

tumbuhan pesat kalangan menengah di Indonesia akan turut mendorong peningkatan konsumsi sayuran. "Kenaikan pendapatan seseorang itu membuat dia lebih peduli terhadap kesehatan," kata Glenn.

Berdasarkan hasil penelitian badan pangan dunia atau Food and Agriculture Organization (FAO), konsumsi sayur orang Indonesia masih jauh dari standar. Konsumsi sayuran masyarakat di negeri ini rata-rata hanya 40 kilogram (kg) per orang per tahun. Sedangkan standar FAO adalah 70 kg per orang per tahun. Bandingkan dengan Singapura, yang konsumsinya jauh di atas standar yaitu 120 kg per orang per tahun.

Dengan semakin banyaknya orang mengonsumsi sayuran, otomatis bakal membuat bisnis benih sayuran terkerek naik. Pertumbuhan permintaan benih saat ini berkisar antara 10% hingga 15% setiap tahun. Untuk mengantisipasi pertumbuhan tersebut, Ewindo selalu meningkatkan kapasitas produksinya hingga 20% per tahun.

Sementara itu, meski benih yang diproduksi Ewindo sudah berjumlah 170 varietas, pihak manajemen terus melakukan inovasi dan pengembangan varietas baru untuk mengikuti perkembangan pasar. Maklum, belum tentu satu varietas memiliki umur yang panjang.

Misalnya untuk varietas tomat, perkembangan varietas

tomat dalam lima tahun terakhir cukup cepat. Penyebabnya adalah bermunculannya virus-virus baru. Produksi tomat petani tidak maksimal dan banyak tomat yang gagal panen karena serangan virus jenis baru. "Perkembangan alam inilah yang membuat peranan riset dan pengembangan kami menjadi sangat penting," imbuh Glenn.

Tak hanya itu, agar perkembangan bisnisnya semakin pesat. Ewindo berencana melakukan diversifikasi produk dengan masuk ke bidang *processing*, yaitu membuat produk sayuran dalam kemasan. Misalnya, membuat produk jagung dalam kemasan kaleng.

Menurut Glenn, saat ini belum ada perusahaan benih di Indonesia yang melakukan hal tersebut. Padahal, di negara lain seperti Thailand, sudah mulai banyak perusahaan benih yang terjun ke bisnis tersebut.

Ewindo punya kesempatan terjun ke bisnis tersebut karena memiliki jaringan petani yang luas. "Kami akan menampung hasil panen petani, kemudian kami proses untuk dijadikan barang jadi lalu dijual," tandas Glenn. Menurut dia, strategi ini juga akan menguntungkan para petani karena hasil panen mereka dibeli dengan harga pasar.

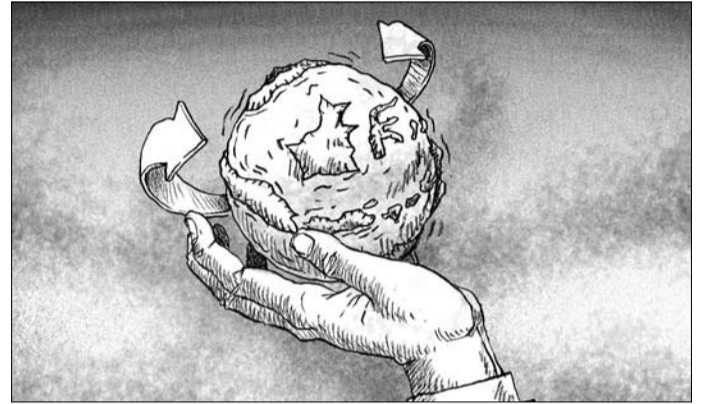
Rencananya, rencana diversifikasi itu baru akan direalisasikan dalam lima tahun ke depan. Kini, rencana itu masih dalam tahap pengkajian. □

Refleksi

Mitos Manajemen Bisnis Internasional



Jennie Siat Bev
Esais, kolumnis, dan pengusaha yang berbasis di California



sv

Pertengahan abad ke-19, sejarawan Thomas Carlyle menyebut, "*Economics is a dismal science*." Sebutan itu merupakan ejekan balasan atas pekerjaan sastra yang disebut "*gay science*".

Di era modern sekarang, para ekonom terkemuka berlomba-lomba memprediksi situasi ekonomi dalam beberapa kuartal, tahun depan, bahkan beberapa tahun mendatang, dengan menggunakan berbagai instrumen ekonomi. Tak jarang prediksi yang dihasilkan membawa awan menggantung di masa depan, sehingga cukup menggugah harapan-harapan bisnis.

Pada sejarah "*economics is a dismal science*", Thomas Malthus misalnya memprediksi bahan pangan tumbuh secara deret aritmatika (penambahan) sedangkan pertumbuhan jumlah penduduk berdasarkan deret ukur (perkalian), sehingga bencana kelaparan akan melanda dunia. Tapi, prediksi itu tak terjadi. Malthus juga berhipotesis, perbudakan perlu untuk menekan biaya produksi. Untungnya, ini juga tidak terjadi.

Prediksi Nouriel Roubini untuk 2013 juga tidak kalah galusnya, malah "*the perfect storm*" alias badai ekonomi akan melanda seluruh dunia secara sempurna. World Bank telah berwanti-wanti pertumbuhan ekonomi Indonesia bisa-bisa tinggal 3,8%. Bandingkan dengan kuartal II-2012 yang masih optimistis sebesar 6,4%.

Dalam praktik ekonomi global, bisnis internasional berbasis ekspor-impor merupakan bentuk implementasi nyata. Ekspor-impor sebagai bisnis internasional mencakup aktivitas-aktivitas lintas batas yang tidak hanya terbatas pada produk-produk kasat mata, namun juga kapital, jasa, teknologi, dan sumberdaya manusia. Artinya, jika kita mendengar frase "pertumbuhan ekonomi", salah satu variabel pentingnya adalah pertumbuhan ekspor-impor.

Penanaman modal asing atau

foreign direct investments (FDI) juga sama pentingnya karena ini berarti bukan hanya bertambahnya pabrik-pabrik, namun pesanan dari luar negeri atas produk-produk yang diproduksi sebagian maupun secara keseluruhan di Indonesia. Data Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) menunjukkan peningkatan investasi di Indonesia sebesar 24%, yang merupakan 32,9% dari PDB terkini.

Batasan kabur

Investasi asing dan aktivitas ekspor-impor menentukan pergerakan globalisasi, yang terkait erat dengan kebijakan-kebijakan ekonomi dan moneter. Pengencangan ikat pinggang kredit misalnya, mempunyai kausalitas terhadap jumlah investasi dan aktivitas ekspor-impor.

Investasi asing dan aktivitas ekspor-impor itu sangat menentukan pergerakan globalisasi.

Dalam *International Business* yang diajarkan di sekolah-sekolah bisnis di Amerika Serikat (AS), pertimbangan-pertimbangan penggerak klasik bagi suatu bisnis internasional dibedakan dalam dua kategori: internal dan eksternal.

Penggerak klasik internal termasuk meningkatkan penjualan, *me-leverage* kompetensi, menggunakan kapasitas ekstra, menyebarkan risiko, menghindari saturasi, menginternalisasikan kompetensi, membeli sumberdaya, dan akses terhadap sumber-sumber yang lebih efisien. Adapun penggerak klasik eksternal termasuk teknologi, kerangka kebijakan liberal, kedekatan pada *free trade*, pa-

radigma kompetisi global, dan deregulasi keuangan.

Lantas manajemen bisnis internasional selalu erat berkaitan dengan kesadaran terhadap dimensi makro dan mikro. Dimensi makro berkaitan dengan lingkup negara dan antar-negara, lengkap dengan kultur dan regulasi yang mempengaruhi gerak langkah bisnis. Selain itu, kesadaran pada *upstream* dan *downstream* juga sangat mempengaruhi keputusan-keputusan yang berhubungan dengan produksi (*upstream*) dan pemasaran (*downstream*) dapat membawa bisnis ke masa depan yang lebih baik.

Mitos dan realita dalam bisnis internasional seringkali menjadi kabur. Misalnya, situasi politik dan sosial Indonesia yang sarat korupsi dan tingginya angka intoleransi terhadap minoritas. Ini bukanlah iklim yang kondusif untuk berinvestasi dan berbisnis antarnegara.

Indonesia juga termasuk salah satu "negara gagal" menurut *the Fund for Peace*. Uniknya, hal itu tidak menghalangi tingginya investasi asing yang masuk. Faktanya, Indonesia termasuk salah satu dari lima negara G20 yang tumbuh lebih dari 5% dengan PDB sebesar hampir US\$ 1 triliun.

Korelasi antara situasi sosial politik dengan angka pertumbuhan ekonomi tidak bisa disimpulkan secara sederhana. "Uang pelicin" yang merupakan salah satu bentuk korupsi malah kemungkinan merupakan sarana jitu dalam melumasi roda ekonomi. Selain itu, peran media dalam membentuk persepsi stabilitas dan instabilitas politik dan hukum yang disukai para investor dan pebisnis ekspor-impor bisa dikatakan cukup besar.

Lantas tantangan manajer dan pebisnis ekspor-impor yang cukup besar adalah mempertahankan kualitas, selain meningkatkan pesanan di tengah-tengah variabel yang berada di luar kekuasaan mereka. □

Semenjak Dini Menata Bisnis Masa Depan

Ignatius Heruwasto, pakar manajemen dan pemasaran dari Universitas Indonesia, dapat memaklumi langkah PT East West Seed Indonesia (Ewindo) melakukan diversifikasi usaha dengan masuk ke bisnis sayuran dalam kemasan. Pasalnya, ketika suatu perusahaan sudah menguasai pasar yang cukup besar, maka ia perlu terus melakukan ekspansi untuk meningkatkan pendapatan. Apalagi, bisnis yang akan dimasuki itu masih berhubungan dengan bisnis inti. "Bisa dibilang ini strategi dari B to B, sekarang ikut masuk ke B to C," ulasnya.

Menurut dia, sebagai tahap awal, bisnis sayuran kemasan tersebut sebaiknya hanya sebagai pendukung penjualan produk inti. Tujuannya semata agar konsumen mengetahui bahwa produk benih yang dijual Ewindo memang memiliki kualitas dan hasil bagus. "Jadi bisnis baru ini bisa jadi alat *marketing* juga bagi penjualan produk benihnya," katanya.

Nah, karena hanya sebagai bisnis pendukung, Ignatius menyarankan agar Ewindo sebaiknya tidak perlu mengharapkan margin dari penjualan sayuran kemasan. "Kontribusinya sebaiknya jangan terlalu besar, maksimal 10% saja dulu," imbuh dia.

Jika bisnis tersebut sudah mapan di kemudian hari, atau sudah berjalan stabil baik dari sisi operasional maupun pema-

saran, maka Ewindo dapat menjadikannya sebagai sumber pendapatan baru sekaligus memperbesar kontribusi pemasukannya. "Jadi bisnis sayuran dalam kemasan ini bisa menjadi cikal bakal bisnis perusahaan di masa mendatang, alias *future business*," katanya.

Di sisi lain, Ignatius mengkritisi bahwa ada empat varietas yaitu benih jagung, tomat, cabai, dan mentimun yang berkontribusi hingga 20% terhadap penjualan. Padahal, Ewindo memproduksi 170 varietas benih. "Terlalu riskan jika hanya empat produk yang dominan," ucapnya.

Ia mengutip teori *Pereto's Laws* yang menggunakan pola 80-20. Yaitu, 20% dari total produk itu biasanya bisa berkontribusi hingga 80% terhadap total pendapatan, dan bisa juga sebaliknya. "Biasanya itu yang terjadi di suatu bisnis," katanya.

Sedangkan yang terjadi pada Ewindo, keempat produk itu hanya sebagian kecil atau tidak sampai 1% dari total produk yang dijual, tetapi berkontribusi hingga 20% terhadap total pendapatan.

Ia menyarankan perusahaan itu mengurangi jumlah varietas yang tidak terlalu laku di pasaran. Selain membuat kontribusi penjualan produk menjadi lebih proporsional, cara ini dapat menekan biaya produksi menjadi tidak terlalu besar. □