

Manajemen **Pemasaran** Internasional



Dr. Purwoko, S.E., M.M.
Editor: Dr. Eko Suncaka, M.M.

Manajemen Pemasaran Internasional

Dr. Purwoko, S.E., M.M.

Editor

Dr. Eko Suncaka, M.M.

.

Manajemen Pemasaran Internasional

©Dr. Purwoko, S.E., M.M.

Editor: Dr. Eko Suncaka, M.M.

Desain Cover: Abdullah Rasyid Ridha

Tata letak isi: Adityanang Prio Laksono

Cetakan I, 2024

15,5 x 23 cm., viii + 202 hlm

ISBN: 978-623-148-152-8

SULUR PUSTAKA

(Anggota IKAPI No.169/DIY/2023)

Jl. Jogja-Solo Km.14 Candisari RT.01/22

Tirtomartani, Kalasan, Sleman, Yogyakarta

sulurpustaka@gmail.com

CV. TRIPE KONSULTAN

JOURNAL CORNER AND PUBLISHING

Jl. R. Fatah, No.50, Bakung, Sidamulya, RT.3/4,

Sidamulya, Wanareja, Cilacap

Phone: 0812-1526-3928

<https://jcopublishing.com>

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku

tanpa izin tertulis dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan rasa syukur yang sangat besar kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, buku yang berjudul “Manajemen Pemasaran Internasional “ ini berhasil diselesaikan.

Manajemen pemasaran internasional melibatkan strategi dan taktik yang disesuaikan untuk beroperasi di pasar global yang kompleks dan beragam. Ini melampaui batas-batas domestik, mempertimbangkan perbedaan budaya, hukum, ekonomi, dan politik antar negara. Perusahaan yang terlibat dalam pemasaran internasional harus mampu mengidentifikasi peluang pasar baru, mengelola risiko, dan mengadaptasi produk serta strategi pemasaran mereka sesuai dengan preferensi lokal dan kebutuhan konsumen di berbagai belahan dunia.

Pentingnya manajemen pemasaran internasional terletak pada kemampuannya untuk mengintegrasikan

aspek-aspek global dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi pemasaran. Ini mencakup pemilihan pasar target yang tepat, penggunaan saluran distribusi yang efektif, penyesuaian harga yang kompetitif, dan promosi yang mempertimbangkan konteks budaya dan bahasa setempat. Dengan manajemen yang baik, perusahaan dapat memanfaatkan peluang global dengan efisien sambil meminimalkan risiko yang terkait dengan tantangan geopolitik dan ekonomi yang berubah-ubah di seluruh dunia.

Penulis juga ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga karya ini dapat hadir di hadapan para pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi positif dalam pengembangan ilmu pengetahuan di Indonesia, khususnya dalam konteks manajemen pemasaran.

Yogyakarta, Juli 2024

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI..... | v |
| BAB I PEMASARAN INTERNASIONAL..... | 1 |
| A. Pengertian Pemasaran Internasional | 2 |
| B. Terciptanya Pemasaran Internasional | 7 |
| C. Jenis-Jenis Pemasaran Internasional | 15 |
| D. Syarat-Syarat Pamasaran Internasional..... | 20 |
| BAB II SEGMENTASI, PENETAPAN TARGET DAN POSITIONING DI PASAR INTERNASIONAL | 25 |
| A. Pengertian Segmentasi Pasar | 26 |
| B. Pendekatan Segmentasi Pasar | 29 |
| C. Penetapan Target Segmen Pasar Internasional..... | 32 |
| D. Kriteria Penetapan Target Segmen Pasar | 36 |
| E. Keputusan Pasar Produk | 39 |
| F. Pilihan Strategi Target Pasar Internasional | 42 |
| G. Positioning | 44 |
| H. Strategi-Strategi Positioning..... | 45 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| BAB III CARA BERSAING DI PASAR INTERNASIONAL | 51 |
| A. Keunggulan Bersaing..... | 52 |
| B. Analisis Pesaing dan Persaingan..... | 55 |
| C. Persaingan Global dan Keunggulan Bersaing Nasional | 60 |
| D. Konsep Bradley..... | 66 |
| E. Membangun Keunggulan Bersaing | 70 |
| BAB IV STRATEGI MASUK KE PASAR INTERNASIONAL..... | 77 |
| A. Pilihan-Pilihan Strategi Masuk Pasar Internasional | 78 |
| B. Kriteria Untuk Memutuskan Strategi Masuk yang Tepat | 80 |
| C. Mengekspor | 83 |
| D. Lisensi dan Waralaba | 93 |
| E. Contract Manufacturing..... | 96 |
| F. Joint Venture | 98 |
| G. Foreign Direct Investment (FDI) | 99 |
| BAB V MENGELOLA PRODUK DI PASAR INTERNASIONAL..... | 103 |
| A. Manajemen Produk..... | 104 |
| B. Penggolongan Produk | 105 |
| C. Hal-Hal yang Perlu Dipertimbangkan Dalam Menentukan Strategi..... | 106 |
| D. Strategi Lini Produk Internasional | 113 |
| E. Pengembangan dan Peluncuran Produk Baru..... | 114 |
| BAB VI MENGELOLA HARGA DI PASAR INTERNASIONAL..... | 127 |
| A. Pengertian Transshipment | 128 |
| B. Peran/Fungsi Harga Dalam Pemasaran | 131 |
| C. Pendekatan Cost-Based dan Market-Based | 132 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| D. Sasaran Penetapan Harga Global | 133 |
| E. Strategi Penetapan Harga Internasional..... | 134 |
| BAB VII MENGELOLA DISTRIBUSI DI PASAR | |
| INTERNASIONAL..... | 137 |
| A. Sasaran Distribusi Internasional/Global..... | 138 |
| B. Strategi Distribusi Internasional..... | 142 |
| C. Logistik Pemasaran Internasional..... | 149 |
| D. Zona-Zona Perdagangan Bebas | 154 |
| BAB IX LINGKUNGAN PEMASARAN INTERNASIONAL | 157 |
| A. Lingkungan Politik Dalam Pemasaran Internasional | 158 |
| B. Lingkungan Hukum Dalam Pemasaran Internasional..... | 161 |
| C. Lingkungan Informasi dan Teknologi Dalam Pemasaran Inter- nasional..... | 163 |
| BAB X KERJASAMA INTERNASIONAL..... | 167 |
| A. Pengertian Kerjasama Internasional | 168 |
| B. Berbagai Organisasi Bisnis Internasional..... | 172 |
| BAB XI DAMPAK PEMASARAN INTERNASIONAL | 177 |
| A. Dampak Positif Akibat Pemasaran Internasional | 178 |
| B. Dampak Negatif Akibat Pemasaran Internasional..... | 182 |
| BAB XII PENUTUP | 187 |
| DAFTAR PUSTAKA | 193 |
| PROFIL PENULIS..... | 201 |

BAB I

PEMASARAN INTERNASIONAL

A. Pengertian Pemasaran Internasional

Menurut Cateora dan Graham (2002), pemasaran internasional adalah pelaksanaan aktivitas bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan, dan mengarahkan aliran barang dan jasa perusahaan kepada konsumen atau pengguna di lebih dari satu negara untuk mendapatkan keuntungan.

Sedangkan menurut Kotabe dan Helsen (2004), pemasaran global merujuk pada aktivitas perusahaan yang menekankan pada:

1. Upaya standardisasi program pemasaran lintas negara yang berbeda, khususnya terkait penawaran produk, bauran promosi, harga, dan struktur saluran. Upaya ini meningkatkan peluang transfer produk, merek, dan ide antar anak perusahaan serta membantu menghadapi kemunculan pelanggan global.
2. Koordinasi lintas pasar, yaitu pengurangan inefisiensi biaya dan duplikasi usaha di antara anak perusahaan nasional dan regional mereka.
3. Integrasi global, yaitu berpartisipasi di banyak pasar dunia utama untuk meningkatkan kemampuan bersaing dan integrasi efektif dari kampanye bersaing perusahaan lintas pasar dengan kemampuan mensubsidi operasi

di beberapa pasar menggunakan sumber daya yang dihasilkan di pasar lain serta merespons serangan persaingan di satu pasar dengan serangan balik di pasar lain.

Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa baik pemasaran internasional maupun pemasaran global melayani lebih dari satu pasar negara. Perbedaan mendasar antara pemasaran internasional dan pemasaran global terletak pada tiga penekanan yang dilakukan oleh pemasaran global tetapi tidak dilakukan oleh pemasaran internasional.

Pemasaran internasional adalah kinerja kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan, dan mengarahkan aliran barang dan jasa dari perusahaan kepada konsumen atau pengguna di lebih dari satu negara dengan tujuan memperoleh keuntungan. Dalam konteks globalisasi, pemasaran internasional menjadi semakin penting karena perusahaan mencari peluang pertumbuhan di luar pasar domestik mereka. Hal ini melibatkan penyesuaian strategi pemasaran untuk memenuhi berbagai peraturan, preferensi budaya, dan kondisi pasar yang berbeda di setiap negara.

Penelitian pasar internasional merupakan langkah awal yang sangat penting dalam pemasaran internasional.

Ini melibatkan pengumpulan dan analisis data mengenai kebutuhan, preferensi, dan perilaku konsumen di berbagai negara. Penelitian ini membantu perusahaan memahami dinamika pasar lokal, termasuk ukuran pasar, tren pertumbuhan, dan segmen konsumen yang potensial. Dengan informasi ini, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik mengenai produk mana yang akan diperkenalkan dan bagaimana cara memasarkan produk tersebut di pasar yang berbeda.

Strategi produk dalam pemasaran internasional sering kali membutuhkan penyesuaian agar sesuai dengan selera lokal, regulasi, dan standar kualitas di setiap negara. Ini bisa mencakup perubahan desain, fitur, atau fungsi produk untuk memenuhi harapan konsumen setempat. Penyesuaian ini penting untuk memastikan produk diterima dengan baik di pasar internasional dan dapat bersaing dengan produk lokal. Selain itu, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti merek, kemasan, dan layanan purna jual yang sesuai dengan pasar target.

Penetapan harga merupakan elemen kunci lain dalam pemasaran internasional. Perusahaan harus menetapkan harga yang kompetitif dan sesuai dengan daya beli konsumen di setiap negara, sambil mempertimbangkan faktor-faktor seperti biaya produksi, tarif, pajak impor, dan fluktuasi mata

uang. Penetapan harga yang tepat sangat penting untuk memastikan produk tetap menarik bagi konsumen dan tetap menguntungkan bagi perusahaan. Selain itu, perusahaan perlu mempertimbangkan strategi penetapan harga yang berbeda, seperti diskriminasi harga atau penetapan harga penetrasi, tergantung pada tujuan pasar mereka.

Promosi dalam pemasaran internasional memerlukan pendekatan yang disesuaikan dengan budaya lokal. Kampanye promosi harus dirancang untuk menarik perhatian dan resonansi dengan konsumen di setiap negara target. Ini mencakup penggunaan media lokal, penyesuaian pesan iklan, dan pemanfaatan strategi promosi yang sesuai dengan kebiasaan dan preferensi konsumen setempat. Misalnya, iklan yang efektif di satu negara mungkin tidak efektif di negara lain karena perbedaan budaya dan nilai.

Distribusi merupakan aspek penting lainnya dari pemasaran internasional. Perusahaan perlu mengelola saluran distribusi untuk memastikan produk mereka dapat mencapai konsumen di berbagai negara dengan efisien. Ini melibatkan kerjasama dengan distributor lokal, pengecer, atau bahkan penjualan langsung melalui platform online. Memilih saluran distribusi yang tepat sangat penting untuk memastikan produk tersedia di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dalam kondisi yang baik.

Kepatuhan terhadap regulasi lokal merupakan tantangan penting dalam pemasaran internasional. Setiap negara memiliki hukum dan regulasi yang berbeda terkait dengan keamanan produk, pelabelan, standar kualitas, dan praktik bisnis. Perusahaan harus memastikan bahwa semua kegiatan pemasaran dan produk mereka mematuhi hukum dan regulasi di setiap negara target. Ketidakpatuhan dapat mengakibatkan sanksi hukum, denda, atau bahkan larangan penjualan produk di pasar tersebut.

Kesuksesan dalam pemasaran internasional membutuhkan pemahaman mendalam tentang dinamika pasar global dan lokal, serta fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi pemasaran sesuai dengan kondisi pasar yang berbeda. Ini sering kali membutuhkan investasi besar dalam penelitian dan pengembangan, serta kolaborasi yang kuat dengan mitra lokal. Perusahaan yang berhasil dalam pemasaran internasional adalah mereka yang mampu mengenali peluang, mengelola risiko, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar global.

Pemasaran internasional adalah proses pengiriman barang atau jasa dari produsen ke konsumen di berbagai negara, baik secara bilateral maupun multilateral. Biasanya, produk yang diperdagangkan adalah produk fisik. Pemasaran internasional juga mencakup aktivitas pemasaran atau

penerapan bauran pemasaran antarnegara dengan tujuan memuaskan konsumen, baik dalam konteks bilateral maupun multilateral, dan mencakup produk fisik maupun non-fisik.

Pemasaran internasional dapat diartikan sebagai penerapan strategi pemasaran secara internasional antarnegara, dengan menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul. Berjalannya pemasaran internasional menunjukkan adanya hubungan internasional yang baik, baik secara bilateral maupun multilateral.

Istilah klasik pemasaran internasional sering disebut sebagai “perdagangan internasional,” dan belakangan ini, lebih dikenal dengan istilah “pemasaran global.”

B. Terciptanya Pemasaran Internasional

Pemasaran internasional tercipta sebagai respons terhadap berbagai faktor yang mendorong perusahaan untuk melampaui batasan pasar domestik dan mengeksplorasi peluang di pasar global. Salah satu faktor utama adalah kejenuhan pasar domestik. Ketika penjualan di pasar domestik mencapai titik maksimal dan tidak ada ruang lagi untuk pertumbuhan, perusahaan mencari peluang baru di pasar internasional untuk terus berkembang dan meningkatkan pendapatan. Kejenuhan ini mendorong

perusahaan untuk mengeksplorasi pasar luar negeri yang belum terjamah.

Kesempatan ekspansi juga memainkan peran penting dalam terciptanya pemasaran internasional. Pasar internasional menawarkan peluang bagi perusahaan untuk memperluas jangkauan produk dan jasanya ke audiens yang lebih luas. Dengan masuk ke pasar baru, perusahaan dapat memanfaatkan permintaan yang belum terpenuhi di negara lain dan meningkatkan basis konsumennya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan profitabilitas dan daya saing perusahaan.

Hubungan diplomatik antara negara-negara juga memfasilitasi pemasaran internasional. Aspek politik dan hubungan diplomatik yang baik antara negara-negara membuka jalan bagi perdagangan internasional. Perjanjian perdagangan, kebijakan tarif yang menguntungkan, dan kerjasama bilateral atau multilateral antara pemerintah dapat mengurangi hambatan perdagangan dan memudahkan akses ke pasar internasional, sehingga memotivasi perusahaan untuk beroperasi secara global.

Dalam perkembangannya, ekonomi global yang dinamis turut mendorong pemasaran internasional. Hubungan simultan antara pendapatan negara yang ditimbulkan oleh ekspor dan impor sangat mempengaruhi pertumbuhan

ekonomi. Ketika ekspor dan impor meningkat, pendapatan negara mengalami surplus, yang kemudian dapat diinvestasikan kembali untuk memperkuat ekonomi. Sebaliknya, jika ekspor dan impor menurun, pendapatan negara juga akan menurun, yang dapat memicu resesi ekonomi.

Diversifikasi risiko merupakan alasan lain di balik terciptanya pemasaran internasional. Dengan memasarkan produk di berbagai negara, perusahaan dapat menyebarkan risiko bisnisnya. Jika terjadi penurunan ekonomi atau masalah politik di satu negara, perusahaan masih dapat mengandalkan pendapatan dari negara lain, sehingga dampak negatif pada bisnis mereka dapat diminimalkan.

Kemajuan teknologi, khususnya dalam bidang komunikasi dan transportasi, telah mempermudah perusahaan untuk mengakses pasar internasional. Teknologi memungkinkan perusahaan untuk mempromosikan produk mereka secara global, mengelola rantai pasokan dengan lebih efisien, dan berkomunikasi dengan konsumen di berbagai negara. Ini semua membuat pemasaran internasional lebih praktis dan efektif.

Keunggulan kompetitif juga mendorong perusahaan untuk terlibat dalam pemasaran internasional. Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan cepat dan menawarkan

produk yang sesuai dengan preferensi lokal di berbagai negara dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Melalui pemasaran internasional, perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan mereka untuk bersaing di pasar global, meningkatkan reputasi merek, dan menarik lebih banyak konsumen.

Aspek sosial budaya merupakan faktor lain yang mempengaruhi pemasaran internasional. Perusahaan harus memahami dan menghormati perbedaan budaya di pasar internasional untuk menyesuaikan strategi pemasaran mereka. Penyesuaian ini penting untuk menarik konsumen lokal dan memastikan produk diterima dengan baik. Memahami budaya lokal dapat membantu perusahaan menghindari kesalahan pemasaran dan membangun hubungan yang lebih baik dengan konsumen.

Dukungan dari kebijakan pemerintah juga penting dalam mendorong pemasaran internasional. Pemerintah seringkali mendorong perusahaan untuk terlibat dalam perdagangan internasional melalui insentif, perjanjian perdagangan bebas, dan kebijakan yang mendukung ekspor. Dukungan ini membantu perusahaan mengatasi hambatan yang mungkin mereka hadapi saat memasuki pasar internasional, seperti regulasi yang ketat atau tarif tinggi.

Faktor alam dan sumber daya juga memainkan peran penting dalam terciptanya pemasaran internasional. Ketersediaan sumber daya alam, tenaga kerja, dan kondisi geografis yang berbeda di setiap negara dapat mempengaruhi keputusan perusahaan untuk beroperasi secara internasional. Misalnya, perusahaan mungkin mencari bahan baku atau tenaga kerja yang lebih murah di negara lain untuk mengurangi biaya produksi dan meningkatkan efisiensi. Dengan memanfaatkan faktor-faktor ini, perusahaan dapat berhasil dalam pemasaran internasional dan memanfaatkan peluang yang ada di pasar global.

Kejenuhan ini terjadi karena penjualan di pasar domestik telah mencapai titik maksimal, sehingga perusahaan berusaha memanfaatkan peluang yang ada untuk pertumbuhan dan ekspansi. Aspek politik memunculkan hubungan diplomatik yang mendorong terjadinya pemasaran internasional. Dalam perkembangannya, ekonomi dipengaruhi oleh hubungan simultan antara pendapatan negara yang berasal dari ekspor dan impor. Jika ekspor dan impor meningkat, pendapatan negara akan mengalami surplus. Sebaliknya, jika ekspor dan impor menurun, pendapatan negara juga akan menurun. Berbagai jenis usaha yang mendukung perkembangan ekonomi meliputi:

1. Substansial, yaitu menghasilkan produk untuk konsumsi sendiri.
2. Ekspor bahan baku yang bersifat mentah atau belum diolah.
3. Ekspor barang setengah jadi.
4. Ekspor barang jadi.
5. Ekspor barang hasil industri.
6. Ekspor barang-barang kebutuhan industri.
7. Pengaruh aspek sosial budaya.
8. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).
9. Faktor alam.
10. Pertahanan dan keamanan.

Yau (1993) mengidentifikasi lima faktor utama yang mendorong perusahaan domestik untuk memasuki pasar internasional. Kelima faktor tersebut adalah:

1. Kejenuhan pasar domestik

Kejenuhan pasar domestik merupakan salah satu faktor utama yang mendorong perusahaan di Amerika Serikat untuk melihat pasar luar negeri pada tahun 1960-an. Ketika perekonomian nasional mandek dan mengalami resesi, pertumbuhan pasar domestik menjadi negatif. Hal ini mendorong perusahaan yang saling bersaing untuk

mencari peluang di luar negeri guna menyelamatkan atau meningkatkan volume penjualan produk mereka.

2. Persaingan

Persaingan yang semakin ketat mendorong perusahaan untuk mencari strategi bersaing yang inovatif. Salah satu strategi ini, disebut 'bypass strategy' (Kotler, 2003), melibatkan pembukaan pasar baru di luar negeri. Dengan membuka pasar internasional, perusahaan dapat meningkatkan volume penjualan, keuntungan, dan dana untuk pemasaran serta penelitian dan pengembangan, yang dibutuhkan untuk memenangkan persaingan di pasar domestik. Perusahaan lain biasanya akan mengikuti jejak ini untuk tetap kompetitif.

3. Peluang pasar

Peluang pasar di luar negeri merupakan faktor pendorong utama bagi perusahaan domestik di Indonesia. Pada awal 1980-an, permintaan akan produk air minum dalam kemasan (AMDK) dari Indonesia meningkat tajam. Banyak perusahaan perdagangan di Singapura mencari produsen AMDK di Indonesia untuk memproduksi dengan sistem kontrak atau tollpacking, menggunakan merek mereka sendiri untuk diekspor ulang ke negara lain.

4. Kurva pengalaman yang tajam

Manajemen perusahaan domestik merasa memiliki pengalaman kuat dalam pemasaran produk di pasar domestik, sehingga yakin dapat bersaing di pasar internasional. Pengalaman ini memberikan keyakinan bahwa mereka bisa sukses di pasar luar negeri seperti di pasar domestik.

5. Posisi pasar ceruk

Faktor ini mendorong Mustika Ratu untuk memasuki pasar internasional. Produk kecantikan tradisional mereka merupakan alternatif bagi konsumen produk kecantikan modern seperti merek Lancome dan Loreal. Niche market position ini memungkinkan mereka untuk menarik konsumen yang mencari produk kecantikan tradisional yang berbeda dari produk modern.

Faktor-faktor pendorong pertama hingga ketiga juga diidentifikasi oleh Jeannet dan Hennessey (1998). Sementara itu, Kotabe dan Helsen (2004), dengan merujuk pada pertanyaan “mengapa pemasaran global merupakan suatu keharusan,” menguraikan empat faktor: kejenuhan pasar domestik, persaingan global, kebutuhan untuk kerja sama global, serta revolusi Internet dan e-commerce. Dua faktor pertama sama dengan yang diutarakan oleh Yau, serta Jeannet dan Hennessey, sedangkan dua faktor berikutnya

memiliki peran lebih besar dalam pembentukan pemasaran atau bisnis global saat ini.

Dalam menjelaskan “kebutuhan untuk kerja sama global,” Kotabe dan Helsen memberikan contoh kerja sama antara IBM dengan Toshiba dan Sony, serta antara Renault SA dengan Nissan Motor Corporation. Jika kita mengamati faktor-faktor yang telah disebutkan, kita dapat menyimpulkan bahwa penyebab sebuah perusahaan domestik memasuki pasar internasional terutama disebabkan oleh adanya peluang pasar dan kebutuhan untuk meningkatkan daya saing agar mampu bertahan terhadap tekanan globalisasi pemasaran.

C. Jenis-Jenis Pemasaran Internasional

Pembagian jenis-jenis kegiatan pemasaran internasional dapat berbeda-beda antara para penulis buku teks pemasaran internasional. Kotabe dan Helsen (2004) mengidentifikasi lima tahapan dalam evolusi pemasaran lintas batas negara, yaitu pemasaran domestik, ekspor, internasional, multinasional, dan global. Jadi, selain pemasaran domestik, ada empat jenis pemasaran internasional: ekspor, internasional, multinasional, dan global. Sementara itu, Jeannet dan Hennessey (1998) membagi pemasaran internasional menjadi lima jenis:

pemasaran ekspor, internasional, multinasional, pan-regional, dan global.

Jeannet dan Hennessey menjelaskan bahwa pemasaran ekspor meliputi semua kegiatan pemasaran ketika sebuah perusahaan memasarkan produknya di luar pasar domestik, dengan produk-produk tersebut dikirim secara fisik dari satu negara ke negara lain. Pemasaran internasional lebih luas daripada pemasaran ekspor, di mana perusahaan terlibat lebih langsung dalam lingkungan pemasaran negara yang dituju, termasuk menentukan strategi dan program pemasaran yang sesuai. Terpstra dan Sarathy menyebut jenis pemasaran ini sebagai pemasaran luar negeri (*foreign marketing*).

Dengan berkembangnya perusahaan multinasional yang memiliki aset dan beroperasi di banyak pasar luar negeri, muncul pemasaran multinasional yang menerapkan strategi multidomestik. Pemasaran pan-regional muncul sebagai hasil dari dampak ketidakhematan skala (*diseconomies of scale*) pada pemasaran multinasional, di mana perusahaan menggunakan strategi yang sama untuk wilayah pasar regional yang terdiri dari beberapa negara untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Pemasaran global muncul karena kesadaran akan peluang untuk skala ekonomis dan keunggulan bersaing yang lebih besar ketika strategi pemasaran diterapkan secara global. Menurut Jeannet dan Hennessey, pemasaran global merupakan serangkaian keterampilan dalam konsep pemasaran internasional yang mencakup mulai dari pemasaran ekspor hingga pemasaran pan-regional.

Pemasaran internasional mencakup berbagai jenis yang dapat diidentifikasi berdasarkan tingkat keterlibatan dan strategi yang digunakan oleh perusahaan ketika memasuki pasar di luar negeri. Jenis-jenis ini bervariasi dari pemasaran yang paling sederhana hingga yang paling kompleks, masing-masing dengan karakteristik dan tantangan tersendiri. Memahami perbedaan ini membantu perusahaan menentukan pendekatan yang paling sesuai untuk ekspansi internasional mereka.

Jenis pertama adalah pemasaran ekspor, yang merupakan tahap awal dan paling dasar dari pemasaran internasional. Dalam pemasaran ekspor, perusahaan menjual produk mereka ke pasar luar negeri, biasanya melalui distributor atau agen lokal. Produk-produk tersebut dikirim secara fisik dari negara asal perusahaan ke negara tujuan. Kegiatan pemasaran ini relatif sederhana karena perusahaan tidak perlu berinvestasi besar-besaran di

negara tujuan, tetapi mereka harus memahami peraturan ekspor-impor dan mungkin menghadapi tantangan logistik dan tarif.

Pemasaran internasional adalah tahap berikutnya, di mana perusahaan mulai terlibat lebih langsung dalam pasar luar negeri. Pada tahap ini, perusahaan tidak hanya menjual produknya, tetapi juga menyesuaikan strategi pemasaran mereka untuk pasar negara tujuan. Ini termasuk memahami budaya lokal, preferensi konsumen, dan persaingan di pasar tersebut. Perusahaan mungkin perlu mendirikan kantor perwakilan atau bahkan pabrik di negara tujuan untuk mendukung operasi mereka.

Selanjutnya adalah pemasaran multinasional, di mana perusahaan memperluas kehadiran mereka di berbagai negara dengan cara yang lebih intensif. Perusahaan multinasional beroperasi di banyak pasar host country dengan pendekatan yang lebih terdesentralisasi. Mereka menyesuaikan produk dan strategi pemasaran mereka sesuai dengan kebutuhan dan preferensi lokal masing-masing negara. Perusahaan pada tahap ini seringkali memiliki manajemen dan operasi yang berbeda di setiap negara, mirip dengan perusahaan lokal di negara tersebut.

Pemasaran pan-regional muncul sebagai respons terhadap tantangan yang dihadapi dalam pemasaran

multinasional. Dalam pendekatan ini, perusahaan mengelompokkan beberapa pasar negara dalam satu kawasan regional dan menerapkan strategi pemasaran yang seragam di seluruh wilayah tersebut. Misalnya, sebuah perusahaan dapat memiliki strategi pemasaran yang sama untuk seluruh negara di Eropa atau Asia Tenggara. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya dengan memanfaatkan skala ekonomi di tingkat regional.

Terakhir, pemasaran global merupakan bentuk pemasaran internasional yang paling kompleks dan terpadu. Dalam pemasaran global, perusahaan mengembangkan strategi pemasaran yang seragam dan diterapkan di seluruh dunia. Perusahaan yang menerapkan pendekatan ini berupaya menciptakan merek global yang konsisten dan mengoptimalkan operasi mereka untuk mencapai skala ekonomis. Strategi pemasaran global memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keunggulan bersaing yang diperoleh dari integrasi dan koordinasi lintas negara.

Setiap jenis pemasaran internasional ini menawarkan peluang dan tantangan unik. Perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, biaya operasional, peraturan lokal, dan persaingan saat memutuskan jenis pemasaran mana yang paling sesuai

untuk mereka. Memahami perbedaan antara pemasaran ekspor, internasional, multinasional, pan-regional, dan global dapat membantu perusahaan mengembangkan strategi yang efektif untuk ekspansi internasional mereka.

D. Syarat-Syarat Pemasaran Internasional

Pemasaran internasional memiliki sejumlah syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan agar dapat berhasil dalam pasar global. Syarat-syarat ini mencakup pemahaman mendalam tentang pasar tujuan, strategi yang tepat, kemampuan adaptasi, serta kepatuhan terhadap regulasi internasional. Setiap syarat ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat bersaing dan berkembang di pasar luar negeri.

1. Penelitian pasar internasional yang menyeluruh.

Perusahaan harus mengumpulkan dan menganalisis data tentang pasar tujuan untuk memahami kebutuhan dan preferensi konsumen, kondisi ekonomi, budaya, dan persaingan. Penelitian ini membantu perusahaan menentukan apakah ada permintaan untuk produk mereka di pasar tersebut dan bagaimana cara terbaik untuk memenuhinya. Informasi ini juga penting untuk menentukan harga yang kompetitif dan strategi promosi yang efektif.

2. Strategi pemasaran yang terencana dan sesuai.

Perusahaan harus mengembangkan strategi pemasaran yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan pasar internasional. Ini termasuk menetapkan tujuan pemasaran yang jelas, memilih segmen pasar yang tepat, dan mengembangkan bauran pemasaran (produk, harga, tempat, promosi) yang sesuai. Strategi ini harus fleksibel untuk dapat diadaptasi jika terjadi perubahan dalam lingkungan pasar.

3. Kemampuan adaptasi terhadap budaya lokal.

Setiap pasar internasional memiliki budaya yang unik, dan perusahaan harus memahami serta menghormati budaya tersebut. Ini bisa melibatkan penyesuaian produk atau layanan untuk memenuhi preferensi lokal, serta mengadopsi gaya komunikasi dan promosi yang sesuai dengan norma budaya setempat. Kegagalan untuk beradaptasi dengan budaya lokal dapat mengakibatkan penolakan produk atau bahkan kerugian reputasi.

4. Kepatuhan terhadap regulasi dan hukum internasional.

Setiap negara memiliki regulasi dan peraturan yang berbeda terkait impor, pajak, perlindungan konsumen, dan standar produk. Perusahaan harus memastikan bahwa mereka mematuhi semua regulasi ini untuk menghindari sanksi hukum dan hambatan dalam operasional mereka.

Ini juga termasuk memahami perjanjian perdagangan internasional yang dapat mempengaruhi bisnis mereka.

5. Sumber daya dan kapasitas operasional yang memadai.

Memasuki pasar internasional memerlukan investasi yang signifikan dalam hal waktu, uang, dan sumber daya manusia. Perusahaan harus memastikan bahwa mereka memiliki kapasitas untuk mendukung ekspansi ini, termasuk infrastruktur logistik, jaringan distribusi, dan tim manajemen yang kompeten. Sumber daya yang cukup penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat memenuhi permintaan pasar dan mempertahankan kualitas produk atau layanan mereka.

6. Kemampuan manajemen risiko.

Pemasaran internasional melibatkan berbagai risiko seperti fluktuasi nilai tukar mata uang, perubahan politik, perbedaan budaya, dan persaingan yang ketat. Perusahaan harus memiliki strategi manajemen risiko yang efektif untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko-risiko ini. Ini dapat melibatkan penggunaan kontrak lindung nilai, diversifikasi pasar, atau pengembangan rencana kontingensi untuk situasi darurat.

7. Kemitraan dan jaringan internasional yang kuat.

Untuk berhasil di pasar internasional, perusahaan seringkali perlu menjalin kemitraan dengan distributor

lokal, agen pemasaran, atau mitra bisnis lainnya yang memiliki pengetahuan dan jaringan di pasar tujuan. Kemitraan ini dapat membantu perusahaan mengatasi hambatan masuk pasar, mempercepat pengetahuan pasar, dan meningkatkan kepercayaan konsumen lokal.

8. Komitmen jangka panjang dan keberlanjutan.

Pemasaran internasional bukanlah usaha yang dapat menghasilkan hasil instan; ini memerlukan komitmen jangka panjang. Perusahaan harus siap untuk berinvestasi dalam pembangunan merek, hubungan pelanggan, dan operasi pasar dalam jangka panjang. Selain itu, praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab sosial juga penting untuk membangun reputasi positif dan kepercayaan di pasar internasional.

Memenuhi syarat-syarat ini membantu perusahaan untuk tidak hanya memasuki pasar internasional tetapi juga berkembang dan bersaing secara efektif. Dengan strategi yang tepat dan pemahaman mendalam tentang dinamika pasar global, perusahaan dapat memanfaatkan peluang pertumbuhan yang ditawarkan oleh pasar internasional.

BAB II

SEGMENTASI, PENETAPAN TARGET DAN POSITIONING DI PASAR INTERNASIONAL

A. Pengertian Segmentasi Pasar

Secara umum, Kotler dan Armstrong (2006) menyatakan bahwa segmentasi pasar adalah proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok kecil dari pembeli yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda, sehingga mungkin memerlukan produk atau strategi pemasaran yang berbeda pula.

Tujuan utama segmentasi pasar adalah untuk memungkinkan perusahaan mengidentifikasi peluang pasar yang lebih spesifik dan efektif. Melalui segmentasi, perusahaan dapat fokus pada segmen-segmen yang paling menguntungkan dan mengalokasikan sumber daya pemasaran dengan lebih efisien. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, membangun loyalitas merek, dan meningkatkan keuntungan secara keseluruhan.

Segmentasi pasar juga membantu perusahaan untuk memahami lebih dalam tentang konsumen mereka. Dengan membagi pasar menjadi segmen-segmen yang lebih kecil, perusahaan dapat mempelajari karakteristik dan perilaku masing-masing segmen dengan lebih detail. Informasi ini sangat berharga dalam pengembangan produk baru, penyesuaian produk yang sudah ada, dan penyusunan strategi komunikasi pemasaran yang lebih efektif.

Ada beberapa dasar yang digunakan dalam segmentasi pasar, termasuk segmentasi geografis, demografis, psikografis, dan perilaku. Segmentasi geografis membagi pasar berdasarkan lokasi, seperti negara, wilayah, kota, atau lingkungan. Segmentasi demografis mempertimbangkan faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, pendidikan, dan pekerjaan. Segmentasi psikografis memfokuskan pada gaya hidup, kepribadian, dan nilai-nilai konsumen. Sementara itu, segmentasi perilaku membagi pasar berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau respons konsumen terhadap suatu produk.

Dalam konteks pemasaran global, segmentasi pasar memiliki peran yang semakin penting. Keegan dan Green (2005), dengan mengutip Hassan dan Katsanis (1991), mendefinisikan segmentasi pasar global sebagai proses mengidentifikasi segmen-segmen spesifik dari pelanggan potensial dengan atribut homogen, baik itu dalam bentuk kelompok negara maupun individu konsumen, yang kemungkinan akan memberikan respons serupa terhadap bauran pemasaran perusahaan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan strategi pemasaran yang sesuai dengan karakteristik dan preferensi pasar di berbagai negara atau wilayah.

Keberhasilan segmentasi pasar tergantung pada beberapa faktor kunci, termasuk kemampuan perusahaan dalam mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan tentang konsumen, fleksibilitas dalam menyesuaikan produk dan strategi pemasaran, serta keefektifan dalam mengkomunikasikan nilai produk kepada segmen-segmen yang ditargetkan. Selain itu, perusahaan harus terus memantau perubahan dalam pasar dan perilaku konsumen untuk memastikan strategi segmentasi tetap relevan dan efektif.

Dengan melakukan segmentasi pasar yang tepat, perusahaan dapat menciptakan proposisi nilai yang lebih kuat dan menawarkan produk serta layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga membantu perusahaan untuk bersaing lebih efektif di pasar yang semakin kompetitif. Segmentasi pasar memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar baru, serta menghindari risiko yang terkait dengan pendekatan pemasaran yang terlalu umum atau tidak tepat sasaran.

Secara keseluruhan, segmentasi pasar adalah alat yang sangat berharga dalam strategi pemasaran yang memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami,

melayani, dan memuaskan pelanggan mereka. Dengan membagi pasar menjadi segmen-segmen yang lebih kecil dan homogen, perusahaan dapat mengembangkan produk dan strategi pemasaran yang lebih spesifik dan efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan keberhasilan bisnis secara keseluruhan.

B. Pendekatan Segmentasi Pasar

Keegan dan Green (2005), mengutip pendapat Samli (1995), menyebutkan dua pendekatan yang berguna dalam segmentasi pasar global: pendekatan konvensional dan pendekatan inkonvensional. Perbedaan antara kedua pendekatan ini dapat dilihat pada Tabel 1. Berikut ini :

Tabel 1. Perbedaan antara Kebijakan Konvensional dan Inkonvensional

| No. | Kebijakan Konvensional | Kebijakan Inkonvensional |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Diasumsikan kesamaan antara negara-negara | Diasumsikan munculnya segmen - segmen pasar yang melampaui batas-batas negara |
| 2. | Diasumsikan kesamaan di dalam negara tertentu | Mengakui adanya perbedaan-perbedaan dalam sebuah |
| 3. | Sangat fokus pada perbedaan-perbedaan budaya pada tingkat makro | Menekankan perbedaan-perbedaan dan kesamaan-kesamaan nilai-nilai pada tingkat mikro, pola-pola konsumsi, dan sebagainya |

| | | |
|----|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Segmentasi sangat tergantung pada pengelompokan pasar-pasar nasional | Segmentasi tergantung pada pengelompokan pasar-pasar mikro dalam sebuah negara atau antara negara-negara |
| 5. | Segmen mikro dalam sebuah negara merupakan prioritas kedua | Segmen-segmen mikro berdasarkan pada perilaku konsumen adalah prioritas tinggi |

Kotabe dan Helsen (2004) menjelaskan beberapa alasan utama mengapa pemasar internasional menerapkan segmentasi pasar internasional.

1. Untuk melakukan penyaringan negara (country screening). Perusahaan biasanya melakukan penyaringan awal sebelum mengidentifikasi daya tarik peluang pasar untuk produk atau jasa mereka. Para analis pasar menggunakan beberapa indikator dari data sekunder yang mudah diakses, seperti jumlah dan komposisi penduduk, pendapatan nasional, dan distribusi pendapatan. Dari penyaringan ini, negara-negara asing dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori: "OK" atau "Go", "Not OK" atau "No Go", dan "Ditunda" ("Pending") berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan karakter produk yang dipasarkan.

2. Segmentasi pasar internasional berguna untuk penelitian pasar global (global market research), sehingga perusahaan dapat memahami profil pasar di berbagai negara, baik secara regional maupun global.
3. Dalam pengambilan keputusan untuk masuk ke negara asing (entry decisions). Logika yang sering diikuti adalah jika suatu produk atau jasa sukses di satu negara, maka kemungkinan besar akan berhasil di negara lain dengan profil pasar yang serupa.
4. Segmentasi pasar membantu dalam penetapan strategi positioning. Setelah perusahaan menentukan target segmen pasarnya, perlu disusun strategi positioning untuk menarik segmen tersebut. Perubahan lingkungan atau pergeseran preferensi konsumen sering kali memaksa perusahaan untuk meninjau ulang strategi positioning mereka.
5. Segmentasi pasar membantu dalam alokasi sumber daya. Perusahaan dapat menentukan alokasi sumber daya pemasaran yang terbatas untuk masing-masing pasar asing. Kotabe dan Helsen (2004) menyarankan menggunakan diagram “Daya Tarik Pasar vs Posisi Persaingan” dengan dimensi posisi persaingan (berdasarkan pangsa pasar) dan daya tarik pasar (berdasarkan konsumsi per kapita). Kedua dimensi ini

dibagi dalam tiga tingkatan: lemah, sedang, dan kuat untuk posisi persaingan; rendah, sedang, dan tinggi untuk daya tarik pasar. Diagram ini menghasilkan sembilan kuadran yang memetakan posisi setiap negara.

6. Kebijakan bauran pemasaran juga ditentukan oleh keputusan segmentasi dan positioning. Dalam pemasaran domestik, keputusan segmentasi dan positioning mempengaruhi kebijakan bauran pemasaran perusahaan. Hal ini juga berlaku dalam pemasaran global, di mana segmentasi menentukan keputusan terkait bauran pemasaran global. Pemasar internasional terus menghadapi tantangan untuk menyeimbangkan antara strategi standarisasi dan adaptasi (customization). Biasanya sulit untuk menetapkan hubungan antara segmen pasar dengan semua elemen bauran pemasaran. Untuk segmen pasar yang serupa di negara berbeda, perusahaan mungkin menggunakan strategi standarisasi untuk produk tetapi strategi adaptasi untuk komunikasi pemasaran.

C. Penetapan Target Segmen Pasar Internasional

Kotler dan Armstrong (2006) menyatakan bahwa pemasaran target (target marketing) melibatkan penilaian daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki (evaluating each

market segment's attractiveness and selecting one or more of the market segments to enter).

Penetapan target segmen pasar internasional adalah proses penting dalam strategi pemasaran global yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan memilih segmen pasar tertentu di berbagai negara yang paling sesuai dengan produk atau jasa perusahaan. Langkah ini membantu perusahaan untuk lebih fokus dalam pengembangan produk dan strategi pemasaran yang efektif dan efisien.

Langkah pertama dalam penetapan target segmen pasar internasional adalah melakukan segmentasi pasar. Proses ini melibatkan pengelompokan pasar global menjadi segmen-segmen yang lebih kecil dan homogen berdasarkan kriteria seperti geografis, demografis, psikografis, dan perilaku konsumen. Segmentasi yang tepat memungkinkan perusahaan untuk memahami perbedaan dan kesamaan di antara berbagai segmen pasar di seluruh dunia.

Setelah segmentasi pasar dilakukan, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi daya tarik setiap segmen. Evaluasi ini melibatkan analisis berbagai faktor seperti ukuran dan pertumbuhan segmen, daya beli konsumen, tingkat persaingan, serta kondisi ekonomi dan politik di setiap pasar. Perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor ini

untuk menentukan segmen mana yang paling menjanjikan dan sesuai dengan sumber daya serta kapabilitas mereka.

Berdasarkan hasil evaluasi, perusahaan kemudian memilih target segmen pasar yang paling potensial. Proses ini dikenal sebagai penetapan target pasar (targeting). Ada beberapa strategi yang bisa digunakan dalam targeting, antara lain:

1. Targeting diferensiasi: perusahaan memilih beberapa segmen pasar dan mengembangkan strategi pemasaran yang berbeda untuk setiap segmen.
2. Targeting konsentrasi: perusahaan fokus pada satu atau beberapa segmen tertentu yang dianggap paling menguntungkan.
3. Targeting pemasaran massal: perusahaan memilih untuk melayani seluruh pasar dengan satu strategi pemasaran umum.

Setelah target segmen pasar ditetapkan, langkah berikutnya adalah mengembangkan strategi positioning yang tepat. Positioning adalah proses menciptakan citra atau identitas produk di benak konsumen dalam target segmen. Tujuannya adalah agar produk atau jasa perusahaan memiliki tempat yang jelas dan berbeda dibandingkan dengan produk pesaing. Strategi positioning

harus mencerminkan keunggulan kompetitif perusahaan dan sesuai dengan kebutuhan serta preferensi konsumen di segmen target.

Implementasi strategi positioning yang efektif melibatkan berbagai elemen bauran pemasaran, termasuk produk, harga, distribusi, dan promosi. Perusahaan perlu menyesuaikan elemen-elemen ini dengan karakteristik dan preferensi konsumen di setiap segmen target. Misalnya, produk mungkin perlu disesuaikan dengan kebutuhan lokal, harga harus kompetitif, saluran distribusi harus efisien, dan promosi harus relevan dan menarik bagi konsumen di segmen target.

Perusahaan juga harus terus memantau dan mengevaluasi kinerja strategi pemasaran mereka di pasar internasional. Perubahan dalam lingkungan pasar, seperti pergeseran preferensi konsumen, perkembangan teknologi, atau perubahan regulasi, dapat mempengaruhi efektivitas strategi yang sudah diterapkan. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan menyesuaikan strategi mereka untuk tetap relevan dan kompetitif.

Secara keseluruhan, penetapan target segmen pasar internasional adalah proses yang kompleks namun krusial bagi keberhasilan pemasaran global. Dengan memahami dan

memilih segmen pasar yang tepat, serta mengembangkan strategi positioning yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan peluang mereka untuk sukses di pasar internasional, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan keuntungan secara keseluruhan.

D. Kriteria Penetapan Target Segmen Pasar

Keegan dan Green (2005) menyebutkan tiga kriteria utama untuk menilai peluang di target pasar global: pertama, ukuran segmen pasar saat ini dan potensi pertumbuhannya; kedua, persaingan potensial; dan ketiga, kesesuaian dengan sasaran-sasaran perusahaan secara keseluruhan serta kelayakan untuk berhasil mencapai calon target (segmen pasar). Kriteria ini serupa dengan yang dikemukakan oleh Kotler dan Keller (2006) dalam pemilihan segmen pasar sebagai target, yaitu: daya tarik segmen secara keseluruhan, sasaran-sasaran, dan sumber daya perusahaan. Sementara itu, Kasali (1998), mengutip pendapat Clancy dan Shulman (1991), menyebutkan empat kriteria: responsif, potensi penjualan, pertumbuhan memadai, dan jangkauan media. Meskipun pendapat-pendapat ini memiliki kesamaan, Clancy dan Shulman menambahkan kriteria jangkauan media yang lebih berfokus pada aspek teknis pelaksanaan komunikasi pemasaran melalui media massa.

Ukuran pasar saat ini dan potensi pertumbuhannya merupakan kriteria penting karena melayani segmen pasar yang kecil bisa kurang menguntungkan bagi perusahaan, karena potensi penjualannya juga kecil. Namun, dalam pemasaran internasional, ada keunikan: jika sebuah segmen pasar kecil di satu negara adalah segmen global atau lintas batas, maka segmen tersebut menjadi menarik karena potensi pasarnya besar ketika dilayani secara global. Contoh produk yang dapat memanfaatkan keunikan ini adalah perlengkapan golf.

Selain potensi segmen pasar, perlu juga mempertimbangkan potensi persaingan yang akan dihadapi. Sebuah segmen global atau lintas batas memiliki potensi pasar dan tingkat persaingan yang berbeda di setiap negara. Oleh karena itu, memahami persaingan di setiap pasar lokal sangat penting untuk menentukan strategi yang tepat.

Kesesuaian dan kelayakan juga menjadi faktor penting dalam penetapan target segmen pasar internasional. Para pemasar harus menilai kesesuaian antara sumber daya yang dimiliki, sasaran keseluruhan perusahaan, dan sumber keunggulan bersaing yang ada. Ini memastikan bahwa perusahaan memiliki kapasitas dan kemampuan untuk berhasil dalam segmen pasar yang dipilih.

Pada dasarnya, meskipun kriteria yang digunakan oleh para ahli sedikit berbeda, intinya tetap sama: menilai daya tarik segmen, potensi pertumbuhan, tingkat persaingan, dan kesesuaian dengan tujuan dan sumber daya perusahaan. Penambahan kriteria jangkauan media oleh Clancy dan Shulman menunjukkan pentingnya memilih media yang tepat untuk menjangkau segmen pasar yang dipilih.

Dengan memperhatikan semua kriteria ini, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih informasional dan strategis dalam menentukan target segmen pasar internasional mereka. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memfokuskan sumber daya dan upaya pemasaran mereka pada segmen-segmen yang menawarkan peluang terbaik untuk pertumbuhan dan keuntungan.

Penilaian yang komprehensif terhadap semua kriteria ini juga membantu perusahaan mengurangi risiko dan memaksimalkan potensi sukses di pasar global yang sangat kompetitif. Keputusan yang diambil berdasarkan penilaian ini harus terus dievaluasi dan disesuaikan dengan perubahan dinamika pasar untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang.

E. Keputusan Pasar Produk

Keegan dan Green (2005) menyatakan bahwa langkah berikutnya dalam menilai segmen-segmen pasar adalah perusahaan meninjau kembali penawaran produk, baik yang sudah ada maupun yang potensial, dalam hal kesesuaiannya untuk pasar atau segmen tertentu. Penilaian ini dapat dilakukan menggunakan grid pasar-produk (product-market grid).

Keputusan pasar produk dalam pemasaran internasional adalah proses penting yang melibatkan penentuan produk mana yang akan diperkenalkan di pasar luar negeri dan bagaimana produk tersebut harus disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi konsumen di pasar yang berbeda. Keputusan ini mencakup analisis mendalam tentang berbagai aspek pasar dan produk untuk memastikan keberhasilan strategi pemasaran internasional.

Langkah pertama dalam keputusan pasar produk adalah memahami pasar sasaran. Ini melibatkan penelitian pasar yang ekstensif untuk mengidentifikasi segmen pasar yang memiliki potensi terbesar dan paling sesuai dengan produk perusahaan. Analisis ini mencakup demografi, preferensi konsumen, tingkat pendapatan, budaya, dan kondisi ekonomi di negara target. Informasi ini membantu perusahaan menentukan produk mana yang paling sesuai

untuk pasar tersebut dan bagaimana produk tersebut harus disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan lokal.

Selanjutnya, perusahaan harus mempertimbangkan penyesuaian produk. Penyesuaian produk bisa mencakup modifikasi desain, fitur, fungsi, kemasan, dan bahkan merek agar sesuai dengan preferensi dan kebutuhan konsumen di pasar internasional. Penyesuaian ini penting untuk memastikan produk dapat diterima dan dihargai oleh konsumen lokal, serta mematuhi regulasi dan standar yang berlaku di negara tujuan.

Setelah menentukan penyesuaian produk, perusahaan perlu mengembangkan strategi pemasaran yang efektif. Ini mencakup penetapan harga, distribusi, promosi, dan posisi produk di pasar. Strategi ini harus disesuaikan dengan kondisi pasar lokal dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti persaingan, biaya, dan preferensi konsumen. Misalnya, strategi harga mungkin perlu disesuaikan untuk mencerminkan daya beli konsumen lokal, dan saluran distribusi mungkin perlu disesuaikan untuk memastikan produk dapat dengan mudah diakses oleh konsumen.

Implementasi dan evaluasi adalah langkah penting berikutnya. Setelah strategi pemasaran diterapkan, perusahaan harus memantau kinerja produk di pasar internasional. Ini mencakup pengumpulan data penjualan,

umpan balik konsumen, dan analisis kompetitif. Informasi ini digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan strategi pemasaran dan membuat penyesuaian jika diperlukan untuk meningkatkan kinerja produk di pasar.

Perusahaan harus siap untuk menghadapi tantangan dan risiko yang terkait dengan pemasaran internasional. Ini termasuk fluktuasi mata uang, perubahan regulasi, perbedaan budaya, dan risiko politik. Perusahaan harus memiliki rencana kontingensi untuk mengatasi tantangan ini dan memastikan operasi bisnis tetap berjalan lancar di pasar internasional.

Dengan memahami dan menerapkan keputusan pasar produk yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan peluang sukses mereka di pasar internasional. Proses ini membutuhkan penelitian yang mendalam, penyesuaian yang cermat, dan strategi yang fleksibel untuk mengatasi berbagai tantangan yang mungkin muncul. Keputusan yang tepat dalam pasar produk tidak hanya membantu perusahaan memasuki pasar internasional dengan sukses tetapi juga memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

F. Pilihan Strategi Target Pasar Internasional

Keegan dan Green (2005) mengidentifikasi tiga pilihan strategi dalam pemasaran global: pemasaran global yang terstandarisasi (standardized global marketing), pemasaran global yang terkonsentrasi (concentrated global marketing), dan pemasaran global yang terdiferensiasi (differentiated global marketing).

Strategi pemasaran global yang terstandarisasi (standardized global marketing) mirip dengan pemasaran massal di dalam suatu negara, di mana perusahaan menggunakan bauran pemasaran yang sama di seluruh pasar global. Contohnya adalah Revlon yang menggunakan tema global “Shake Your Body” sebagai bagian dari strategi ini.

Pemasaran global yang terkonsentrasi (concentrated global marketing) melibatkan perencanaan sebuah bauran pemasaran yang ditujukan untuk mencapai segmen pasar global tertentu. Contohnya adalah perusahaan kosmetik seperti House of Lauder dan Chanel, yang berhasil menjangkau segmen pasar kalangan atas dan prestise dengan strategi ini.

Strategi pemasaran global yang terdiferensiasi (differentiated global marketing) menargetkan dua atau lebih segmen pasar yang berbeda dengan bauran pemasaran

yang berbeda untuk setiap segmen. Unilever NV, misalnya, menerapkan strategi ini dalam produk kosmetiknya dengan menetapkan target segmen pasar yang berbeda: Calvin Klein dan Elizabeth Taylor's Passion untuk segmen pasar atas, sementara Wind Song dan Brut ditujukan untuk pasar massal.

Dengan menggunakan strategi pemasaran global yang terstandarisasi, perusahaan dapat menghemat biaya melalui skala ekonomi dan konsistensi merek di seluruh dunia. Namun, strategi ini mungkin tidak selalu efektif jika terdapat perbedaan signifikan dalam preferensi konsumen antar negara.

Di sisi lain, strategi pemasaran global yang terkonsentrasi memungkinkan perusahaan untuk fokus pada segmen pasar tertentu yang menawarkan potensi keuntungan yang tinggi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk dan pesan pemasaran yang sangat disesuaikan dengan kebutuhan segmen tersebut.

Strategi pemasaran global yang terdiferensiasi memberikan fleksibilitas untuk menyesuaikan produk dan strategi pemasaran sesuai dengan kebutuhan berbagai segmen pasar. Meskipun biaya untuk mengimplementasikan strategi ini lebih tinggi dibandingkan dengan strategi terstandarisasi, perusahaan dapat meraih pangsa pasar

yang lebih besar dan memperkuat posisinya di berbagai segmen pasar yang berbeda.

G. Positioning

Kotler dan Armstrong (2006) menjelaskan dua pengertian tentang positioning, yaitu market positioning dan product position. Market positioning merujuk pada penentuan posisi bersaing suatu produk dan penciptaan campuran pemasaran yang terperinci untuk membedakannya dari produk pesaing lainnya. Sementara itu, product position adalah cara konsumen memandang produk berdasarkan atribut-atribut pentingnya — posisi produk dalam pikiran konsumen relatif terhadap produk pesaing lainnya. Mereka juga menekankan bahwa positioning melibatkan upaya untuk menanamkan manfaat-manfaat dan diferensiasi merek dalam pikiran konsumen.

Keegan dan Green (2005), di sisi lain, mengartikan positioning sebagai tindakan untuk membedakan merek dalam pikiran konsumen, melampaui pesaing dalam hal atribut-atribut dan manfaat-manfaat yang ditawarkan atau tidak ditawarkan oleh merek tersebut. Dengan kata lain, positioning berfokus pada bagaimana sebuah merek bisa dianggap unik dan lebih baik oleh konsumen dibandingkan merek-merek lain dalam pasar yang sama.

Dalam konteks pemasaran, positioning menjadi strategi kunci untuk mempengaruhi persepsi konsumen terhadap produk atau merek tertentu. Ini melibatkan tidak hanya penekanan pada atribut-atribut yang membedakan produk dari pesaing, tetapi juga menciptakan gambaran yang jelas dan menguntungkan tentang nilai-nilai dan manfaat yang diberikan produk kepada konsumen. Dengan melakukan positioning yang efektif, perusahaan dapat mencapai diferensiasi yang signifikan dan membangun loyalitas konsumen yang kuat terhadap merek mereka.

H. Strategi-Strategi Positioning

Alden et.al. (1999), Keegan dan Green (2005), serta Kotabe dan Helsen (2004) mengusulkan tiga strategi positioning global/internasional: global consumer culture positioning, foreign consumer culture positioning, dan local consumer culture positioning. Menurut Keegan dan Green (2005), global consumer culture positioning melibatkan identifikasi merek sebagai simbol dari segmen global atau budaya tertentu. Mereka menegaskan bahwa strategi ini efektif untuk berkomunikasi dengan segmen global seperti kaum muda global dan elit kosmopolitan. Tingkat keefektifan strategi ini dapat ditingkatkan melalui pemilihan tema, verbal, atau visual yang tepat dalam periklanan dan komunikasi pemasaran lainnya.

Berdasarkan tingkat keterlibatan teknologi, Keegan dan Green (2005) mengelompokkan produk menjadi dua jenis: produk berteknologi tinggi (high-tech products) dan produk dengan sentuhan tinggi (high-touch products). Produk berteknologi tinggi cenderung canggih secara teknis, kompleks, dan mungkin sulit dijelaskan atau dipahami. Dalam proses pembelian, konsumen produk ini sering memiliki kebutuhan atau minat khusus yang rasional. Sebaliknya, produk dengan sentuhan tinggi umumnya lebih membangkitkan motif emosional daripada rasional. Konsumen dapat merasakan hubungan emosional atau spiritual dengan produk semacam ini, dengan evaluasi yang cenderung subjektif dan estetika daripada objektif dan teknis. Untuk produk berteknologi tinggi, tema periklanan yang menekankan profesionalisme dan pengalaman efektif, seperti yang digunakan untuk layanan keuangan global. Sedangkan untuk produk dengan sentuhan tinggi, tema-tema kesenangan, romantisme, dan materialisme meningkatkan efektivitas strategi positioning berdasarkan budaya konsumen global, termasuk produk fashion.

Keegan dan Green (2005) menjelaskan bahwa pada foreign consumer culture positioning, merek dikaitkan dengan pengguna, situasi penggunaan, atau asal produksi di negara atau budaya asing tertentu. Contohnya adalah

jeans Levi's, McDonald's, dan Kentucky Fried Chicken yang melambangkan budaya Amerika. Sementara itu, local consumer culture positioning, yang didefinisikan oleh Keegan dan Green (2005), mengaitkan merek dengan norma-norma budaya lokal, mencerminkan konsumsi oleh masyarakat lokal dalam budaya nasional atau produksi lokal untuk konsumen lokal.

Kotabe dan Helsen (2004) juga membahas strategi-strategi positioning berdasarkan budaya konsumen yang mirip dengan yang disampaikan oleh Keegan dan Green, namun mereka juga memperluas strategi positioning internasional berdasarkan strategi segmentasi dan tema positioning yang digunakan, dengan menawarkan empat pilihan strategi sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 2 :

Tabel 2. Positioning Global dan Strategi-strategi Segmentasi

| | Segmen Universal | Segmen-segmen Berbeda (kasus per kasus) |
|--------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Tema Positioning Seragam | Segmen universal dengan tema positioning seragam | Segmen-segmen berbeda dengan tema positioning seragam |
| Tema Positioning Berbeda | Segmen universal dengan tema positioning berbeda | Segmen-segmen berbeda dengan tema positioning berbeda |

Tema positioning yang seragam untuk segmen universal (uniform positioning theme/universal segment) adalah

strategi yang dapat digunakan untuk target segmen global yang memiliki nilai inti yang sama dan menunjukkan pola pembelian serupa. Keuntungan dari strategi ini adalah menciptakan citra merek atau perusahaan yang konsisten di seluruh dunia. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Marlboro, yang menggunakan strategi bauran pemasaran dan tema positioning yang sama di seluruh dunia.

Tema positioning yang berbeda untuk segmen universal (different positioning theme/universal segment) adalah strategi yang diterapkan ketika target segmen global secara demografis serupa tetapi ada perbedaan dalam manfaat yang dicari konsumen, budaya konsumen, hambatan hukum, serta faktor persaingan. Sebagai contoh, sepeda adalah produk global yang konsumennya bersifat global. Namun, penggunaan atau manfaat yang dicari di berbagai negara bisa berbeda—misalnya, sebagai alat transportasi di Cina atau Vietnam, tetapi sebagai alat olahraga di negara maju. Oleh karena itu, tema positioning yang digunakan harus berbeda.

Tema positioning yang berbeda untuk segmen-segmen berbeda (different positioning theme/different segments) adalah strategi yang cocok untuk pasar yang baru muncul atau pasar di negara maju. Pasar yang baru muncul umumnya

masih terfragmentasi, sedangkan konsumen di pasar negara maju memiliki permintaan yang semakin beragam sehingga segmen pasar semakin terpecah menjadi segmen mikro. Strategi ini juga dapat digunakan oleh perusahaan internasional yang memanfaatkan persepsi konsumen di negara tertentu terhadap kekuatan 'negara asal' (country of origin). Misalnya, peralatan teknik buatan Jerman yang mungkin tidak begitu terkenal dan kualitasnya biasa saja di Jerman bisa dipasarkan sebagai produk Jerman berkualitas tinggi di pasar negara lain.

Tema positioning yang seragam untuk segmen-segmen berbeda (uniform positioning theme/different segments) jarang digunakan karena menurut konsep pemasaran, setiap segmen pasar yang berbeda memerlukan bauran pemasaran yang berbeda. Jika strategi ini tetap digunakan, tema positioning hanya akan efektif untuk segmen pasar tertentu saja, artinya tidak dapat berlaku untuk semua segmen pasar yang berbeda.

BAB III

CARA BERSAING DI PASAR INTERNASIONAL

A. Keunggulan Bersaing

Keegan dan Green (2005) menyatakan bahwa keunggulan bersaing terjadi ketika terdapat kesesuaian antara kompetensi khusus dan faktor-faktor kritis untuk sukses dalam industri. Mereka menjelaskan bahwa perbandingan yang lebih baik antara kompetensi perusahaan dan kebutuhan pelanggan akan membuat perusahaan unggul dari pesaingnya. Berdasarkan konsep Michael E. Porter, mereka juga menyebutkan dua cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu melalui strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi. Untuk mengungguli pesaing, penting untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan kita dibandingkan dengan pesaing. Oleh karena itu, analisis pesaing diperlukan untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka.

Keunggulan bersaing dalam pasar internasional adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan posisi unggul di pasar global dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan ini dapat dicapai melalui berbagai strategi yang menggabungkan keunikan produk, efisiensi biaya, inovasi, dan pemahaman mendalam tentang pasar sasaran. Dalam konteks internasional, keunggulan bersaing memerlukan penyesuaian terhadap berbagai budaya, regulasi, dan preferensi konsumen di berbagai negara.

Strategi diferensiasi merupakan salah satu cara utama untuk mencapai keunggulan bersaing di pasar internasional. Perusahaan yang dapat menawarkan produk atau layanan yang unik dan berkualitas tinggi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing akan lebih mudah menarik perhatian konsumen di berbagai negara. Misalnya, perusahaan teknologi yang terus berinovasi dalam produk-produknya akan selalu menjadi pilihan utama konsumen yang mencari solusi canggih dan terbaru.

Strategi biaya rendah juga dapat memberikan keunggulan bersaing di pasar internasional. Perusahaan yang dapat memproduksi dan mendistribusikan produk dengan biaya lebih rendah dibandingkan pesaing dapat menetapkan harga yang lebih kompetitif. Hal ini sangat penting di pasar yang sensitif terhadap harga, di mana konsumen cenderung memilih produk dengan harga lebih rendah asalkan kualitasnya tetap terjaga. Efisiensi dalam produksi, logistik, dan manajemen rantai pasokan adalah kunci untuk mencapai strategi ini.

Adaptasi terhadap pasar lokal sangat penting dalam mencapai keunggulan bersaing di pasar internasional. Setiap negara memiliki preferensi, budaya, dan regulasi yang berbeda, sehingga perusahaan harus menyesuaikan strategi pemasaran dan operasionalnya agar sesuai dengan

kondisi lokal. Perusahaan yang berhasil menyesuaikan produk, pemasaran, dan layanan mereka dengan kebutuhan dan keinginan pasar lokal akan lebih mudah memenangkan hati konsumen setempat.

Inovasi berkelanjutan juga merupakan faktor kunci dalam mempertahankan keunggulan bersaing di pasar internasional. Perusahaan yang terus berinovasi dalam produk, layanan, dan proses bisnisnya akan selalu selangkah lebih maju dari pesaingnya. Inovasi dapat berupa pengembangan produk baru, peningkatan fitur produk yang ada, atau bahkan menciptakan pasar baru yang sebelumnya tidak ada. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi juga sangat penting.

Kemitraan dan aliansi strategis dengan perusahaan lokal atau internasional dapat membantu perusahaan dalam memperluas jangkauan pasar dan memperkuat posisinya di pasar internasional. Melalui kemitraan, perusahaan dapat berbagi sumber daya, teknologi, dan pengetahuan pasar yang dapat meningkatkan daya saing mereka. Aliansi dengan perusahaan lokal juga dapat membantu dalam memahami dan mengatasi tantangan regulasi dan budaya yang ada di pasar target.

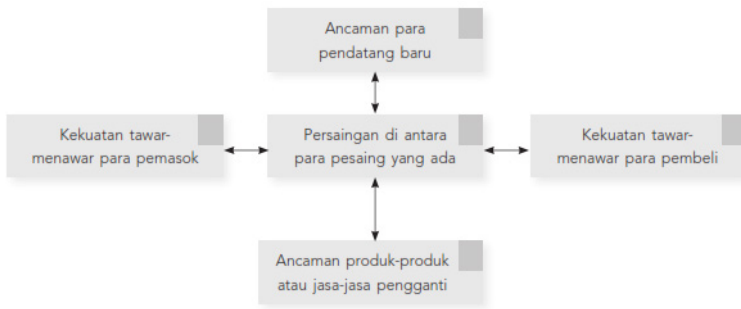
Manajemen sumber daya manusia yang efektif juga memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan bersaing di pasar internasional. Perusahaan yang mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik dari berbagai negara akan memiliki keunggulan kompetitif. Karyawan yang memiliki pemahaman mendalam tentang pasar lokal, serta kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan multikultural, akan menjadi aset berharga dalam mendukung strategi global perusahaan.

B. Analisis Pesaing dan Persaingan

Keegan dan Green (2005) dalam diskusi mereka tentang analisis pesaing dan persaingan berdasarkan konsep Michael E. Porter menekankan pentingnya analisis industri (1980) dan keunggulan bersaing nasional (1990) yang bersifat lebih makro dari sudut pandang perusahaan, yaitu lebih pada analisis persaingan antarnegara dan kekuatan-kekuatan yang bekerja dalam suatu industri. Sementara itu, Bradley (1995) dalam pembahasannya mengenai analisis persaingan internasional mengambil pendekatan yang lebih mikro, dengan fokus pada kekuatan dan kelemahan masing-masing perusahaan yang bersaing.

Porter (1980) menyatakan bahwa ada lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri, yaitu: (1) ancaman dari pendatang baru, (2) ancaman dari produk

atau jasa pengganti, (3) kekuatan tawar-menawar pemasok, (4) kekuatan tawar-menawar pembeli, dan (5) persaingan di antara pesaing yang sudah ada.



Gambar 1. Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan dalam Sebuah Industri

1. Ancaman dari Para Pendatang Baru

Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru dan keinginan untuk memperoleh pangsa pasar, sering kali dengan pendekatan baru dalam melayani kebutuhan pelanggan. Keputusan untuk masuk ke industri biasanya disertai dengan komitmen untuk mengalokasikan sumber daya secara signifikan. Para pemain baru ini mungkin akan menekan harga dan menurunkan tingkat keuntungan industri. Menurut Porter (1980), ada delapan hambatan utama untuk memasuki sebuah industri:

- a. Skala Ekonomis: Mengacu pada penurunan biaya produk per unit ketika volume produksi meningkat. Skala ekonomis tidak hanya berlaku dalam produksi tetapi juga dalam R&D, administrasi, pemasaran, dan

- fungsi bisnis lainnya. Ini adalah keunggulan perusahaan global yang memasarkan produk mereka secara luas, memungkinkan mereka untuk menurunkan biaya per unit produk baru melalui volume produksi yang tinggi.
- b. Diferensiasi Produk: Menciptakan persepsi bahwa produk tersebut unik dibandingkan produk lain. Diferensiasi bisa dilakukan pada berbagai dimensi produk seperti bentuk, fitur, kinerja, kesesuaian, ketahanan, keandalan, perbaikan, gaya, dan desain. Contohnya adalah logo Nutrasweet pada minuman ringan diet atau logo Intel pada komputer yang menggunakan prosesor Pentium.
 - c. Kebutuhan Permodalan: Hambatan ini membuat hanya sedikit perusahaan yang mampu memasuki industri dengan modal tinggi seperti obat-obatan, komputer mainframe, kimia, dan pertambangan.
 - d. Biaya Peralihan: Biaya satu kali untuk beralih ke pemasok atau produk lain, termasuk biaya pelatihan ulang, peralatan pendukung, dan biaya evaluasi sumber pasokan baru.
 - e. Akses ke Saluran Distribusi: Hambatan utama bagi perusahaan asing yang ingin masuk ke pasar seperti Jepang, di mana saluran distribusi dikuasai oleh beberapa perusahaan besar lokal.

- f. Kebijakan Pemerintah: Pemerintah sering melindungi industri dalam negerinya melalui kebijakan subsidi, hambatan tarif dan non-tarif, pembatasan “buy local”, dan boikot. Kebijakan ini diterapkan tidak hanya oleh negara berkembang tetapi juga oleh negara maju seperti Amerika Serikat dan Uni Eropa.
- g. Akses ke Sumber Daya: Perusahaan yang sudah beroperasi memiliki akses ke bahan mentah, lokasi strategis, dan subsidi pemerintah.
- h. Perkiraan Respons Pesaing: Hambatan masuk juga dapat berupa perkiraan bahwa pesaing yang sudah ada akan merespons dengan keras terhadap pendatang baru.

2. Ancaman dari Produk-produk Pengganti

Kehadiran produk pengganti memberikan pilihan tambahan bagi pembeli dalam proses pengambilan keputusan. Globalisasi dan kebijakan pemerintah di berbagai negara mengharuskan pengusaha untuk waspada tidak hanya terhadap produk pengganti dari dalam negeri, tetapi juga dari luar negeri yang masuk ke pasar domestik.

3. Kekuatan Tawar-menawar Para Pemasok

Menurut Keegan (2002), beberapa faktor mempengaruhi kekuatan tawar-menawar pemasok: (1) pemasok

besar dan terbatas jumlahnya memiliki keunggulan; (2) jika produk atau jasa pemasok merupakan input penting, sangat terdiferensiasi, atau menimbulkan biaya perpindahan yang tinggi, maka kekuatan tawar-menawar pemasok meningkat; (3) pemasok juga memiliki kekuatan lebih jika bisnis mereka tidak terancam oleh produk pengganti; dan (4) kemauan dan kemampuan pemasok untuk mengembangkan produk dan merek mereka jika tidak mendapatkan kondisi memuaskan dari pembeli. OPEC adalah contoh pemasok yang dapat mengendalikan harga minyak mereka.

4. Kekuatan Tawar-menawar Para Pembeli

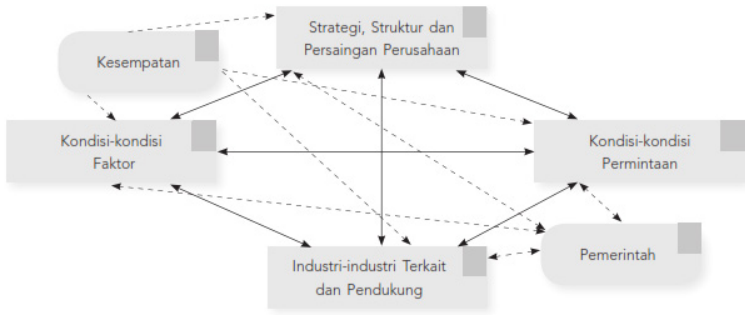
Keegan (2002) menyatakan bahwa pembeli memiliki kekuatan tawar-menawar lebih tinggi dalam kondisi berikut: (1) jika pembelian dilakukan dalam jumlah besar sehingga pemasok tergantung pada bisnis pembeli; (2) jika produk pemasok merupakan komoditas yang tidak terdiferensiasi, maka pembeli akan menawar keras karena banyak pemasok yang dapat memenuhi kebutuhan mereka; (3) jika produk pemasok merupakan bagian penting dari biaya pembeli; dan (4) jika pembeli melakukan integrasi vertikal ke belakang.

5. Persaingan di antara Para Pesaing yang Ada

Persaingan dapat berdampak positif dengan mendorong inovasi dan rasionalisasi biaya. Keegan (2002) menyebutkan faktor-faktor yang memicu persaingan hebat: (1) jika industri mencapai tahap kematangan, perusahaan berfokus pada pangsa pasar dengan mengambil pangsa pesaing; (2) industri dengan biaya tetap tinggi menghadapi tekanan untuk menjaga produksi penuh, mendorong mereka menurunkan harga yang bisa memicu perang harga; (3) jika diferensiasi produk kurang atau tidak ada biaya perpindahan, pembeli akan menganggap produk sebagai komoditas dan memilih yang termurah, menurunkan harga dan keuntungan pemasok; dan (4) dalam industri yang tidak stabil, perusahaan yang berjuang untuk bertahan atau berkembang bersedia menerima keuntungan rendah, memicu persaingan tajam.

C. Persaingan Global dan Keunggulan Bersaing Nasional

Meninjau konsep Porter (1990) tentang persaingan global dan keunggulan bersaing nasional, seperti yang dibahas oleh Keegan (2002). Porter (1990) mengemukakan empat faktor yang menentukan dan saling mempengaruhi dalam membentuk keunggulan bersaing nasional suatu negara dalam persaingan global. Faktor-faktor tambahan yang mempengaruhi hal ini dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Faktor-faktor Penentu Keunggulan Nasional dan Kekuatan-kekuatan Lain yang Mempengaruhinya

Membangun keunggulan bersaing di pasar internasional sangat bergantung pada kondisi sumber daya yang dimiliki oleh sebuah negara, termasuk sumber daya manusia, fisik, pengetahuan, modal, dan infrastruktur. Sumber daya manusia, misalnya, dipengaruhi oleh jumlah tenaga kerja, keterampilan, tingkat upah, dan etika kerja. Untuk industri yang berteknologi rendah dan padat karya, ketersediaan tenaga kerja yang banyak, keterampilan memadai, upah rendah, dan etika kerja yang baik sangat penting. Namun, untuk industri berteknologi tinggi dan padat modal, keterampilan tinggi dan etika kerja yang baik tanpa supervisi ketat lebih diperlukan. Selain itu, kondisi sumber daya fisik seperti lokasi, luas wilayah, harga tanah, dan ketersediaan sumber daya alam juga mempengaruhi daya saing suatu negara, terutama terkait biaya transportasi dan kecenderungan pasar internasional.

Sumber daya pengetahuan yang mencakup pengetahuan ilmiah, teknik, dan pasar juga menjadi faktor penting. Misalnya, Jerman berhasil memimpin industri kimia karena perguruan tinggi dengan program kimia unggulan dan program magang kerja. Ketersediaan permodalan, baik dari segi jumlah, biaya, dan jenis, juga bervariasi antar negara dan mempengaruhi daya saing perusahaan. Perusahaan di negara dengan biaya modal rendah dapat menetapkan harga jual rendah, memaksa perusahaan di negara dengan biaya modal tinggi untuk menurunkan keuntungan atau keluar dari industri. Selain itu, infrastruktur, baik fisik maupun sistem, sangat penting bagi perkembangan ekonomi suatu negara dan keberhasilan industri canggih yang sangat bergantung pada infrastruktur yang maju. Keegan (2002) menekankan bahwa industri yang lebih canggih memerlukan infrastruktur yang lebih maju untuk mencapai kesuksesan.

Sifat kondisi permintaan pasar dalam negeri untuk produk dan jasa perusahaan atau industri sangat penting karena menentukan tingkat dan sifat perbaikan serta inovasi oleh perusahaan di negara tersebut. Hal ini juga melatih perusahaan untuk bersaing di kelas dunia atau gagal mempersiapkan mereka untuk pasar global. Menurut Keegan (2002), ada tiga karakter utama permintaan dalam negeri yang penting untuk menciptakan keunggulan bersaing

di pasar global. Namun, ia menekankan bahwa keunggulan bersaing hanya tercipta jika ketiga karakter tersebut saling mempengaruhi satu sama lain.

Pertama, komposisi permintaan dalam negeri menentukan bagaimana perusahaan mempersepsikan, menafsirkan, dan merespons kebutuhan pembeli. Keunggulan bersaing tercapai jika permintaan dalam negeri menetapkan standar mutu tinggi dan memberikan gambaran yang lebih baik kepada perusahaan lokal tentang kebutuhan pembeli dibandingkan pesaing asing. Ini diperkuat jika pembeli dalam negeri menekan perusahaan lokal untuk berinovasi cepat dan sering, serta jika kebutuhan mereka mencerminkan atau mengantisipasi permintaan global. Kedua, ukuran dan pola pertumbuhan permintaan dalam negeri menjadi penting jika persaingan domestik rumit dan mengantisipasi permintaan luar negeri. Permintaan dalam negeri yang besar memungkinkan pencapaian skala ekonomis dan pembelajaran, serta mendorong investasi dan penerapan teknologi baru dengan cepat. Ketiga, cara permintaan dalam negeri menarik produk dan jasa ke pasar luar negeri juga penting. Misalnya, orang dari negara lain yang datang untuk bisnis atau pelatihan mungkin akan meminta produk atau jasa yang ada di pasar dalam negeri, seperti perusahaan otomotif Jepang dan Amerika yang

membawa operasi serta pemasok suku cadang mereka ke negara tuan rumah.

Keegan (2002) menyatakan bahwa suatu bangsa akan memiliki keunggulan jika bangsa tersebut menjadi asal dari industri-industri yang bersaing secara internasional dalam bidang-bidang yang terkait atau didukung langsung oleh industri lain. Industri pemasok yang bersaing secara internasional memberikan input kepada industri hilir yang juga bersaing dalam hal inovasi teknologi, harga, dan kualitas. Kedekatan fisik dan kesamaan budaya memfasilitasi akses yang lebih baik. Bukan sekadar input yang memberikan keunggulan, melainkan kontak dan koordinasi dengan pemasok yang memungkinkan perusahaan membangun rantai nilai optimal. Peluang-peluang ini tidak tersedia bagi perusahaan asing.

Keunggulan serupa muncul ketika suatu negara memiliki industri-industri dan industri terkait yang bersaing secara internasional dan saling mengkoordinasikan serta berbagi kegiatan rantai nilai. Pusat keunggulan bersaing ini disebut kelompok (cluster). Kelompok adalah konsentrasi geografis dari perusahaan-perusahaan dan lembaga-lembaga yang saling terkait dalam bidang tertentu, yang membentuk massa kritis. Contoh nyata dari kelompok ini adalah kolaborasi antara produsen komputer (hardware)

dan pengembang software. Penjualan komputer Amerika Serikat di luar negeri telah menciptakan permintaan untuk software dari Microsoft dan perusahaan-perusahaan Amerika lainnya.

Perbedaan dalam gaya manajemen, keterampilan organisasi, dan perspektif strategis menciptakan keunggulan dan kelemahan bagi perusahaan di berbagai industri, sebagaimana perbedaan dalam intensitas persaingan domestik. Misalnya, struktur perusahaan di Jerman yang cenderung berjenjang dan gaya manajemen yang didominasi oleh manajer berlatar belakang teknik cocok untuk industri dengan struktur berdisiplin tinggi seperti kimia dan mesin presisi. Sebaliknya, perusahaan Italia yang umumnya beroperasi sebagai bisnis keluarga kecil fokus pada produk yang disesuaikan, pasar ceruk, dan fleksibilitas tinggi dalam memenuhi permintaan pasar.

Pasar modal dan sikap terhadap investasi juga penting, seperti di Amerika Serikat, di mana mayoritas saham perusahaan dimiliki oleh investor lembaga yang berfokus pada hasil jangka pendek, berbeda dengan Jepang di mana bank-bank memiliki pandangan jangka panjang. Pengaruh terkuat terhadap keunggulan bersaing sering kali datang dari persaingan domestik yang menjaga dinamika industri dan menciptakan tekanan untuk perbaikan dan

inovasi. Persaingan lokal mendorong perusahaan untuk mengembangkan produk baru, memperbaiki yang sudah ada, menurunkan biaya, mengembangkan teknologi baru, serta meningkatkan kualitas produk dan layanan. Persaingan domestik yang ketat mendorong perusahaan mencari pasar internasional untuk memperluas skala dan litbang, sementara kurangnya persaingan domestik bisa membuat perusahaan menjadi puas diri dan tidak kompetitif di pasar global. Yang penting bukan jumlah perusahaan yang bersaing, melainkan intensitas dan kualitas persaingan tersebut.

D. Konsep Bradley

Bradley (1995) mengidentifikasi enam kelompok faktor yang penting untuk menganalisis pesaing di pasar internasional. Faktor-faktor tersebut meliputi: (1) tujuan, sasaran masa depan, dan asumsi pesaing, (2) strategi pesaing saat ini dan di masa lalu, (3) organisasi dan budaya perusahaan pesaing, (4) ukuran, pertumbuhan, dan profitabilitas pesaing, (5) kemampuan pesaing, dan (6) struktur biaya dan hambatan mobilitas. Di antara faktor-faktor ini, yang pertama kali harus dianalisis adalah ukuran, pertumbuhan, dan profitabilitas pesaing, sementara yang terakhir adalah kemampuan pesaing. Dengan menganalisis ukuran, pertumbuhan, dan profitabilitas, kita dapat

memahami siapa pesaing utama atau kunci, yang kemudian akan memandu analisis terhadap lima kelompok faktor lainnya. Pendekatan ini memungkinkan analisis pesaing yang lebih fokus, efisien, hemat waktu, tenaga, dan biaya.

Tingkat profitabilitas sebuah perusahaan dapat mencerminkan besarnya anggaran untuk pemasaran, komunikasi pemasaran terpadu, atau penelitian dan pengembangan jika perusahaan menggunakan metode ‘persentase terhadap nilai penjualan’ dalam penetapan anggaran. Bradley (1995) menyatakan bahwa tingkat profitabilitas terkait dengan pesaing yang relevan karena perusahaan yang menguntungkan umumnya memiliki akses permodalan untuk investasi. Namun, dalam konteks pemasaran global, situasi yang berbeda bisa terjadi: profitabilitas anak perusahaan di suatu negara tidak selalu berarti peningkatan investasi di sana, karena sebagian laba bisa ditransfer ke perusahaan induk atau anak perusahaan lain yang membutuhkan dana.

Struktur biaya berhubungan dengan perbandingan antara total biaya tetap dan total biaya variabel. Mengutip Aaker (1988), Bradley (1995) menyebutkan bahwa pemahaman tentang struktur biaya pesaing, terutama bagi pesaing yang mengandalkan strategi biaya rendah, bisa memberikan indikasi tentang strategi penetapan harga di masa depan dan kemampuan mereka untuk bertahan.

Bradley (1995) membahas hambatan-hambatan keluar dan menyatakan bahwa hambatan mobilitas yang tinggi, terutama jika berbentuk hambatan keluar di beberapa negara, cenderung meningkatkan tekanan persaingan dalam industri. Hambatan-hambatan ini meliputi aset khusus; biaya tetap seperti perjanjian ketenagakerjaan dan sewa; hubungan dengan bagian lain dari perusahaan karena fasilitas, saluran distribusi, atau tenaga penjual yang dibagi bersama; serta kebanggaan manajemen dan faktor emosional. Analisis terhadap kelompok faktor-faktor ini penting karena mempengaruhi kecepatan dan fleksibilitas pesaing dalam merespons perubahan di pasar dan persaingan.

Bradley (1995) menambahkan bahwa memahami cara berpikir dan bekerja manajer perusahaan pesaing memberikan informasi berharga tentang kemungkinan kegiatan perusahaan tersebut di masa depan. Ia juga membahas tiga jenis organisasi perusahaan: organisasi yang sangat terstruktur dan berorientasi biaya, organisasi yang datar, dan organisasi yang berorientasi pada konsensus. Organisasi yang sangat terstruktur dan berorientasi biaya mengandalkan pengawasan ketat untuk mencapai sasaran dan memotivasi karyawan, namun mungkin kesulitan berinovasi atau mengadopsi strategi pemasaran agresif.

Sebaliknya, organisasi yang datar dan lepas menekankan inovasi dan pengambilan risiko tetapi mungkin kesulitan dalam penerapan perbaikan produk yang disiplin dan program pelaksanaan biaya. Dalam sistem yang berorientasi pada konsensus, pimpinan perusahaan melihat dirinya sebagai pemimpin tim yang erat, melatih bawahannya dengan mengajukan pertanyaan daripada memberikan jawaban langsung. Pimpinan tidak memaksakan keputusan tetapi membuat tim merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Bradley (1995) menyatakan bahwa pesaing mungkin memiliki asumsi-asumsi mengenai diri mereka atau industri yang mungkin benar atau salah, dan asumsi-asumsi ini dapat mempengaruhi proses penetapan strategi mereka. Misalnya, jika pesaing menganggap produk mereka berkualitas premium dan mengabaikan diskon yang diberikan oleh pesaing lain, atau terlalu optimis mengenai keunggulan bersaing mereka dalam industri, maka mereka akan membuat keputusan berdasarkan asumsi tersebut. Masalahnya, kelompok faktor ini sulit diperoleh dengan cara yang jujur, berbeda dengan strategi pemasaran saat ini dan di masa lalu, kecuali perusahaan pesaing sudah go public sehingga informasi tersebut mungkin dapat ditemukan dalam laporan tahunan mereka.

Hasil analisis kita terhadap lima kelompok faktor sebelumnya diringkas dalam bentuk analisis kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) para pesaing utama. Dengan mengetahui kemampuan para pesaing utama dan memahami konsumen, kita dapat merumuskan strategi untuk membangun keunggulan bersaing kita. Bradley (1995) menekankan bahwa pengetahuan tentang kekuatan pesaing penting agar kita dapat melampaui atau menetralkan kekuatan tersebut, dan kita dapat mencoba memanfaatkan kelemahan pesaing di area di mana perusahaan kita memiliki atau sedang mengembangkan kekuatan.

E. Membangun Keunggulan Bersaing

Bradley (1995) menyatakan bahwa daya saing perusahaan bergantung pada kualitas dan jumlah sumber daya fisik dan manusia (penulis menambahkan keuangan dan pengetahuan) yang dimiliki, perilaku dalam mengelola sumber daya tersebut, infrastruktur pendukung, dan politik negara (baik negara asal maupun negara tempat beroperasi). Harga memang merupakan salah satu unsur untuk membangun keunggulan bersaing di pasar internasional, tetapi bukan satu-satunya. Keunggulan juga dapat berasal dari teknologi, penelitian dan pengembangan, ekuitas merek, citra perusahaan, dan lainnya.

Dalam mengukur daya saing perusahaan, Bradley (1995), mengacu pada Buzzell, Gale, dan Sultan (1975), mengidentifikasi enam faktor yang perlu dievaluasi: (1) penelitian dan pengembangan, (2) ketersediaan produk, (3) inovasi produk, (4) kualitas produk relatif, (5) kualitas pelayanan relatif, dan (6) upaya pemasaran. Penelitian dan pengembangan, inovasi produk, ketersediaan produk, dan upaya pemasaran dinilai sebagai persentase terhadap penjualan. Sementara itu, kualitas produk relatif dan kualitas pelayanan relatif dibandingkan dengan kualitas produk dan pelayanan pesaing. Namun, pemahaman tentang enam faktor ini perlu diperluas dan didalami lebih jauh, serta tidak hanya terbatas pada persentase terhadap penjualan tetapi juga harus diukur dari persepsi konsumen.

Bradley (1995) menyarankan lima cara untuk mengendalikan persaingan secara strategis: (1) bersaing dalam kualitas, (2) bersaing melalui proses produksi, (3) bersaing melalui fleksibilitas, (4) bersaing melalui inovasi, dan (5) perubahan organisasi untuk bersaing. Dalam bersaing melalui kualitas, kuncinya adalah komitmen serius untuk memproduksi produk berkualitas yang dilengkapi dengan layanan berkualitas, sering kali melalui program pemasaran yang agresif. Untuk bersaing dalam proses produksi, dua dimensi yang perlu diperhatikan adalah memiliki kualitas produk terbaik dengan biaya rendah dan

mengurangi persediaan melalui penerapan filosofi just-in-time (JIT) dan standardisasi komponen.

Inti dari bersaing melalui fleksibilitas adalah mencari tempat produksi dengan kualitas produk yang diinginkan dan upah tenaga kerja rendah untuk mengurangi biaya produksi. Perusahaan dapat menggunakan pabrikan lokal di suatu negara tempat beroperasi untuk memproduksi produk mereka, memungkinkan perusahaan berkonsentrasi pada pengembangan produk dan pemasaran global. Disebut fleksibel karena jika upah tenaga kerja di negara tempat beroperasi naik, perusahaan dapat memindahkan produksi ke negara lain dengan upah lebih rendah namun tetap menghasilkan produk berkualitas.

Bersaing melalui inovasi dilakukan oleh perusahaan yang percaya bahwa percobaan dan pengambilan risiko meningkatkan peluang keberhasilan produk, seperti yang dilakukan oleh perusahaan inovatif seperti 3M dan Nokia. Perubahan organisasi untuk persaingan diperlukan terutama bagi perusahaan yang sangat terstruktur dan berorientasi biaya karena mereka tidak dapat merespons perubahan pasar dan persaingan dengan cepat. Perusahaan seperti ini perlu melakukan reorganisasi menjadi unit-unit yang lebih kecil agar lebih responsif, seperti yang banyak dilakukan oleh konglomerat di Korea Selatan.

Keegan dan Green (2005) mengusulkan tiga konsep dalam membangun keunggulan bersaing: (1) strategi generik Michael E. Porter yang meliputi kepemimpinan dalam biaya (cost leadership), diferensiasi, dan fokus (baik fokus biaya atau diferensiasi terfokus); (2) model kapal pemimpin (flagship model) dari Rugman dan D’Cruz; dan (3) konsep niat strategis (strategic intent) dari Hamel dan Prahalad.

Model kapal pemimpin dari Rugman dan D’Cruz didasarkan pada jaringan bisnis, yang mereka kembangkan karena mereka menganggap model strategi generik Porter terlalu sederhana untuk kerumitan lingkungan global saat ini. Mereka percaya bahwa keberhasilan keiretsu (konglomerat Jepang) dan chaebol (konglomerat Korea Selatan) disebabkan oleh jaringan bisnis yang kuat. Perusahaan induk menyediakan kepemimpinan, visi, dan sumber daya untuk memimpin jaringan bisnis dalam strategi global yang sukses.

Hamel dan Prahalad menekankan niat strategis (strategic intent), yaitu ambisi yang berkembang dan obsesi untuk menjadi pemenang. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip bahwa perusahaan harus memiliki komitmen untuk perbaikan terus-menerus agar bisa menjadi pemenang dalam persaingan sengit.

Toyne dan Walters (1993) mengidentifikasi empat strategi global: (1) strategi teknologi tinggi dinamis (dynamic high-technology strategy), (2) strategi teknologi rendah atau stabil (low- or stable-technology strategy), (3) strategi keterampilan manajemen lanjutan (advanced management skill strategy), dan (4) strategi rasionalisasi pasar-produksi (production-market rationalization strategy).

Pada strategi teknologi tinggi dinamis, perusahaan menjadi pemimpin pasar dengan mengembangkan kompetensi berbeda dalam inovasi teknologi, yang memberi mereka posisi tawar kuat dengan pemerintah negara tuan rumah. Perusahaan yang menggunakan strategi teknologi rendah atau stabil menjadi pemimpin pasar dengan mengembangkan kompetensi di area bersaing lain selain teknologi, seperti ekuitas merek atau pengetahuan produksi. Perusahaan dengan strategi ini memiliki kekuatan tawar yang tidak sekuat perusahaan dengan strategi teknologi tinggi dinamis.

Pada strategi keterampilan manajemen lanjutan, perusahaan menjadi pemimpin pasar dengan mengembangkan keterampilan manajemen unik, seperti pemasaran atau koordinasi. Posisi tawar perusahaan ini dengan pemerintah negara tuan rumah bervariasi tergantung pada kesesuaian keterampilan manajemen dengan kebutuhan pemerintah.

Pada strategi rasionalisasi pasar-produksi, perusahaan menjadi pemimpin pasar dengan memproduksi produk di lokasi biaya rendah dan mendistribusikannya ke pasar global. Strategi ini banyak digunakan oleh perusahaan pakaian dan sepatu bermerek internasional terkenal.

BAB IV

STRATEGI MASUK KE PASAR INTERNASIONAL

A. Pilihan-Pilihan Strategi Masuk Pasar Internasional

Setelah perusahaan menetapkan pasar sasaran di luar negeri, berbagai faktor harus dipertimbangkan, seperti potensi pasar, akses ke pasar tersebut, infrastruktur, risiko politik di negara tuan rumah (host country), fluktuasi mata uang, persaingan potensial, biaya dan waktu pengiriman, kesesuaian produk dengan pasar, serta layanan yang diperlukan (Keegan, 2002). Atau, perusahaan dapat menggunakan kriteria yang telah dibahas dalam bab tentang segmentasi, penetapan target, dan positioning.

Kotabe dan Helsen (2005) mengusulkan kriteria yang hampir sama dengan Keegan, termasuk ukuran dan pertumbuhan pasar, risiko, peraturan pemerintah, lingkungan persaingan, infrastruktur lokal di negara tuan rumah, sasaran perusahaan, kebutuhan untuk pengawasan, kemampuan, aset, dan sumber daya perusahaan, serta fleksibilitas. Lebih lanjut, Kotabe dan Helsen (2005) memperingatkan bahwa cara masuk yang tampaknya sangat menarik saat ini mungkin tidak lagi menarik dalam 5 atau 10 tahun ke depan karena perubahan kondisi. Ada beberapa strategi untuk memasuki pasar negara tuan rumah, yaitu:

1. Ekspor, baik secara langsung (direct exporting) maupun tidak langsung (indirect exporting) ke negara tuan rumah.

2. Aliansi strategis, seperti lisensi (licensing), waralaba (franchising), usaha patungan (joint venture), dan kontrak produksi/manufaktur (contract manufacturing) dengan mitra lokal di negara tuan rumah.
3. Investasi langsung (foreign direct investment—FDI), yang dapat berupa pengambilalihan perusahaan yang sudah ada (akuisisi) atau mendirikan anak perusahaan sendiri (wholly owned subsidiary) di negara tuan rumah.

Perusahaan yang ingin memasuki pasar negara tuan rumah dapat memilih salah satu atau kombinasi beberapa strategi masuk. Ekspor adalah strategi masuk yang paling sering digunakan oleh perusahaan yang baru memulai langkah ke pasar internasional, termasuk perusahaan nasional yang baru go international. Oleh karena itu, strategi ini akan dibahas lebih mendalam dibandingkan dengan strategi lainnya.

Strategi masuk melalui aliansi strategis merupakan pilihan yang banyak digunakan oleh perusahaan yang go international. Sementara itu, strategi investasi langsung di negara tuan rumah cocok untuk perusahaan yang memiliki sumber daya yang memadai, menginginkan pengawasan penuh atas anak perusahaan, dan diizinkan oleh hukum setempat untuk memperoleh modal asing 100%, serta ketika risiko politik dan hukum relatif rendah.

Keegan dan Green (2005) mengutip Arnold (2004) yang mengklasifikasikan strategi masuk berdasarkan biaya dan tingkat keterlibatan perusahaan. Menurut mereka, ekspor adalah strategi dengan biaya dan keterlibatan terendah. Berdasarkan peningkatan biaya dan keterlibatan perusahaan dalam memasuki pasar negara tuan rumah, urutan strategi masuk berturut-turut adalah lisensi (dan waralaba), kontrak manufaktur, joint venture, dan yang tertinggi adalah foreign direct investment. Keegan (2002) juga menyajikan diagram yang menggambarkan tingkat kepemilikan dan pengawasan.

B. Kriteria Untuk Memutuskan Strategi Masuk yang Tepat

Kotabe dan Helsen (2004) mengidentifikasi beberapa kriteria yang mempengaruhi pilihan strategi masuk ke pasar internasional:

1. Ukuran pasar dan pertumbuhan: Ukuran pasar sering menjadi faktor utama dalam menentukan strategi masuk. Pasar yang besar atau memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi cenderung menarik perusahaan untuk menggunakan strategi joint venture atau foreign direct investment. Potensi pasar dapat diukur berdasarkan ukuran pasar saat ini atau proyeksi pertumbuhan di masa depan.

2. Risiko: Risiko terkait dengan ketidakstabilan politik dan ekonomi yang dapat mempengaruhi prospek bisnis. Semakin tinggi risiko di suatu negara, semakin rendah komitmen perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya. Meski demikian, perusahaan sering membuka kantor penghubung di negara berisiko tinggi tetapi memiliki potensi pasar besar, untuk mengumpulkan informasi dan membangun hubungan dengan distributor potensial.
3. Peraturan pemerintah host country: Peraturan ini mencakup izin pendirian dan operasional perusahaan asing serta hambatan masuk produk luar negeri. Beberapa negara mengizinkan 100% FDI, sementara lainnya mengharuskan kemitraan dengan perusahaan lokal. Peraturan lain seperti tarif tinggi, kuota, dan hambatan non-tarif juga mempengaruhi strategi masuk, mendorong perusahaan untuk berkolaborasi atau melakukan FDI.
4. Lingkungan persaingan: Kompetisi lokal dapat mendorong perusahaan untuk membentuk aliansi strategis guna menghadapi pesaing dominan. Contohnya, Nestlé dan General Mills mendirikan Cereal Partners Worldwide untuk menantang dominasi Kellogg Company.
5. Infrastruktur lokal: Infrastruktur fisik meliputi sistem distribusi, transportasi, dan komunikasi. Infrastruktur

yang baik mendukung strategi masuk yang lebih kompleks seperti FDI.

6. Sasaran perusahaan: Perusahaan dengan aspirasi terbatas mungkin memilih ekspor sebagai strategi masuk. Sementara itu, perusahaan dengan sasaran ambisius cenderung memilih FDI untuk memperoleh kontrol dan fleksibilitas tinggi.
7. Kebutuhan untuk pengendalian: Tingkat kontrol berkaitan dengan komitmen sumber daya. Semakin rendah komitmen, semakin rendah kontrol yang dapat dilakukan perusahaan.
8. Sumber daya internal, aset, dan kapabilitas: Keterbatasan dalam aset, sumber daya, dan kapabilitas internal akan membatasi pilihan strategi masuk yang tersedia bagi perusahaan.
9. Fleksibilitas: Dinamika permintaan konsumen dan lingkungan pemasaran di host country memerlukan strategi masuk yang fleksibel. Ekspor adalah strategi dengan fleksibilitas tertinggi, sedangkan kerjasama kontrak seperti lisensi, waralaba, dan joint venture, serta FDI, cenderung memiliki fleksibel.

C. Mengekspor

Keegandan Green (2005) menjelaskan bahwa pemasaran ekspor adalah upaya terpadu untuk memasarkan barang dan jasa kepada pelanggan di pasar internasional, yang melibatkan pemahaman mendalam tentang lingkungan pasar target, penelitian pemasaran untuk mengidentifikasi potensi pasar, serta keputusan strategis terkait desain produk, penetapan harga, distribusi, periklanan, dan komunikasi—keseluruhan dari bauran pemasaran. Menurut Kotabe dan Helsen (2005), kegiatan ekspor memerlukan pengetahuan yang luas, termasuk tentang pasar luar negeri, lembaga-lembaga terkait seperti pemerintah dan kerangka kelembagaan, serta kemampuan operasional perusahaan untuk berpartisipasi dalam operasi internasional.

Kotabe dan Helsen (2004) menjelaskan bahwa ekspor merupakan cara yang paling umum digunakan oleh banyak perusahaan untuk memasuki pasar internasional, karena membutuhkan sumber daya minimal sementara memberikan fleksibilitas yang tinggi. Ekspor juga memberikan keuntungan finansial, pemasaran, teknologi, dan manfaat lainnya bagi perusahaan.

Selanjutnya, menurut Kotabe dan Helsen (2005), terdapat tiga pilihan utama dalam melakukan ekspor: ekspor langsung, ekspor tidak langsung, dan ekspor kooperatif

atau piggyback exporting. Ekspor langsung melibatkan perusahaan dalam mengelola sendiri kegiatan ekspor ke luar negeri, meskipun bisa melibatkan perusahaan jasa seperti agen pengiriman, transportasi, dan bank devisa. Ekspor tidak langsung terjadi ketika perusahaan menjual produknya kepada perusahaan lain di dalam negara asalnya yang bertindak sebagai eksportir. Sementara itu, ekspor kooperatif atau piggyback exporting melibatkan penggunaan jaringan distribusi milik perusahaan lain, baik di negara asal maupun tujuan, untuk memasarkan produk di pasar internasional.

Keegan dan Green (2005) menjelaskan bahwa istilah “piggyback exporter”, “mother hen”, atau “export vendor” mengacu pada perusahaan di negara asal yang menggunakan jaringan perusahaan lain untuk mendukung ekspor mereka. Namun, keberhasilan penggunaan piggyback exporting hanya dapat tercapai jika produk yang diekspor tidak bersaing langsung dengan produk perusahaan mitra, melainkan saling melengkapi dan ditujukan kepada pelanggan yang sama.

Kelima pilihan penetapan harga ekspor yang dibahas oleh Kotabe dan Helsen mencakup beberapa metode yang jarang digunakan dalam praktik. Pertama, “Free Alongside Ship” (FAS) menetapkan harga barang sampai berada di

samping kapal, sedangkan FOB (Free On Board) dikurangi biaya pengangkutan barang dari dermaga ke atas kapal. Kedua, “Delivery Duty Paid” (DDP) membebankan semua biaya yang timbul sampai produk mencapai gudang importir atau lokasi lain sesuai permintaan importir, termasuk bea masuk, pajak impor, dan biaya transportasi.

Tiga metode penetapan harga lainnya khusus untuk pengiriman udara adalah sebagai berikut: “Free Carrier” (FCA) menetapkan harga barang di pelabuhan udara keberangkatan, mirip dengan FOB untuk pengiriman laut. “Carriage Paid To” (CPT) menetapkan harga barang hingga mencapai pelabuhan udara tujuan, serupa dengan CNF (Cost and Freight) atau CFR (Cost and Freight) untuk pengiriman laut. Sedangkan “Carriage and Insurance Paid To” menetapkan harga barang hingga mencapai pelabuhan udara tujuan, serupa dengan CIF (Cost, Insurance, and Freight) untuk pengiriman laut.

Syarat-syarat pembayaran dalam konteks pasar internasional serupa dengan praktik dalam pemasaran domestik, namun dengan penyesuaian terhadap perbedaan budaya, sistem ekonomi, politik, dan kebijakan antar negara. Beberapa syarat pembayaran meliputi pembayaran di muka, pembayaran saat barang diterima, pembayaran kredit, dan konsinyasi. Pembayaran di muka cocok untuk

produk yang unik dan memiliki risiko pembayaran tinggi, sementara pembayaran saat barang diterima sulit diterapkan karena ketidakpastian kapan barang akan diterima dan dibayar. Pembayaran konsinyasi sangat bergantung pada kepercayaan antara eksportir dan importir, sering kali dilakukan di wilayah bebas atau zona perdagangan bebas dengan pengawasan gudang oleh bank asing.

Amir M.S. (2008) mencatat 16 jenis Letter of Credit (L/C) yang berbeda, masing-masing dengan karakteristik dan kondisi penggunaan yang khusus.

1. Commercial Documentary L/C atau L/C Berdokumen Niaga mengharuskan eksportir untuk menyerahkan dokumen pengapalan yang membuktikan kepemilikan barang sebelum dapat memperoleh pembayaran dari L/C tersebut. Dokumen tersebut meliputi bill of lading, faktur perdagangan, wesel, surat keterangan negara asal, dan dokumen pendukung lainnya.
2. Clean L/C adalah jenis L/C yang dapat dicairkan hanya dengan penyerahan wesel atau kuitansi biasa, tanpa memerlukan dokumen pengapalan seperti bill of lading. Ketiga, Restricted L/C membatasi eksportir untuk menegosiasi dokumen pengapalan hanya di bank tertentu yang disebutkan dalam L/C, sering kali advising bank. Keempat, Straight L/C memungkinkan negosiasi

atau pelunasan dokumen pengapalan hanya dilakukan di opening bank sendiri.

3. Revocable L/C adalah L/C yang dapat dibatalkan oleh importir kapan saja tanpa persetujuan eksportir. Keenam, Irrevocable L/C adalah L/C yang tidak dapat dibatalkan tanpa persetujuan semua pihak yang terlibat, memberikan jaminan pelunasan atas dokumen pengapalan. Ketujuh, Irrevocable and Confirmed L/C adalah L/C yang tidak dapat dibatalkan dan dijamin oleh bank konfirmasi, biasanya advising bank.
4. Irrevocable Unconfirmed L/C sama dengan Irrevocable L/C biasa, namun tanpa jaminan dari advising bank. Kesembilan, Red Clause L/C memberikan hak kepada eksportir untuk mencairkan sebagian dana sebagai uang muka dengan surat pernyataan memenuhi janji, menguntungkan untuk memulai produksi.
5. Revolving L/C adalah kredit yang tersedia dapat dipakai ulang tanpa perubahan syarat, baik untuk waktu dan nilai atau hanya nilai. Misalnya, L/C dapat diperbaharui secara otomatis setiap kali digunakan, dengan batasan nilai tertentu yang dapat ditarik. Setiap jenis L/C ini memiliki kegunaan dan risiko yang berbeda, tergantung pada kebutuhan dan preferensi eksportir dan importir dalam transaksi internasional.

6. Transferable L/C adalah L/C yang memberikan eksportir penerima L/C hak untuk mengalihkan atau menguasai haknya atas L/C tersebut kepada pihak lain atau eksportir lain yang setuju. Hal ini sering terjadi jika eksportir pertama bukanlah produsen barang tersebut. L/C semacam ini harus diendosir dan dikenai biaya yang lazim oleh advising bank untuk efektif.
7. Back-to-Back L/C adalah L/C yang dibuka oleh eksportir penerima untuk eksportir atau produsen kedua, dengan menggunakan L/C pertama sebagai jaminan. Contoh penerapan umum adalah dalam perdagangan transit atau segitiga, di mana L/C kedua hampir identik dengan L/C pertama, kecuali perincian harga dan pelabuhan pemberangkatan.
8. Standby L/C berfungsi sebagai jaminan bank untuk mendukung pinjaman yang diambil oleh perusahaan lokal dari mitra dagang asingnya. Contoh, PT Masadji di Indonesia yang bermitra dengan Doo Young Construction Ltd. dari Korea untuk proyek jalan layang di Jakarta. Dalam hal ini, Doo Young mengeluarkan Standby L/C sebagai jaminan atas pinjaman yang diambil oleh PT Masadji dari bank lokal. Jika Doo Young tidak memenuhi kewajibannya sesuai kontrak, PT Masadji dapat mencairkan Standby L/C untuk membayar utangnya.

9. Usance L/C adalah L/C yang mengharuskan eksportir penerima L/C untuk menarik wesel berjangka (Long Bill of Exchange) dengan jangka waktu pembayaran yang ditentukan, biasanya antara 90 hingga 180 hari. Hal ini memberi eksportir kredit jangka pendek kepada importir, meningkatkan daya saing dalam perdagangan internasional.
10. Merchant L/C adalah L/C yang dibuka oleh importir untuk eksportir, memberi eksportir hak untuk menarik wesel kepada importir, dengan jaminan bahwa importir akan melunasi wesel tersebut pada saat jatuh tempo. Bank pembuka L/C tidak bertanggung jawab atas wesel yang ditarik eksportir.
11. Open L/C adalah L/C yang memberi eksportir penerima L/C kebebasan untuk menegosiasikan dokumen pengapalan melalui bank mana pun yang mereka pilih. Hal ini dicantumkan dalam L/C dengan pernyataan bahwa L/C tersebut “negotiable”.

Keegan dan Green (2005) menjelaskan proses transaksi ekspor dengan menggunakan Letter of Credit (L/C) sebagai berikut:

1. Penjual dan pembeli menyetujui pro forma invoice atau kontrak penjualan yang menetapkan pembayaran melalui L/C.

2. Pembeli menginstruksikan banknya (issuing bank) untuk menerbitkan L/C untuk kepentingan penjual (beneficiary).
3. Issuing bank meminta bank lain, biasanya yang berada di negara penjual, untuk memberikan saran (advise) atau mengkonfirmasi (confirm) L/C tersebut.
4. Bank yang memberi saran atau yang mengkonfirmasi memberitahukan kepada penjual bahwa L/C telah diterbitkan.
5. Setelah menerima L/C dan memastikan bahwa syarat-syarat L/C terpenuhi, penjual dapat memuat dan mengirimkan barang yang dipesan.
6. Penjual kemudian mengirimkan dokumen pengapalan kepada bank yang ditunjuk (nominated bank) di mana L/C tersedia.
7. Bank memeriksa dokumen-dokumen tersebut dan, jika sesuai dengan syarat-syarat L/C, melakukan pembayaran, penerimaan, atau negosiasi (sesuai dengan syarat-syarat L/C). Jika ada negosiasi, issuing bank atau confirming bank melakukannya tanpa recourse, sedangkan bank lain (termasuk advising bank jika tidak mengkonfirmasi L/C) melakukannya dengan recourse.
8. Bank lain selain issuing bank mengirimkan dokumen-dokumen kepada issuing bank.

9. Issuing bank memeriksa dokumen-dokumen tersebut dan, jika syarat-syarat L/C terpenuhi, melakukan pembayaran langsung kepada penjual (jika dokumen dikirim langsung ke issuing bank) atau kepada bank yang memiliki dana tersedia untuk penjual, atau membayar sesuai dengan cara yang telah disepakati sebelumnya kepada confirming bank atau bank lain yang telah membayar, menerima, atau melakukan negosiasi berdasarkan L/C.

Proses terstruktur ini memastikan bahwa baik pembeli maupun penjual terlindungi dalam transaksi perdagangan internasional, dengan L/C berperan sebagai instrumen penting untuk menjamin pembayaran dan memenuhi kewajiban kontraktual.

Kegiatan ekspor harus didukung oleh organisasi yang tepat baik di negara asal (home country) maupun di negara tujuan (host country). Keputusan perusahaan mengenai organisasi di home country meliputi pilihan apakah ekspor akan ditangani sendiri atau melalui pihak ketiga seperti perusahaan perdagangan yang khusus bergerak dalam ekspor dan impor. Jika perusahaan memilih untuk menangani sendiri kegiatan ekspornya, opsi yang tersedia adalah: (1) menunjuk seorang staf khusus untuk menangani ekspor, (2) membentuk sebuah bagian ekspor, atau (3) mendirikan departemen atau divisi pemasaran

internasional. Pilihan ini bergantung pada frekuensi dan volume ekspor, sifat aktif atau pasif kegiatan ekspor, serta cakupan pasar internasional.

Sementara itu, untuk organisasi di host country, perusahaan dapat memilih: (1) mendirikan organisasi sendiri di host country, atau (2) menunjuk pihak lain untuk menangani masuk dan/atau pemasaran produk perusahaan di host country tersebut. Bentuk organisasi di host country dapat berupa kantor perwakilan (*representative office*) jika volume atau nilai ekspor masih terbatas, atau anak perusahaan (*subsidiary*) jika ekspor ke pasar host country sudah cukup besar untuk mendirikan entitas hukum di sana. Alternatif lain adalah menunjuk pihak lain seperti importir bebas, agen resmi (*authorized agent*), atau distributor resmi (*authorized distributor*) untuk menangani produk perusahaan di host country.

Dalam menggunakan pihak lain untuk memasukkan dan/atau memasarkan produk di host country, konsep *piggyback marketing* dijelaskan sebagai penggunaan distributor resmi yang telah memiliki pengalaman dengan produk-produk sejenis. Perusahaan dapat memanfaatkan saluran distribusi yang sudah ada, sehingga meminimalkan risiko dan biaya pengembangan saluran distribusi sendiri. Keuntungan lain menggunakan organisasi sendiri di host

country termasuk pengendalian dan komunikasi yang lebih baik antara kantor pusat dengan kantor perwakilan atau anak perusahaan di negara tujuan. Meskipun demikian, pendirian kantor perwakilan atau anak perusahaan tidak selalu berarti perusahaan harus menangani distribusi secara langsung, karena masih dapat mengandalkan lembaga dan saluran distribusi yang ada di host country.

D. Lisensi dan Waralaba

Kedua strategi masuk ini juga banyak dilakukan oleh perusahaan internasional yang memiliki keunggulan tertentu, seperti hak paten yang dimiliki, ekuitas merek yang tinggi di pasar asal dan internasional, serta faktor-faktor lainnya. Baik Keegan dan Green, Kotabe dan Helsen, maupun Sherman memiliki definisi serupa mengenai lisensi. Keegan dan Green (2005), mengutip Root (1994), mendefinisikan lisensi sebagai sebuah perjanjian kontrak di mana perusahaan (pemberi lisensi/licensor) menyediakan akses atas aset hukum yang dilindungi kepada perusahaan lain (penerima lisensi/licensee) dengan imbalan royalti, fee lisensi, atau bentuk kompensasi lainnya. Sherman (2004) juga mengemukakan definisi serupa, di mana lisensi adalah metode untuk mengembangkan dan memanfaatkan properti intelektual melalui kontrak yang mentransfer hak penggunaan kepada pihak ketiga tanpa kepemilikan.

Waralaba (franchising), menurut Keegan dan Green (2005), adalah variasi strategi lisensi di mana perusahaan induk (pewaralaba/franchisor) mengizinkan pihak lain (terwaralaba/franchisee) untuk mengoperasikan bisnis yang dikembangkan oleh pewaralaba dengan membayar fee dan mengikuti kebijakan serta praktik waralaba. Kotabe dan Helsen (2004) menambahkan bahwa waralaba adalah perjanjian di mana pewaralaba memberikan hak kepada terwaralaba untuk menggunakan nama, merek dagang, model bisnis, dan pengetahuan dalam suatu wilayah dan periode tertentu, sering kali sekitar 10 tahun.

Menurut definisi International Franchise Association yang dikutip oleh Anang Sukandar (2004), operasi waralaba adalah hubungan kontraktual di mana pewaralaba harus mempertahankan kepentingan jangka panjang dalam usaha terwaralaba dengan menyediakan pengetahuan, pelatihan, dan mendukung terwaralaba dalam menjalankan bisnis dengan merek, format, dan prosedur yang telah ditetapkan. Sementara itu, Peraturan Pemerintah No. 16 tahun 1997 mendefinisikan waralaba sebagai perjanjian di mana salah satu pihak diberi hak untuk menggunakan kekayaan intelektual atau ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan imbalan berdasarkan syarat-syarat yang ditetapkan pihak tersebut, khususnya dalam bidang industri tertentu

seperti makanan dan minuman siap saji, pendidikan, kesehatan, dan sebagainya.

Sherman (2004) mengemukakan perbedaan antara mewaralabakan dengan melisensikan seperti yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perbedaan-perbedaan antara Mewaralabakan dan Melisensikan

| No. | Mewaralabakan | Melisensikan |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Hak-hak waralaba bersifat "hak-hak aktif" (<i>"active rights"</i>) | Hak-hak lisensi bersifat "hak-hak pasif" (<i>"passive rights"</i>) |
| 2. | Pihak pewaralaba melakukan pengawasan yang aktif terhadap operasi pihak terwaralaba. | Minat pihak pemberi lisensi biasanya terbatas pada pengawasan atas penggunaan lisensi dan menarik royalti |
| 3. | Pewaralaba tidak hanya berusaha untuk melindungi <i>goodwill</i> (disebut juga ekuitas merek) yang sudah terkait dengan merek dagang tetapi juga berusaha untuk memperkuat <i>goodwill</i> dari merek (atau ekuitas merek) | Pemberi lisensi pada umumnya ingin membatasi kemampuan penerima lisensi untuk melakukan modifikasi merek dagang atau mengurangi nilainya melalui penggunaan simbol-simbol atau produk produk yang akan dapat mengurangi <i>goodwill</i> dari merek (atau ekuitas merek) |

Menurut Bradley (1995), terdapat beberapa manfaat tambahan dari waralaba yang dapat melengkapi manfaat-manfaat tersebut, yaitu (1) mendapatkan informasi tentang kinerja produk dan kegiatan pesaing di berbagai pasar

dengan biaya yang rendah, dan (2) meningkatkan tingkat pengiriman dan layanan di pasar-pasar di negara tujuan. Di sisi lain, terdapat tambahan kelemahan dari lisensi yang diidentifikasi oleh Bradley (1995), termasuk (1) pengetahuan dan pengalaman bersaing yang terbuka untuk akumulasi, (2) kurangnya pengawasan terhadap operasi penerima lisensi, (3) interaksi yang bersifat pasif dengan pasar, dan (4) biaya adaptasi, transfer, dan pengawasan dalam mengorganisir operasi lisensi.

Untuk waralaba, terdapat dua manfaat tambahan yang dapat diambil dari Bradley (1995), yaitu (1) cara yang cepat untuk memasuki berbagai pasar di negara tujuan, dan (2) pembebasan pewaralaba dari detail-detail kegiatan operasional sehari-hari. Di samping itu, terdapat kelemahan tambahan yang diidentifikasi oleh Bradley (1995), seperti risiko terkait dengan citra merek jika tidak dikelola dengan baik.

E. Contract Manufacturing

Keegan dan Green (2005) mengklasifikasikan strategi masuk berupa kontrak produksi, yang juga dikenal sebagai contract manufacturing, sebagai bagian dari kategori pengaturan khusus lisensi. Dalam strategi ini, perusahaan global seperti Nike, menyediakan spesifikasi teknis kepada pabrikan lokal atau subkontraktor. Jika menggunakan

subkontraktor, proses produksi di negara tujuan dipantau oleh subkontraktor yang telah ditunjuk. Kotabe dan Helsen (2004) mencatat bahwa banyak perusahaan, termasuk IBM, Apple, dan Hewlett-Packard (HP), telah sukses mengimplementasikan strategi ini.

Keuntungan strategi kontrak produksi ini bagi pemberi lisensi, menurut Keegan dan Green (2005), adalah memungkinkan perusahaan untuk fokus pada desain produk dan pemasaran, sementara tanggung jawab untuk kepemilikan fasilitas produksi dipindahkan kepada kontraktor atau subkontraktor. Strategi ini juga mengurangi komitmen finansial dan manajerial serta memungkinkan masuk ke pasar di negara tujuan dengan cepat. Kotabe dan Helsen (2004) menambahkan bahwa motif utama penggunaan strategi ini adalah penghematan biaya, dan juga dapat mengatasi hambatan masuk ke negara tujuan serta risiko politik yang lebih rendah.

Namun, strategi ini juga memiliki kelemahan. Menurut Keegan dan Green (2005), salah satu kelemahan utamanya adalah risiko kerahasiaan know-how perusahaan yang dapat terbuka kepada kontraktor atau subkontraktor, serta masalah ketenagakerjaan yang mungkin timbul dan menimbulkan kritik terhadap perusahaan, seperti yang dialami oleh Nike pada tahun 2007.

F. Joint Venture

Keegan dan Green (2005) menjelaskan bahwa joint venture (usaha patungan) adalah strategi masuk ke pasar host country di mana pihak mitra lokal memiliki kepemilikan bersama dalam sebuah perusahaan yang baru dibentuk. Kotabe dan Helsen (2004) mengidentifikasi strategi ini sebagai equity joint venture. Menurut mereka, kunci keberhasilan joint venture adalah memilih mitra yang tepat yang memiliki keterampilan dan sumber daya yang saling melengkapi.

Kotabe dan Helsen (2004) menyoroti manfaat dan peringatan terkait dengan joint venture sebagai berikut:

Manfaat:

1. Pengawasan operasional yang lebih baik dibandingkan dengan strategi masuk lainnya.
2. Manfaat sinergis karena kelebihan mitra lokal dapat melengkapi kekurangan perusahaan.

Peringatan:

1. Masalah pengendalian yang mungkin tidak sepenuhnya terkendali oleh perusahaan.
2. Potensi mitra lokal menjadi pesaing di masa depan.

3. Risiko konflik yang dapat muncul karena kurangnya kepercayaan dan potensi konflik antara kedua pihak yang bisa berujung pada kerugian bagi kedua belah pihak.

Bradley (1995) menambahkan manfaat tambahan dari joint venture, seperti akses ke sumber daya, pasar host country, dan pengurangan risiko politik. Di sisi lain, peringatan tambahan yang disoroti oleh Bradley (1995) termasuk kesulitan dalam koordinasi operasi global perusahaan dan risiko kehilangan fleksibilitas serta kerahasiaan perusahaan.

G. Foreign Direct Investment (FDI)

Kotabe dan Helsen (2004) merujuk pada strategi ini sebagai wholly owned subsidiaries, di mana perusahaan masuk ke pasar host country dengan mendirikan anak perusahaan yang kepemilikannya 100% dipegang oleh perusahaan. Strategi ini dapat diimplementasikan melalui pendirian perusahaan baru (Greenfield operations atau Greenfield investment) atau melalui pembelian atau akuisisi perusahaan yang sudah ada di host country tersebut.

Bradley (1995) mengidentifikasi beberapa alasan mengapa perusahaan menerapkan strategi ini:

1. Meningkatkan efisiensi operasional dengan mengurangi biaya faktor produksi, mendapatkan akses ke bahan baku, dan mencapai skala ekonomis untuk bersaing secara agresif.

2. Mengurangi risiko melalui diversifikasi ke berbagai negara.
3. Mengembangkan pasar melalui diferensiasi produk, pertumbuhan pasar, dan mengambil keuntungan dari persaingan yang lebih rendah di beberapa host country.
4. Merespons kebijakan pemerintah host country seperti paket insentif untuk investor asing, dan mengatasi hambatan-hambatan masuk.

Kotabe dan Helsen (2004) serta Keegan dan Green (2005) menyebutkan manfaat-manfaat dan peringatan-peringatan dari strategi ini:

Manfaat:

1. Perusahaan memiliki kontrol penuh terhadap operasi anak perusahaan.
2. Perusahaan induk dapat menikmati seluruh laba yang dihasilkan.
3. Strategi ini dapat memberikan sinyal kuat kepada pasar tentang komitmen jangka panjang perusahaan.
4. Dapat mengatasi hambatan masuk yang ada di pasar host country.
5. Melalui akuisisi, perusahaan dapat memperoleh transfer teknologi yang penting.

Peringatan:

1. Membutuhkan sumber daya yang signifikan dari perusahaan induk.
2. Memiliki risiko besar terkait dengan investasi yang dilakukan.
3. Strategi ini kadang-kadang dapat dianggap sebagai ancaman bagi budaya atau kedaulatan ekonomi host country.

BAB V

MENGELOLA PRODUK DI PASAR INTERNASIONAL

A. Manajemen Produk

Dalam pengelolaan produk perusahaan, terdapat tiga kelompok kegiatan utama yaitu : (1) manajemen lini produk, yang melibatkan pengelolaan dan pengembangan portofolio produk yang ada; (2) pengembangan dan peluncuran produk baru, yang mencakup proses inovasi dan pemasaran produk-produk baru ke pasar; dan (3) manajemen merek secara strategis, yang bertujuan untuk membangun dan memelihara nilai merek secara konsisten. Ketiga aspek ini merupakan bagian integral dalam strategi pemasaran, tidak hanya dalam skala domestik tetapi juga dalam konteks pasar global atau internasional.

Dalam konteks global atau internasional, pengelolaan produk tidak hanya mempertimbangkan aspek lokal, tetapi juga menghadapi tantangan tambahan seperti keanekaragaman budaya, kebiasaan konsumen yang berbeda, dan persaingan yang lebih kompleks. Oleh karena itu, strategi pengelolaan produk harus disesuaikan dengan karakteristik pasar global untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan. Ini berarti bahwa selain fokus pada inovasi dan efisiensi operasional, perusahaan juga harus mempertimbangkan strategi pemasaran yang memperhitungkan faktor-faktor global yang mempengaruhi preferensi dan perilaku konsumen di berbagai negara.

Secara keseluruhan, pengelolaan produk di pasar global menuntut pendekatan yang holistik dan terintegrasi yang memadukan manajemen lini produk, pengembangan produk baru, dan manajemen merek secara strategis. Hal ini menjadi kunci untuk memastikan bahwa produk perusahaan tidak hanya relevan di pasar domestik, tetapi juga mampu bersaing dan berkembang di pasar-pasar internasional yang semakin terhubung dan dinamis.

B. Penggolongan Produk

Keegan dan Green (2005) mengulas tentang klasifikasi produk yang membedakan antara barang konsumsi dan barang industri, serta kategori-kategori seperti convenience, preference, shopping, dan specialty goods, serta barang tahan lama, tidak tahan lama, dan sekali pakai. Mereka juga mengajukan konsep produk dan merek lokal, internasional, dan global, yang menggambarkan penyebaran produk dan merek di pasar-pasar nasional, regional, dan global.

Produk atau merek lokal merujuk pada produk atau merek yang sudah mapan di pasar domestik suatu negara. Beberapa perusahaan global kadang-kadang menciptakan produk dan merek lokal untuk memenuhi preferensi dan kebutuhan pasar-pasar di negara tujuan mereka. Di sisi lain, produk dan merek internasional tersedia di beberapa pasar di wilayah tertentu, sementara produk global mampu

memenuhi permintaan di pasar global secara luas, dengan merek global menggunakan nama dan citra yang konsisten di seluruh dunia.

Jeannet dan Hennessey (1989) menyoroiti pentingnya pendekatan modular dalam pengembangan produk global. Pendekatan ini memungkinkan standarisasi komponen-komponen yang umum, yang dapat dengan fleksibel disesuaikan dengan kebutuhan pasar individu. Hal ini terbukti krusial dalam industri otomotif, di mana produsen dari Amerika Serikat dan Eropa berupaya meningkatkan daya saing mereka dengan menciptakan komponen-komponen global yang dapat digunakan secara luas, sejalan dengan strategi adaptasi terhadap tantangan kompetitif yang semakin intens, terutama dari produsen Jepang.

C. Hal-Hal yang Perlu Dipertimbangkan Dalam Menentukan Strategi

Jeannet dan Hennessey (1989) dalam diagramnya mengenai strategistrategi produk global dan internasional (international and global product strategies) mengemukakan 3 (tiga) faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan strategi-strategi produk internasional yang generik yaitu: (1) unsur-unsur produk dan pelayanan, (2) keputusan-keputusan mengenai lini produk, dan (3) siklus kehidupan produk.

Unsur-unsur produk yang harus dipertimbangkan dalam menentukan strategi produk internasional meliputi desain produk, kualitas, penetapan merek, merek dagang, kemasan, dan garansi. Sementara itu, unsur-unsur pelayanan mencakup desain pelayanan, nama pelayanan, sistem pengiriman, lokasi, dan tingkat mutu layanan. Dalam konteks desain produk, perusahaan internasional harus memilih antara standarisasi atau adaptasi berdasarkan sensitivitas produk terhadap lingkungan dan kebutuhan adaptasi pasar lokal. Misalnya, produk makanan memerlukan adaptasi yang tinggi karena dipengaruhi oleh budaya dan kebiasaan konsumen setempat, sedangkan produk industri seperti integrated circuit cenderung memerlukan adaptasi yang lebih rendah.

Pertimbangan lain dalam menetapkan strategi produk internasional adalah perkembangan pasar dan siklus kehidupan produk. Pasar-produk berkembang sesuai dengan siklus kehidupan produknya, yang dapat berbeda-beda antar negara. Sebagai contoh, pasar telepon genggam di berbagai negara berada pada tahap siklus kehidupan yang berbeda-beda, seperti tahap kematangan di Amerika Serikat, pertumbuhan di Indonesia, dan pengenalan di Korea Utara. Hal ini mempengaruhi strategi pemasaran dan pengembangan produk bagi perusahaan global seperti Nokia dan Sony-Ericson.

Sistem pendukung juga merupakan pertimbangan penting dalam strategi produk internasional. Produk tertentu, seperti daging segar, memerlukan sistem pendukung seperti alat pendingin untuk mempertahankan kualitasnya. Keputusan apakah menggunakan alat pendingin atau metode pengawetan lainnya bergantung pada ketersediaan infrastruktur di pasar lokal, seperti ketersediaan listrik dan infrastruktur pendinginan.

Pemasar internasional juga harus mempertimbangkan lingkungan fisik dari host country, termasuk iklim, topografi, dan sumber daya. Sebagai contoh, pada tahun 70-an, mobil sedan Fiat yang diimpor dari Eropa mengalami kendala dengan sistem pendinginan mesinnya karena tidak sesuai dengan kondisi iklim tropis di Indonesia. Topografi suatu negara juga memengaruhi kebutuhan transportasi, seperti kendaraan yang lebih kuat diperlukan untuk negara berpegunungan dibandingkan dengan yang berada di dataran rendah. Kondisi kelembaban juga penting karena dapat mempengaruhi daya tahan produk. Sumber daya kelistrikan seperti daya listrik yang tersedia, voltase, dan hertz juga harus dipertimbangkan.

Selain itu, kondisi pasar juga merupakan faktor penting dalam strategi produk internasional. Perbedaan budaya, tingkat perkembangan ekonomi, dan persepsi konsumen

dapat mempengaruhi permintaan pasar. Faktor-faktor ini dipelajari dalam *Principles of Marketing* (Kotler dan Armstrong, 2006), di mana budaya, kepribadian, dan daya beli memainkan peran penting dalam membentuk preferensi konsumen. Persaingan di pasar host country juga beragam, yang dapat mempengaruhi apakah strategi produk harus distandardisasi atau diadaptasi untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berbeda-beda.

Aspek persyaratan hukum juga tidak boleh diabaikan dalam strategi produk internasional. Pemasar internasional perlu mematuhi undang-undang yang mengatur perlindungan konsumen, hak, dan kewajiban produsen di host country. Misalnya, dalam desain produk, produsen harus memastikan produk mereka aman dan memenuhi standar keselamatan yang berlaku. Terakhir, dalam mengambil keputusan antara standarisasi dan adaptasi, perusahaan harus mempertimbangkan hubungan biaya-manfaat dari masing-masing pilihan untuk memaksimalkan efisiensi dan efektivitas strategi produk global mereka.

Terpstra dan Sarathy (2000) mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung standarisasi dan adaptasi produk dalam konteks strategi pemasaran internasional. Standarisasi produk, menurut mereka, didukung oleh beberapa pertimbangan utama.

1. Biaya adaptasi yang tinggi menjadi alasan utama mengapa produk sering kali distandardisasi di pasar internasional. Produk industri dengan spesifikasi teknis yang seragam juga cenderung untuk diseragamkan di pasar-pasar global.
2. Cita rasa yang serupa di pasar-pasar yang berbeda dapat memudahkan standardisasi produk, terutama di pasar perkotaan di negara-negara berkembang yang memerlukan perubahan minimal. Namun, di daerah semiurban atau nasional di negara-negara berkembang, produk sering kali memerlukan lebih banyak adaptasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam.
3. Pemasaran di negara-negara dengan pasar yang mirip dan manajemen operasi internasional yang tersentralisasi melalui ekspor juga mendukung strategi standardisasi. Selain itu, dampak dari citra negara asal (country-of-origin effects) yang kuat dapat mendorong perusahaan seperti Coca-Cola dan Levi's untuk menerapkan strategi standardisasi produk yang sesuai dengan citra produk asal mereka.

Akhirnya, skala ekonomis dalam produksi, pemasaran, dan riset dan pengembangan (R&D), serta standarisasi produk dari pesaing-pesaing juga menjadi faktor-faktor

yang mendukung keputusan untuk menjadikan produk-produk tertentu seragam di pasar global.

Terpstra dan Sarathy (2000) mengidentifikasi beberapa faktor yang mendukung adaptasi produk dalam konteks strategi pemasaran internasional.

1. Perbedaan dalam standar teknis menjadi alasan utama untuk melakukan adaptasi produk. Misalnya, persyaratan tentang bahan kimia dalam produk pertanian yang dijual ke AS atau larangan terhadap penggunaan hormon pertumbuhan pada daging di Eropa menuntut penyesuaian produk.
2. Produk konsumen dan personal-use seperti makanan, pakaian, dan hiburan sangat dipengaruhi oleh selera dan preferensi lokal. Contohnya, Coca-Cola kehilangan pangsa pasar di Jepang karena preferensi konsumen yang lebih menyukai minuman dengan kadar gula yang lebih rendah seperti minuman teh Asia dan susu fermentasi. Untuk merespons ini, Coca-Cola meluncurkan produk lokal seperti Sokenbicha dan Lactia di Jepang serta Frestea di Indonesia.
3. Variasi dalam kebutuhan konsumen dan kondisi pemakaian mempengaruhi adaptasi produk. Produk yang sensitif terhadap iklim, seperti produk yang dijual di

Eropa Utara yang harus disesuaikan untuk pasar tropis, adalah contoh nyata dari kebutuhan adaptasi produk berdasarkan kondisi lingkungan.

4. Perbedaan dalam kemampuan daya beli juga mempengaruhi adaptasi produk. Produk dari sepeda hingga barang konsumsi lainnya perlu disesuaikan agar sesuai dengan kebutuhan pasar dengan penghasilan yang berbeda.
5. Faktor fragmentasi dengan anak perusahaan nasional yang mandiri memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi secara lebih fleksibel terhadap perbedaan pasar lokal. Ini penting terutama di pasar yang dianggap unik dan memiliki kebutuhan yang berbeda.
6. Dampak dari perbedaan budaya mempengaruhi penerimaan produk dan kebiasaan konsumsi. Strategi pemasaran dan produk harus sensitif terhadap perbedaan ini untuk berhasil.
7. Kondisi lingkungan lokal seperti ketersediaan bahan baku dan regulasi pemerintah host country juga mempengaruhi adaptasi produk. Misalnya, regulasi tentang konten lokal dalam produk atau larangan terhadap alkohol dalam produk di Timur Tengah memerlukan penyesuaian khusus.

8. Strategi perusahaan dan tindakan kompetitif, seperti respons terhadap persaingan yang intensif atau kebutuhan untuk mempertahankan keunggulan biaya, juga menentukan apakah produk akan distandardisasi atau diadaptasi untuk pasar internasional.

D. Strategi Lini Produk Internasional

Faktor berikutnya yang perlu dipertimbangkan adalah pilihan untuk memasarkan seluruh lini atau kategori produk yang dimiliki perusahaan atau hanya sebagian. Perusahaan-perusahaan internasional atau global yang besar pada umumnya memiliki berbagai lini atau kategori produk. Yau (1995) mengemukakan tiga pilihan strategi lini produk yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan internasional atau global, yaitu:

1. Replicate: Memasarkan seluruh lini produk yang dipasarkan di negara asal juga di negara tuan rumah.
2. Develop subset: Hanya memasarkan sebagian dari lini produk yang dipasarkan di negara asal di pasar internasional.
3. Develop subset with additional new product: Memasarkan sebagian dari lini produk yang dipasarkan di negara asal dan meluncurkan produk baru untuk memenuhi permintaan di negara tuan rumah. Strategi ini sering

digunakan oleh perusahaan makanan dan minuman global besar seperti Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, dan lainnya.

Para pakar dan praktisi pemasaran internasional atau global menyadari bahwa konsep siklus hidup produk menganggap bahwa sebuah produk memiliki siklus hidup yang mirip dengan manusia, dimulai dari fase peluncuran sebagai produk baru yang belum dikenal (fase pengenalan), kemudian diikuti oleh fase pertumbuhan, fase kematangan atau kedewasaan, dan akhirnya fase penurunan penjualan.

Masalah yang dihadapi oleh para pemasar internasional adalah kenyataan bahwa sebuah produk dapat berada pada tahap atau fase yang berbeda-beda di pasar negara yang berbeda. Oleh karena itu, muncul pertanyaan: bagaimana bentuk siklus hidup produk secara internasional? Setiap fase siklus kehidupan produk memerlukan strategi pemasaran yang berbeda-beda. Terdapat tiga konsep siklus hidup produk internasional yang menarik untuk dibahas menurut Kotabe dan Helsen (2004), Terpstra dan Sarathy (2000), serta Onkvisit dan Shaw (1997).

E. Pengembangan dan Peluncuran Produk Baru

Sebuah produk baru umumnya dikembangkan dan diluncurkan pertama kali di satu negara tertentu, baik di negara asal atau di salah satu negara tuan rumah. Setelah

produk tersebut sukses di negara tersebut, baru kemudian dipertimbangkan untuk diluncurkan di negara-negara lain. Definisi produk baru bisa mencakup beberapa kategori:

1. Produk yang benar-benar baru bagi pasar dan perusahaan, seperti radio, televisi, komputer, dan telepon seluler saat pertama kali ditemukan dan diluncurkan oleh perusahaan penemunya ke pasar.
2. Produk baru bagi pasar di suatu negara tetapi tidak baru bagi perusahaan, karena produk tersebut sudah dipasarkan di negara lain. Misalnya, ketika telepon seluler pertama kali dipasarkan oleh Ericsson di Indonesia, padahal produk tersebut sudah dipasarkan di negara asalnya maupun beberapa negara lainnya.
3. Produk yang tidak baru bagi pasar di suatu negara tetapi merupakan produk baru bagi perusahaan. Contohnya, ketika PT. Coca-Cola Indonesia, anak perusahaan The Coca-Cola Company, meluncurkan minuman teh siap saji merek Hi-C tea yang gagal dan kemudian digantikan dengan Frestea. Produk minuman teh siap saji bukan produk baru bagi pasar di Indonesia karena sudah ada merek-merek seperti Sosro yang lama dipasarkan di sana. Namun, bagi PT Coca-Cola Indonesia, produk ini merupakan produk baru dalam jajaran produk yang mereka pasarkan di Indonesia.

4. Produk yang merupakan pengembangan dari produk yang sudah dipasarkan oleh perusahaan dan telah dikenal oleh pasar.

Jeannet dan Hennessey (1989) dalam diagram mengenai strategi pengembangan produk global dan internasional, menyebutkan tiga faktor yang mempengaruhi penentuan desain produk baru yaitu: dimensi analitis, opsi strategis, dan sumber pengembangan produk baru. Mengenai dimensi analitis, Jeannet dan Hennessey (1989) menjelaskan bahwa ada tiga faktor utama yang mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menetapkan strategi produk tertentu.

1. Apakah fungsi produk atau kebutuhan yang dipenuhi sama atau berbeda di pasar baru.
2. Apakah kondisi khusus dalam penggunaan produk dapat mempengaruhi strategi perusahaan.
3. Apakah segmen pasar target secara finansial mampu membeli produk tersebut.

Mengenai opsi strategis, Jeannet dan Hennessey (1989) serta Kotabe dan Helsen (2004) mengemukakan tiga pilihan strategi produk internasional yaitu extension, adaptation, dan invention.

1. Strategi extension berarti produk dipasarkan di luar negeri sama seperti di negara asal tanpa perubahan atau

adaptasi yang berarti. Ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan konsistensi merek dan menghemat biaya produksi serta distribusi. Namun, strategi ini mungkin tidak selalu efektif jika ada perbedaan signifikan dalam preferensi konsumen atau kondisi pasar antara negara asal dan negara tujuan.

2. Strategi adaptation berarti produk yang dipasarkan di negara tuan rumah mengalami penyesuaian yang signifikan sesuai dengan keunikan pasar negara tersebut. Penyesuaian ini dapat mencakup perubahan dalam fitur produk, desain, atau strategi pemasaran untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi lokal. Strategi ini sering kali lebih efektif dalam menjangkau konsumen di pasar baru dan meningkatkan peluang sukses produk.
3. Strategi invention berarti penciptaan produk baru yang dirancang khusus untuk pasar tertentu. Pendekatan ini memerlukan investasi besar dalam penelitian dan pengembangan, tetapi dapat menghasilkan produk yang sangat sesuai dengan kebutuhan lokal dan memiliki keunggulan kompetitif yang kuat. Invention sering digunakan ketika pasar target memiliki kebutuhan yang sangat berbeda dari pasar lain, sehingga produk yang ada tidak dapat diadaptasi secara memadai.

Dalam keseluruhan strategi pengembangan produk global dan internasional, pemahaman yang mendalam tentang pasar target, kebutuhan konsumen, dan kondisi lokal sangat penting untuk menentukan pendekatan yang paling efektif. Jeannet dan Hennessey menekankan pentingnya analisis yang cermat dan pilihan strategi yang tepat untuk mencapai keberhasilan dalam peluncuran dan pemasaran produk di pasar internasional.

Jeannet dan Hennessey (1989) menyatakan bahwa ada berbagai sumber yang dapat digunakan untuk pengembangan produk baru. Sumber-sumber ini meliputi kantor pusat, pasar-pasar acuan, anak perusahaan, membeli R&D, mengimpor teknologi produk baru, akuisisi, usaha patungan, aliansi, dan konsorsium.

Kantor pusat merupakan tempat di mana kebanyakan perusahaan memulai upaya R&D mereka secara tersentralisasi di pasar domestik. Pendekatan ini didasarkan pada alasan bahwa R&D harus terintegrasi ke dalam strategi pemasaran yang menyeluruh, memaksimalkan hasil dari dana penelitian yang terbatas, dan perusahaan memiliki pengalaman di pasar domestik mereka. Namun, untuk memastikan penerimaan produk baru di berbagai pasar internasional, diperlukan staf pengembangan produk yang berorientasi global sejak awal proses pengembangan.

Pasar-pasar acuan adalah pasar yang tingkat pengembangannya melebihi pasar lain di seluruh dunia dan sering menetapkan pola bagi negara lain. Pasar ini tidak hanya mengembangkan teknologi tetapi juga desain, proses produksi, pola permintaan konsumen, dan metode pemasaran. Pasar acuan bersifat dinamis, seperti Amerika Serikat yang dahulu menjadi acuan bagi negara lain, namun dengan perkembangan negara seperti Jepang dan negara Eropa, posisi AS sebagai pasar acuan menurun untuk produk tertentu tetapi tetap memimpin dalam bidang biosciences, komputer, dan ruang angkasa.

Anak-anak perusahaan jarang berperan aktif kecuali dalam tanggung jawab manufaktur. Penelitian menunjukkan bahwa anak perusahaan dapat berperan dalam R&D ketika produk memerlukan adaptasi terhadap pasar lokal. Anak perusahaan di pasar acuan memiliki posisi yang lebih baik untuk mengamati dan mengakomodasi permintaan baru. Mereka dapat berperan sebagai pemimpin strategis, kontributor yang menyesuaikan produk di pasar kecil namun penting, atau pelaksana dari strategi keseluruhan.

Membeli R&D melibatkan mendapatkan informasi atau bahan penelitian dari pasar acuan. Manajer membaca literatur pasar acuan, mengunjungi negara asing, dan pameran dagang. Perusahaan yang tidak memiliki akses

segera ke teknologi baru dapat menggunakan lisensi sebagai pendekatan tradisional. Meskipun lisensi memungkinkan belajar teknologi baru, pemberi lisensi sering membatasi area penjualan.

Mengimpor teknologi produk baru memberikan akses cepat tanpa biaya R&D, tetapi dapat membuat perusahaan tergantung dan kehilangan kapasitas inovasi. Oleh karena itu, ini harus digunakan hati-hati dan hanya untuk area yang bukan inti bisnis dan teknologi perusahaan.

Akuisisi adalah strategi yang sering digunakan di pasar domestik untuk memperoleh teknologi atau produk baru dengan mengambil alih perusahaan. Akuisisi internasional memungkinkan perusahaan memperoleh teknologi baru dari pasar global.

Usaha patungan (joint venture) dengan perusahaan asing yang memiliki teknologi maju dapat mengarah pada pengembangan produk baru dengan biaya lebih rendah. Perusahaan-perusahaan otomotif sering menggunakan strategi ini.

Aliansi memungkinkan perusahaan berbagi teknologi dan R&D untuk keunggulan bersaing. Aliansi lebih fleksibel dibanding usaha patungan dan sering melibatkan pesaing. Manfaat aliansi termasuk pengurangan waktu dan biaya pengembangan, meskipun bekerja dengan pesaing.

Konsorsium adalah pendekatan di mana perusahaan anggota bergabung dalam hubungan kerja tanpa membentuk entitas baru. Konsorsium dibubarkan setelah hubungan kerja selesai, dan anggota bebas mencari hubungan lain. Industri pesawat udara sering menggunakan pendekatan ini, seperti dalam pengembangan Boeing 777 yang melibatkan perusahaan Jepang. Konsorsium ini juga populer di industri padat teknologi.

Jeannet dan Hennessey (1989) serta Kotabe dan Helsen (2004) menguraikan langkah-langkah serupa dalam proses peluncuran produk baru ke pasar internasional. Mereka merujuk pada langkah-langkah yang diusulkan oleh Kotler dan Keller (2006), yang terdiri dari: penciptaan ide, penyaringan ide, pengembangan dan pengujian konsep, pengembangan strategi pemasaran, analisis bisnis, pengembangan produk, pengujian pasar, dan peluncuran komersial.

Penciptaan ide mencakup menemukan sumber-sumber ide baru, seperti yang telah dibahas sebelumnya. Penyaringan ide, menurut Kotabe dan Helsen (2004), dapat dilakukan menggunakan model scoring formal seperti NewProd, yang didasarkan pada hampir 200 proyek penelitian dari sekitar 100 perusahaan. Proyek-proyek ini dinilai oleh manajer berdasarkan sekitar 50 kriteria penyaringan dan keberhasilan komersialnya.

Pengembangan dan pengujian konsep melibatkan deskripsi rinci, baik secara verbal maupun visual, dari produk atau layanan baru. Pengujian konsep produk dapat dilakukan menggunakan metode seperti kelompok fokus atau analisis konjoin. Jeannet dan Hennessey (1989) menekankan pentingnya pengujian konsep di beberapa pasar utama host country untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah sejak awal, sebelum melakukan adaptasi mahal untuk pasar di setiap negara.

Pengembangan strategi pemasaran melibatkan penetapan target segmen pasar, menentukan konsep positioning yang tepat, menetapkan sasaran, dan mengembangkan strategi bauran pemasaran yang mencakup produk, harga, distribusi, dan komunikasi pemasaran yang terintegrasi. Strategi ini bertujuan untuk mencapai sasaran-sasaran antara maupun akhir pada target segmen pasar.

Analisis bisnis, menurut Kotler dan Keller (2006), melibatkan manajemen dalam menyiapkan proyeksi penjualan, biaya, dan keuntungan untuk menentukan apakah produk baru tersebut dapat memenuhi sasaran perusahaan.

Jeannet dan Hennessey (1989) menyatakan bahwa untuk mengintegrasikan sepenuhnya proses pengembangan produk dalam sebuah perusahaan multinasional, perlu

adopsi bentuk organisasi baru dan restrukturisasi proses pengembangan secara keseluruhan. Contohnya, untuk mempercepat komunikasi antara staf domestik dan internasional, General Motors (GM) membentuk “pusat proyek” untuk mengelola upaya rekayasa dan memindahkan staf internasional mereka dari New York ke pabrik di Detroit. Tantangan dalam pengembangan produk multinasional adalah menemukan cara menggabungkan keahlian domestik dan internasional untuk menghasilkan produk global. Peralihan dari pengembangan lokal ke global memerlukan perhatian khusus terhadap pasar-pasar sejak awal proses, lebih daripada sekadar melakukan adaptasi dari model awal.

Sebuah produk global tidak harus identik di semua negara, tetapi sejak awal proses rekayasanya harus ditargetkan untuk memaksimalkan persentase komponen yang sama, sehingga kebutuhan lokal dapat dipenuhi dengan biaya tambahan minimal. Proses penelitian dan pengembangan adalah stimulasi ide-ide untuk produk baru. Perusahaan global harus mengidentifikasi sumber ide baru dari pasar potensial, bahkan kadang-kadang dari pesaing. Sebagai contoh, Microsoft mengadakan kontes nasional di Rusia untuk mengembangkan versi Rusia dari Microsoft Windows pada 1993, Whirlpool menggunakan

sistem layanan pelanggan untuk menemukan masalah produk dan mengidentifikasi potensi perbaikan desain, dan McDonald's belajar dari restoran siap saji Nirula di India yang menawarkan burger daging kambing sebagai pengganti daging sapi.

Jeannet dan Hennessey (1989) serta Kotabe dan Helsen (2004) menguraikan langkah-langkah yang sama dalam proses peluncuran produk baru ke pasar internasional, merujuk pada Kotler dan Keller (2006). Langkah-langkah ini mencakup: penciptaan ide, penyaringan ide, pengembangan dan pengujian konsep, pengembangan strategi pemasaran, analisis bisnis, pengembangan produk, pengujian pasar, dan peluncuran komersial.

Setelah analisis bisnis menunjukkan kelayakan, tahap berikutnya adalah pengembangan produk, di mana konsep produk dikembangkan menjadi prototipe untuk diuji oleh pelanggan. Pengujian pasar penting untuk menentukan di mana pengujian tersebut sebaiknya dilakukan. Di Amerika Serikat, pengujian pasar lebih mudah karena memungkinkan isolasi pasar tertentu, baik dari segi iklan maupun distribusi. Namun, ini sulit dilakukan di negara-negara lebih kecil dengan cakupan media lebih nasional. Oleh karena itu, perusahaan internasional sering menggantikan pengalaman di satu negara sebagai pengujian pasar untuk negara lain.

Tahap akhir adalah komersialisasi, yang melibatkan keputusan tentang kapan, di mana, kepada segmen pasar mana, dan bagaimana produk akan diluncurkan. Mengenai waktu peluncuran, Kotler dan Keller (2006) mengemukakan tiga pilihan: pionir (first entry), berbarengan dengan pesaing (parallel entry), atau terlambat setelah pesaing (late entry). Jeannet dan Hennessey (1989) menyatakan bahwa urutan peluncuran menjadi masalah jika perusahaan berhubungan dengan beberapa pasar dan harus memutuskan apakah menggunakan pendekatan bertahap atau simultan.

Pilihan serupa diajukan oleh Kotabe dan Helsen (2004) melalui strategi air terjun (waterfall) dan model penyiraman (sprinkler). Peluncuran produk baru pertama kali biasanya terbatas pada negara-negara industri maju. Strategi dua langkah melibatkan peluncuran pertama di negara-negara maju, kemudian di negara-negara berkembang. Situasi persaingan juga mempengaruhi pemilihan negara untuk peluncuran, dengan perusahaan biasanya memilih negara di mana mereka diterima baik dan persaingan lebih dapat diperkirakan. Setelah negara dipilih, perusahaan harus menentukan segmen pasar yang ditargetkan di negara tersebut, dan menetapkan strategi pemasaran produk baru.

BAB VI

MENGELOLA HARGA DI PASAR INTERNASIONAL

A. Pengertian Transshipment

Transshipment adalah proses pemindahan kargo dari satu kapal atau kendaraan angkut ke kapal atau kendaraan angkut lainnya selama perjalanan menuju tujuan akhir. Proses ini penting dalam rantai logistik global, memungkinkan barang-barang untuk diangkut lebih efisien dengan menghubungkan berbagai moda transportasi atau rute pengiriman. Transshipment sering terjadi di pelabuhan-pelabuhan besar yang bertindak sebagai hub utama di mana barang-barang dari berbagai kapal diatur ulang untuk perjalanan lebih lanjut.

Salah satu manfaat utama transshipment adalah optimalisasi rute pengiriman. Dengan memindahkan barang ke kapal atau kendaraan lain, perusahaan pengiriman dapat mengatur rute yang lebih langsung atau menghindari rute yang lebih padat atau berisiko. Hal ini bisa mengurangi waktu perjalanan dan biaya pengiriman secara keseluruhan. Selain itu, transshipment memungkinkan perusahaan untuk menggunakan kapal yang lebih besar dan efisien di rute utama, sementara kapal yang lebih kecil digunakan untuk distribusi akhir ke tujuan yang lebih spesifik.

Transshipment juga memungkinkan fleksibilitas dalam menangani perubahan jadwal atau gangguan di rute tertentu. Jika ada penundaan atau masalah di salah satu

bagian dari rute pengiriman, barang dapat dipindahkan ke kapal lain yang tidak terpengaruh oleh masalah tersebut. Ini memastikan bahwa pengiriman tetap berjalan lancar dan tepat waktu. Selain itu, dalam situasi darurat, transshipment dapat digunakan untuk mengalihkan kargo ke rute alternatif dengan cepat. Namun, proses transshipment juga memiliki tantangan dan biaya tambahan. Setiap pemindahan barang memerlukan tenaga kerja, peralatan, dan infrastruktur tambahan di pelabuhan. Selain itu, risiko kerusakan atau kehilangan barang meningkat dengan setiap kali barang dipindahkan. Oleh karena itu, perusahaan logistik harus berhati-hati dalam merencanakan dan mengelola operasi transshipment untuk meminimalkan risiko dan biaya.

Pelabuhan transshipment utama di dunia biasanya dilengkapi dengan fasilitas dan teknologi canggih untuk mendukung operasi yang efisien. Mereka memiliki terminal kontainer yang besar, crane otomatis, dan sistem manajemen kargo yang canggih. Pelabuhan-pelabuhan ini juga sering kali terhubung dengan jaringan transportasi darat dan laut yang luas, memungkinkan barang-barang untuk diangkut dengan cepat dan efisien ke berbagai tujuan. Contoh pelabuhan transshipment utama termasuk Pelabuhan Singapura, Pelabuhan Tanjung Pelepas di Malaysia, dan Pelabuhan Rotterdam di Belanda. Pelabuhan-pelabuhan ini tidak hanya

melayani pengiriman lokal tetapi juga berfungsi sebagai hub utama untuk pengiriman internasional. Barang-barang dari seluruh dunia sering kali dipindahkan di pelabuhan-pelabuhan ini sebelum melanjutkan perjalanan ke tujuan akhir mereka.

Transshipment juga memiliki implikasi ekonomi yang signifikan bagi negara dan kota yang memiliki pelabuhan transshipment besar. Pelabuhan-pelabuhan ini sering kali menjadi pusat ekonomi yang penting, menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Infrastruktur pelabuhan yang maju juga bisa menarik investasi dan bisnis lain ke daerah tersebut, menciptakan ekosistem ekonomi yang lebih luas dan dinamis. Secara keseluruhan, transshipment adalah komponen penting dari sistem logistik global, memungkinkan pergerakan barang yang lebih efisien dan fleksibel di seluruh dunia. Meskipun memiliki tantangan dan biaya, manfaat dari peningkatan efisiensi, fleksibilitas, dan optimalisasi rute membuat transshipment menjadi strategi yang berharga dalam manajemen rantai pasokan modern.

B. Peran/Fungsi Harga Dalam Pemasaran

Dari sudut pandang pemasaran, ada tiga peran utama harga yaitu sebagai berikut:

1. Harga menentukan volume penjualan. Berdasarkan kurva penawaran dan permintaan, harga berbanding terbalik dengan volume penjualan: semakin tinggi harga produk, semakin rendah volume penjualannya. Namun, kurva permintaan tidak berbentuk garis lurus, melainkan melengkung ke kiri sebelum mencapai sumbu horizontal. Hal ini disebabkan oleh persepsi konsumen bahwa produk yang terlalu murah mungkin berkualitas rendah, sehingga keinginan untuk membelinya menurun.
2. Harga menentukan besarnya laba. Harga jual produk biasanya dihitung berdasarkan 'biaya plus laba'. Dengan kata lain, laba produk ditentukan oleh harga jual per unit dikurangi biaya-biaya atau harga pokok penjualan. Pada tingkat harga pokok penjualan tertentu, semakin tinggi harga jual, semakin tinggi laba yang diperoleh, dan sebaliknya.
3. Harga menentukan citra produk. Salah satu elemen yang membentuk citra produk adalah persepsi kualitas, yang sebagian besar ditentukan oleh harga jual. Semakin mahal harga sebuah produk, semakin tinggi persepsi konsumen terhadap kualitas produk tersebut.

Keegan dan Green (2005) menyatakan bahwa keputusan penetapan harga adalah elemen penting dalam bauran pemasaran. Keputusan ini harus mencerminkan biaya, faktor persaingan, dan persepsi pelanggan mengenai nilai produk.

C. Pendekatan Cost-Based dan Market-Based

Terdapat dua pendekatan yang sangat berbeda dalam penetapan harga jual produk: pendekatan berdasarkan biaya (cost-based) dan pendekatan berdasarkan pasar (market-based). Pendekatan berdasarkan biaya dimulai dengan menghitung total biaya produksi, lalu menambahkan laba yang diinginkan untuk menentukan harga jual, yang kemudian akan menciptakan nilai bagi pelanggan. Sebaliknya, pendekatan berdasarkan pasar dimulai dengan mempertimbangkan pelanggan dan nilai yang ingin diciptakan bagi mereka. Selanjutnya, harga jual ditentukan berdasarkan nilai tersebut, disertai dengan laba yang diinginkan oleh perusahaan dan biaya produksi.

Perbedaan mendasar antara kedua pendekatan ini terletak pada titik awal dan titik akhirnya. Pendekatan berdasarkan biaya dimulai dari biaya produksi dan berakhir pada nilai yang dapat diperoleh pelanggan. Sedangkan pendekatan berdasarkan pasar dimulai dari nilai yang diinginkan pelanggan dan berakhir pada biaya produksi.

Pendekatan berdasarkan biaya umumnya digunakan oleh perusahaan-perusahaan Barat, sementara pendekatan berdasarkan pasar lebih sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan Jepang.

D. Sasaran Penetapan Harga Global

Keegan dan Green (2005) mengidentifikasi tiga tujuan utama dalam penetapan harga global: strategi market skimming, strategi penetration pricing, dan strategi market holding. Strategi market skimming digunakan ketika perusahaan menargetkan segmen pasar yang bersedia membayar harga premium untuk produk unik. Misalnya, Sony menerapkan strategi ini saat meluncurkan Betamax VCR di Amerika Serikat pada tahun 1970-an. Strategi penetration pricing diterapkan oleh perusahaan yang ingin mencapai penetrasi pasar yang tinggi dalam waktu singkat dengan menetapkan harga jual yang rendah. Sony menggunakan strategi ini saat meluncurkan portable CD player di Amerika Serikat pada tahun 1980-an. Meskipun biaya produksi per unit diperkirakan lebih dari US\$600, chairman Sony, Akio Morita, memutuskan untuk menetapkan harga jual sekitar US\$300 untuk mencapai penetrasi pasar yang diinginkan. Keegan dan Green (2005) mencatat bahwa strategi penetapan harga penetrasi jarang digunakan oleh eksportir pemula karena dapat mengakibatkan kerugian

dalam jangka waktu tertentu, dan mereka mungkin tidak mampu menanggung kerugian tersebut. Strategi market holding pricing digunakan oleh perusahaan yang ingin mempertahankan pangsa pasar mereka. Ketika mata uang negara asal produk mengalami apresiasi, perusahaan tidak selalu menaikkan harga jual, melainkan dapat memindahkan sumber pasokan ke negara lain yang mampu memproduksi dengan biaya lebih rendah.

E. Strategi Penetapan Harga Internasional

Keegan dan Green (2005) mengidentifikasi tiga kebijakan harga global: extension atau ethnocentric, adaptation atau polycentric, dan geocentric. Pada kebijakan extension, harga produk di seluruh dunia sama. Contoh kebijakan ini adalah Mattel, produsen mainan, yang menjual produknya dengan harga yang ditetapkan di Amerika Serikat saat dikonversi ke mata uang lokal negara lain. Akibatnya, mainan seperti Holiday Barbie menjadi terlalu mahal di pasar internasional. Keuntungan dari kebijakan ini adalah kesederhanaannya karena tidak memerlukan informasi tentang persaingan dan kondisi pasar lokal, namun kelemahannya adalah kebijakan ini tidak responsif terhadap kondisi pasar dan persaingan di masing-masing negara.

Kebijakan adaptation memungkinkan anak perusahaan atau distributor independen menetapkan harga yang

dianggap paling sesuai. Tidak diperlukan koordinasi harga antar negara. Menurut Keegan dan Green (2005), penelitian terbaru mengenai eksportir produk industri di Eropa menunjukkan bahwa mereka menggunakan kebijakan ini untuk para distributor independen. Kelebihan kebijakan ini adalah harga dapat disesuaikan dengan daya beli target pasar dan kondisi persaingan lokal. Namun, kelemahan seriusnya adalah risiko transshipment, di mana produk dipindahkan dari negara dengan harga lebih murah ke negara dengan harga lebih tinggi, serta kemungkinan distributor menetapkan harga terlalu rendah, menghilangkan peluang laba optimal.

Kebijakan geocentric lebih dinamis dan proaktif dibandingkan kedua kebijakan sebelumnya. Kebijakan ini menyadari bahwa faktor-faktor pasar lokal yang unik, seperti biaya, tingkat penghasilan, persaingan, dan strategi pemasaran, harus diperhitungkan dalam penetapan harga. Koordinasi harga dari kantor pusat diperlukan untuk berhubungan dengan pelanggan internasional dan mengatasi perselisihan harga antar anak perusahaan.

Toyne dan Walter (1993) menawarkan strategi penetapan harga internasional yang mirip dengan Keegan dan Green namun menggunakan istilah yang lebih mudah dimengerti. Mereka menyebutkan tiga pendekatan: (1)

pendekatan standar untuk kebijakan penetapan harga internasional, (2) kebebasan untuk menetapkan harga lokal, dan (3) kebebasan untuk menetapkan harga lokal dalam batas-batas strategi penetapan harga global. Pendekatan pertama mirip dengan extension/ethnocentric, pendekatan kedua mirip dengan adaptation/polycentric, dan pendekatan ketiga mirip dengan geocentric.

DAFTAR PUSTAKA

- Alden, D. L., Steenkamp, J-B dan Batra, R., "Brand positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture," *Journal of Marketing* 63, no.1 (Januari 1999).
- Amir M. S. (2008), *Handbook of Export Import Business: Panduan Sukses Menjadi Eskportir dan Importir*, Jakarta: Penerbit PPM.
- Anang Sukandar (2004), *Franchising di Indonesia, Asosiasi Franchise Indonesia*.
- Ball, Donald A. & Wendell H. Mc Cullock. (2000). *Bisnis Internasional*. Jakarta.Salemba Empat.
- Bradley, F. (1991), *International Marketing Strategy*, UK: Prentice Hall International.
- Bradley, F. (1995), *International Marketing Strategy*, Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Ltd., Ed.2.

- Bradley, F. (1995), *International Marketing Strategy*, London: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., dan Sultan, R. G. M. (1975), "Market Share: A key to profitability", *Harvard Business Review*, Januari-Februari, hal.
- Cateora, P. (1993), *International Marketing*, Homewood: Irwin.
- Cateora, P. R. dan Graham, J. L (2002), *International Marketing*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cateora, P. R. dan Graham, J. L. (1999), *International Marketing*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chandra, Gregorius, dkk. (2004). "Pemasaran Global: Internasionalisasi dan Internetisasi". Jakarta.Salemba Empat
- Clancy, K. J. dan Shulman, R. S. (1991), *The marketing revolution*, New York: Harper Business.
- Cooper, R. G., "The NewProd System: The Industry Experience," *Journal of Product Innovation Management* 9, No. 2 (Juni 1992).
- Cravens, D. W. dan Percy, N. F. (2006), *Strategic Marketing*, Singapore: McGraw-Hill Education (Asia)

- Cravens, David W. (2000). *Strategic Marketing International Edition*. New York. Mc Grow Hill.
- Czinkota, M. R. dan Ronkainen, I. A. (2004), *International Marketing*, Ohio: South-Western
- Davies, G. J. (1987), "The International Logistics Concept", *The International Journal of Physical Distribution* 17, no. 2.
- Douglas, S. P. dan Craig, C. M. (1995), *Global Marketing Strategy*, Singapore: The McGraw-Hill Books Co.
- Feierabend, I. K. dan Feierabend, R. L. (1965), *Cross-national Data Bank of Political Instability Events (Code) Index*, San Diego: Public Affairs Institute.
- Graham, Cateora. (1998). *Pemasaran Internasional (Jilid 1 dan 2)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Grein, Andreas F. dan Gould, Stephen J. (1996), "Globally Integrated Marketing Communications", *Journal of Marketing Communications* 2, No. 3.
- Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture*, New York: Anchor Press
- Hamel, G. dan Prahalad, C.K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Mei-Jun.

- Hassan, S. S. dan Katsanis, L. P., "Identification of Global Consumer Segments: A Behavioral Framework", *Journal of International Consumer Marketing* 3, no.2(1991).
- Hodgson, J. D., Sano, Y. dan Graham, J. L. (2000), *Doing Business with the New Japan*, Boulder, CO: Rowman dan Littlefield.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the mind*, London: McGraw-Hill, Inc.
- Hofstede, G. (1994), "Management Scientists Are Human", *Management Science* 40 No.1 (Januari)
- Hofstede, G. dan Bond, M. H. (1988), "TheConfucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics* 16 no.4 (Musim Semi)
- Honeycult, Earl D. Jr dan Ford, John B., "Guidelines for Managing an International Sales Force," *Industrial Marketing Management* 24, Hak Cipta 1999-2003
- Jain, S. C. (1996), *International Marketing Management*, Cincinnati: South-Western College Publising.
- Jeannet, J. P. dan Hennessey, H. D. (1989), *Global Marketing Strategies*, USA: Houghton Mifflin Co.
- Jeannet, J. P. dan Hennessey, H. D. (1998), *Global Marketing Strategies*, Boston: Houghton Mifflin Company.

- Justis, R. T. dan Judd, R. J. (2002), *Franchising, USA*: Dame, a Division of Thomson Learning.
- Kanzo, Ali (1992), "International Advertising Strategies: Global Commitment to Local Vision", *Journal of Advertising Research* 32, Januari – Februari.
- Keegan, W. J. (1989), *Global Marketing Management*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Keegan, W. J. (2002), *Global Marketing Management*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Keegan, W. J. dan Green, M. C. (2005), *Global Marketing, USA*: Pearson Prentice-Hall
- Keegan, Warren J. (1990). *Manajemen Pemasaran Global (Jilid 1 dan 2)*. Jakarta: Indeks
- Kotabe, M. dan Helsen, K. (1998), *Global Marketing Management, USA*: John Wiley and Sons, Inc.
- Kotabe, M. dan Helsen, K. (2004), *Global Marketing Management, USA*: John Wiley and Sons, Inc.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. (2006), *Principles of Marketing*, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Kotler, P. dan Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*,
New Jersey: Pearson Education, Inc.

Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, Mei-Juni

Obstfeld, Paul R. Krugman Maurice. (1999). *Ekonomi Internasional (Teori dan Kebijakan) Edisi Kedua*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada

Onkvisit S. dan Shaw, J. J. (1997), *International Marketing: Analysis and Strategy*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Philip, Kotler. (2010). *Marketing Management*. New York. Mc Grow Hill.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nation*, New York: Free Press.

Porter. (1999). *International Marketing*. New York. Mc Grow Hill.

Rhenald Kasali (1998), *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, dan Positioning*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Root, F. R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, New York: Lexington Books

- Rugman, A. M. dan D’Cruz, R. D. (2000), *Multinationals as Flagship Firms*, Oxford, England: Oxford University Press.
- Sherman, A. J. (2004), *Franchising and Licensing: Two Powerful Ways To Grow Your Business in any Economy*, USA: American Management Association
- Shoman, A. (Desember 1999), “Performance in Trade Show and Exhibitions: A Synthesis and Directions for Future Research,” *Journal of Global Marketing*.
- Simamora, Henry. (2000). *Ekonomi Internasional*. Jakarta: Erlangga
- Terpstra, V. dan David, K. (1991), *The Cultural Environment of International Business*, Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Terpstra, V. dan Sarathy, R. (2000), *International Marketing*, Orlando: Dryden Press
- Tjiptono, Fandi. (2004). *Pemasaran Internasional dan Internasionalisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Toyne, B. dan Walter, P. G. P. (1993), *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*, Massachusetts: Allyn dan Bacon.

Toyne, B. dan Walter, P. G. P. (1993), *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*, Massachusetts: Allyn dan Bacon.

Vernon, W. dan Wells, L. T. Jr. (1986), *Manager in the International Economy*, New York: Prentice-Hall

Yau, O. H. M. (1993), *International Marketing Strategies*, Toowoomba: University of Southern Queensland

Zandpour, F. dan Harich, K. R. (1996), "Think and Feel Country Clusters: A new Approach to International Advertising Standardization," *International Journal of Advertising* 15 no. 4, hal. 325-44.

PROFIL PENULIS



Dr. Purwoko, S.E., M.M. lahir di Sragen, 18 November 1970, merupakan Dosen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan (MM FEB UAD) Yogyakarta. Konsentrasi keilmuan penulis pada bidang manajemen pemasaran, manajemen strategi pemasaran, dan manajemen perilaku konsumen, kewirausahaan dan permodelan bisnis.

Selain sebagai seorang Dosen atau Staf Pengajar, penulis juga aktif diberbagai kegiatan di luar kampus, antara: Pengurus ISEI Solo, Pengurus Ikatan Cendekiawam Muslim se-Indonesia (ICMI) Organisasi Wilayah Jawa Tengah, Wakil Ketua Bidang Koperasi dan UMKM Kamar Entrepreneur (KEIND) Jawa Tengah. Pengurus Ikatan Saudagar Muslim Indonesia Jawa Tengah, Ketua Asosiasi Koperasi Pati

(ASKOPA), serta Presidium Forum Koperasi Indonesia (FORKOPI).

Selain aktif sebagai Dosen, penulis juga pelaku usaha diberbagai bidang usaha, antara lain: Owner dan Dirut CV Karya Industri Nusantara yang bergerak dibidang produksi pupouk organik, Konsultan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pangestu, Owner CV Kin Pangestu (waralaba Indomart), Owner CV Kin Ganesha (Toko Buku dan ATK), Owner Toko Kin Pangestu (Toko Fashion dan Kebutuhan RT) dan Owner Wedusmu Farm Pati (peternakan).

Penulis juga merupakan kontributor artikel atau opini di media masa (koran) yang kumpulan tulisannya sudah diterbitkan menjadi buku dengan judul Kompilasi Opini di Media Masa yang sudah terbit sebanyak 2 buku.