

## STRATEGI – STRATEGI PERUSAHAAN GLOBAL

**NISRUL IRAWATI SE, MBA**

**Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sumatera Utara**

### STRATEGI - STRATEGI BAGI PERUSAHAAN GLOBAL

#### I. Pendahuluan

Setiap perusahaan sepanjang sejarahnya, menghadapi rentang alternatif strategi yang amat luas. Pada umumnya, perusahaan tidak menghargai berbagai alternatif yang terbuka dan karenanya hanya memanfaatkan satu strategi saja - sering kali yang menimbulkan kerugian bagi mereka. Perusahaan ini juga gagal mempertimbangkan alternatif strategi yang terbuka bagi pesaing mereka dan membiarkan diri mereka mudah di serang seperti mengalami sindrom "Titanik", atau terkejut oleh serangan di malam hari yang datang tanpa peringatan dan menenggelamkan kapal tadi.

Beberapa perusahaan langsung membuat keputusan "masuk ke pasar global"; perusahaan lain mencari jalan untuk memperluas pangsa pasar dunia mereka. Dalam kedua situasi tersebut perusahaan sama-sama menghadapi isu dasar dalam menetapkan pemasok. Perusahaan juga harus memperhatikan isu mengenai pemasaran dan rantai nilai manajemen sebelum memutuskan untuk memasuki atau memperluas pasar global dengan cara mengekspor, memberi lisensi, membentuk usaha patungan, atau memiliki sendiri. Preferensi relatif perusahaan-perusahaan A.S. Untuk setiap alternatif strategi ditunjukkan dalam tabel berikut.

**Cara perusahaan A.S. memasuki pasar luar negeri Tabel. 1-1**

Ekspor	51%
Memberikan lisensi	7%
Usaha patungan	11%
Kepemilikan	
Mulai dari nol	20%
Akuisisi	11%

**Memasuki Pasar International : Pilihan Cara Masuk. Tabel 1 – 2**

<b>Cara Masuk</b>	<b>Karakteristik</b>
Ekspor	Biaya Tinggi, pengendalian kurang
Lisensi	Biaya rendah, resiko rendah, pengendalian longgar, laba lebih sedikit
Usaha patungan	Penyebaran biaya, berbagai sumber daya, berbagai resiko masalah integrasi
Kepemilikan	Kompleks, mahal, menghabiskan waktu, resiko tinggi, pengendalian total, potensi laba tinggi

Sumber : Michael A. Hitt, "Manajemen Strategis", Erlangga, 1997

## **II. Masuk Ke Pasar Global dan Berekspansi**

### **1. Isu Manajemen Pemasaran dan Rantai Nilai**

Strategi masuk ke pasar global dan berekspansi harus dimulai dengan pemasaran. Pertanyaan berikut harus dipertanyakan ketika merencanakan memasuki pasar. Pasar mana saja yang harus dijadikan target dan bagaimana urutan-urutannya "? Negara mana, dan segmen mana dalam negara yang menjadi sasaran ? Langkah berikutnya bagi petugas pemasaran adalah menetapkan objektif untuk volume, pangsa pasar, penjualan, dan pendapatan ; mereka harus memutuskan bagaimana mengimplementasikan usaha pemasaran. Bagaimana seharusnya kita mengelola dan mengimplementasikan usaha pemasaran kita ? Apakah kita harus melancarkan operasi pemasaran langsung di pasar sasaran atau menggunakan agen atau perwakilan ? Bila kita menggunakan agen atau perwakilan, berapa banyak dukungan yang sebaiknya kita berikan kepada mereka, dan bagaimana sebaiknya kita berkomunikasi dengan mereka ? Terutama, bagaimana kita memastikan bahwa kita akan mendapatkan umpan balik pasar yang akurat dan tepat waktu dari agen-agen kita, dan bagaimana kita dapat memastikan bahwa kita menyampaikan kepada semua agen dan perwakilan informasi yang mereka perlukan agar dapat mewakili kita di pasar ?

Rantai nilai memberi kerangka kerja untuk memfokuskan pada tugas pemasaran. Alternatif strategi untuk memasuki dan perluasan pasar harus memastikan bahwa kegiatan rantai nilai yang diperlukan, seperti yang ditunjukkan table di bawah ini, dilaksanakan dan dipadukan. Penyelesaian yang paling sederhana adalah melakukan konfigurasi rantai nilai di luar negeri yang sama seperti di negara sendiri. Akan tetapi, hal ini mungkin bukan penyelesaian yang paling efektif, karena organisasi mungkin tidak memiliki ketrampilian dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan rantai nilai di pasar sasaran. Sebuah perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing di pasar negara sendiri dalam kegiatan hulu maupun hilir, proses manufaktur dan distribusi, misalnya mungkin terpaksa harus melakukan rekonfigurasi kegiatan distribusi agar dapat sukses memasuki pasar global yang baru.

## Rantai Nilai – Rincian Fungsi Pemasaran : Tabel 1 : 3

Pembelian
Logistik Dalam Perusahaan
Litbang
Perakitan dan proses manufaktur
Logistik di Luar Perusahaan
Pemasaran
Seleksi Pasar Sasaran
Kebijaksanaan dan Strategi Penetapan Harga
Kebijakan dan Strategi Distribusi
Kebijaksanaan dan Strategi Komunikasi
Pesan, Daya Tarik
Strategi dan Rencana Media
Rencana Periklan
Rencana Promosi
Rencana Pemasaran Langsung
Penjualan Pribadi
Pengiriman lewat pos
Pemasaran Jarak Jauh (telemarketing)
Informasi dan Riset
Jasa Pemasangan dan Pengujian
Marjin

## 2. Cara Memasuki Pasar internasional Mengekspor

Banyak perusahaan industri mengawali ekspansi internasionalnya dengan mengekspor barang dan jasa mereka ke negara lain.

Mengekspor merupakan bentuk pengoperasian secara internasional yang paling tradisional dan sudah sering dilaksanakan. Sebuah perusahaan mungkin terlibat dalam mengekspor secara langsung, artinya penjualan antara perusahaan tersebut dan distributor atau pelanggan negara kedua yang berfungsi sebagai pengimpor. Sebuah perusahaan dikatakan melakukan ekspor secara tidak langsung kalau penjualan lewat perantara yang berada di negaranya sendiri.

Sekitar 50 persen perusahaan A.S. melakukan bisnis di pasar luar negeri dengan cara mengekspor. Karena tidak dibutuhkan investasi untuk mengoperasikan manufaktur di luar negeri, bukan berarti mengekspor dapat dikatakan sebagai alternatif dengan biaya rendah. Pengeluaran yang diperlukan untuk memperoleh lisensi ekspor, menghubungi EMKL, mengatur pembayaran dan sebagainya. Akan tetapi, walaupun hal ini dilakukan secara aktif dan baik, mengekspor memerlukan investasi yang signifikan dalam pemasaran dan biaya transportasi biasanya mahal dan adanya pengenaan tarif f. Investasi ini dimulai dengan studi pasar yang intensif untuk mengembangkan strategi pemasaran negara. Tanda khas dari strategi ini mungkin berupa penyesuaian produk pada kebutuhan pelanggan dan preferensi dalam pasar (atau dibiarkan tidak diubah bila memang tepat) serta kebijakan harga, distribusi, dan komunikasi yang merupakan bagian terpadu dari strategi pemasaran negara.

Namun dalam pemasaran, eksportir kurang memiliki kendali terhadap pemasaran dan pendistribusian produknya di negara tujuan dan harus membayar distributor. Dalam kenyataannya, sulit menyediakan produk yang sesuai untuk setiap pasar internasional melalui ekspor.

## **Memberi Lisensi**

Memberi lisensi merupakan alternatif strategi memasuki suatu negara dan perluasan dengan daya tarik yang cukup besar. Sebuah perusahaan dengan teknologi, pengetahuan, atau merek yang mempunyai citra kuat dapat menggunakan persetujuan memberikan lisensi untuk menggantikan sumber laba tanpa investasi dan biaya yang amat kecil. Bahkan sebenarnya, memberikan lisensi merupakan pengembalian investasi tanpa batas. Satu-satunya biaya yang harus dikeluarkan adalah biaya menandatangani perjanjian dan mengawasi implementasinya.

Perjanjian lisensi memungkinkan perusahaan asing membeli hak memproduksi dan menjual produk perusahaan di negara tuan rumah atau berapa negara. Pemilik hak biasanya mendapat royalti untuk setiap unit produk yang diproduksi dan dijual. Penerima hak menanamkan modal dalam pendirian fasilitas produksi dan pemasaran serta pendistribusian produk atau jasa. Hasilnya, lisensi mungkin merupakan bentuk termurah dari ekspansi internasional.

Merek dagang dapat merupakan bagian penting dari penciptaan dan perlindungan peluang untuk lisensi yang mewah. Perusahaan Amerika yang berorientasi pada citra seperti Coca-Cola dan Disney, misalnya, memberikan lisensi nama merek dagang dan logo mereka pada produsen pakaian, mainan dan arloji di luar negeri. Di Asia dan Pasifik saja, penjualan produk Disney berlisensi naik dua kali lipat antara tahun 1988 dan tahun 1990 serta diharapkan naik dua kali lipat lagi pada tahun 1994.

Tentu saja, segala sesuatu yang diperoleh dengan demikian mudahnya mempunyai kerugian dan resiko. Kerugian utama memberikan lisensi adalah untuk partisipasi amat terbatas. Bila memberikan lisensi menyangkut teknologi dan pengetahuan, mereka yang "tidak mengetahui apa yang tidak mereka ketahui" dalam menghadapi resiko. Potensi perolehan dari pemasaran dan manufaktur mungkin hilang, dan perjanjian mungkin berumur pendek bila penerima lisensi mengembangkan pengetahuan sendiri dan kemampuan untuk mengikuti kemajuan teknologi dalam bidang produk dengan lisensi. Bahkan keadaan yang buruk lagi, penerima lisensi beralih menjadi pesaing atau pemimpin industri. Hal ini benar-benar dapat terjadi karena memberikan lisensi memungkinkan sebuah perusahaan "meminjam" menyadap dan memanfaatkan -sumber daya milik perusahaan yang lain. Di Jepang, misalnya, Meiji Milk menghasilkan dan memasarkan es krim kelas atas merek Lady Borden dengan persetujuan lisensi dengan Borden Inc. Meiji belajar keterampilan penting dalam pemrosesan produk persusuannya dan, saat kontrak pemberian lisensi hampir habis, mereka meluncurkan merek es krim kelas atasnya sendiri.

Bagi perusahaan yang memutuskan untuk memberikan lisensi, persetujuan harus mengantisipasi kemungkinan perluasan partisipasi pasar dan sejauh memungkinkan, tetap adanya pilihan dan adanya jalur terbuka untuk memperluas partisipasi pasar. Salah satu jalur adalah usaha patungan dengan lisensi.

## **Usaha Patungan**

Usaha patungan bisa dipakai sebagai sumber pasokan untuk pasar negara ketiga. Hal ini harus dipikirkan masak-masak terlebih dahulu. Salah satu alasan utama dari "perceraian" usaha patungan adalah perselisihan mengenai pasar negara ketiga dimana kedua Mitra ini saling berhadapan sebagai pesaing yang sebenarnya atau pesaing potensial. Untuk menghindari ini, rencana perlu dibuat untuk mendekati pasar negara ketiga sebagai bagian dari persetujuan usaha patungan.

Usaha patungan menjadi populer dalam beberapa tahun terakhir sebagai cara utama ekspansi internasional. Usaha patungan memungkinkan perusahaan menyebarkan resiko dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memasuki pasar internasional. Selain itu kebanyakan usaha patungan dilakukan dengan negara tuan

rumah yang memiliki pengetahuan mengenai keadaan persaingan, norma hukum dan sosial serta pengetahuan tentang keunikan budaya yang akan membantu perusahaan memproduksi dan memasarkan produk bersaing. Disamping itu, perusahaan tuan rumah mungkin memperoleh akses terhadap teknologi dan daya tarik produk baru. Jadi setiap mitra patungan membawa masing-masing pengetahuan dan/atau sumber daya ke dalam kerjasama.

**Contoh :**

Usaha patungan antara perusahaan Electronic Data System (EDS) sebuah cabang perusahaan General Motor dengan perusahaan British Telecommunication PLC. EDS adalah perusahaan jasa komputer yang ingin berekspansi secara internasional, tetapi induk perusahaannya (General Motor) tidak memiliki dana yang cukup untuk membiayai ekspansi tersebut. Sementara British Telcom memiliki jaringan kerja dan kontak-kontak dengan perusahaannya multinasional dalam pasar yang sedang tumbuh tetapi memerlukan mitra perusahaan jasa komputer untuk bidang teknologi. Kemudian kedua perusahaan ini menjalin kerjasama dimana dari kerjasama tersebut akan menyediakan akses ke pasar internasional bagi perusahaan Electronic Data System (EDS) serta memungkinkan British Telcom juga memperluas usahanya di luar bisnis telepon.

**Kepemilikan**

Memiliki perusahaan sendiri memerlukan komitmen modal dan usaha manajerial paling besar serta menawarkan cara paling penuh untuk partisipasi dalam sebuah pasar. Perusahaan dapat bergerak dari strategi pemberian lisensi atau usaha patungan sampai kepemilikan agar dapat mencapai perluasan yang lebih cepat di sebuah pasar, pengendalian yang lebih besar atau laba yang lebih tinggi.

Ekspansi langsung berskala besar selain mahal juga memerlukan komitmen besar dari waktu dan upaya manajemen. Alternatifnya akuisisi merupakan pendekatan instant yang tidak terlalu mahal untuk memasuki pasar. Sedangkan kepemilikan sepenuhnya dapat memberikan keunggulan tambahan berupa penghindaran masalah komunikasi dan konflik kepentingan yang mungkin muncul dalam usaha patungan joint venture atau Mitra Produksi bersama, sedangkan akuisisi masih menimbulkan tugas penuh tuntutan dan tantangannya mengintegrasikan perusahaan yang dibeli ke dalam organisasi perusahaan.

Sementara itu bisnis baru di negara baru melibatkan biaya yang besar, risikonya juga besar.

**3. Strategi Perluasan Pasar**

Perusahaan harus memutuskan apakah akan memperluas dengan mencari pasar baru di negara yang sudah ada sekarang ini atau, alternatifnya, mencari pasar negara baru dalam segmen pasar yang telah diidentifikasi dan dilayani. Gabungan dua dimensi ini menghasilkan empat strategis pilihan, seperti:

1. Fokus sempit
2. Fokus Negara
3. Diversifikasi Negara
4. Konglomerat Global

Strategi 1, mengkonsentrasikan pada jumlah kecil segmen baru di sejumlah kecil negara.

Strategi 2, diversifikasi negara dan konsentrasi segmen pasar, suatu perusahaan melayani banyak pasar di sejumlah kecil negara.

Strategi 3, diversifikasi negara dan konsentrasi segmen pasar, merupakan strategi perusahaan global klasik yang mencari pasar dunia untuk suatu produk dan melayani pelanggan dunia.

Strategi 4, diversifikasi negara dan segmen, merupakan strategi korporasi dari perusahaan multibisnis yang besar seperti GE atau Matsushita.

#### **4. Strategi : Tingkat Korporat Internasional**

Strategi tingkat korporat internasional diperlukan ketika tingkat kompleksitas produk meningkat di berbagai industri, di berbagai negara atau berbagai wilayah.

##### **Strategi Multidomestik**

Strategi multidomestik adalah strategi dimana keputusan strategis dan operasi didesentralisasikan ke unit strategis di masing-masing negara untuk menyesuaikan produk kepada pasar lokal. Strategi multidomestik menfokuskan pada persaingan di masing-masing negara dengan asumsi bahwa setiap pasar berbeda dan karena itu disegmentasikan oleh batas-batas negara. Dengan kata lain, kebutuhan dan keinginan konsumen, kondisi industri, struktur politik dan hukum serta norma-norma sosial antara berbagai negara adalah berbeda.

##### **Strategi Pemasaran Anak Perusahaan Multinasional A.S., Eropa, dan Jepang**

Menurut Brandt dan Hulbert, anak perusahaan Amerika, mengandalkan inovasi produk sebagai kunci untuk terus tumbuh. Strategi Eropa, menurut mereka, jauh lebih defensif. Anak Perusahaan Eropa, misalnya, menunjukkan pilihan yang kuat untuk melakukan penetrasi pasar yang sudah ada atau mempunyai kaitan erat daripada masuk lewat produksi baru ke dalam pasar yang baru. Perusahaan Jepang mengadopsi strategi produksi biaya rendah, volume tinggi dalam lini produk terbatas, yang membuat mereka mampu menggunakan harga sebagai alat bersaing utama untuk mencapai sasaran nomor satu, yaitu pertumbuhan penjualan.

##### **Strategi Alternatif : Model Tahap-tahap Perkembangan**

Perusahaan global tahap keempat merupakan bentuk terbatas dari transnasional. Strategi transnasional adalah strategi perusahaan yang bertujuan mencapai efisien global dan respon lokal. Orientasi dalam perusahaan ini merupakan campuran. Fokus manajemen pada pasar global sumber daya global atau sumber daya global, tetapi tidak pada keduanya. Misalnya, Harley-Davidson memfokuskan pada pasar global, tetapi tidak pada sumber daya global. Perusahaan tidak tertarik untuk melakukan litbang, desain, rekayasa, atau manufaktur di luar Amerika Serikat. Perusahaan Gap, yang hanya memasarkan di Amerika Serikat, tetapi mencari sumber produknya dari seluruh dunia.

Evolusi lebih lanjut dari orientasi terjadi kalau sebuah perusahaan bergerak ke tahap lima, transnasional. Perusahaan tahap lima berorientasi, geosentris atau pada dunia. Manajemen tidak lagi terbatas memfokuskan pada persamaan atau perbedaan, tetapi memfokuskan pada persamaan dan perbedaan. Manajemen memandang pasar dan sumber daya global.

##### **Kesimpulan**

Perusahaan menghadapi banyak alternatif dalam cara berpartisipasi di pasar internasional. Mereka yang mempunyai pengalaman dalam pemasaran internasional menyadari bahwa perlu melakukan pemasaran tanpa memperdulikan pengaturan penetapan pemasok. Perusahaan yang berikan komitmen pada pemasaran mempelajari pelanggan di luar negeri akibatnya mempunyai pengetahuan yang amat mendalam mengenai pasar "luar negeri" yang bukan asing lagi, tetapi merupakan

pasar yang terletak pada lokasi geografi tertentu seperti pasar yang lain. ini merupakan aplikasi mendasar dari konsep pemasaran. Bila diterapkan, keadaan ini menghasilkan perumusan strategi pemasaran yang mengintegrasikan unsur produk, harga, distribusi dan promosi dengan cara tepat, konsisten dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan dan produk di samping kenyataan persaingan.

Perusahaan yang telah mengembangkan strategi pemasaran yang memadai kemudian akan mampu membuat keputusan mengenai pengaturan penetapan pemasok yang paling efektif. Rencana penetapan pemasok harus memperhitungkan sumber daya organisasional, kekuatan dan kelemahan, biaya faktor, biaya transportasi, kondisi akses pasar dan cara memasukinya, serta penilaian realistis atas resiko politik dan kondisi saat memasuki pasar masa depan, maupun keamanan investasi. Pilihan strategi yang memadai adalah kompleks dan selalu melibatkan unsur resiko dan ketidakpastian.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E Horkirson, 1977, Manajemen Strategis, Erlangga

Michael E. Porter, The Competitive Advantage Of Nations, 1990, New York: Free Press.

Teguh Budiarto, Fandyliptono, Pemasaran Internasional, 1997, BPFE, Yogyakarta.

Richard P. Bagozzi, Prinsipie Of Marketing Management, 1986, S.R.A. USA.