

**BUSINESS PLAN PT GM DALAM BISNIS DISTRIBUSI
BUAH-BUAHAN ALAM INDONESIA : STRATEGI BISNIS**

TESIS

ANDREW NUGROHO

0606161060



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
APRIL 2009**



***BUSINESS PLAN* PT GM DALAM BISNIS DISTRIBUSI
BUAH-BUAHAN ALAM INDONESIA : STRATEGI BISNIS**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

ANDREW NUGROHO

0606161060



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
MARET 2009**

i

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Karya akhir ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Andrew Nugroho

NPM : 0606161060

Tanda Tangan : 

Tanggal : 08 April 2009

HALAMAN PENGESAHAN


Karya akhir ini diajukan oleh :

Nama : Andrew Nugroho
NPM : 0606161060
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Karya Akhir : *Business Plan* PT GM dalam Bisnis Distribusi Buah-
buahan Alam Indonesia – Strategi Bisnis

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia


DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Albert Widjaja



(Albert Widjaja, Ph.D)

Penguji : Prof. Dr. Sofjan Assauri



Penguji : Dr. Muhammad Muslich



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 08 April 2009

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan YME, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan karya akhir ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya akhir ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Pemimpin Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Bapak Rhenald Kasali, Ph.D.
2. Dr. Albert Widjaja, selaku dosen pembimbing karya akhir. Terima kasih atas masukan, bimbingan dan saran selama penulisan karya ini.
3. Ayah, (Alm.) Sukyatno Nugroho dan Ibu, Yenny Setia Widjaja yang selalu memberikan dorongan belajar untuk lebih maju. Aileen dan Ryan untuk cinta kasih, kesabaran dan hiburannya.
4. Seluruh dosen pengajar Program MMUI serta seluruh staf dan karyawan.
5. PT Top Food Indonesia, Carrefour, Kernchick, Departemen Pertanian Direktorat Jenderal Hortikultura, Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian, Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
6. Freddy David Turnip dan Edward selaku *team partner* dalam penyelesaian karya akhir ini, serta seluruh teman-teman kelas F064.
7. Andre (Jamu Puspo), Dr Edhi, Tante Evi Rahayu dan keluarga, Pak Trimo, Bung Ali, Ir. Samsuardi, MM dan rekan-rekan lainnya yang turut membantu dalam penyelesaian karya akhir ini.

Akhir kata, saya berharap semoga Tuhan YME berkenan memberikan balasan yang berlipat ganda bagi semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 8 April 2009

Andrew Nugroho

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andrew Nugroho
NPM : 0606161060
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Karya akhir

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikann kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Business Plan PT GM dalam Bisnis Distribusi Buah-buahan Alam Indonesia - Strategi Bisnis

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : April 2009

Yang menyatakan



(Andrew Nugroho)

ABSTRAK

Nama : Andrew Nugroho
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : *Business Plan* PT GM dalam Bisnis Distribusi Buah-buahan
Alam Indonesia – Strategi Bisnis

Karya akhir ini membahas perumusan strategi bisnis PT GM, sebuah perusahaan baru yang akan masuk ke dalam industri distribusi buah-buahan di Indonesia. Indonesia sebagai negara agraris, masih sangat minimal dalam mengeksploitasi hasil hortikulturanya, terutama buah-buahan. Salah satu kelemahannya adalah penerapan pasca panen yang masih menggunakan cara yang tradisional. Akibatnya produk buah-buahan yang sampai ke pasar kualitasnya sudah menurun, sehingga nilainya pun menurun. Parahnya harga buah-buahan impor di pasar seringkali dijual lebih murah dan kualitasnya lebih baik dibandingkan buah-buahan lokal. Atas hasil analisisnya, para penggagas PT GM mendapatkan bahwa masalah ini bisa menjadi peluang apabila ada perusahaan yang dapat menerapkan teknologi pasca panen yang tepat, dengan sumber daya manusia yang handal dan membangun rantai pasokan yang efektif dan efisien. Pemilihan strategi yang tepat akan menjadi kunci keberhasilan PT GM untuk mencapai tujuannya. Industri yang dimasukinya merupakan industri yang masih ditahap berkembang tetapi kondisinya ter-*frakmentaris*, oleh sebab itu PT GM harus melakukan *differentiation* dan memperkuat *internal resource-base development* terutama di sumber daya manusianya. Perumusan strategi bisnis ini, sebagai bagian dari satu kesatuan dengan perencanaan operasional serta perencanaan keuangan, akan membentuk suatu *business plan* yang akan menjadi panduan dalam pendirian perusahaan baru tersebut.

Kata kunci: *Business plan*, strategi bisnis, hortikultura, *fragmented industry*, sumber daya manusia.

ABSTRACT

Name : Andrew Nugroho
Study Program : Magister Manajemen
Title : PT GM's Business Plan, an Indonesian Fresh Fruit Distribution Company – Business Strategy

This final paper presents an analysis of fresh fruit distribution industry in Indonesia and business strategy formulation for PT GM, a new company that is going to enter the industry. As an agrarian country, Indonesia has done only minimum effort in exploiting the potential it has on its horticultural, especially fruits. One of the biggest problems lies in the lack of knowledge and implementation of post-harvesting techniques and technology. This has resulted in low quality local fresh produce for the consumers. To make things worse, often these local fresh fruits cannot compete against imported fruits in terms of quality and prices. The result of the industry analysis shows that a business opportunity exists for a company that can solve this problem by implementing the right post-harvesting technology, owning a team of highly capable human resources and building an effective but efficient supply chain. That is the opportunity that PT GM will exploit. Choosing the right business strategy will become crucial for the success of PT GM. The industry that it is about to enter is a growth but fragmented industry. For that reason, PT GM needs to differentiate and emphasize on its internal resource-base development, in particular, its human capital. This final paper that concentrates on business strategy formulation, together with two other final papers that concentrate on operations and financial planning will make up a complete business plan that will serve as a guidance for the formation of this new company.

Keywords: Business plan, business strategy, horticulture, fragmented industry, human capital.

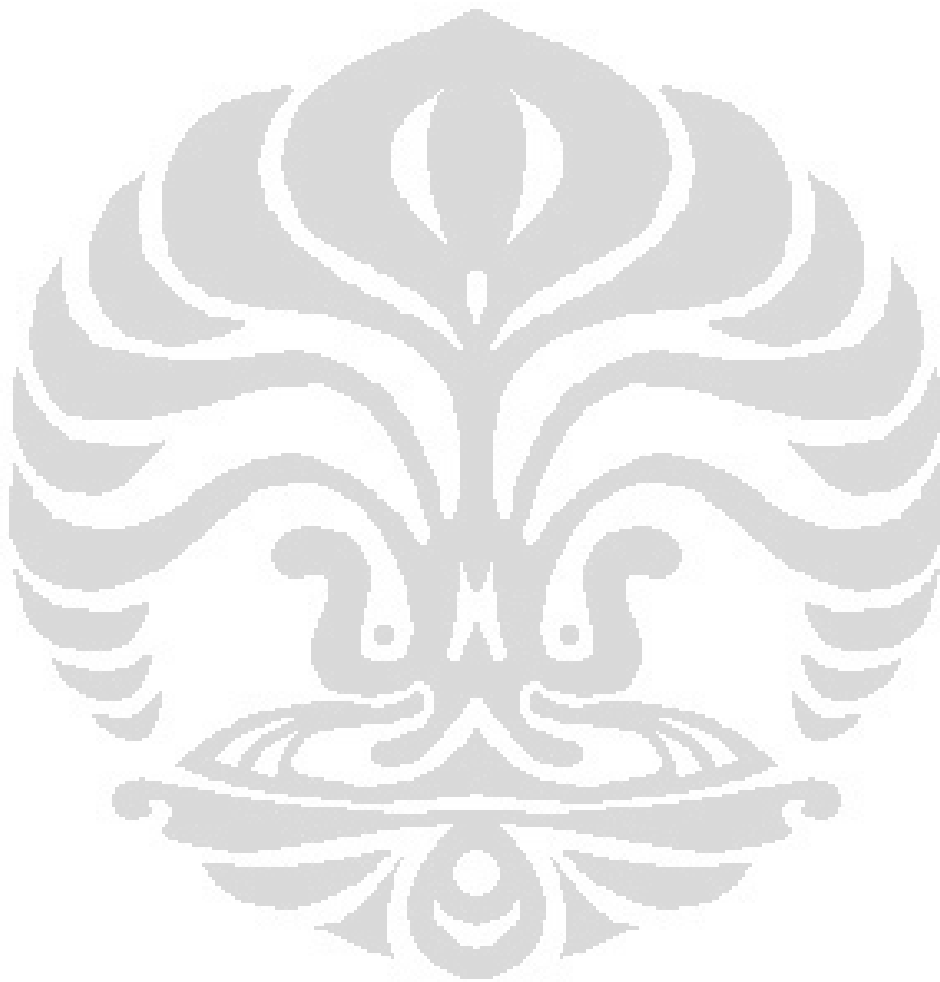
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.5 Metodologi Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
2. TINJAUAN LITERATUR.....	9
2.1 <i>Entrepreneurship</i> dan Proses <i>Entrepreneur</i>	9
2.1.1 Pengertian Peluang Bisnis Dalam Industri.....	10
2.2 Analisis Peluang Bisnis.....	13
2.2.1 Metode Analisis Lingkungan Persaingan.....	13
2.2.1.1 Analisis <i>Five Forces of Industry Structure</i>	13
2.2.1.2 Analisis <i>Key Success Factors</i>	14
2.2.1.3 Analisis Konsumen.....	14
2.2.1.4 Analisis Pasokan.....	14
2.2.2 Metode Analisis Lingkungan Umum.....	15
2.2.3 Metode Analisis Situasi Internal.....	15
2.2.3.1 Pengertian Sumber Daya dan Kapabilitas.....	15
2.2.3.2 Model VRINE.....	16
2.2.4 Analisis SWOT.....	17
2.3 Pengertian Aspek Pemasaran Produk Pertanian.....	17
2.3.1 Pemasaran dan Penambahan Nilai Produk Pertanian.....	17
2.3.2 Peran Transportasi Produk Pertanian.....	17
2.3.3 Peran Penyimpanan Produk Pertanian.....	17
2.4 Metode Formulasi Strategi Bisnis.....	18
2.4.1 Definisi Visi dan Misi Perusahaan.....	19
2.4.2 Strategi Generik.....	20
2.4.2.1 Strategi Differensiasi.....	20
2.4.2.2 <i>Value-in-use Approach</i>	22
2.4.3 Strategi Menghadapi Interaksi Persaingan.....	22
2.4.3.1 Strategi <i>Containment</i>	23

2.4.4	Peran Kecepatan dalam Persaingan.....	23
2.4.5	Strategi dalam Industri ter-fragmentaris.....	24
2.4.6	Strategi Bisnis Internasional.....	26
2.5	Pengertian Business Plan dari Perspektif Strategi.....	26
2.5.1	Pengertian Strategy Statement.....	27
3.	ANALISIS PELUANG BISNIS DALAM INDUSTRI DISTRIBUSI BUAH-BUAHAN ALAM INDONESIA.....	30
3.1	Latar Belakang Peluang.....	30
3.2	Kondisi Industri Distribusi Buah-buahan di Indonesia.....	31
3.2.1	Persaingan Dalam Industri Berdasarkan <i>Five Forces of Industri Structure</i>	32
3.2.2	<i>Key Success Factors</i> Dalam Industri.....	36
3.2.3	Kebutuhan dan Permintaan Konsumen.....	40
3.2.3.1	Buah Manggis.....	41
3.2.3.2	Buah Alpukat.....	43
3.2.4	Keberadaan Pasok.....	45
3.2.4.1	Buah Manggis.....	45
3.2.4.2	Buah Alpukat.....	45
3.2.5	Permasalahan Dalam Usaha Mengurangi Pembuangan atau <i>Losses</i> Buah-buahan dan Sayuran pada Masa Panen dan Pasca Panen di Asia Pacific.....	46
3.3	Lingkungan Umum.....	47
3.4	Sumber Daya dan Kapabilitas PT GM.....	54
3.5	<i>Competitive Advantage</i> PT GM.....	58
3.6	Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman PT GM.....	60
3.6	Peluang Bisnis PT GM.....	60
4.	FORMULASI STRATEGI BISNIS.....	64
4.1	Visi PT GM.....	64
4.2	Misi PT GM.....	64
4.3	Objektif dan Target.....	64
4.4	Internal Input.....	66
4.5	Faktor Eksternal.....	66
4.6	<i>Competitive Advantage</i>	67
4.7	<i>Strategic Positioning</i>	68
4.8	Strategi PT GM.....	68
5.	BUSINESS PLAN PT GM.....	70
5.1	Executive Summary.....	70
5.2	Objektif.....	71
5.3	Produk.....	71
5.4	Target Konsumen.....	73
5.5	<i>Strategy Implementation Levers</i>	73
5.6	Bisnis Model.....	74
5.7	<i>Company Statements</i>	77
5.7.1	<i>Balanced Scorecard</i>	79
	DAFTAR PUSTAKA.....	81

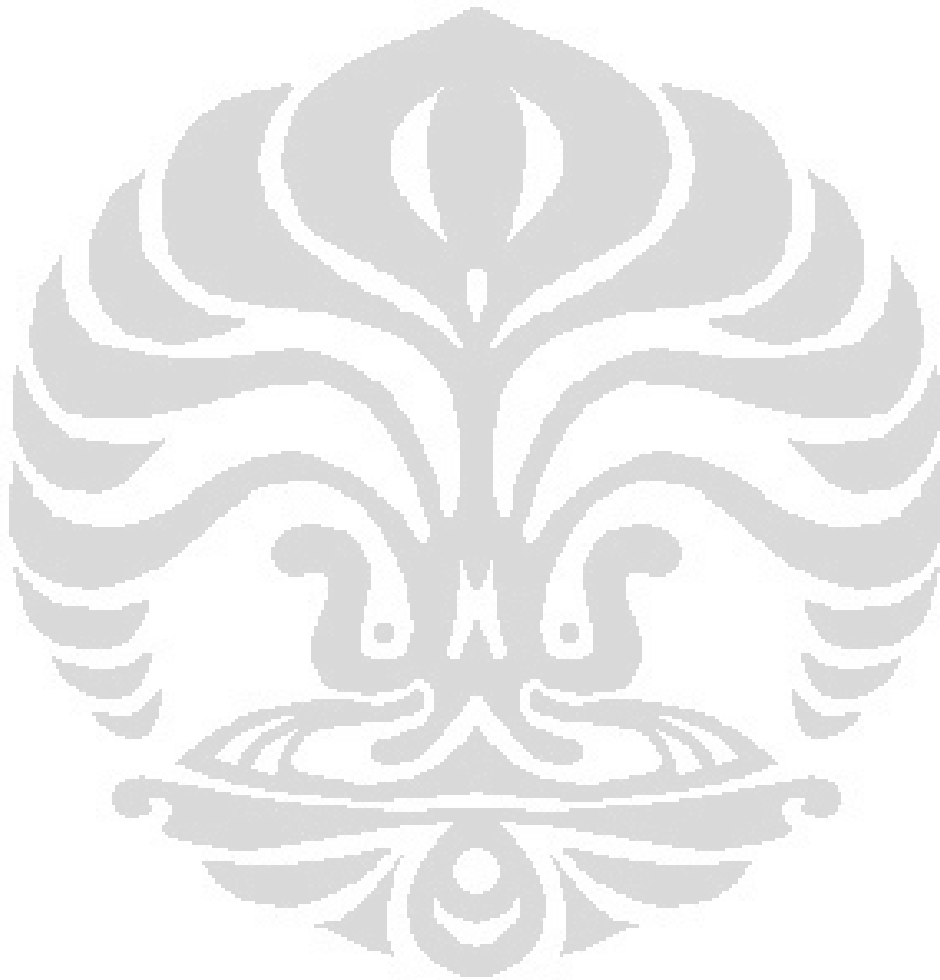
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Konfigurasi Strategi Internasional	26
Tabel 3.1	Lingkungan Industri Distribusi Buah-buahan di Pulau Jawa.....	32
Tabel 3.2	Nilai dan Volume Ekspor buah Manggis.....	42
Tabel 3.3	Peluang dan Resiko.....	49
Tabel 3.4	<i>Competitive Advantage</i> dengan VRINE.....	58
Tabel 3.5	SWOT.....	61



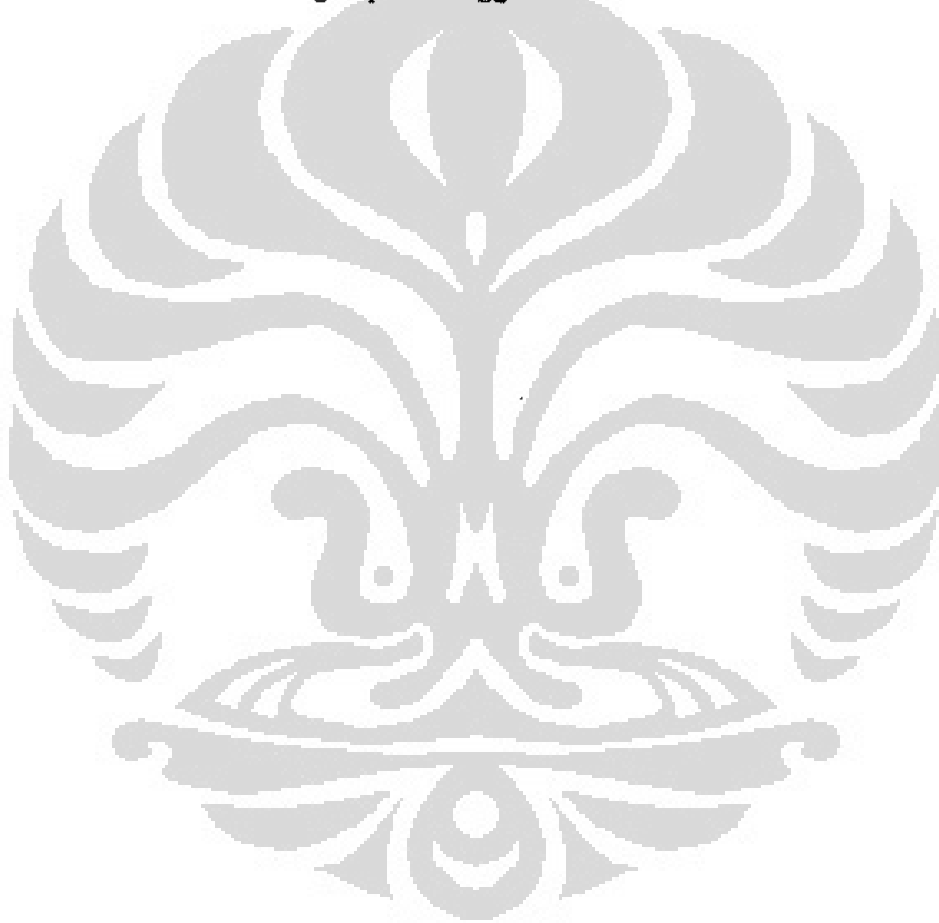
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>The Entrepreneurial Process</i>	10
Gambar 2.2	<i>The Strategic Management Process</i>	19
Gambar 2.3	<i>Generic Strategies</i>	20
Gambar 2.4	<i>Model for Accelerating Speed</i>	24
Gambar 2.5	<i>Business Strategy Diamond</i>	28



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	<i>Summary of Findings . Postharvest Management of Fruit and Vegetables in the Asia-Pasific Region.....</i>	L-1
Lampiran 2	<i>Success Story: Global GAP an opportunity, not threat for Kenyan small farmers</i>	L-2
Lampiran 3	<i>Lawson Insight. Food-Chain Traceability Rules: Headache or Golden Opportunity?</i>	L-3
Lampiran 4	Manggis Indonesia diarahkan tembus pasar 3 negara	L-4
Lampiran 5	<i>Sustainable Agriculture Supply Chain Conference</i>	L-5
Lampiran 6	Prioritaskan 16 Kawasan Hortikultura Terpadu	L-6
Lampiran 7	Australia Bakal Digempur Manggis Indonesia	L-7



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengetahuan dan apresiasi masyarakat Indonesia terhadap multifungsi pertanian masih rendah. Fungsi pertanian yang selama ini dikenal masyarakat hanyalah sebagai penghasil produk-produk komoditas yang nilai ekonomisnya rendah seperti padi, palawija, dan hortikultura. Disamping itu, kondisi sosial-ekonomi masyarakat pedesaan yang memerlukan pendapatan segera serta budaya serta struktur sosial yang selama ini sudah terbentuk menyebabkan kesulitan dalam pengembangan nilai tambah (*value added*) yang dihasilkan oleh para petani. Hal ini berujung pada rendahnya tingkat kesejahteraan dan ketimpangan pendapatan para petani tersebut. Dampak lain yang juga mengkhawatirkan adalah konversi lahan pertanian menjadi lahan industri dan pemukiman.

Perhatian yang selama ini diberikan pemerintah dan para pelaku bisnis dalam menjawab masalah ini masih sangat minim, sementara pemecahan akan masalah ini mungkin akan memiliki dampak sosial-ekonomi yang sangat luas. Perbaikan manajemen rantai pasokan akan membawa peningkatan terhadap kemampuan para petani dalam meningkatkan nilai tambah yang dapat mereka ciptakan. Kemampuan dalam menciptakan nilai tambah pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan para petani yang terlibat di dalam industri ini. Untuk itu dibutuhkan suatu upaya pemanfaatan sumber daya pertanian secara berkelanjutan.

Perubahan dan perbaikan yang dimaksud akan sulit terjadi jika hanya mengandalkan kapabilitas internal para petani, untuk itu diharapkan adanya pelaku-pelaku bisnis, yang memiliki kemampuan manajerial yang baik, untuk mau terjun ke dalam industri ini guna membawa perubahan. Mengingat besarnya jumlah orang-orang yang terlibat di dalam industri ini, yang akan merasakan manfaat dari perbaikan kesejahteraan yang dihasilkan, maka langkah-langkah untuk membawa perubahan sangat patut untuk diupayakan.

Masyarakat di kecamatan Bandungan dan desa Nyatnyono (kecamatan Ungaran) di kabupaten Semarang, Jawa Tengah memiliki potensi untuk meningkatkan pendapatannya melalui peningkatan *value add* dari produk-produk pertanian. Kedua daerah ini sudah dikenal sebagai daerah penghasil buah-buahan disamping sebagai daerah tujuan wisata di dekat Semarang. Kecamatan Bandungan dikenal sebagai salah satu sentral daerah penghasil buah alpukat yang memasok permintaan alpukat hingga ke Jakarta. Desa Nyatnyono sendiri merupakan daerah penghasil manggis yang dikenal dengan keunggulan rasa dan penampilan dari buah manggis yang terdapat di desa tersebut.

Saat ini para petani di wilayah tersebut hanya mengelola usahanya dengan cara-cara tradisional, terbatas dalam hal memelihara, mengemas, memasarkan, dan mendistribusikan produk buah-buahannya secara pasif dan kurang teratur. Rantai pasokan yang ada pun terputus-putus (*arm's length relationship*) sehingga proses penciptaan nilai tambah tidak maksimal. Hal ini tidak terlepas dari keterbatasan kemampuan dan modal para petani sehingga upaya meningkatkan kesejahteraan melalui penciptaan nilai tambah menjadi sulit.

Untuk alasan-alasan tersebut di atas maka perusahaan baru ini hendak didirikan. Para penggagas melihat adanya ruang untuk membawa perbaikan terhadap industri komoditas pertanian yang sering dipandang sebelah mata ini, terutama dikarenakan efek *multiplier* yang timbul yang berdampak langsung dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat pedesaan. PT GM diharapkan dapat menjadi alat dalam meletakkan landasan strategi rantai pasokan dan juga kemampuan manajerial atas operasi yang lebih optimal pada usaha pengolahan buah-buahan di Jawa Tengah. PT GM adalah kendaraan yang dipilih guna mencapai semua cita-cita di atas.

Berinovasi dalam mendistribusikan produk buah-buahan dan mendesain *supply chain* yang efektif merupakan langkah yang harus diambil oleh perusahaan baru tersebut sehingga dapat menciptakan nilai tambah (*value added*).

Distribusi yang dimaksud di atas adalah aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam sistem pemasaran produk pertanian, yaitu: pengolahan (*processing*),

pengemasan (*packing*), transportasi dan penyimpanan. Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan aktivitas-aktivitas yang dapat memberikan nilai tambah kepada produk pertanian (Schrimper: 2001).

Untuk memanfaatkan potensi dan peluang tersebut salah satu tantangan terbesarnya adalah bagaimana bisa menciptakan suatu badan usaha yang hasilnya dapat dinikmati oleh para *stakeholder*-nya. Dalam kasus ini, para *stakeholder* yang dimaksud termasuk juga para penanam atau pemilik pohon-pohon buah, karena dalam rantai pasokan produk buah-buahan kunci dari pengontrolan kualitas produk dipegang oleh para penanam tersebut.

PT GM akan memulai perjalanannya dengan memasarkan buah manggis, buah alpukat, dan bunga rosella. Ketiganya merupakan produk pertanian yang memiliki potensi sangat besar, tersebar hampir diseluruh nusantara, namun selama ini masih diolah, dikemas serta dipasarkan dengan cara-cara tradisional sehingga nilai tambah yang diciptakan tidak maksimal.

Manggis (*Garcinia mangostana L*) merupakan salah satu dari *superfruits* yang ada di dunia, dimana untuk dapat dikategorikan sebagai *superfruits* harus memiliki karakteristik (1) rasa, wangi, dan bentuk yang menarik, (2) kaya kandungan nutrisi, (3) mengandung anti-oksidan yang kuat (4) memiliki dampak terhadap penurunan resiko terhadap penyakit (www.wikipedia.com).

Kelebihan utama yang dimiliki oleh Manggis adalah kandungan Xanthone di dalam buahnya. Zat kimia ini dapat berfungsi sebagai antioksidan, antiproliferatif, anti-inflamasi dan anti-mikrobia untuk manusia. Indonesia merupakan sumber buah manggis terbesar di dunia. Potensi dan peluang pasar manggis sangat besar karena banyaknya permintaan global, sedangkan negara penghasil komoditas tersebut jumlahnya terbatas. Di dalam negeri sendiri manfaat dari buah manggis ini belum dikenal oleh masyarakat. Oleh karena itu pangsa pasar yang ada sebenarnya cukup besar asalkan mampu bersaing dalam hal mutu produk dan kontinuitas pasokan pasar dengan negara produsen lainnya.

Buah Manggis yang cukup memiliki potensi, saat ini dikelola dengan sangat sederhana. Karakter buah ini yang merupakan buah musiman dan hanya

tumbuh liar menjadi suatu tantangan tersendiri dalam pembentukan suatu rantai pasokan yang efisien. Di banyak daerah, rantai pasokan buah manggis menumpang pada rantai pasokan buah ataupun komoditas pertanian lainnya seperti alpukat, buah-buahan lainnya, kopi, ataupun cengkeh.

Upaya untuk mem-budidayakan tanaman ini pun masih menemui banyak kendala, terutama disebabkan jeda waktu yang panjang antara bibit hingga tanaman manggis bisa menghasilkan buah, yakni sekitar 10 – 12 tahun, bahkan bisa hingga 20 tahun

Demikian pula dengan alpukat, dimana alpukat memiliki 20 jenis vitamin, mineral dan *phytonutrients* yang dapat membantu mencegah penyakit kronis. Selain dari itu, kontradiksi dengan pengetahuan umum yang mengira bahwa mengkonsumsi buah alpukat dapat meningkatkan *cholesterol*, faktanya alpukat adalah satu-satunya buah yang mengandung *mono-unsaturated fat* yang justru baik untuk kesehatan jantung (www.avocado.org) Di berbagai negara pun alpukat disarankan sebagai buah pertama yang dapat dikonsumsi kepada bayi karena nutrisi dan tekstur daging buahnya.

Manajemen rantai pasokan yang tidak efisien di dalam industri ini sedikit banyak memberikan kontribusi terhadap kendala peningkatan nilai tambah yang dimaksud di atas. Mayoritas produk buah-buahan, termasuk Manggis dan Alpukat, dikelola secara tradisional dengan pola dan pemain yang sudah terbentuk sejak lama, dimana pola dan manajemen tersebut tidak lagi sesuai dengan tuntutan *global market* yang ada sekarang ini sehingga menyebabkan lemahnya daya saing produk-produk pertanian Indonesia dengan produk-produk dari luar, baik itu untuk pasar ekspor maupun untuk pasar lokal di dalam Indonesia sendiri.

Hal ini sejalan dengan visi Departemen Pertanian Indonesia yaitu "Terwujudnya system pertanian industrial berkelanjutan yang berdaya saing dan mampu menjamin ketahanan pangan dan kesejahteraan petani" (Departemen Pertanian, www.deptan.go.id, 2008).

Atas dasar tersebut akan dibuat sebuah *business plan* yang akan menjadi panduan bagi pihak *shareholder* dan manajemen PT GM dalam menjalankan

aktivitas-aktivitas bisnisnya dan berkompetisi dengan para pesaing di dalam industrinya. Selain itu, *business plan* ini dapat digunakan sebagai dokumen pendukung pengajuan pendana rumuskan strategi bisnis yang tepat, yang akan menjadi bagian dari bisnis plan PT GM an dari pihak eksternal.

Penulisan *business plan* dari sudut strategi akan menjadi konsentrasi dalam studi ini. Bagian lain dari *business plan* PT GM yang terkait dengan *operasional* dan *keuangan* akan dipresentasikan dalam dua studi lain yang dilakukan bersamaan oleh dua mahasiswa lainnya. Ketiga bagian dari *business plan* ini saling berkaitan.

1.2 Rumusan Masalah

Pemilihan strategi bisnis yang tepat akan menjadi keputusan yang sangat penting bagi para pendiri PT GM karena keputusan tersebut dapat menentukan keberhasilan PT GM dalam pencapaian tujuannya di dalam persaingan yang sudah ada di dalam industrinya. Untuk bisa menentukan strategi bisnis yang tepat, beberapa hal perlu dianalisa terlebih dahulu. Permasalahan yang akan diteliti:

1. Apakah ada peluang bagi PT GM sebagai perusahaan baru yang masuk ke dalam industri ini?
2. Bagaimana kondisi persaingan industri distribusi buah-buahaan di Indonesia saat ini?
3. Apakah ada peluang dalam industri tersebut dengan kondisinya saat ini?
4. Apakah bisnis model yang akan digunakan PT GM untuk bisa mendapatkan keuntungan dari peluang tersebut?
5. Dengan kondisi persaingan seperti itu, strategi apakah sebaiknya diambil oleh pemimpin PT GM untuk bisa mengambil porsi pasar dari para perusahaan yang sudah ada dan memenangkan persaingannya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Membuat bisnis plan perusahaan baru dari perspektif strategi.

2. Melakukan analisis peluang bisnis dan menuliskan hasilnya sebelum perusahaan dibentuk.
3. Merumuskan strategi bisnis atau *strategic choice* berdasarkan dari peluang yang ditemukan.
4. Merencanakan langkah-langkah implementasi atau *strategy implementation* yang taktis agar perusahaan dapat berjalan sesuai strategi yang sudah ditentukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk lebih terfokus penelitian ini, maka ruang lingkup penelitian adalah sebagai berikut:

1. Aspek-aspek yang akan dianalisis secara mendalam adalah aspek strategi bisnis yang terdiri dari *opportunity discovery*, *business value*, *strategic choice* dan *implementation process*.
2. Perusahaan yang dikembangkan adalah perusahaan distribusi buah-buahan alam Indonesia seperti manggis dan buah alpukat yang berasal dari Kecamatan Bandungan, Jawa Tengah.
3. Pasar yang dituju adalah domestik (Indonesia) dengan arah perkembangan yang diharapkan nantinya juga mampu mengekspor.

Karya akhir ini merupakan bagian dari satu kesatuan yang utuh dari business plan PT GM, dimana unsur perencanaan strategi operasional dirumuskan oleh David Turnip¹ dan unsur perencanaan keuangan dirumuskan oleh Edward² dalam karya akhir masing-masing.

1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan dengan dua metode yakni *Library Research* dan *Field Research*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan studi literatur dan laporan yang tersedia.

¹ David Turnip (2009). *Business Plan PT GM dalam Bisnis Distribusi Buah-buahan Alam Indonesia: Strategi Operasional*. Jakarta: Universitas Indonesia.

² Edward (2009). *Business Plan PT GM dalam Bisnis Distribusi Buah-buahan Alam Indonesia: Financial Planning dan Analisis Kelayakan Investasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui studi literatur, pengumpulan hasil riset lapangan dan tanya jawab dengan pihak terkait misalnya para petani buah manggis dan para eksportir.

Sedangkan untuk data sekunder yang digunakan bersumber dari hasil penelitian oleh rekan penulis yang merumuskan elemen-elemen stratejik dan financial, juga diperoleh melalui biro badan pemerintah seperti Direktorat Budidaya Tanaman Buah, bagian dari Direktorat Jenderal Hortikultura di Departement Pertanian Republik Indonesia dan Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP), serta lembaga pendidikan Institut Pertanian Bogor, dan input dari hasil penelitian teman satu kelompok dalam proyek perusahaan baru ini.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini terbagi menjadi lima bagian yaitu :

- Bab I Pendahuluan

Pendahuluan berisi pemaparan awal tentang tulisan yang didalamnya berisi latar belakang dan perumusan masalah, tujuan, ruang lingkup, metodologi, dan sistematika penulisan yang akan menjadi kerangka dalam mengembangkan tulisan.

- Bab II Tinjauan Literatur

Bab ini membahas mengenai teori-teori yang akan menjadi dasar dalam penulisan karya akhir ini.

- Bab III Analisis Peluang Bisnis dalam Industri Distribusi Buah-buahan Alam Indonesia

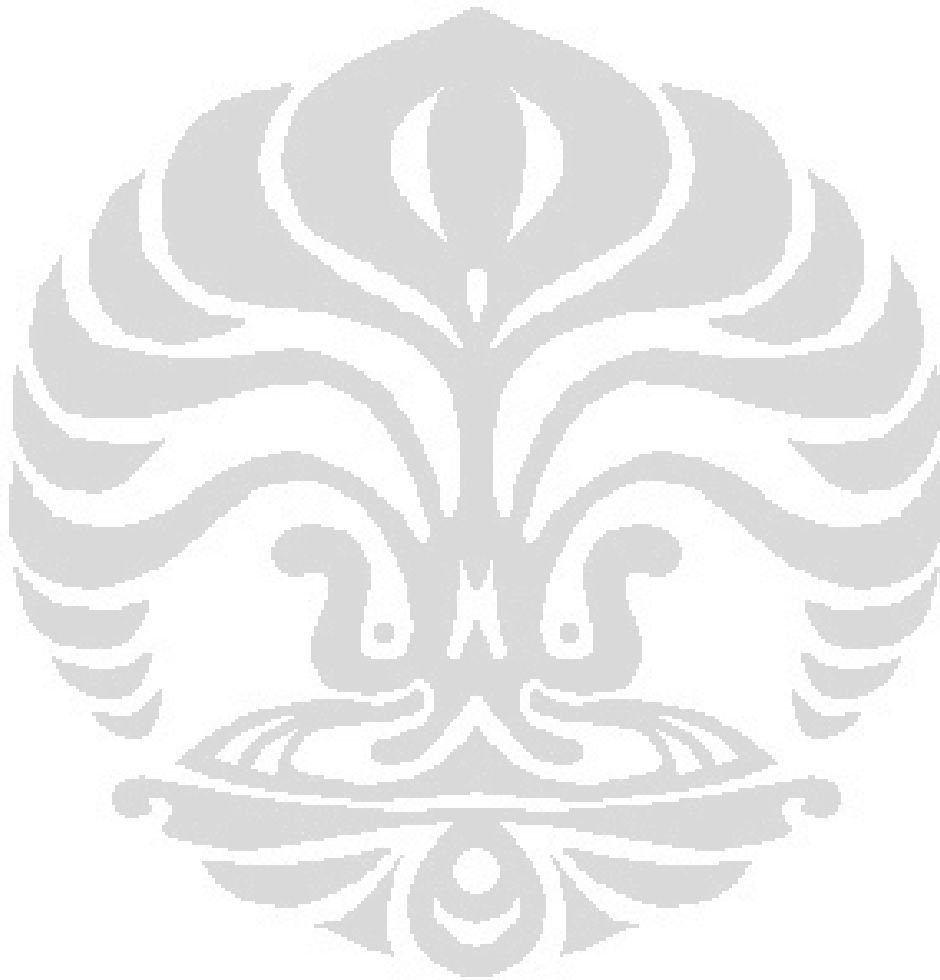
Bab ini berisi analisis pasar yang akan dimasuki, memahami apa yang diinginkan oleh pembeli, berapa besar potensial permintaan yang ada, karakter dan kebutuhan yang dimiliki oleh pelanggan dan bagaimana meraih potensi tersebut serta merumuskan apa yang menjadi keunggulan bersaing perusahaan ini.

- **Bab IV Formulasi Strategi Bisnis**

Bab ini berisi *strategic* perumusan atas strategi bisnis mengikuti *strategic management process*.

- **Bab V Bisnis Plan PT GM - Strategi**

Berisikan bisnis plan PT GM dari persepektif strategi.



BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengertian *Entrepreneurship* dan Proses *Entrepreneur*

Carpenter dan Sanders (2007) memberikan definisi *entrepreneurship* sebagai pengenalan peluang dan pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas untuk mengimplementasikan ide yang inovatif untuk usaha atau *venture* baru. Menggunakan definisi tersebut, *entrepreneur* atau sekelompok *entrepreneur* adalah pelaku yang melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. Hasil riset menunjukkan bahwa suksesnya sebuah organisasi lebih tergantung pada tim *entrepreneur* dibandingkan seorang *entrepreneur* saja (Carpenter & Sanders: 2007)

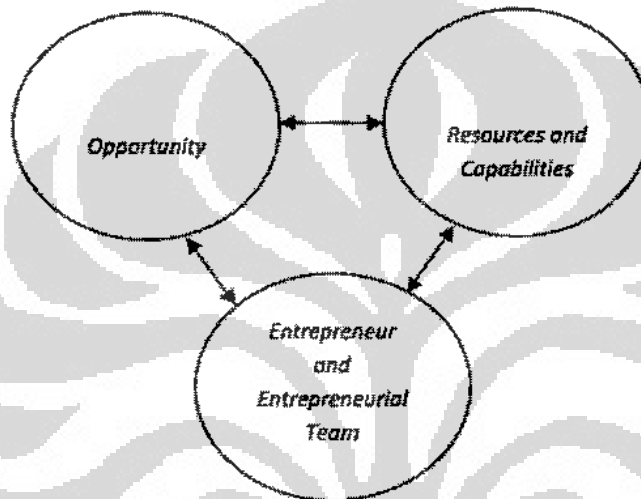
Biasanya *entrepreneurship* terkait dengan pendirian perusahaan baru. Pendirian sebuah bisnis baru diawali dengan timbulnya sebuah ide bisnis atau inovasi yang digagasi oleh satu atau sekelompok orang. Para penggagas peluang bisnis tersebut mengumpulkan berbagai sumber daya dan kapabilitas dan kemudian mengeksploitasinya untuk mendapatkan keuntungan dari bisnis tersebut. Proses ini adalah proses yang disebut sebagai proses *entrepreneur* atau *entrepreneurial process*.

Proses *entrepreneur* atau *entrepreneurial process* adalah kelompok aktivitas mengkoordinasi dan mengintegrasikan tiga elemen yang terdiri dari peluang, sumber daya dan kapabilitas dan, *entrepreneur* dan tim *entrepreneur* (Timmons: 1999). Proses *entrepreneur* ini membutuhkan keseimbangan dan simetris antara ketiga elemen tersebut (lihat Gambar 1.1).

Menurut Carpenter dan Sanders (2007) proses pengenalan peluang merupakan langkah awal dari *entrepreneurial process*, yang sangat penting dalam pendirian sebuah bisnis baru. Dengan mengenal peluang lebih jauh sang penggagas ide tersebut dapat membuat perhitungan kelayakan bisnis dan melihat apakah peluang tersebut hanya sekedar sebuah spekulasi atau tidak. Selain dari itu, proses ini juga akan memberikan informasi dan alasan yang lebih lengkap kepada sang *entrepreneur* untuk memutuskan strategi apa yang patut diambil untuk mencapai tujuannya. Sehubungan dengan itu, Carpenter dan Sander (2007) mengatakan

bahwa langkah awal dari penentuan strategi sebuah perusahaan baru atau *new venture* adalah peluang itu sendiri.

Setelah proses pengenalan peluang langkah-langkah berikutnya terdiri dari pembuatan sebuah *business plan*, mencari pendanaan dan kemudian meluncurkan penjualan produk atau jasa dari perusahaan baru tersebut.



Gambar 2.1 *The Entrepreneurial Process*

J. Timmons, *New Venture Creation* (New York: Irwin-McGraw-Hill, 1999)

2.1.1 Pengertian Peluang Bisnis Dalam Industri

Ada dua terminologi yang digunakan dalam tulisan-tulisan akademik mengenai peluang bisnis dalam suatu industri yang relevan dengan studi ini, yaitu peluang entrepreneur atau *entrepreneurial opportunity* dan peluang strategis atau *strategic opportunity*. Meskipun kedua terminologi ini menjelaskan peluang dengan cara yang berbeda tetapi kedua-duanya melihat peluang dengan pandangan sumber daya atau *resource based view*. Artinya peluang timbul akibat dari pemanfaatan atau eksploitasi sumber daya. Untuk bisa memanfaatkan atau mengeksplorasi sumber daya maka sang entrepreneur terlebih dahulu harus membentuk sebuah organisasi, misalnya dalam bentuk sebuah perseroan terbatas

atau PT. Gunanya adalah untuk mengumpulkan beragam sumber daya, baik itu yang sudah dimilikinya maupun yang harus dibelinya dari pihak lain dan kemudian dieksploitasi untuk menghasilkan suatu produk atau jasa.

Peluang entrepreneur adalah situasi dimana produk, jasa, bahan mentah, pasar atau metode pengaturan baru diperkenalkan melalui pembentukan cara (*means*) baru, atau hasil akhir (*ends*) baru, atau hubungan cara-hasil akhir (*means-ends relationships*) yang baru (Casson:1982; Shane & Venkataraman: 2000) dan meskipun ada konsumen atau pasarnya, tetapi hal tersebut tidak diketahui atau tidak dimanfaatkan oleh pihak lain. Definisi tersebut dapat diimplikasikan bahwa seorang atau sekelompok entrepreneur menemukan cara baru untuk memproduksi suatu produk dan dengan cara tersebut sang entrepreneur dapat membuat produk yang lebih baik, memenuhi kebutuhan dan permintaan konsumennya, dibandingkan produk substitusi yang ada atau membuat produk tersebut dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaingnya. Kemampuan tersebut memberikan perusahaan daya saing di dalam industrinya untuk meraih pasar.

Dari sudut pandang yang lain, peluang bisnis bisa dilihat juga sebagai peluang strategis. Denrell, Fang dan Winter (2003) mengatakan bahwa peluang strategi akan selalu ada selama harga pasar dari sumber daya yang dimiliki sebuah perusahaan tidak merefleksikan nilai dari sumber daya untuk pemakaian yang maksimal atau '*in their best use*'. Akibatnya biaya pemanfaatan atau eksploitasi sumber daya antara satu perusahaan dengan perusahaan pesaingnya bisa berbeda, karena itu harga produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan bisa berbeda dengan yang ditawarkan pesaingnya. Hal bisa terjadi karena perusahaan mengolah dua kelas sumber daya. Yang pertama adalah sumber daya komoditas atau *commodity resources*, yang nilainya mudah dihitung. Yang kedua adalah sumber daya kompleks atau '*complex resources*' (Denrell, Fang dan Winter: 2003).

Sumber daya kompleks merupakan gabungan dari berbagai sumber daya yang antara satu dan yang lainnya dihubungkan atau bersama-sama dimodifikasi dan tidak bisa dibalikkan sepenuhnya ke wujud aslinya atau *semi-irreversible*. Hasil produktifitas atau manfaat dari sumber daya kompleks tersebut tidak akan

sama dengan hasil produktifitas dari masing-masing sumber daya apabila digunakan satu per satu. Selain dari itu, sumber daya kompleks yang dimiliki oleh satu perusahaan dengan yang lainnya akan beragam atau *heterogeneous* dan bahkan unik (Denrell, Et al.: 2003). Keunikan atau *idiosyncrasy* sumber daya kompleks terbentuk karena pembuatannya melalui proses panjang yang tergantung pada jalur tertentu (Levinthal: 1997) dan juga melalui berbagai kejadian dan beragam keputusan-keputusan tanpa kepastian, sehingga hasilnya akan berbeda-beda. Ini memberikan indikasi bahwa sumber daya kompleks sulit ditiru dan sulit dibeli oleh perusahaan lain. Karena itu nilainya sulit dihitung atau dibandingkan.

Implikasinya adalah bahwa dalam suatu industri yang persaingannya ketat apabila harga jual antar pesaing sama, peluang strategis masih tetap ada. Masing-masing perusahaan memiliki sumber daya yang sifatnya komoditas maupun yang kompleks dan unik satu sama dengan yang lain. Pemanfaatan atau eksploitasi sumber daya dan kapabilitas yang dilakukan masing-masing perusahaan berbeda-beda dan sulit dihitung nilainya, sehingga nilai tersebut tidak sepenuhnya diperhitungkan ke dalam harga. Karena itu meskipun harga jual produk akhirnya sama masih ada peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan melalui membuat produk yang lebih baik dari barang substitusi maupun dengan cara yang lebih murah.

Denrell, Et al. (2003) menambahkan karena adanya proses eksploitasi sumber daya maka peluang strategis dapat ditemukan secara kebetulan atau *serendipity*. Tetapi kebetulan yang dimaksud tidak datang tanpa ada usaha apapun. Peluang strategis bisa datang secara kebetulan atas kombinasi suatu proses dan hasil usaha atau *effort*, ditambahkan faktor keberuntungan atau *luck* yang dibarengi dengan kewaspadaan serta fleksibilitas, yang pada awalnya mungkin ditujukan untuk hasil yang lain. Oleh karena itu peluang strategis yang ditemukan sebagai hasil aktivitas suatu perusahaan yang pada awalnya direncanakan untuk tujuan lain, belum tentu bisa ditemukan oleh perusahaan lain yang melalui proses yang lain.

Selain dari itu, dengan memiliki sumber daya kompleks dan informasi yang bersifat *idionsyncratic* seorang atau sekelompok pengusaha juga mampu

melihat lingkungan eksternal dari sisi yang lain. Dengan pandangan yang berbeda tersebut para pengusaha tersebut juga dapat menemukan peluang strategis yang tidak bisa ditemukan pengusaha lainnya (Denrell, Et al.: 2003).

Langkah berikutnya dari pengenalan peluang bisnis adalah menentukan apakah peluang yang ada tersebut layak dieksploitasi atau tidak. Dalam hal penilaian kelayakan sebuah peluang strategis untuk dieksploitasi Denrell, Et al. (2003) mengatakan bahwa sebuah peluang strategis bisa dinyatakan sebagai peluang yang layak dieksploitasi jika studi kelayakannya dapat memberikan dapat memberikan nilai *Net Present Value* (NPV) yang positif. Menurut Denrell, Et al. (2003), dimana ada resiko, peluang strategis atau *strategic opportunity* merupakan peluang untuk berusaha mendapatkan NPV yang positif, yang tingkat keberhasilannya diukur dengan NPV itu sendiri.

2.2 Analisis Peluang Bisnis

2.2.1 Metode Analisis Lingkungan Persaingan

Apabila seorang entrepreneur ingin memulai suatu bisnis di dalam industri yang sudah eksis, tentunya ia harus melihat situasi dan kondisi persaingan yang ada di dalam industri tersebut pada saat itu.

2.2.1.1 Analisis *Five Forces of Industry Structure*

Five Forces of Industry Structure (Porter:1980) merupakan teknik yang tepat untuk menganalisis suatu industri dan para pesaingnya. *Five-forces* menganalisis *supplier power*, *threat of new entrants*, *threat of substitutes*, *buyer power* dan *degree of rivalry* dari sebuah industri. Interaksi antara kelima faktor pendorong ini menentukan potensi keuntungan melalui harga, biaya dan modal investasi yang dibutuhkan. Lebih tingginya kekuatan kelima faktor pendorong tersebut memberikan indikasi situasi dan kondisi industri yang semakin sulit.

Perhatian khusus akan diberikan dalam menganalisis lingkungan bisnis dalam studi ini sebagai perusahaan distribusi produk pertanian. Kondisi lingkungan dan pasar yang dihadapi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang pertanian berbeda dengan yang dihadapi perusahaan-perusahaan yang

bergerak di bidang lainnya. Perbedaannya antara lain bagaimana transportasi dan penyimpanan stok atau storage dapat memberikan nilai tambah kepada produknya (Schrimper:2001).

2.2.1.2 Analisis *Key Success Factors*

Entrepreneur yang ingin memulai bisnis di dalam suatu industri yang sudah dipenuhi dengan pemain-pemain lainnya perlu mempelajari sumber daya dan kapabilitas apa saja yang dimiliki perusahaan lainnya yang dapat memberikan mereka keberhasilan. Untuk itu dapat dilakukan analisis Key Success Factor. Hasil dari analisis *key success factor* memberikan daftar sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang minimal diperlukan oleh semua perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh konsumen. Melalui interview dengan para pemimpin bisnis di dalam industri yang dianalisis calon pengusaha bisa mendapatkan *perceived key success factors*.

2.2.1.3 Analisis Konsumen

Konsumen merupakan pihak yang penting bagi sebuah bisnis. Tingkat penjualan perusahaan ditentukan apakah perusahaan dapat memenuhi kebutuhan atau permintaan konsumennya. Yang dimaksud dengan kebutuhan atau permintaan termasuk jumlah, kualitas, pelayanan serta *feature-feature* lainnya yang berkaitan dengan produk atau jasa yang dijualnya. Analisis ini dimulai dengan mengumpulkan pendapat dari berbagai pihak yang sudah menjadi konsumen di dalam industri saat ini. Yang ingin didapatkan adalah informasi apakah kebutuhan atau permintaan mereka sudah terpenuhi oleh perusahaan-perusahaan yang ada. Jika ya, bagaimana perusahaan baru dapat memberikan lebih dari yang sudah ada. Jika belum, bagaimana perusahaan baru dapat memperbaikinya. Langkah berikutnya adalah membuat estimasi permintaan pasar.

2.2.1.4 Analisis Pasokan

Bagi sebuah perusahaan distributor keberadaan pasokan atau *supply* merupakan juga merupakan hal yang sangat penting. Tanpa adanya pasokan dari produsen distributor tidak dapat memenuhi permintaan konsumennya. Yang ingin

didapatkan adalah informasi jumlah pemasok yang ada, jumlah pasokan yang mereka bisa penuhi, masalah apa yang mereka hadapi selama ini dalam memenuhi permintaan, harga jual, konsistensi kualitas dan lain-lainnya. Apabila ada resiko fluktuasi keberadaan pasokan entrepreneur harus mencari solusi agar dapat mengamankan keberadaan pasokan.

2.2.2 Metode Analisis Lingkungan Umum

Analisis lingkungan umum dapat dilakukan dengan menggunakan metode analisis PESTEL. PESTEL adalah singkatan dari *political, economic, sociocultural, technological, environmental* dan *legal*. Hasil dari analisis PESTEL akan memberikan gambaran makro lingkungan di mana peluang bisnis yang digagaskan akan dieksploitasi dari sudut keenam aspek tersebut. Hasil dari analisis PESTEL diharapkan dapat memberikan kondisi atau situasi makro yang menandakan adanya peluang ataupun juga resiko untuk memulai sebuah bisnis baru. Selain dari itu juga analisis PESTEL akan menunjukkan faktor-faktor yang akan mendukung maupun yang akan menghambat eksploitasi peluang bisnis yang digagaskan. Atas dasar tersebut calon pengusaha harus mengantisipasi dan mempersiapkan langkah-langkah yang harus diambil untuk menghadapinya.

2.2.3 Metode Analisis Situasi Internal

Denrell, Fang dan Winter (2003) mengatakan bahwa untuk bisa menemukan peluang strategis maka perlu dilakukan analisis sumber daya internal. Sumber daya dan kapabilitas adalah faktor pendorong internal atau *internal drive* dari strategi untuk menciptakan *competitive advantage* (Carpenter dan Sanders: 2007). Begitu pula dengan peluang *entrepreneur*, untuk bisa mendapatkan cara baru untuk memproduksi produk perlu dilakukan analisis internal karena cara baru tersebut dihasilkan oleh sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki.

2.2.3.1 Pengertian Sumber Daya dan Kapabilitas

Sumber daya didefinisikan oleh Carpenter dan Sanders (2007) sebagai masukan atau input, dalam bentuk *tangible* maupun *intangible*, yang digunakan oleh perusahaan untuk membuat produk atau jasa. Kapabilitas, atau dikenal juga

sebagai kompetensi, didefinisikan oleh mereka sebagai keahlian atau *skills* yang dimiliki perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk membuat produk atau jasa.

Peran sumber daya dan kapabilitas dalam formulasi strategi dan *competitive advantage* bukan hanya masing-masing dan dalam jumlah atau wujud aslinya tetapi juga dalam jumlah dan wujud yang lain setelah ada proses penggabungan dengan sumber daya dan kapabilitas yang lainnya atau setelah ada investasi untuk mengolah beragam sumber daya menjadi wujud yang lain dan kemudian mendayagukannya. Contohnya, Carpenter & Sanders (2007) memberikan satu jenis kapabilitas lain yang bisa dimiliki oleh suatu perusahaan yaitu kapabilitas dinamis atau *dynamic capabilities*. Kapabilitas dinamis didefinisikan oleh Carpenter & Sanders (2007) sebagai kemampuan perusahaan untuk merubah, mengkonfigurasi ulang dan meng-upgrade sumber daya dan kapabilitas yang sudah dimiliki oleh sebuah perusahaan dengan tujuan untuk merespons terhadap perubahan di lingkungan dan bahkan menciptakan perubahan di lingkungan itu sendiri.

2.2.3.2 Model VRINE

Dalam industri yang memiliki persaingan yang ketat keberadaan sumber daya dan kapabilitas dalam suatu perusahaan tidak cukup untuk memenangkan persaingan. Yang lebih penting bagi perusahaan adalah memiliki *competitive advantage*. Carpenter dan Sanders (2007) memberikan definisi *competitive advantage* sebagai kemampuan untuk menciptakan nilai dengan cara yang tidak bisa dilakukan oleh para pesaingnya.

Metode yang dapat digunakan untuk menilai apakah perusahaan memiliki *competitive advantage* adalah model VRINE (Barney:1995). VRINE adalah singkatan dari *value, rarity, inimitability, nonsubstitutability* dan *exploitability*. Dengan model VRINE semua sumber daya dan kapabilitas akan dinilai apakah dapat memenuhi kriteria-kriteria tersebut. Sumber daya atau kapabilitas yang memenuhi kelima kriteria tersebut dapat memberikan daya saing atau *competitive advantage*.

2.2.4 Analisis SWOT

SWOT singkatan dari Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats. Setelah melakukan analisis internal dan eksternal analisis SWOT (Humphrey: 1960) dapat merangkum semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen relatif terhadap perusahaan lain yang ada di dalam industri yang sama.

2.3 Pengertian Aspek Distribusi Produk Pertanian

2.3.1 Pemasaran dan Penambahan Nilai Produk Pertanian

Schrimper (2001) mendefinisikan kata-kata pemasaran atau marketing untuk produk pertanian sebagai semua aktivitas yang menambahkan nilai dari sebuah produk. Aktivitas-aktivitas yang dimaksud adalah aktivitas merubah produk komoditas pertanian menjadi produk alternatif yang diminati oleh konsumen, mentransportasikan produk tersebut ke lokasi yang diinginkan oleh konsumen dan pengaturan penyimpanan untuk menampung perbedaan volume hasil produksi dengan volume konsumsi oleh konsumen.

2.3.2 Peran Transportasi Produk Pertanian

Perpindahan produk pertanian dan makanan secara geografis merupakan aktivitas yang menambahkan nilai dengan pengertian bahwa produk dipindahkan ke suatu lokasi dimana nilai produk tersebut lebih tinggi dibandingkan nilainya di lokasi sebelumnya, meskipun tidak ada perubahan fisik dari produk tersebut (Schrimper: 2001).

2.3.3 Peran Penyimpanan Produk Pertanian

Schrimper (2001) menjelaskan bahwa penyimpanan (*holding* atau *storing*) produk pertanian di tahapan waktu yang berbeda-beda sebelum produk itu digunakan atau sebelum dialihkan kepemilikannya merupakan bagian penting dari pemasaran produk pertanian. Contoh pentingnya proses penyimpanan produk pertanian dapat dilihat bahwa konsumen lebih menghargai buah mangga yang

sudah matang siap disantap pada saat yang lebih dekat dengan waktu pengkonsumsiannya. Sedangkan lokasi pengkonsumsiannya jauh dari lokasi sumber mangga tersebut, maka tidak mungkin mangga tersebut dipetik pada saat sudah matang. Karena itu ada proses penyimpanan dan pematangan yang menambahkan nilai dari mangga tersebut. Penyimpanan memerlukan sumber daya ekonomi, dengan demikian ada biayanya, maka dari itu konsumen harus siap menanggung biaya penyimpanan itu melalui harga jualnya demi mendapatkan mangga yang sudah siap disantap, asalkan mereka mengetahui peran dari proses tersebut terhadap produk yang dibelinya.

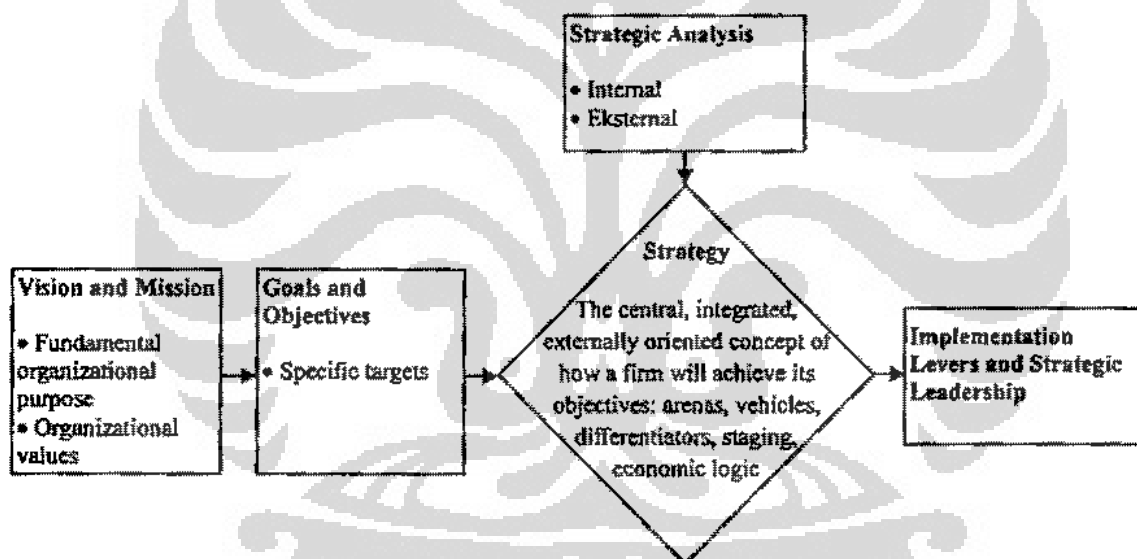
Buah-buahan merupakan produk pertanian yang sifat alaminya *perishable*. Buah-buahan menjadi *perishable* karena secara alami melalui proses pematangan dan kemudian pembusukan. Lain-lain buah memiliki kecepatan *perishability* yang berbeda-beda. Lebih cepat *perishability*-nya maka peluang untuk buah tersebut digunakan atau dijual menjadi lebih kecil. Tetapi proses dan teknologi untuk mengontrol proses pematangan dan pembusukan sudah ada. Proses tersebut memerlukan proses pembersihan, pendinginan, penyimpanan di tempat khusus pematangan dengan kadar gas *ethylene* yang tepat dan paking atau packing dengan *modified atmosphere packing* (MAP) (Sirivantanapa: 2006). Apabila produk-produk yang *perishable* dapat ditransform ke dalam bentuk alternatif yang dapat meningkatkan daya simpannya maka cara pemasaran dan konsumsi dapat ditingkatkan melalui proses penyimpanan, sehingga peluang produk tersebut untuk digunakan atau dijual menjadi lebih besar (Schrimper: 2001).

2.4 Metode Formulasi Strategi Bisnis

Hambrick dan Fredrickson (2001) mendefinisikan strategi sebagai konsep bagaimana perusahaan mencapai tujuan-tujuannya secara tersentral, terintegrasi dan fokus dengan faktor eksternal. Strategi bisnis atau *business strategy* adalah strategi untuk berkompetisi dengan para pesaing di dalam satu industri (Carpenter & Sander: 2007). Strategi ini penting karena memberikan fokus daya saing atau *competitive advantage* yang akan digunakan perusahaan untuk bersaing di dalam

lingkungan industrinya dengan kondisi pasar yang berbeda-beda dan selalu berubah-ubah demi memenuhi harapan para stakeholdernya.

Tahapan-tahapan dalam mem-formulasikan strategi digambarkan dalam *The Strategic Management Process* (Hambrick & Fredrickson : 2001). Dari situ dapat terlihat bahwa langkah yang pertama adalah menentukan visi dan misi perusahaan. Yang kedua adalah menentukan *goals* dan *objectives*. Yang ketiga adalah proses formulasi strategi. Proses tersebut dibarengi dengan memperhatikan juga faktor-faktor eksternal maupun internal yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Langkah yang terakhir adalah langkah dimana pemimpin perusahaan menentukan struktur organisasi yang cocok.



Gambar 2.2 *The Strategic Management Process*

D.C. Hambrick & J. W. Fredrickson, "Are You Sure You Have a Strategy?" *Academy of Management Executive* 15: 4 (2001), 48-59. Telah diolah kembali.

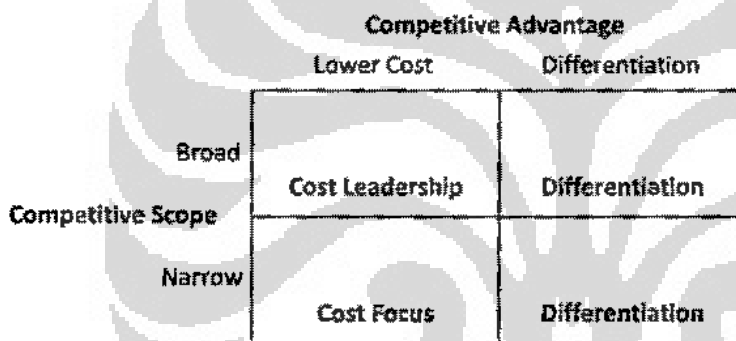
2.4.1 Definisi Visi dan Misi Perusahaan

Carpenter dan Sanders (2007) mendefinisikan visi sebagai kalimat pernyataan yang mudah dimengerti yang menunjukkan perusahaan akan menjadi apa di masa yang akan datang. Misi merupakan pernyataan mengenai keberadaan

perusahaan di dalam suatu industri dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan.

2.4.2 Strategi Generik

Menurut Porter (1985) ada dua jenis dasar *competitive advantage* yang bisa dimiliki oleh perusahaan yaitu *low cost* dan *differentiation*. Atas dasar itu ada tiga strategi generik untuk bisa mencapai hasil yang lebih baik dari rata-rata di dalam suatu industri. Ketiga strategi generik itu terdiri dari: *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Ditambah dengan dua variasi dari strategi focus yaitu: *cost focus* dan *differentiation focus*.



Gambar 2.3 *Generic Strategies*

M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985). Telah diolah kembali.

2.4.2.1 Strategi Differensiasi

Dengan strategi differensiasi atau *differentiation* perusahaan berusaha untuk menjadi lain dari perusahaan lainnya di dalam industri yang sama ini. Perusahaan harus berbeda atau dianggap berbeda dari pesaingnya. Perbedaannya bisa berada di produk atau jasa yang dijualnya, di sistem *delivery* bagaimana produk atau jasa tersebut dijual, di cara pemasarannya atau di faktor-faktor lainnya. Yang penting perbedaan yang diterapkan harus memiliki nilai positif atau *valuable* bagi konsumen (Porter: 1985). Karena itu di dalam satu industri bisa ada

beberapa strategi differensiasi apabila ada lebih dari satu atribut yang berbeda-beda yang bisa memberikan nilai positif bagi para konsumen.

Dengan keunikan tersebut perusahaan bisa menjual produk atau jasanya dengan harga *premium*. Tetapi untuk bisa berhasil harga premium tersebut harus lebih dari biaya lebih yang dikeluarkan untuk membuat keunikan tersebut. Karena itu perusahaan tidak bisa mengabaikan posisi pembiayaannya karena strategi ini akan membuat biaya perusahaan tersebut lebih tinggi dari perusahaan pesaing lainnya. Dengan demikian perusahaan yang memilih strategi ini harus berusaha menyamakan biayanya atau berdekatan dengan biaya yang dikeluarkan para pesaingnya, melalui pengurangan biaya di bagian-bagian lain yang tidak mempengaruhi faktor *differentiation* yang dipilihnya (Porter: 1985).

Differentiation tidak bisa dilihat dari garis besar perusahaan tetapi *differentiation* bersumber dari aktivitas-aktivitas yang spesifik yang dilakukan oleh perusahaan, yang kemudian mempengaruhi keputusan konsumen (Porter: 1985). Atas dasar itu Porter (1985) menyebutkan bahwa semua aktivitas yang memiliki nilai atau *value activity* berpotensi menjadi faktor *differentiation*, termasuk aktivitas-aktivitas yang hanya membutuhkan biaya yang sedikit.

Porter (1985) memberikan daftar faktor-faktor penentu utama yang bisa membuat keunikan atau *principal uniqueness drivers*. Daftar tersebut terdiri dari:

- *Policy Choices*.
- Hubungan atau *Lingkages: Lingkages within the value chain, supplier linkages dan channel linkages*.
- Pemilihan waktu.
- Lokasi.
- *Interrelationships*.
- *Learning and spillovers*.
- Integrasi.
- Skala
- Faktor institusional.

Porter (1985) memberikan berbagai rute menuju *differentiation*, yang termasuk:

- Memperbaiki sumber dari keunikan.
- Menjadikan biaya membuat perbedaan sebagai daya saing.
- Merubah peraturan untuk membuat keunikan.
- Men-konfigurasi ulang rantai nilai menjadi unik secara keseluruhan.

Porter (1985) juga memberikan kondisi-kondisi yang bisa menjadi strategi *differentiation* yang diambil oleh sebuah perusahaan menjadi berkesinambungan atau *sustainable*. Kondisi-kondisi tersebut adalah:

- Sumber keunikan perusahaan berhubungan dengan *barriers* atau batas masuk ke dalam industri.
- Perusahaan memiliki daya saing dalam biaya membuat perbedaan.
- Sumber dari keunikan beragam, tidak tergantung pada hanya satu.
- Dengan membuat perbedaan pada produk atau jasanya perusahaan juga membuat *switching cost* atau biaya untuk pindah ke perusahaan lain bagi konsumen menjadi tinggi.

2.4.2.2 Value-in-Use Approach

Value-in-use adalah suatu pendekatan strategi yang bercabang dari strategi *differentiation*. Strategi ini digunakan terutama untuk mengantisipasi *commoditization* suatu produk atau jasa, dengan cara menambahkan atau *bundling* suatu produk atau jasa dengan produk atau jasa tambahan, dimana di saat yang sama perusahaan meningkatkan atau menahan harga jualnya (Carpenter & Sanders: 2007).

2.4.3 Strategi Menghadapi Interaksi Persaingan

Memilih salah satu dari strategi generik dari Porter (1985) saja tidak cukup. Dunia bisnis selalu berubah cepat. Perusahaan yang tidak mengantisipasi perubahan-perubahan yang ada di sekitarnya dan tidak siap untuk merubah strateginya akan kalah dalam persaingan di industrinya. Carpenter dan Sanders (2007) memberi tiga faktor yang mempengaruhi keputusan perubahan-perubahan strategi bisnis dalam konteks dinamis. Ketiga faktor tersebut adalah:

interaksi persaingan atau *competitive interaction*, evolusi industri atau *industry evolution* dan perubahan teknologi atau *technological disruptions*.

Interaksi persaingan adalah reaksi di dalam industri terhadap keputusan atau aktivitas salah satu pemain di industri tersebut atau calon pemain baru. Untuk menghadapi interaksi persaingan Carpenter dan Sanders (2007) memberikan lima pilihan strategi, yaitu: *containment*, *neutralization*, *shaping*, *absorption* dan *annulment*.

Containment adalah strategi dimana perusahaan berusaha untuk menghentikan aktivitas pemain baru dengan mengambil langkah-langkah optimal dengan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang sudah dimiliki oleh perusahaan. *Neutralization* adalah strategi untuk menetralkan kompetisi dengan cara ‘menakut-nakuti’ perusahaan yang akan masuk melalui *legal action* atau ancaman memaksa menjadikan perusahaan yang sudah ada menjadi partner atau akan diambil alih. *Shaping* adalah strategi untuk membentuk arah perkembangan industri sejalan dengan produk perusahaan yang sudah ada, sehingga perannya dalam industri meningkat. *Absorption* adalah strategi dengan mengambil alih perusahaan yang baru masuk atau perusahaan yang meniru (*imitator*) atau membentuk aliansi. *Annulment* adalah strategi menghadapi ancaman pesaing melalui perbaikan produk perusahaan sehingga pada akhirnya produk pesaing tidak lagi menjadi saingan atau tidak lagi bersaing. (Carpenter : 2007)

2.4.3.1 Strategi *Containment*

Apabila ada ancaman dari pesaing maupun dari calon pemain baru di dalam industri, maka perusahaan yang memilih strategi *containment* akan memperkuat posisi dan daya saingnya di dalam industri dengan mengambil langkah-langkah taktis menggunakan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Salah satu caranya adalah merubah dan menciptakan proses bisnis yang baru

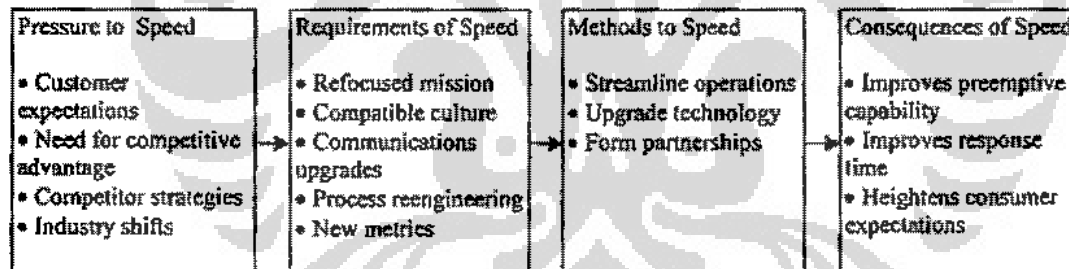
2.4.4 Peran Kecepatan dalam Persaingan

Kecepatan atau speed dalam berinovasi, manufaktur, distribusi dan aspek lain menjadi faktor kunci keberhasilan di dalam beberapa industri yang sedang

tumbuh, terutama industri yang memiliki karakteristik transitional atau habitual hypercompetition (A. De Kluyver dan Pearce II : 2009). Pentingnya kecepatan ini didorong juga oleh penerapan teknologi internet di dunia bisnis.

Dalam konteks persaingan kecepatan adalah kecepatan progres yang ditunjukkan sebuah perusahaan dalam menghadapi kebutuhan bisnis yang ada sekarang maupun yang diantisipasi. Progress ini dapat ditunjukkan melalui kecepatan perusahaan memenuhi harapan konsumennya, berinovasi dan menjual produk atau jasa barunya, merubah strategi dan terus melakukan transformasi untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dan pendapatan finansial.

Pearce II (2002) memberikan sebuah model untuk mempercepat penerapan kecepatan. Model tersebut menunjukkan tiga metode untuk menerapkan kecepatan. Yang pertama adalah *streamline operations*, *upgrade technology* dan *form partnerships*.



Gambar 2.4 Model For Accelerating Speed.

J. A. Pearce II, "Speed Merchants," pp. 1-16.

2.4.5 Strategi dalam Industri ter-frakmentaris

De Kluyver dan Pearce II (2009) mendefinisikan industri yang ter-frakmentaris atau *fragmented* sebagai industri yang satu atau sekelompok kecil perusahaan yang memiliki *market share* yang cukup besar untuk mempengaruhi struktur industri dan hasilnya secara signifikan. Industri seperti ini biasanya memiliki karakteristik *entry* dan *exit barrier* yang rendah, tidak banyak *economies of scale* atau *scope*, struktur biaya yang membuat konsolidasi tidak menarik,

produk atau jasa yang sangat beragam dan sangat memerlukan kontrol lokal yang ketat.

Sektor agro-bisnis secara tradisional merupakan industri yang ter-fragmentaris yang memiliki karakteristik aktivitas *cross national* yang tersebar secara regional dan terbatas (Porter: 1986). Industri ini terdiri dari banyak perusahaan kecil dan menengah (UKM) yang masing-masing memiliki market share yang kecil di pasar regional. Di beberapa negara subsidi pemerintah dan import barriers diterapkan untuk melindungi industri pertaniannya dari kompetisi yang ter-distorsi di pasar global (Borch & Brastad: 2003).

Borch dan Brastad (2003) menemukan bahwa perusahaan di dalam industri ter-fragmentaris memiliki potensi sukses lebih besar apabila melakukan *quality-oriented differentiation* dengan fokus pada *internal resource-base development*. Dengan strategi tersebut perusahaan dapat siap menghadapi ancaman persaingan yang sangat ketat dengan konsentrasi pada *learning capacity* di antara para pekerjanya, kemampun beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan rutinitas pekerjaan.

Temuan ini atas dasar studi yang dilakukannya di dalam periode yang berkala antara tahun 1993 sampai tahun 2001 terhadap perusahaan-perusahaan kecil dan menengah di industri *agro-food* di Norwegia. Di periode tersebut ada pergerakan industri dari *fragmented* menjadi *nationally integrated*, tetapi dengan peningkatan persaingan internal dan peningkatan *negotiation power* penjual dan konsumen. Pada saat itu industrinya juga dipenuhi dengan produk substitusi impor dengan harga yang murah, sehingga meningkatkan kekuatan negosiasi importir terhadap para *processors*, sebagai pemakai besar. Selain itu terjadi juga eksploitasi *loopholes* di peraturan impor dan quota ekspor dan lisensi oleh berbagai pihak. Secara tidak langsung ini semua mengakibatkan perubahan struktur yang mengarah ke "...a national and an international integration of the whole value chain of the industry." (Borch & Brastad, 2003, p.402).

2.4.6 Strategi Bisnis Internasional

Pemimpin perusahaan harus memutuskan apakah akan memodifikasi produk atau jasanya untuk memenuhi permintaan konsumen lokal dengan *local preferences* atau tetap menjualnya dalam bentuk yang sudah standar. Mengadaptasi untuk pilihan konsumen lokal membutuhkan biaya yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan menjual produk atau jasa sesuai standar global (Carpenter & Sanders: 2007).

Ada empat konfigurasi strategi internasional dari Bartlett dan Ghoshal (2004), yaitu: *multinational*, *international*, *global* dan *transnational*.

Tabel 2.1 Konfigurasi Strategi Internasional

	Sedikit Peluang untuk Mendapatkan Efisiensi Global	Banyak Peluang untuk Mendapatkan Efisiensi Global
Tingkat Responsif Lokal yang Tinggi	Konfigurasi Multinasional Membangun fleksibilitas untuk menanggapi perbedaan antar negara melalui kepemilikan sumber daya, tingkat entrepreneur dan operasional antar negara atau regional yang <i>independent</i> . Memerlukan unit usaha yang di-disentralisasi dan bisa berdiri sendiri atau <i>self sufficient</i> .	Konfigurasi Transnasional Menciptakan efisiensi global, fleksibilitas dan <i>worldwide learning</i> . Memerlukan secara bersamaan kapabilitas yang tersebar, saling berhubungan atau <i>interdependent</i> dan spesialisasi.
Tingkat Responsif Lokal yang Rendah	Konfigurasi Internasional Mengeksploitasi pengetahuan atau <i>knowledge</i> dan kapabilitas perusahaan induk melalui penyebaran usahanya, pemasaran lokal dan adaptasi. Sumber daya dan kapabilitas paling berharga di-sentralisasikan, sedangkan yang lainnya di-disentralisasikan.	Konfigurasi Global Menciptakan keunggulan biaya melalui operasional berskala dunia yang ter-sentralisasi. Membutuhkan sumber daya dan kapabilitas global yang ter-sentralisasi.

Sumber: C. A. Bartlett & S. Ghoshal. (2004). *Transnational Management*. New York: Irwin. Telah diolah kembali.

2.5 Pengertian *Business plan* dari Perspektif Strategi

Sebuah *business plan* berperan sebagai media penyampaian strategi perusahaan kepada pembaca bisnis plan. Dengan mengetahui strategi perusahaan para pembaca dapat mengetahui bagaimana perusahaan akan mencapai tujuannya, dengan menggunakan sumber daya yang dimilikinya dan juga bagaimana perusahaan akan menghadapi persaingan yang ada di dalam industrinya.

Menurut Stutely (2007) penulisan sebuah bisnis plan memiliki empat tujuan utama, yaitu:

- Pendokumentasian sebuah rencana atau *plan* yang formal.
- Pengajuan pendanaan atau *funding*.
- Untuk mendapatkan persetujuan.
- Alat yang digunakan untuk manajemen dan operasional perusahaan.

Bagi pembaca *internal stakeholder* perusahaan strategi yang dituliskan di dalam *business plan* akan memberikan panduan agar keputusan-keputusan yang diambilnya serta kegiatan-kegiatan yang dilakukannya sejalan atau *aligned* dengan strategi perusahaan. Bagi pembaca dari luar perusahaan, misalnya investor atau bank yang akan memberikan pinjaman, strategi perusahaan akan memberikan alasan dalam penilaian bagaimana perusahaan akan survive dalam industrinya dibandingkan dengan pemain-pemain lainnya. Hal ini akan memberikan alasan bagi para investor atau kreditur untuk mendukungnya.

2.5.1 Pengertian *Strategy Statement*

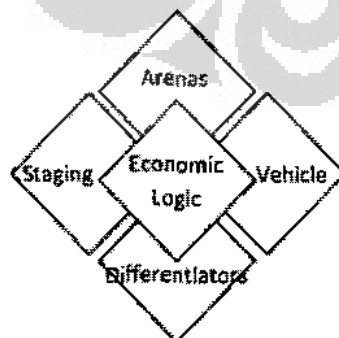
Strategi yang sudah dipilih oleh pemimpin perusahaan kemudian dituliskan dalam sebuah *strategy statement*. Penulisan *strategy statement* adalah bagian penting dari pembuatan sebuah strategi perusahaan baru maupun perusahaan yang sudah berjalan. Alasannya adalah pembuatan strategi tidak akan berguna apabila para pelaku perusahaan tidak mengerti atau tidak jelas mengenai strategi perusahaan. Untuk itu diperlukan *strategy statement* yang jelas yang dapat menyampaikan kepada seluruh stakeholder perusahaan. *Strategy statement* yang baik akan meluruskan atau aligns perilaku atau behaviour di dalam perusahaan

(Collis & Rukstad:2008). Ini akan membantu semua yang terlibat dalam perusahaan dalam pengambilan keputusannya masing-masing untuk mencapai tujuan yang sama.

Collis dan Rukstad (2008) mengatakan sebuah *strategy statement* yang baik harus terdiri dari:

- Definisi tujuan akhir yang ingin diraih oleh strategi yang dipilih.
- Definisi *scope* atau *domain* di mana perusahaan akan beroperasi.
- Pernyataan tentang *competitive advantage* yang akan digunakan perusahaan untuk bersaing. Terkait dengan *competitive advantage* perlu juga dijelaskan *value proposition* kenapa konsumen akan membeli produk atau jasa perusahaan dan juga bagaimana aktivitas perusahaan (yang diuraikan di *value chain*) akan menghasilkan *value proposition* tersebut.

Pembahasan strategi, yang pada akhirnya akan tertulis di dalam *strategy statement*, juga akan mencakup lima bagian dari *strategy diamond* yang diperkenalkan oleh D. C. Hambrick dan J.W. Fredrickson (2001). Pembahasan ini akan membantu entrepreneur dalam membuat *business plan* yang lebih lengkap dan jelas dalam menghadapi persaingan yang sudah ada di dalam industri yang akan dimasukinya. *Strategy diamond* terdiri dari lima aspek penting dalam sebuah strategi yaitu: *Arenas*, *vehicles*, *differentiators*, *staging* dan *economic logic*.

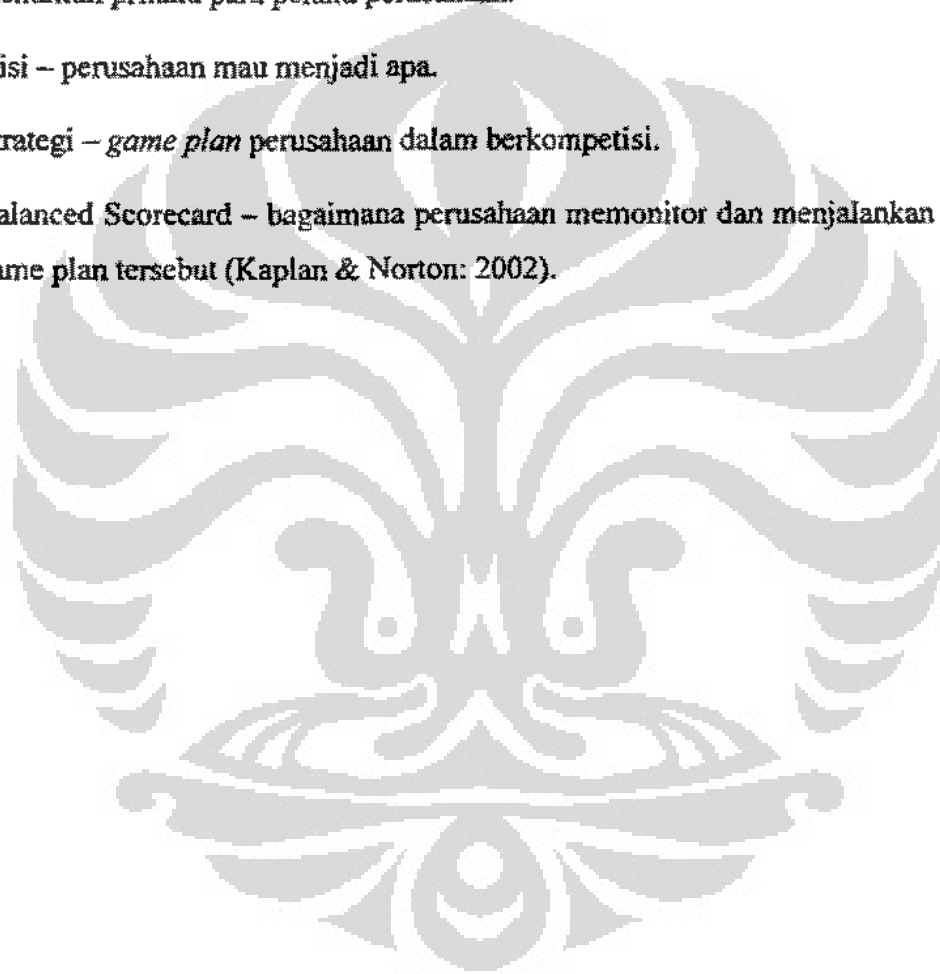


Gambar 2.5 *Business Strategy Diamond*

D.C. Hambrick and J.W. Fredrickson (2001). Are You Sure You Have a Strategy? *Academy of Management Executive* 15.4 (2001), 48-59. Telah diolah kembali.

Mengikuti panduan Collis dan Rukstad (2008) *Strategy Statement* yang dibuat akan menjadi satu bagian dari rangkaian *company statements* yang terdiri dari:

- Misi – alasan keberadaan perusahaan.
- Nilai atau *values* – nilai-nilai yang dipercayai oleh perusahaan dan yang menuntun perilaku para pelaku perusahaan.
- Visi – perusahaan mau menjadi apa.
- Strategi – *game plan* perusahaan dalam berkompetisi.
- Balanced Scorecard – bagaimana perusahaan memonitor dan menjalankan *game plan* tersebut (Kaplan & Norton: 2002).



BAB III

ANALISIS PELUANG BISNIS DALAM INDUSTRI DISTRIBUSI BUAH- BUAHAN ALAM INDONESIA

3.1 Latar Belakang Peluang

Pada awalnya peluang bisnis yang dieksplorasi PT GM digagasi oleh salah satu calon pendiri PT GM yang melihat produk jus manggis yang bermerek XanGo dijual di pameran Malaysian International Halal Showcase (MIHAS) di tahun 2007. Jus tersebut tidak dijual langsung kepada pengunjung pameran tetapi menurut informasi yang diberikan jus tersebut dijual dipasaran di Amerika dan di Eropa antara US\$30 sampai US\$38 per 750ml botol. Di situ mereka memberikan bermacam-macam materi informasi yang berisi tentang khasiat dari buah manggosteen atau manggis. Yang utama adalah kandungan xanthone yang berada di lapisan tipis di kulit buah manggis bagian dalam. Fungsinya adalah sebagai antioksidan, antiproliferatif, antiinflamasi dan antimikrobia.

Selain dari itu, xantone merupakan salah satu substansi kimia yang digunakan dalam beberapa jenis obat menghambat kanker. Di dalam materi promosi yang dibagikan dituliskan juga bahwa buah manggis adalah sejenis buah-buahan tropis yang hanya ditemukan di beberapa negara Asia Tenggara termasuk Indonesia, Malaysia dan Thailand. Tetapi semua informasi yang diberikan mengenai buah manggis oleh XanGo tidak pernah, atau walaupun ada jarang sekali terdengar di Indonesia. Bahkan sebagian besar masyarakat Indonesia tidak percaya kalau jus manggis bisa terjual dengan harga sampai US\$38 per 750ml botol, apalagi kalau melihat harga buah manggis segar berkisar antara Rp3.000 sampai Rp8.000 per kilogram, tergantung musimnya.

Atas dasar itu para penggagas PT GM mengira adanya sebuah peluang. Dari situ para penggagas mulai mengadakan riset yang tujuannya untuk memastikan adanya peluang bisnis untuk menjual jus manggis dan mencari informasi mengenai sumber dan harga pasokan buah manggis di Indonesia. Langkah pertama para penggagas melakukan riset yang sifatnya eksploratif ke

daerah Bandungan, Jawa Tengah yang menurut informasi merupakan salah satu sumber buah manggis terbesar di Jawa Tengah.

Alhasil, informasi yang didapatkan sangat berbeda dengan apa yang sebelumnya kita perkirakan. Dalam mencari informasi pasokan buah manggis, para penggagas juga bertemu dengan pemasok buah-buahan lain yang sumbernya dari daerah yang sama karena para pemasok buah manggis ternyata adalah pengumpul beberapa jenis buah-buahan lainnya. Dari hasil riset lapangan tersebut ditemukan banyak masalah-masalah yang sama di dalam rantai pasokan bukan saja buah manggis tetapi juga buah-buahan di Indonesia lainnya.

Melalui riset eksploratif tersebut ditemukan dua hal penting dalam pasokan buah manggis. Yang pertama adalah kenyataan bahwa penanaman buah manggis belum ada yang budidayakan, artinya selama ini pasokan buah manggis di Indonesia berasal dari pohon-pohon manggis liar yang umurnya sudah lebih dari 15 tahun. Ini merupakan salah satu alasan kenapa tidak ada konsistensi volume dan kualitas dari buah manggis.

Tetapi di sisi yang lain, di dalam risetnya para penggagas menemukan data dari Direktorat Jenderal Hortikultura, Departemen Indonesia bahwa ekspor buah manggis bisa mencapai US\$9,3juta di tahun 2003-9 (sumber: Dirjen Hortikultura Deptan RI (2008)). Hampir semua itu diekspor ke Cina, Hongkong atau Taiwan. Sedangkan buah manggis Indonesia tidak bisa diekspor ke Australia atau negara Eropa karena tidak memenuhi standar Internasional.

Atas dasar temuan-temuan tersebut maka penggagas PT GM mendapatkan kesimpulan adanya asimetris informasi antara petani manggis dan pembelinya. Untuk menemukan asimetris informasi tersebut itu para penggagas melakukan riset yang sifatnya eksploratif dengan bertemu beberapa pelaku dalam rantai pasokan buah manggis dan alpukat. Hasil riset tersebut merupakan awal dari analisis adanya peluang di dalam industri ini.

3.2 Kondisi Industri Distribusi Buah-buahan di Indonesia

Pada dasarnya komoditas hortikultura nasional merupakan komoditas potensial yang mempunyai nilai ekonomi dan permintaan pasar yang tinggi. Untuk memenuhi konsumsi domestik, Konsumsi hortikultura sampai 2009

diperkirakan akan meningkat dari 68,27 kg/kapita/tahun pada 2006, menjadi 75,55 kg/kapita/tahun pada 2009, atau rata-rata sebesar 71,91 kg/kapita/tahun (sumber: Direktorat Jenderal Hortikultura, Departemen Pertanian Indonesia: 2008). Melalui Gelar Buah Tropika Nusantara 2008 yang diadakan oleh DitJend Hortikultura sebagai salah satu ajang promosi buah lokal, diharapkan kedepannya konsumsi nasional untuk buah lokal dapat terus meningkat dan dapat bersaing dengan buah impor yang jumlahnya terus meningkat. Selama konsumsi produk hortikultura meningkat maka pasar untuk distribusi buah-buahan pun akan meningkat.

3.2.1 Persaingan Dalam Industri Berdasarkan Five Forces Industry Structure

Tabel 3.1 Lingkungan Industri Distribusi Buah-buahan di Pulau Jawa

Yang berhubungan dengan rantai nilai di dalam industri buah-buahan
<i>Supplier Power</i>
* Pemasok buah-buahan adalah para petani.
Buah-buahan seperti manggis dan alpukat tidak dibudidayakan, maka volume dan kualitas pasokan para petani bergantung pada iklim dan khususnya untuk manggis mereka juga bergantung pada jumlah pohon yang ada di lahan mereka (karena pohon liar). Akibatnya kemampuan bargaining para petani sangat lemah. Kekuatan <i>supplier</i> rendah.
Jumlah petani tidak banyak. Kekuatan <i>supplier</i> tinggi.
Para petani tidak memiliki akses langsung terhadap pembeli (kecuali pembeli eceran di sekitarnya). Akibatnya mereka sangat bergantung pada pedagang-pedagang pengumpul. Produksi/penanaman tidak <i>customer oriented</i> . Kekuatan <i>supplier</i> rendah.
Para petani tidak melakukan penyimpanan. Proses penyimpanan berada di tangan para pengumpul. Kekuatan <i>supplier</i> rendah.
Pemasok tidak akan berintegrasi vertikal karena tidak memiliki lahan dan keterbatasan modal. Kekuatan <i>supplier</i> rendah.
Biaya penggantian atau <i>switching cost</i> sangat kecil. Kekuatan <i>supplier</i> rendah.

Adanya persepsi <i>commoditization</i> untuk buah-buahan lokal di Indonesia, sebaliknya untuk produk impor, maka sulit bagi para petani untuk melakukan <i>differentiation</i> . Kekuatan <i>supplier</i> rendah.
Degree of Rivalry
Jumlah pemain dalam rantai pasokan buah manggis dan alpukat cukup banyak, baik perusahaan maupun individu. Kompetisi yang ada dipenuhi dengan persaingan antara pengumpul. Tidak ada dominasi yang signifikan dari masing-masing pengumpul. Tingkat kompetisi tinggi.
Persaingan cenderung <i>clustered</i> atau <i>fragmented</i> karena umumnya para pengumpul hanya memiliki daerah pasokan dan pemasaran tertentu. Peluang.
Pada periode-periode non-panen raya persaingan akan semakin intens terutama dalam mendapatkan pasokan dari petani, sementara ketika periode panen raya dimana pasokan berlimpah maka persaingan akan bergeser ke arah memperoleh pembeli. Tingkat kompetisi tinggi.
Sebagai distributor buah-buahan peran atau jasa mereka di rantai pasokan semua sama, hanya sebagai pengumpul dan pengantar, tidak ada produk atau jasa <i>differentiation</i> , sehingga tidak ada <i>competitive advantage</i> yang berkesinambungan. Tingkat kompetisi tinggi.
Penerapan proses dan teknologi pasca panen dan penyimpanan tidak dilakukan secara optimal atau salah. Peluang.
Tidak ada <i>brand identity</i> . Peluang.
Exit barrier sangat kecil. Tingkat kompetisi tinggi.
Pertumbuhan industri sangat kecil meskipun sudah terbukti banyak peluang. Peluang.
Ada peluang untuk persaingan menjadi lebih ketat pada saat perdagangan bebas antar negara diterapkan. Tingkat kompetisi tinggi.
Penerapan teknologi informasi sangat rendah. Peluang.
Buyer Power
Pembeli menerima kualitas, jenis, volume dan waktu keberadaan pasokan <i>as given</i> karena tidak ada standar. Kekuatan pembeli tinggi.
<i>Switching cost</i> bagi pembeli sangat kecil. Kekuatan pembeli tinggi.

<p><i>Commoditization</i> dalam buah-buahan lokal, tidak ada informasi <i>differentiation</i> produk yang berhubungan dengan kualitas, ukuran, penggunaan dan manfaat. Kekuatan pembeli tinggi.</p>
<p>Tidak ada hubungan langsung antara biaya input dengan harga jual. Kekuatan pembeli tinggi.</p>
<p>Yang berhubungan dengan ancaman dari luar</p>
<p><i>Threat of New Entrants (and Entry Barriers)</i></p>
<p>Saat ini belum ada penerapan teknologi pasca panen dan teknologi informasi. Ancaman pendatang baru tinggi, terutama dari yang sudah berpengalaman dalam penerapan teknologi dan teknologi informasi, dari luar negeri sangat tinggi.</p>
<p>Brand identity dan brand equity sangat rendah. Ancaman pendatang baru tinggi.</p>
<p>Rencana dibukanya perdagangan bebas antar negara. Ancaman pendatang baru tinggi.</p>
<p>Kebutuhan modal (<i>capital requirement</i>) tidak terlalu tinggi. Ancaman pendatang baru tinggi</p>
<p>Belum ada pemain yang bisa mendapatkan <i>economies of scale</i>. Ancaman pendatang baru tinggi</p>
<p>Tidak ada peraturan pemerintah yang memberikan batasan di dalam industri ini. Ancaman pendatang baru tinggi</p>
<p><i>Threat of Substitutes</i></p>
<p>* Substitutes buah-buahan alam Indonesia adalah buah-buahan impor.</p>
<p><i>Switching costs</i> sangat rendah, misalnya harga jeruk cina dan jeruk medan lebih mahal harga jeruk medan. Ancaman substitusi tinggi.</p>
<p>Jenis buah-buahan impor sangat bervariasi dan banyak pengenalan buah asing. Ancaman substitusi tinggi.</p>
<p>Cara pemasaran buah impor menghindari <i>commoditization</i>. Buah-buahan impor menunjukkan adanya <i>differentiation</i> produk yang berhubungan dengan kualitas, ukuran, jenis dan manfaatnya. Didukung materi promosi yang disponsori oleh pemerintah atau asosiasi petani negara asal. Ancaman substitusi tinggi.</p>
<p>Brand identity dan brand equity tinggi, misalnya apple washington. Ancaman substitusi tinggi.</p>

Ada beberapa kesimpulan dari analisis *five forces* di atas. Yang pertama berhubungan dengan kekuatan pemasok. Kekuatan pemasok sangat rendah. Para petani tidak *customer oriented* atau *market driven*. Mereka tidak mengetahui secara langsung permintaan dan kebutuhan konsumen. Mereka hanya menjual apa adanya dari hasil panen. Proses penyimpanan dilakukan para pengumpul. Nilai produk tidak bisa mempengaruhi harga sehingga timbul persepsi *commoditization*. Ini merupakan peluang, tetapi tidak bisa dieksploitasi tanpa perhitungan dan pertimbangan kesinambungan atau *sustainability* bisnis ini dalam jangka panjang. Untuk menjamin pasokan dalam jangka panjang maka hubungan baik dan kepercayaan harus dibentuk demi kesinambungan.

Yang kedua adalah bahwa pembeli memiliki kekuatan yang tinggi, karena itu perusahaan harus membuat pelanggan loyal kepada perusahaan dengan memberikan nilai tambah misalnya kemampuan untuk penerapan *traceability*, memenuhi standar internasional dan branding, sebelum merek lain masuk. Bagi Carrefour, mereka bisa menerapkan Carrefour Quality Line.

Berikutnya berhubungan dengan persaingan di dalam industrinya. Dapat dilihat bahwa distribusi buah-buahan sangat ketat dengan adanya banyak pengumpul. Tetapi keberadaan mereka ter-fragmentaris dan tidak ada dominasi pasar yang signifikan. Ancaman dari pemain baru pun tinggi. Karena itu perusahaan harus melakukan *differentiation* menghindari *commoditization* yang sudah terjadi dan memenuhi standar internasional untuk memberikan jaminan keamanan produk untuk dikonsumsi. Agar itu bisa terlaksana dengan baik itu perusahaan perlu memperjelas *strategic positioningnya*, memanfaatkan *competitive advantage* yang ada, menerapkan proses dan teknologi pasca panen dan penyimpanan yang benar, serta berantisipasi untuk melakukan perubahan jika ada ancaman baru dari pemain asing.

Belum ada penerapan teknologi pasca panen yang sebenarnya sudah menjadi kebutuhan standar internasional, dan ini akan menjadi ancaman bagi perusahaan-perusahaan lokal, apabila perdagangan bebas antar negara dibuka. Penerapan teknologi berpotensi menjadi salah satu *barrier of entry* ke dalam industri.

Ancaman terbesar dari produk substitusi datangnya dari para importir produk buah-buahan impor. Perusahaan perlu memenuhi standar internasional dan mendengarkan kebutuhan-kebutuhan konsumen agar bisa memenuhi pilihan dan permintaan mereka.

3.2.2 *Key Success Factors* dalam Industri

Keberhasilan dalam industri distribusi buah-buahan alam di Indonesia sangat bergantung pada beberapa faktor standar yang perlu dipahami oleh para pengusaha di dalam industri tersebut. Faktor-faktor tersebut sebagaimana digariskan oleh Departemen Pertanian RI didaftarkan sebagai berikut ini dan masing-masing diberikan keterangan kemampuan PT GM untuk memenuhinya:

1. Kebijakan

- a. Identifikasi/survey preferensi konsumen dan potensi pasar – *ya, melalui customer profiling yang masuk di dalam program CRM.*
- b. Penyiapan panduan, norma, standar – *ya, melalui values yang sudah tercantum di dalam company statements.*
- c. Peraturan yang mengatur transparansi kerjasama saling menguntungkan antara pelaku, saling percaya antar rantai pasokan – *ya, melalui informasi yang dibagikan melalui laporan-laporan yang dihasilkan dari sistem ERP.*
- d. Subsidi transportasi, benih, bunga bank, dan infrastruktur – *ya, atas dasar kontrak*
- e. Program dan anggaran untuk sistem komunikasi dan informasi – *ya.*
- f. Panduan etika bagi pelaku rantai pasokan (petani, pedagang, pengolah) – *ya, dapat disosialisasikan melalui website.*

2. Sumber daya manusia

- 3 Peningkatan kemampuan petani – *ya, merupakan bagian dari penerapan Global GAP dan green strategy.*
- 4 Pelatihan/sosialisasi GAP, SOP – *ya, melalui penerapan Global GAP.*
- 5 Pelatihan bagi tenaga assessor - *ya, merupakan bagian dari penerapan Global GAP.*
- 6 Pelatihan bagi pelaku rantai pemasaran - *ya, merupakan bagian dari penerapan Global GAP.*

- 7 Pelatihan pemanfaatan teknologi informasi – *ya*.
 - 8 Pelatihan profesionalisme dan manajemen – *ya, PT GM memiliki sumber daya manusia yang dapat memberikan pelatihan di bidang ini.*
 - 9 Rekrutmen champion (untuk menjadi manajer) – *ya, menjadi salah satu objective PT GM agar dapat mempertahankan posisi differentiation.*
3. Prasarana
 - a. Penyediaan gudang berpendingin – *ya*.
 - b. Penyediaan tempat pengolahan (rumah pasca panen) – *ya*.
 - c. Penyediaan sarana irigasi – *ya*.
 - d. Penyediaan jalan usaha tani – *ya, merupakan bagian dari penerapan Global GAP.*
 - e. Pembangunan Sub Terminal Agribisnis (STA), yang merupakan tempat bertemunya para pelaku pasar yaitu petani produsen, pedagang perantara, dan pedagang antar kota – *ya, fasilitas gudang yang dimiliki oleh PT GM berperan sebagai STA.*
 - f. Prasarana komunikasi dan informasi yang efektif dan efisien – *ya, melalui penerapan teknologi informasi.*
 4. Sarana
 - a. Penyediaan sarana produksi (benih, pupuk, pestisida, alat mesin pertanian, dll) – *tidak*
 - b. Penyediaan sarana panen dan pasca panen – *hanya sarana pasca panen*
 - c. Penyediaan mobil berpendingin – *ya*.
 - g. Penyediaan sarana teknologi informasi dan komunikasi - *ya, melalui penerapan teknologi informasi.*
 5. Teknologi
 - a. Teknologi budidaya. - *ya, merupakan bagian dari penerapan Global GAP.*
 - h. Penggunaan benih unggul bermutu - *ya, merupakan bagian dari penerapan Global GAP .*
 - i. Penerapan GAP dan SOP - *ya, dipastikan melalui sertifikasi.*

- 1) Penerapan program Sekolah Lapang Pengendalian Hama Terpadu (SLPHT) guna mengamankan tanaman dari serangan hama. – *tidak, bisa bekerja sama dengan departement pertanian.*
 - 2) Pengaturan pola panen - *ya, merupakan bagian dari penerapan Global GAP.*
- b. Teknologi pasca panen
- 1) Penerapan teknologi pasca panen – *ya.*
 - 2) Bimbingan penerapan teknologi penanganan pasca panen bagi pedagang – *ya, ini merupakan salah satu objective PT GM.*
6. Kelembagaan
- Kelembagaan *on-farm*
 - 1) Pelatihan/sosialisasi mutu - *ya, merupakan bagian dari penerapan Global GAP.*
 - 2) Penguatan manajemen kelompok – *ya, merupakan salah satu value PT GM.*
 - 3) Pendampingan (teknologi pra dan pasca panen) – *ya, merupakan bagian dari penerapan Global GAP.*
 - 4) Fasilitasi kemitraan antara produsen dan pedagang atau pengusaha – *ya, ini merupakan peran PT GM.*
 - 5) Peningkatan kemampuan pemahaman resiko usaha tani – *ya, resiko dapat diperkecil dampaknya dengan program CPFRR.*
 - 6) Pembentukan asosiasi petani – *PT GM akan mendukung.*
 - 7) Pertemuan terjadwal antar produsen dan pelaku rantai pasokan – *ya, bisa terkoordinasi melalui website.*
 - 8) Dialog antar pelaku rantai pasokan - *ya, bisa terkoordinasi melalui website.*
 - Kelembagaan *off-farm*
 - 1) Penyusunan SNI – *ya, jika diperlukan.*
 - 2) Pelatihan manajemen usaha - *ya, PT GM memiliki sumber daya manusia yang dapat memberikan pelatihan di bidang ini.*
 - 3) Forum dialog kesepakatan harga antar pelaku rantai pasokan – *ya, bisa dilakukan melalui website.*

- 4) Pertemuan pelaku usaha dalam rangka tukar menukar informasi – *ya, bisa dilakukan melalui website.*
 - Kelembagaan vertical
 - 1) Fasilitasi forum dialog antar pelaku rantai pasokan – *ya, bisa dilakukan melalui website.*
 - Kelembagaan horizontal
 - Fasilitasi pertemuan asosiasi petani – *ya.*
 - Fasilitasi pertemuan asosiasi pedagang – *ya.*
 - Fasilitasi pertemuan asosiasi pengolah produk – *ya.*
7. Modal / pembiayaan
- Penguatan modal usaha kelompok – *ya, PT GM bisa me-fasilitasi bekerja sama dengan bank.*
 - Penyediaan kredit usaha tani bunga rendah - *ya, PT GM bisa me-fasilitasi bekerja sama dengan bank.*
 - Regulasi peraturan dan mekanisme penyediaan kredit/modal yang berpihak kepada petani - *ya, PT GM bisa me-fasilitasi bekerja sama dengan bank.*
 - Fasilitasi modal untuk *supply chain champion* – *ya, PT GM bisa me-fasilitasi bekerja sama dengan bank.*
8. Teknologi informasi
- a. Menyediakan informasi tentang perilaku dan preferensi konsumen – *ya, melalui program ERP.*
 - b. Penyediaan informasi peluang pasar, harga, *supply/demand* – *ya, melalui program ERP.*
 - c. Penyediaan informasi ketersediaan sarana produksi pertanian (saprodi) – *ya, berkeja sama dengan pihak departement pertanian, bisa didistribusikan melalui website.*
 - d. Sosialisasi *brand image* melalui media cetak dan elektronik – *ya, bisa melalui online marketing*
 - e. Pengembangan SIM logistik dan distribusi – *langkah berikutnya setelah volume pengiriman tidak bisa lagi dikontrol secara manual.*
9. Sosial budaya

- f. Survei preferensi konsumen berdasarkan tingkat pendapatan - *ya, melalui program CRM.*
- g. Pengembangan nilai (*value*) kepuasan pelanggan - *ya, melalui program CRM.*
- Memanfaatkan nilai-nilai sosial budaya yang positif yang ada di masyarakat – *ya, PT GM mendukung.*

10. Lingkungan lain

- a. Instansi terkait di sektor pertanian – *ya, merupakan bagian dari penerapan Global GAP.*
- b. Kewenangan yang ada di instansi lain namun terkait dengan rantai pasokan seperti Dept. Pekerjaan Umum, Kepolisian, Dept. Perhubungan, dll – *ya.*
- c. Perubahan iklim investasi yang diakibatkan oleh kondisi perekonomian Nasional – *ya, PT GM justru mendukung pengembangan produk lokal.*

(Sumber: Dirjen Hortikultura Deptan RI [2008]))

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari Dirjen Hortikultura Deptan RI bahwa saat ini belum ada perusahaan distributor buah-buahan di Indonesia yang memenuhi semua *key success factors*. Padahal ini sudah merupakan syarat yang dasar bagi para pemain yang berhubungan dengan produk pertanian. Para penggagas yakin akan kemampuannya untuk memenuhi *key success factors* tersebut dengan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang akan dimilikinya. Dengan mendirikan gudang, mendapatkan sertifikasi GlobalGAP, menggunakan komputerisasi dan teknologi internet untuk teknologi informasi yang canggih dan mengikuti Green strategy PT GM siap untuk turut bersaing dalam industri yang ada.

3.2.3 Kebutuhan dan Permintaan Konsumen

Dari sisi peluang dan strategi, sebelum masuk ke industri tersebut sang entrepreneur perlu menganalisis jumlah volume, kualitas serta feature atau pelayanan tambahan lain yang dibutuhkan atau diminta oleh para konsumennya. Selain dari itu untuk bisa mengambil porsi pasar dari pemain yang sudah ada di dalamnya pendiri perusahaan juga perlu mencari tahu bagaimana memenuhi

kebutuhan atau permintaan para konsumen yang belum terpenuhi oleh para distributor yang sudah ada. Untuk menganalisis itu para penggagas PT GM melakukan riset data di Direktorat Jenderal Hortikultura di Departemen Pertanian Indonesia. Selain itu penggagas PT GM juga melaksanakan langsung wawancara ke tiga prospektif pembeli, yaitu PT Agung Mustika Selaras, PT Top Food Indonesia dan PT Carrefour Indonesia.

3.2.3.1 Buah Manggis

Peluang bisnis terbesar untuk buah manggis berada di pasar ekspor. Berdasarkan data dari Dirjen Hortikultural Departemen Pertanian Indonesia, Peluang ekspor manggis Indonesia cukup besar yakni berkisar 200-350 ton/bulan, dengan potensi devisa 250-350 ribu dollar U.S. Di tahun 2008 ekspor manggis mengambil bagian 34,4% dari total ekspor buah Indonesia. Lihat Tabel 3.2 untuk jumlah ekspor manggis Indonesia.

Menurut informasi yang diperoleh, kurang lebih ada sembilan eksportir manggis di Bandara Soekarno-Hatta, antara lain PT Agung Mustika Selaras, PT Asri Duta Pertiwi, PT Aliandojaya Pratama, PT Global Inti Product, PT Agroindo Usahajaya, dan PT Yudha Mustika yang semuanya berkedudukan di Jakarta. Khusus di Tasikmalaya, eksportir yang cukup intensif menjalin hubungan kerja sama pemasaran dengan petani/pedagang adalah PT Yudha Mustika. Manggis terutama diekspor ke Jepang, Hongkong, Taiwan, Singapura, Belanda, Perancis, Arab Saudi dan beberapa negara Eropa lainnya. Dengan adanya peningkatan permintaan (terutama permintaan dari luar negeri) dari tahun ke tahunnya, diharapkan juga terjadinya peningkatan ekspor pada tahun 2009.

Harga jual manggis di pasar domestik Indonesia berkisar antara Rp 4.000 per kilogram sampai Rp 8.000 per kilogram, tergantung dari musimnya. Untuk perbandingannya, buah manggis dari Thailand yang diekspor ke Australia dan New Zealand harganya antara US\$3.75 sampai US\$5 per kilogram belum termasuk biaya pengiriman (sumber: www.primafresh.com).

Tabel 3.2 Nilai dan Volume Ekspor Buah Manggis

Nilai dan Volume Ekspor buah Manggis		
Tahun	Volume (Kg)	Nilai (US \$)
2003	9.304.511	9.306.042
2004	3.045.379	3.291.855
2005	8.472.770	6.386.091
2006	5.857.407	3.894.391
2007	9.093.245	4.951.442

Sumber : Departemen Pertanian Direktorat Jenderal Hortikultura

Para penggagas PT GM mendapatkan kesempatan mewawancarai Ibu Catherine Joemono, SE, Direktur PT Agung Mustika Selaras, di Jakarta, pada tanggal 12 Maret 2009. PT Agung Mustika Selaras merupakan salah satu eksportir manggis Terbesar di Indonesia. Berikut ini hasil ringkasan dari wawancara dengan:

- Ekspor terbesar ke Cina karena manggis Indonesia tidak bisa masuk ke negara Australia, America dan negara-negara Eropa karena tidak memenuhi standar Internasional, misalnya banyak semutnya, ukuran dan tampilan tidak konsisten.
- Ekspor ke negara lain paling banyak dari Thailand yang hasil buah-buahannya memenuhi standar Internasional.
- Pasokan tidak konsisten, harus tergantung pada banyak pemasok dari berbagai daerah.
- Peluang ekspor masih sangat tinggi.

Dari situ bisa terlihat bahwa meskipun peluang buah ekspor buah manggis sangat besar tetapi buah manggis Indonesia belum bisa diterima di berbagai negara yang membutuhkan sertifikasi standar internasional. Apabila PT GM bisa mendapatkan sertifikasi seperti Global GAP untuk rantai pasokannya maka ini akan membuka peluang kepada PT GM dengan memenuhi kebutuhan para eksportir.

3.2.3.2 Buah Alpukat

Data yang diperoleh dari Deptan dan BPS memperlihatkan bahwa pada tahun 2006 ekspor alpukat hanya sebesar 3,5 ton dengan nilai \$8.822. Hal ini menunjukkan bahwa alpukat bukanlah komoditas buah yang ditujukan untuk di ekspor. Hal ini disebabkan oleh permintaan domestik sendiri belum dapat terpenuhi. Pada periode yang sama (2006) data Deptan dan BPS untuk impor buah alpukat sebesar 22 ton senilai \$38,589, yang berarti masih terdapat potensi permintaan pasar domestik yang bisa digarap guna mengurangi jumlah impor buah alpukat yang masuk ke Indonesia.

Untuk buah alpukat konsumen yang ditargetkan adalah dua perusahaan, yaitu PT Top Food Indonesia dan PT Carrefour Indonesia. Perusahaan yang bergerak di bidang restoran cepat saji dengan merek Es Teler 77. Dengan cabang lebih dari 180 cabang di seluruh Indonesia pemakaian alpukatnya bisa mencapai sampai 4 ton per hari.

Penggagas PT GM juga melakukan wawancara dengan Bapak Anton Widjaja, Direktur perusahaan PT Top Food Indonesia, di Jakarta pada tanggal 23 Januari 2009. Berikut ini hasil ringkasan dari wawancara dengan:

- Masalah terbesar yang dihadapi selama ini adalah pasokan tidak konsisten dari segi ukuran, penampilan, kualitas dan periode pematangannya.
- Pasokan yang diterima dari para pemasok harus tetap diseleksi ulang pada setiap pengiriman meskipun sudah ada kesepakatan ukuran dan kualitas yang dibutuhkan. Ini merupakan pembuangan waktu bagi perusahaan dan bagi pemasok ini merupakan *wastes* yang harus dibawa pulang kembali.
- Kebutuhan perusahaan masih lebih tinggi dari pasoknya. Kebutuhan dalam satu hari adalah 4 ton, tetapi yang bisa dipenuhi rata-rata antara 3 sampai 3.5 ton. Meskipun pemasok bisa mengirim lebih tetapi hampir seperempatnya tidak bisa diterima. Oleh karena itu perusahaan tidak bisa tergantung pada satu pemasok.
- Pemasok yang ada belum bisa memenuhi kebutuhan ISO 22000 yang sudah diterapkan oleh PT Top Food Indonesia.
- Perusahaan tidak bisa mendapatkan informasi jumlah pasokan yang tersedia di pasar dan kapan keberadaannya. Informasi yang selama ini

mereka dapatkan sifatnya apa adanya dari para pemasok pada waktu mereka memberikan penawaran, sehingga sulit bagi perusahaan untuk membuat perencanaan.

- Perusahaan siap menerima alpukat dengan harga di atas harga eceran di pasaran apabila pemasok dapat memastikan ukuran, penampilan, kualitas dan periode pematangan yang sama pada setiap pengiriman.

Para penggagas PT GM juga mendapatkan kesempatan untuk menghadiri konferensi *Sustainable Agricultural Supply Chain* di Jakarta pada tanggal 12 dan 13 Maret 2009, yang diadakan oleh International Finance Corporation dan Kedutaan Besar Australia di Indonesia. Dalam kesempatan itu kami mendapatkan beberapa informasi penting dari Mr. William Zoratti, pemimpin divisi Fresh Produce di Carrefour Indonesia. Carrefour merupakan *retailer* terbesar untuk buah-buahan di Indonesia.

Informasi yang kami dapatkan antara lain bahwa Carrefour di Indonesia belum bisa menerapkan kontrol kualitas mereka yang dinamakan *Filliere Quality Carrefour* atau *Carrefour Quality Line (CQL)*. CQL yang sudah diterapkan di negara lain, untuk produk buah-buahan dan sayur-sayuran yang mereka jual. Di Indonesia CQL baru bisa diterapkan untuk produk udang jenis Banana Prawn AK-60. Alasannya, dengan kondisi pemasok buah-buahan dan sayur-sayuran saat ini mereka tidak bisa mengontrol rantai pasokannya. Dengan menempelkan logo CQL pada produk buah-buahan dan sayur-sayuran yang dijualnya Carrefoure memberikan jaminan kepada para pelanggannya bahwa produk yang dibelinya aman dan berkualitas. Untuk lulus ujian CQL produk-produk tersebut harus memiliki:

- *Traceability*
- *Good agriculture practices*
- *Elimination of all polemical substances (eg: Chemical use)*
- *Environment protection.*

Karena itu, untuk bisa menerapkan *Filliere Quality Carrefour* mereka harus tahu sumber dari buah-buahan dan sayur-sayurannya yang mereka jualnya,

tetapi informasi itu belum bisa didapatkan karena mereka membeli buah-buahan dan sayur-sayuran dari beragam pengumpul yang sumber pasoknya juga beragam.

Dapat disimpulkan bahwa masalah terbesar yang dihadapi oleh konsumen bisnis buah alpukat adalah konsistensi kualitas. Di sini terlihat bahwa peran rantai pasokan buah-buahan dengan penerapan pengetahuan ilmiah dan teknologi pasca panen memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan para konsumennya.

3.2.4 Keberadaan Pasokan

3.2.4.1 Buah Manggis

Secara keseluruhan penyebaran musim panen manggis di Indonesia berproduksi sepanjang tahun (Deptan RI: 2008). Hal ini merupakan potensi yang sangat baik bagi buah manggis asal Indonesia untuk terus dikembangkan guna meningkatkan daya saing di pasar internasional. Musim panen manggis di daerah Nyatnyono sendiri terjadi pada kisaran bulan Desember hingga Maret, dengan persebaran di awal panen (Nov-Jan) 15%, puncak panen (Feb-Mar) 65%, dan akhir panen (Apr) 25%. Pada puncaknya satu petani dapat menjual sebanyak 2 ton/hari. Namun pada kondisi awal dan akhir musim panen yang dapat dihasilkan hanyalah 400kg – 500kg / hari untuk masing-masing petani.

3.2.4.2 Buah Alpukat

Penyebaran musim panen alpukat di Indonesia juga berproduksi sepanjang tahun (Deptan RI: 2008). Dengan frekuensi panen yang sekitar 3 kali dalam setahun maka alpukat memiliki produktivitas yang lebih tinggi dari manggis. Hal ini memudahkan pengusaha dalam mengelola pasokan buah alpukat dengan *supply* yang lebih *sustainable* sepanjang tahun. Musim panen alpukat di daerah Bandungan sendiri juga terjadi sepanjang tahun, dengan frekuensi sebanyak 3 kali dalam setahun dengan volume panen yang lebih merata di sepanjang musim panen. Musim panen berlangsung pada bulan September hingga April, sementara musim non-panen berlangsung dari Mei hingga Agustus. Dari daerah Bandungan ini dihasilkan alpukat rata-rata sebanyak 140 ton/bulan.

3.2.5 Permasalahan Dalam Usaha Mengurangi Pembuangan atau *Losses* Buah-buahan dan Sayuran pada Masa Panen dan Pasca Panen di Asia Pacific

Berikut ini adalah daftar permasalahan-permasalahan yang biasanya dihadapi di dalam usaha mengurangi pembuangan atau kerugian (*losses*) buah-buahan dan sayuran pada masa panen dan pasca panen di negara-negara Asia Pacific (sumber: Dr. Rolle: 2006). Untuk selengkapnya dapat di lihat di Lampiran.1.

Permasalahan-permasalahan dalam Panen, Persiapan untuk Pemasaran, Penyimpanan dan Pengiriman Buah-buahan dan Sayur-sayuran:

- Tidak ada indeks maturitas (*maturity index*) untuk sebagian komoditas untuk pasar lokal dan ekspor.
- Tingkat pemanfaatan yang rendah terhadap indeks yang ada.
- Cara meng-*handle* buah-buahan yang salah sehingga merusak kondisi buah pada saat panen.
- Waktu panen yang tidak teratur.
- Kekurangan adanya peralatan panen atau desain yang salah.
- Tidak adanya protokol untuk *sorting, grading dan packing* komoditas di lapangan.
- Tidak adanya dan mahalnya fasilitas *pre-cooling*.
- Tidak adanya pengetahuan tentang teknologi *pre-cooling* di level komersil dan kurangnya informasi *cost-benefit* untuk teknologi *pre-cooling*.
- Infrastruktur yang jelek, kurangnya sistem transportasi dan transport dengan pendingin.
- Manajemen suhu udara dalam pengiriman yang salah dan cara *unloading* yang salah.
- Kekurangan fasilitas penyimpanan di sisi petani, fasilitas penyimpanan dengan pendingin di pasar dan di pelabuhan.
- Pengaturan kondisi suhu udara yang salah, dan juga kebersihan dari fasilitas penyimpanan yang jelek.
- Tidak adanya pengetahuan tentang kebutuhan suhu udara dan sensitifitas ethylene untuk berbeda-beda jenis komoditas

- Tidak adanya standar nasional untuk grade buah-buahan dan meskipun ada penerapannya sangat lemah.
- Tidak adanya keahlian, dan pengetahuan tentang grading.
- Tidak adanya fasilitas pengumpulan, *grading* dan paking.
- Kurangnya keahlian dan pengetahuan tentang cara paking yang benar.
- Dampak negatif terhadap paking.
- Tidak adanya *labelling* yang tepat.
- Kurangnya pengetahuan dan akses teknologi *anti-browning* dan perlindungan *microbial contamination*.
- Kurangnya variasi komoditas untuk diproses.
- Kurangnya teknologi *processing*.
- Kurangnya *commercialization* untuk teknologi-teknologi yang baru dan kurangnya infrastruktur.
- Kurangnya pengembangan produk yang bersifat *novel* atau *niche*.
- Kurangnya fasilitas *processing* atau infrastruktur yang tepat.
- Kurangnya promosi untuk produk-produk yang diproses.
- Keterbatasan informasi pasar dan kurangnya strategi pemasaran.
- Infrastruktur pasar yang kurang baik.
- Ketidakmampuan memasarkan produk di pasar domestik dan internasional.

Apabila PT GM dapat membuat fasilitas penyimpanan dengan penerapan pengetahuan ilmiah dan teknologi pasca panen yang benar, sehingga bisa menghindari masalah-masalah, seperti yang di daftar atas, maka PT GM akan berada di posisi yang kuat di dalam industrinya, meskipun tidak cukup untuk *sustainability*, tetapi akan memberikan industrinya standar yang lebih tinggi.

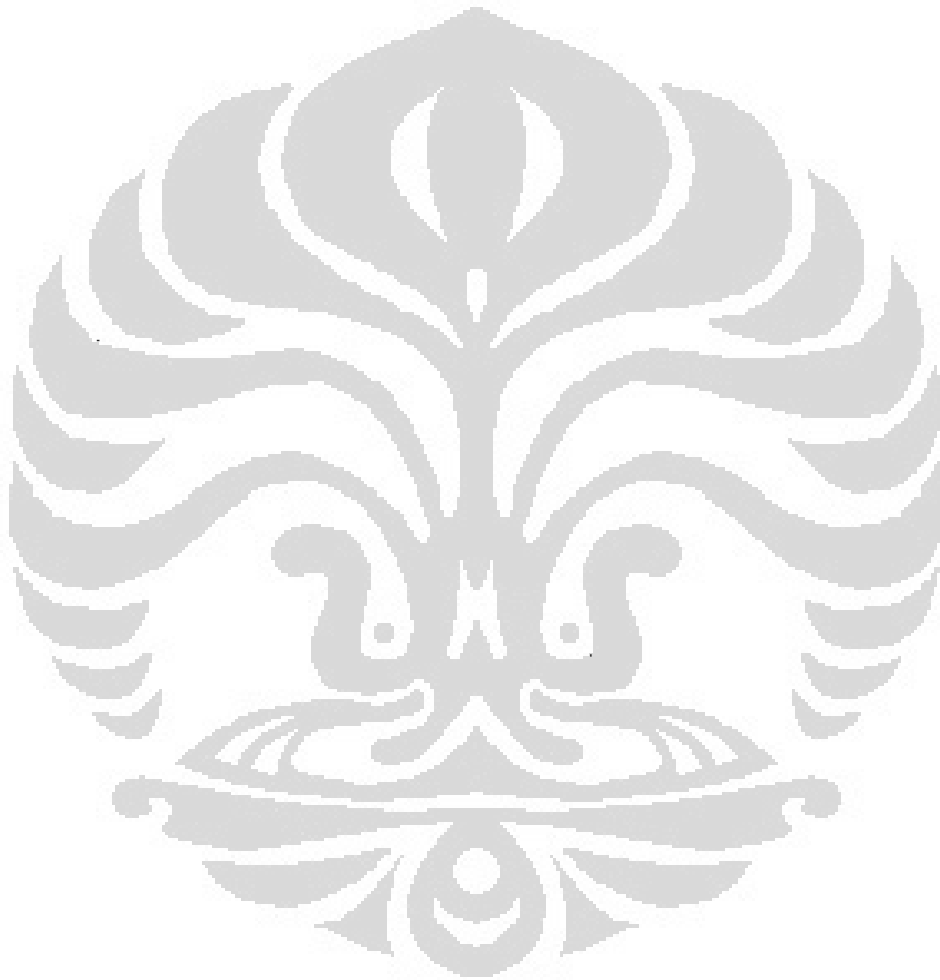
3.3 Lingkungan Umum

Untuk mengetahui faktor-faktor eksternal di lingkungan terjauh atau *remote environment* telah dilakukan analisis PESTEL.

Satu hal penting yang harus diperhatikan oleh PT GM dari hasil PESTEL ini adalah rencana penerapan ASEAN Free Trade Agreement (AFTA) di tahun 2010. Ini akan memberikan ancaman baru bagi PT GM dari importir buah-buahan

asing yang insentif dan dukungan teknis dari negara asalnya bisa menjadi lebih besar akibat AFTA. Ini memberikan *urgency* bagi PT GM untuk bergerak cepat untuk menerapkan rencana-rencananya dan memperkuat *strategic positioning* PT GM agar bisa memperkuat daya saingnya sebelum pemain asing mendominasi.

Peluang atau resiko lainnya yang timbul akibat dari faktor-faktor eksternal tersebut dapat diantisipasi oleh PT GM dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya.



Tabel 3.3 Peluang dan Resiko

PESTEL	Tren	Peluang/Resiko	Reaksi di Lingkungan	Langkah yang akan diambil perusahaan
Politik	Pemilu di tahun 2009 akan memberikan stabilitas politik untuk 3 tahun mendatang	Peluang - dukungan pemerintah	Positif dengan dukungan pemerintah	Melobi untuk mendapatkan dukungan pemerintah dengan memperkenalkan perusahaan .
	Pemerintah baru akan pro-produk lokal	Peluang- co-marketing sebagai produk lokal	Positif dengan promosi	Lakukan co-marketing dengan program pemerintah.
	Pemerintah akan pro-pengembangan sektor pertanian	Peluang – pemerintah harus memberikan proteksi bagi perusahaan lokal dari ancaman perusahaan asing Ancaman – perusahaan baru akan bertambah	Akan bertambah banyak perusahaan lokal baru	Perkuat strategic positioning dengan memanfaatkan <i>competitive advantage</i> .
	Perdagangan bebas antara negara-negara akan dibuka, dimulai dengan ASEAN Free Trade Agreement di tahun 2010	Resiko – meskipun ada perlindungan khusus untuk beberapa produk pertanian utam seperti beras, tetapi tidak termasuk produk-produk hortikultura sehingga ancaman dari produk-produk impor akan meningkat	Perusahaan asing atau produknya yang masuk akan meningkat	- PT GM perlu bergerak cepat sebelum itu terjadi- meposisi sebagai perusahaan yang memenuhi standar internasional. - Aktif melobi pemerintah untuk memperlakukan proteksi khususnya untuk produk hortikultura Indonesia.

Politik	Peningkatan peranan lembaga sosial non-pemerintah (NGOs) ataupun lembaga swadaya masyarakat	Peluang – agar hasil para petani kecil atau smallholders dapat disalurkan dengan menggunakan rantai pasokan PT GM	Positif – bagi PT GM ini menunjukan proses untuk mencapai sustainable development dengan berintegrasi dengan program-program NGOs	Bekerja sama dengan membentuk aliansi dengan NGOs.
Ekonomi	Efek resesi di negara-negara besar dunia akan dirasakan Indonesia di tahun 2009, terutama terhadap penurunan ekspor	Peluang – perusahaan-perusahaan besar cenderung berhenti berekspansi	Ekspansi dan penanaman modal baru akan berkurang drastis.	Memulai cepat, di saat yang lain sedang menahan ekspansi.
	Akibatnya, pertumbuhan ekonomi Indonesia (PDB) diperkirakan menurun menjadi 4.5% di tahun 2009	Peluang – konsumen akan memilih produk lokal yang lebih murah.	Persaingan produk lokal akan meningkat.	Mengambil peluang untuk menjadi alternatif produk buah-buahan berkualitas yg selama ini berasal dari negara lain.
	Rupiah melemah terhadap Dollar Amerika	Peluang – dengan melemahnya Rupiah harga produk Impor akan meningkat sehingga permintaannya berkurang & menjadikan permintaan produk lokal meningkat.	Persaingan produk lokal akan meningkat.	Mengambil peluang untuk menjadi alternatif produk buah-buahan berkualitas yg selama ini berasal dari negara lain.

Ekonomi	Pembangunan Infrastruktur yg akan di-intensifikan oleh pemerintah di 2009	Perbaikan infrastruktur (jalan, jembatan, pelabuhan dll) akan mengurangi biaya distribusi & transportasi.		Memperbaiki efektifitas dan efisiensi logistik
Sosio-Kultural	Gaya hidup sehat meningkat	Peluang - konsumsi produk alami yang sehat akan meningkat	Produk-produk yang bermanfaat untuk kesehatan terus meningkat, lokal maupun impor	Target konsumen yang menjual kepada segmen konsumen akhir yang menjalankan gaya hidup sehat
		Peluang - Permintaan untuk produk pertanian yang aman dikonsumsi dan berkualitas	Persaingan produk substitusi dengan menawarkan manfaat yang sama	Implement <i>traceability</i> dan Sertifikasi Global GAP.
	Pengetahuan cara hidup sehat meningkat dengan peningkatan pendidikan	Peluang - Edukasi konsumen tentang manfaat-manfaat produk diperlukan dalam memasarkan produk pertanian	Persaingan produk substitusi dengan menawarkan manfaat yang sama	Bagian dari pemasaran - memberikan informasi tentang manfaat, asal produk dan anjuran pemakaian yang lengkap. Implementasi <i>traceability</i> dan sertifikasi Global GAP.
Peningkatan permintaan produk organik	Resiko - Persaingan antara produk organik dengan produk organik	Pemasok produk organik meningkat, persaingan menjadi lebih ketat	Implementasi <i>traceability</i> dan Sertifikasi <i>Global GAP</i>	

Socio-Kultural	Negatif persepsi terhadap produk pertanian impor Cina, meskipun harga yang murah	Peluang - produk pertanian lokal meningkat	Meskipun penjualan sempat menurun, tetapi karena harganya sangat murah permintaan tetap banyak.	Implementasi <i>traceability</i> dan Sertifikasi <i>Global GAP</i>
	Tingkat edukasi petani rendah sehingga lebih banyak petani memilih untuk menanam produk 'me too'	Peluang - untuk para petani masih banyak dengan berdiferensiasi	Perkebunan spesialis yang hanya menanam satu jenis tanaman meningkat, tetapi inisiatif lebih banyak datang dari pemilik lahan	Implementasi <i>Green Strategy</i>
Teknologi	Era internet	Peluang - untuk menggunakan media Internet untuk memberikan informasi produk yang lengkap dan interaktif	Bila ada satu yang memulai menggunakan media ini, kompetitor lain akan coba mengikutinya	Memaksimalkan penggunaan media internet untuk memperkenalkan brand perusahaan dan memberikan informasi lengkap tentang produk-produknya
	Akses informasi menjadi lebih mudah dan murah	Peluang – memberikan informasi yang cepat dan tepat, sehingga dapat mendukung <i>implementasi efficient supply chain</i>	Bila ada satu yang memulai menggunakan media ini, kompetitor lain akan coba mengikutinya	Menggunakan media internet untuk pemasaran

Teknologi	Konsumen menuntut informasi yang lengkap untuk produk-produk yang dibelinya	Peluang - menggunakan Internet untuk mengedukasi konsumen untuk memasarkan produk pertanian	Kesadaran konsumen akan meningkat sehingga mencari produk dengan informasi yang jelas.	Memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk mendapatkan informasi <i>traceability</i> dan <i>website</i>
	Peningkatan & inovasi teknologi pertanian dan supply-chain produk hasil pertanian	Peluang - dapat menggunakan teknologi terkini	Meskipun teknologi pasca panen sudah banyak di luar negeri tetapi pemakaiannya di dalam negeri sedikit.	Menggunakan teknologi terkini untuk mendapatkan <i>competitive advantage</i>
Natural-Ekologi	Lahan pertanian semakin berkurang digantikan dengan industri dan perumahan	Resiko - menurunnya pemasok dari perkebunan maupun tanaman liar.	Semuanya akan tergantung permintaan pasar	Jangan tergantung pada satu pemasok, bangun kepercayaan atau <i>trust</i>
	Konflik pemakaian lahan untuk bahan dasar makanan dan bahan dasar bio-fuel	Resiko - menurunnya pemasok dari perkebunan maupun tanaman liar.	Semuanya akan tergantung kondisi harga dan permintaan pasar	Berusaha terus meningkatkan permintaan dan nilai produk agar dapat mendapatkan nilai saing
	Iklm tropis di Indonesia, memberikan dua musim ekstrim yang berbeda	Resiko - Membatasi masa panen hasil pertanian	Semua perusahaan di Indonesia menghadapi tantangan yang sama.	Diversifikasi - menjual produk yang berbeda musim
Legal	Kepemilikan lahan pertanian sering menjadi hambatan, karena pemilik lahan dan petani memiliki keperluan yang berbeda	Petani akan menjual lahannya untuk dijadikan lahan perumahan atau industri	Petani akan terus kalah dalam kepemilikan tanah karena harga tanah pertanian jauh lebih rendah dibandingkan harga tanah industri atau perumahan.	Menggunakan kontrak yang dapat menguntungkan para petani

3.4 Sumber daya dan kapabilitas perusahaan

Sumber daya yang paling pertama dimiliki oleh pendirian perusahaan adalah para pendiri perusahaan itu sendiri yang memiliki knowledge dan pengalaman dalam manajemen, serta visi yang sama. Para pendiri PT GM merupakan tiga orang yang memiliki gelar sarjana S2 Magister Manajemen dengan jurusan yang berbeda-beda. Mereka pun memiliki pengalaman bekerja yang berbeda-beda, yaitu: di bidang makanan, akutansi dan *Non-Governmental Organization* (NGO) yang melibatkan para petani atau *smallholders* dalam bidang pertanian di Indonesia. Selain dari itu salah satu dari pendirinya juga sudah berpengalaman memimpin proyek penerapan program ERP yang *open source* di kantornya. Para pendiri inilah yang akan menjadi pemimpin perusahaan.

Sumber daya lain yang nantinya akan dibangun atau dibeli oleh PT GM antara lain:

1. Gudang tempat penyimpanan buah-buahan dengan fasilitas untuk:
 - 1.1 Pemisahan tahap pertama atau *sorting* buah-buahan dari segi penampilan dan ukuran.
 - 1.2 Pemisahan tahap kedua atau *grading* buah-buahan dengan menggunakan dua baris *conveyer belt*, untuk memisahkan buah-buahan dari jenis, penampilan segi berat (ditimbang), ukuran besarnya, dan kematangan.
 - 1.3 Pengemasan atau *packing* dengan menggunakan palet plastik dengan sistem *modified atmosphere packing (MAP)* yang dibuat khusus untuk mengontrol kematangan buah.
 - 1.4 Ruang pendingin (*chilled*) untuk menyimpan buah-buahan di suhu yang dapat memperlambat proses pembusukan.
 - 1.5 Ruang pemicu kematangan atau *ripening room* dengan menggunakan gas *ethylene*.
 - 1.6 Area landing and loading.
 - 1.7 *Hand trolley* – untuk menghemat tenaga kerja.
 - 1.8 Genset untuk memastikan persediaan tenaga listrik sehingga mesing pendingin tetap berjalan terus meskipun ada pemadaman listrik PLN.

- 2 Departemen *Green Research & Development*, selain kemampuannya untuk mengimplementasi *green strategy*, departemen ini juga mendukung departemen pemasaran dalam memasarkan buah-buahan sebagai *functional food*.
- 3 Armada kendaraan truk dengan mesin pendingin.
- 4 Jaringan komputer yang terdiri dari: 2 buah server, 10 unit komputer, koneksi internet tanpa batas pemakaian, switch hub.
- 5 Program komputer yang terdiri dari program ERP, CPFR dan CRM yang sifatnya *open source* yang berjalan di atas platform *intrernet* dan website sebagai media penyalur informasi kepada para *stakeholder*.
- 6 Sumber daya manusia yang terdiri dari 36 karyawan ahli.

Dengan sumber daya tersebut PT GM memiliki kapabilitas:

1. Kemampuan pemimpin perusahaan mengambil keputusan-keputusan yang strategis.
2. Mendisain rantai pasokan yang optimal efektifitasnya dan tetapi ramping atau *lean supply chain*, sehingga mempercepat *delivery*.
3. Membuat disain *layout* gudang yang optimal.
4. Menerapkan rantai pasokan dengan kontrol suhu udara dan kualitas dari awal rantai hingga ke ujung rantai.
5. Dengan penerapan teknologi informasi berbasis internet maka perusahaan memiliki kapabilitas untuk:
 - a. Mengintegrasikan informasi.
 - b. *On-line supply chain reporting*.
 - c. *Visibility* melalui *web browser*. Kapabilitas ini mendukung kapabilitas penerapan *traceability* yang penting dalam aspek *food safety* dalam GlobalGAP.
 - d. *Transparency* mengenai keberadaan pasokan: volume dan kualitas. Informasi ini dapat diakses oleh para pemasok maupun konsumen. Bagi para pemasok mereka bisa menyediakan produknya pada saat stok di gudang PT GM sudah mencapai angka minimal stok. Bagi konsumen, mereka bisa memesan produk dengan kualitas dan

- volume yang diinginkan sebelum konsumen lain mememesannya. Dari sisi yang lain PT GM bisa menawarkan produknya dengan jaminan volume dan kualitas dan memberi harga khusus untuk yang memesan lebih dulu, untuk mendorong perputaran stok. Bahkan kedepannya, apabila seluruh bagian dari rantai pasokan sudah percaya dengan informasi yang disediakan ada peluang untuk melakukan pelelangan.
- e. Penanggalan dapat memastikan penerapan sistem perhitungan stok dengan metode First In First Out (FIFO).
 - f. Memperluas pasar, misalnya penerimaan pesanan melalui internet atau *web-based ordering*.
 - g. Keamanan stok. Dengan adanya data yang lengkap, stok opname dapat dilakukan kapan saja.
 - h. Melakukan *sales* dan *supply forecasting* dengan piranti lunak *Collaborative planning, forecasting, and replenishment (CPFR)*
6. Memenuhi *key success factors* dalam industri ini, termasuk mendapatkan sertifikasi Global Good Agricultural Practice (GAP) untuk menghasilkan produk hasil pertanian yang aman (*food safety*) dan berkesinambungan (*sustainability*).
 7. Melakukan pemasaran yang bersifat *customer oriented*, demi memenuhi kebutuhan dan permintaan para konsumen.
 8. Membuka pasar baru di daerah lain di Jawa karena lokasi yang sentral di Jawa Tengah.
 9. Memasarkan produk sesuai *gradingnya* masing-masing.
 10. Memasarkan produk sebagai dari sisi manfaat dan pemakaian alternatif buah-buahan misalnya alpukat dipasarkan sebagai makanan bayi dan kosmetik, buah manggis dapat dipasarkan manfaatnya sehingga para konsumen dapat mengolahnya sebagai jus yang bermanfaat.
 11. Menciptakan *brand identity* dengan *positioning* yang jelas dan membangun *brand equity* dengan jaminan mutu.
 12. Dengan mengikuti Global GAP dan menerapkan teknologi pasca panen dan teknologi informasi maka PT GM akan memiliki kapabilitas untuk

mendapatkan dukungan finansial dan teknis dari International Finance Corporation (IFC) ataupun Smallholder Agribusiness Development Initiative (SADI). PT GM berpotensi menjadi *key corporate holder*, seperti Garuda Food Indonesia sebagai penggerak dari proyek-proyek mereka (sumber: 2009 Sustainable Agricultural Supply Chain Conference, Jakarta).

13. Kemampuan untuk ber-diversifikasi mendistribusikan produk buah-buahan lainnya, dengan menggunakan fasilitas yang ada.
14. Melalui *learning curve* yang didapatkan pada saat pendirian gedung pertama, PT GM memiliki kapabilitas untuk memperluas pasarnya dengan membuka cabang gudang dengan fasilitas yang sama di lokasi lain untuk memperluas rantai pasokan dengan lebih cepat dan harga yang lebih murah.
15. Meningkatkan keamanan pasokan (supply) dari para petani melalui kepercayaan yang dibina di dalam rantai pasokan.
16. Kapabilitas dinamis.

Para penggagas PT GM melihat bahwa adanya dua sumber daya kompleks yang bisa dihasilkan dari proses eksploitasi dan pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas yang disebutkan di atas. Yang pertama adalah kapabilitas untuk mengintegrasikan rantai pasokan dan *quality control* para konsumen seperti dengan Carrefour Quality Line atau ISO 22000 yang sudah dimiliki oleh PT Top Food Indonesia.

Yang kedua adalah kapabilitas untuk menerapkan metode-metode *pricing* yang '*advanced*' misalnya dalam bentuk *forward contracts*. Kapabilitas ini dapat dieksploitasi setelah PT GM dapat mengakumulasi data-data pasar yang kemudian diolah dengan piranti lunak *collaborative planning, forecasting, and replenishment* (CPFR) dan juga setelah mendapatkan kepercayaan dari pelanggannya. Hasilnya dapat melakukan *supply* maupun *sales forecasting*, yang kemudian dapat dijadikan perhitungan ke dalam *forward contract pricing*.

3.5 Competitive Advantage PT GM

Untuk melihat kemampuan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki PT GM menjadi *competitive advantage* maka dilakukan analisis VRINE (*value, rarity, inimitability, nonsubstituability dan exploitability*).

Tabel 3.4 *Competitive Advantage* Dengan VRINE

Sumber daya & kapabilitas	Is it Valuable?	Is it Rare?	Is it Inimitable and/or Nonsubstitutable?	Is it Exploitable?
Sumber daya				
Tiga pemimpin perusahaan yang memiliki knowledge dan pengalaman dalam manajemen dan memiliki visi yang sama	Ya	Ya	Ya	Ya
Gudang	Ya	Tidak	Tidak	Ya
Departemen Green Research & Development	Ya	Ya	Tidak	Ya
Armada kendaraan dengan pendingin	Ya	Tidak	Tidak	Ya
Jaringan komputer	Ya	Ya (dalam bidang usaha ini)	Tidak	Ya
Program komputer	Ya	Ya (dalam bidang usaha ini)	Tidak	Ya
Sumber daya manusia	Ya	Tidak	Tidak	Ya
Kapabilitas				
Kemampuan pemimpin perusahaan mengambil keputusan yang strategis	Ya	Tidak	Tidak	Ya
Rantai pasokan yang ramping tetapi optimal, dapat mempercepat <i>delivery</i>	Ya	Ya	Tidak	Ya
Sistem informasi terkomputerisasi dan internet yang murah (open source)	Ya	Ya (dalam industri ini)	Tidak	Ya

<i>Visibility</i> arus produk dan <i>Traceability</i> produk di rantai pasokan	Ya	Ya	Tidak	Ya
Sertifikasi Global GAP	Ya	Ya	Tidak	Ya
Memenuhi Key Success Factors	Ya	Ya, sekarang	Tidak	Ya
Melakukan pemasaran yang <i>customer oriented</i>	Ya	Tidak	Tidak	Ya
Membuka pasar baru di daerah lain di Jawa	Ya	Tidak	Tidak	Ya
Memasarkan produk sesuai gradingsnya	Ya	Ya (di Indonesia)	Tidak	Ya
Meningkatkan nilai buah-buahan - pemasaran produk dari manfaat dan pemakaian alternatif	Ya	Ya	Tidak	Ya
Menciptakan brand identity dan membangun brand equity	Ya	Ya	Tidak	Ya
Menjadi <i>key corporate leader</i> dalam proyek IFC & SADI	Ya	Ya	Tidak	Ya
Kemampuan ber-diversifikasi	Ya	Tidak	Tidak	Ya
Membuka cabang gudang untuk memperluas rantai pasokan	Ya	Ya	Tidak	Ya
Keamanan pasokan melalui kepercayaan	Ya	Ya	Tidak	Ya
Kapabilitas dinamis	Ya	Ya	Tidak	Ya
Sumber daya kompleks				
Kapabilitas untuk mengintegrasikan rantai pasokan atau quality control klien	Ya	Ya	Tidak	Ya
Menerapkan ' <i>advanced pricing</i> ' seperti <i>forward contract</i>	Ya	Ya	Tidak	Ya

Hasil dari analisis VRINE di atas menunjukan bahwa satu-satunya sumber *competitive advantage* yang dimiliki oleh PT GM adalah para pendiri itu sendiri, karena mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat mengalahkan

para pesaingnya. Para pendiri PT GM percaya bahwa kombinasi talen dan pengalaman ini, bila digabungkan dengan sumber daya dan kapStrabilitas lainnya yang akan membentuk berbagai sumber daya yang kompleks atau *complex resources*, seperti yang dimaksud oleh Denrell, Fang & Winter (2003). Peran tim entrepreneur ini akan menjadi komponen penting dalam *implementation levers* dan *strategic leadership* PT GM.

3.6 Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman PT GM

Analisis SWOT di Tabel 3.5 memberikan rangkuman dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan dibandingkan perusahaan lain di dalam industrinya. Faktor-faktor di dalam SWOT ini didapatkan dari analisis internal dan eksternal yang lainnya.

3.7 Peluang Bisnis PT GM

Meskipun industri yang akan dimasuki oleh PT GM sudah memiliki banyak pemainnya tetapi peluang *entrepreneur* masih ada. Dari sisi produk buah-buahan hasil tanam dari Kecamatan Bandungan dijual seakan-akan sebagai produk komoditas sehingga perbedaan ukuran, manfaat dan kualitas tidak banyak terefleksi di harga jualnya. Pilihan dan permintaan konsumen tidak terpenuhi. Oleh karena itu, dengan sumber daya dan kapabilitasnya PT GM mampu menciptakan kurva nilai baru bagi para konsumennya.

Dari sisi rantai pasokan buah-buahan yang ada, kondisinya tidak teratur, sehingga tidak efektif. Rantai pasokan yang ada dipenuhi dengan pengumpul-pengumpul yang hanya memikirkan keuntungan jangka pendek. Para pengumpul ini juga tidak menerapkan sistem dan teknologi pasca panen maupun *quality control* yang benar sehingga tidak dapat memberikan konsistensi ukuran dan kualitas, serta jaminan keamanan untuk dikonsumsi, yang dibutuhkan oleh para konsumennya. Dengan demikian, ini merupakan sebuah peluang entrepreneur apabila PT GM dapat menciptakan proses bisnis yang baru dan yang lebih efektif, melalui penerapan rantai pasokan yang ramping dan melalui integrasi informasi antara konsumen dan pemasok.

Tabel 3.5 SWOT

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin yang dapat membuat keputusan-keputusan strategis dan menggunakan management tools yang terbaik. • Fasilitas gudang dan rantai pasokan berstandar internasional – Global GAP. • <i>Lean supply chain</i>. • Dapat mengintegrasikan rantai pasokan dan kontrol kualitas para klien. • Sistem informasi dengan teknologi komputer dan internet yang dapat memberikan informasi cepat dan tepat. • Grading, sehingga dapat memberikan konsistensi kualitas dan ukuran. • Dapat menerapkan <i>forward contracts</i>. • Green strategy untuk membangun hubungan, kepercayaan di rantai pasokan dan juga sustainability. • Memenuhi kebutuhan para klien eksportir dalam memenuhi standar internasional dari sisi pasca panen dan rantai pasokan, sehingga mereka dapat memperluas pasarnya. • Memiliki <i>brand identity</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modal untuk membuat fasilitas gudang dan rantai pasokan yang berstandar internasional lebih besar, sehingga dibandingkan biaya para pengumpul tradisional. • Faktor cuaca yang sangat mempengaruhi keberadaan pasokan. • Meskipun segala upaya sudah dilaksanakan tetapi tidak bisa mengikat pasokan dari para petani.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Menjual dengan harga premium dengan nilai tambah. • Menjual buah-buahan lainnya menggunakan fasilitas yang sudah ada. • Memberikan jasa rantai pasokan kepada distributor lainnya dengan menggunakan fasilitas yang ada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Masuknya pemain asing setelah <i>Free Trade</i> dibuka. • Importir buah-buahan asing dengan dukungan pemasaran dari prinsipal. • Pengumpul-pengumpul tradisional membanting harga.

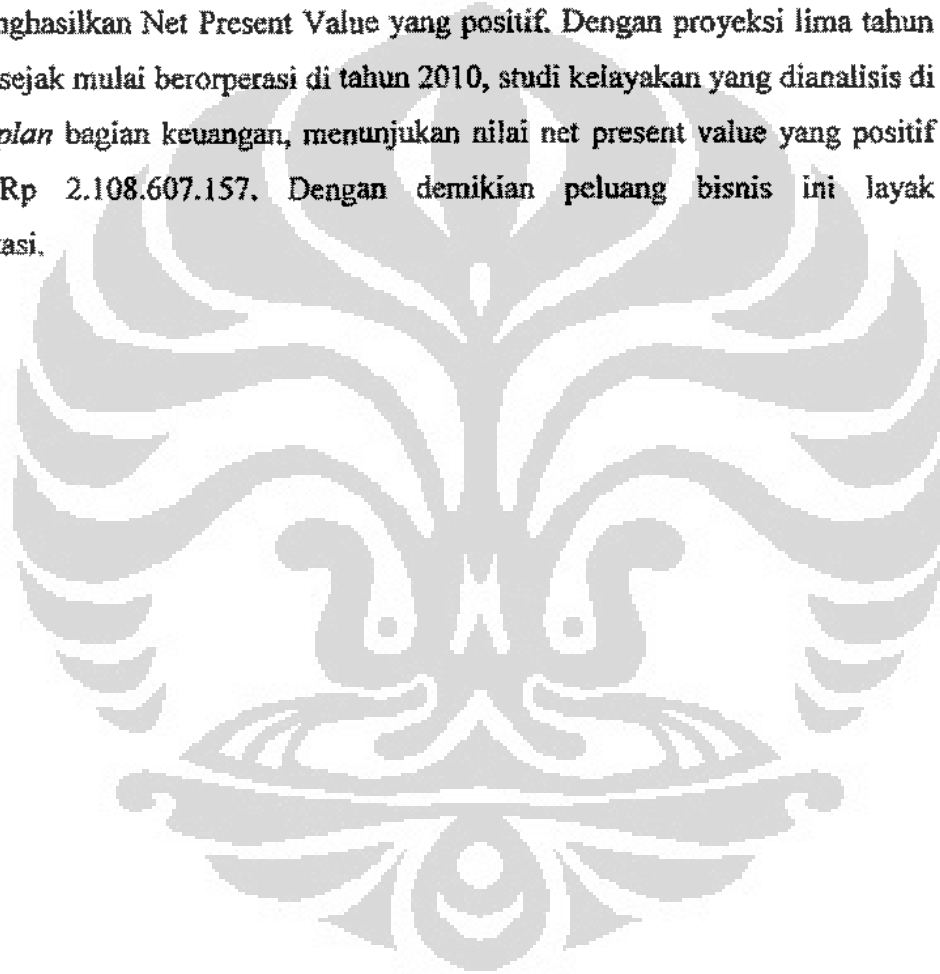
Dari sisi pasokan, para petani yang memiliki peran pertama di dalam rantai pasokan buah-buahan memiliki kekuatan yang paling kecil sehingga mereka mendapatkan keuntungan yang paling kecil. Hal ini disebabkan karena mereka tidak bisa mendapatkan informasi pasar dan pilihan dan permintaan konsumen akhir, atau kalau bisa pun terlambat. Sehingga pada akhirnya mereka tidak *market driven* dan tidak *customer oriented*. Apabila PT GM dapat menyediakan informasi pasar yang cepat dan akurat kepada mereka maka ini dapat meningkatkan penjualannya. Bagi PT GM penerapannya dapat membangun hubungan dan kepercayaan dengan para pemasok. Hal ini dapat membantu PT GM untuk meningkatkan keamanan pasoknya.

Atas dasar semua itu maka para penggagas menilai adanya peluang entrepreneur apabila dapat memasarkan buah-buahan dari Kecamatan Bandungan dengan cara baru. Cara distribusi yang baru ini termasuk membentuk rantai pasokan yang efisien dan efektif, didukung dengan pengetahuan ilmiah dan teknologi pasca panen buah-buahan dan juga teknologi informasi yang didukung oleh teknologi internet. Selain itu langkah-langkah yang diambil oleh PT GM sudah dapat memenuhi *Key Success Factor* dalam industri ini dan juga memenuhi ketentuan-ketentuan dan nilai-nilai yang sudah ditentukan oleh Global GAP dan Green Strategy. Penerapan semua ini akan memberikan *means-ends framework* yang baru dalam rantai pasokan buah-buahan dari Kecamatan Bandungan. Pada akhirnya PT GM dapat memberikan *differentiation* dalam buah manggis dan alpukat dari Kecamatan Bandungan, memenuhi kebutuhan dan permintaan para pelagannya, meskipun dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan harga pasar.

Mengikuti Denrell, Fang dan Winter (2003), PT GM juga memiliki peluang strategis atau *strategic opportunity*, dimana PT GM dengan kombinasi sumber daya dan kapabilitasnya memiliki sumber daya kompleks. Sumber daya kompleks PT GM mampu menyediakan integrasi rantai pasokan dan kontrol kualitas dengan para konsumennya. Selain itu juga PT GM akan mampu menerapkan '*advanced pricing*' seperti forward contract kepada konsumennya agar mereka bisa mendapatkan harga yang lebih murah dan jaminan produk.

Untuk bisa memanfaatkan *strategic opportunity* ini PT GM memiliki daya saing yang tinggi di dalam industri ini karena memiliki *competitive advantage* dalam bentuk kelompok pemimpin senior perusahaan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam manajemen bisnis yang sangat *capable* untuk mengeksploitasinya. Hal ini jarang ditemukan di dalam industri buah-buahan di Indonesia.

Peluang ini layak dieksploitasi apabila bisa dari perhitungan keuangannya dapat menghasilkan Net Present Value yang positif. Dengan proyeksi lima tahun ke depan sejak mulai beroperasi di tahun 2010, studi kelayakan yang dianalisis di *business plan* bagian keuangan, menunjukkan nilai net present value yang positif sebesar Rp 2.108.607.157. Dengan demikian peluang bisnis ini layak dieksploitasi.



BAB IV

FORMULASI STRATEGI BISNIS

4.1. Visi PT GM

Menjadi perusahaan distribusi buah-buahan alam yang terkemuka di Indonesia dengan rantai pasokan dan operasional yang berstandar internasional.

4.2. Misi PT GM

Seiring dengan berjalannya perusahaan baru ini serta meningkatnya *experience* dan kapabilitas internal perusahaan, maka PT GM mampu menjadi perusahaan yang *sustainable* dalam menyediakan rantai pasokan buah-buahan alam Indonesia yang memenuhi standar internasional dengan menggunakan pengetahuan ilmiah dan teknologi pasca panen terkini yang didukung oleh teknologi informasi berbasis internet dan manajemen operasional yang efisien, demi meningkatkan nilai jual buah-buahan alam Indonesia dan memberikan kontribusi maksimal dalam peningkatan kesejahteraan para petani pemasok.

Perusahaan berharap dapat menjadi *role model* bagi pengembangan usaha sejenis di Indonesia.

4.3. Objektif dan Target

Yang pertama, para pendiri PT GM ingin mendapatkan keuntungan dari bisnis ini. Target yang ingin dicapai adalah mendapatkan IRR di atas SBI Rate 3 bulan sebesar 8.74% (sumber: Bank Indonesia, 18 Maret 2009) dan *breakeven period* di bawah 5 tahun. Para pendiri juga mentargetkan pertumbuhan penjualan sebesar 10 % per tahun.

Untuk mencapai itu PT GM menargetkan dapat mendistribusikan produknya kepada tiga ekportir buah manggis terbesar dan tiga pengecer atau pemakai buah alpukat terbesar di Indonesia. Selain dari itu juga akan ditargetkan pemakai buah manggis dan buah alpukat kualitas premium seperti hotel dan restoran.

Yang ketiga, PT GM akan memiliki fasilitas gudang dan kantor yang akan menjadi pusat kegiatan PT GM. Fasilitas tersebut akan dibangun dengan perencanaan yang matang, agar bisa menerapkan teknik dan teknologi pasca panen, penyimpanan dan transportasi yang benar, sesuai standar internasional. Targetnya di akhir tahun 2009 bangunan tersebut sudah jadi dan dapat mulai digunakan di tahun 2010.

Para pendiri PT GM juga akan membangun *human capital* terbaik di industri distribusi buah-buahan di Indonesia.

Objektif yang kelima adalah menjadikan sistem informasi dengan internet, alat bisnis utama yang dapat memberikan informasi secara cepat dan tepat untuk pengambilan keputusan. Target implementasi sistem informasi sudah selesai pada bulan Maret 2010.

Para pendiri PT GM ingin menjadikan PT GM perusahaan distribusi dengan standar internasional. Untuk itu ditargetkan PT GM mendapatkan sertifikasi Global GAP.

Objektif yang keenam adalah penerapan *Green strategy* untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan hidup dan membantu menjalin hubungan jangka panjang dan kepercayaan dengan para petani.

Yang terakhir pendiri PT GM ingin menjadikan PT GM perusahaan yang sustainable. Targetnya perusahaan harus bisa menghasilkan keuntungan, sehingga para stakeholder bisa menikmati kesejahteraan hidup dan perusahaan bisa terus berkembang.

4.4. Internal Input

Sumber daya yang akan menjadi kekuatan utama dari PT GM adalah pemimpin perusahaan itu sendiri. Mereka dapat memberikan keputusan-keputusan yang strategis untuk dapat memenangkan pasar dari para pesaingnya. Selain dari itu fasilitas gudang dan armada kendaraan dengan pendinginnya akan menjadi sumber daya *tangible* yang menjadi sumber daya dasar bagi PT GM untuk menjalankan usahanya. Selain dari itu sistem informasi dengan komputer dan internet juga akan memiliki peran penting untuk mengintegrasikan rantai pasokan agar semua pihak di dalamnya dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Green Research & Development merupakan fasilitas tambahan untuk mendukung kontrol kualitas dan juga untuk mencari cara-cara baru yang lebih baik dalam proses pasca panen.

PT GM memiliki kapabilitas-kapabilitas yang dapat memenuhi *Key Success Factors* untuk industri ini, yang belum bisa terpenuhi oleh pemain lain. Kapabilitas-kapabilitas tersebut antara lain transportasi dengan kontrol suhu udara, sertifikasi Global GAP, penerapan Green strategy dan penerapan pengetahuan ilmiah dan teknologi pasca panen.

Selain dari itu PT GM juga memiliki kapabilitas-kapabilitas yang memberikan kekuatan khusus karena kapabilitas-kapabilitas tersebut merupakan hasil gabungan sumber daya dan kapabilitas lainnya. Kapabilitas yang dimaksud antara lain kapabilitas untuk mengintegrasikan rantai pasokan dan kontrol kualitas para kliennya, menerapkan harga dengan *forward contracts*, kapabilitas dinamis dan penerapan *lean supply chain* yang dapat mempercepat proses transfer barang dari pemasok sampai ke pemakai akhir.

4.5. Faktor Eksternal

Industri distribusi buah-buahan di Indonesia merupakan industri yang sedang tumbuh. Berdasarkan data dari Dirjen Hortikultura, Departemen Pertanian (2008) konsumsi hortikultura sampai 2009 diperkirakan akan meningkat dari

68,27 kg/kapita/tahun pada 2006, menjadi 75,55 kg/kapita/tahun pada 2009, atau rata-rata sebesar 71,91 kg/kapita/tahun. Para konsumen lebih ingin tahu berbagai informasi tentang buah-buahan yang dikonsumsi, misalnya asal buah-buahan, aman atau tidak untuk dikonsumsi, organik atau tidak dan khasiatnya. Dengan demikian konsumen semakin membutuhkan informasi tentang produknya sebagai dasar pilihannya. Pasarnya pun menjadi semakin luas. Buah manggis sekarang sudah disukai di negara-negara Eropa, buah alpukat selain dikonsumsi sebagai minuman atau makanan tetapi juga digunakan untuk bahan kosmetik dan lain-lain. Oleh karena itu industri ini menjadi semakin padat, dipenuhi pemain-pemain baru, terutama mereka yang berperan sebagai pengumpul.

PT GM memilih untuk masuk ke dalam industri ini karena para pendirinya melihat adanya peluang entrepreneur maupun peluang strategis. Sebagai pemain baru di dalam industri yang masih tumbuh tetapi dengan persaingan yang ketat maka PT GM perlu strategi yang tepat untuk dapat memenangkan persaingannya.

4.6. *Competitive Advantage*

Sumber daya yang dapat memberikan PT GM *competitive advantage* dalam bersaing di situasi dan kondisi industrinya saat ini adalah: tiga pendiri perusahaan yang akan memimpin perusahaan. Dari pendidikan dan pengalamannya para pemimpin PT GM mampu mengambil keputusan-keputusan strategis dan juga menggunakan beragam *management tools*. Hal ini penting karena dengan kemampuannya mereka dapat mengambil langkah-langkah untuk menghadapi maupun mengantisipasi keputusan-keputusan para pesaingnya dan juga untuk menanggulangi ancaman-ancaman dari dalam organisasinya sendiri. Kemampuan para pemimpin PT GM akan menjadi *sustainable* dengan meningkatkan kapabilitas *human capital* yang dimiliki perusahaan secara keseluruhan. Ini dapat dilakukan dengan merekrut orang-orang yang ahli dengan pengetahuan dan kapabilitas-kapabilitas yang tinggi dalam bidangnya masing-masing. Ini akan menjadikan *human capital* sebagai *sustainable competitive advantage* PT GM.

4.7. *Strategic Positioning*

Untuk meraih *market share* dan mengungguli para pesaing di dalam industri yang sudah padat maka PT GM akan menggunakan strategi *differentiation* dengan *value-in-use approach* dalam memenuhi kebutuhan dan permintaan para konsumennya. Untuk mencapai *sustainability* PT GM akan terus meningkatkan *human capital* yang dimilikinya sehingga menjadi yang terbaik di dalam industrinya dan dapat mengoptimalkan kapabilitas perusahaan dalam mengantisipasi masuknya pesaing baru terutama perusahaan asing. Selain dari itu, PT GM akan menggunakan strategi internasional pada saat memperluas pasarnya ke luar negeri.

4.8. *Strategi PT GM*

Arena: PT GM akan menjual buah manggis dan alpukat yang berasal dari Kecamatan Bandungan, Jawa Tengah, dengan dua *grade* teratas yaitu grade A dan B, kepada perusahaan lainnya (B2B) seperti pengecer besar, pemakai besar, eksportir dan hotel atau restoran di lokasi antara Bandungan dan Jakarta, yang membutuhkan jaminan ukuran dan kualitas serta keamanan untuk dikonsumsi, melalui rantai pasokan milik PT GM sendiri yang singkat, langsung dari fasilitas penyimpanannya di Ungaran ke lokasi konsumen.

Vehicles: PT GM merupakan sebuah perusahaan baru yang bergerak khusus di bidang distribusi buah-buahan alam Indonesia. Salah satu alternatif cara memperluas pasar dan meraih pertumbuhan perusahaan di masa yang akan datang PT GM akan memberikan kesempatan kepada para pengumpul buah-buahan lainnya untuk menggunakan fasilitas dan sumber daya PT GM, dengan rantai pasokan yang ramping didukung dengan teknologi pasca panen dan sistem informasi yang modern. Untuk memperluas pasarnya ke luar negeri, pada awalnya PT GM hanya akan menjual produknya ke para eksportir buah-buahan yang sudah ada. Apabila sudah siap untuk mengekspor langsung, PT GM akan mulai mengekspor sendiri.

Differentiator:

- Memberikan konsistensi pasokan.
- Produk yang dijual *graded* – konsisten dari segi ukuran, kualitas dan waktu pematangan sesuai dua *grade* tertinggi dan ini sudah ditandakan dalam *packing*.
- Produk yang dijual *traceable* – aman untuk dikonsumsi dan konsumen dapat mengetahui sumber dan kapan buah-buahan dipetik.
- Melalui rantai pasokan yang ramping atau *lean supply chain*, sehingga dapat mempercepat proses bisnis antara PT GM dengan konsumen.
- Memenuhi standar internasional – Global GAP dan aman bagi lingkungan hidup.
- Penerapan teknologi informasi yang dapat menyalurkan informasi ke semua bagian dalam rantai pasokan secara akurat dan cepat, dan implementasinya dilakukan dengan investasi yang relatif murah melalui pemakaian produk *open source*.
- *Value-in-use*: Integrasi rantai pasokan dan *quality control* konsumen.

Staging: PT GM akan mulai beroperasi di tahun 2010 dan ditargetkan akan secepatnya mempersiapkan untuk mendapatkan sertifikasi Global GAP, yang ditargetkan di awal tahun 2011, untuk mengantisipasi peningkatan persaingan dari importer buah-buahan setelah pintu *free trade* dibuka. Di tahun 2015 PT GM akan mulai memperluas jaringan fasilitas gudangnya ke daerah lainnya.

Economic Logic: Dengan memenuhi kebutuhan dan permintaan para konsumen serta adanya faktor-faktor *differentiator* yang telah memberikan nilai tambahan kepada para konsumen maka PT GM akan menjual produknya dengan harga premium dibandingkan harga jual pasaran, tetapi pada harga yang dapat diterima oleh konsumennya.

BAB V

BUSINESS PLAN PT GM

5.1 Executive Summary

PT GM adalah sebuah perusahaan baru yang didirikan pada tahun 2009 dan direncanakan akan mulai beroperasi di tahun 2010. Perusahaan ini bergerak di bidang distribusi buah-buahan manggis dan alpukat yang berasal dari Bandung dan Desa Nyatnyono di Jawa Tengah, Indonesia.

Industri ini merupakan industri yang masih berkembang tetapi *fragmented*. Meskipun persaingan di industri ini sudah cukup ketat, pasarnya masih berkembang dan para pendiri PT GM melihat masih adanya peluang besar yang dapat dieksploitasi oleh PT GM dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan.

Untuk menghadapi persaingan yang ketat tersebut PT GM akan melakukan *differentiation* dari segi kualitas produk yang dijual *graded* dan *traceable*, menggunakan rantai pasokan yang ramping atau *lean supply chain*, memenuhi standar internasional – Global GAP dan aman bagi lingkungan hidup dan didukung sistem informasi dengan penerapan teknologi informasi yang canggih. Selain itu PT GM mempunyai kapabilitas untuk menawarkan integrasi rantai pasokan dan *quality control* dengan para konsumennya. Semua ini akan dilaksanakan oleh PT GM dengan kekuatan internal dalam bentuk *human capital* yang dimilikinya. Semua ini akan dilakukan dengan cepat untuk mengantisipasi dibukanya perdagangan bebas antar negara yang dapat meningkatkan persaingan dari luar negeri.

Dari perhitungan yang dilakukan oleh Edward (2009) dengan proyeksi lima tahun ke depan sejak mulai beroperasi di tahun 2010, nilai *net present value* yang dihasilkan positif sebesar Rp 2.108.607.157 dan *internal rate of return* atau IRR sebesar 22%. Atas dasar itu, bisnis ini menunjukkan peluang yang layak untuk dieksploitasi.

Business plan ini hanya menyajikan rumusan strategi yang tepat untuk PT GM agar bisa memenangkan persaingan di dalam industrinya. Detail perhitungan kelayakan bisnis dari sisi keuangan dan strategi operasional beserta rantai pasokannya disajikan di dalam *business plan* lain yang dituliskan oleh Edward (2009) dan D. Turnip (2009). Ketiga *business plan* ini merupakan kesatuan dari *business plan* lengkap PT GM.

5.2 Objektif

Objektif yang hendak dicapai oleh PT GM adalah:

- Memberikan pendiri perusahaan *Internal Rate of Return* (IRR) di atas SBI rate Pertumbuhan penjualan sebesar 10 % per tahun.
- Menjual produknya kepada tiga eksporter dan tiga pengecer atau pemakai buah alpukat terbesar di Indonesia.
- Memiliki fasilitas gudang dan kantor yang akan menjadi pusat kegiatan PT GM, dibangun sesuai standar internasional.
- Sebagai perusahaan baru para pendiri ingin membangun organisasi yang ramping tetapi *robust* dengan *human capital* terbaik di industri buah-buahan di Indonesia.
- Menjadikan sistem informasi dengan internet, alat bisnis utama yang dapat memberikan informasi secara cepat dan tepat untuk pengambilan keputusan.
- Mendapatkan sertifikasi Global GAP dan menerapkan *Green strategy*.
- Menjadikan PT GM perusahaan yang *sustainable*.

5.3 Produk

Dimulai dengan menjual buah manggis dan alpukat dengan *grade A & B* yang berasal dari Kecamatan Bandungan, Jawa Tengah. Di masa yang akan datang PT GM juga akan mendistribusikan buah-buahan lainnya untuk memperluas pasarnya. Selain dari itu PT GM juga akan membuka peluang bagi

para pengumpul buah-buahan lain di daerah Bandungan untuk mendistribusikan produknya melalui rantai pasokan PT GM dengan suatu biaya.

Sebagai perusahaan distribusi buah-buahan, kegiatan-kegiatan utama PT GM antara lain adalah membeli buah-buahan dari petani, memisah-misahkannya (*sorting* dan *grading*) berdasarkan ukuran, kualitas dan kematangannya, lalu menyimpannya di ruangan pendingin yang suhu udaranya terkontrol, kemudian memacu proses pematangan bila diperlukan di ruang pematangan dan mengirimnya ke konsumen. PT GM juga memberikan pelatihan-pelatihan kepada para pemasok untuk memberikan ilmu tambahan dan juga menjalin hubungan dan kepercayaan dengan para petani. Semua aktivitas PT GM akan dipusatkan di fasilitas gudang yang berlokasi di Jl. Raya Bandungan, Ungaran, Semarang.

Perbedaan buah alpukat dan manggis yang didistribusikan oleh PT GM dengan alpukat dan manggis dari distributor lainnya adalah dijual sesuai grade yang diminta atau dibutuhkan para konsumennya. Alpukat dan manggis dari PT GM diterima dalam keadaan segar dan *dipacking* rapih. PT GM juga bisa menyediakan volume pasokan yang konsisten. Ini semua hasil dari penerapan proses pasca panen yang benar. Selain dari itu, alpukat dan manggis yang dijual oleh PT GM terjamin aman dikonsumsi dan *traceable*. Artinya apabila ditemukan adanya kontaminasi yang berbahaya bagi kesehatan di salah satu produk PT GM, penanggulangannya dapat dilakukan dengan cepat terhadap seluruh *batch* buah-buahan yang bersangkutan.

Bagi para konsumen eksportir, alpukat dan manggis yang dijual oleh PT GM bersertifikat Global GAP, yang merupakan salah satu persyaratan utama produk pertanian untuk bisa masuk ke negara-negara di Eropa, Amerika dan lainnya. Ini memberikan peluang yang lebih besar bagi para eksportir buah-buahan dari Indonesia. Dengan teknologi informasi yang diterapkan PT GM juga bisa memberikan informasi kepada para konsumennya tentang volume dan grade persediaan yang ada. Ini bisa memudahkan para konsumen untuk bisa melakukan perencanaan pembelian atau produksi mereka. Ini merupakan hal penting bagi para konsumen bisnis yang belum bisa dilakukan dengan pemain yang ada di dalam industri saat ini, sehingga para konsumen menerima keberadaan pasok *as*

given. Selain itu, dengan penerapan proses pasca panen yang benar dan mengikuti prosedur Global GAP para konsumen dapat mengintegrasikan rantai pasokan dan kontrol kualitas yang mereka terapkan, misalnya Carrefour Quality Line.

5.4 Target Konsumen

Konsumen yang ditargetkan PT GM adalah perusahaan lain (B2B) yang berperan sebagai pengecer besar seperti hypermarket, pemakai besar buah-buahan tersebut, eksportir dan juga restoran maupun hotel yang membutuhkan konsistensi dalam ukuran, kualitas, keberadaan pasokan dan keamanan untuk dikonsumsi.

5.5 Strategy Implementation Levers

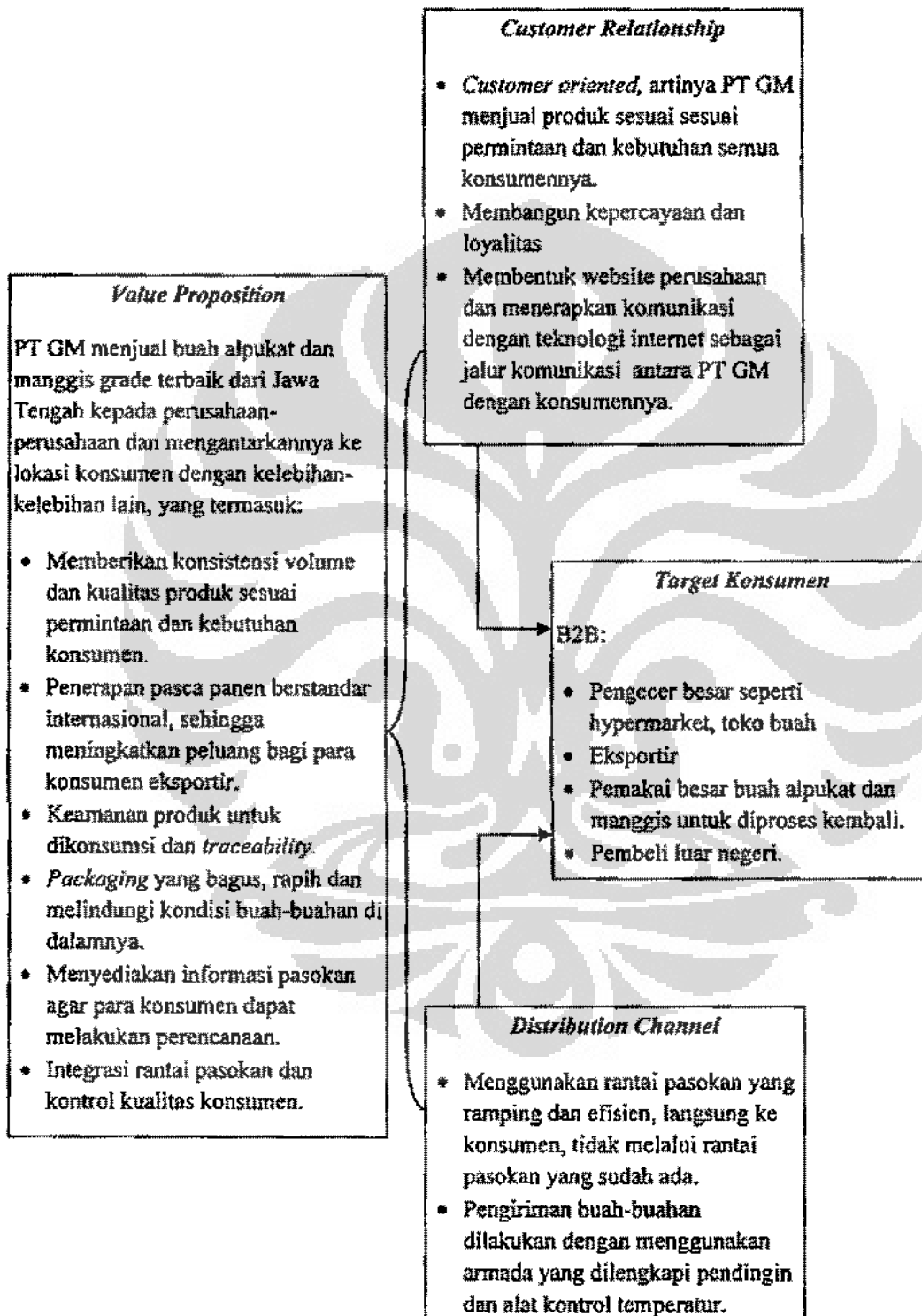
Sebagai perusahaan baru PT GM akan menggunakan struktur organisasi yang sederhana. Struktur organisasi tersebut hanya terdiri dari tujuh departemen yaitu: departemen pemasaran, procurement, gudang & produksi, *fleet management*, keuangan dan akuntansi, *general affairs*, sumber daya manusia dan yang terkahir, *green research & development*.

Manajemen perusahaan akan menggunakan *management best practices* dengan menggunakan *management tools* dan kerangka-kerangka kerja dalam bisnis manajemen yang sudah terbukti efektivitasnya. Semua aktivitas-aktivitasnya didukung teknologi informasi yang diterapkan di PT GM. *Balanced scorecard* akan digunakan untuk membantu semua anggota perusahaan agar dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan strategi yang sudah ditentukan.

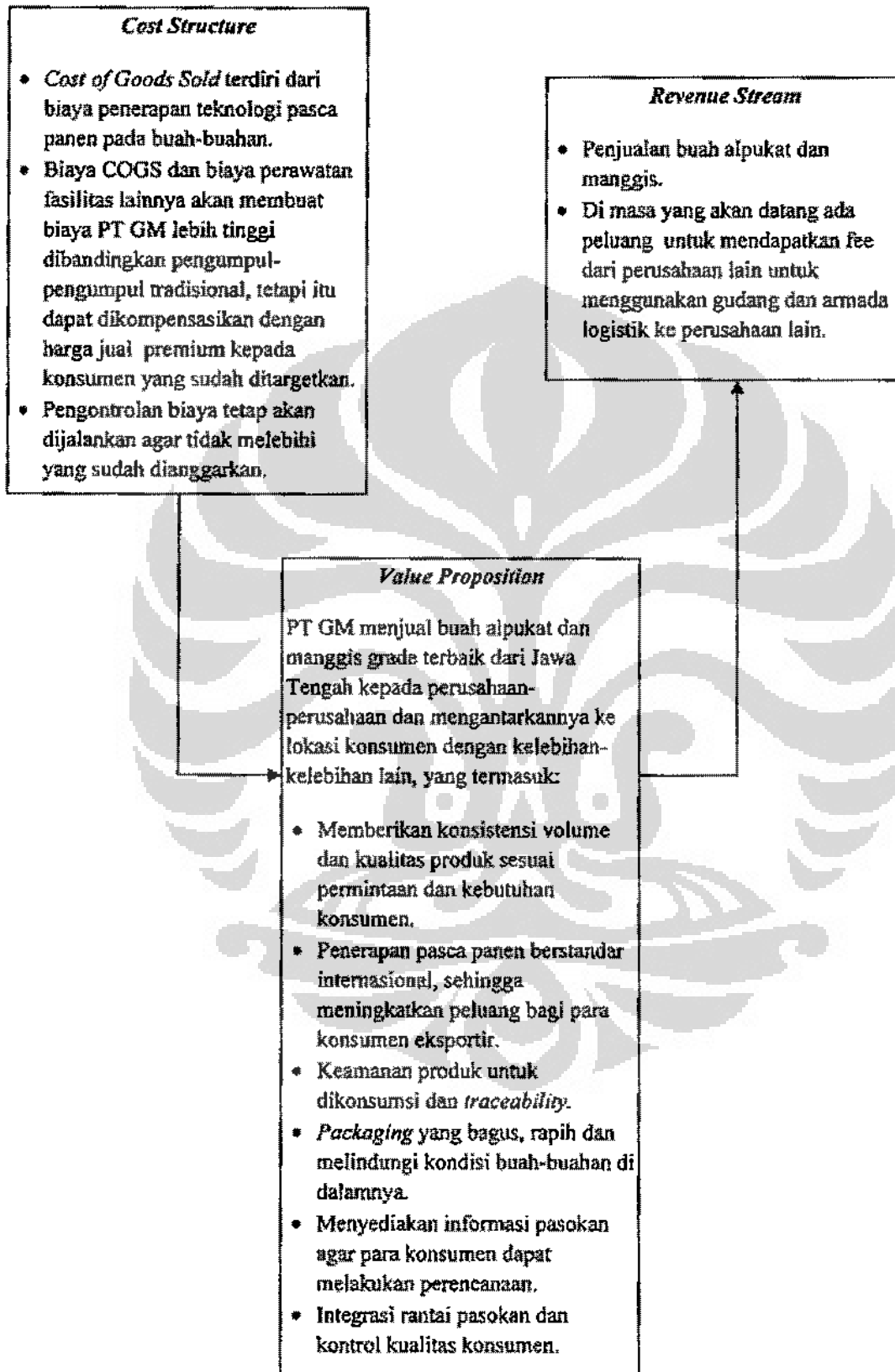
Human capital merupakan *sustainable competitive advantage* PT GM. Itu sebabnya perhatian khusus akan diterapkan dalam proses rekrutmen dan pelatihan sehingga dapat membentuk *human capital* yang terbaik di dalam industrinya. Karena itu juga PT GM menghargai para staffnya secara wajar sesuai performa masing-masing dalam mencapai *Key Performance Indicators* (KPI) yang telah ditentukan.

5.6 Bisnis Model

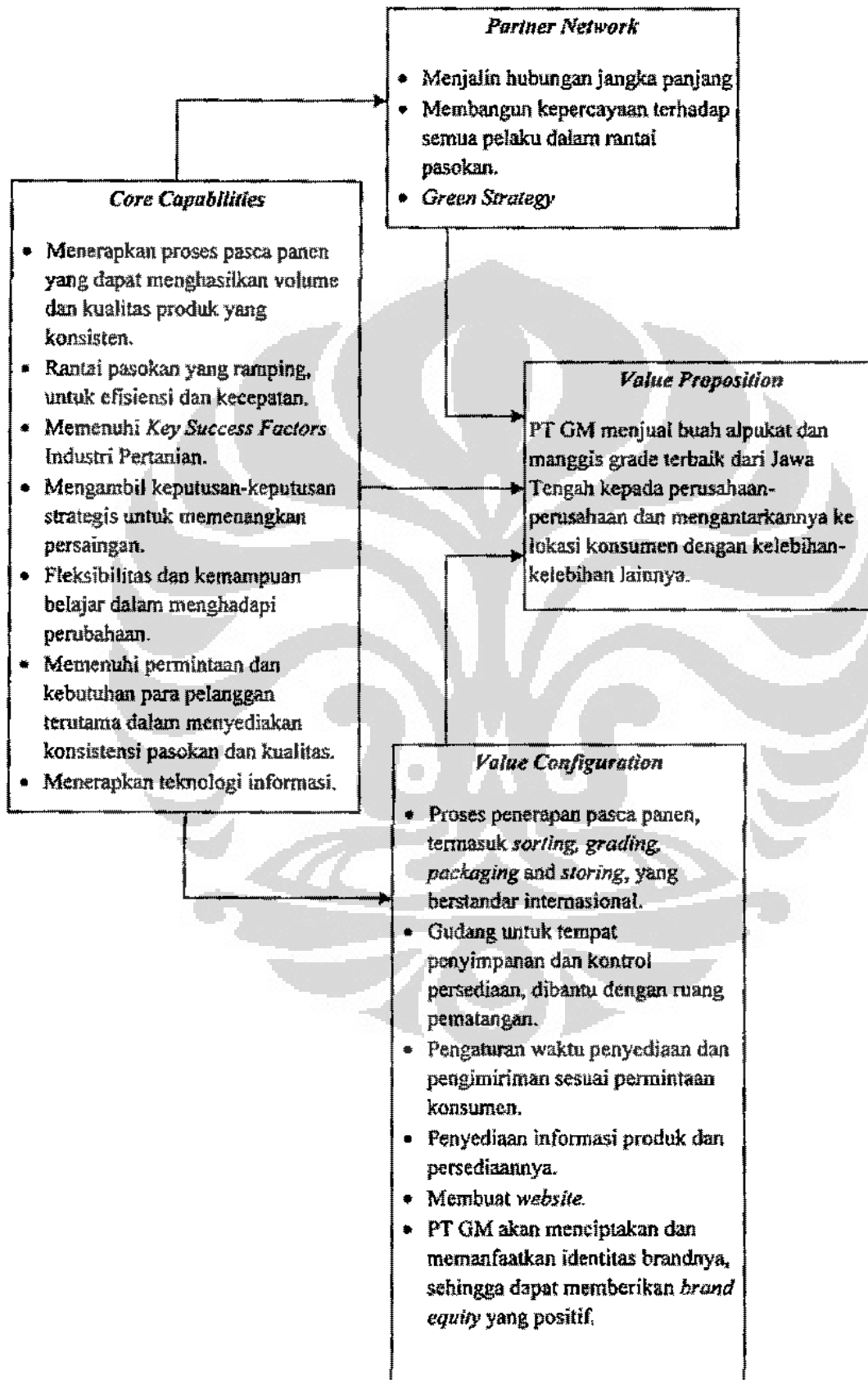
Yang ditawarkan PT GM kepada konsumen:



Bagaimana PT GM bisa mendapatkan keuntungan:



Bagaimana PT GM bisa memberikan *values* kepada konsumen:



5.7 Company Statements

Misi

Seiring dengan berjalannya perusahaan baru ini serta meningkatnya *experience* dan kapabilitas internal perusahaan, maka PT GM mampu menjadi perusahaan yang *sustainable* dalam menyediakan rantai pasokan buah-buahan alam Indonesia yang memenuhi standar internasional dengan menggunakan pengetahuan ilmiah dan teknologi pasca panen terkini yang didukung oleh teknologi informasi berbasis internet dan manajemen operasional yang efisien, demi meningkatkan nilai jual buah-buahan alam Indonesia dan memberikan kontribusi maksimal dalam peningkatan kesejahteraan para petani pemasok.

Perusahaan berharap dapat menjadi *role model* bagi pengembangan usaha sejenis di Indonesia.

Visi

Menjadi perusahaan distribusi buah-buahan alam yang terkemuka di Indonesia dengan rantai pasokan dan operasional yang berstandar internasional.

Values

Untuk mencapai tujuan yang dipaparkan dalam plan ini, PT GM akan mengikat pada nilai-nilai utama yang sudah menjadi standar Global GAP untuk mencapai kualitas terbaik, keamanan makanan untuk dikonsumsi, perlindungan terhadap lingkungan hidup, kesehatan dan keselamatan pekerja, serta kesejahteraannya.

Untuk mencapai tujuan yang dipaparkan dalam plan ini, PT GM akan mengikat pada nilai-nilai utama yang sudah menjadi standar Global GAP dan *Green strategy* untuk mencapai kualitas terbaik, keamanan makanan untuk dikonsumsi, perlindungan terhadap lingkungan hidup, kesehatan dan keselamatan pekerja, serta kesejahteraannya.

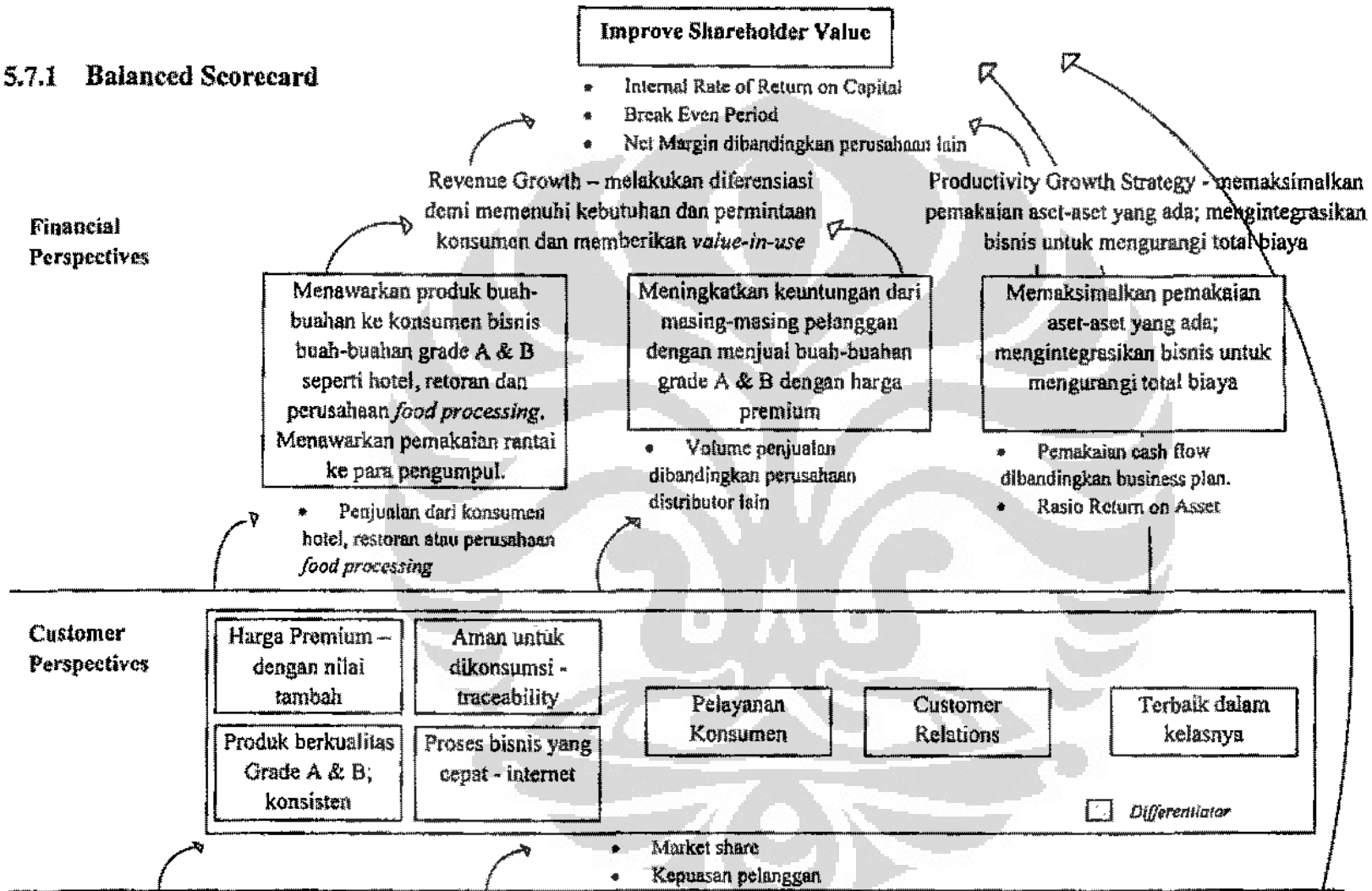
Selain dari itu semua karyawan, termasuk manajemen, akan menggunakan prinsip-prinsip kerja yang berdasarkan atas:

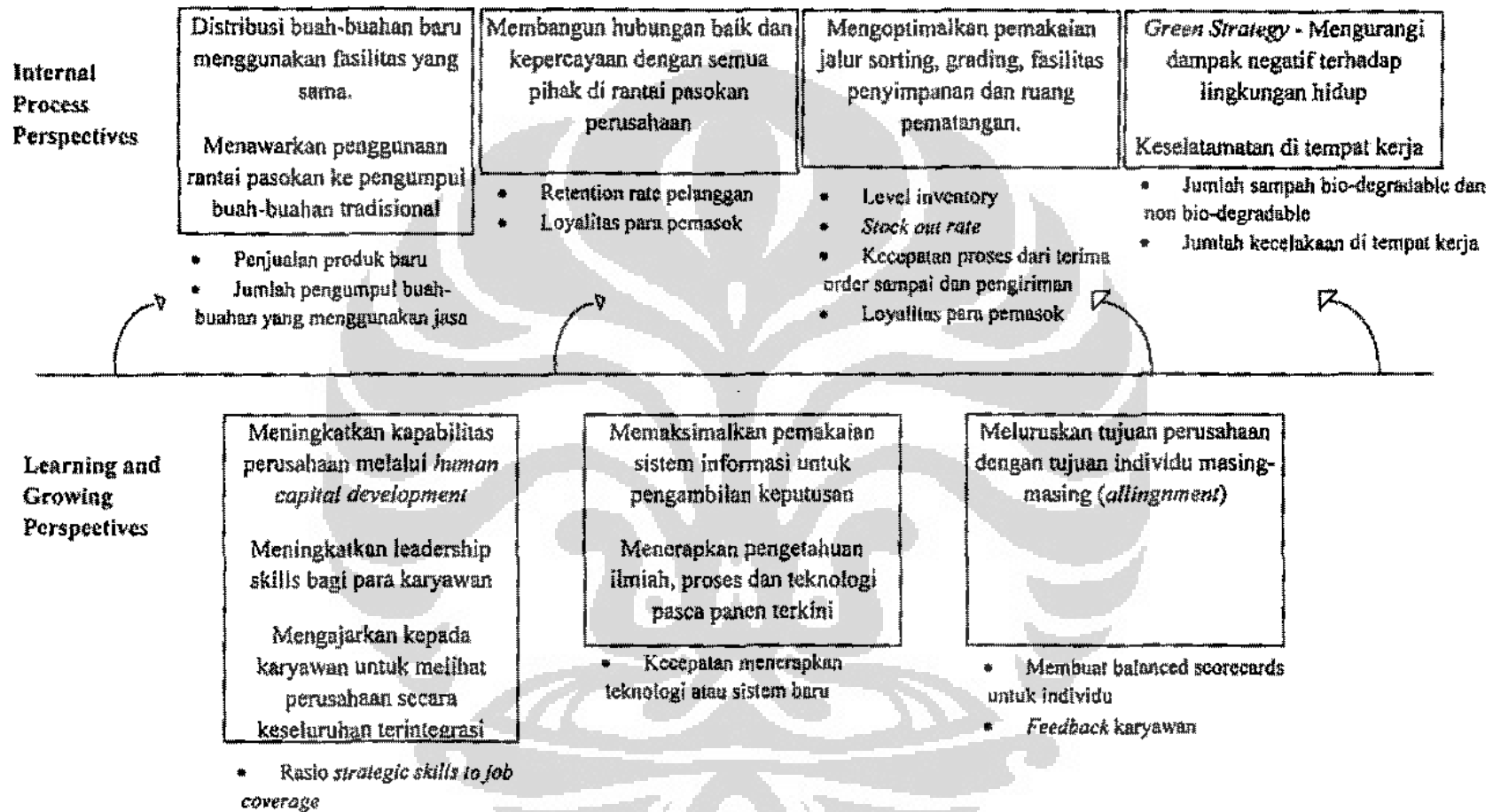
- Ketuhanan Yang Maha Esa
- Melayani (*service oriented*)
- *Teamwork*
- Pengambilan keputusan bersama
- Penilaian atas hasil kerja atau *result based*
- Pertanggung jawaban finansial

Strategic Statement

Menjadi perusahaan distribusi buah-buahan alam Indonesia terkemuka di Indonesia pada tahun 2015 yang berstandar internasional, dengan kekuatan *human capital* yang terbaik di industri dan efektif dalam memenuhi kebutuhan dan permintaan para konsumennya dengan produk *differentiation* dan *value-in-use* melalui rantai pasokan yang ramping, didukung dengan teknologi pasca panen dan teknologi informasi yang canggih.

5.7.1 Balanced Scorecard





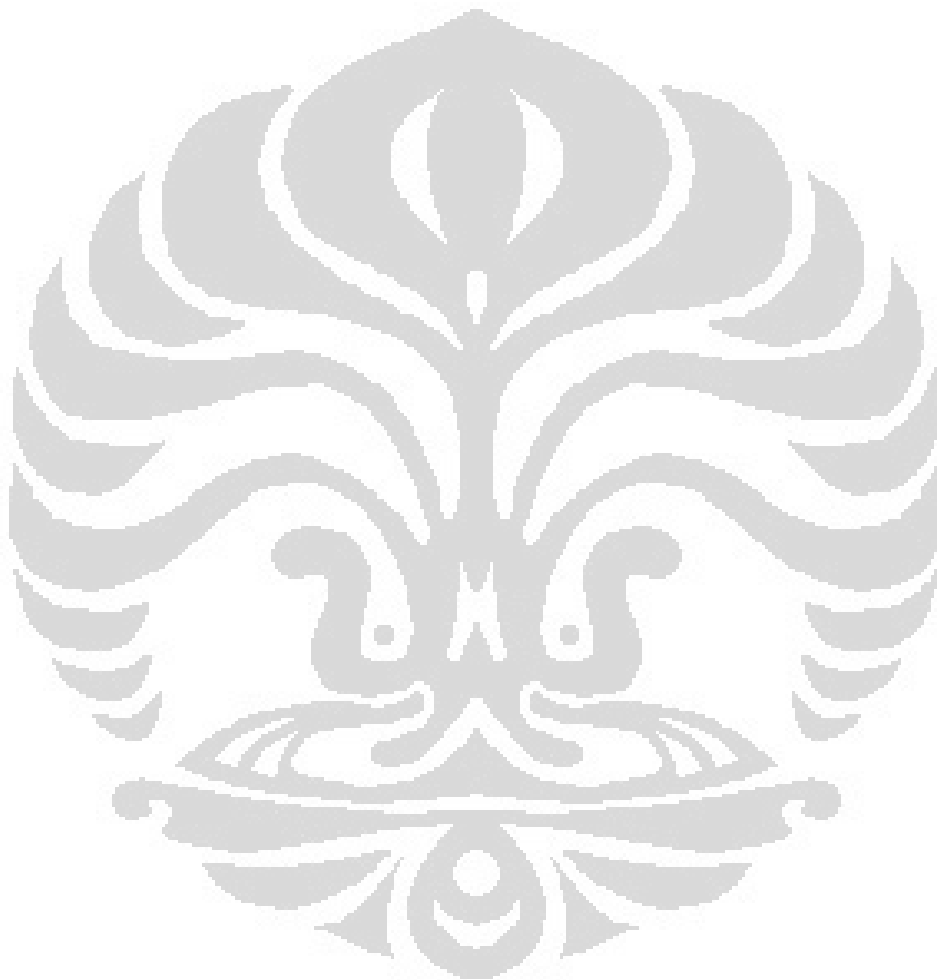
Daftar Pustaka

- Barney J.B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive* 9:4, 49-61.
- Bartlett C. A.; S. Ghoshal (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Borch O.J.; B. Brastad (2003). Strategic Turnaround in a Fragmented Industry. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10:4, 393-407.
- Carpenter M.A.; W.G. Sanders (2007). *Strategic Management: A Dynamic Perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Collis D. J.; M.G. Rukstad (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*.
- DeKluyver A.; J.A. Pearce II (2009). *Strategy: A View from the Top*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Denrell J.; C. Fang; & S. G. Winter (2003). The Economics of Strategic Opportunity. *Strategic Management Journal* 24: 977-990. John Wiley & Sons, Ltd.
- Direktorat Jenderal Hortikultura, Departemen Pertanian (2008), www.deptan.go.id.
- Direktorat Jenderal Hortikultura (2007). *Vademekum Manggis*. Jakarta: Departemen Pertanian RI.
- Direktorat Jenderal Hortikultura (2008). *SOP Alpukat Kabupaten Probolinggo*. Jakarta: Departemen Pertanian RI.
- Direktorat Jenderal Hortikultura (2008). *Strukturisasi Rantai Pasokan Manggis*. Jakarta: Departemen Pertanian RI.
- Dollinger M.J. (1990). The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries. *Academy of Management Review*, 15:2, 266-285.
- Eckhardt J.T.; S.A.Shane (2003). *Opportunities and Entrepreneurship*. *Journal of Management* 29:3.
- Fleisher C.S.; B.E. Bensoussan (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Method*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hambrick D.C; J.W. Fredrickson (2001). Are You Sure You Have a Strategy? *Academy of Management Executive* 15:4, 48-59.
- Johnson G.; K. Scholes (1993). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Cambridge, London: Prentice Hall International.
- Kaplan R.S.; D.P.Norton (2002). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review on Advances in Strategy*. USA: Harvard Business School Review.
- Levinthal D. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management Science* 43: 934- 950.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter M.E. (1986). *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*. *Competition in Global Industries*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Porter M.E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Reviews* 74:6.

Rolle R. S. (2001). Postharvest Management of Fruit and Vegetables in the Asia- Pacific Region. Reports of the APO seminar of Reduction of Postharvest Losses of Fruit and Vegetables held in India, 5-11 October 2004 and Marketing and Food Safety: Challenges in Postharvest Management of Agricultural/ Horticultural Products in Islamic Republic of Iran 23-28 July 2005. Ed. Dr. Rosa S. Rolle. Asian Productivity Organization: Tokyo, 2006.



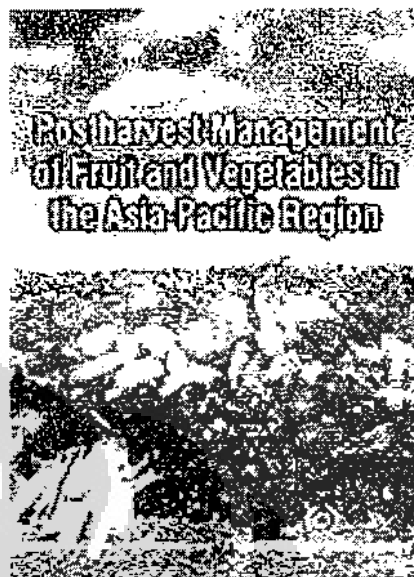
From:
**Postharvest Management of Fruit
 and Vegetables in the Asia-Pacific
 Region**

©APO 2006, ISBN: 92-833-7051-1

Reports of the APO seminar on Reduction of
 Postharvest Losses of Fruit and Vegetables
 held in India, 5–11 October 2004

and

Marketing and Food Safety: Challenges in
 Postharvest Management of Agricultural/
 Horticultural Products in Islamic Republic of Iran,
 23–28 July 2005



Published by Asian Productivity Organization

1-2-10 Hirakawacho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0093, Japan

Tel: (81-3) 5226 3920 • Fax: (81-3) 5226 3950

E-mail: apo@apo-tokyo.org • URL: www.apo-tokyo.org

and



Food and Agriculture Organization of the United Nations

Agricultural and Food Engineering Technologies Service

Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italy

Tel: (390) 657056872 • Fax: (390) 657054960

Disclaimer and Permission to Use

This document is a part of the above-titled publication, and is provided in PDF format for educational use. It may be copied and reproduced for personal use only. For all other purposes, the APO's permission must first be obtained.

The responsibility for opinions and factual matter as expressed in this document rests solely with its author(s), and its publication does not constitute an endorsement by the APO of any such expressed opinion, nor is it affirmation of the accuracy of information herein provided.

Bound editions of the entire publication may be available for limited purchase. Order forms may be downloaded from the APO's web site.

Postharvest Management of Fruit and Vegetables in the Asia-Pacific Region



SUMMARY OF FINDINGS

Asian Productivity Organization (APO) organized two seminars to address postharvest management issues in the Asia-Pacific Region.

The first seminar on the "Reduction of Postharvest Losses of Fruit and Vegetables" was hosted by the Government of India in New Delhi from 5 to 11 October 2004 (*hereafter called the India Seminar*). The program was implemented by the National Productivity Council (NPC) with financial and technical collaboration of the Department of Agriculture and Cooperation, Ministry of Agriculture. Fourteen participants representing 11 APO member countries and by 5 resource persons attended.

The second seminar on "Marketing and Food Safety: Challenges in Postharvest Management of Agricultural/Horticultural Products", was hosted by the Government of Islamic Republic of Iran from 23 to 28 July 2005 (*hereafter called the Iran Seminar*). The National Iranian Productivity Organization (NIPO), and Agricultural Planning and Economic Research Institute (APERI) of the Ministry of Jihad-e-Agriculture implemented the program. Twenty participants from 12 APO member countries and 6 resource persons participated. Six observers from the host country also took part.

The objectives of the India Seminar were to: discuss recent developments in postharvest losses in fruits and vegetables in member countries; identify issues and constraints to reducing postharvest losses; and to define strategies and measures to reduce such losses. While the Iran seminar discussed: marketing and food safety issues and challenges in the postharvest management of fruits and vegetables; issues and impediments to improving the marketing and safety of fruits and vegetables; and measures to resolve these issues.

The program of each seminar included the presentation and discussion of resource papers by experts, presentation country papers by participants, a workshop (group discussions) to reflect on and focus on the critical issues, and field visits designed to provide a first-hand appraisal of postharvest handling and processing of fruits and vegetables in the respective host countries.

The Workshop convened during the India Seminar identified a number of technical issues which impact upon horticultural chain management and recommended solutions to address these technical issues. While outputs of the working groups at the Iran Seminar, were synthesized into a framework for postharvest development in APO member countries. The outputs of their findings at the respective seminars are summarized below:

India Seminar

Two working groups identified issues/problems in reducing harvest and postharvest losses of fruit and vegetables in the region and formulated recommendations to address them. The outputs of Group I and Group II are summarized in Table 1 and Table 2, respectively.

Table 1. Issues/problems in Harvesting, Preparation for Marketing, Storage and Transportation of Fruits and Vegetables, and Recommended Solutions

Operation	Issue/problem	Strategy	Action Plan	Responsibility
Harvesting index	No established maturity index for some commodities; lack of maturity index for local and export markets	Research and development with emphasis on quality, safety and sustainability	Develop maturity indices	Government, universities, stakeholders in the handling chain, donors and development agencies (FAO), ADB
	Low adoption of established indices; price and distance to market influence adoption	Develop farmer-friendly harvest indices Conduct extension activities	Create awareness on appropriate harvest indices through training, preparation of manuals, posters, etc.	APO, NPO, FAO, ADB
Harvesting methods and time of harvesting	Rough handling; untimely harvesting	Create awareness on appropriate methods and time of harvesting	Conduct training, disseminate information and safety practices	FAO, APO, NPO
	Lack of appropriate and/or poorly-designed harvesting tools, equipment and harvest containers	Research and development focusing on design and efficiency of harvesting tools, and equipment		Donors and development agencies, universities, research institutions
Field sorting, grading and packing	Inadequate field sorting, grading and packing protocols for commodities that lend well to field packing	Establish sorting, grading and packing protocols for certain commodities Educate the farmers and stakeholders	Training of farmers and stakeholders; information materials development and dissemination	Government and related institutions and cooperatives, stakeholders, FAO
Pre-cooling	Lack of and costly pre-cooling facilities	Create a good policy environment which promotes investment and formation of alliances/commodity-based clusters to overcome constraints of limited number of facilities	Encourage subsidy from government and investment from the private sector	Government, private sector, cooperatives

	Lack of knowledge about pre-cooling technology at commercial scale; lack of information on cost benefits of pre-cooling technology	Research and development focusing on the use of pre-cooling on a commercial scale	Request technical assistance to obtain cost-benefit information on pre-cooling technology applied on a commercial scale	Development organizations like FAO, UNDP, USAID, EU, ADB
Transportation	Poor infrastructure (roads, bridges) and lack of appropriate transport systems; lack of refrigerated transport	Encourage investment from private sector and policy support from government	Provision for logistics and management to lower cost and facilitate efficiency of distribution or movement of commodities Conduct cost-benefit studies on efficient and appropriate transport systems	Government, NGO, development organizations (FAO, EU, USAID, UNDP, ADB)
	Poor temperature management, loading and unloading practices	Create awareness on proper transport system management	Conduct training, seminars; develop and disseminate information materials	APO, NPO, FAO
Storage	Shortage of storage facilities at the farm level and refrigerated storage at the markets, ports	Create favorable policy environment for investment Research and development to determine cost and benefit of storage systems	Encourage financial support from government and private sector Conduct cost-benefit analysis on different storage systems	Government, local private sector, donor agencies (EU, DFID, USAID, FAO)
	Poor temperature conditions, including sanitation of the storage room and facilities	Create awareness on the correct operations and management of storage facilities	Conduct training of storage operators and other handlers	APO, NIPO, FAO
	Lack of knowledge on temperature requirements and ethylene sensitivities of different commodities for mixed loading	Research and development focusing on temperature, relative humidity, ethylene sensitivities of different commodities under storage	Conduct studies and disseminate findings	FAO, APO, NPO

Table 2. Issues/problems in Grading, Packaging, Processing and Marketing of Fruits and Vegetables, and Recommended Solutions

Issue	Problem	Strategy	Action Plan	Responsibility
Grading	Lack of national standards and poor enforcement of standards	Develop national standards	Assessment, research and development; dissemination, implementation and maintenance through training and demonstration, etc.	Government & Standard regulating authority and farmers' associations, APO, NPO, FAO, etc.
	Lack of skill, awareness/ financial resources	Capacity building	Awareness, motivation, training and government financial support	
Procurement centers/ Packing-house/ Grading Facilities	Lack of collection centers/ packinghouses/grading facilities	Government support for clustering	Identify strategic locations	SHG, Farmers' association, Financial institutions (e.g., ADB, World Bank, etc.), Government
Packaging and Labeling	Inadequate packing technology/suitable packaging (for transportation, storage, and consumers)	Develop/adapt from existing technologies	Develop suitable packaging technology fit for sites/ Commercialization	Government, NPO, APO, FAO, ADB, World Bank, etc.
	Lack of skill, and awareness of appropriate use of packaging/Financial resources	Capacity building	Awareness, motivation, training and government financial support for stakeholders for appropriate use of packaging technologies and materials	
	Negative environmental impact of packaging	Government regulation	Development of regulatory policies and regulations	Government and related institutions
	Lack of suitable labeling	Formulation of regulatory system	Develop appropriate regulatory policies/systems	Government and related institutions

Minimally processed; Fresh-cut; Ready-to-eat/cook	Inadequate knowledge of access to appropriate technologies for anti-browning, protection from microbial contamination	Capacity building and information dissemination especially to small processors	Develop suitable technology Awareness and training for stakeholders especially small processors	Government, NPO, APO, FAO, ADB, World Bank, etc.
Secondary Processing	Limited availability of suitable varieties for processing	Develop suitable varieties Disseminate Information to small processors	Collection and introduction of germplasm for breeding program Dissemination of information	Government, Private sector
	Inadequate appropriate processing technologies	Research and Development	Develop and/or adapt appropriate technologies	Government, Private sector
	Inadequate commercialization of new technologies and lack of basic infrastructure	Government support (technical, policy and infrastructure, etc.)	Establishing pilot plants Do cost/benefit cost and consumer studies	Government, Private sector
	Development of novel/niche products	Research and Development	Develop innovative niche products Commercialize indigenous products	Government, Private sector
	Inadequate suitable facilities/infrastructures	Research and Development	Develop suitable facilities/infrastructures	Government, Private sector
	Lack of processed product promotion	Product awareness	Promotion/Exhibition Fair Mass media announcement Exemption of tax and financial support to the industries	Government, Private sector
	Marketing	Limited market information and lack of marketing strategies	Establish National/Regional information networking system	Develop market information systems and marketing strategies
Inadequate market infrastructure		Development of market centers at different levels	Construction of suitable market infrastructure	Government, Private sector
Inability to market products in domestic and international markets		Develop strategic alliances with multinational companies and corporations	Publicity and advertising through mass media	Government, Private sector

Iran Seminar

The participants deliberated on issues and problems in horticultural chain management in the region and identified a number of actions to resolve them. The collective recommendations of the participants were synthesized into a framework for development of horticultural chain management in the region (Table 3).

Table 3. Regional Framework for Horticultural Chain Management

Issue	Causes	Recommendations	Responsibility
1. Inadequate two-way dialogue between government and stakeholders	Lack of vision backed by strategies by government for the horticultural value chain	<ol style="list-style-type: none"> 1. Develop a detailed strategic plan to support the vision for horticulture value chain 2. Develop specific industry strategic development plans 3. Form industry peak body councils comprising producers, processors, wholesalers, retailers, logistic sector, exporters 	<ol style="list-style-type: none"> 1. International organizations working through government 2. Relevant ministries to facilitate the formation of the councils
2. Poor decision making by all chain participants	Lack of awareness that information exists, lack of information itself, lack of ability to use the information	<ol style="list-style-type: none"> 1. Make participants aware through media campaigns, principally radio and posters, that information exists 2. Provide production, marketing and technical information 3. Train users in the use of the information 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ministry of Agriculture, Ministry responsible for food processing and industry 2. Ministry of Agriculture to facilitate the provision of the information, including market price reporting systems 3. International organizations, tertiary institutions, para-governmental organizations, NGOs
3. Poor basic infrastructure affecting production planning and postharvest infrastructure	Poor planning, poor funding by government, few incentives	<ol style="list-style-type: none"> 1. Use horticultural value chain vision 2. Provide financial incentives both in terms of front and back ends 3. Provide laws that provide investors with assurance of security 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vision: Ministry of Agriculture 2. Ministry of finance, banks, private sector 3. Relevant ministries. 4. International donors and lending institution

<p>4. Inappropriate and lack of adequate technology</p>	<p>Poor linkage with universities; absence of all horticulture value chain participants in research and development and in decision making; lack of holistic approach in decision making; poor extension services; lack of support funding</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Make research by universities and research and development institutions more commercially oriented through a rewards system 2. Greater use by international organizations in making available existing appropriate technology 3. Fund greater dissemination of existing technology and research results 4. Increase the capacity of the extension service in production, postharvest handling, and marketing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funding by relevant ministries 2. International organizations 3. Universities, and research and development institutions
<p>5. Low level of organization</p>	<p>Unwillingness to collaborate; lack of understanding of the benefit of collaboration; lack of collaboration amongst relevant ministries</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adherence to the vision and its supporting developmental strategies 2. Use facilitators with communication skills as a precondition to getting further aid 3. Government legislation to support vertical (contract) and horizontal (cluster farms) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. International donors through government 2. All levels of government legislation – national, regional, and local
<p>6. Small and scattered nature of horticulture</p>	<p>Land tenure legislation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislation 2. Use facilitators to show the benefits of grouping 3. Build better public utilities (roads, water, and electricity) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relevant levels of government from national to regional through to local government 2. International donors through government 3. National, regional and local governments

7. Unsafe food	Poor water quality, chemical and microbiological hazards, poor worker hygiene, poor market sanitation, lack of legislation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enact food safety legislation with meaningful working regulations and trained personnel to enforce the Act 2. Implement GAP, GMP, HACCP schemes 3. Provide appropriate food safety and quality laboratories, along with trained scientists 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relevant ministries 2. International agencies through government 3. Government and private sector
8. Poor quality	Poor inputs (water, seed, fertilizer, agricultural chemicals), poor handling, lack of standards, lack of maturity indices, inappropriate packing along with poor and expensive packaging material, poor integrated (cold) chains, minimum involvement of the private sector, environmental factors	<ol style="list-style-type: none"> 1. Have explicit standards covering domestic and international markets with appropriate inspection capabilities 2. Train all horticulture value chain participants 3. Provide incentives for private sector involvement 4. Undertake awareness campaigns 5. Ensure relevant and true-to-type seed availability through governmentally approved seed sellers 6. Quality standards to be formulated by stakeholders with a facilitating role by government 7. Appropriate inputs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. International agencies through relevant ministries 2. Relevant ministries 3. Ministry of Finance 4. Consumer associations funded by government. Relevant ministries 5. Relevant ministries 6. International agencies through government to increase capacity of stakeholder organizations to self-regulate 7. Private sector regulated by government
9. Inability to initiate and sustain linkages with international markets	Poor standards, no vision, little promotion, few incentives, lack of economies of scale, lack of competitiveness, market information, non-membership of WTO, instability of supply	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ensure meaningful volumes, quality, stability and timely commitment to deliver 2. Comply with international benchmarks 3. Make greater use of international market researchers & market development specialists 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Private sector facilitated by government through appropriate infrastructure 2. International organizations 3. Government through international organizations 4. Government using outside experts

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Have strong chain linkages that reduce losses and ensure competitiveness 5. Develop strategies that emphasize trade within the member countries' immediate regions and include harmonization of standards between collaborating countries 6. Develop and ensure the success of a number of pilot scale projects within a specific time frame in order to establish a demonstration affect 7. Expedite membership of WTO 	
10. Low and erratic producer prices	Poor grower involvement in the value chain, poor planning by growers, poor market information	<ol style="list-style-type: none"> 1. Refer to vision and specific industry strategies development plans 2. Encourage development of value chains 3. Establishing collaborative marketing organizations such as cooperatives, self help groups, and farmer associations 4. Establish farmer markets 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relevant ministries and private sector 2. Relevant ministries, private sector, NGO's 3. Relevant ministries, private sector, NGOs

THE WAY FORWARD

The Framework developed constitutes a sound first step toward improving postharvest in the Asia-Pacific Region. Moving this framework into an action plan requires a number of subsequent steps.

The Framework must firstly be disseminated within member countries through the conduct of national seminars. Discrete sections of the framework should then be used as a basis for the development of specific working plans. Issues pertinent to food safety, quality and international marketing for example, might be separately tackled. Assistance from international agencies should be sought.

Closer collaboration of like projects, especially in the area of postharvest should be promoted with the sharing of efforts and especially the sharing of results. Regional networking initiated by member countries could be facilitated through international agencies.

ACCESS STORY: GLOBALGAP an opportunity, not threat for Kenyan small farmers

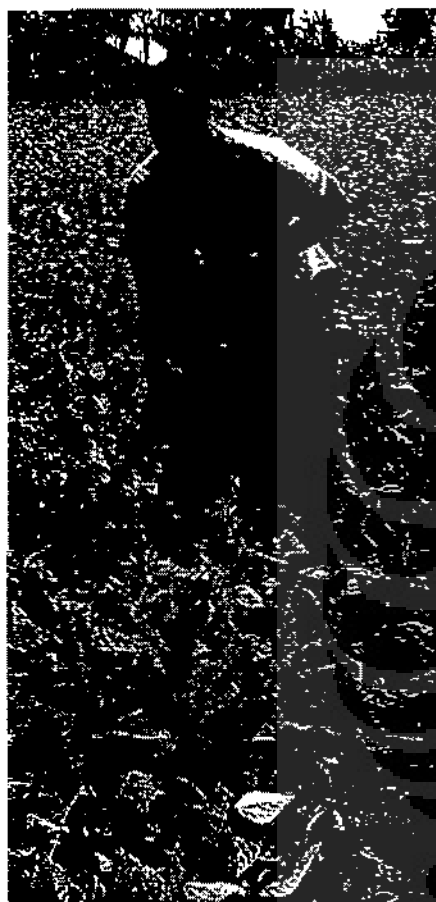


Photo by: Fintrac Inc.

Muchiri, of the Nyakima group in Central Province Kenya, now has a steady income from French beans. Before USAID assistance in EurepGAP certification, Muchiri said she couldn't break even.

At the start of the USAID-funded Kenya Horticultural Development Project (KHDP) in late 2003, many in the horticulture industry as well as the Kenyan press were issuing warnings of tens of thousands of small farmers losing access to the European market because of their inability to achieve GLOBALGAP certification and meet new European Union traceability regulations. Some large exporters were talking of shifting their outgrower production to centrally managed farms in order to meet stringent traceability, recordkeeping, and infrastructural requirements. This domestic pessimism was also picked up by the European trade sector which itself became concerned whether Kenyan suppliers would be able to maintain production levels.

In response to the challenge, KHDP developed unique partnership alliances with many of the larger Kenyan exporters that sourced the majority of their product from smallholders. Through shared resources and agronomic staff, thousands of small farmers were able to quickly begin implementing GLOBALGAP standards and start the process toward full certification. Through shared experiences, innovative lower-cost alternatives for smallholders were designed and implemented.

KHDP has been actively involved in nationwide GLOBALGAP initiatives since then through its participation in the National Task Force for Horticulture, chaired by the Kenya Plant Health Inspectorate Service (KEPHIS) and comprising public sector agencies, the Fresh Produce Exporters Association of Kenya (FPEAK), the Kenya Flower Council (KFC), and major export companies. KHDP has supported training of trainers and internal auditors for GLOBALGAP, promoted Kenya's GLOBALGAP progress to the European produce trade, and partnered with local certification auditors to reduce costs.

As a direct result of KHDP interventions, in conjunction with its Kenyan partners, the reality has proven much different than once feared. More than 1,500 small farmers in 45 groups have already been GLOBALGAP certified and thousands more are in the pipeline for certification. EU importers now acknowledge that Kenya is at the forefront of GLOBALGAP certification for small farmers and as a result are increasing imports from Kenya.

The 28 men and 6 women comprising the Nyakima Self Help Group, in Mwera, Central Province, became GLOBALGAP (then EurepGAP) certified in August 2005 and signed a production contract with Woni Veg-Fru, a KHDP alliance partner, which assigned one of its agronomists, Sylvester Safari, to work with the group. The group's

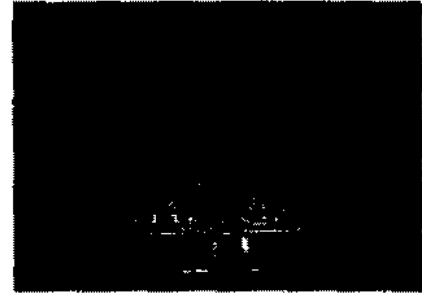


Photos: Fairtrac Inc.

Manases Muthika, of the EurépGAP-certified Nyakima Self Help Group, suits up for safe chemical spraying.



Workers use a simple hand washer for hygiene.



A chemical storage facility is padlocked and clearly marked "danger."

production of French beans more than tripled as a result to 3.4 tons per week. "GLOBALGAP certification ensures farmers' competitiveness in the market. If you don't do this, there's no market for your produce," Safari said. "Organizing these farmers into small groups helps meet the critical mass required by the exporter, which could not be met by individual smallholders."

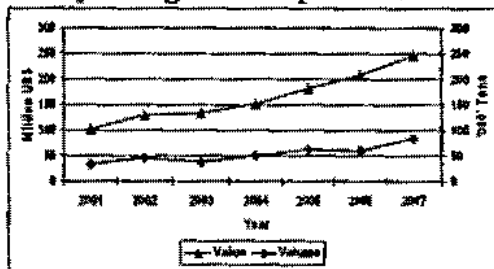
The Karikoini Green Growers, a group of 9 women and 24 men, also in Mwera, is one of the latest groups receiving KHDP assistance to become GLOBALGAP certified. KHDP agronomists started training the group in 2004 to meet GLOBALGAP's food safety requirements, environmentally friendly production practices and farm worker standards. With time, employment in the group increased from 15 to 264, produce quality improved, and in 2005, the group signed a production contract to grow French beans with Kenya Horticultural Exporters (KHE), a major exporter to the European market and a KHDP private sector alliance partner. The group's income skyrocketed from \$7,143 in 2004 to \$177,143 in 2006, and continues to exponentially increase.

Indeed, the Kenyan horticultural sector ultimately developed a national protocol that evolved into a model and benchmark for smallholder GLOBALGAP certification in Africa, and Dr. Stephen Mbithi, Chief Executive of FPEAK, was recently appointed by the GLOBALGAP Committee to the role of its "Africa Observer & Smallholder Ambassador." KHDP and its partners meanwhile continue to develop low-cost methods to make certification even more affordable for small farmers, thus ensuring that Kenyan smallholders remain an important part of the global supply chain.

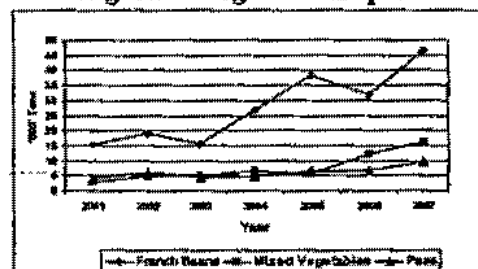
"Small-scale farmers are here to stay and can play in the big leagues as equal partners with the same standards as the big boys," said Apollo Owuor, head agronomist at KHE. And incorporating the good agricultural practices that these standards promote has not only kept small players in the export market, it has increased opportunities for new producers and markets because of resultant increases in yields, better environmental stewardship, improved product quality, and better farm safety.

The positive response of growers and export companies at national level has increased Kenya's comparative advantage in the EU market. Exports of smallholder-grown vegetables have continued to increase by more than 10% per annum since the introduction of the new market standards.

Kenyan Vegetable Exports 2001-07



Out-grower Vegetable Exports



Food-Chain Traceability Rules: Headache or Golden Opportunity?

Food and beverage exporters that are unprepared for evolving global supply chain traceability rules not only run the risk of being prevented from trading in certain geographies—they may also miss the boat on new business and marketing opportunities.

One of the biggest issues in the food and beverage industry today is that of food safety and quality. As a result of growing concerns about food contamination risks, threats of bioterrorism and other food-related health and ethical issues, tougher standards are being implemented globally that are redefining the way imports enter some countries.

Like the U.S., the EU is increasing its emphasis on food safety and quality in an attempt to guarantee the integrity of food and agribusiness supply chains. As part of these efforts, the EU introduced tougher traceability measures that became law in 2005. The new law has implications for many food and beverage producers outside the EU who generate millions of dollars of exporting to the EU each year.

Elements of the EU legislation require any food company operating within, or exporting to, the EU to be able to trace and provide details about the movement of animals, ingredients and products at every stage across its supply chain, from production and processing through to distribution, on an on-demand basis.

This is no easy task when you consider how many parties are usually involved in the production of each final product. A farmer providing fruit to a packinghouse must register all the treatments used in growing the fruit, then register the details of how and when the crop was harvested. He or she must then report where and for what period of time it was stored, and all the freight company details involved in transporting the produce to the packing shed—a great deal of information before processing has even begun!

How many companies are confident that their supply chains can react promptly enough? Certainly some food industry sectors are more advanced—particularly the meat and livestock sectors and major retailers—but many others are not yet so well developed.

Some resource-constrained businesses may consider compliance with these new traceability regulations to be too difficult or expensive, and decide to simply withdraw from the affected markets. For businesses that rely heavily on international trade, though, market withdrawal will not be a feasible option. In such cases, strict requirements to be able to retrieve information within a finite number of working hours will make a technology-based trace solution all but mandatory.





Several trace-enabling technologies are gaining increasing attention right now, including concepts such as radio frequency identity tags (RFID), which involves tagging products or containers to record logistical movements and capture information such as environmental conditions. This data is then stored in databases that can be searched via a new generation of web browser-based traceability software, such as Lawson M3 Trace Engine. Some collaborative supply chain applications—including the Lawson solution—enable disparate computer systems to deposit transactions into a single repository and provide Internet-based viewing capability that encompasses all stages in a supply chain.

While regulatory requirements are a pressing issue, they are not the only reason why tracing techniques are beginning to generate such interest. Far from being just a time- and resource-consuming compulsory exercise that diverts the attention of the business away from day-to-day concerns, enhancing traceability capabilities also offers a new marketing opportunity for businesses to establish product differentiation, boost client loyalty and ultimately improve profits.

How often have you seen supermarket shelves stacked with products promoting "free range" origins and "fat free" content? Growing consumer demand for "clean and green" products and information on food sources makes traceability a golden opportunity to build business and brand differentiators. For example, U.K. retail giant Sainsbury has introduced and promoted greater transparency across its organic food chain, enabling customers to trace the origin of all of its domestic and worldwide organic produce back to the farm on which it was grown.

Lawson believes that greater transparency across supply-side management processes can also enhance operational efficiencies across an organization. This is done by streamlining areas such as inventory management, improving access to information that can reduce the impact and costs associated with issues such as product recalls, and improving collaboration and relationships with trading partners.

There is no doubt about it—emerging regulations will place greater accountability on those companies involved in the international food chain. However, investment in more effective traceability capabilities should also be viewed as an integral part of running a successful food export business, not simply as a compliance issue and financial burden.

Headquarters:

Lawson
USA
300 St. Peter Street
St. Paul, MN 55102-1302
Tel +1 651-767-7000

International Headquarters:

Lawson
Sweden
Vendövägen 23
Box 596
SE-182 15 Danderyd
Tel +46 8 5562 5000
www.lawson.com

Artikel Bisnis Indonesia, 5 Januari 2009

Manggis Indonesia diarahkan tembus pasar 3 negara

OLEH ERWIN TAMBUNAN
Bisnis Indonesia

JAKARTA: Pemerintah menajaki ekspor 9.000 ton buah manggis ke China, Taiwan, dan Hong Kong per tahun, sementara itu kapasitas produksi buah itu mencapai 60.000 ton hingga 70.000 ton per tahun.

Petugas pertanian China telah dua kali melakukan kunjungan ke sejumlah kebun yang sudah diregistrasi, mengecek organisme pengganggu tanaman, setelah dua kali keluar serbuk sari dan setelah itu baru bisa ekspor, ujar Direktur Tanaman Buah Direktorat Jenderal Hortikultura, Departemen Pertanian Winny Dian Wibawa pada jumpa pers akhir tahun pekan ini.

Menurut dia, tercatat 616 kebun berbagai macam buah-buahan yang diregister dan ditargetkan pada awal tahun ini sudah ada 1.000 kebun yang telah memperoleh registrasi sebagai salah satu syarat ekspor dan pemasaran ke sejumlah supermarket.

"Registrasi itu diperlukan untuk memudahkan menembus pasaran ekspor," kata Winny.

Meregistrasi perkebunan buah, katanya, memerlukan kerja keras para penyuluh agar petani gemar mencatat setiap aktivitas di kebun mulai pemupukan, cara pemupukan, sampai cara panen. "Kita harus

mulai sebab kalau tidak kita justru menjadi pasar negara lain yang lebih siap mengikuti aturan main."

Saat ini, harga jual manggis selalu stabil dengan kecenderungan yang meningkat.

Di pasaran manggis dijual dengan harga berkisar antara Rp7.500 dan Rp20.000 per kg, bergantung pada kualitas dan tempat penjualan. Sementara harga manggis di Arab Saudi setelah di konversi dalam rupiah, hampir mencapai Rp100.000-Rp150.000 per kg.

Kebun salak

Selain buah manggis, Deptan juga telah mengidentifikasi 500 kebun salak yang masih dalam tahap registrasi. Jika selesai dilakukan registrasi, hasilnya bisa langsung diekspor ke China, dengan harga yang lebih baik yaitu sekitar Rp10.000 per kg, sementara harga pasaran dalam negeri rata-rata Rp4.000 per kg.

Sementara mangga, menurut Winny, jumlah eksportnya hanya 2.000 ton per tahun dibandingkan dengan produksi nasional mencapai 1,6 juta ton per tahun karena harga di dalam negeri juga sudah cukup baik.

Dia menjelaskan ada beberapa hal penting yang harus selalu dipatuhi petani untuk memantapkan pada

pasaran ekspor yaitu penerapan standar operasional prosedur (SOP) budi daya, pencatatan aktivitas kebun, registrasi kebun, dan peningkatan mutu buah.

Registrasi kebun, menurut Wenny, sangat membantu dalam hal pemasaran karena manakala hasil buah diolah negara tujuan, akan dilihat buah itu berasal dari kebun yang mana sehingga tidak semua buah sejenis diolah.

Sebelumnya, Dirjen Hortikultura Deptan, Achmad Dimijati, mengatakan berjanji tahun ini akan menekan volume impor buah-buahan yang secara total selama ini lebih besar dibandingkan dengan ekspor impor buah-buahan dan sayuran memang yang banyak, namun kita sedang berjuang agar angka ekspor ditingkatkan dan bisa melebihi angka impor," ujarnya.

Meskipun angka ketersediaan buah-buahan dalam negeri telah melebihi kebutuhan konsumsi, Lata Dimijati, tingkat konsumsi buah-buahan masyarakat Indonesia hanya mencapai 50% dari rekomendasi Organisasi Pangan Dunia (FAO).

Menurut FAO, konsumsi buah seharusnya 75 kg per kapita per tahun, sedangkan konsumsi buah di Indonesia pada 2008 hanya 35,52 kg per kapita per tahun.



Australia Indonesia Partnership
Kemitraan Australia Indonesia



2009
INDONESIA

SUSTAINABLE AGRICULTURAL SUPPLY CHAIN CONFERENCE

March 12-13

INCREASING INTERNATIONAL MARKET SHARE AND PROFITABILITY

This invitation-only event features industry experts in supply chain management sharing best practices with executives from emerging Asian companies. Technical workshops are combined with interactive strategy sessions and networking opportunities and participants will receive advisory services and consumer market trend information tailored to the new realities in the face of the worldwide economic crisis, rising food prices and increasingly stringent import specifications and standards.

CONFERENCE TOPICS

- Meeting GLOBALGAP and other protocols
- Establishing & financing smallholder/out grower systems
- Minimizing environmental and disease risks
- Improving product availability
- Introducing environmental & socially-responsible programs
- Initiating worker health and safety programs
- Positioning for greater international access & success

ABOUT THE CONFERENCE PARTNERS

- IFC, a member of the World Bank Group, has made agribusiness a priority as part of its commitment to help reduce poverty and improve people's lives. IFC provides financial and advisory support to the agribusiness sector along the full value chain directly to companies and indirectly through intermediaries (e.g. traders, financial institutions). As a general rule, IFC finances projects that have the largest demonstrated benefits to the overall efficiency and competitiveness of the supply chain, and the highest overall contribution to economic development.
- The Australian Agency for International Development (AusAID) is the Australian Government agency responsible for managing Australia's overseas aid program. Assistance to Indonesia is delivered through the Australia Indonesia Partnership and the two countries are committed to working together to reduce poverty and promote regional peace, stability and prosperity. This includes improving the livelihoods of smallholders and others in rural areas.

FEATURED PRODUCTS

- Horticulture
- Coffee
- Cocoa
- Palm Oil
- Poultry/Feed

TO REGISTER

Contact: Vebby (aloppies@ifc.org), or Edma (esesamie@ifc.org)

Tel : +62 21 5299-3001

Fax : +62 21 5299-3002

Space is strictly limited.

LEARN FROM THE BEST! EXPERIENCED PROFESSIONALS PRESENT PROVEN MODELS FROM INDONESIA, INDIA, CHINA, EAST AFRICA AND LATIN AMERICA. CONFIRMED SPEAKERS INCLUDE: Aqeel Garbutt, Chairman, GLOBALGAP • Haseeb Shah, Managing Director, Sunriza Ltd./Kenya • Andrew Medicourt, Director, ECOM/honduras • Suprittha Shetty, Head of Risk, Policy & Business Intelligence, ICICI Bank/India • Andrew Paterson, Managing Director, ECOM Agri-industrial Corp. • Dusi Kusumadewi, Accountable on Sustainable Palm Oil • Li She, Managing Director, Zhongxin/China • Dr. Stephen New, Asia/East Africa Director, Fintac Inc. • Kumar Ashish, Head, Rural Micro-Banking & Agriculture Business/ICICI Bank • B. Soundararajan, Managing Director, Suguna Ltd.

Artikel www.kompas.com , 23 Maret 2009

KOMPAS.com

KOMPAS.com **KOMPAS.com** Dikupas' lengkap di sini

Home | Nasional | Regional | Internasional | Masyarakat | Olahraga | Kesehatan | Gaya Hidup | Properti | Sains | Travel | Dase | Edukasi | ePaper | Periklan

Survei Pembaca - Blog - Arsip

Home > Bisnis & Keuangan > Ekonomi

Prioritaskan 16 Kawasan Hortikultura Terpadu



ENDE - Pemerintah mendorong pengembalian kawasan hortikultura yang mengintegrasikan lahan penanaman, pengolahan dan pemasaran hingga ke konsumen.

ENDE - Pemerintah mendorong pengembalian kawasan hortikultura yang mengintegrasikan lahan penanaman, pengolahan dan pemasaran hingga ke konsumen.

Sekarang ada 16 kawasan yang sudah diidentifikasi untuk itu. Kita akan ekspor hasil-hasilnya dari semua Diptan Deptan dan Departemen lain," kata Menteri Pertanian Anton Apriantono dalam dialog dengan petani di Kabupaten Luwu Utara, Sulawesi Selatan, Minggu (22/3).

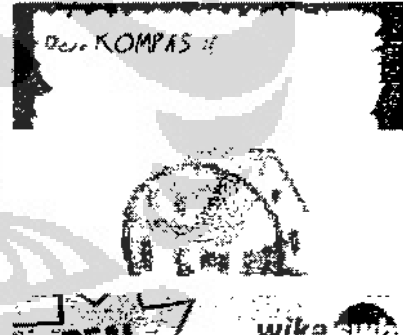
Selama ini, kawasan hortikultura kurang terintegrasi dan tidak dilengkapi fasilitas penanganan pascapanen sehingga petani tidak mendapatkan harga jual yang baik.

Menurut dia, setiap kawasan hortikultura seharusnya terintegrasi dengan fasilitas pengolahan dan tempat pemasaran. "Harus ada kelembagaannya, ada rantai pasok sampai dengan konsumen akhir. Di seluruh Indonesia, tapi kita harus fokus. Kalau di sini sudah kita bangun, kita akan fokus di sini dulu karena anggaran terbatas," ujarnya.

Artikel Terkait:

1. Meningkatkan Kemampuan Kawasan Hortikultura

Salah REG ekspas 16 9858 UNTUK PENANJARAN BLOK BONG 0 821 0000



Artikel www.kompas.com, 4 November 2008

KOMPAS.com | [Berita](#) | [Internasional](#) | [Tahap](#) | [Seleksi](#) | [Pasar](#) | [Community](#) | [Korporasi](#) | [Bisnis](#) | [Merek](#) | [Cetak](#) | [Jombangk](#) | [GlobeTV](#) | [RikatsuTV](#) | [PasarMin](#) | [GramediaShop](#)

KOMPAS.com

Dikupas' lengkap di sini

Berita | Nasional | Regional | Internasional | Magazines | Kesehatan | Olahraga | Peternakan | Program | Gaya | Travel | Oase | Edukasi | ePaper | Portal

Survei Pembaca | Blog | Arahke | **SEARCH**

Home - Berita & Keuangan - Ekonomi

Australia Bakal Digempur Manggis Indonesia

by [Dian Nugroho](#) | 04 Nov 2008 10:00 WIB

Kali RSS Kompas BIS tahun 9850
UNTUK MENYEMBAHKAN BENDA BERSAMA MELAKUKAN

JAKARTA, SELASA - Pemerintah Indonesia melalui Departemen Pertanian saat ini sedang membuka pasar buah manggis di Australia guna meningkatkan ekspor komoditas hortikultura nasional tersebut.

Direktur Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian (P2HP) Deputi Zaenal Bachrudin dalam materinya pada workshop Pengembangan Agribisnis Manggis di Universitas Padjadjaran, Bandung, Selasa (4/11) mengatakan, pada 2007 ekspor manggis Indonesia mencapai 6.093 ton atau 15 persen dari produksi nasional dengan nilai 4,05 juta dolar AS.

Pasar ekspor utama manggis Indonesia, katanya dalam sambutan yang dibacakan Direktur Pemasaran Internasional Ditjen P2HP, Suryadi Abdul Munir, yakni Hong Kong, China, Singapura, Malaysia, dan Timur Tengah. "Saat ini sedang dibahas protokol karantina manggis antara Departan RI dengan Departemen Pertanian Australia," katanya.

Meskipun di saat ini pasar manggis di Australia masih banyak dipasok dari Thailand, Malaysia, dan Philippina. Alasannya, produksi dari dalam negeri hanya 300 ton pertahun.

Terdapat pasar terbesar komoditas manggis di negara tersebut terutama jenis Asia di Sidney dan Melbourne yang mengkonsumsi buah manggis segar dan manjial yang berukuran besar. Sementara, harga manggis di Sidney yaitu 60-70 dolar Australia per tray atau sekitar 20-30 buah.

Klik direktori iklan baris properti di rubrik Properti di KOMPAS.com

Info Iklan.com Klik