

MEMBANGUN AGROINDUSTRI YANG BERDAYA SAING GLOBAL

Oleh: Ir. Muhammad Said Didu, MSi¹¹

I. KARAKTERISTIK PERSAINGAN GLOBAL

Perusahaan-perusahaan di dunia saat ini berlomba untuk menemukan dan mengembangkan strategi untuk menyongsong berlakunya sistem perdagangan bebas, baik yang bersifat regional, seperti AFTA dan APEC, maupun yang bersifat global, yaitu WTO. Hampir semua menyadari bahwa perusahaan yang memiliki daya saing tinggilah yang akan unggul dalam pasar global.

Untuk mempersiapkan menghadapi persaingan global diperlukan langkah-langkah strategis dan bersifat integratif. Langkah-langkah strategis yang harus dilakukan hendaknya menyangkut semua aspek, yaitu mulai dari pengadaan bahan baku, teknologi, pengembangan SDM, pemasaran dan permoldalan. Langkah-langkah strategis tersebut dilaksanakan dengan tetap mempertahankan ciri khas, serboyan serta visi perusahaan yang telah dikembangkan selama ini.

Dengan strategi demikian, perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja yang meliputi peningkatan omzet, perluasan jaringan distribusi dan daerah pemasaran, peningkatan keunggulan teknologi dan keandalan manajemen serta keunggulan daya saing produk.

Pada dasarnya, tidak ada yang berubah dengan pasar bebas, yang perlu ditekankan adalah bagaimana memasuki pasar regional dan dunia serta bagaimana mengembangkan pasar lokal. Bagi perusahaan Indonesia, untuk menyambut persaingan diperlukan adanya transformasi dari perusahaan Indonesia menjadi perusahaan Internasional (minimal berwawasan internasional), dari kompetitor yang mandiri menjadi perusahaan yang agresif. Untuk mencapai hal tersebut, yang terpenting dilakukan



adalah menempatkan manajer yang memiliki pandangan dan pengalaman internasional.

Pendekatan yang harus digunakan adalah memadukan antara tradisi, teknologi, budaya dan strategi kompetisi dengan terus melakukan perubahan secara permanen serta menstabilkan strategi perusahaan tetapi tidak memaksa untuk merubahnya; karena yang terpenting adalah ada atau tidak ada globalisasi setiap perusahaan harus tetap ingin hidup dan berkembang (survive).

Hal pertama yang harus dilakukan adalah menjajagi dan menembus pasar global (global market). Untuk menembus pasar global, diperlukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) menghasilkan produk berkualitas, (2) konsisten, melalui kontrol proses yang ketat (terutama pengendalian mutu), (3) pendayagunaan teknologi tepat guna, tetap sasaran dan relevan, serta (4) membangun dan mengembangkan jaringan pemasaran yang handal.

Memperluas pasar memerlukan langkah yang hati-hati, untuk itu diper-

lukan upaya untuk menghasilkan produk yang spesifik, harga yang rasional dan jumlah yang mencapai skala ekonomi. Mengembangkan perusahaan jangan sampai hanya tergantung pada pasar yang terbatas, sehingga keinginan untuk memiliki produk yang berkualitas dan biaya yang kompetitif merupakan faktor kunci untuk mendorong semangat dan keinginan untuk memasuki persaingan.

Hal utama yang membuat sukses dalam pasar global adalah merubah strategi dari pandangan ekonomi tertutup ke ekonomi terbuka melalui pengadaan manajer yang berwawasan global dengan kompensasi yang menarik. Hal ini perlu dilaksanakan, karena dalam ekonomi tertutup manajemen akan terus menerus puas dan lupa mengerjakan berbagai

Bagi perusahaan Indonesia, untuk menyambut persaingan diperlukan adanya transformasi dari perusahaan Indonesia menjadi perusahaan Internasional (minimal berwawasan internasional), dari kompetitor yang mandiri menjadi perusahaan yang agresif. Untuk mencapai hal tersebut, yang terpenting dilakukan adalah menempatkan manajer yang memiliki pandangan dan pengalaman internasional.

¹¹ Direktur Teknologi Agroindustri BPPT

pekerjaan, seperti perusahaan tidak menjual, tetapi konsumenlah yang membeli, akhirnya lupa bagaimana cara menjual dan lupa dimana pasar **produk**, struktur perusahaan akan terlupakan dan dampak paling utama adalah manager akan menjadi tumpul.

Strategi perusahaan dalam pemasaran adalah berupaya agar perusahaan dapat dekat dan selanjutnya menyatu dengan konsumen dan terus menerus mendengarkan kebutuhan mereka. Sangat jauh berbeda dengan pasar yang **tertutup** dimana konsumen sudah tetap. Hal-hal yang perlu direvaluasi dalam menerapkan strategi ini adalah kultur dan struktur pasar, sedangkan yang tetap hanyalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Untuk memenuhi keinginan konsumen tersebut, prinsip yang tetap dipegang adalah bahwa kemampuan keuangan perusahaan sangat berfluktuasi dan teknologi berubah dengan cepat.

Hubungan kerja yang harus diubah adalah merubah loyalitas staf dari loyal kepada pemimpin menjadi loyal ke konsumen melalui perubahan pola hubungan kerja secara individual menjadi "team work" dalam iklim yang mengutamakan konsumen. Selain itu pola pikir pekerja dirubah dari pola pikir tertutup pada kelompok ke iklim persaingan terbuka. Permasalahan perusahaan hendaknya dibahas secara transparan oleh seluruh staf yang terlibat dalam suatu program. Untuk memacu karyawan, diupayakan adanya pendekatan untuk memenuhi kebutuhan fisik dan non-fisik.

Untuk memper-luas pasar dan mening-katkan daya saing di pasar global, strategi yang dilakukan adalah membangun joint venture dengan rnemanfaat teknologi terbaik, mendekati pasar, memproduksi produk untuk pasar lokal dan ekspor. Selain itu, juga diperlukan adanya aliansi dengan perusahaan lain untuk mengiimpor produk yang mendukung pemasaran produk yang dihasilkan di pasar lokal.

Secara makro, untuk menyongsong berlakunya pasar global. perusahaan membutuhkan ekonorni negara yang sehat agar daya beli masyarakat

meningkat. Dalam pasar bebas, kekuatan daya saing pasar dunia lebih menentukan dari pada kebijaksanaan pemerintah. Seluruh manajer harus dapat merespon dengan cepat dan efisien untuk menyambut persaingan perusahaannya. Berbagai hal yang menyebabkan daya saing agroindustri kita rendah adalah tingginya bunga, tidak ada pinjaman jangka panjang, dan Indonesia dimasukkan negara dengan resiko tinggi dan nilai tukar rupiah yang masih sangat rentan terhadap isu-isu politik.

II. GLOBALISASI DAN PENGARUHNYA

Strategi global merupakan pemikiran integratif yang menyangkut seluruh aspek bisnis, meliputi bahan baku (supply), produksi, pasar dan iklim persaingan. Prinsip yang harus dianut dalam menyusun strategi untuk memasuki pasar global adalah berdasarkan pola pikir strategi global dan bukan strategi **Inter-**nasional. Pemikiran global adalah hal yang sangat penting untuk perusahaan saat ini, bukan didasarkan pada upaya untuk beroperasi secara internasional.

Perusahaan hendaknya mengartikan globalisasi sebagai proses transformasi usaha yang menyangkut berbagai hal, yaitu (1) penyesuaian strategi, (2) perekayasaan ulang (reengineering) organisasi, (2) penyesuaian pandangan dan pola pikir, (4)menjajagi partner baru, dan (5) membuka dinding pembatas area operasi perusahaan, serta (5) transformasi dari operasi domestik menjadi multinasional dan global.

Perusahaan yang telah atau akan memasuki pasar global hendaknya berusaha untuk menggunakan strategi seperti berikut: (1) menggunakan teknologi manufaktur yang terbaik, (2) standarisasi kualitas SDM untuk memudahkan transfer SDM dan promosi yang berprinsip secara global, namun diadaptasikan dengan kondisi lokal, (3) peningkatan kualitas dan standarisasi produk, (4) rasionalisasi skala produksi untuk mencapai skala ekonomi pada tingkat global, serta (5) penanganan produk berdasarkan country-by-country basis.

Dalam era globalisasi, konsumen akan

Perusahaan yang telah atau akan memasuki pasar global hendaknya berusaha untuk menggunakan strategi seperti berikut: (1) menggunakan teknologi rnanufaktur yang terbaik, (2) standarisasi kualitas SDM untuk memudahkan transfer SDM dan promosi yang berprinsip secara global, namun diadaptasikan dengan kondisi lokal, (3) peningkatan kualitas dan standarisasi produk, (4) rasionalisasi skala produksi untuk rnencapai skala ekonomi pada tingkat global, serta (5) penanganan produk berdasarkan *country-by-country* basis.

memiliki akses ke pemasok terbaik di dunia karena lancarnya komunikasi dan transportasi. Operasi secara lokal hanya akan berlaku untuk pabrik dan distribusi. Jaringan distribusi lokal harus memiliki jaringan yang spesifik dan berhubungan dalam suatu negara. Globalisasi akan memacu terbentuknya aliansi dan partnership (kemitraan) untuk memadukan teknologi dan mengembangkan akses pasar secara cepat dan membangkitkan pasar. Pesaing global pada masa akan datang memiliki karakteristik yaitu peran birokrasi yang makin berkurang dan lebih komunikatif.

Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan di Eropa dalam menyambut globalisasi adalah membangun perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang kecil menggunakan teknologi tinggi dan dioperasikan melalui partner yang bekerja secara Net-work. Prinsip yang dipergunakan adalah globalisasi konsumen dengan sistem distribusi secara lokal.

III. TANTANGAN DAN PELUANG AGROINDUSTRI INDONESIA

Pengembangan agroindustri Indonesia hendaknya didasarkan pada upaya untuk mengembangkan keunggulan komparatif yang dimiliki menjadi keunggulan kompetitif melalui perpaduan keunggulan yang ada dengan keunggulan yang diadopsi dari luar negeri. Perpaduan yang dilakukan meliputi aspek teknologi, tradisi, budaya, organisasi, strategi, program, siasat dan SDM dalam menyambut persaingan pasar bebas. Strategi yang didasarkan atas perpaduan keunggulan tersebut dilakukan berdasarkan pemanfaatan keunggulan masing-masing tanpa menghilangkan ciri khas ke-Indonesiannya.

Pengembangan agroindustri di Indonesia saat ini sebagian besar masih bertumpu pada pemanfaatan keunggulan komparatif dengan menitikberatkan pemasaran produknya pada pasar lokal. Walaupun terdapat berbagai komoditas seperti kopi, teh, coklat, karet, tembakau dan kelapa sawit serta produk hasil hutan yang tetap mengglobal, tetapi bukan telah menembus pasar global, bahkan daya

saingnya semakin menurun. Kopi misalnya, tidak mampu menyaingi kopi produksi Brazil, demikian juga kelapa sawit yang tidak mampu menyaingi produksi kelapa sawit Malaysia.

Strategi pemasaran yang bertumpu pada pasar lokal, memang dapat dimaklumi karena potensi pasar lokal Indonesia dengan jumlah penduduk yang besar (\pm 200 juta jiwa) merupakan sutau daya tarik yang magnitudenya sangat besar. Namun strategi demikian, agroindustri yang dikembangkan menjadi sangat rentan terhadap berlakunya pasar bebas, baik AFTA, APEC maupun WTO. Walaupun dalam perundingan WTO pada bulan Desember 1996 belum disepakati berbagai aturan untuk komoditas pertanian, namun tidak berarti bahwa Indonesia akan tetap aman dari keinginan negara-negara yang daya saing produk petaniannya lebih tinggi dari daya saing produk pertanian Indonesia untuk memasuki pasar Indonesia. Selain itu perlu makin disadari bahwa salah satu andalan perekonomian Indonesia berasal dari komoditas pertanian perlu semakin dipacu kemampuan daya saing dan peningkatan nilai tambahnya melalui pembangunan agroindustri yang handal.

Rendahnya daya saing produk agroindustri Indonesia serta rendahnya nilai tambah produk pertanian sudah disadari oleh para pengambil keputusan. Hal ini terlihat dari upaya untuk memasukkan berbagai jenis komoditas pertanian ke dalam pasal-pasal pengecualian dalam perundingan AFTA dan GATT/WTO. Namun langkah-langkah strategis pengusaha untuk menyambut atau memasuki pasar global belum terlihat secara matang. Secara ekonomi mikro mempertahankan pasar lokal memang sudah memadai, namun dari segi ekonomi makro hal tersebut sangat tidak me-

nguntungkan. Pengusaha Indonesia, termasuk pengusaha yang bergerak dalam bidang agroindustri sebagian besar belum mantap dengan bisnis intinya (core business). Kalaupun ada bisnis inti yang dikembangkan hanyalah yang bertumpu pada pasar atau bahan baku lokal dengan teknologi yang sebagian besar masih tergantung dari luar negeri. Bisnis inti yang dikembangkan dengan strategi demikian daya

Pembentukan bisnis inti untuk mengembangkan core competency umumnya dilakukan secara horizontal bahkan tidak sedikit perusahaan yang bergerak dalam agroindustri mengembangkan perusahaannya ke bidang lain yang tidak ada hubungannya sama sekali dengan bisnis intinya. Untuk memasuki pasar global kombinasi pengembangan secara vertikal dan horizontal akan lebih mampu meningkatkan daya saing perusahaan berlandaskan core competency yang dikembangkan.

saing globalnya sangat rentan terhadap perubahan.

Pembentukan bisnis inti untuk mengembangkan *core competency* umumnya dilakukan secara horizontal bahkan tidak sedikit perusahaan yang bergerak dalam agroindustri mengembangkan perusahaannya ke bidang lain yang tidak ada hubungannya sama sekali dengan bisnis intinya. Untuk memasuki pasar global kombinasi pengembangan secara vertikal dan horizontal akan lebih mampu meningkatkan daya saing perusahaan berlandaskan *core competency* yang dikembangkan.

Strategi untuk membangun *core competency* perusahaan berdasarkan strategi kombinasi tersebut telah dilakukan oleh kelompok Salim Group untuk industri pangan melalui PT Indofood Sukses Makmur. Langkah awal yang dilakukan mengakuisisi perusahaan baik internal maupun melalui pembelian perusahaan yang terkait dan selanjutnya membentuk *holding company*. Kegiatan *holding company* dititikberatkan pada kegiatan-kegiatan yang strategis, sedangkan perusahaan-perusahaan melakukan langkah-langkah untuk semakin meningkatkan daya saingnya pada berbagai aspek. Dalam bidang pemasaran, Indofood membangun perusahaan distribusi, bahkan pembukaan retailer yang langsung berhubungan dengan pelayanan pada konsumen.

Namun demikian, masih perlu dipertanyakan apakah penguasaan pasar mie instan sebanyak 90% di pasar lokal bukan karena monopoli bahan baku terigu atau kenapa bahan baku yang digunakan sebagian besar masih diimpor. Demikian juga halnya kenapa Indofood belum berupaya untuk memasuki pasar global berdasarkan keunggulan yang telah dimiliki.

Pengembangan industri pulp oleh kelompok Sinar Mas Group, yang dapat dimasukkan sebagai produsen pulp terbesar di dunia yang dapat dikatakan

telah mampu menembus pasar global. Keunggulan Sinar Mas untuk produk pulp dan kertas tidak terlepas dari pemanfaatan keunggulan komparatif yang dimiliki Indonesia berupa ketersediaan bahan baku kayu yang cukup besar di Indonesia. Keunggulan komparatif berupa

hutan tidak terlalu aman untuk masa yang akan datang karena semakin besarnya tuntutan masyarakat dunia akan kelestarian lingkungan

hidup. Upaya untuk mempertahankan keunggulan komparatif yang dapat dikembangkan menjadi keunggulan kompetitif dapat dilakukan dengan membangun agroindustri berbasis bahan baku kayu secara terintegrasi, mulai dari pembibitan, budidaya dan pengembangan teknologi pengolahan.

Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang agroindustri sangat lamban untuk mengantisipasi berlakunya pasar bebas. Hal ini terlihat dari langkah-langkah yang dilakukan yang masih tetap bertumpu pada produk tradisional yang diekspor dalam bentuk bahan baku atau bahan

setengah jadi. Sementara komoditas pertanian yang dihasilkan dari pertanian rakyat memerlukan berbagai perbaikan (kualitas, produktivitas, kontinuitas dan keseragaman) untuk dapat mendorong berkembangnya agroindustri yang berdaya saing global. Langkah Menteri Negara Pendayagunaan BUMN untuk membentuk *holding company* yang terkait dengan agroindustri merupakan langkah awal yang cukup baik dalam menyambut globalisasi.

IV. STRATEGI BEKSAING DI PASAR GLOBAL

Untuk menentukan strategi dalam persaingan, berbagai variabel yang perlu terus dikaji kinerjanya adalah : posisi produk, penyalur/distribusi, sistem pemasaran dan penjualan, operasi/proses,



kemampuan penelitian dan rekayasa, biaya produksi dan kemampuan keuangan, bentuk organisasi dan manajerial, serta portofolio perusahaan. Dari analisis variabel tersebut dapat ditentukan tingkat kemampuan perusahaan yang meliputi: (1) kemampuan inti (core competency), (2) kemampuan untuk tumbuh, (3) kemampuan cepat tanggap, (4) kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan dan (5) kemampuan untuk bertahan.

Dengan mengetahui tingkat kemampuan tersebut, maka perusahaan dapat melakukan gerakan-gerakan untuk bersaing, berupa: (1) gerakan untuk bekerja sama (*kooperatif*), (2) gerakan mengancam (*ofensif*) dan/atau (3) gerakan untuk bertahan (*defensif*). Strategi bersaing yang dapat dilakukan meliputi: (1) spesialisasi, (2) identifikasi merek, (3) saluran distribusi, (4) keandalan teknologi, (5) keandalan mutu produk, (6) integrasi vertikal, (7) kemampuan pelayanan kepada konsumen, (8) hubungan dengan mitra usaha, serta (9) tingkat hubungan dengan pemerintah (dalam dan luar negeri).

Dalam menyambut globalisasi, yang penting dilakukan adalah bagaimana membangun dan bersaing dalam industri global. Para peserta pesaing dipasar-pasar nasional atau geografis yang besar pada dasarnya dipengaruhi oleh posisinya di dunia secara keseluruhan. Perusahaan dapat berperan dalam pasar global melalui 3 (tiga) mekanisme dasar, yaitu: (1) lisensi, (2) ekspor dan (3) investasi langsung ke luar negeri.

Hal-hal yang dapat dipacu untuk meningkatkan keuntungan bersaing ditingkat global adalah: (1) keunggulan komparatif konvensional, (2) skala ekonomi, (3) diferensiasi produk, (4) informasi pasar dan (5) teknologi.

Sedangkan rintangan utama yang kemungkinan akan dihadapi dalam memasuki pasar global, meliputi: (1) peningkatan biaya langsung, (2) manajerial, (3) peraturan pemerintah dan (4) sumber daya.

Rintangan peningkatan biaya meliputi biaya transportasi, perbedaan kebutuhan produk, saluran distribusi, armada wira niaga, perbaikan lokal, kepekaan terhadap waktu senggang, segmentasi pasar dan keadaan permintaan dunia, sedangkan rintangan manajerial meliputi: tugas pemasaran yang berlainan,

pelayanan lokal dan teknologi yang berubah dengan cepat.

Hal-hal yang semakin mendorong perusahaan ke arah global, yaitu: (1) meningkatnya skala ekonomi sebagai dampak perkembangan teknologi, (2) menurunnya biaya pengangkutan dan penyiapan, (3) rasionalisasi atau perubahan saluran distribusi, (4) berubahnya biaya faktor produksi, (5) situasi sosial ekonomi dan (6) berkurangnya kendala dari pemerintah. Selain itu, proses globalisasi industri juga sangat dirangsang oleh inovasi strategis perusahaannya. Berbagai inovasi strategis perusahaan yang memacu proses globalisasi meliputi: (1) penemuan produk-produk baru, (2) segmentasi pasar, (3) berkurangnya biaya penyesuaian produk, (4) perubahan desain yang lebih cepat, (5)

semakin medahnya melakukan integrasi produk, dan (6) semakin mudahnya menyelesaikan kendala birokrasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka strategi yang dapat dilaksanakan dalam membangun agroindustri yang mengglobal, adalah: (1) membangun industri dengan lini yang luas, atau (2) membangun industri dengan segmen tertentu dengan fokus global, atau (3) membangun industri sesuai dengan kebutuhan nasional, atau (4) memanfaatkan proteksi pemerintah tertentu.

Namun pendekatan yang makin lazim digunakan adalah koalisi trans-nasional, yaitu kerjasama antara perusahaan dari negara asal yang berbeda-beda dalam suatu industri. Strategi demikian dapat digunakan untuk mengembangkan agroindustri di Indonesia, mengingat bahwa kelemahan utama kita adalah kurangnya SDM yang berkualitas dan berketerampilan tinggi.

Kecenderungan-kecenderungan yang mempengaruhi persaingan dunia, meliputi berkurangnya perbedaan antar negara, kebijakan industri yang lebih agresif, kesadaran dan perlindungan nasional terhadap kekayaan yang penting, arus teknologi yang lebih bebas, kebangkitan pasar skala besar yang baru dan persaingan dari NIC's (New Industrial Countries).

Seperti diketahui, bahwa hambatan utama yang dihadapi untuk mengembangkan agroindustri adalah masih rendahnya kualitas SDM dan langkanya

Strategi yang dapat dilaksanakan dalam membangun agroindustri yang mengglobal, adalah: (1) membangun industri dengan lini yang luas, atau (2) membangun industri dengan segmen tertentu dengan fokus global, atau (3) membangun industri sesuai dengan kebutuhan nasional, atau (4) memanfaatkan proteksi pemerintah tertentu.

teknologi, maka pada tahap awal, agroindustri yang dibangun atau disiapkan untuk memasuki persaingan global sebaiknya agroindustri yang tidak memiliki karakteristik berupa : (1) teknologi yang berubah cepat yang dapat dirahasiakan, (2) tenaga kerja yang sangat terampil, (3) kepekaan terhadap waktu senggang, (4) distribusi dan pelayanan yang rumit, dan (5) tugas penjualan yang bersifat teknis dan rumit.

Namun disadari bahwa agroindustri yang memiliki karakteristik seperti disebutkan di atas yang memiliki daya tahan terhadap gempuran dari pesaing baru. Untuk itu, maka secara bertahap agroindustri yang dikembangkan harus diarahkan untuk dapat memiliki karakteristik sebagaimana diuraikan di atas melalui berbagai transformasi, baik teknologi, SDM, organisasi maupun pemasaran.

V. KESIMPULAN

Transformasi perusahaan dari suatu perusahaan lokal yang mandiri menjadi suatu perusahaan berdaya saing global memerlukan langkah-langkah berupa bagaimana mengantisipasi persaingan diantara perusahaan yang ada, bagaimana meningkatkan kekuatan tawar menawar dengan pembeli dan pemasok, bagaimana mengantisipasi ancaman produk atau jasa pengganti, dan bagaimana mengantisipasi ancaman masuknya pendatang baru.

Strategi bersaing dikembangkan secara sistematis dengan mengembangkan kekuatan-kekuatan perusahaan, seiring dengan upaya untuk semakin mengurangi kelemahan perusahaan yang didukung oleh pengembangan nilai-nilai yang dianut oleh para eksekutif kunci dalam membawa nilai-nilai global dalam perusahaannya. Selain itu secara terus menerus mengantisipasi faktor eksternal perusahaan baik berupa ancaman dan peluang (ekonomi dan teknologi) maupun perkembangan kebutuhan konsumen/masyarakat.

Transformasi agroindustri yang mandiri, agroindustri yang berdaya saing global merupakan langkah yang sangat strategis, selain karena agroindustri diharapkan menjadi salah satu andalan untuk memperoleh devisa, juga dengan berkembangnya agroindustri diharapkan akan

memberikan dampak terhadap peningkatan pendapatan petani.

Agroindustri yang kuat adalah agroindustri yang dibangun dan dikembangkan berdasarkan strategi yang dilakukan secara terintegrasi pada sistem agribisnis, mulai dari tahap pembibitan, tahap budidaya dan tahap pengolahan serta didukung oleh strategi manajemen yang berwawasan global, namun tetap berpijak pada kultur-kultur lokal.

Pada dasarnya, agroindustri di Indonesia mulai berkembang dengan baik, namun seba-

gian besar mengandalkan pemasarannya pada pasar lokal (local market) sehingga masih memerlukan pembenahan-pembenahan dalam berbagai segi agar dapat ditransformasikan menjadi industri yang berdaya saing global. Hal-hal yang perlu dibenahi antara lain : perluasan jaringan pemasaran dan penjualan serta distribusi, perbaikan teknologi pabrikasi, peningkatan kualitas SDM, peningkatan kemandirian dan daya tawar terhadap pemasok, penyediaan bahan baku, peningkatan kegiatan R & D, peningkatan kemampuan keuangan dan pengendalian serta perluasan pengembangan lini produk. ■

REFERENSI :

Barnevik, P. 1994 Global Strategy : insights from the world's leading thinkers/with a preface. The Harvard Business Review Book Series USA.

Boadly, SP. J.A. Hansman, R.L. Nolan. 1995 Globalization Technology and Competition Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.

Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy. Mc. Millan Publisher Co, Inc.

Porter, M.E. 1993. Competitive Advantage. Mc. Millan Publisher Co. Inc.

Suwarsono. 1996. Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus. upp Apm YKPN. Yogyakarta

Transformasi agroindustri yang mandiri, agroindustri yang berdaya saing global merupakan langkah yang sangat strategis, selain karena agroindustri diharapkan menjadi salah satu andalan untuk memperoleh devisa, juga dengan berkembangnya agroindustri diharapkan akan memberikan dampak terhadap peningkatan pendapatan petani.

