berasal dari industri perakitan dan karoseri mobil, 77 dalam industri perakitan sepeda motor, dan 350 dalam industri komponen *"Commodity Profile Series - Indonesian Automotive Components. A Trade Research Publication of the Trade Research and Development Agency. January 2007. Ministry of Trade - Indonesia."*

3 Ini mencakup penanaman modal dalam negeri (PMDN) dan penanaman modal asing (PMA)langsung Di tahun 2005 ada lebih dari Rp 13 9 triliun PMDN, yang dibagi menjadi kira-kira Rp 3,5 triliun untuk mobil, Rp 3 triliun untuk sepeda motor, dan Rp 7,5 triliun untuk komponen otomotif) Ibid

4 Secara historis kebijakan ekonomi Indonesia secara khusus mendukung dan melindungi pasar otomotif dalam negeri melalui deregulasi peraturan daerah dan mendukung pembatasan impor mulai tahun 1960an *Aswichahyono, Atje and Wie, "Indonesia's Industrial Competitiveness: A study of the Garment, Auto Part and Electronic Component Industries. Development Economics Research Group, The World Bank. Jakarta, March 2005.*

5 Rata-rata dan untuk sebagian besar skema pendanaan, kreditur hanya perlu memberikan uang muka sebesar Rp 500 000

6 "*Iklim Daya Saing Indonesia – Kondisi Saat Ini. Terbitan DAI – Diterbitkan Maret 2006. Program Daya Saing SENADA / USAID".*

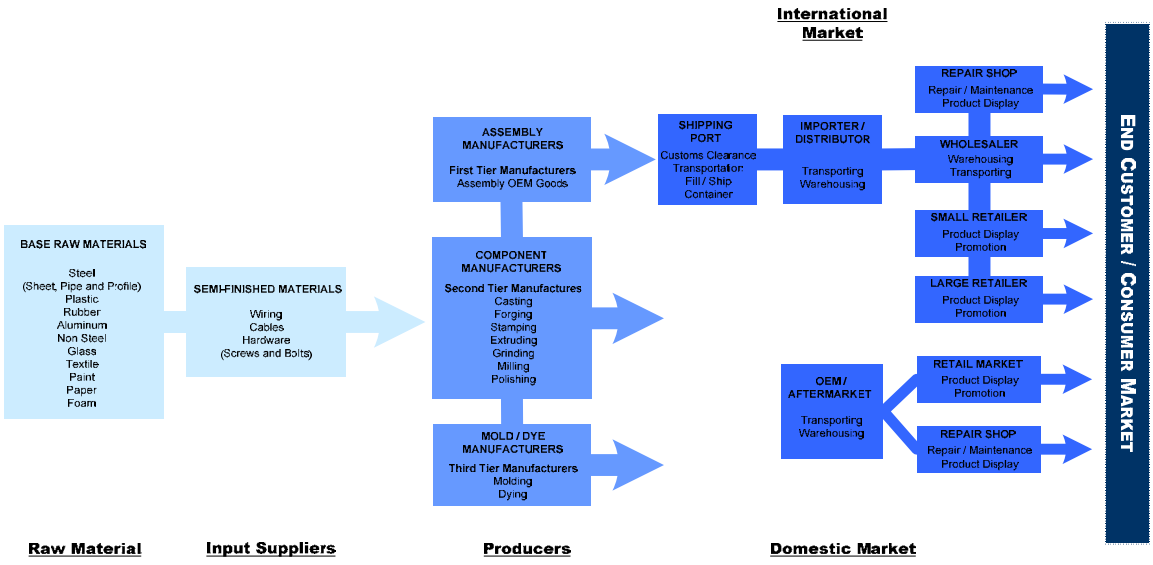
peningkatan yang tajam pada permintaan kendaraan bermotor dalam negeri (baik mobil maupun sepeda motor) yang dirakit di Indonesia sepanjang periode 2001-2006.

(Unit)	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Mobil						
Toyota	79,554	84,313	100,860	131,940	182,767	123,703
Mitsubishi	66,106	75,390	77,104	89,590	89,158	47,023
Suzuki	53,190	63,515	70,154	82,242	87,274	44,760
Daihatsu	31,299	20,288	21,698	47,621	53,750	33,021
Honda	11,423	13,113	21,650	46,500	48,762	30,000
Isuzu	31,299	26,335	19,779	23,457	25,010	16,605
Others	26,758	34,988	43,089	61,945	47,120	23,771
Total	**299,629**	**317,942**	**354,334**	**483,295**	**533,841**	**318,883**
Sepeda Motor						
Honda	932,178	1,437,068	1,576,694	2,035,711	2,648,190	2,340,168
Suzuki	294,037	440,579	583,944	844,232	1,091,962	568,041
Kawasaki	45,292	43,865	60,732	105,057	74,128	33,686
Yamaha	299,074	352,145	568,159	874,388	1,224,595	1,458,561
Others	5,207	13,807	20,655	28,287	35,329	26,379
Total	1,575,788	2,287,464	2,810,184	3,887,675	5,074,204	4,426,835

Tabel 1 – Volume Produksi Mobil dan Sepeda Motor di Indonesia 2001-2006

Seiring dengan terus berkembangnya permintaan akan mobil dan sepeda motor, kebutuhan akan pemasok yang produktif, efisien dan bermutu yang dapat memasok komponen perakitan dan penggantian secara memadai dengan mutu bagus terjamin, harga kompetitif dan pengiriman tepat waktu. Walau terhambat selama beberapa dekade karena adanya kebijakan proteksi yang akhirnya juga gagal dan masuknya banyak pesaing asing belakangan ini, sektor komponen cenderung mampu untuk memenuhi permintaan domestik ini dengan lebih banyak komponen dan suku cadang buatan dalam negeri dan bermutu tinggi.

Gambaran Rantai Nilai Industri. Gambar 2 di halaman berikut menunjukkan dua pasar utama Indonesia untuk komponen otomotif dalam negeri: (1) *original equipment market* (OEM) (pasar perlengkapan orisinil), untuk komponen yang dibuat untuk industri perakitan dalam dan luar negeri; dan (2) *aftermarket* (pasar purna jual), atau juga disebut sebagai *replacement equipment market* (REM) (pasar perlengkapan penggantian), untuk komponen perawatan dan penggantian dalam negeri dan ekspor. Komponen otomotif selanjutnya dapat dibagi menjadi enam kategori komponen utama, yakni (a) komponen mesin, (b) komponen kelistrikan, (c) komponen unit transmisi penggerak, (d) komponen suspensi/peredam kejut, (e)komponen casis, dan (f) komponen bodi mobil.

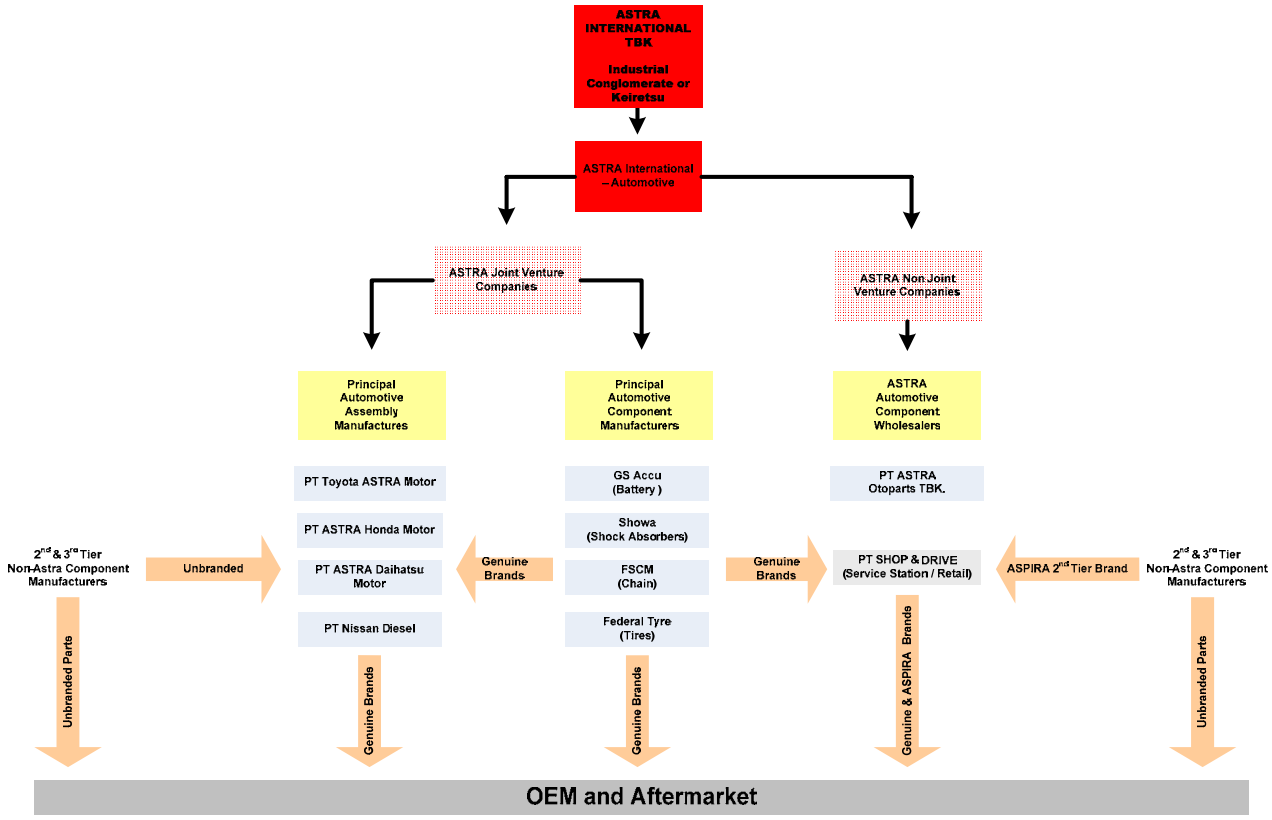


*Gambar 2 –**Rantai Nilai Komponen Otomotif***

Produsen lapis pertama atau OEM (juga dikenal di pasar sebagai manufaktur perakitan) mendominasi pasar untuk komponen penggantian dan perakitan otomotif dan sepeda motor bermerek atau "*genuine*". Sebagaimana diperkirakan, produsen OEM ini berkonsentrasi pada produk *fast-moving* yang bernilai paling tinggi, termasuk:

- Sistem kelistrikan mesin (aki, kabel aki, jaringan kabel kelistrikan (*wiring harness*), starter dan lampu halogen).
- Sistem Mesin (filter udara/oli, gasket BBM/katup, dan piston).
- Sistem Rem (sepatu rem, kanvas rem, dan rem cakram (*disc brakes*).
- Sistem Pendingin (sistem AC, Freon dan regulator kaca pintu).
- Bodi dan frame (casis, *frame* pintu, kunci pintu, dan regulator kaca pintu).
- Produk plastik (*injection molding*, boks wadah plastik dan kaca).
- Sistem suspensi (peredam kejut, garpu depan dan *dampfers*).
- Beragam produk plastik, karen dan baja tempaan (dongkrak mekanis, kunci-kunci, garpu batang kemudi (*steering knuckles*) dan *under bracket*)

Pemasok komponen lapis pertama biasanya adalah perusahaan *joint-venture* atau penanaman modal asing (antara lain ASTRA-Toyota, ASTRA-Nissan, atau Indopart-Suzuki) yang memiliki proses dan teknologi bersertifikat *quality-cost-delivery (QCD)*. Kebanyakan perusahaan *joint ventures* ini di bawah kendali konglomerasi Jepang bergaya *keiretsu* (antara lain ASTRA International atau Indomobil Sukses Makmur) yang terdiri atas prinsipal perusahaan perakitan *joint-venture*. Perusahaan ini utamanya fokus pada pembuatan komponen untuk pasar perakitan lapis 1 (mobil dan sepeda motor), yang dijual dengan merek OEM terkenal (contohnya, GS Accu, Showa, dan FSCM). Pemasok lapis pertama juga menjual komponen asli atau *genuine* secara langsung ke konsumen melalui distributor resmi /pedagang grosir lapis satu bersertifikat dan bahkan di pasar purna jual melalui anak perusahaan. Skema di halaman selanjutnya ini menggambarkan struktur tersebut, yang menunjukkan ASTRA group dan jaringan pemasok lapis 1 yang berperan serta sebagai sebuah contoh.



Gambar 3 - ***ASTRA International TBK. (Perlu dicatat bahwa ada lebih banyak "distributor komponen otomotif" prinsipal dari yang ada di atas.)***

Sementara itu, pemasok lapis 2 yang mampu mematuhi persyaratan QCD yang ketat juga berperan penting dalam membantu perusahaan lapis 1 untuk memenuhi permintaan produksi mereka. Namun, karena sebagian besar pemasok lapis 2 berspesialisasi di bidang manufaktur tertentu, mereka tidak dapat memproduksi semua komponen yang diperlukan untuk satu kendaraan mobil atau sepeda motor. Akibatnya, pemasok lapis 1 biasanya meng-*outsource* ke beberapa pemasok lapis 2 untuk memproduksi semua komponen yang dibutuhkan untuk merakit kendaraan secara utuh. Strategi ini bertujuan untuk untuk memaksimalkan akurasi produksi dan efisiensi waktu.

Menariknya, selain memenuhi ketentuan kontrak mereka dengan pemasok lapis satu, pemasok lapis 2 kini mulai mengembangkan perusahaannya sendiri, terlepas dari mitra lapis 1-nya, dan memproduksi sejumlah komponen untuk pasar purna jual. Komponen yang diproduksi oleh produsen lapis 2 tersebut dijual melalui distributor lapis 2 OEM maupun non-OEM dan dipasarkan dengan atau tanpa menggunakan merek tertentu. Contoh merek OEM antara lain ASPIRA, Indoparts atau Shop-n-Drive, sementara merek distributor lapis 2 non-OEM misalnya Sakura atau Auto Diesel Radiators.

Ada beragam contoh kasus bagaimana industri manufaktur komponen otomotif Indonesia memerlukan keterlibatan perusahaan berskala kecil, menengah dan besar. Produsen lapis satu biasanya memberikan kepada mitra pemasok lapis 2-nya bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi komponen yang dibutuhkan. Selain itu, produksi komponen otomotif umumnya menggunakan berbagai macam peralatan *dyes* atau *molds* yang tidak diproduksi sendiri oleh pemasok lapis 2. Oleh karenanya, pemasok lapis 2 sering melimpahkan pekerjaan ini ke pemasok lapis 3 (antara lain Cipta Sinergi Manufacturing). Pada tingkat ini banyak UKM yang terlibat di dalamnya.

Komponen dan suku cadang asli yang bernilai paling tinggi biasanya didistribusikan melalui jaringan dealer dan bengkel resmi yang dimiliki Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM). Untuk segmen komponen yang bernilai dan bermutu lebih rendah, maka produsen domestik non-OEM (lapis 2 dan 3) menjual komponen di pasar purna jual melalui ritel kecil atau bengkel.

2.2 PELUANG DALAM MENARGETKAN PRODUSEN LAPIS 2 DAN 3

Walau produsen komponen lapis 2 dan 3 tidak memproduksi semua komponen yang diperlukan untuk satu kendaraan mobil atau sepeda motor, kemampuan mereka yang semakin meningkat untuk memproduksi berbagai macam komponen bernilai tinggi dengan spesifikasi produk yang ditargetkan, jumlah mereka yang besar (kira-kira 350 pemasok lapis 2 dan 3 yang saat ini beroperasi), dan akses langsung mereka ke pasar purna jual dalam negeri menjadikan mereka sebagai satu potensi kekuatan pasar yang besar. Produsen lapis 2 dan 3 juga memiliki keunggulan komparatif dalam spesialiasi produk, terutama untuk sejumlah ceruk pasar yang teridentifikasi untuk produk kompetitif bernilai tinggi yang belum tentu didominasi oleh perusahaan lapis 1.

Selanjutnya, struktur tata kelola rantai nilai industri komponen otomotif domestik menjadi lebih mendukung bagi produsen kecil sejalan dengan beralihnya struktur tersebut dari pola hierarkis ke langsung bahkan ke yang lebih seimbang (berbagai pembeli dari berbagai segmen pasar). Perubahan tata kelola rantai nilai ini membuka semakin banyak peluang pasar di pasar purna jual domestik di mana produsen kecil dapat mencari outlet ritel untuk menjual produknya.[7]

Walau ada peluang pasar baru ini, produsen lapis 2 dan 3 belum dapat secara langsung memanfaatkannya. Mereka tetap kurang kompetitif karena terbatasnya investasi sumber daya (waktu, uang dan personel) untuk meningkatkan proses, perlatan, teknologi dan sistem manajemen guna memenuhi permintaan akan mutu produk yang semakin tinggi. Juga adanya kurang pemahaman akan keterkaitan antara produksi mutu yang lebih tinggi dan segmentasi pasar menengah. Sebagaimana dijelaskan di atas, ada kelompok pemasok tertentu yang beroperasi pada tingkat standar QCD, tetapi mayoritasnya hanya menggunakan standar tersebut dalam proses produksinya jika diperlukan untuk mengerjakan kontrak OEM.

Jika menjual secara langsung ke pasar purna jual, sebagian besar produsen lapis 2 dan 3 secara insting masih tetap mengincar pasar lapis bawah yang kompetisi harganya sangat sengit, walau mereka tahu bahwa saat ini ada pasar kelas menegah, dan terus fokus memproduksi semurah mungkin (antara lain hanya standar paling dasar saja yang digunakan, jika ada). Oleh karenanya, produsen kecil dapat memahami keterkaitan penting antara memproduksi dengan standar mutu yang lebih tinggi dan segmentasi pasar menengah, atau mereka juga tidak mampu menyadari betapa pasar baru ini sangat membutuhkan peningkatan (*upgrading*).[8]

Oleh sebab itu, pemasok lapis 2 dan 3 memiliki potensi pasar purna jual yang signifikan dan, berdasarkan analisis pasar baru-baru ini, akan paling diuntungkan dari peningkatan atau upgrading tersebut. Jika berhasil, model-model SENADA yang akan diuraikan kemudian dalam laporan ini harus mampu mengidentifikasi porsi sektor manufaktur lapis 2 dan 3 yang bersedia dan mampu mengidentifikasi kapasitas produksi ke segmen pasar bernilai lebih tinggi. *Upgrading* akan selanjutnya menghasilkan produk yang lebih kompetitif baik di dalam maupun luar negeri.

---

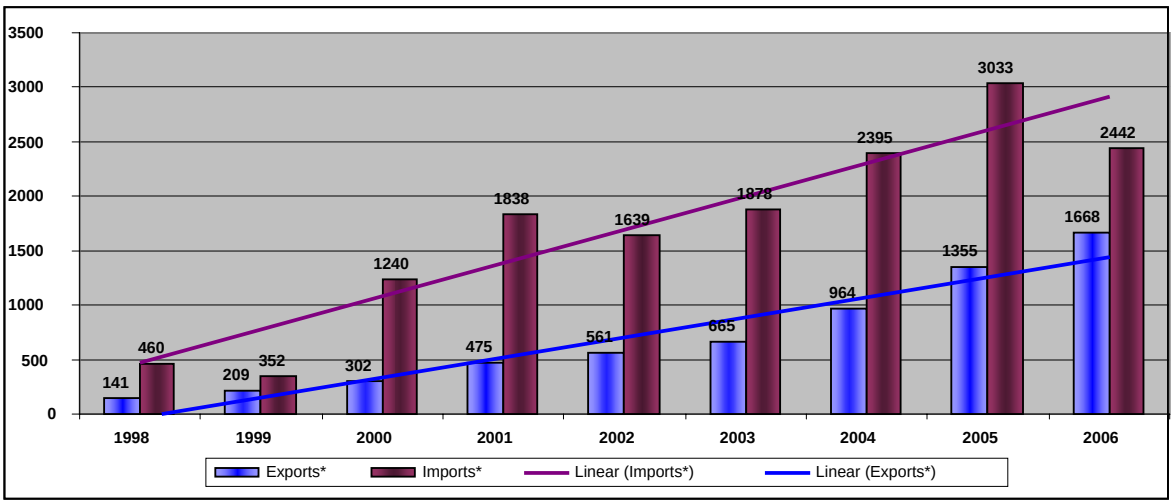
[7] Silakan lihat Lampiran 2 untuk informasi dan penjelasan lebih lanjut mengenai berbagai tingkat tata kelola rantai nilai dan bagaimana tingkat tata kelola tersebut mempengaruhi hubungan rantai nilai industri

[8] Data yang dikumpulkan dari survei 30 produsen lapis 2 dan 3 yang dilakukan di bulan Maret - April 2007

2.3 PELUANG DI SEGMENTASI PASAR PURNA JUAL DOMESTIK

Pasar purna jual dalam negeri semakin berkembang karena pasar tersebut merupakan alternatif bagi pelanggan yang tidak memilih, atau tidak mampu membeli komponen asli bermutu tinggi. Komponen impor buatan Cina, Taiwan, Thailand dan Vietnam telah mulai membanjiri konsumen di lapis paling bawah di pasar purna jual. Keberadaan produk impor dengan harga di bawah harga normal tersebut telah memaksa turunnya keseluruhan harga komponen umum dan komponen cepat rusak (*fast-moving*). Gambar 5 menunjukkan pertumbuhan yang tajam pada pasar komponen impor sejak tahun 1998 (dalam juta dolar AS)[9].

Gambar 4 – Penjaja kaki lima komponen impor berharga ekonomis.



Karena membanjirnya produk impor murah, maka produsen komponen lapis 2 dan 3 di Indonesia kehilangan kemampuan untuk bersaing harga di pasar purna jual dasar bernilai rendah dan mulai melirik segmen pasar purna jual menengah dalam negeri yang dirintis melalui merek dan waralaba seperti Indoparts, FAST, Sakura dan Shop-n-Drive yang mulai tumbuh. Segmen baru ini (sekitar 60 hingga 80 persen dari nilai OEM) adalah peluang pasar yang penting bagi produsen lapis 2 dan 3 karena pasar tersebut cukup bernilai tinggi untuk mengangkat tekanan pasar dari barang impor yang sangat murah, dan tidak terlalu tinggi, dimana produsen harus bersaing berhadap-hadapan dengan produsen OEM lapis 1.

Gambar 5 – Tren Ekspor dan Impor Komponen Otomotif (1998-2006)

[9] Pusat Data dan Informasi, Departmen Perindustrian dan Perdagangan R I , Jakarta, Juni 2007

Ambil contoh komponen *valve sets* dan *dumper clutches*. Harga Pokok Penjualan (HPP) atau biaya produksi untuk *valve set* adalah sekitar Rp. 7.000-10.000 bergantung pada standar mutu yang digunakan[10]. Nilai pasar ritel untuk komponen ini berbeda-beda mulai dari harga komponen asli/OEM senilai Rp 52.000 hingga harga pasar purna jual tak bermerek yang paling murah senilai Rp 14.000. Produk dengan harga pasar menengah akan dipasang sekitar 60-80 persen dari harga OEM (atau sekitar Rp 34.000) dan akan diproduksi dengan 70-100 persen mutu OEM. Untuk *dumper clutches* perlakuannya sama saja. Harga Pokok Penjualan (HPP) komponen ini adalah sekitar Rp 3.000-5.000. Di pasar OEM, harga ritelnya adalah Rp 17.000 dan harga pasar purna jual terendah adalah Rp7.000. Sekali lagi, untuk segmen pasar menengah akan sebesar kira-kira Rp. 13.000, yang diproduksi dengan tingkat mutu 70-100 persen.

Nama produk	MEREK	Harga ritel
VALVE SET	OEM (Genuine Part)	Rp 52,000
	ASPIRA, FEDERAL, INDOPART	Rp 34,400
HPP		
Rp. 7.000-10.000	**TARGET MARKET**	**Target Price**
	Imported Parts / Non Brand	Rp 14,000
Nama produk	**Merek**	Harga ritel
DUMPER CLUTCH	OEM (Genuine Part)	Rp 17,600
	ASPIRA, FEDERAL, INDOPART	Rp 13,200
HPP		
Rp. 3.000-5.000	**PASAR YANG DITUJU**	**Harga pasar**
	Komponen impor/non-merek	Rp 7,000

Tabel 2 – Perbandingan HPP/Nilai untuk Valve Set dan Dumper

2.4 PELUANG DI KOMPONEN NON-OEM

Komponen asli yang didistribusikan melalui jaringan dealer dan bengkel resmi ATPM biasa dijual dengan merek OEM lapis 1 terkenal. Ada tren pasar yang umum bahwa pemilik kendaraan bermotor cenderung menggunakan komponen OEM asli pada tiga tahun pertama sejak membeli kendaraan baru tersebut. Ini sejalan dengan masa garansi yang diberikan oleh peritel OEM. Setetelah masa tersebut, biasanya mereka beralih ke komponen non-OEM dengan harga lebih terjangkau untuk tahun-tahun berikutnya.

Melihat tren tersebut dari sudut pandang pasar, , untuk tahun 2007 saja dengan menggunakan tre pasar umum sebagai dasarnya, ada peluang sebesar 10,5 juta unit dari kendaraan roda dua dan 1,5 juta pemilik kendaraan roda empat yang beralih dari pasar komponen OEM ke pasar komponen non-OEM. Pasar tersebut jelas merespon tren ini dan ini merupakan salah satu alasan mengapa permintaan akan komponen non-OEM domestik dan impor meningkat begitu tinggi selama lima tahun terakhir.[11]

Pasar purna jual juga telah tumbuh sangat cepat karena pemasok lapis 2 dan 3 bersama dengan pemasok lapis 1 yang memproduksi produk pasar purna jual telah memulai secara bertahap menstandarisasi mutu untuk komponen yang dijual di pasar purna jual, terutama untuk komponen cepat rusak (*fastest moving parts*) (antara lain Sakura oil filters). Produk *fast moving* menengah ini adalah basis bagi pasar menengah bernilai tinggi sejalan dengan semakin sadarnya konsumen akan harga, mutu, kehandalan dan keamanan. SENADA menganalisis produk non-OEM yang ditargetkan untuk pasar dalam negeri sebagai peluang utama yang dapat dipercepat jika lebih banyak pemasok

[10] Perbedaan kecil dalam biaya pokok produksi antara mutu pasar purna jual (*aftermarket*) dan OEM dapat menyesatkan Harga Pokok Penjualan (COGS) hanya memperhitungkan biaya produksi aktual, bukan biaya lainnya yang terkait dengan *upgrading*, investasi, peralatan, akreditasi, *auditing*, *branding*, pemasaran, dsb , yang secara signifikan lebih tinggi jika susatu perusahaan memproduksi untuk menjual ke pasar OEM, daripada hanya kepada pasar purna jual (*aftermarket*)

[11] Data 2005 *"Commodity Profile Series - Indonesian Automotive Components. A Trade Research Publication of the Trade Research and Development Agency. January 2007. Ministry of Trade - Indonesia."*

dapat memproduksi dan menjamin lebih banyak komponen yang terstandarisasi dan bermutu sesuai dengan keinginan pasar.

Menargetkan komponen non-OEM yang tepat yang memiliki peluang paling besar untuk segmentasi dan permintaan pasar menengah adalah sulit. Namun jika dilakukan dengan benar maka akan berdampak signifikan pada upaya *upgrading* produsen lapis 2 dan 3. Oleh karena itu, komponen yang berpeluang paling baik untuk segmentasi di tingkat pasar menengah yang tertinggi harus memenuhi kriteria sebagai berikut.

- *Fast Moving* — Komponen diganti dalam waktu tiga bulan atau 10.000 km.
- *High Value* — Komponen memberikan marjin keuntungan yang tinggi atau volume yang tinggi sehingga keuntungan per unit dari waktu yang diberikan menarik bagi semua pemain di rantai nilai.
- *Potential Market* — Saat ini ada sedikit pemain pasar menengah yang memproduksi komponen tersebut, sehingga peluang untuk memasuki pasar tersebut cukup mudah untuk dimasuki.
- *Engineering Capability* — Kemampuan produsen untuk mereproduksi komponen sesuai dengan spesifikasi mutu menengah cukup tinggi.
- *Production Capability* — Kemampuan produsen untuk memproduksi komponen dalam jumlah yang cukup dengan menggunakan sistem mutu rata-rata saat ini cukup tinggi.

Analisis awal SENADA terhadap pasar telah mengidentifikasi produk berikut sebagai contoh ilustratif komponen yang memenuhi kriteria di atas yang dapat dipilih dalam model kami sebagai pasar target awal untuk segmentasi nilai menengah:

KOMPONEN UNTUK KENDARAAN RODA 2	KOMPONEN UNTUK KENDARAAN RODA 4
Damper Clutch *Brake Drum Seals* *Fuel Filter* *Air Filter* *Brake Pad* *Brake Shoe* *Valve Set* *Sprocket* *Gasket Set*	*Fuel Filter* *Air Filter* *Oil Filter* *Brake Pad* *Brake Shoe* *Caliper Brake Kit* *Gasket*

Tabel 3– Komponen otomotif yang akan digunakan dalam model upgrading SENADA.

2.5 POTENSI PASAR *BRANDING* DAN *SEALS OF QUALITY*

Pengakuan merek di pasar purna jual komponen otomotif sangatlah tinggi, sehingga memunculkan berbagai suku cadang bermerek (baik OEM maupun non-OEM) agar menjadi yang paling banyak diminta dan dinilai paling tinggi. Namun tidaklah demikian yang terjadi di lapis paling bawah di pasar purna jual dimana konsumen biasanya hanya peduli akan harga. Analisis SENADA menunjukkan bahwa konsumen memiliki apresiasi yang lebih kepada barang bermerek karena mereka memandang merek jelas-jelas sebagai jaminan mutu untuk produk tersebut. Selain menunjukkan kepercayaan pada produk tertentu, merek di pasar purna jual juga membantu mempercepat pengambilan keputusan untuk memilih produk karena pelanggan cenderung tidak terlalu memahami spesifikasi tertentu dari suatu produk yang mereka akan beli. Memahami spesifikasi produk sepasang sepatu sungguh lebih mudah dibandingkan dengan memahami

spesifikasi produk sebuah busi. Oleh karena itu, ada peluang pasar bagi produsen yang dapat masuk dan memproduksi produk bermutu untuk pasar komponen bermerek.

Tingginya apresiasi terhadap "merek" dan "pengakuan merek" adalah akibat langsung dari tingginya mutu merek OEM tertentu seperti Ban Federal atau merek lapis 2 seperti komponen otomotif ASTRA (Asprira), yang telah mulai dipahami, diapresiasi dan dihargai oleh pembeli di Indonesia. Semata-mata karena adanya struktur tata kelola terintegrasi historis rantai nilai otomotif di bawah payung ASTRA, dan dominasi merek-merek ASTRA International dan Indomobil Sukses Makmur selama berpuluh tahun, merek-merek baru non-OEM yang memasuki pasar tersebut harus secara jelas memahami kaitan bahwa "merek" sama dengan "nilai tinggi."

Pemahaman ini juga harus memunculkan perhatian yang lebih pada standar produk, proses produksi dan strategi akreditasi untuk merek-merek tersebut karena pelanggan mulai menuntut adanya jaminan mutu dan kehandalan produk. Pasar komponen menengah masih belum digarap maksimal dan baru ada hanya sekitar enam merek besar yang diakui di pasar ini. Saat ini belum ada persaingan yang cukup ketat antara sesama peritel dan produsen untuk membuat merek bagi barang bermutu dan murah serta mengevaluasi merek tersebut sebagai pasar menengah. Konsumen tahu siapa saja yang bermain di pasar tersebut dan apa yang mereka harapkan.

Barang bermerek juga lebih didukung oleh peritel karena adanya kesadaran merek, sensitivitas harga dan permintaan akan barang bermutu terstandardisasi dari tipikal pembeli komponen di Indonesia. Pasar tersebut adalah tempat dimana peritel, khususnya bengkel kendaraan berpengaruh sangat besar terhadap apa yang konsumen beli, dan merek milik outlet ritel tersebut seringkali sama dengan komponen itu sendiri. Peluang pasar ini telah mendorong banyak bengkel kendaraan mengembangkan merek mutu mereka sendiri untuk produk tertentu, yang dipenuhi oleh berbagai pemasok. Dalam hal ini, merek memberikan nilai tambah baik di tingkat ritel maupun di tingkat produsen. [12]

Penerapan *seal of quality* atau segel mutu di sektor komponen otomotif dalam negeri pada produksi dan ritel untuk pemasaran atau segmentasi produk sepertinya belum pernah dilakukan di Indonesia. Walau pernah digunakan di Indonesia pada sektor makanan (terutama buah-buahan dan sayuran bernilai tinggi dan pada produk Halal), distributor besar dan peritel komponen dalam negeri belum menggunakan *seal of quality* sebagai teknik *branding* atau pencitraan merek dan teknik pemasaran.

Di pasar komponen yang lebih berkembang seperti yang ada di Jepang, Eropa atau Amerika Serikat, penerapan *seal of quality* merupakan hal yang lazim dan berlaku dan dapat menjadi teknik pemasaran dan *upgrading* yang sangat fleksibel karena *seal of quality* tersebut dapat digunakan pada barang bermerek dan tidak bermerek dan fokus pada apakah standar produk, proses, keamanan atau pengiriman tepat waktu atau kesemuanya. Kebanyakan peritel di Amerika Serikat seperti *Pep Boys* dan *Meineke Mufflers* telah menggunakan *seals of quality* selama bertahun-tahun untuk berbagai lini produk dan SENADA yakin bahwa *seal of quality* juga dapat menjadi mekanisme terobosan yang layak diterapkan untuk segmentasi produk dalam negeri Indonesia.

[12] Data yang dikumpulkan dari survei kesadran merek/*seal of quality* konsumen yang dilakukan oleh SENADA pada bulan Maret - April 2007

III. PENDEKATAN LINTAS BIDANG

Mengingat kompleksnya upaya *upgrading* produsen otomotif lapis 2 / 3 di Indonesia untuk masuk ke pasar purna jual komponen menengah, SENADA meluncurkan tiga model *upgrading* pemasok. Setiap model akan secara khusus memanfaatkan berbagai mitra, proses, standar dan titik masuk ke pasar menengah. Ketiga model tersebut akan menguji dan mengukur pasar purna jual dalam negeri yang mana yang paling berhasil dalam (1) meningkatkan akses pemasok ke pasar purna jual dalam negeri menengah dan bernilai tinggi; atau (2) meningkatkan nilai komponen tertentu yang dijual (baik di tingkat produsen-distributor maupun distributor- pasar).

Walau setiap model tersebut berbeda dalam pendekatan, standar, mitra dan akses pasar, metodologi yang berlaku bagi semua ketiga model tersebut dikembangkan atas tiga asumsi:

- Pertama, di pasar purna jual komponen dalam negeri, distributor/bengkel kendaraan OEM dan domestik sangat menentukan harga, akses pasar, standar, tren, desain dan pilihan konsumen.
- Kedua, produk-produk yang didasarkan pada standar industri yang dikenal pasar dan dapat disertifikasi akan menuntut segmentasi yang lebih tinggi daripada produk-produk yang tidak.
- Pemasok lapis 2 / 3 tidak meng-*upgrade* atau meningkatkan diri ke standar produk/proses yang lebih tinggi kecuali manfaat pasar dari *upgrade* tersebut dapat diukur dan 100 persen pasti.

Berdasarkan asumsi di atas, asumsi, strategi dan metodologi berikut ini dapat ditemukan di masing-masing dari ketiga model tersebut.

3.1 PASAR - PRODUK - STANDAR - *UPGRADING* - SERTIFIKASI – PASAR

Proses metodologis berikut ini diikuti dalam setiap model:

1. Pertama, titik masuk pasar (distributor atau bengkel kendaraan) diidentifikasi guna membantu dalam memilih produk-produk biasa, *fast-moving* bernilai tinggi yang berpotensi paling besar untuk segmentasi pasar purna jual menengah yang memiliki standar industri yang sudah diterapkan dan dapat dipasarkan.
2. Kedua, pelaku pasar lainnya, seperti asosiasi usaha, penyedia layanan usaha (BDS), perusahaan konsultan otomotif, dan LSPro (Lembaga Sertifikasi Produk) dilibatkan sebagai calon investor untuk mengembangkan standar produk/proses bagi proyek ini yang akan menjadi dasar untuk pasar yang mensegmentasikan *seal of quality* atau merek.
3. Ketiga, *seal quality* atau merek berbasis standar industri diluncurkan dan produsen lapis 2 / 3 yang paling berpotensi untuk mengikuti *upgrading* diidentifikasi, standar dialihkan, dan perusahaan di-*upgrade* dengan dikenakan sejumlah biaya tertentu.
4. Keempat, perusahaan, yang telah meningkatkan diri dan mampu memproduksi dengan standar industri yang telah ditentukan sebelumnya, mengajukan permohonan untuk mendapatkan *Seal of Quality* atau merek dari badan sertifikasi (dalam hal ini biasanya adalah BDS penerbit merek/*seal of quality*).
5. Kelima, produk perusahaan secara independen disertifikasi dan mendapatkan *seal of quality* atau merek yang memberikan barang tersebut akses pasar dan harga khusus para-negosiasi dengan mitra distributor atau bengkel kendaraan. Semua *seal of quality* dan merek akan sepenuhnya

dipasarkan ke pasar konsumen dan rantai nilai yang lebih besar guna memastikan bahwa nilai tambahnya dipahami, diakui dan dihargai secara sesuai.

3.2 FOKUS PADA PASAR MENENGAH DAN PASAR PURNA JUAL MENENGAH

Setiap model akan difokuskan utamanya pada pasar purna jual menengah (*mid-market aftermarket*) yang telah diidentifikasi SENADA sebagai peluang pasar utama yang dapat ditingkatkan guna secara signifikan meningkatkan daya saing produsen komponen otomotif lapis 2 dan 3. Model kami ditujukan untuk meng-*upgrade* perusahaan dan produknya melalui standar produksi yang lebih baik, serta *melalui* branding dan sertifikasi produk. Ketiga model kami ini akan berhasil jika ada akses ke pasar bagi produk tersebut dan jika insentif pasar yang diciptakannya benar-benar nyata bagi para mitra perusahaan.

Riset pasar kami menunjukkan bahwa pasar purna jual menengah dalam negeri ini akan sangat responsif terhadap barang bermerek mutu lebih tinggi atau terakreditasi *seal of quality* ini. Jika 60 hingga 80 persen pasar OEM dapat diperoleh, maka analisis tersebut menunjukkan bahwa ketiga model kami tersebut banyak memberikan insentif pasar yang akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan diri (*upgrade*) sehingga mendorong penetrasi komponen bernilai lebih tinggi yang dijual di pasar baru ini. Pada saat yang sama, model kami akan fokus pada membangun dan memperkuat insentif pasar penting antara produsen lapis 2 dan 3, penyedia BDS, asosiasi usaha dan distributor/bengkel kendaraan yang penting bagi upaya *upgrading* ini dan menghasilkan penerapan segmentasi pasar sistemik.

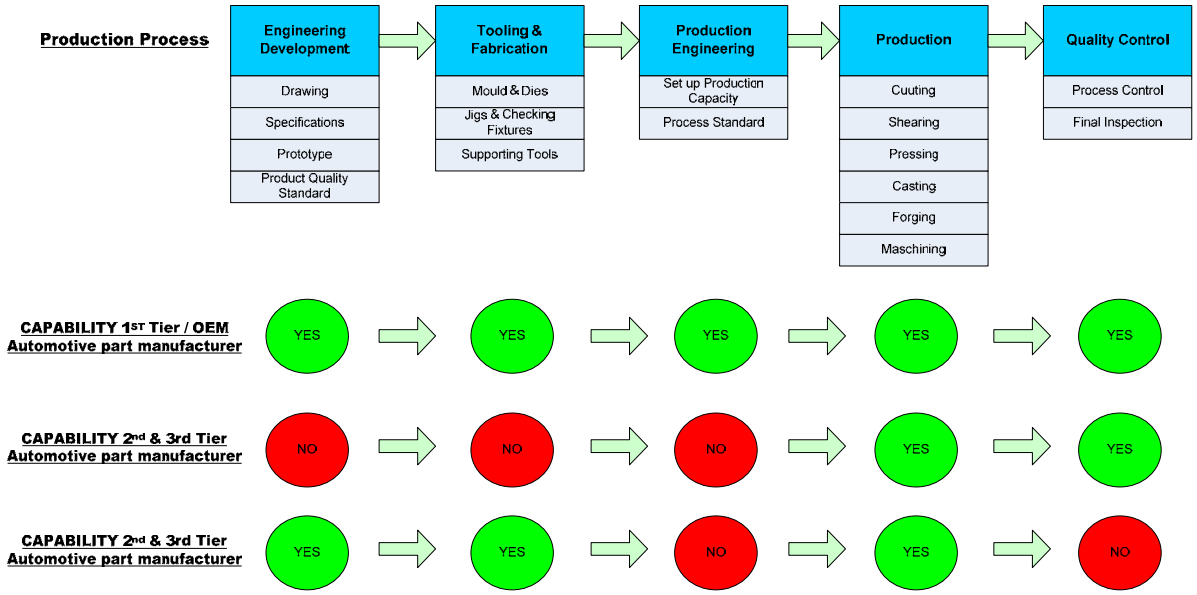
3.3 *UPGRADING* MELALUI PENGADOPSIAN STANDAR PRODUK/PROSES

Penerapan standar produk dan proses industri untuk meningkatkan perusahaan dan mendapatkan akses pasar adalah mekanisme lintas bidang utama yang akan digunakan di setiap model. Mekanisme ini dipilih karena pengembangan dan implementasi standar berbasis pasar dan bernilai tinggi adalah salah satu cara yang paling efektif untuk mempercepat integrasi perusahaan lapis 2 dan 3 ke segmen yang lebih tinggi dan lebih menguntungkan di pasar purna jual dalam negeri.

Akselerasi terjadi karena pengadopsian standar dan perusahaan yang diakui industri memaksa perusahaan agar secara alami meningkatkan keterampilan, peralatan dan pengetahuan. Sejalan dengan semakin banyaknya perusahaan yang mematuhi standar dan peningkatan, maka efek dominonya adalah standarisasi standar proses produksi yang lebih tinggi yang digunakan di seluruh rantai nilai. Perubahan sistemik dalam perilaku usaha, dan peningkatan investasi dalam teknologi dan keterampilan sebagai dampak dari perubahan ini, akan menghasilkan berkurangnya biaya produksi secara keseluruhan, meningkatnya mutu dan semakin tingginya tingkat efisiensi. Insentif pasar untuk perusahaan agar mau mengambil resiko finansial guna meningkatkan produksi ke standar yang lebih tinggi berasal dari meningkatnya akses ke pasar yang akan mengapresiasi standar tersebut. Nilai tercipta ketika standar produk dan proses dipasarkan melalui *seal of qua;ity* atau merek yang merupakan tujuan peningkatan/*upgrading* perusahaan.

Ketika perusahaan lapis 2 dan 3 meningkatkan diri dan mengintegrasikan standar produk dan proses bermutu lebih tinggi ke dalam proses produksinya, mereka juga meningkatkan kemampuan mereka untuk turut serta dalam segmen rantai produksi yang bernilai lebih tinggi. Ini memungkinkan perusahaan untuk beralih dari komponen yang pembuatannya mudah serta bernilai rendah dengan mutu yang tak konsisten ke komponen yang pembuatannya lebih kompleks, bernilai lebih tinggi yang selanjutnya diintegrasikan ke dalam rangkaian produksi yang komprehensif. Tabel

di halaman berikut ini menyoroti kapasitas terbatas saat ini yang dimiliki produsen lapis 2 dan 3 untuk bisa mengerjakan berbagai macam proses produksi komponen.



Gambar 6 – Prosses dan Kapasitas Manufaktur Produk Produsen Domestik.

Akibatnya, setiap model lebih menekankan pada standar produk dan proses industri karena pengembangan dan implementasi standar bernilai tinggi berbasis pasar adalah salah satu cara yang paling efektif untuk memasukkan perusahaan lapis 2 dan 3 ke dalam segmen yang lebih tinggi dan lebih menguntungkan. Ketika model-model tersebut membuka peluang pasar dan menjaring lebih banyak pemasok ke dalam rangkaian produksi bernilai lebih tinggi, maka perusahaan akan meningkatkan diri (*upgrade*) dalam hal mekanisme desain, teknik dan mekanisme efisien lainnya untuk menciptakan produk dan permintaan di pasar purna jual menengah.

3.4 MENGGUNAKAN *SEALS OF QUALITY* / MEREK UNTUK MENTRANSFER STANDAR

Alasan mengapa banyak produsen lapis 2 dan 3 di Indonesia tidak mengadopsi standar bukan hanya karena biaya tetapi ketidakmampuan untuk memahami dunia OEM yang kompleks, berlapis banyak dan cenderung duplikatif vs. standar nasional, standar produk vs. bahan baku, standar keselamatan vs. produk, standar wajib vs. standar yang bersifat sukarela. Perusahaan tersebut tidak mampu memahami berbagai standar, tidak pernah memahami nilai pasar potensial yang terkait dengannya.

Sebagian besar standar bernilai tinggi yang digunakan di semua industri otomotif Indonesia dikembangkan dan dikenakan oleh produsen perakitan OEM atau peritel ATPM. Agar bisa menjadi pemasok komponen OEM yang melayani utamanya produsen mobil Jepang, pemasok harus dapat memenuhi proses produksi standar QCD yang dikembangkan oleh *Japan Automotive Standards Organization* (JASO) atau lembaga pembuat standar nasional lainnya di Amerika Serikat atau Eropa. Untuk bahan baru, pemasok harus memenuhi standar yang dikembangkan oleh Standar Nasional Indonesia (SNI) serta standar yang dikembangkan untuk pasar ekspor seperti *Japan Industrial Standards* (JIS) untuk proses produksi komponen. Ada juga dua standar wajib (yang dikembangkan di dalam negeri oleh SNI) untuk ban dan kaca jendela, dan ada sekitar 166 standar sukarela untuk komponen otomotif yang dikembangkan karena berbagai alasan untuk berbagai produk.

Standar yang kompleks dan saling tumpang tindih membuat bingung banyak produsen dan juga pasar. Di pasar purna jual (*aftermarket*) Indonesia, standar produk nasional yang wajib dan pilihan biasanya tidak diketahui oleh pelanggan, dan hanya standar OEM QCD diakui dan dinilai tinggi. Untuk pasar ekspor, perusahaan yang hanya secara langsung terintegrasi dalam rantai pasokan ekspor biasanya sudah cukup paham mengenai berbagai standar internasional dan hanya perusahaan yang secara langsung menerapkan standar tersebut pada produksinya.

Semata-mata karena ketidaktahuan mengenai standar (metode yang saat ini digunakan banyak perusahaan) bukanlah jawabannya, dan SENADA telah merancang model-model tersebut dengan cara tertentu sehingga standar produk dan proses dapat dipahami, dialihkan (diajarkan), dan spesifik. Kami berupaya melakukan hal ini dengan cara mengurangi beban mempelajari semua standar produk dan proses dari perusahaan kecil.

Dalam setiap model, SENADA akan melibatkan penyedia BDS untuk mengembangkan rencana usaha (*business plan*) seputar merek atau *seal of quality* berdasarkan pemilihan standar produk/proses. Standar akan dikembangkan dan dipaket untuk kelompok produk *fast-moving* yang sudah ditentukan sebelumnya. Standar yang dipilih akan mencakup standar produk dan proses yang diakui secara internasional maupun nasional bergantung pada lokasi pasar yang diincar untuk produk tersebut.

Merek/*seal of quality* akan dihargai sesuai dengan nilai pasar yang ditentukan sebelumnya yang dapat dicapai olehnya di pasar, dan dijual kepada perusahaan-perusahaan sebagai merek/*seal of quality*. Jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan diri (*upgrade*) ke standar tertentu yang dijual oleh penyedia BDS dan bersedia membayar untuk proses *upgrade* tersebut, maka yang harus dilakukannya adalah membayar biayanya, memenuhi persyaratan produk dan proses yang diajarkan, dan mendapatkan akreditasi.

3.5 FOKUS PADA STANDAR BERBASIS PASAR ATAU KONSUMEN

Standar produk dan proses biasanya dikembangkan untuk tujuan keselamatan atau pelestarian lingkungan, bukan secara khusus demi cita rasa, tren atau keinginan pasar atau konsumen. Model SENADA berangkat dari tren dan mendorong mitra kami untuk fokus pada upaya pengidentifikasian standar produk yang berdasarkan pada kecenderungan dan kebutuhan pasar atau konsumen, bukan atas kepentingan badan pemerintah pembuat standar.

Untuk pasar purna jual dalam negeri di Indonesia, standar berbasis pasar akan didasarkan pada jaminan mutu, harga yang wajar, ketersediaan dan keselamatan selama usia produk yang diharapkan. Juga, seperti halnya OEM dan QCD, proses rekacipta dan standar bahannya harus digunakan untuk menentukan tingkat standar, tetapi sekali lagi standar tersebut akan diakui dan dihargai oleh pasar. Semua standar yang dipilih harus secara jelas mengincar segmen pasar menengah tertentu dan akan didasarkan pada standar yang sudah dikenal (bahan, pengujian, keselamatan atau yang lainnya) yang sudah dipahami dan diinginkan oleh konsumen.

Agar memastikan hal ini dikomunikasikan secara jelas kepada pasar dan pelanggan, maka standar produk /proses akan dikemas sebagai bagian dari *seal of quality* atau merek yang diluncurkan oleh penyedia layanan pengembangan usaha (*BDS providers*). Para penyedia BDS yang dipilih untuk meluncurkan merek atau *seal of quality* tersebut akan diakui di seluruh sektor otomotif dan didukung oleh badan akreditasi, penguji dan evaluasi yang dikenal. Jika berhasil dikembangkan dan dipasarkan, maka hasilnya adalah standar proses dan produk yang sesuai dengan permintaan pasar, permanen, bernilai dan dihargai sesuai dengan yang diinginkan pula, sehingga memungkinkan

produsen lapis 2 dan 3 untuk menjual produk mereka di segmen pasar purna jual yang bernilai lebih tinggi.

3.6 MEMANFAATKAN BADAN AKREDITASI, PENGUJIAN DAN EVALUASI TERSERTIFIKASI

Walau sedikit sekali standar yang diadopsi dalam produksi komponen non-OEM, namun ada cukup banyak badan standar, akreditasi, pengujian dan evaluasi yang sudah disertifikasi oleh Komite Akreditasi Nasional (KAN). Berbagai badan tersebut yang dikenal dalam industri ini sebagai Lembaga Sertifikasi Produk (LSPro's) ternyata tidak terlalu dimanfaatkan oleh pasar dan memiliki kapasitas lebih untuk melakukan berbagai pengujian produk dan evaluasi standar di laboratoriumnya yang benar-benar lengkap. Perusahaan lapis 2 dan 3 tidak memanfaatkan layanan LSPro ini salah satunya karena mereka memang tidak mengetahui keberadaan lembaga tersebut, atau mereka salah pandang bahwa biaya pengujian tersebut malah menghambat atau pengujian tersebut tidak memiliki nilai pasar.

Akses pasar untuk produk terakreditasi tidak bisa didapat jika pasar tidak mengakui, dan mengapresiasi nilai pasar pada akreditasi standar produk dan proses yang digunakan sebagai dasar untuk mendapatkan merek/*seal of quality* tersebut. Oleh karenanya, SENADA mendorong kemitraan antara mitra BDS kami (yang meluncurkan *seal of quality*/merek tersebut) dan LSPro yang diakui oleh KAN. Saat ini ada 17 LSPro yang telah disertifikasi oleh KAN. LSPro berikut ini sudah menyatakan ketertarikannya dalam model kami:

- BTMP: Pengujian/Sertifikasi Durabilitas, Termodinamik, Mesin dan Propulsi.
- LUK: Pengujian Kekuatan Struktur.
- ALS: Indonesia: Pengujian/Sertifikasi Lingkungan dan Bahan Baku.
- SUCOFINDO: Sertifikasi/Sertifikasi ISO Bengkel Perbaikan Kendaraan Indonesia.
- INTERTEK: Pengujian/Sertifikasi Lingkungan dan Bahan Baku.
- PUSTAN: Sertifikasi Standar Produk Indonesia (SNI) dan Sertifikasi ISO TS.
- B4T: Pusat Pengujian Bahan dan Produk Teknis.

Setiap layanan penyedia BDS dan LSPro yang diberikan dalam kemitraan ini akan dikenai harga sesuai dengan harga pasar saat ini, termasuk:

- Membantu seleksi standar produk/proses dan pengembangan merek/*seal of quality*.
- Menyediakan fasilitas dan laboratorium dengan biaya tertentu untuk pengujian produk.
- Berperan sebagai lembaga sertifikasi/akreditasi yang akan memverifikasi merek atau *seal of quality*, standar proses/produk yang sedang dipenuhi oleh produsen tersebut.

Memberikan layanan pengujian/sertifikasi yang vital kepada penyedia BDS dan memberikan aliran pendapatan ekstra yang diperlukan kepada LSPro adalah insentif utama agar membuat kemitraan ini tetap kuat. Kemitraan ini akan lebih diperkuat dengan semakin terlihatnya upaya LSPro untuk mendukung standar yang lebih tinggi di seluruh industri ini, sehingga membuat LSPro lebih dipandang oleh Pemerintah Indonesia dan asosiasi otomotif besar. Akhirnya, lembaga akreditasi yang semakin diakui juga berarti semakin dikenalnya *seal of quality*/merek di pasar, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa produk tersertifikasi akan mendapatkan segmentasi pasar yang bernilai lebih tinggi.

IV. MODEL *UPGRADING* PEMASOK LAPIS 2 DAN 3

Model *upgrading* SENADA adalah sebagai berikut:

1. **Model Upgrading 1 — Program Sertifikasi Pemasok Komponen menggunakan *Seal of Quality* Nasional.** Perusahaan BDS/konsultan komponen otomotif yang akan mengembangkan *seal of quality* yang akan dijual kepda perusahaan dengan biaya tertentu. Komponen bersertifikasi akan dijual dengan harga di pasar menengah pilihan oleh asosiasi yang ikut dalam program ini.

2. **Model Upgrading 2 — Program Sertifikasi Pemasok Komponen *menggunakan Seal of Quality* Distributor OEM.** Perusahaan BDS/konsultan komponen otomotif yang akan mengembangkan *seal of quality* yang akan dijual kepada perusahaan dengan biaya tertentu. Komponen bersertifikasi akan dijual dengan harga di pasar menengah pilihan oleh distributor OEM.

3. **Model Upgrading 3 — Inisiatif *Linkage* antara Bengkel kendaraan di daerah dengan Pemasok Lapis Dua dan Tiga.** Bengkel kendaraan yang akan mengembangkan merek berdasarkan standar industri, diverifikasi oleh badan akreditasi independen. Komponen pemasok yang sudah bersertifikat akan dijual sesuai dengan harga pasar menengah pilihan di cabang-cabang bengkel kendaraan.

Perlu dicatat bahwa di ketiga model tersebut SENADA adalah fasilitator proses, yakni membangun hubungan, menyediakan pendampingan teknis dan, jika memang diperlukan, mensubsidi biaya secara strategis. Model kami adalah sesuai keinginan pasar (*market-driven*) dan partisipasi tidak langsung kami dalam implementasi model-model tersebut tidak akan melemahkan transaksi pasar yang mungkin terjadi jika saja kami memang berpartisipasi secara langsung dalam model *upgrading* tersebut. Kami akan memantau, mengevaluasi dan mendokumentasikan kemajuan model, mengukur model mana yang paling berhasil dalam meningkatkan akses pemasok ke pasar purna jual dalam negeri bernilai lebih tinggi ini. Kami akan melakukan analisis terperinci mengenai kemajuan model kami sekitar Juni 2008 dan SENADA akan menerbitkan laporan tindak lanjut yang mendokumentasikan hasil, praktik terbaik dan pelajaran yang dapat diambil.

4.1 MODEL 1 — PROGRAM SERTIFIKASI PEMASOK KOMPONEN MENGGUNAKAN *SEAL OF QUALITY* NASIONAL

Model 1 didasarkan pada pengembangan *seal of quality* yang diakui industri, dirancang sekitar kemitraan berbasis pasar antara asosiasi industri yang telah diakui, kelompok konsultan BDS otomotif, dan produsen lapis 2 dan 3. Aspek utama dari model dasar ini mencakup:

- Akses Pasar. Asosiasi industri yang telah diakui dan memiliki banyak anggota distributor komponen akan diidentifikasi untuk menegosiasikan produk akses pasar pilihan yang mendapatkan sertifikasi *seal of quality*. Asosiasi akan bersedia melakukan ini karena anggotanya akan mendapatkan akses ke komponen otomotif bermutu yang selanjutnya mereka dapat jual dengan harga pasar menengah tersegmentasi bernilai lebih tinggi. Para anggota akan disosialisasikan mengenai standar *seal of quality* dan memberikan masukan yang dapat digunakan untuk memilih produk dan standar produk.

- *Seal of Quality*. Kelompok konsultan BDS otomotif akan mengembangkan dan meluncurkan *seal of quality* untuk kelompok produk *fast-moving* bernilai tinggi yang telah diseleksi sebelumnya.

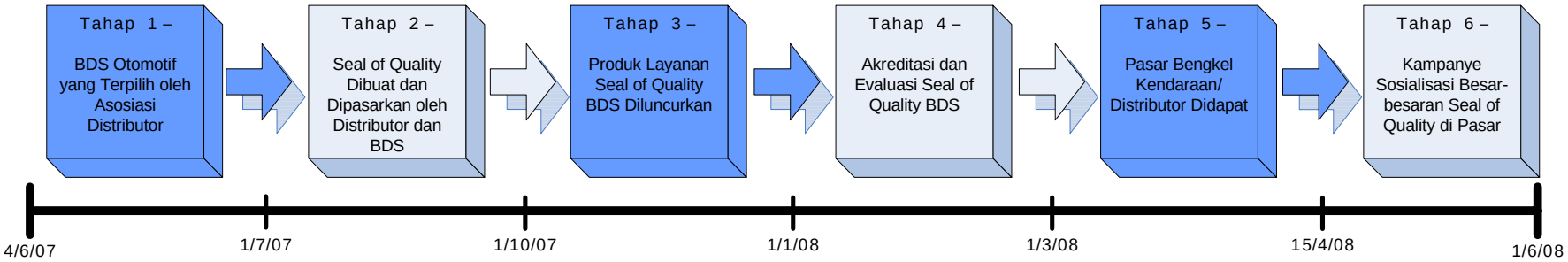
Kelompok konsultan BDS tersebut akan mengembangkan standar produk dan proses, memilih lembaga penguji dan evaluasi dan mengembangkan kampanye pemasaran/*branding* untuk *seal of quality* tersebut. Perusahaan BDS akan mengembangkan seal of quality tersebut sebagai lini produk layanan yang akan dijual sesuai harga pasar kepada produsen lapis 2 dan 3.

- Alih Standar. Kelompok konsultan BDS otomotif bersama dengan asosiasi akan mensosialisasikan perusahaan mengenai harga *seal of quality*, keuntungan dan standar bernilai tambah. Kelompok konsultan BDS tersebut akan mengidentifikasi produsen yang bersedia dan mampu untuk meningkatkan diri (*upgrade*) untuk mencapai standar produk dan proses *seal of quality*. Ketika perusahaan telah terpilih, standar akan dialihkan atau diajarkan dan perusahaan akan meningkatkan proses produksinya untuk memenuhi standar akreditasi *seal of quality*. Perusahaan hanya akan membayar sejumlah biaya kepada kelompok konsultan BDS tersebut untuk layanan konsultasi teknis terkait dengan alih standard an akan menanggung semua biaya *upgrading* karena mereka akan mendapatkan (berdasarkan akreditasi)) akses pasar pilihan untuk lini produknya (berdasarkan sosiasinya).

- Akreditasi. Kelompok konsultan BDS tersebut akan memilih lembaga pengujian bersertifikasi LSPro yang disetujui oleh KAN untuk melaksanakan pengujian akreditasi berdasarkan spesifikasi produk yang ditentukan sebelumnya dan metodologi pengujian yang ditetapkan dalam standar *seal of quality*. Perusahaan akan mengajukan permohonan kepada kelompok konsultan BDS untuk mendapatkan akreditasi dan produk y ang disetujui akan mendapatkan *seal of quality* untuk produk dan mereknya.

Halaman berikut ini memberikan gambaran utuh mengenai ***Model 1***, termasuk tahapan utamanya, kandidat peserta model, hasil, tantangan dan potensi nilai. Model yang ditampilkan pada halaman berikut adalah model per Juni 2007 dan peserta dalam model tersebut dapat berubah.

SENADA AP1 – UPGRADING MODEL #1: PROGRAM SERTIFIKASI PEMASOK KOMPONEN MENGGUNAKAN *SEAL OF QUALITY* NASIONAL



Tahapan Utama	1. ASBEKINDO dan SENADA mengkonfirmasi Sentra Otomotif Indonesia (SOI) sebagai mitra BDS untuk pengembangan seal of quality. 2. MOU ditandatangani antara IATO, SOI, ASBEKINDO dan SENADA.	1. Seal of Quality SOI Dikembangkan . - Seleksi Produk. - Mengembangkan standar produk. - Mengembangkan standar proses . - Memilih badan penguji dan evaluasi . - Memilih metdoe pengujian dan evaluasi. - Kampanye pemasaran / branding didesain .	1. SOI, ASBEKINDO dan SENADA mensosialisasikan perusahaan mengenai seal of quality harga , keuntungan dan standar. 2. Produsen yang bersedia dan mampu meng-*upgrade* ke standar seal of quality dipilih. 3. Standar dialihkan ke produsen terpilih. 4. Pendampingan teknis diberikan untuk upgrading.	1. Perusahaan mendaftar untuk mendapatkan seal of quality SOI . 2. Produk dan proses perusahaan diuji dan dievaluasi untuk mendapatkan Seal of Quality oleh badan evaluasi . 3. Seal(s) of Quality diterbitkan.	1. Anggota distributor ASBEKINDO disosialisasikan mengenai seal of quality harga, manfaat dan standar . 2. Perjanjian pasar pilihan difinalisasikan dengan distributor yang tertarik untuk nendapatkan komponen bersertifikasi seal of quality.	1. "Nilai" dan standar dipasarkan ke pasar yang lebih luas, khususnya bengkel kendaraan . 2. Pasar disosialisasikan mengenai SOI dan Bdan Evaluasi.
Pelaku Utama	1. ASBEKINDO 2. SENADA	1. Ikatan Ahli Teknik Otomotif (IATO) 2 Sentra Otomotif Indonesia (SOI) 3. ASBEKINDO 4. SENADA	1. SOI 2. ASBEKINDO 3. SENADA	1. SOI 2. Lembaga Uji Konstruksi (LUK) 3. Balai Besar Bahan dan Bahan Teknik (B4T) 4. Balai Termodinamika, Mesin dan Propulsi (BTMP)	1. ASBEKINDO 2. SOI 3. SENADA	1. ASBEKINDO 2. SENADA
Hasil Utama	1. Mitra Seal of Quality BDS teridentifikasi dan MOU ditandatangani. (SOI)	1. Seal of Quality dikembangkan . 2. Produk utama dipilih . 3. Standar proses/produk dikembangkan.	1. Pemasok utama lapis 2^{n}/ 3 dipilih . 2.Perusahaan meng-*upgrade* proses dan produksi untuk memenuhi standar.	1. Perusahaan disertifikasi dan mendapatkan Seal of Quality SOI.	1. Distributor diidentifikasi untuk mendapatkan barang bersertifikat SOI bernilai tinggi. 2. Barang bersertifik SOI dijual dengan nilai lebih tinggi.	1. Meningkatnya pengakuan pasar terhadap barang bersertifikasi SOI (dalam hal harga dan mutu) .
Potensi Tantangan	1. Memilih mitra BDS berkomitmen yang bersedia dan mampu meluncurkan seal of quality.	1. Menyeimbangkan antar hubungan yang kompleks antara IATO, ASBEKINDO dan SOI.	1. Mengidentifikasi perusahaan yang bersedia dan mampu meng-upgrade ke standar SOI yang lebih tinggi.	1. Menjamin transaksi (antara perusahaan, SOI dan badan penguji) aman dan harga kompetitif .	1. Seal of quality SOI diajui oleh distributor ASBEKINDO untuk mendapatkan harga dan akses pasar pilihan.	1. Standar Seal of Quality SOI diakui oleh pasar yang lebih besar untuk mensegmentasi produk di posisi pasar menengah bernilai lebih tinggi .
Manfaat Langsung bagi Rantai Nilai	1. Perusahaan BDS otomotif yang layak diidentifikasi dan disosialisasikan .	1. Standar yang penting bagi upgrading rantai nilai dikembangkan.	1. Standar proses dan produk produsen di-upgrade dan mutu/produktivitas ditingkatkan .	1. Produk produsen diverifikasi dan dievaluasi untuk segmen pasar menengah yang lebih tinggi.	1. Produsen mengakses pasar dan harga bernilai lebih tinggi pilihan .	1. Segmen pasar menengah untuk komponen otomotif domestik ditetapkan .
Manfaat Tidak Langsung Bagi Rantai Nilai	1. Meningkatnya eksposur industri bagi ASBEKINDO.	1. Meningkatnya eksposur industri bagi ASBEKINDO, IATO dan SOI.	1. SOI meluncurkan produk BDS Seal of Quality yang berpotensi menguntungkan.	1. Meningkatnya eksposur indusri dan keuntungan untuk pasar pegujian dan evaluasi berbasis pasar .	1. Meningkatnya eksposur industri untuk ASBEKINDO.	1. Meningkatnya kesadaran pasar (OEM / aftermarket) mengenai manfaat standar dan upgrading.

4.2 MODEL 2 — PROGRAM SERTIFIKASI PEMASOK KOMPONEN MENGGUNAKAN *SEAL OF QUALITY* DISTRIBUTOR OEM

Model 2 sangat mirip dengan Model 1 dan sekali lagi didasarkan pada pengembangan *seal of quality* yang diakui industri yang dapat diterapkan pada merek atau produk bermerek pemasok. Perbedaan besar dalam Model 2 adalah bahwa alih-alih bekerja dengan asosiasi industri/usaha, model ini dirancang pada kemitraan berbasis pasar antara distributor atau gerai ritel OEM/non-OEM yang telah diakui, kelompok konsultan BDS otomotif, dan produsen lapis 2 dan 3.

Kemitraan perusahaan distributor/BDS akan mengontrol akreditasi mutu, proses produksi, menjamin mutu produk, dan memantau pemasaran produk bersertifikat melalui saluran distribusi distributor/OEM. *Seal of quality* tersebut dapat dibubuhkan pada komponen tak bermerek yang dijual oleh distributor atau dibubuhkan pada merek distributor yang sudah diterima oleh jaringan layanan purna jual, gerai, dan konsumen. Aspek utama dalam model dasar ini adalah:

- Akses Pasar. Distributor independen/OEM komponen otomotif yang dikenal baik dan memiliki posisi kuat di pasar akan dipilih guna mendapatkan akses pasar pilihan untuk produk yang mendapatkan sertifikasi *seal of quality*. Distributor akan mendapatkan akses pilihan ke komponen bermutu bernilai lebih tinggi yang mereka dapat jual di segmen pasar menengah bernilai lebih tinggi. Distributor dan mitra bengkel kendaraan akan sepenuhnya dipasarkan dalam nilai standar *seal of quality* dan berhak memberikan masukan dalam hal produk dan standar produk mana yang dipilih.

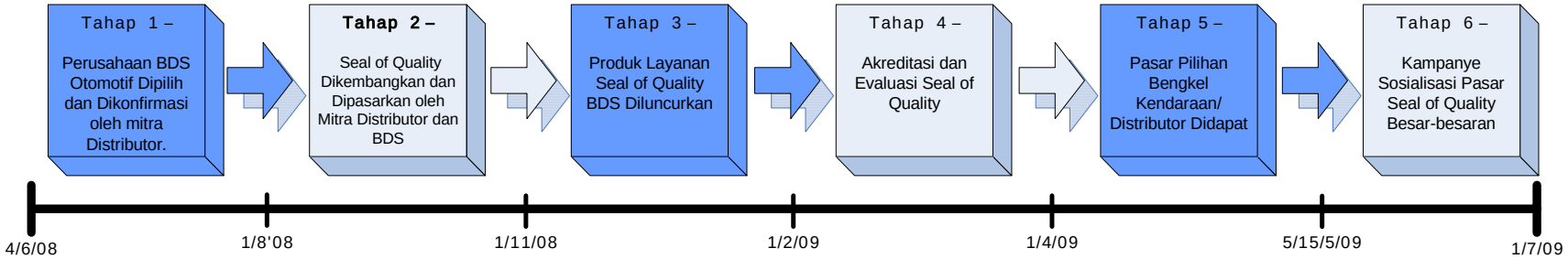
- *Seal of Quality*. Kelompok konsultan BDS otomotif (berbeda dari Model 1) akan meluncurkan *seal of quality* untuk kelompok produk *fast-moving* bernilai tinggi yang telah ditentukan sebelumnya. Kelompok konsultan BDS tersebut akan mengembangkan standar produk dan proses, memilih lembaga penguji dan evaluasi serta mengembangkan kampanye pemasaran dan *branding* untuk *seal of quality* tersebut. BDS tersebut akan mengembangkan *seal of quality* sebagai lini produk layanan yang akan dijual sesuai harga pasar kepada produsen lapis 2 dan 3.

- Alih Standar. Kelompok konsultan BDS otomotif tersebut dan distributor akan memasarkan kepada perusahaan-perusahaan harga, keuntungan, dan standar s*eal of quality*. Kelompok konsultan BDS akan mengidentifikasi produsen yang bersedia dan mampu untuk meng-*upgrade* ke standar produk dan proses *seal of quality*. Ketika perusahaan-perusahaan telah diseleksi, standar akan dialihkan atau diajarkan dan perusahaan akan meng-*upgrade* proses produksi agar dapat memenuhi standar akreditasi *seal of quality*. Perusahaan-perusahaan akan membayar kepada kelompok konsultan BDS tersebut untuk layanan konsultasi teknis terkait dengan alih standar dan akan menanggung semua biaya *upgrading* internal karena mereka akan mendapatkan (berdasarkan akreditasi) akses pasar pilihan untuk lini produknya (berdasarkan distributor).

- Akreditasi. Kelompok konsultan BDS tersebut akan memilih lembaga pengujian yang tersertifikasi LSPro yang disetujui oleh KAN untuk melaksanakan pengujian akreditasi berdasarkan spesifikasi produk yang telah ditentukan sebelumnya dan metodologi pengujian yang ditetapkan dalam standar *seal of quality*. Perusahaan akan mendaftar ke kelompok konsultan BDS untuk mendapatkan akreditasi dan produk yang disetujui akan mendapatkan *seal of quality* untuk produk dan/atau mereknya.

Halaman berikut memberikan gambaran utuh mengenai ***Upgrading Model 2,*** termasuk tahapan utamanya, peserta, hasil, tantangan dan potensi nilainya. Model tersebut adalah model per Juni 2007 dan peserta dalam model tersebut dapat berubah.

SENADA AP1 – UPGRADING MODEL #2: Program Sertifikasi Pemasok Komponen menggunakan *Seal of Quality* Distributor OEM



Tahapan Utama	1. Distributor OEM/Lapis 1 dan SENADA mengkonfirmasi mitra BDS untuk pengembangan seal of quality. 2. MOU ditandatangani antara Distributor OEM / Lapis 1^{s}, BDS dan SENADA.	1. Seal of Quality Dikembangkan. - Seleksi Produk. - Mengembangkan standar produk. - Mengembangkan standar proses . - Menyeleksi lembaga penguji dan evaluasi. - Menyeleksi metode penguji/evaluasi. - Kampanye pemasaran/ branding didesain.	1. Distributor OEM /Lapis 1 dan SENADA mensosialisasikan perusahaan mengenai manfaat dan standar seal of quality. 2. Perusahaan yang bersedia dan mampu meng-upgrade ke standar seal of quality dipilih. 3. Standar dialihkan ke produsen terseleksi. 4. Pendampingan teknis diberikan untuk upgrading.	1. Perusahaan mendaftar untuk mendapatkan seal of quality. 2. Produk dan proses perusahaan diuji dan dievaluasi oleh tim evaluasi . 3. Seal of Quality diterbitkan.	1. Perjanjian pasar pilihan difinalisasi dengan Distributor untuk kojmponen bersertifikasi seal of quality BDS. 2. Distributor non-OEM lainnya diidentifikasi dan disosialisasikan mengenai barang bersertifikasi seal of quality.	1. "Nilai" dan standar dipasarkan ke pasar yang lebih luas, khususnya bengkel kendaraan.
Pelaku Utama	1. Indopart 2. BDS (Akan Ditentukan Kemudian - ADK) 3. SENADA	1. Indopart 2. BDS (ADK) 3. SENADA	1. Indopart 2. BDS (ADK) 3. SENADA	1. Indopart 2. BDS (ADK) 3. Lembaga Akreditasi/Evaluasi (ADK) 3. SENADA	1. Indopart 2. BDS (AKD) 3. SENADA	1. Indopart 2. BDS (ADK) 3. SENADA
Hasil Utama	1. Mitra Seal of Quality BDS diidentifikasi dan MOU ditandatangani. (ADK	1. Seal of Quality dikembangkan. 2. Produk utama diseleksi. 3. Standar proses/produk dikembangkan.	1. Pemasok utama lapis 2 / 3 diseleksi. 2. Perusahaan meng-upgrade proses dan standar untuk memenuhi standar.	1. Perusahaan disertifikasi dan mendapatkan Seal of Quality BDS.	1. Barang bersertifikasi dijual di pasar distributor OEM/ lapis 1. 2. Distributor diidentifikasi untuk barang bersertifikasi bernilai tinggi.	1. Meningkatnya pengakuan pasar akan barang bersertifikasi (dalam hal harga dan mutu).
Potensi Tantangan	1. Memastikan komitmen distributor OEM/Lapis 1 dan memilih mitra BDS berkomitmen yang bersedia dan mampu meluncurkan seal of quality.	1. Menyeimbangkan hubungan yang kompleks antara Distributor OEM/Lapis 1 dengan BDS untuk menjamin independensi.	1. Mengidentifikasi perusahaan yang bersedia dan mampu untuk meng-upgrade ke standar yang lebih tinggi.	1. Menjamin transaksi (antara perusahaan , BDS dan lembaga penhuji) aman dan harga kompetitif .	1. Seal of Quality BDS diakui oleh distributor OEM/Lapis 1 untuk mendapatkan akses pasar dan harga pilihan .	1. Standar Seal of Quality diakui oleh pasar yang lebih luas untuk mensegmenkan produk di posisi pasar menengah bernilai lebih tinggi.
Manfaat Langsung bagi Rantai Nilai	1. Kemitraan BDS – OEM dikembangkan .	1. Standar penting bagi upgrading rantai nilai dikembangkan.	1. Proses dan produk produsen di-upgrade dan mutu/produktivitas ditingkatkan .	1. Produk produsen diverifikasi dan dievaluasi untuk segmen pasar bernilai lebih tinggi.	1. Produsen mengakses pasar dan harga bernilai tinggi pilihan (OEM dan Aftermarket).	1. Segmen pasar menenegah untuk komponen otomotif domestik ditetapkan.
Manfaat Tidak Langsung bagi Rantai Nilai	1. Distributor OEM/Lapis 1 memberikan investasi dalam industri BDS komponen otomotif .	1. Meningkatnya sosialisasi kemitraan OEM-BDS yang dapat dijalankan.	1. Infinite meluncurkan produk BDS Seal of Quality yang berpotensi menguntungkan.	1. Meningkatnya eksposur industri dan keuntungan bagi pasar pengujian dan evaluasi berbasis pasar.	1. Meningkatnya eksposur industri untuk Infinite Consulting.	1. Meningkatnya kesadaran pasar (OEM / aftermarket) mengenai manfaat standar dan upgrading.

4.3 MODEL 3 — INISIATIF LINKAGE ANTARA BENGKEL KENDARAAN DI DAERAH DENGAN PEMASOK LAPIS DUA DAN TIGA

Model 3 didasarkan pada pengembangan lini produk bermerek Bengkel Kendaraan yang diakui industri berdasarkan standar produk dan proses bernilai lebih tinggi. Dalam model ini, tingkat penerimaan pasar akan produk tersebut harus sangat kuat mengingat bahwa kemampuan pusat layanan untuk mempengaruhi perilaku membeli konsumen pada titik transaksi. Berdasarkan hasil survei kesadaran merek/*seal of quality* terkini SENADA, pemilihan produk berdasarkan konsumen yang terpengaruh oleh rekomendasi mekanik bengkel kendaraan terjadi hampir 76 persen dari semua transaksi. Tidak seperti *seal of quality* yang pada kenyataaannya tidak diketahui oleh pasar, konsumen Indonesia langsung mengakui dan mempercayai merek yang direkomendasikan oleh bengkel langganannya. Bengkel kendaraan juga mengarahkan gerai ritel, sehingga mereka dapat menyediakan umpan balik secara langsung mengenai produk untuk peningkatan produk berdasarkan kebutuhan konsumen.

Bengkel kendaraan akan mengendalikan akreditasi merek, proses produksi, menjamin mutu produk, dan memantau pemasaran produk bersertifikat melalui keseluruhan saluran distribusi. Bengkel kendaraan juga dapat meng-*outsource* akreditasi standard an proses kepada BDS yang telah diseleksi sebelumnya. Produk bermerek akan dijual di jaringan bengkel purna jual dan gerai ritel. Aspek utama model dasar ini mencakup:

- Akses Pasar. Bengkel kendaraan terkenal yang memiliki posisi pasar yang kuat akan dipilih untuk meluncurkan (atau menambah produk ke produk yang sudah ada) merek yang akan memberikan akses pasar pilihan kepada pemasok komponen segmen pasar menengah bernilai tinggi.

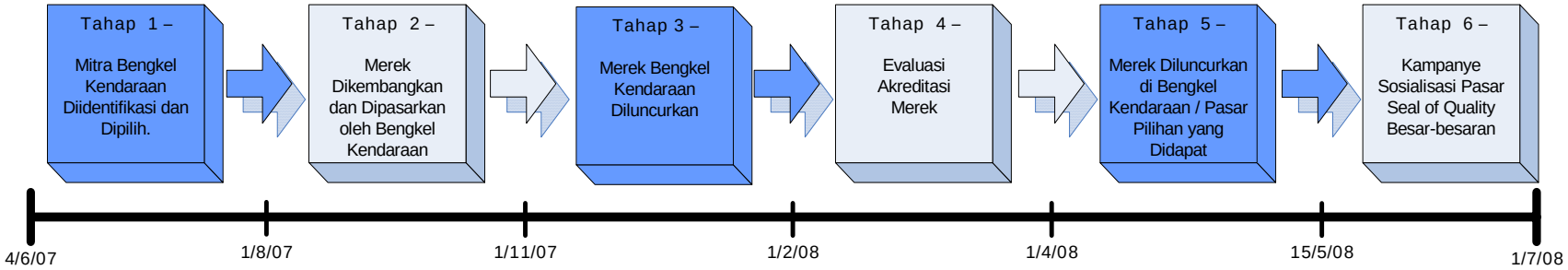
- Merek. Bengkel kendaraan tersebut akan memperkuat dan meluncurkan merek untuk kelompok produk *fast-moving* yang sudah ditentukan sebelumnya dan akan mengembangkan standar produk dan proses, memilih lembaga pengujian dan evaluasi, dan kampanye pemasaran merek. Bengkel kendaraan tersebut juga akan meng-*outsource* pengembangan standar dan proses kepada penyedia BDS yang telah diselesksi sebelumnya.

- Alih Standar. Bengkel kendaraan, kemungkinan bersama dengan penyedia BDS luas, akan memasarkan perusahaan mengenai keuntungan merek dan standar dan memilih perusahaan yang bersedia dan mampu meng-*upgrade* untuk mencapai standar produk dan proses merek tersebut. Ketika perusahaan-perusahaan telah diseleksi, standar akan dialihkan atau diajarkan dan perusahaan akan meng-*upgrade* proses produksi agar dapat memenuhi standar akreditasi *seal of quality*. Perusahaan-perusahaan akan membayar kepada bengkel kendaraan atau kelompok konsultan BDS tersebut untuk layanan konsultasi teknis terkait dengan alih standar dan akan menanggung semua biaya *upgrading* internal karena mereka akan mendapatkan (berdasarkan akreditasi) akses pasar pilihan untuk lini produknya (berdasarkan distributor).

- Akreditasi. Bengkel kendaraan tersebut dapat (jika dipandang perlu) memilih lembaga penguji tersertifikasi LSPro yang disetujui oleh KAN (Komite Akreditasi Nasional) untuk melaksanakan pengujian akreditasi untuk mereknya berdasarkan spesifikasi produk dan metodologi pengujian yang telah ditentukan sebelumnya. Bengkel kendaraan tersebut dapat juga meng-*outsource* akreditasi standar dan proses tersebut kepada BDS.

Skema di halaman berikut memberikan gambaran utuh mengenai ***Upgrading Model 3***, termasuk tahapan utamanya, peserta, hasil, tantangan dan potensi nilainya. Model tersebut dibuat per Mei 2007 dan pesertanya dapat berubah.

SENADA AP1 – UPGRADING MODEL #3: INISIATIF *LINKAGE* ANTARA BENGKEL KENDARAAN DI DAERAH DENGAN PEMASOK LAPIS DUA DAN TIGA



Tahapan Utama	1. SENADA mengidentifikasi bengkel kendaraan yang bersedia dan mampu bermitra untuk pengembangan merek. 2. MOU ditandatangani antara SENADA dengan Bengkel Kendaraan.	1. Merek Bengkel Kendaraan Dikembangkan . - Seleksi produk . - Mengembangkan standar produk. - Mengembangkan standar proses . - Memilih lembaga pengujian dan evaluasi. - Memilih metode pengujian / evaluasi - Kampanye pemasaran/ branding didesain	1. Bengkel kendaraan dan SENADA mempromosikan merek kepada produsen/ pemasok. 2. Pemasok bengkel kendaraan yang bersedia dan mampu meng-upgrade ke standar merek diseleksi. 3. Standar bengkel kendaran dialhkan ke produsen/ pemasok terseleksi. 4. Pendampingan teknis diberikan untuk upgrading.	1. Pemasok menerapkan standar layanan merek Bengkel Kendaraan. 2.Produk dan proses perusahaan diuji dan dievaluasi oleh tim evaluasi/pusat layanan. 3. Merek bengkel kendaraan diterbitkan.	1. Bengkel kendaraan dan SENADA memasarkan merek ke pasart. 2. Distributor aftermarket non-OEM diidentifikasi dan disosialisasikan mengenai barang bermerek milik bengkel kendaraan.	1. "Nilai" merek bengkel kendaraan dan standar dipasarkan ke rantai nilai yang lebih luas, khususnya bengkel kendaraan lainnya, pemasok dan/atau distributor.
Pelaku Utama	1. SENADA 2. Konjaya Motor / Autoland (BG) 3. Bengkel Kendaraan (ADK) (JK)	1. Konjaya Motor / Autoland (BG). 2. Bengkel Kendaraan (ADK) (JK) 3. Infinite Consulting 4. SENADA	1. Konjaya Motor / Autoland (BG) 2. Bengkel Kendaraan (ADK) (JK) 3. Infinite Consul ing 4. SENADA	1. Konjaya Motor / Autoland (BG) 2. Bengkel Kendaraan (ADK (JK) 3. Lembaga Evaluasi (ADK) 4. SENADA	1. Konjaya Motor / Autoland (BG) 2. Bengkel kendaraan (ADK) (JK) 3. SENADA 4. Distributor tambahan (ADK)	1. Konjaya Motor / Autoland (BG) 2. Bengkel Kendaraan (ADK) (JK) 3. SENADA 4. Distributor tambahan (ADK)
Hasil Utama	1. Mitra Bengkel kendaraan di BG & JK diiden ifikasi dan MOU ditandatangani.	1. Produk utama diseleksi. 2. Standar proses/produk dikembangkan. 3. Desain merek bengkel kendaraan dikembangkan/ diluncurkan.	1. Pemasok utama lapis 2 / 3 diseleksi. 2. Perusahaan meng-upgrade proses danproduksi untuk memenuhi standar merek bengkel kendaraan.	1. Perusahaan disertifikasi dan mendapatkan persetujuan untuk menjual dengan nama produk bermerek milik bengkel kendaraan.	1. Barang bermerek Bengkel Kendaraan dijual di aftermarket dengan harga lebih tinggi. 2. Pasar lainnya diidentifikasi untuk barang bermerek bengkel kendaraan bernilai tinggi.	1. Meningkatnya pengakuan pasar akan barang bermerek (dalam hal harga dan mutu).
Potensi Tantangan	1. Memastikan bengkel kendaraan komitmen dan bersedia neluncurkan merek standar industri.	1. Menyeimbangkan hubungan yang kompleks antara bengkel kendaraan dan para pemasoknya.	1. Mengidentifikasi perusahaan yang bersedia dan mampu meng-upgrade ke standar produk dan proses yang lebih inggi.	1. Menjamin transaksi (antara pemasok, bengkel kendaraan dan lembaga penguji) aman dan harga kompeti if.	1. Merek bengkel kendaraan diakui oleh pasar untuk mendapatkan akses harga dan pasar pilihan.	1. Standar merek bengkel kendaraan diakui oleh pasar yang lebih luas untuk mensegmentasikan produk di posisi pasar menengah bernilai lebih tinggi.
Manfaat Langsung bagi Rantai Nilai	1. Peluang untuk merek pasar menengah non-OEM dimulai.	1. Standar penting bagi upgrading merek dan pemasok dikembangkan.	1. Standar proses dan produk produsen di-upgrade danmutu/produk ivitas ditingkatkan.	1. Produk bermerek diverifikasi dan dievaluasi untuk segmen pasar bernilai lebih tinggi.	1. Produsen mengakses pasar dan harga bernilai lebih tinggi pilihan (Aftermarket).	1. Segmen pasar menengah untuk komponen otomotif domestik ditetapkan.
Manfaat Tidak Langsung bagi Rantai Nilai	1. Bengkel kendaraan disosialisasikan mengenai manfaat pengembangan merek untuk pasar menengah.	1. Meningkatnya sosialisasi kemitraan bengkel kendaraan – produsen yang dapat dijalankan.	1. Bengkel kendaraan meluncurkan merek berpotensi menguntungkan untuk produk-produknya	1. Meningkatnya eksposur industri dan keuntungan pasar pengujian dan evaluasi berbasis pasar.	1. Meningkatnya eksposur industri branding bernilai standar.	1. Meningkatnya kesadaran pasar aftermarket mengenai manfaat standar dan upgrading.

V. HASIL YANG DIHARAPKAN

Model SENADA dirancang untuk menciptakan dampak sistemik positif sebesar mungkin pada rantai nilai komponen otomotif, yaitu untuk meningkatkan daya saing. Dampak positif yang signifikan ini dapat dicapai melalui berbagai kemitraan produsen-investor, memanfaatkan berbagai metode, standar, produk dan titik masuk pasar menengah. Peningkatan daya saing diciptakan melalui pengembangan atau penguatan jaringan pasar utama yang berpusat pada transaksi pasar yang menguntungkan dan ko-investasi terkait dengan pengembangan merek dan *seal of quality* yang berbasis standar.

Kombinasi perluasan merek dan *seal of quality* berbasis industri dan peningkatan dalam alih teknologi di industri hilir akan meningkatkan (*upgrade*) pemasok komponen utama, menstandarisasi produksi, dan mendorong penetrasi serta penerimaan komponen tertentu yang dijual di pasar purna jual menengah yang semakin berkembang. Ini akan menghasilkan pemasok domestik lapis 2 dan 3 menjadi lebih kompetitif terhadap produk impor dan produk OEM dan lebih bernilai tambah, sehingga meningkatkan mereka secara perlahan di rantai nilai untuk menangkap segmen pasar yang bernilai lebih tinggi. Peralihan ini selayaknya akan meningkatkan daya saing rantai nilai komponen otomotif secara keseluruhan dengan melanjutkan ekspansi pasar purna jual menengah tersebut, sehhingga memberikan akses pasar tambahan bagi produsen, yang meningkatkan jumlah dan kapasitas calon produsen, dan meningkatkan arus informasi pemasaran mengenai harga, tren, standar dan harapan konsumen.

Ini berarti setiap model yang dikembangkan SENADA akan menekankan peningkatan (*upgrading*) berdasarkan standar produk dan proses industri karena ini meruapakan salah satu cara yang paling efektif untuk mengintegrasikan perusahaan lapis 2 dan 3 ke dalam segmen proses produksi yang lebih tinggi dan lebih menguntungkan. Ketika model tersebut membuka peluang pasar dan menjaring semakin banyak pemasok ke dalam rangkaian produksi bernilai lebih tinggi, maka perusahaan akan meningkatkan (*upgrade*) kemampuannya dalam desain dan teknik rekacipta guna menciptakan produk yang diminta oleh pasar purna jual menengah.

Hasil yang diharapkan secara rinci, berdasarkan sektor rantai nilai sepesifik, mencakup:

- **Produsen — Lapis 2 dan 3.** Produsen pada tingkat ini akan meningkatkan kapasitasnya untuk memproduksi komponen bermutu lebih tinggi yang diharapkan dapat meningkatkan akses mereka ke pasar purna jual dalam negeri yang bernilai lebih tinggi. Produk-produknya, yang dijual dengan merek atau *seal of quality* yang diakui akan diterima oleh peritel dan distributor serta akan mendapatkan nilai yang lebih tinggi. Ini seharusnya menjadi insentif pasar yang cukup untuk meng-*upgrade* produsen sehingga bisa naik dari pasar purna jual lapis rendah yang sangat sensitif terhadap harga. Peningkatan produksi dan manajemen melalui integrasi standar produk dan proses serta meningkatnya akses ke alih teknologi hulu akan terjadi dan kapasitas pemasok lapis 2 dan 3 untuk mengakses pemasok OEM juga dapat meningkat.

  Produsen juga akan memiliki konsultan dan layanan pendukung usaha industri berbasis permintaan pasar yang lebih kuat, khususnya dalam bidang pengembangan merek, pemasaran, dan akreditasi standar yang akan menyebarkan resiko dan investasi terkait dengan peningkatan (*upgrading*) kapasitas produksi untuk mendapatkan pasar yang bernilai lebih tinggi. Produsen akan mengakses lebih banyak informasi dan memiliki insentif pasar yang lebih besar untuk meng-*upgrade* peralatan, staf, keterampilan dan produksi.

- **Produsen — Lapis 1.** Para produsen lapis 1 akan mendapatkan manfaat dengan meningkatnya peralihan teknologi, keterampilan dan teknik di indusri hilir yang akan menstandarisasikan produksi, mengurangi harga dan meningkatkan mutu manufaktur di tingkat pemasok lapis 2. Jika insentif pasar tetap mendorong *upgrading* di seluruh sektor ini, maka produsen lapis 1 (perakitan dan komponen) dapat meningkatkan akses mereka secara lebih besar ke komponen dalam negeri dengan berbagai pilihan produk dan volume yang lebih besar.

- **Peritel/Distributor.** Peritel dan bengkel kendaraan akan mendapatkan akses ke merek pasar menengah baru yang mereka dapat tawarkan ke pelanggannya dengan nilai yang lebih tinggi. Karena mereka terlibat dalam proses pengembangan merek/*seal of quality* dan akreditasi, maka mereka akan langsung mempercayai dan menghargai pemasok yang memberikan komponen tersebut sehingga mengurangi biaya, dan tidak perlu melakukan uji tuntas (*due diligence*) atau kelayakan untuk seleksi pemasok. Dalam beberapa hal, peritel dapat memperkuat mereknya sendiri melalui asosiasinya dengan pengembangan *seal of quality* dan meminta pangsa pasar yang lebih besar untuk produknya. Bengkel kendaraan yang turut serta dalam program ini juga akan mendapatkan akses tertentu ke produk bermutu yang mereka akan jual dengan harga menengah dengan merek mereka sendiri atau merek bersama. Lini produk baru akan meningkatkan keseluruhan nilai merek bengkel kendaraan dan memberikan pelanggan lebih banyak alasan untuk membeli layanannya. Bengkel kendaraan akan memperkuat posisi pasarnya dan meningkatkan nilai tambah (harga, standar, posisi pasar) dari layanan dan produknya sehingga memungkinkan pemosisian pasar ceruk (*niche*) yang lebih baik.

- **Industri Layanan Terkait — Penyedia BDS dan Layanan Konsultan.** Penyedia pendukung konsultasi dan teknis BDS akan lebih jauh lagi terintegrasi ke dalam rantai nilai komponen otomotif dengan mengembangkan peluang berbasis pasar untuk memberikan layanan tertentu kepada para produsen lapis baru. Mengingat layanan BDS kepada produsen lapis 2 dan 3 masih baru, jika ketiga model tersebut dapat menjamin bahwa transaksi pasar untuk layanan BDS tersebut (seperti pengembangan merek, alih teknik, evaluasi/akreditasi pemasaran, dll.), ternyata sesuai dengan permintaan pasar dan menguntungkan, maka mereka dapat memperluas produk layanan untuk pemasok di lapis lebih bawah.

  Pengembangan dan manajemen *Seal of Quality* benar-benar merupakan lini layanan yang boleh dikatakan baru bagi penyedia BDS yang dapat berujung pada berbagai peluang usaha. Keseluruhan jaringan yang lebih kuat antara penyedia, jika dapat mengembangkan profitabilitas. BDS dan produsen lapis 2 dan 3 akan lebih lanjut membangun kepercayaan dan kesadaran publik yang dapat ditingkatkan ke dalam peluang pasar yang lebih besar, lebih banyak standardisasi produk dan proses, dan alih teknik hilir.

  LSPro juga dapat memperkuat layanan pengujian dan akreditasi yang vital yang diberikan kepada UKM dan memberikan aliran pendapatan ekstra yang sangat dibutuhkan ke LSPro tersebut. Semakin terlihatnya upaya LSPro untuk mrmpromosikan standar produk yang lebih tinggi di seluruh industri ini juga akan meningkatkan kesadaran para pemain pasar yang penting ini. Akhirnya, produk dengan standar yang diakui oleh LSPro akan memunculkan pengakuan pasar yang lebih tinggi akan *seal of quality* dan merek tersebut, sehingga meningkatkan probabilitas bahwa produk bersertifikat akan mendapatkan segementasi pasar bernilai lebih tinggi.

- **Layanan Pendukung Terkait — Asosiasi Usaha dan Himpunan Profesional.** Walau aktif dalam rantai nilai komponen otomotif, asosiasi usaha relatif tetap bernilai tambah rendah dalam hal layanan dan dukungan yang mereka berikan kepada para anggotanya. Model kami secara spesifik

dirancang untuk membalikkan tren ini dengan mengintegrasikan asosiasi tersebut secara lebih langsung ke dalam rantai nilai.

Jika berhasil, asosiasi yang berinvestasi dalam *seal of quality* bisa mendapatkan akses ke layanan berbasis pasar yang tidak hanya menambah aliran pendapatan yang penting bagi organisasinya, tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka untuk secara positif menambah nilai bagi para anggotanya dan memperkuat industri secara keseluruhan. Nilai tambah ini dapat dalam berbagai cara termasuk meningkatnya alih standar produk dan proses hilir, akses pasar baru bagi asosiasi distributor, meningkatnya saling tukar informasi pemasaran, dan kemungkinan meningkatnya lingkungan peraturan melalui pengurangan standar pemerintah yang tidak diperlukan

- **Konsumen.** Ekspansi pasar menengah untuk produk *fast-moving* tertentu yang umum digunakan berdasarkan standar kehandalan dan keselamatan akan memberikan konsumen lebih banyak pilihan produk dan seleksi serta mengurangi biaya produk bermutu yang lebih tingggi.

LAMPIRAN

I. DAFTAR KONTAK PERTEMUAN/PERUSAHAAN YANG DISURVEI

PT. Cipta Sinergi Manufaktur
Cimahi, Jawa Barat
Bapak Nanjar
Direktur
Tel: 022 – 6647945

PT. Karya Putra Pahlawan
Cimahi, Jawa Barat
Bapak Sunaryo
Direktur
Tel: 022- 6673934

PT. Karya Cipta Agung
Bandung, Jawa Barat
Bapak Asep Barnas
Direktur
Tel: 022- 5421515

ALPA
Bandung, Jawa Barat
Ibu Juliana Jacob
Direktur Marketing
Tel: 022 - 5401356

Konjaya Motor
Bandung, Jawa Barat.
Bapak Windi Kurnia Agust
Direktur
Tel: 081223653569

PT. Mada Wikri Tunggal
Cimahi, Jawa Barat
Bapak Panjaitan
Tel: 022- 667 0940

PT. Barkah Jaya Mandiri
Sukabumi, Jawa Barat
Bapak Rachmat
Direktur
Tel: 0266 – 216408

Yayasan Sentra Otomotif Indonesia
Grha Sucofindo, Jakarta
Bapak Adirizal Nizar, Ketua
Tel: 021 – 7986593

Asbekindo
Grha Sucofindo, Jakarta
Bapak Yayat Ruhiyat, Ketua
Bapak Ranu
Sekretaris Executive
Tel: 0812 9990381

Ikatan Ahli Teknik Otomotif
Kelapa Gading, Jakarta
Bapak Juwono
Ketua Kompartemen Industri & Standar
Bapak Budi Prasetyo, Sekretaris
Tel: 021 - 4610679

Sucofindo
Grha Sucofindo, Jakarta
Bapak Riko Durmawel
Surveyor
Tel: 021 - 7986676

BPPT-LAB. Uji Konstruksi
Serpong, Banten
Bapak Joko Karmiadji
Kepala Balai
Tel: 021 - 70704823

BPPT- Badan Termodinamika Motor Propulsi
Serpong, Banten
Bapak Prawoto
Kepala Balai
Tel: 021 - 7560539

Badan Standar Nasional
Gatot Subroto, Jakarta
Bapak Gilang Priyadi
Kabag. Pengajuan Standar
Tel: 021 - 5252690

PT. Infinite
Kelapa Gading, Jakarta
Bapak Murbayanto
Direktur
Tel: 081519351689

ALS
Bogor, Jawa Barat
Martinus A. Sutanto
Marketing Executive
Tel: 0251 - 253813

INTERTEK
Cikini, Jakarta
N. Tinambunan
Marketing Executive
Tel: 021 - 3905157

II. KATEGORI RANTAI NILAI[13]

- ***Hierarchical/ Vertical Value Chains* (atau *Supplier-Driven*):** Pada kategori ini, rantai nilai dan tata kelolanya terikat dalam perusahaan trans-nasional yang terintegrasi secara vertikal (misalnya, anak perusahaan dan afiliasi yang harus tunduk pada perintah dari kantor pusat). Kategori ini merupakan jenis rantai nilai paling tradisional dan paling mendekati bentuk penanaman modal asing yang mulai tersebar. Kadang disebut sebagai rantai nilai yang didorong oleh pemasok (*supplier driven value chain*).

- ***Captive/Directed Value Chains* (atau *Buyer-Driven*):** Dalam hal ini, produsen hulu sangat bergantung pada pembeli hilir yang lebih besar dan mapan (atau disebut dengan *lead firms*). Hal ini tidak hanya terkait dengan transaksi bisnis atau pesanan, tetapi juga untuk mendapatkan bahan, desain, teknologi, dll. Seringkali produsen harus melakukan investasi yang spesifik untuk memenuhi suatu transaksi, dengan tingkat fleksibilitas rendah. Dengan demikian, diperlukan biaya peralihan yang tinggi untuk pindah ke bidang bisnis baru. Produsen hulu tersebut—seringkali perusahaan kecil-- kerap "terkurung" oleh kendali *lead firm*. Di literatur rantai nilai lain, kategori ini digambarkan sebagai *buyer driven* atau didorong oleh pembeli.

- ***Relational Value Chains*:** Jenis rantai nilai ini mengacu pada suatu situasi dimana perusahaan produsen, berdasarkan desain dan kapasitas produksi yang disyaratkan, dapat menegosiasikan hubungannya dengan pembeli hilir secara lebih setara. Dengan arus informasi dua arah pada masalah seperti kondisi pasar, tecknologi/desain produk dan proses dsb., maka hubungan intra rantai nilai dalam kategori ini dicirikan dengan adanya saling ketergantungan dalam lingkup tertentu. Peralihan dari rantai nilai pasti (*captive*) ke hubungan (*relational*) dalam literatur lain (contoh: bidang ekonomi, teknologi dan perdagangan, literatur bisnis internasional) disatukan dengan kemajuan dari penataan bergaya OEM *(original equipment manufacturing*) menjadi lebih ODM (*own design manufacturing*).

- ***Modular atau Balanced Value Chains*:** Dalam situasi seperti ini, perusahaan produsen kurang begitu bergantung pada *lead firm* karena penataan produksinya yang lebih fleksibel, sehingga memungkinkan penggunaan peralatan, bahan, teknologi dan lain sebagainya yang lebih generik dan tidak terlalu spesifik terhadap transaksi yang dilakukan. Ini mencakup penggunaan arsitektur produk dan standar teknis modular yang mengurangi variasi komponen dan menyatukan spesifikasi komponen, produk dan proses. Flesibilitas produksi ini menurunkan biaya peralihan (*switching costs*) dan oleh karenanya meningkatkan kemampuan produsen untuk menegosiasikan hubungan rantai nilai dengan perusahaan hilir.

- ***Market Driven Value Chains*:** Tipe ini mengacu pada suatu situasi yang mendekati struktur pasar yang benar-benar kompetitif dalam literatur ekonomi mikro. Dalam kategori ini, terdapat berbagai pilihan pasokan/permintaan dan *switching costs* ke mitra Rantai Nilai baru cukup rendah bagi kedua belah pihak. Dalam jenis interaksi rantai nilai ini, produk biasanya relatif sederhana dan dapat dibuat bahkan tanpa masukan dari pembeli.

---

13 Ini adalah kutipan dari: Gereffi, Gary dan John Humphries, *"The Governance of Global Value Chains." Review of International Political Economy, 12:1 February 2005: 78-104. Routledge Publications.*