

GLOBALISASI PEMASARAN (Marketing Globalization)

by Dr.didin Fatihudin,se.,m.si Dosen Akuntansi

Submission date: 13-May-2019 05:24PM (UTC+0700)

Submission ID: 1129634257

File name: Globalisasi_Pemasaran_v.2.0_Unesco.pdf (2.13M)

Word count: 61100

Character count: 412868

GLOBALISASI PEMASARAN
(Marketing Globalization)

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

GLOBALISASI PEMASARAN (Marketing Globalization)

Dr. M. Anang Firmansyah, S.E., M.M.

Dr. Didin Fatihudin, S.E., M.Si.



**GLOBALISASI PEMASARAN
(MARKETING GLOBALIZATION)**

**M. Anang Firmansyah
Didin Fatihudin**

Desain Cover : Herlambang Rahmadhani
Tata Letak Isi : Emy Rizka Fadilah

Sumber Gambar : http://e15initiative.org/wp-content/uploads/2014/11/shutterstock_102676616.jpg

Cetakan Pertama: September 2017

Hak Cipta 2017, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2017 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT DEEPPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)**

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

FIRMANSYAH, M. Anang

Globalisasi ²¹ asaran (Marketing Globalization)/oleh M. Anang Firmansyah &
Didin Fatihudin.--Ed.1, Cet. 1--Yogyakarta: Deepublish, September-2017.

viii, 257 hlm.; Uk:15.5x23 cm

ISBN 978-Nomor ISBN

1. Manajemen Pemasaran

1. Judul

658.81

KATA PENGANTAR

*Untuk menjadi referensi mata kuliah manajemen pemasaran,
pemasaran jasa dan seminar manajemen pemasaran*

Untuk kelangsungan suksesnya pembangunan nasional yang sedang kita laksanakan dewasa ini, penggalakan dan peningkatan ekspor Negara kita sangat diperlukan. Dengan suksesnya program peningkatan ekspor, disamping diperlukan adanya suatu perencanaan yang konsepsional, juga diperlukan kerja-sama yang baik antara para Pengusaha, Pemerintah serta dari kalangan para Ilmuwan khususnya dari kalangan Perguruan Tinggi.

Dari kalangan Perguruan Tinggi ini dapat diharapkan sumbangan berupa pemikiran-pemikiran baru dalam rangka mencari terobosan-terobosan untuk suksesnya program ekspor. Perguruan Tinggi di Indonesia kita juga mulai menyebarluaskan pengetahuan Manajemen Pemasaran Global.

Buku ini ditulis dalam upaya memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan referensi yang berkaitan dengan kepentingan dunia pendidikan. Oleh sebab itu, penulis mencoba menyusun buku Manajemen Pemasaran Global sebagai buku penuntun perkuliahan di Perguruan Tinggi.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memungkinkan buku ini terbit. Terutama kepada para pakar yang bukunya penulis kutip untuk memenuhi tuntutan garis besar perkuliahan.

Kritik dan saran yang membangun penulis nantikan dengan tangan terbuka untuk menyempurnakan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi masyarakat pada umumnya dan bagi dunia pendidikan pada khususnya.

Surabaya, Medio 2017
Penulis,

M. Anang Firmansyah
Didin Fatihudin

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vi
Bab 1 Lingkungan Pemasaran Global.....	1
Perdagangan Internasional	2
Teori Perdagangan Internasional	6
Lembaga-Lembaga dalam Perekonomian Dunia	12
Perdagangan Timur — Barat.....	15
Bab 2 Lingkungan Ekonomi Luar Negeri	27
Ukuran Pasar	27
Sifat Perekonomian.....	33
Bab 3 Lingkungan Budaya Dunia.....	41
Apakah Kebudayaan Itu	41
Kebudayaan Materi.....	42
Bahasa	46
Estetika.....	48
Pendidikan.....	50
Agama	52
Sikap dan Nilai	58
Organisasi Sosial	59
Bab 4 Pemasaran Global.....	63
Tahapan Perkembangan Perusahaan	63
Internet dan Pasar Global	67
Hambatan Struktural dalam Pasar Global	73
Kendala Tugas Pemasaran Global	75
Bab 5 Produk Global.....	89
Strategi Global.....	89
Standarisasi Produk.....	96
Kemasan dan Label.....	98
Merek Global atau Merek Nasional	101

Kebijakan Garansi dan Pelayanan	106
Bab 6 Kebijakan Produk Global	113
Lini Produk dan Perencanaan Produk.....	113
Menghimpun Gagasan Baru.....	123
Bab 7 Distribusi Pasar Luar Negeri	147
Pengertian dan Manfaat Distribusi	147
Bagaimana Memasuki Pasar Luar Negeri.....	148
Ekspor Tidak Langsung	152
Ekspor Langsung	158
Membuat Pabrik Di Luar Negeri.....	163
Bab 8 Distribusi Pasar Luar Negeri dan Logistik Global.....	183
Mengelola Distribusi Luar Negeri.....	184
Penjualan Eceran di Pasar Luar Negeri	187
Mengelola Logistik Global	202
Manajemen Logistik Internasional	204
Bab 9 Promosi Global	213
Periklanan	214
Seleksi Agen	217
Memilih Media.....	225
Bab 10 Strategi Global.....	243
Strategi Market Leader	243
Strategi Market Challenger	249
DAFTAR PUSTAKA.....	256

Bab 1

Lingkungan Pemasaran Global

Setiap perusahaan melaksanakan kegiatannya dalam lingkungan yang mengalami perubahan terus-menerus. Secara garis besar lingkungan usaha dapat dibagi atau dikenali sebagai lingkungan pasar (*market environment*) dan lingkungan bukan pasar (*non-market environment*).

Lingkungan pasar dicirikan oleh struktur pasar dan pola persaingan antara para pelaku pasar, sedangkan lingkungan bukan pasar yaitu semua faktor legal/pemerintah, politik, sosial, demografi dan lain-lain dicirikan oleh isu-isu yang berkembang, *interest* perusahaan terhadap isu-isu tersebut, institusi yang terkait dengan setiap isu dan informasi yang tersedia untuk penanganan isu. Karena sifat yang saling mempengaruhi antara perusahaan dengan lingkungan maka pemahaman terhadap perubahan lingkungan serta kecenderungannya sangat membantu manajemen perusahaan dalam menetapkan strategi dan kebijakan yang tepat untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Lingkungan pemasaran global berpengaruh pada organisasi yang akan melakukan pemasaran dalam skala luas, yaitu secara internasional, dan pemasaran itu sendiri adalah suatu kegiatan ekonomi, yang dipengaruhi oleh lingkungan pemasaran. Pemasaran global mempunyai lingkungan ekonomi rangkap yaitu:

- a. Perekonomian global atau perekonomian dunia dan
- b. Perekonomian masing-masing negara.

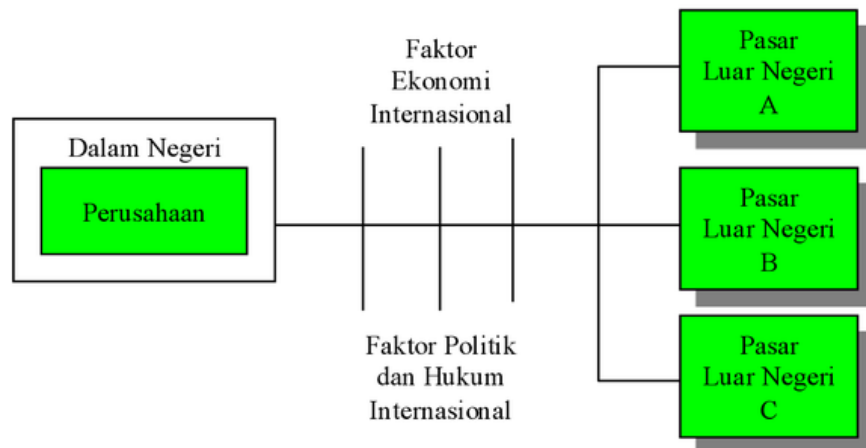
Kita membicarakan "ekonomi dunia" sebab negara-negara di dunia mempunyai hubungan ekonomi, di samping hubungan politik, diplomatik,

militer dan kebudayaan. Semua elemen hubungan internasional itu saling berkaitan. Ekonomi internasional sering dijadikan agenda Perserikatan Bangsa-Bangsa. Karena negara-negara saling berhubungan dalam bidang ekonomi, kegiatan bisnis internasional mungkin dilakukan. Dewasa ini, ternyata pemasaran global merupakan hal penting dalam hubungan ekonomi mendunia. Dengan demikian cukup alasan untuk meninjau ekonomi dunia, apa sumbangan dan kendalanya bagi pemasaran global. Gambar a. berikut ini menjelaskan pengaruh lingkungan Internasional terhadap pemasaran global perusahaan.

Perdagangan Internasional

Kita mencatat perbedaan antara perdagangan Internasional, bisnis Internasional, dan pemasaran global. Minat utama kita adalah pada pemasaran global, tinjauan singkat terhadap perdagangan Internasional akan bermanfaat. perdagangan antar kelompok telah berjalan ribuan tahun. Kebanyakan bermotivasi ekonomi, dan dilaksanakan dalam bentuk barter atau transaksi komersial. Sejarah menunjukkan bahwa sebagian besar pertukaran yang terjadi melalui penaklukan secara militer. Barang rampasan menjadi hak pemenang.

Gambar a. dibawah ini adalah : Lingkungan pemasaran Global



Ideologi nasionalisme tumbuh sejalan dengan pertumbuhan negara dan bangsa. Elemen positif nasionalisme adalah menciptakan kesatuan dan loyalitas menggantikan persaingan kesukuan dan kedaerahan. Bagi para pemimpin politik nasionalisme berarti perdagangan dan adalah untuk kepentingan nasional, sehingga harus dilakukan oleh negara atau sekurangnya harus dikendalikan secara nasional. Pendapat bahwa keuntungan yang didapat suatu negara dari perdagangan adalah atas kerugian negara lain bersumber dari pandangan statis terhadap sumberdaya dan kapasitas produktif dunia. Walaupun internasionalisme sedang menanjak, nasionalisme tetap merupakan kekuatan potensial hubungan ekonomi internasional.

NERACA PERDAGANGAN

Suatu negara memperoleh keuntungan dari perdagangan luar negeri apabila nilai ekspornya lebih besar dari nilai impornya. Neraca perdagangan dianggap "tidak menguntungkan". Orang yang tidak menganggap emas dan perak sebagai faktor penting kekayaan negara, agak sulit menerima bahwa negara akan beruntung bila ekspornya lebih besar dari impornya.

Negara yang nilai ekspornya lebih besar dari nilai impornya menunjukkan sikap alturistis tetapi tidak menambah kekayaan negara. Blok Komunis ternyata menyadari bahwa kekayaan terdiri dari barang yang mereka dapatkan, sehingga kebijakan mereka adalah meng-impor semaksimal mungkin dan meng-ekspor seminimal mungkin.

Perekonomian pasar di Barat menekankan bahwa penjualan (ekspor) harus lebih besar daripada pembelian (impor), dan konsep yang sesuai untuk perusahaan, ini diterapkan untuk negara.

Bagi perusahaan memang benar bahwa penjualan harus lebih besar daripada pengeluarannya. Apabila suatu negara mengkonsumsi lebih banyak dari yang diproduksinya, maka impornya lebih besar dari ekspornya. Untuk membayar barang impornya dan untuk mempertahankan kedudukan kredit internasionalnya, maka negara itu akan berusaha mengembangkan suatu neraca perdagangan yang "menguntungkan".

Praktek perdagangan internasional akhir-akhir ini mengalami penye-

suai oleh kegiatan beberapa organisasi internasional. Perserikatan Bangsa-Bangsa melalui GATT dan IMF, berusaha melunakkan nasionalisme dalam perdagangan dan keuangan internasional, walaupun tidak selalu berhasil. Negara yang neraca pembayarannya menguntungkan menerima emas dan akan mengakibatkan harga dalam negerinya naik. Kenaikan harga itu akan mengurangi ekspor dan merangsang impor, sehingga akan membuat neraca perdagangannya tidak menguntungkan.

Diterimanya alat pembayaran lain, terutama memperkecil peranan emas. Adam Smith dengan bukunya "Wealth of Nations", mengemukakan adanya "tangan yang tidak tampak" (the invisible hand) yang mengatur kekuatan pasar, yang berarti "perdagangan yang berjalan dengan sendirinya" (laissez faire), lebih baik daripada perdagangan yang dikendalikan pemerintah.

Beberapa negara juga lebih tergantung pada perdagangan internasional daripada negara-negara lainnya. Untuk ekonomi komunis; persentasenya rendah sebab negara-negara komunis berusaha memenuhi kebutuhannya sendiri tanpa tergantung dunia luar. Pada umumnya, negara berkembang persentasenya rendah sebab kurang mempunyai barang untuk diperdagangkan. Walaupun kemauannya besar, tidak ada yang dijual. Hal ini tidak berlaku untuk negara produsen minyak.

Keterlibatan ekspor suatu negara mempengaruhi keterlibatan ekspor perusahaannya. Tidak mengherankan bila perusahaan dari negara yang eksportnya besar cenderung lebih berorientasi internasional daripada perusahaan dari negara lainnya. Contohnya, rata-rata produsen Amerika kurang condong menjadi pengeksport daripada perusahaan Belgia atau Belanda.

KOMPOSISI PERDAGANGAN DUNIA

Komposisi perdagangan dunia menunjukkan bahwa bagian pasar bergeser ke jenis produk dan komoditi lain. Negara berkembang tanpa minyak bumi sangat terpukul. Kemerosotannya dalam perdagangan internasional search dengan kemerosotan bagian ekspor bahan-primer dari keseluruhan ekspor. Beberapa penyebab perubahan bagian pasar itu adalah: (1) Pengembangan barang sintetis dan barang pengganti produk

primer. (2) Negara industri makin mampu memenuhi sendiri kebutuhannya akan produk pertanian. (3) Pertumbuhan manufacturing dibandingkan produksi primer dalam produksi dunia secara keseluruhan. Jadi negara yang merosot bagian pasarnya mengganti lini produknya, dengan industrialisasi. Dengan demikian ia meningkatkan ekspor produk manufakturnya tanpa mengurangi ekspor produk primernya. Sasaran negara berkembang maupun perusahaannya adalah diversifikasi.

Hasil analisis menunjukkan produk mana yang tumbuh dan produk mana yang menyusut, sehingga menunjukkan beberapa kesempatan bagi perusahaan. Proses industrialisasi negara berkembang untuk memperbaiki posisi perdagangannya dapat menciptakan kesempatan investasi bagi perusahaan. Kerjasama yang demikian membantu negara berkembang meningkatkan ekspor produk manufaktur dengan menambah produk ekspor yang baru, atau dengan memproses lebih lanjut produk primer yang telah diekspornya.

Negara-negara berkembang kebanyakan juga berdagang dengan negara-negara industri dibandingkan dengan antar mereka sendiri. Negara industri masih dominan, hampir dua pertiga dari seluruh perdagangan, sedangkan negara berkembang tanpa minyak berkurang bagian pasarnya, walaupun jumlah penduduk dan kebutuhannya meningkat. Gambaran perbandingan tadi disebut jurang yang semakin lebar antara negara maju dengan negara berkembang. Juga tampak jelas dalam tabel bahwa peranan negara komunis yang relatif kecil dan kekuatan baru negara-negara pengeksport minyak yang bagian pasarnya meningkat dua kali lipat.

Gambaran menyeluruh pola perdagangan dunia tersebut merupakan latar belakang yang diperlukan untuk memahami perdagangan dunia. Bagi perusahaan, sering lebih penting memahami pola perdagangan negara atau daerah tertentu.

Faktor jarak geografis merupakan pertimbangan penting. Negara tetangga akan menjadi mitra dagang yang lebih baik, sebab biaya angkutannya rendah, apalagi dengan hubungan yang akrab dan mudahnya komunikasi serta pengawasan.

Pengaruh politik pada perdagangan juga dapat diterangkan dalam tabel semacam itu. Contohnya, walaupun Kuba bertetangga dekat dengan

Amerika Serikat namun antara kedua negara itu tidak ada perdagangan. Begitu pula tidak ada perdagangan antara Eropa Timur dengan Eropa Barat yang bertetangga.

Analisis terhadap pola perdagangan dunia dan pola perdagangan nasional berguna bagi perusahaan dalam merencanakan sistem pemasaran dan logistik globalnya.

Teori Perdagangan Internasional

Pemasaran dalam negeri banyak menekankan pada analisis perilaku dan motivasi pembeli. Bagi pemasar internasional, pengetahuan tentang penyebab dan sifat perdagangan internasional amat penting artinya. Perusahaan akan beruntung bila bekerja dengan kekuatan ekonomi perdagangan internasional.

Perdagangan internasional menjawab pertanyaan: Mengapa negara berdagang? Barang apa yang mereka perdagangkan? Bagaimana keuntungan dari perdagangan itu dibagi-bagi? Perdagangan antar bangsa beralasan ekonomi, politik dan budaya, tetapi dasar ekonomi pokoknya adalah perbedaan harga. Keputusan "membuat atau membeli" juga dihadapi negara, seperti halnya dengan perusahaan. Bedanya, keputusan negara lebih lengkap, lebih condong pada pemenuhan kebutuhan sendiri (autarki) daripada membeli lebih murah dari negara lain. Adam Smith menyimpulkan bahwa kesejahteraan bangsa dicapai dengan spesialisasi dan pembagian kerja. jadi perdagangan internasional akan lebih menguntungkan.

Perusahaan memutuskan membeli dari salah satu pemasok atas dasar pertimbangan harga sebagai variabel. Barang yang sama, berbeda harganya di beberapa negara. Hal ini disebabkan oleh perbedaan struktur biaya komparatif. Struktur biaya disusun dari faktor produksi, yang antara negara yang satu berbeda dengan lainnya. Contoh, anggur Portugal lebih murah daripada anggur Inggris, sebab Portugal memiliki faktor pendukung relatif yang lebih menguntungkan (tanah dan iklim) untuk membuat anggur.

Suatu negara cenderung untuk memproduksi dan mengekspor barang yang mempunyai keunggulan komparatif lebih besar dan

mengimpor barang yang keunggulan komparatifnya lebih kecil. Atas dasar hal tersebut mudah untuk meramalkan barang apa yang akan diperdagangkan suatu negara. Smith menganjurkan mengekspor barang yang efisiensi produksinya tinggi, dan mengimpor barang yang efisiensi produksinya rendah.

DAUR HIDUP PRODUK

Penyempurnaan teori perdagangan dihubungkan dengan konsep daur hidup produk. Daur hidup produk dalam pemasaran mendasarkan diri pada pola konsumsi suatu produk. Bila diterapkan dalam teori perdagangan internasional, ia terutama mengacu pada pola perdagangan internasional dan pola produksi. Menurut konsep ini, mungkin suatu bangsa yang semula mengekspor suatu produk, kemudian kehilangan pasar eksportnya dan akhirnya menjadi pengimpor produk tadi.

Daurproduksi dan perdagangan memiliki 4 tahap.

Contohnya untuk Amerika Serikat adalah sebagai berikut:

Tahap 1 : Kekuatan ekspor Amerika Serikat.

Tahap 2 : Memulai produksi di luar negeri.

Tahap 3 : Produksi luar negeri menjadi bersaing di pasar ekspor.

Tahap 4 : Mulai persaingan impor.

Dalam tahap 1, menurut teori itu, kegiatan pengembangan produk dan penemuan cenderung berkaitan dengan kebutuhan pasar dalam negeri. Produk baru yang dibuat di pasar dalam negeri akan memiliki keunggulan komparatif, bukan karena faktor alam melainkan karena komunikasi antara pemasok dengan pelanggan, dan karena konsumen tidak memperhatikan harga produk.

Dalam tahap 2, pendapatan dan pengenalan produk di negara lain meningkat. Setelah pasar luar negeri berkembang, pabrikan di negara maju mulai memproduksi untuk pasarnya sendiri. Contohnya penurunan ekspor piring Amerika.

Dalam tahap 3, produsen luar negeri memperoleh pengalaman produksi karena biaya tenaga kerjanya rendah, produknya dapat bersaing dengan produk ekspor Amerika di negara ketiga. Contohnya adalah ekspor

kompor dan lemari es dari Eropa ke Amerika.

Dalam tahap 4, produsen luar negeri telah memiliki tabungan biaya dan skala ekonomis yang cukup untuk melakukan ekspor ke negara asal barang.

Dalam tahap 1, produk itu "baru". Dalam Tahap 2, produk itu "matang". Dalam Tahap 3 dan 4, produk itu "distandarisasi". Dalam tahap 4, produk itu telah distandarisasikan dan menjadi komoditi. Contoh produk dalam tahap 4 adalah tekstil yang dari negara berkembang di ekspor ke negara maju. Komputer berada dalam Tahap 2.

Neraca Pembayaran

Perdagangan internasional, sumber informasi utamanya adalah neraca pembayaran. Neraca pembayaran adalah ikhtisar semua transaksi ekonomi antara satu negara dengan semua negara lainnya dalam satu periode tertentu, biasanya satu tahun. Berbagai bentuk ikhtisar transaksi yang dipakai tergantung keperluannya. Biasanya dibuat untuk pengambilan keputusan pemerintah.

Neraca pembayaran dirinci menjadi transaksi lancar dan satu atau lebih transaksi modal. Transaksi lancar adalah pencatatan semua barang dan jasa yang dipertukarkan antara satu negara dengan negara lainnya, sedangkan transaksi modal mencakup semua transaksi keuangan internasional, seperti investasi pribadi di luar negeri, dan utang piutang atau pembayaran pemerintah. Pemasar internasional biasanya lebih tertarik terhadap rincian transaksi lancar, yaitu barang yang diperdagangkan negara asal barang dan negara tujuannya.

Keputusan Pemasaran

Neraca pembayaran adalah suatu indikator ekonomi suatu negara. Datanya membantu pemerintah dalam menentukan kebijakan moneter, perpajakan, devisa dan kebijakan komersialnya. Data neraca pembayaran juga mempunyai aplikasi khusus di bidang pemasaran. Informasinya dimanfaatkan perusahaan dalam berbagai keputusan pemasaran internasional, antara lain untuk memilih lokasi produksi dan pasar luar negeri, mengetahui pengimpor dan pengekspor suatu jenis produk. Dengan

demikian perusahaan dapat menetapkan target impor dan ekspornya.

Apabila perusahaan mempertimbangkan suatu peluang pasar luar negeri, ia akan mendapatkan statistik impor negara itu untuk produknya sebagai indikator pertama potensi pasar. Dengan membuat urutan negara atas dasar statistik tadi, perusahaan dapat menyusun peluang pasar untuk perencanaan strategis. Sifat persaingan di negara tersebut dapat diketahui dengan mencatat negara mana yang menjadi pemasok utamanya, juga negara pemasok produk dengan harga rendah ataupun harga tinggi (kualitas baik).

Keputusan pemasaran lain yang dapat dibantu oleh analisis neraca pembayaran adalah pemilihan lini produk internasional. Walaupun karakter masing-masing pasar nasional amat penting dalam pemilihan lini produk tersebut, dimensi internasional lini produk perusahaan sebagian akan ditentukan oleh situasi neraca pembayaran semua pasar yang bersangkutan.

Pertimbangan Keuangan

Di samping transaksi dalam neraca pembayaran, khususnya mutasi barang, transaksi modal juga merupakan informasi penting bagi pemasar internasional. Solvabilitas internasional suatu negara dapat dievaluasi dengan mengamati transaksi modalnya untuk beberapa tahun. Apabila suatu negara terus menerus kehilangan emasnya dan cadangan devisanya, ada kemungkinan negara itu melakukan devaluasi mata uang atau pengawasan devisa lainnya. Yang dimaksud dengan pengawasan devisa adalah pembatasan terhadap jumlah uang yang dikirim keluar negeri maupun penggunaannya. Pengawasan devisa menyulitkan perusahaan memperoleh devisa untuk memulangkan labanya atau untuk mengimpor suatu produk. cadangan devisa yang terbatas biasanya digunakan untuk impor barang modal dan barang prioritas utama lainnya.

Masalah neraca pembayaran negara tuan rumah mempengaruhi kebijakan penetapan harga perusahaan. Apabila perusahaan menjumpai kesulitan dalam memulangkan labanya dari suatu negara, ia akan menggunakan harga transfer untuk meminimumkan labanya di negara itu dan meningkatkan keuntungan di negara lain. Perusahaan akan ragu-ragu

mengajukan penawaran dalam mata uang suatu negara, apabila diduga akan terjadi devaluasi mata uang di negara itu. Oleh karena itu, baik pemasaran internasional dan keuangan internasional menggunakan neraca pembayaran sebagai sumber informasi yang penting, dan pemasar internasional harus mengembangkan ketrampilan untuk menganalisisnya.

Kebijakan Perdagangan

Salah satu sebab perbedaan antara perdagangan internasional dan perdagangan dalam negeri adalah karena perdagangan internasional dilakukan antara unit-unit politik. Walaupun semua negara melakukan pengawasan terhadap perdagangan luar negeri, tetapi tingkat pengawasannya bervariasi. Setiap negara membuat peraturan perdagangan yang condong kepada perusahaan nasional dan mendiskriminasi pedagang dari lain negara. Contoh, perusahaan Jepang yang mencoba memasarkan barangnya di Perancis akan menghadapi kesulitan karena pengawasan perdagangan oleh pemerintah Perancis, yang juga merupakan hambatan selain jarak yang jauh dan perbedaan budaya. Begitu pula halnya dengan perusahaan Perancis yang akan memasuki pasar Jepang.

Kebijakan perdagangan adalah tindakan dan peraturan pemerintah mengenai perdagangan luar negeri. Peralatan kebijakan perdagangan adalah bea masuk, pembatasan kuantitatif, pengawasan devisa dan peraturan administratif atau "bea masuk tak tampak".

Pemerintah menentukan pajak khusus terhadap barang impor dengan dua tujuan, untuk pendapatan negara dan agar harga barang impor lebih mahal, sehingga dapat melindungi produksi dalam negeri. Banyak negara berkembang sebagian besar pendapatannya dari bea masuk. Alasan penentuan bea masuk yang rasional lebih condong pada perlindungan daripada pendapatan. Tetapi ada yang berpendapat bahwa bea masuk membebani masyarakat karena membuat harga lebih tinggi. juga membebani produsen yang mengimpor bahan baku. Pendapat lain mengatakan bahwa negara tidak hanya mementingkan konsumsi, tetapi juga penyediaan kesempatan kerja. Kebijakan impor yang terlalu liberal akan memukul industri sendiri.

Bea masuk mempunyai dampak bagi pemasaran global dalam ke-

bijakan harga, produk dan distribusi, di samping keputusan investasi luar negeri. Bea masuk meninggikan harga produk dan mengurangi daya saing di pasar luar negeri. Perusahaan berusaha mengatur struktur biayanya untuk mengurangi atau meminimumkan bea masuk. Caranya adalah dengan menggunakan biaya marjinal. Modifikasi produk dapat juga mengurangi bea masuk. Sebagai contoh, arloji dapat digolongkan dalam penunjuk waktu dengan bea masuk rendah atau digolongkan perhiasan dengan bea masuk tinggi.

Cara lain agar bea masuk rendah, adalah pengiriman dalam bentuk *CKD* (*completely knock down* — belum dirakit) untuk dirakit di negara setempat. Negara yang menerapkan tarif diferensial bertujuan memperluas lapangan kerja atau meningkatkan nilai tambah. Perakitan setempat disebut *tariff factory*. Dalam bentuk yang lebih tegas, bukan hanya sekedar perakitan, tetapi seluruhnya dibuat di negara setempat.

Kuota

Pembatasan kuantitatif atau kuota adalah hambatan impor dengan membatasi jumlah untuk jenis barang tertentu yang diperbolehkan masuk ke suatu negara. Pembatasan kuota dapat lebih berat daripada bea masuk tetapi tidak dapat menembus kuota. Tujuan Pemerintah menetapkan kuota adalah untuk melindungi produksi dalam negeri, di samping untuk menghemat devisa. Perusahaan dapat mengekspor bila ia mempunyai kuota atau dapat mendirikan fasilitas produksi di negara itu.

Pengawasan Devisa

Pengawasan devisa adalah atas yang paling lengkap untuk mengatur perdagangan luar negeri, kecuali perdagangan negara dalam ekonomi komunis. Pengawasan devisa adalah monopoli pemerintah atas semua transaksi devisa. Setiap perusahaan nasional yang mendapatkan devisa melalui ekspor harus menjual devisanya ke badan pengendali biasanya bank sentral. Dan apabila perusahaan itu akan membeli barang dari luar negeri, ia harus membeli devisa dari bank sentral, yang cadangannya sangat terbatas, dan biasanya pemerintah akan mengatur berdasar urutan prioritas.

Perusahaan pengimpor di suatu negara dan perusahaan pengekspor ke negara tersebut, harus terdaftar agar dapat memperoleh devisa. Pada umumnya, impor yang diperbolehkan meliputi barang modal dan barang konsumsi selain barang mewah. Pengertian barang mewah sangat relatif, tetapi umumnya mencakup mobil, peralatan dan kosmetik.

Apabila perusahaan menemui kesulitan dalam usaha memulangkan labanya, ia dapat menggunakan mekanisme harga transfer. Perusahaan dapat menetapkan harga yang tinggi untuk perlengkapan yang dijual ke anak perusahaan di negara yang melakukan pengawasan devisa sehingga tidak terjadi pemupukan laba di negara itu.

Bea Masuk

Ada hambatan pemerintah terhadap perdagangan internasional yang sukar diklasifikasikan, disebut perlindungan administratif, bea masuk tak tampak atau hambatan non tarif. Sejak Perang Dunia II hambatan perdagangan tradisional telah banyak ditinggalkan. Hambatan non tarif adalah antara lain dokumen cukai yang diperlukan, tanda asal barang, peraturan mengenai makanan dan obat-obatan, peraturan mengenai label, kebijakan "beli barang dalam negeri" dan sebagainya.

4

Lembaga-Lembaga dalam Perekonomian Dunia

GATT

Sejak setiap negara berdaulat dapat menetapkan sendiri kebijakan perdagangan, hal ini dapat memperkecil perdagangan dan spesialisasi internasional. Setiap negara berusaha melindungi lapangan kerja dalam negeri dengan membatasi impornya. Kebijakan ini mengakibatkan depresi yang melanda dunia. Dari pengalaman yang pahit tadi, timbul usaha untuk memecahkan permasalahan tersebut setelah Perang Dunia II, yaitu dengan General Agreement of Tariffs and Trade (GATT).

Pada mulanya GATT hanya mempunyai beberapa negara anggota, termasuk negara-negara Barat, sekarang GATT telah mempunyai lebih dari 150 negara anggota. Alasan dibentuknya GATT adalah untuk kerjasama perdagangan. Di samping itu GATT mempunyai beberapa azas lain untuk memperluas perdagangan, seperti azas tidak ada perbedaan

(non diskriminasi). Setiap negara mengenakan pajak impor yang sama terhadap suatu jenis barang dagangan dari semua negara anggota GATT.

Azas lain GATT yang lain adalah konsultasi. Apabila terjadi perbedaan pendapat mengenai perdagangan, GATT membuka forum konsultasi, sehingga anggota-anggota yang bersangkutan dapat mencapai kompromi sebelum menyelesaikannya melalui badan arbitrase.

UNCTAD

GATT merupakan kekuatan penting dalam pengembangan perdagangan dunia, manfaatnya belum terbagi merata. Negara berkembang masih belum puas dengan pengaturan perdagangan karena bagian pasar negara berkembang menurun dan harga bahan baku yang diekspor negara berkembang kurang menguntungkan dibandingkan dengan harga barang manufaktur yang diimpor dari negara industri. Pengurangan bea masuk lebih menguntungkan barang manufaktur daripada produk primer. Ketidakpuasan tersebut mendorong pembentukan *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD). UNCTAD merupakan bagian tetap dari Sidang Umum PBB dan beranggotakan 162 negara.

Tujuan UNCTAD adalah memperlancar pembangunan negara yang baru muncul melalui perdagangan dan cara lain. Dengan GATT timbul kesenjangan perdagangan yang menguntungkan negara industri. UNCTAD berusaha keras memperbaiki harga, ekspor produk prima dengan mengendalikan pasok agar dengan ekspor produk primer dicapai pendapatan yang lebih tinggi.

Persetujuan komoditi hanya baik dalam teori tetapi tidak demikian dalam prakteknya, kecuali kopi. Permasalahan dalam persetujuan komoditi timbul apabila terdapat banyak negara memasok barang yang sama sehingga sulit untuk melakukan pengendalian. Setiap negara dapat menambah pendapatannya dengan melebihi kuota eksportnya. Kesulitan juga timbul dengan adanya program subsidi harga komoditi pertanian di negara pengimpor.

UNCTAD juga berusaha menyusun sistem preferensi bea masuk untuk ekspor barang manufaktur dari negara berkembang. Karena tidak dapat mengekspor komoditi dalam jumlah yang cukup, mereka berusaha

mengembangkan ekspor barang industri. Hal ini dapat dicapai dengan preferensi tarif tersebut.

Negara-negara industri Barat menyetujui preferensi itu, walaupun bertentangan dengan azas non diskriminasi GATT. Hambatan dalam pelaksanaan sistim preferensi bea masuk itu adalah pertimbangan politik praktis, bahwa industri berteknologi rendah di negara maju dapat dirugikan. Contohnya adalah industri tekstil.

Ada beberapa hasil yang dicapai UNCTAD. Pertama adalah keorganisasian sebuah kelompok baru terbentuk dengan jumlah anggota cukup besar, dibiayai oleh PBB. Hal ini berarti terdapat kesinambungan upaya untuk mencapai tujuan UNCTAD, yaitu tujuan lebih dari seratus negara berkembang. Prestasi UNCTAD kedua adalah perhatian dari banyak negara terhadap aspek perdagangan dari masalah besar dunia — kesenjangan ekonomi antara "negara kaya" dan "negara miskin". Walaupun belum ada hasil yang nyata, hubungan perdagangan masa mendatang cenderung dirancang untuk lebih menolong negara berkembang. Negara industri mulai tanggap terhadap keinginan yang kuat dari tetangganya dalam ekonomi dunia akan terwujudnya, "perekonomian internasional baru".

Usaha UNCTAD yang terbaru adalah di bidang bukan perdagangan. UNCTAD mendorong agar negara berkembang meningkatkan pengawasannya terhadap perusahaan multinasional.

GATT, UNCTAD dan Perusahaan

Kedua organisasi ini mempunyai dampak penting terhadap lingkungan ekonomi internasional perusahaan. GATT berhasil mengurangi hambatan perdagangan internasional, sehingga logistik global lebih rasional. Selanjutnya perusahaan dapat melindungi kepentingan perdagangannya melalui diskusi antara anak perusahaannya dengan pemerintah setempat sebelum negosiasi perdagangan dilakukan. Contohnya, di Amerika Serikat terdapat suatu komite yang menampung permasalahan perdagangan internasional yang dihadapi para pengusaha. Permasalahan tersebut dicatat sebagai pertimbangan dalam negosiasi GATT. Begitu pula halnya perusahaan-perusahaan di MEE, Brasil dan

Venezuela.

Kegiatan UNCTAD mempunyai dampak lebih langsung terhadap perusahaan dibanding GATT. Pada umumnya negara berkembang kurang bersaing dalam ekspor barang manufaktur. Walaupun dengan adanya preferensi tarif itu. Dalam hal ini perusahaan internasional dapat memberikan pengetahuan atau ketrampilannya, serta jaringan distribusinya kepada negara tuan rumah untuk membuatnya mampu bersaing. Kerjasama soling mengisi antara negara berkembang dengan perusahaan internasional dapat membantu negara berkembang mencapai tujuan industrialisasi dan neraca pembayarannya.

Dilain pihak, perusahaan multinasional dapat memperluas pasar internasionalnya dan lebih aktif berpartisipasi dalam pertumbuhan ekonomi negara berkembang, yang memiliki sebagian besar penduduk dunia.

Penerimaan sistim preferensi itu tidak hanya berdampak terhadap pertumbuhan perusahaan, tetapi juga terhadap logistiknya. Hal itu juga berarti bahwa tidak mungkin mengekspor beberapa jenis produk ke negara berkembang. Harus ada sumber produksi di negara berkembang untuk memenuhi kebutuhan negara itu di samping untuk memasok negara-negara industri.

Perdagangan Timur — Barat

Cara pembagian lain perekonomian dunia pada dasarnya dari segi politik yaitu antara negara komunis dengan yang disebut negara blok Barat. Timur berarti Uni Soviet, ekonomi sosialis Eropa Timur, ditambah Republik Rakyat Cina (RRC). Negara-negara lain yang bergabung dengan kelompok ini adalah Korea Utara, Vietnam dan Kuba. Di antara negara-negara tersebut ada perbedaan dalam kadar "Ketimuran"nya. Menurut pandangan Amerika, yang menonjol "ke timuran" nya adalah Kuba, Albania, Korea Utara dan Vietnam untuk beberapa tahun perdagangan dengan negara-negara tersebut dilarang. Negara Timur yang paling condong ke Barat adalah Yugoslavia dan Polandia, sehingga perdagangan dengan kedua negara itu diperbolehkan. Sedangkan Cekoslowakia semula mengambil garis Barat sampai ditarik kembali oleh Uni Soviet.

Juga dikenal kadar "ke Baratan". Walaupun istilah Barat sering digunakan untuk semua negara non komunis, untuk keperluan perdagangan lebih tepat bila istilah itu dipakai untuk anggota NATO (North Atlantic-Treaty Organization — Pakta Pertahanan Atlantik Utara) dan/atau anggota *OECD* (Organization for Economic Cooperation and Development — Organisasi untuk Kerjasama ekonomi dan Pengembangan), termasuk kelompok ini adalah negara-negara Eropa Barat, Amerika Serikat, Kanada dan Jepang, Australia, New Zealand dan Uni Afrika Selatan juga termasuk.

Perusahaan internasional perlu melihat perbedaan yang besar antara negara-negara Barat dalam sikap dan pengendaliannya terhadap perdagangan dengan Blok Timur. Apabila terjadi perang dingin antara Timur – Barat, sebagian besar negara-negara itu bersepakat membatasi perdagangannya. Sejak pencairan tahun 1960 an, banyak negara Eropa Barat menggalakkan perdagangannya dengan Blok Timur.

Beberapa alasan rendahnya nilai perdagangan antara, Timur dan Barat: Pertama adalah perang dingin. Hingga batas-batas tertentu anggota NATO menganggap negara Komunis sebagai musuh. Walaupun sikap ini sudah melunak, kejadian seperti invasi Rusia ke Afganistan cenderung membangkitkan kembali permusuhan itu. Di samping itu sikap pemerintah Barat masih mengendalikan perdagangan dengan Timur. Sebagai contoh, berbagai bentuk pengendalian administratif dilakukan oleh Kementerian Keuangan dan Perdagangan Amerika Serikat, yang melarang perdagangan dengan Kamboja, Kuba, Korea Utara dan Vietnam. Pembatasan ini berubah dengan pengembangan politik dan militer; beberapa tahun yang lalu Albania dan Cina termasuk dalam daftar terlarang.

Alasan lain adalah ideologi. Ekonomi perencanaan terpusat lebih condong kepada autarki daripada interdependensi. Semakin terbuka ekonomi kepada dunia melalui perdagangan, lebih sulit mengendalikannya. Oleh karena itu, banyak perdagangan internasional yang melibatkan negaranegara Komunis terbatas dalam kerangka CMEA (Council for Mutual Economic Assistance — Dewan Bantuan Ekonomi Bersama), yang merupakan MEE bagi Eropa Timur.

Alasan lebih lanjut dari terbatasnya perdagangan Timur – Barat

adalah kurangnya ketrampilan pemasaran dalam ekonomi Komunis. Ekonomi Dirancang menurut kemauan perencana bukan untuk memenuhi kebutuhan pasar. Ekspor dilakukan untuk membayar impor, bukan untuk memenuhi permintaan pasar. Biasanya mereka kurang mampu menjual di pasar ekonomi Barat, sehingga sulit bagi mereka untuk pembayaran impornya dari Barat. Kesulitan keuangan itu mendorong mereka untuk melakukan barter. Cara pendekatan ini kurang disenangi pedagang Barat, yang terbiasa dengan penjualan tunai.

Perusahaan Memandang ke Timur

Ketegangan hubungan Timur – Barat mulai mereda dan perdagangan Timur – Barat mulai tumbuh. Pendudukan Afganistan oleh Rusia menjadi penghambat, begitu pula halnya dengan pendudukan atas Cekoslowakia beberapa tahun sebelumnya. Perdagangan Timur – Barat selalu dipengaruhi oleh hubungan politik kedua belah pihak. Selama beberapa tahun, walaupun hubungan politik berfluktuasi, perdagangan tumbuh mantap, sebab keinginan timbul dari kedua belah pihak. Timur menginginkan barang dan teknologi baru dari Barat sedang Barat memandang Timur sebagai pasar potensial yang besar.

Dalam iklim perdagangan yang berubah-ubah, perusahaan harus mengevaluasi posisi dan strateginya. Karena sebagian -besar pemerintah Eropa Barat mempunyai sikap liberal terhadap perdagangan Timur – Barat, permasalahan bagi perusahaan Amerika menjadi serius. Kebanyakan pembatasan perdagangan diberikan oleh Pemerintah Amerika Serikat dan masyarakat Amerika terkadang dingin terhadap hal itu. Walaupun dengan adanya pembatasan itu, pasar potensial itu begitu besar sehingga eksekutif Amerika perlu memperhatikannya. Apalagi perusahaan Eropa telah memasukkannya lebih dulu. Negara-negara CMEA mempunyai jumlah penduduk dua kali lipat dan luas wilayah tiga kali lipat dibanding Amerika Serikat. Perkembangan terbaru adalah pembukaan hubungan dagang Barat dengan Republik Rakyat Cina (bukan anggota CMEA).

Barang industri mempunyai peluang setelah kepentingan konsumen lebih diperhatikan di dunia Timur. Masalahnya tinggal bagaimana

membiayai penjualannya atau belajar menggunakan barter secara efektif.

Perluasan penjualan ke negara Timur kuncinya terletak dalam membantu mereka memecahkan kelemahan pemasarannya. Perusahaan Barat dapat melakukannya dengan memasukkan negara-negara itu ke dalam operasi internasionalnya. Dua cara dapat ditempuh. Pertama memasukkan pemasok Timur ke dalam operasi perusahaan, dimana pasok mereka untuk membayar penjualan perusahaan ke negara pemasok; Cara lain adalah mengikut sertakan produk negara Timur ke dalam program pemasaran multi internasionalnya. Di sini pun produk itu untuk membayar penjualan perusahaan kepada negara pemasok. Kedua cara pendekatan itu merupakan alternatif, pengganti barter.

Pepsi Cola adalah perusahaan Barat pertama yang menjual minuman cola di Uni Soviet. Donald Kendall, Presiden Direktur Pepsi, merintis kontak dengan Rusia. Sebagai bagian dari perjanjiannya, sebagai alat pembayaran, Pepsi menjadi distributor vodka Rusia di Amerika Serikat.

REGIONALISME

Salah satu perkembangan besar dalam ekonomi dunia sejak Perang Dunia II adalah pertumbuhan kelompok regional. Masyarakat Eropa (European-Community) adalah salah satu dari sekian yang berhasil. Kelompok regional merupakan persetujuan antara negara-negara dalam satu kawasan untuk bekerja sama dalam beberapa masalah ekonomi. Mungkin juga merupakan ikatan politik, tetapi di sini kepentingan kita adalah pada aspek ekonominya. Regionalisme atau kecenderungan kearah kerja sama ekonomi dalam suatu kawasan, adalah usaha negara-negara anggota untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai apabila mereka bagikan sendiri-sendiri.

Kerjasama kelompok regional memerlukan pengorbanan, terutama adalah hilangnya kedaulatan atas beberapa masalah ekonomi, dengan harapan memperoleh manfaat yang lebih besar dari pengorbanannya. Salah satu tujuan pengelompokkan regional adalah untuk memperoleh kekuatan pengimbang, seperti MEE terhadap AS dan Uni Sovyet, dan EFTA dibentuk untuk mengimbangi MEE. Tujuan lainnya adalah untuk memperoleh manfaat perdagangan bebas dalam suatu kawasan yang

terbatas. Manfaat itu meliputi pasar yang lebih besar serta terpacunya industrialisasi untuk memperoleh skala yang ekonomis, hilangnya hambatan perdagangan serta persaingan yang lebih sehat, dan membaiknya neraca pembayaran masing-masing negara anggota. Tujuan yang dicapai menentukan tingkat dan bentuk integrasi ekonomi yang dianut.

Daerah Perdagangan Bebas

Bentuk pengelompokan regional yang paling sederhana adalah daerah perdagangan bebas, dimana negara-negara anggota tidak mengenakan tarif atau kuota terhadap barang-barang yang berasal dari sernua anggota. Contohnya adalah EFTA yang berhasil membentuk daerah perdagangan bebas untuk barang industri. Kemudian EFTA dan EC membentuk kawasan perdagangan bebas yang besar untuk barang industri. Diantara anggota EFTA komoditi pertanian masih dikenakan pembatasan. LAIA menggantikan LAFTA (Latin American Free Trade Association). Tetapi dalam membentuk daerah perdagangan bebas di kawasan Amerika Latin, LAIA menghadapi dua hambatan, yaitu (1) beberapa negara anggota merasa bahwa manfaat integrasi ekonomi itu banyak dinikmati anggota lain, dan (2) produsen nasional takut terhadap persaingan dari negara anggota lainnya. Hambatan itulah yang mendorong sebagian anggotanya membentuk ANCOM yang programnya lebih progresif.

Beberapa Asosiasi Ekonomi Regional yang Terkemuka

17	Nama Asosiasi	Negara Anggota
	ANCOM : Andean Common Market	Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru, Venezuela
	ASEAN : Association of Southeast. Asian Nations	Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore Thailand, Brunei
	CACM : Central American Common Market	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua
	CARICOM : Caribbean Common Market	Antigua, Barbados, Domenica, Grenada, Guyana, Jamaica, Montserrat, St. Christoper, St. Lucia, St. Vincent, Trinidad and Tobago
	CMEA : Council for Mutual Economic Assistance	Bulgaria, Czechoslovakia, German Democratic Rep., Hungary, Mongolia,

Nama Asosiasi	Negara Anggota
	Poland, Romania, USSR, Cuba, Vietnam
EC : European Community	Belgium, France, West Germany, Italy, Luxembourg, The Netherlands, Denmark, Ireland, United Kingdom, Greece
EFTA : European Free Trade Area	Austria, Norway, Portugal, Sweden, Switzerland, Iceland, Finland (associate)
LAIA : Latin American Integration	Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Ecuador,
Association (Replaced LAFTA)	Mexico, Paraguay, Peru, Uruguay, Venezuela

Kesatuan Pabean

Apabila daerah perdagangan bebas membebaskan tarif antar negara anggota, kesatuan pabean menghendaki tarif yang seragam dengan negara bukan anggota. Kesatuan pabean lebih sulit dicapai karena masing-masing anggota harus merelakan kedaulatannya atas kebijakan perdagangannya dengan dunia luar. Tetapi dengan kesatuan pabean integrasi ekonomi menjadi lebih kuat dan tercegah masalah administratif dalam daerah perdagangan bebas. Biasanya barang dari luar memasuki daerah perdagangan bebas melalui negara anggota yang paling rendah tarifnya. Walaupun MEE sering disebut Pasar Bersama, ia lebih mendekati suatu kesatuan pabean yang menjadi tujuan pengelompokkan itu sejak awal berdirinya. Kesepakatan MEE juga mencakup komoditi pertanian.

Pasar Bersama

Pasar bersama yang sesungguhnya mencakup kesatuan pabean tetapi juga berusaha menstandarisasikan atau mengharmonisasikan semua peraturan pemerintah yang mempengaruhi perdagangan. Misalnya adalah pajak perseroan, undang-undang perburuhan, program bonus dan jaminan sosial, undang-undang perseroan dan undang-undang anti kartel. Contoh yang paling sesuai adalah Amerika Serikat walaupun setiap negara bagian mempunyai peraturan tersendiri. Setelah berhasil membentuk kesatuan

pabean, MEE telah membuat kemajuan besar kearah kesatuan ekonomi. MEE telah berhasil membentuk kebijakan pertanian bersama, dan sedang berusaha merumuskan kebijakan bersama dalam hal perburuhan, undang-undang anti kartel, pajak penjualan dan transportasi. Pengelompokan regional, yang paling aktif di antara negara-negara berkembang adalah ANCOM yang sedang membentuk suatu kesatuan pabean dengan beberapa karakteristik kesatuan ekonomi. Ciri khas ANCOM adalah kebijakannya mengenai investasi asing. Perusahaan asing di kawasan itu diberi batas waktu 15 tahun untuk menjual sebagian besar sahamnya kepada investasi nasional.

Negara-negara yang berusaha meraih manfaat integrasi ekonomi cenderung bergerak ke arah pasar bersama, karena daerah perdagangan bebas atau kesatuan pabean sifatnya terlalu terbatas. Semula tarif merupakan determinan terpenting pola perdagangan internasional. Tetapi setelah tarif hilang atau dikurangi, menjadi tampak bahwa banyak sekali faktor non tarif yang mempengaruhi perdagangan. Pengelompokan regional yang lebih tinggi daripada daerah perdagangan bebas maupun kesatuan pabean, berusaha menghilangkan semua hambatan perdagangan, baik tarif maupun non tarif. Dalam mempelajari implikasi dari pengelompokan regional, pemasar internasional harus memperhatikan tujuan dan metodenya, bukan nama sebutannya.

Ada beberapa bentuk kerjasama ekonomi yang lebih longgar. Perkembangannya dapat mempengaruhi operasi perusahaan, walaupun pengaruhnya tidak sebesar bentuk integrasi ekonomi yang lebih ambisius. Banyak negara Afrika Hitam yang mempunyai hubungan khusus dengan MEE dan menikmati preferensi atas ekspor barangnya ke negara MEE. Begitu pula halnya dengan Turki dan Israel, sementara Spanyol dan Portugis berusaha menjadi anggota. Di Asia, pengelompokan terbesar adalah ASEAN yang berusaha bekerjasama di bidang industri dan pertanian, dan telah berhasil membagi produksi mobil di antara negara-negara anggotanya. Contoh lain adalah perjanjian perdagangan mobil antara Kanada dengan Amerika.

Regionalisme dan Perusahaan Multinasional

Dengan adanya pengelompokan regional berarti perusahaan multinasional menghadapi kesatuan ekonomi yang lebih sedikit jumlahnya, tetapi lebih besar ukurannya daripada pasar-pasar nasional. Ketika perusahaan membuat suatu keputusan investasinya, daerah pasar yang relevan dapat mencakup enam sampai sepuluh negara tidak hanya satu pasar nasional. Sebagian dari investasi Amerika yang besar-besar di Eropa pada tahun 1960-an adalah karena daya tarik pasar bersama yang lebih besar itu. Logistik perusahaan pun akan dipengaruhi oleh pengelompokan regional itu. Perusahaan merasakan adanya tekanan untuk memasok dari dalam kawasan sendiri, karena dengan demikian ia telah melewati tembok tarif yang mengelilingi kawasan tersebut. Di samping itu, fasilitas produksi lokal perusahaan dapat lebih mampu bersaing karena skala ekonominya yang lebih besar. Program pemasaran perusahaan juga perlu disesuaikan, karena dengan pengelompokan regional itu perbedaan-perbedaan pasar menjadi berkurang dan pendekatan pemasarannya dapat lebih diseragamkan. Dengan terbentuknya pasar bersama di Eropa, sebuah produsen produk perawatan rumah menutup delapan fasilitas produksi nasionalnya dan memusatkan sumber pasokannya di Belanda sehingga dapat menikmati ekonomi skala dalam produksinya. Dengan produksi yang terpusat itu perusahaan dapat menyeragamkan ukuran, bentuk dan warna kemasannya, walaupun labelnya masih dalam bahasa nasional yang berbeda-beda. Eversharp menantang posisi kuat Gillette dalam pasar pisau pencukur di Amerika Latin. Bila Gillette mempunyai pabrik di Argentina, Brasil, Meksiko dan Columbia, Eversharp hanya mempunyai fasilitas produksi di Venezuela, dimana ia dapat membeli satu pabrik pisau pencukur. Dengan demikian ia dapat melindungi pasar setempat sambil menikmati kemudahan memasuki pasar negara-negara LAFTA lainnya. Ekspornya mendapat dukungan penuh dari pemerintah Venezuela.

Ketidakstabilan Nilai Tukar

Dimensi khusus dalam pembayaran internasional adalah bahwa transaksinya terjadi dalam mata uang yang berbeda. Tetapi yang menjadi masalah serius bukan banyak mata uang yang dihadapi, melainkan

kenyataan bahwa nilai tukar sering berubah dan dengan cara yang sulit diramalkan. Nilai tukar adalah harga dalam negeri suatu mata uang asing. jika suatu negara mengubah nilai mata uangnya, maka bagi perusahaan yang menjual ke negara itu, atau dari negara itu, perubahan nilai tukar tadi dapat menghapus seluruh keuntungannya, atau membuatnya untung besar. Misalnya, perusahaan internasional harus meninjau kembali pola logistiknya yang melibatkan Meksiko.

Pecahnya Perang Dunia I mengakhiri zaman standar uang dan sistim keuangan internasional pada tahun 1930 an tidak memiliki kepastian, kestabilan atau peraturan yang diterima umum. Risiko keuangan ini memperparah depresi besar yang melanda dunia waktu itu. Pertemuan negara-negara sekutu di Bretton Wood tahun 1944 adalah untuk merancang sistim ekonomi internasional. Pertemuan itu menghasilkan persetujuan GATT (General Agreement for Trade and Tariffs), serta dua lembaga, yaitu IBRD (International Bank for Reconstruction and Development) yang kemudian menjadi Bank Dunia, dan IMF (International Monetary Fund).

IMF

Negara-negara anggota IMF diharuskan menetapkan nilai pari (parvalue) dari mata uang mereka dengan toleransi $\pm 1\%$. Sistim nilai tukar stabil Bretton Wood ini bekerja cukup baik hingga tahun 1970, dan meningkatnya kepercayaan pada sistim moneter internasional itu mendorong perdagangan internasional sejak Perang Dunia II. Namun pada akhir tahun 1960 an dan awal tahun 1970 an, sejumlah besar dana berada di tangan perusahaan, bank, dan lain-lainnya yang mempunyai bisnis internasional. Para pemegang dana itu cenderung menghindari mata uang yang dianggapnya lemah, sehingga sulit bagi semua bank central untuk mempertahankan nilai pari dari mata uang mereka. Maka pada tahun 1973 negara-negara industri terkemuka mengembangkan mata uang mereka, sehingga nilai tukar berfluktuasi setiap hari menurut kekuatan pasok dan permintaan di pasar. Sistim Bretton Wood sudah mati. Tetapi IMF masih meminjamkan uang kepada negara-negara yang mengalami kesulitan dalam neraca pembayaran, sehingga banyak membantu menciptakan lingkungan yang sehat bagi bisnis internasional.

Bank Dunia

Apabila IMF menyediakan likuiditas jangka pendek, Bank Dunia memberikan pinjaman jangka panjang untuk membantu pembangunan ekonomi. IDA (International Development Association) adalah anak organisasi Bank Dunia yang didirikan untuk memberikan pinjaman "lunak" kepada negara berkembang dengan bunga yang sangat rendah. Pinjaman diberikan untuk semua aspek pembangunan, misalnya memperbaiki prasarana, proyek industri, pertanian, pendidikan, pariwisata, dan keluarga berencana. Kegiatan Bank Dunia telah memperbaiki lingkungan ekonomi internasional dan membantu bisnis internasional dengan beberapa cara. Penyediaan modal dapat menggiatkan perekonomian dan memperbaiki pasar bagi perusahaan. Negara berkembang yang semula merupakan pasar tertutup menjadi terbuka bagi perusahaan internasional, karena di negara itu sedang dikerjakan proyek yang dibiayai oleh Bank Dunia.

DANA PEREKONOMIAN DUNIA

Walaupun lingkungan internasional penting artinya, perusahaan internasional tidak dapat mengabaikan pengaruh global negara asalnya. Perusahaan multinasional Belanda atau Swedia beroperasi dengan keuntungan dan kendala yang berbeda dengan perusahaan multinasional Amerika, Inggris atau Perancis. Sebagian besar pemerintah negara di dunia menggalakkan ekspor untuk mempertahankan neraca pembayarannya atau untuk menghilangkan defisitnya. Pemerintah AS memberikan bantuannya melalui informasi yang berharga dan jasa promosi dari Departemen Perdagangan negara itu. Bantuan keuangan diberikan oleh Bank Ekspor-Import Amerika, di samping program asuransi kredit ekspor yang dibantu pemerintah. Program bantuan luar negeri AS membantu perusahaan Amerika mengeksport ke negara-negara yang semula tertutup karena kekurangan devisa. Dalam hal ketrampilan mengeksport, lingkungan bisnis di AS mendidik perusahaan Amerika sehingga mampu berprestasi di luar negeri.

Semula pemerintah AS mendorong investasi di negara berkembang dengan program jaminan investasinya. Laba operasi di luar negeri di

bebaskan dari pajak. Dewasa ini arus modal dikendalikan dan "surga pajak" itu dihapuskan. Dan AS kini cenderung proteksionistis. Kebijakan pemerintah AS yang langsung merugikan pemasaran internasional adalah larangan berdagang dengan negara komunis dan undang-undang anti kartel, yang juga cberlaku untuk operasi luar negeri perusahaan Amerika. Kecemburuan terhadap perekonomian Amerika Bering berdampak negatif pada pemasaran internasional perusahaan Amerika.

Bab 2

Lingkungan Ekonomi Luar Negeri

Pemasaran global perlu memperhatikan Lingkungan ekonomi yang merupakan suatu faktor yang tak terkendali dalam tugas manajemen pemasaran. Lingkungan ekonomi pemasaran global terdiri dari dua segi. Pertama, lingkungan ekonomi internasional yang mempengaruhi pemasaran antar negara. Kedua, mencakup ekonomi domestik setiap negara dimana perusahaan itu menjual produknya.

Ukuran Pasar

Perusahaan perlu mengetahui potensi yang ditawarkan pasar dunia untuk penjualan produk perusahaan itu. Hal ini dapat memudahkan perusahaan mengalokasikan upayanya secara efisien diantara, pasar yang sekarang dan menentukan pasar mana yang akan dimasukinya. Ukuran pasar (market size) untuk suatu produk tertentu merupakan fungsi dari sejumlah variabel tertentu, dan penentuannya memerlukan suatu analisis khusus. Namun ada beberapa indikator umum yang relevan bagi banyak produk, yaitu : jumlah penduduk, pertumbuhan penduduk, distribusi penduduk, distribusi pendapatan, pendapatan per kapita dan produk nasional bruto.

Yang mungkin disebut pasar banyak sekali : Menurut United Nations Statistical Yearbook terdapat 242 kesatuan politis. PBB beranggotakan 155 negara. Untuk praktisnya, Bank Dunia menyebutkan 125 negara yang penduduknya di atas 1 juta. Namun banyak perusahaan yang menjual kepada lebih dari 100 negara, misalnya Singer (180 negara).

JUMLAH PENDUDUK

Dengan faktor-faktor lainnya sama, semakin besar jumlah penduduk semakin baik pasar negara itu. Sudah tentu faktor-faktor lain itu tidak pernah sama sehingga jumlah penduduk sendiri tidak cukup merupakan pedoman untuk menentukan ukuran pasar. Namun konsumsi banyak produk berkaitan dengan jumlah penduduk. Pertama adalah barang-barang "pokok" seperti obat, alat perawatan kesehatan, beberapa produk makanan dan perlengkapan pendidikan. Kedua adalah produk yang harganya murah atau memenuhi kebutuhan tertentu seperti minuman ringan, ballpoint, sepeda dan mesin jahit.

Dalam menganalisis pasar luar negeri, jumlah penduduk merupakan salah satu pertimbangan utama. Hal ini karena adanya perbedaan yang menyolok dalam jumlah penduduk antara, negara-negara berdaulat di dunia. Negara yang terbesar memiliki 10.000 kali jumlah penduduk negara terkecil. Lebih dari separuh penduduk dunia hidup di 7 negara yang penduduknya lebih dari 100 juta. Di lain pihak 2/3 dari seluruh negara mempunyai penduduk kurang dari 10 juta jiwa, dan 43 negara memiliki penduduk kurang dari 1 juta jiwa.

Disamping jumlah penduduk masing-masing pasar, jumlah penduduk regional juga penting artinya bagi logistik regional. Misalnya benua Asia mempunyai 9 negara yang paling padat penduduknya, yang meliputi separuh dari seluruh penduduk dunia. Sebaliknya Afrika, Timur Tengah dan Amerika Latin relatif jarang penduduknya. Eropa lebih kecil wilayahnya tapi lebih padat penduduknya, dengan 3 negara berpenduduk lebih dari 50 juta jiwa.

Bagaimanapun risiko ledakan penduduk tetap membayang-bayangi dunia masa depan, dengan jumlah penduduk yang semakin meningkat. Dunia juga masih menghadapi tantangan berupa semakin banyak pasar diseluruh dunia dan ini akan menambah persaingan dalam pemasaran global dan masih terdapatnya ketimpangan yang amat besar antara negara-negara dunia dalam akses terhadap informasi dalam memasarkan produknya secara global.

PERTUMBUHAN PENDUDUK

Karena banyak keputusan menyangkut masa mendatang, maka pemasaran internasional tidak hanya perlu mengetahui jumlah penduduk sekarang tetapi juga perkembangan (trend) jumlah penduduk di pasar luar negeri. Laju pertumbuhan penduduk bervariasi antara 0,1% di Jerman, Swiss dan Inggris dengan 5 atau 6% di Pantai Gading dan Kuwait.

Laju pertumbuhan penduduk pada garis besarnya berkaitan dengan situasi ekonomi negara itu. Angka pertumbuhan yang terbesar (negara-negara pengeksport minyak Timur Tengah) beberapa kali lipat angka pertumbuhan negara-negara industri Barat. Angka rata-rata pada Gambar tersebut dapat dipakai sebagai pedoman dengan beberapa pengecualian, misalnya Australia dan Selandia Baru dari kelompok negara industri, dan Haiti, Sri Lanka dan Volta Atas dari kelompok negara-negara berpendapatan rendah, semuanya tumbuh dengan laju yang sama, yaitu 1,6%. Laju pertumbuhan penduduk dapat berarti pembentukan rumah tangga baru dan meningkatnya permintaan akan barang dan jasa. Segi negatif pertumbuhan penduduk yang tinggi adalah terhambatnya pembangunan dan menurunnya pendapatan per kapita, sehingga membuat pasar justru menjadi kurang menarik. Banyak perusahaan yang mengalami kesulitan dengan memasarkan ke negara-negara yang menghadapi masalah penduduk, misalnya produsen perlengkapan KB, obat, makanan atau bahan pendidikan tertentu.

Distribusi Penduduk

Pemasaran global harus menyusun data penduduk ekonomi luar negeri dan mengklasifikasikannya untuk menunjukkan segmen-segmen pasar yang relevan. Klasifikasi itu mungkin menurut kelompok usia, jenis kelamin, pendidikan, pekerjaan atau lainnya.

Usia.

Manusia pada berbagai tahap hidupnya mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga timbul segmen pasar menurut kelompok usia penduduknya. Atas dasar kelompok usia, perekonomian dunia dibagi dalam 3 kategori. Pertama adalah negara-negara berkembang yang angka kematian bayinya turun secara drastis tetapi harapan hidupnya pendek,

sehingga cukup, besar bagian penduduk dalam kelompok yang tidak aktif, yaitu kelompok usia 0 — 14 tahun. Di negara-negara Afrika, Asia dan Amerika Latin yang berpendapatan rendah, persentasenya lebih dari 40%, sedangkan di negara-negara industri hanya sedikit di atas 20%. Kategori kedua adalah negara-negara maju yang harapan usianya panjang tetapi penduduk masih agak muda, sehingga cukup besar bagian penduduk yang berusia di atas 65 tahun sementara kelompok di bawah 15 tahun masih cukup besar jumlahnya. Contohnya adalah Amerika Serikat dan Australia.

Kategori ketiga mencakup negara-negara industri yang sudah matang, seperti Eropa Barat, dimana kelompok usia sedangnya kurang lebih sama dengan kelompok usia mudanya, sehingga bentuk grafis distribusinya lebih persegi daripada kedua kategori lainnya.

Kepadatan dan Konsentrasi

Konsentrasi penduduk erat kaitannya dengan permasalahan distribusi dan komunikasi. Walaupun dengan jaringan transportasi moderen, biaya distribusi di Amerika Serikat yang kepadatan penduduknya 61 orang per mil persegi, cenderung lebih tinggi daripada di Belanda yang kepadatan penduduknya lima kali-lipat. Kepadatan penduduk dunia banyak bervariasi menurut wilayahnya, yaitu 7 orang per mil persegi di Oceania, 29 di Amerika Utara dan Uni Sovyet, 34 di Amerika Selatan, 39 di Afrika dan 250 di Eropa dan Asia.

Angka regional itu merupakan petunjuk yang baik atas kepadatan penduduk negara-negara dalam masing-masing wilayah, walaupun ada angka-angka ekstrim di dalamnya. Misalnya di Asia Tenggara antara 128 per mil persegi di Birma dengan 1.598 di Bangladesh, di Eropa antara 33 di Norwegia dengan 1.004 di Belanda. Namun dalam mengevaluasi suatu negara, angka regional penting artinya karena menunjukkan adanya kemungkinan melayani pasar regional dengan fasilitas produksi dan distribusi yang sama. Bahkan angka kepadatan suatu negara bisa menyesatkan karena perbedaan konsentrasi di dalam negara itu sendiri. Misalnya pada tahun 1979 kepadatan penduduk Mesir adalah 106 orang per mil persegi. Tetapi terjadi konsentrasi penduduk sepanjang sungai Nil. Begitu pula di Kanada, terjadi konsentrasi penduduk sepanjang

perbatasannya dengan Amerika Serikat.

Pendapatan

Ada tiga dimensi pendapatan di pasar luar negeri, yaitu distribusi pendapatan di antara penduduk, kegunaan angka pendapatan per kapita dan produk nasional brutto.

Untuk perbandingan, pendapatan per kapita dinyatakan dalam mata uang yang sama, biasanya dollar AS. Dengan demikian angka pendapatan per kapita akan tepat hanya jika nilai tukar mencerminkan daya beli domestik relatif dari dua mata uang yang dipertukarkan itu. Nilai tukar adalah hanya mata uang diukur dengan mata uang lainnya, dan determinannya adalah permintaan dan penawaran valuta asing, atau ekspor dan impor negara yang bersangkutan — ditambah permintaan spekulatif. Padahal permintaan dan penawaran eksternal suatu negara mempunyai ciri yang berbeda dengan permintaan dan penawaran didalam negerinya, sehingga nilai eksternal mata uang negara tersebut berbeda dengan nilai domestiknya. Dampak spekulasi membuat jarak itu lebih lebar lagi. Di India perbandingannya lebih dari tiga kali lipat. Selanjutnya, nilai mata uang di suatu negara tergantung pada barang yang dibeli. Misalnya harga roti putih di Jerman lebih dari dua kali lipat di Perancis, sehingga konsumsi roti putih di Jerman tidak sebanyak di Perancis. Nilai tukar mencerminkan barang dan jasa internasional suatu negara, bukan konsumsi domestiknya.

Keterbatasan lain penggunaan angka pendapatan per kapita adalah tidak bisa diperbandingkannya angka-angka itu sendiri.

Pertama, banyak jenis barang yang di negara maju termasuk dalam jumlah pendapatan nasional, ternyata di negara berkembang hanya sebagian yang masuk ke dalam perekonomian uang. Suatu bagian besar dalam anggaran orang Amerika dibelanjakan untuk makanan, pakaian dan perumahan. Di negara berkembang, barang dan jasa itu dihasilkan sendiri sehingga tercermin dalam pendapatan nasional.

Kedua, banyak barang yang dihitung dalam pendapatan nasional negara maju, seperti pembuangan salju, pemanasan ruangan, pengendalian polusi, belanja militer dan antariksa, program bantuan pertanian, dan

liburan musim dingin, tidak dihitung dalam pendapatan nasional negara-negara berkembang yang umumnya beriklim tropis, disamping kurang mampu membiayainya.

Ketiga penggunaan pendapatan per kapita untuk memperkirakan potensi pasar adalah lemahnya hubungan antara penjualan per kapita dengan penjualan banyak jenis barang.

Banyak barang konsumen lebih erat kaitannya dengan jumlah penduduk, seperti Coca-Cola, bal-point pen, sepeda, mesin jahit dan radio transistor. Sedangkan penjualan barang industri dan peralatan modal lebih erat kaitannya dengan struktur industri atau jumlah pendapatan nasional. Misalnya bangunan kantor dan bandar udara di Zaire dilengkapi seperti di New York City. Industri ekstraktif atau industri manufaktur cenderung menggunakan peralatan yang sama. Bila pemerintah suatu negara sedang meluncurkan program kesehatan dan pendidikan, pendapatan per kapita jelas tidak menunjukkan potensi nasional untuk barang-barang kebutuhan kesehatan dan pendidikan.

Distribusi Pendapatan yang Tidak Merata

Pendapatan per kapita akan kurang berarti bila distribusi pendapatan negara yang bersangkutan tidak merata.

Produk Nasional Brutto

Seperti disebutkan dimuka, untuk beberapa barang tertentu, Produk nasional bruto (PDB) merupakan indikator potensi pasar yang lebih baik daripada pendapatan per kapita. Penting artinya membandingkan pendekatan PDB dengan pendekatan pendapatan per kapita untuk mengukur potensi pasar. Untuk barang-barang yang memerlukan pendapatan tinggi negara kecil seperti Belgia adalah pasar yang lebih baik daripada India walaupun PDB Belgia 20% lebih rendah. Di Belgia pesawat televisinya 5 kali lipat, mobilnya 4 kali lipat dan pesawat teleponnya 50% lebih banyak daripada India. Tetapi untuk truk, bis, semen dan baja, konsumsi India 3 kali lipat dan konsumsi radionya 5 kali lipat. Dengan demikian pemakaian kedua angka pendapatan itu akan tergantung pada jenis produk yang dibicarakan.

Sifat Perekonomian

Ada beberapa ciri penting suatu perekonomian yang dapat mempengaruhi suatu program pemasaran. Dalam bab ini kita bahas berbagai dimensi ekonomi suatu negara yang penting artinya bagi tugas pemasaran internasional, meliputi kekayaan alam (physical endowment), sifat kegiatan ekonomi, prasarana dan tingkat urbanisasinya.

KEKAYAAN ALAM

Sumber Daya Alam

Meliputi bentuk nyata maupun bentuk potensial kekayaan yang disediakan oleh alam-misalnya mineral dan tenaga air-serta luasnya wilayah, topografi dan iklim. Geografi ekonomi penting artinya bagi pelaksanaan tugas pemasaran. Wilayah yang luas tidak berarti apaapa, kecuali dikaitkan dengan kepadatan penduduk dan masalah distribusi. Namun sumber daya alam dapat menyediakan bahan baku untuk produksi lokal. Misalnya Merck yang mendirikan pabrik senyawa kimia di India beruntung dapat memperoleh bahan baku dari negara itu. Alasan lain mengetahui sumber daya alam adalah untuk mengevaluasi prospek ekonomi masa mendatang suatu negara. Walaupun suatu negara saat ini memiliki pasar yang lemah, teknologi atau penemuan baru dapat mengubah dengan cepat perekonomian negara itu. Misalnya minyak mengubah wajah Libya dan Nigeria, dan penemuan mineral lain mendatangkan perang ekonomi Australia pada akhir tahun 1960-an. Sebaliknya perubahan teknologi dapat memiskinkan perekonomian yang sangat tergantung pada hanya satu komoditi ekspor. Misalnya pengembangan rayon, nylon dan karet sintetis dapat merugikan negara yang mengeksport sutera dan karet alam. Berbagai sumber daya alam, seperti iklim, hewan, tumbuh-tumbuhan, mineral dan sumber daya manusia tergambar cukup jelas pada atlas yang lengkap.

Topografi

Keadaan wilayah suatu negara, termasuk sungai, danau, hutan, gurun dan pegunungannya, disebut topografi. Bagi pemasar internasional, topografi memberikan petunjuk tentang masalah distribusi fisik yang mungkin timbul. Wilayah yang datar umumnya memudahkan angkutan

jalan raya dan kereta api. Pegunungan, gurun dan hutan tropis sering menyulitkan transportasi disamping membagi suatu negara menjadi beberapa pasar yang secara budaya dan ekonomi terpisah satu sama lain walaupun secara politis merupakan satu kesatuan. Misalnya Pegunungan Andes membagi banyak negara Amerika Selatan menjadi beberapa wilayah. Sungai dan terusan yang dapat dilayari memudahkan transportasi. Misalnya Mississippi dan St Lawrence Seaway di Amerika Utara, atau terusan yang memungkinkan negara Swiss yang terkurung mengapalkan barangnya ke Samudera Atlantik. Sebaliknya Bolivia, Zambia dan Zimbabwe sulit dan mahal mencapainya, apalagi bila menganut politik yang berbeda dengan para tetangga mereka. Adanya sungai, danau, pantai dan pegunungan dapat merupakan peluang untuk memasarkan barang kebutuhan industri pariwisata.

Iklim

Di samping variasi suhu, iklim juga meliputi angin, hujan, salju, dan kelembaban. Negara besar seperti Amerika Serikat memiliki variasi iklim yang besar dalam batas-batas wilayahnya, sedangkan negara-negara kecil memiliki iklim yang seragam. Iklim menentukan produk yang dikonsumsi. Contoh yang jelas adalah pemanas ruangan dan pendingin udara. Sebenarnya iklim mempengaruhi seluruh barang konsumen, mulai dari makanan, pakaian, perumahan, dan perlengkapan rekreasi. Bahkan kebutuhan medis di daerah tropis berbeda dengan di daerah semi tropis. Perbedaan iklim yang ekstrim mungkin menghendaki modifikasi produk, kemasan atau distribusi. Misalnya, peralatan listrik dan banyak barang konsumen yang dikemas memerlukan perlindungan khusus dalam iklim yang panas dan lembab. Padahal variasi kelembaban cukup besar, antara Guinea yang memiliki curah hujan 51 inci dengan New York City yang curah hujannya 4 inci. Sebaliknya, kendaraan militer Amerika perlu penyesuaian untuk beberapa daerah di Vietnam yang sangat kering dan berdebu. Selanjutnya, walaupun belum ada bukti ilmiah yang cukup, iklim mempunyai pengaruh yang kompleks terhadap sifat pasar. Hampir semua negara berkembang beriklim tropis dan subtropis, umumnya memiliki pendapatan per kapita yang rendah dan cukup besar bagian penduduk yang

terlibat dalam pertanian. Kesimpulan. Gunnar Myrdal yang kurang meng-
gembirakan tentang prospek pembangunan ekonomi Asia sebagian atas da-
sar evaluasinya terhadap pengaruh negatif dari iklim.

SIFAT KEGIATAN EKONOMI

Pandangan Rostov

Menurut Rostov, semua negara di dunia berada pada salah satu tahap pembangunan ekonomi berikut ini, atau melaluinya : (1) masyarakat tradisional, (2) prasyarat untuk tinggal landas, (3) tinggal landas, (4) tahap pematangan, (5) tahap konsumsi masal yang tinggi. Setiap tahap mempunyai ciri ekonomisnya masing-masing, mempunyai sistem produksi dan sistem pemasaran yang tersendiri, sehingga peluang dan masalah yang dihadapi perusahaan internasional tergantung pada tahap pertumbuhan ekonomi negara tuan rumah. Walaupun klasifikasi itu dikembangkan dari seorang ahli ekonomi, analisis yang serupa akan bermanfaat bagi pemasar internasional yang menjual kepada sejumlah besar pasar dunia.

Produk Nasional : Pertanian atau Pabrik ?

Salah satu cara untuk menentukan jenis pasar suatu negara adalah melihat sumber produk nasionalnya. Apakah perekonomian negara itu agraris atau industri? Bagaimana sifat industri pertanian, industri manufaktur dan industri jasa atau industri tertierinya? Analisis semacam itu terutama berguna bagi pemasar barang industri. Bagi pemasar barang konsumen, akan ternyata bahwa permintaan dan mentalitas konsumen petani berbeda dengan pekerja pabrik, terutama di negara selain Amerika Serikat. Nampaknya ada hubungan yang erat antara tingkat pembangunan ekonomi suatu negara dengan persentase angkatan kerja di sektor pertanian. Negara yang berpendapatan rendah memiliki hampir 3/4 angkatan kerjanya di sektor pertanian, sedangkan negara industri hanya sekitar 10%. Negara-negara OPEC berpendapat tinggi karena ekspor minyaknya, tetapi perekonomiannya masih agak primitif. Data semacam itu bermanfaat bagi pemasaran internasional karena sifat pasar mengikuti sifat perekonomiannya. Angka rata-rata cukup dapat diandalkan, kecuali untuk beberapa angka ekstrim, seperti Thailand dalam kelompok

berpendapatan sedang, dan Uni Sovyet serta Hongaria dalam kelompok ekonomi perencanaan.

Tabel Masukan-Keluaran

Data yang lebih terinci mengenai struktur industri dapat diperoleh dari sumber lain seperti *United Nations Statistical Yearbook* yang menunjukkan produksi pasar negara anggota menurut produk dan komoditinya. Disamping itu pemasar barang industri mungkin perlu mengetahui lebih jauh lagi, misalnya jenis teknologi yang digunakan. Jika perusahaan internasional dapat membuat tabel masukan-keluaran (*input-output table*) untuk industrinya disemua pasar yang dituju, ia bisa menilai apakah perlengkapan atau mesinnya sesuai dengan struktur industri di suatu negara. Memang sulit untuk membuat tabel semacam itu, tetapi penggunaannya akan semakin luas.

Prasarana

Operasional perusahaan manufaktur sangat tergantung pada prasarana, yaitu fasilitas dan jasa pendukung di luar perusahaan. Fasilitas dan jasa eksternal itu meliputi jalan aspal, kereta api, persediaan energi, dan jasa komunikasi serta transportasi lainnya. Prasarana komersial dan keuangan mencakup agen dan media periklanan, organisasi penyalur, jasa penelitian pasar, dan fasilitas kredit serta perbankan. Kurang memadainya fasilitas dan jasa semacam itu dapat memaksa perusahaan menyesuaikan operasinya atau mungkin menghindari pasar itu. Prasarana merupakan variabel kritis dalam analisis perekonomian luar negeri. Dalam menilai kemampulabaan potensial dari operasinya di suatu negara, pemasar internasional harus mengevaluasi kendala prasarana di negara itu disamping potensi pasarnya untuk hasil produksi perusahaan. Umumnya makin tinggi tingkat pembangunan ekonomi suatu negara makin baik prasarananya.

Transportasi

Fasilitas transportasi dinyatakan dalam kendaraan bermotor yang dipakai, muatan kapal dagang dan kereta api. Indikator lain yang berguna, muatan kapal udara, tidak diberikan disini. Kemampuan transportasi dalam

negeri ditunjukkan oleh kendaraan bermotor dan muatan kereta api. Perbandingan internasional dapat dilakukan atas dasar kedua statistik tadi. Misalnya Nigeria lebih banyak penduduknya dan lebih luas wilayahnya daripada Jerman Barat. Tetapi Jerman Barat mempunyai kendaraan bermotor 90 kali lipat dan muatan kereta api 36 kali lipat. Dibandingkan dengan negara berkembang lainnya. Nigeria yang membangun negerinya dengan pendapatan minyak itu masih ketinggalan. Meksiko memiliki kendaraan bermotor 16 kali lipat dan muatan kereta api 37 kali lipat. Di Asia, Jepang mempunyai penduduk yang sedikit lebih banyak daripada Pakistan dengan luas wilayah hanya separuhnya. Namun Jepang memiliki kendaraan bermotor 100 kali lipat dan muatan kereta api lima kali lipat. Dengan perbandingan itu jelas bahwa kemungkinan logistik di dalam negeri bervariasi antar negara. Karena operasi perusahaan internasional tidak hanya terbatas di satu negara, maka pengapalan internasional perlu diperhatikan juga.

Energi

Statistik konsumsi energi per kapita berfungsi sebagai indikator potensi pasar dan sebagai indikator kelayakan prasarana lokal. Pemasar mesin dan peralatan listrik serta barang awet konsumen berkepentingan dengan tingkat elektrifikasi negara pasarnya. Bila konsumsi energi suatu negara sangat rendah, mungkin elektrifikasinya tidak mencapai daerah pedesaan dimana sebagian besar penduduk bermukim. Konsumsi energi juga erat kaitannya dengan industrialisasi secara menyeluruh, sehingga erat kaitannya dengan pasar barang industri di negara itu. Akhirnya konsumsi energi per kapita merupakan indikator tunggal terbaik akan kelayakan prasarana di negara itu secara keseluruhan.

Komunikasi

Umumnya variasi dalam prasarana komunikasi mengikuti variasi dalam tingkat pembangunan ekonomi. Jadi ¹⁴Jepang dan Eropa Barat kaya dengan segala jenis media, sedangkan negara-negara berkembang di Afrika, Asia dan Amerika Latin lemah dalam semua media kecuali mungkin untuk radio. Negara-negara berkembang juga kurang efektif

dalam mengumpulkan statistik, sehingga menyulitkan penelitian pasar. Dapat diasumsikan bahwa di negara yang tidak ada datanya, konsumsi korannya sangat rendah karena tingginya kebutaaksaraan dan rendahnya pendapatan per kapita di negara itu.

Prasarana Komersial

Yang dimaksud dengan prasarana komersial adalah, tersedianya dan kualitas jasa pendukung seperti bank dan lembaga keuangan, agen periklanan, saluran distribusi dan organisasi penelitian pasar. Bila prasarana komersial di suatu negara terlalu lemah, atau berbeda menyolok dengan di dalam negeri, perusahaan internasional harus menyesuaikan operasinya, yang pada gilirannya penyesuaian itu akan mempengaruhi biaya dan efektifitas. Informasi tentang prasarana komersial dapat diperoleh dari atase komersial dan organisasi jasa dalam negeri yang beroperasi di luar negeri, seperti bank, perusahaan akuntansi dan agen periklanan.

Urbanisasi

Salah satu ciri terpenting suatu perekonomian adalah tingkat urbanisasi, karena banyak sekali perbedaan budaya dan ekonomi antara penduduk kota dengan penduduk pedesaan. Di Amerika Serikat pun, dimana komunikasi dan transportasi yang moderen telah mempersempit jarak antara kota dan desa, masih terdapat perbedaan dalam bahasa dan sikap antara masyarakat perkotaan dan masyarakat pedesaan. Perbedaan itu sangat mempengaruhi perilaku konsumen, sehingga perlu diperhatikan oleh pemasar internasional.

Penduduk Pedesaan vs Penduduk Perkotaan

Ada beberapa alasan bagi perbedaan perilaku antara penduduk pedesaan dengan penduduk perkotaan. Penduduk kota cenderung tergantung pada semua kebutuhan barang mereka, sedangkan penduduk desa memenuhi sebagian besar makanan, pakaian dan perumahan mereka dengan upaya mereka sendiri. Kota adalah pusat industri dan perdagangan. Karena penduduk kota selalu berurusan dengan uang dalam suatu kerangka perdagangan dan industri, mereka menjadi konsumen yang lebih canggih,

sedangkan penduduk desa Bering kurang menyadari kompleksitas teknis dan ekonomis dari masyarakat moderen. Karena media komunikasi di kota berkembang dan efektif, maka penduduk kota umumnya lebih canggih. Perbedaan dalam tingkat kebutaaksaraan. Keterampilan dan sikap penduduknya. Penduduk kota cenderung kurang konservatif dan berorientasi pada tradisi. Terjadi efek demonstrasi yang lebih kuat dari produk baru dan pola konsumsi di daerah perkotaan, yang memperkuat pasar di sana. Untuk beberapa produk di beberapa negara, penduduk kota dan penduduk desa merupakan dua segmen yang berbeda. Mungkin perusahaan menganggap hanya penduduk kota yang merupakan pasar yang layak karena beberapa alasan : pendapatan dan pola konsumsi, fasilitas distribusi, atau kemungkinan komunikasi. Tabel 2-8 menunjukkan persentase urbanisasi di beberapa negara. Perlu dicatat bahwa urbanisasi bervariasi menurut situasi ekonomi dan tingkat pernbangunannya, dan merupakan indikator penting dari daya tank pasar. Misalnya, Amerika Serikat memiliki wilayah yang luas dengan kepadatan penduduk yang rendah. Tetapi karena 3/4 dari penduduk tinggal di kota, distribusi dan komunikasinya relatif mudah dan efektif. Sebaliknya, negara-negara berkembang memiliki tingkat urbanisasi yang rendah. Ditambah dengan pendapatannya yang rendah, pasarnya kecil dan sulit dicapai, sehingga negara-negara berkembang relatif kurang menarik bagi pemasaran barang konsumen. Dengan demikian urbanisasi merupakan indikator penting ukuran pasar dan harus terus diikuti perkembangannya.

Peranan Pemerintah

Pemerintah mempunyai kecenderungan sosial yang kuat, ia mungkin membatasi sektor perekonomian dimana perusahaan swasta dan perusahaan asing dapat beroperasi. Bila perusahaan internasional diizinkan, pemerintah akan mengeluarkan serangkaian peraturan untuk membatasi operasinya. Di negara berkembang, pemerintah bertindak sebagai mitra usaha perusahaan internasional karena sektor swastanya belum mampu menyediakan modal sertaan.

Penanaman Modal Asing

Informasi tentang perusahaan internasional lain yang beroperasi di suatu negara menunjukkan sikap negara itu terhadap perusahaan asing, disamping menunjukkan lingkungan sikap negara itu terhadap perusahaan asing, disamping menunjukkan lingkungan persaingan yang akan dimasuki perusahaan tersebut. Bila suatu negara hanya sedikit atau tidak ada perusahaan internasional, hal ini mungkin menunjukkan suatu peluang yang baik untuk masuk, atau mungkin menandakan bahwa lingkungannya kurang bersahabat atau pasarnya tidak menguntungkan kecuali untuk perusahaan nasional. Sebaliknya, suatu perekonomian yang memiliki banyak perusahaan internasional menunjukkan suatu pasar yang terbuka, tetapi persaingannya terlalu tajam bagi pendatang baru. Sudah tentu harus dibedakan antara industri ekstraktif dengan industri manufaktur atau anak perusahaan pemasaran. Industri ekstraktif memasuki suatu negara untuk memperoleh bahan baku bukannya karena alasan pemasaran.

Bab 3

Lingkungan Budaya Dunia

Lingkungan Budaya dunia sangat mempengaruhi dalam melakukan pemasaran global dan lingkungan budaya ini merupakan suatu fenomena budaya di samping suatu fenomena ekonomis. Oleh karena itu kita perlu mengetahui lingkungan budaya yang berbeda-beda untuk mencapai keberhasilan dalam pemasaran global. Sejak Perang Dunia II terjadi dua perkembangan besar dalam pemasaran, pertama adalah penggunaan metode kuantitatif dan diterapkannya ilmu pengetahuan perilaku. Makin banyaknya penggunaan antropologi, sosiologi dan psikologi merupakan pengakuan secara terbuka atas berbagai dasar nonekonomis perilaku pemasaran. Konsumsi tidak hanya merupakan fungsi dari pendapatan tetapi juga merupakan fungsi dari banyak pengaruh budaya lainnya.

Apakah Kebudayaan Itu

Para ahli antropologi memiliki definisi kebudayaan yang berbeda-beda. Salah satu diantaranya mengatakan bahwa kebudayaan adalah "suatu kesatuan terpadu dari ciri-ciri perilaku hasil belajar yang dicetuskan dan dimiliki oleh semua anggota masyarakat". Kebudayaan dapat dianggap sebagai bagian dari lingkungan yang dibuat oleh manusia, atau jalan hidup khas masyarakat. Kebudayaan bukannya sesuatu yang diturunkan secara biologis melainkan suatu perilaku hasil belajar dan lebih banyak tergantung pada lingkungan daripada faktor keturunan.

Bila kita membaca buku-buku mengenai pemasaran, akan kita temukan adanya bab-bab mengenai perilaku konsumen di samping

beberapa konsep ilmu pengetahuan perilaku dalam bab-bab mengenai penelitian pasar, promosi dan penetapan harga. Misalnya, manajer pemasaran harus mengenal konsep-konsep seperti: (1) kelompok referensi, (2) kelas sosial, (3) sistem konsumsi, (4) struktur dan pengambilan keputusan keluarga, (5) adopsi difusi atau penyebar-luasan inovasi, (6) segmentasi pasar, dan (7) perilaku konsumen. Di samping itu, banyak tenaga berlatar belakang antropologi dan sosiologi dipekerjakan perusahaan besar sebagai staf pemasaran, dan bekerja pada agen periklanan atau konsultan pemasaran.

ELEMEN KEBUDAYAAN

Banyak sekali definisi mengenai elemen kebudayaan. Salah satu diantaranya meliputi 73 "universal budaya". Untuk pembahasan kita akan menggunakan definisi yang lebih sederhana, yang mencakup 7 bidang pokok: (1) kebudayaan materi, (2) bahasa, (3) estetika, (4) pendidikan, (5) agama, kepercayaan dan sikap, (6) organisasi sosial, dan (7) kehidupan politik. Dalam bab ini akan kita bahas semua aspek itu kecuali aspek politik.

Kebudayaan Materi

Peralatan, perkakas dan teknologi suatu masyarakat adalah kebudayaan materi, meliputi semua teknik dan barang fisik buatan manusia. Kebudayaan materi berkaitan langsung dengan cara masyarakat mengorganisasikan kegiatan ekonomisnya. Yang dimaksud dengan "kesenjangan teknologi" tidak lain adalah perbedaan kebudayaan materi. Dan bila kita mengaca kepada negara industri, negara agraria, negara berkembang, zaman batu, zaman atom atau zaman antariksa, sesungguhnya kita menggambarkan kebudayaan materi yang berbeda-beda. Keterkaitan antara kebudayaan materi dengan aspek-aspek lain kehidupan manusia begitu mendalam dan tidak selalu dikenal, karena kita adalah produk dari kebudayaan kita sendiri.

Kebudayaan Materi dan Karl Marx

Dalam interpretasinya yang materialistic terhadap sejarah, Karl

Marx mengatakan bahwa organisasi ekonomis suatu masyarakat menentukan perilakunya. Walaupun dewasa ini sangat sedikit orang yang setuju dengan pendapat itu, kita dapat melihat banyak contoh tentang dampak peralatan, teknik dan organisasi ekonomis terhadap perilaku masyarakat. Hubungan itu sesungguhnya dua arah, karena sifat kehidupan kita juga menentukan kebudayaan materi kita. Revolusi industri menimbulkan perubahan-perubahan besar dalam pola kehidupan. Pertumbuhan pabrik dan meningkatnya kebutuhan akan tenaga buruh menyebabkan perluasan kota-kota dan berbagai perubahan dalam kebiasaan hidup. Charles Dickens melihat segi negatif perubahan-perubahan itu. Lebih jauh lagi Marx meramalkan bahwa kesengsaraan buruh itu pada akhirnya akan menghasilkan revolusi proletar. Atas dasar falsafah agama Buddha dan Hindu, Mahatma Gandhi kuatir, bahwa penggunaan mesin akan menghilangkan semua cita rasa seni dan kerajinan manusia. Sebaliknya, ahli filsafat Cina, Hu Shih menganggap kemajuan mekanis itu berarti penggunaan intelegensi manusia untuk melipatgandakan kemampuan kerja dan produktivitas, sehingga manusia memiliki cukup waktu dan energi untuk mencari dan menikmati nilai-nilai yang lebih tinggi. Contoh-contoh yang lebih baru adalah dampak mobil terhadap mobilitas pekerja dan konsumen yang kemudian mempengaruhi pola belanja dan pola konsumsi. TV adalah perkembangan lain dalam kebudayaan materi kita yang merubah perilaku konsumen secara signifikan.

Gagasan Membuat Barang dan Lingkungan Budaya

Apabila kebutuhan merupakan ibu dari penemuan, ada beberapa bukti bahwa gagasan dan lingkungan budaya tertentu melahirkan penemuan alat atau teknologi. Sudah tentu alat atau teknologi kemudian mempengaruhi kebudayaan yang melahirkannya, seperti halnya mobil dan televisi. Beberapa perkembangan dalam kebudayaan materi kita timbul karena permasalahan dalam kebudayaan materi itu sendiri, misalnya pengembangan karet sintetis setelah persediaan karet alam terancam selama Perang Dunia II. Namun hal ini tidak berarti bahwa perkembangan itu ditentukan oleh kehidupan materi itu sendiri. Manusia diseluruh dunia

menghadapi permasalahan yang sama dalam lingkungan ekonomis mereka. Tidak semua mereka menemukan teknologi yang samasama memuaskan. jalan keluar yang dipilih tergantung pada elemen-elemen nonmateri dalam kebudayaan mereka masing-masing. Contoh yang paling terkenal adalah analisis Weber terhadap hubungan antara agama dan lahirnya kapitalisme. Menurut Weber, reformasi agama di Eropa abad 18 dan "etika. Protestan" yang timbul karenanya merupakan kekuatan-kekuatan besar yang mendorong timbulnya kapitalisme, suatu bentuk baru kebudayaan materi. Negara berkembang berusaha mencapai industrialisasi, juga suatu bentuk kebudayaan materi. Namun ada beberapa prasyarat budaya yang harus dipenuhi agar industrialisasi berhasil. Seperti halnya dalam pencangkakan jantung, keberhasilan operasi lebih tergantung pada kemampuan tubuh menerima jantung (kebudayaan materi) yang dicangkakan daripada jantung itu sendiri.

KENDALA KEBUDAYAAN MATERI

Dibidang manufaktur, produksi perusahaan di luar negeri memperkenalkan suatu kebudayaan materi baru ke dalam perekonomian negara tuan rumah, terutama bila perusahaan itu mendirikan pabrik di negara berkembang. Biasanya perusahaan memeriksa dengan cermat semua prasyarat ekonomis untuk pabrik tersebut, misalnya persediaan bahan baku, daya, transportasi dan pembiayaan seringkali dilaporkan sebagai prasyarat budaya untuk pabrik semacam itu, yang merupakan aspek-aspek kebudayaan materi negara tuan rumah. Pertama adalah prasarana ekonomis, yaitu transportasi, daya dan komunikasi. Kedua adalah prasarana keuangan, yaitu lembaga bank, kredit atau keuangan yang ada untuk mendukung operasi. Di samping itu perlu pula dijawab beberapa pertanyaan lain: Apakah proses produksinya perlu disesuaikan dengan perekonomian setempat? Apakah pabrik itu lebih padat karya daripada pabrik di dalam negeri? Telaah terhadap kebudayaan materi maupun kebudayaan nonmateri diperlukan untuk menentukan organisasi pabrik dan produksi yang sesuai.

Kebudayaan Materi dan Pemasaran

Untuk *pemasaran*, juga penting artinya untuk mengetahui kebudayaan materi di pasar luar negeri. Pemasar barang industri perlu mengetahui tabel masukan-keluaran (input-output table) untuk suatu negara, sehingga ia dapat dengan pasti mengetahui apakah produk yang dipasarkannya sesuai dengan kebudayaan materi dan struktur industri di negara itu. Terutama di negara berkembang, dimana industrialisasinya masih sangat terbatas.

Pemasaran barang konsumen juga perlu mengetahui kebudayaan materi di pasar luar negeri. Misalnya voltage listrik dan sistem pengukuran. Adaptasi produk juga perlu dilakukan menurut kebudayaan materi keluarga. Apakah keluarga itu mempunyai mobil untuk mengangkut barang belanjaan? Apakah keluarga mempunyai kompor untuk menyiapkan makanan atau lemari es untuk menyimpannya? Bahkan di negara-negara Eropa yang sudah makmur pun konsumsi makanan beku terbatas karena kurangnya kapasitas lemari es di rumah-rumah. Apabila elektrifikasi belum meluas, peralatan listrik akan sulit dipasarkan kecuali bila bisa digerakkan dengan baterai. Bila disuatu negara wanita mencuci di sungai, maka hanya sabun batangan yang sesuai.

Bagian dari program pemasaran selain kebijakan produk juga dipengaruhi oleh kebudayaan materi. Misalnya, program promosi akan terbatas pada jenis media yang ada, yaitu televisi, radio, majalah dan surat kabar. Apakah televisi berwarna tersedia? Apakah proses reproduksi gambar di surat kabar dan majalah cukup baik? Adakah agen periklanan atau penelitian pasar untuk mendukung program periklanan itu? Sifat perjalanan dan sistem jalan raya mempengaruhi penggunaan papan reklame.

Cara distribusi perlu disesuaikan dengan prasarana komersial yang tersedia, yaitu pola tata niaga, fasilitas pergudangan (termasuk yang dilengkapi dengan sistem pendingin), dan sistem transportasi-jalan raya. Kereta api, sungai atau udara. Di Amerika Serikat, dimana terdapat pengecer besar dan rantai toko yang memiliki jaringan luas, perusahaan dapat memasarkan produknya melalui saluran langsung. Tetapi di negara lain hal itu tidak mungkin, sebab penjualan eceran kurang dari 3%

dibandingkan dengan di Amerika Serikat, apalagi tokonya tersebar dan sulit 'dipakai'. Bila fasilitas pergudangan tidak memadai, perusahaan perlu menyesuaikan kemasannya.

Semua dimensi budaya itu dapat diketahui melalui analisis yang cermat. Tetapi cara yang terbaik adalah melalui pengalaman. Perusahaan kemudian dapat mengembangkan suatu model interaksi antara kebudayaan dengan operasinya.

Barangkali peranan yang paling kompleks dari pemasaran global adalah sebagai agen perubahan budaya. Perubahan itu dapat bersifat ringan, misalnya produk makanan baru, atau mungkin bersifat drastis, seperti mesin yang merevolusikan teknologi pertanian atau industri. Dalam hal ini perusahaan internasional harus memastikan bahwa perubahan yang diperkenalkannya sesuai dengan kepentingan negara tuan rumah. Bila tidak maka penetrasi pasarnya dapat dianggap sebagai "Amerikanisasi" atau "imperialisme", atau disebut *Cocacolanisasi*.

Bahasa

Perbedaan yang paling jelas antar kebudayaan adalah *bahasa*, yang mencerminkan sifat dan nilai-nilai dari kebudayaan itu. Misalnya, bahasa Inggris kaya dengan perbendaharaan kata tentang kegiatan perdagangan dan industri, yang mencerminkan sifat masyarakat Inggris dan Amerika. Tetapi masyarakat yang tingkat industrialisasinya masih rendah umumnya lebih kaya dengan perbendaharaan kata mengenai kebudayaan mereka sendiri. Misalnya bangsa Eskimo mempunyai banyak istilah untuk menggambarkan keadaan salju yang sangat penting bagi kehidupan mereka. Seorang pejabat India mengatakan bahwa penggantian bahasa Inggris dengan bahasa Hindi atau bahasa India lainnya merupakan suatu kesalahan besar, karena bahasa Inggris menguraikan dengan jelas sejak kegiatan perdagangan dan industri yang perlu untuk pembangunan ekonomi negara itu. Penguasaan bahasa suatu negara penting artinya bagi keberhasilan pemasaran di negara itu. Tetapi bahasa itu tidak diperlukan untuk pemasaran di negara lain. Bahasa Inggris yang mempunyai liputan internasional jelas perlu dikuasai.

Bahasa merupakan kunci kebudayaan suatu bangsa yang harus

dikuasai oleh pihak yang berkepentingan dengan bangsa itu dan perubahan kebudayaannya, apakah pihak itu berkecimpung di bidang diplomatik ataupun dunia usaha. Di samping mencerminkan kebudayaan, bahasa juga merupakan alat penting untuk komunikasi, dan komunikasi itu merupakan faktor kritis bagi keberhasilan usaha di pasar luar negeri. Disuatu negara kadang-kadang dipergunakan lebih dari satu bahasa, misalnya Belgia, Swiss, Kanada, bahkan negara-negara Asia dan Afrika. Perbedaan bahasa itu sering mencerminkan perbedaan politik dan sosial. Untuk komunikasi biasanya dipakai bahasa pemersatu, seperti Inggris, Perancis dan Jerman.

Diversitas: Linguistik dan Sosial

Ada beberapa masalah lain yang timbul dari diversitas bahasa. Pertama, banyak bahasa daerah yang tidak tertulis. Bahasa nasional yang tertulis kadang-kadang tidak dapat dipakai sebagai alat komunikasi yang baik. Walaupun mempunyai lingkup yang luas, bahasa itu acing bagi kebudayaan dan seringkali hanya dipakai oleh sebagian kecil penduduk. Contohnya adalah bahasa Perancis yang dipakai sebagai bahasa nasional di Zaire.

Masalah sosial lainnya adalah kelompok-kelompok linguistik yang Baling bertentangan sampai menggunakan kekerasan, seperti Kanada dan Belgia, serta sejumlah negara berkembang seperti Zaire, Nigeria dan India. Di India, bahasa Hindi dipakai sebagai bahasa nasional di samping bahasa Inggris. Kelompok-kelompok non Hindi juga menghendaki agar bahasa mereka dijadikan bahasa nasional. Penggunaan bahasa nasional itu justru menimbulkan diversitas sosial, bukan persatuan. Di Guinea, penduduk dianjurkan agar melek huruf dalam bahasa mereka masing-masing yang seluruhnya bedumlah tujuh bahasa. Bahkan Perancis mempunyai kelemahan politik karena bahasa itu adalah bahasa bekas penjajah. Sesungguhnya bahasa Perancis memiliki banyak kelebihan karena (1) netral antar suku, (2) merupakan bahasa yang paling nasional, (3) paling berguna dalam percaturan internasional, dan (4) paling efektif untuk pendidikan modern dan pembangunan.

Yang mencerminkan kebudayaan adalah bahasa lisan atau dialek, bukan bahasa tertulis. Misalnya Amerika Serikat, Inggris dan Irlandia

mempunyai dialek yang berbeda-beda meskipun sama-sama menggunakan bahasa Inggris. Begitu pula halnya dengan negara-negara yang menggunakan bahasa Perancis, Spanyol, dan sebagainya. Bahkan disatu negarapun sering terdapat sub kebudayaan dengan dialek daerahnya masing-masing.

MASALAH BAHASA

Bahasa merupakan faktor kritis bagi keberhasilan pemasaran global. Tetapi perlunya perusahaan internasional menguasai bahasa asing tergantung pada keterlibatannya dalam pasar internasional di samping adanya jembatan budaya yang dapat membantunya. Diversitas bahasa di pasar dunia akan merupakan masalah yang terlalu sulit bila hal ini berarti bahwa manajer pemasaran harus menguasai bahasa semua pasarnya. Namun masalahnya tidak sesulit itu. Memang, agar efektif seseorang yang ditugaskan di luar negeri selama setahun atau lebih perlu menguasai bahasa negara setempat. Apalagi bila perusahaan mempunyai anak perusahaan yang beroperasi di suatu negara. Distributor, agen periklanan dan karyawan nasional dapat bertindak sebagai jembatan budaya untuk menutup kesenjangan komunikasi tadi. Sedangkan perusahaan internasional itu sendiri dapat menggunakan bahasa internasional seperti Inggris, untuk komunikasi internnya. Contohnya adalah N.V. Philips yang berdomisili di Belanda. Tetapi di negara yang diversitas bahasanya merupakan masalah sosial yang besar perlu penggunaan dua bahasa dalam label, iklan, laporan tahunan, jumps pers dan bahkan komunikasi sehari-hari. Misalnya adalah Kanada yang menggunakan bahasa Inggris dan Perancis.

Estetika

Estetika mengacu pada gagasan budaya tentang keindahan dan selera baik, sebagaimana dinyatakan dalam seni-musik, seni lukis, drama dan tari dan penilaian khusus terhadap warna dan bentuk. Perbedaan estetika cenderung bersifat regional daripada nasional. Misalnya terdapat perbedaan yang menyolok antara tari Barat dengan tari Bali, antara keindahan Notre Dame di Perancis, dengan Taj Mahal di India. Dengan

adanya komunikasi modern dan pertunjukan tingkat dunia, musik populer seperti Beatles dapat menjadi benar-benar internasional.

RANCANGAN

Walaupun estetika suatu kebudayaan mungkin tidak mempunyai dampak besar pada kegiatan ekonomi, dalam merancang pabrik, produk atau kemasannya, perusahaan internasional harus peka terhadap preferensi estetika di negara tuan rumah. Kadang-kadang hal ini bertentangan dengan keinginan perusahaan untuk menyeragamkan produk internasionalnya. Perusahaan harus menyadari aspek positif maupun aspek negatif rancangan produknya.

WARNA

Arti warna berbeda-beda menurut kebudayaan. Misalnya di Amerika warna hijau melambangkan iri hati, biru melambangkan kesedihan. Di dunia Barat warna duka adalah hitam sedangkan di Timur putih. Untuk setiap pasar, pilihan warna, gambar dan hiasan yang tepat akan berkaitan dengan rasa estetika dari kebudayaan pembeli, bukannya penjual. Biasanya warna bendera negara adalah warna yang aman.

MUSIK

Perbedaan budaya dalam musik penting artinya bagi perusahaan yang menggunakan musik untuk menyampaikan pesan iklannya. Ahli ethnomusikologi William Mahn mengatakan bahwa musik dari kebudayaan tidak tertulis umumnya bersifat fungsional atau mempunyai arti penting bagi kehidupan sehari-hari suatu bangsa, sedangkan musik dari kebudayaan tertulis terpisah dari segi-segi lain kehidupan masyarakat. Misalnya, orang Barat harus belajar "memahami" simfoni Beethoven, musik Barat, sedangkan suku primitif mengasimilasikan budaya musik sebagai bagian tak terpisahkan dari eksistensi mereka. Oleh karena itu sejauh mungkin perusahaan menggunakan musik dari budaya setempat untuk menyampaikan pesan iklan mereka.

NAMA DAGANG

Pemilihan nama dagang dipengaruhi oleh estetika. Seringkah nama

dagang yang terbaik dalam bahasa setempat dan sesuai dengan selera setempat. Hal ini dapat menimbulkan banyak nama dagang untuk satu macam barang. Untuk menghindarkan hal ini, beberapa perusahaan internasional mencari satu perkotaan tanpa arti yang dapat diucapkan dimana-mana tetapi tidak mempunyai arti spesifik dalam bahasa apapun. Contohnya adalah Kodak.

Pendidikan

Biasanya pendidikan berarti pendidikan formal di sekolah. Sesungguhnya pendidikan juga mencakup proses pemindahan keterampilan, gagasan, dan sikap. Fungsi pendidikan adalah memindahkan kebudayaan dan tradisi yang sekarang kepada generasi baru, seperti yang dilakukan oleh penduduk asli primitif Australia. Fungsi lainnya adalah dipakai untuk perubahan kebudayaan. Misalnya kampanye pendidikan di India dilakukan untuk memperbaiki pertanian atau menekan pertumbuhan penduduk, sedangkan di Inggris sekolah bisnis didirikan untuk memperbaiki prestasi ekonomi.

Perbedaan internasional.

Data tentang pendidikan di pasar internasional yang dapat diperoleh dari UNESCO dan badan-badan dunia lainnya hanya terbatas pada proses formal, yaitu pendidikan di sekolah. Indikator pertama adalah tingkat melek huruf, seperti halnya penggunaan pendapatan per kapita untuk menggambarkan tingkat pembangunan ekonomi. Disamping itu informasi pendidikan juga mengacu pada jumlah murid dan berbagai tingkat pendidikan sekolah. Dengan data semacam itu (Tabel 3-2) kita dapat melihat korelasi yang baik antara tingkat pendidikan dengan pembangunan ekonomi.

Karena yang ada hanya data kuantitatif ada bahaya bahwa aspek-aspek kualitatif pendidikan mungkin tidak diperhatikan. Disamping itu timbul masalah dalam mengaitkannya dengan kebutuhan bisnis. Misalnya kebutuhan perusahaan akan teknisi, tenaga pemasaran, manajer atau distributor sebagian besar harus dicukupi dengan tenaga terdidik dari perekonomian setempat. Tetapi Tabel 3-2 tidak menunjukkan jenis

pendidikan pada setiap tingkat Pendidikan dibidang hukum, sastra, musik atau ilmu pengetahuan politik mungkin adalah yang paling tidak sesuai dengan kebutuhan bisnis. Tetapi dibanyak negara bidang-bidang pendidikan itu begitu ditekankan hingga bidang-bidang lain yang lebih relevan dengan perdagangan dan pertumbuhan ekonomi dikesampingkan. Seringkah pendidikan dasar adalah persiapan untuk pendidikan menengah, dan pendidikan menengah adalah persiapan untuk pendidikan tinggi. Sedangkan pendidikan universitas adalah persiapan untuk pekerjaan prestise tradisional atau berdasarkan konsep klasik tentang orang terdidik. Seberapa jauh sistem pendidikan di suatu negara memenuhi kebutuhan akan ahli pertanian, insinyur, manajer bisnis dan teknisi, akan merupakan diterminan kritis bagi kemampuan negara itu untuk tumbuh dan berkembang perekonomiannya.

Pendidikan dan pemasaran global.

Karena produk dan teknik yang dibawa perusahaan internasional di dalam pasar lokal biasanya merupakan hal baru, maka pemasar internasional berperan dalam perubahan budaya di pasar tersebut. Namun kemampuan perusahaan berkomunikasi sebagian tergantung pada tingkat pendidikan di pasar setempat. Beberapa implikasi dari situasi pendidikan adalah sebagai berikut :

1. Jika sebagian dasar konsumen buta huruf, maka program periklanan dan label kemasannya perlu disesuaikan.
2. Jika gadis dan wanita kebanyakan tidak memiliki pendidikan formal, maka program pemasarannya akan jauh berbeda dengan yang ditujukan kepada ibu rumah tangga Amerika.
3. Pelaksanaan penelitian pemasaran mungkin sulit, baik dalam berkomunikasi dengan konsumen maupun dalam memperoleh peneliti yang berkualifikasi.
4. Produk yang komplek atau memerlukan petunjuk pemakaian tertulis mungkin perlu disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan keterampilan di pasar.
5. Hubungan dan kerjasama dengan saluran distribusi sedikit banyak akan tergantung pada tingkat pendidikan para anggota dalam saluran

itu.

6. Sifat dan kualitas jasa pendukung pemasaran, seperti agen periklanan, akan tergantung pada seberapa jauh sistem pendidikan disuatu negara mempersiapkan tenaga untuk pekerjaan semacam itu.

Agama

Kebudayaan materi, bahasa dan estetika sesungguhnya adalah manifestasi keluar dari suatu kebudayaan. Namun untuk memperoleh pengertian yang lengkap tentang suatu kebudayaan, kita perlu mengenal perilaku intern atau mental yang menimbulkan manifestasi eksternal. Umumnya yang dapat memberikan pandangan terbaik terhadap perilaku suatu kebudayaan adalah agama, kepercayaan dan sikap kebudayaan itu. Disini akan kita bahas agama dan kelompok religi yang jumlah pengikutnya besar dan berdampak pada perilaku ekonomis para penganutnya.

ANIMISME

Istilah animisme dipakai untuk menggambarkan agama masyarakat primitif. Sering didefinisikan sebagai pemujaan arwah, bukan pemujaan Tuhan atau dewa-dewa. Kepercayaan animistik terdapat disemua bagian dunia dan merupakan pendahulu dari beberapa agama historis. Dibagian dunia yang terbelakang gagasan animistik mempengaruhi perilaku masyarakat.

Urusan penting animisme adalah ilmu gaib yang merupakan upaya mencapai hasil melalui manipulasi dunia arwah. Ilmu gaib merupakan pendekatan non ilmiah terhadap dunia fisik dan merupakan pelarian bila hubungan antara sebab dan akibat tidak diketahui dan tidak dimengerti. Sikap demikian juga berlaku terhadap produk dan teknik abad modern. Misalnya karena orang Eropa banyak berkacamata maka sejumlah orang Afrika percaya bahwa kacamata dapat meningkatkan kecerdasan pemakainya. Barang-barang seperti obat, televisi dan sebagainya dibeli sepanjang dianggap memberikan manfaat gaib kepada pemiliknya. Aspek-aspek lainnya adalah pemujaan nenek moyang, tabu dan fatalisme, yang membuat masyarakat lebih cenderung kepada tradisi, keadaan status quo dan melihat

ke belakang. Keberhasilan pemasar internasional membawa perubahan tergantung pada seberapa jauh ia memahami kebudayaan dan landasan animistiknya.

HINDU

Penganutnya lebih dari 500 juta jiwa, sebagian besar tinggal di India. Jumlah penganut yang taat jauh lebih kecil. Mulai dianut sekitar 1500 tahun SM. Hindu adalah agama etnis, dan dapat dikatakan bukan suatu agama melainkan suatu jalan hidup. Walaupun orang hanya bisa menjadi Hindu karena kelahiran, salah satu kekuatan Hinduisme selama berabad-abad adalah kemampuannya menyerap gagasan-gagasan dari luar dan kecenderungannya untuk berasimilasi.

Karena Hindu adalah suatu agama etnis, banyak doktrinya hanya berlaku untuk situasi India, dan merupakan faktor-faktor kunci untuk memahami India. Salah satu faktor penting adalah sistem kasta yang membagi-bagi masyarakat menurut jenis pekerjaan dan peran sosialnya. Kasta seseorang berdasarkan keturunan dan perkawinan antara kasta tidak diperkenankan. Walaupun diskriminasi dilarang oleh undang-undang dasar India, sistem kasta sudah merupakan kebiasaan yang berakar dalam masyarakat.

Elemen kedua adalah baradari atau penggabungan keluarga akibat perkawinan. Dalam keluarga gabungan yang semakin besar karena makin banyaknya perkawinan, yang lebih tua mempunyai kekuasaan yang lebih besar daripada yang lebih muda. Dana keluarga dapat dihimpun untuk membiayai anggota keluarga yang akan sekolah.

Pedewaan lembu merupakan kebiasaan yang oleh Mahatma Gandhi dianggap sebagai ciri khas agama Hindu. Hak-hak wanita sangat terbatas, atas dasar kepercayaan bahwa dilahirkan sebagai wanita adalah pertanda dosa dalam hidup sebelumnya. Wanita janda tidak diperkenankan kawin lagi. Suatu hal yang mengherankan bahwa India pernah menempatkan wanita pada jabatan tertinggi, yaitu Perdana Menteri Indira Gandhi. Faktor terakhir adalah nirvana (surga) yang merupakan konsep penting agama Hindu maupun agama Buddha.

BUDDHA

Sampai batas-batas tertentu agama Buddha merupakan reformasi agama Hindu mulai 600 tahun SM. jumlah pemeluknya sekitar 200 juta yang tersebar dibagian selatan dan timur benua Asia, mulai dari India sampai Jepang. Agama Buddha tidak mengingkari adanya kasta, tetapi menyatakan bahwa pemeluk agama Buddha sudah dibebaskan dari larangan kasta. Keterbukaan kepada semua kasta dan jenis kelamin merupakan salah satu alasan penyebarannya. Walaupun tetap mengakui pandangan-pandangan filsafat agama Hindu, agama Buddha berusaha lebih menekankan pada toleransi dan persamaan spiritual.

Inti dari agama Buddha adalah Empat Kebenaran Mutlak :

1. Penderitaan bersifat tidak terbatas dan merupakan bagian penting dari hidup manusia.
2. Penyebab penderitaan adalah nafsu untuk memiliki dan sikap mementingkan diri sendiri.
3. Penderitaan akan berhenti bila nafsu itu berhenti.
4. Untuk menghilangkan penderitaan itu ditempuh delapan cara, yaitu pandangan yang benar, keinginan yang benar, berkata benar, berperilaku benar, bekerja benar, upaya yang benar, kesadaran yang benar, dan meditasi yang benar. Barang siapa yang mengamalkan kedelapan cara itu sepanjang hidupnya, atau dalam beberapa kali hidupnya, akan berhasil mencapai nirwana yang merupakan tujuan akhir umat Hindu dan Buddha.

Pengalaman doktrin itu dapat membuat masyarakat akan bersikap negatif terhadap tujuan-tujuan lain seperti pemerolehan, pencapaian prestasi, atau kesejahteraan. Hal ini merupakan kendala yang jelas bagi pemasaran.

ISLAM

Agama ini dianut mulai abad 7 Masehi dan tersebar dengan sekitar 700 juta pemeluk yang sebagian besar bermukim di Afrika dan Asia, mulai dari Samudera Atlantik sampai Filipina. Walaupun timbul beberapa aliran atau sekte dalam agama Islam, terdapat cukup banyak persamaan

sehingga umat agama ini mempunyai ciri-ciri yang jelas.

Theologi Islam, Tauhid, menetapkan segala sesuatu yang harus dipercaya, sedangkan hukum, syari'ah, menentukan segala sesuatu yang harus diperbuat. Kitab Suci Al Qur'an adalah bimbingan yang tertinggi. Segala sesuatu yang tidak tercantum dalam Al Qur'an berkemungkinan untuk ditolak oleh penganut yang taat. Dalam lingkungan semacam itu sulit memperkenalkan produk atau tehnik baru.

Seorang Muslim artinya orang yang berserah diri kepada kehendak Allah. Kewajiban orang Muslim terdiri dari Lima Sendi, yaitu kredo (syahadat), sholat, puasa, zakat dan haji. Kredonya singkat saja : Tidak ada Tuhan kecuali Allah dan Muhammad adalah Utusan Allah. Orang muslim bersembahyang lima kali sehari pada saat-saat tertentu. Selama bulan Ramadan, orang muslim berpuasa — tidak makan, tidak minum dan tidak merokok — mulai dari fajar sampai matahari terbenam. Puasa dimaksudkan untuk membina pengendalian diri dan simpati kepada kaum miskin. Selama bulan Ramadan produktivitas kerja merosot tajam, mungkin karena kantuk atau keletihan. Dengan zakat umat Islam berbagi kekayaan dengan orang miskin. Zakat merupakan kewajiban individu. Disamping zakat ada pula sedekah yang bersifat sukarela. Ribuan orang muslim yang berhimpun di Mekkah setiap tahun kembali dengan solidaritas Islam yang semakin tebal. Dalam Islam dikenal kewajiban jihad atau perang suci. Dalam berperang jihad merupakan unsur lain disamping patriotisme. Namun perang dengan Israel tidak pernah dinyatakan sebagai jihad oleh negara-negara Arab.

Orang muslim tidak diperkenankan makan daging babi dan minum alkohol. Maka riba juga dilarang, tetapi dalam praktek bisnis modern larangan ini sering diabaikan. Peranan wanita sangat terbatas.

JEPANG : SHINTO, BUDDHA DAN KONFUSIUS

Jepang adalah kebudayaan homogen dengan tradisi religius gabungan. Agama nasional yang asli adalah Shinto. Dalam abad ke 7 Jepang jatuh ke dalam pengaruh Cina dan mengimpor agama Buddha yang tercampur dengan Konfucionisme. Shinto tradisional menyandang elemen-elemen pemujaan kepada nenek moyang dan alam. Shinto negara atau

Shinto modern dilengkapi dengan elemen politik dan elemen patriotisme.

Diantara aspek penting Shinto modern adalah (1) penghormatan kepada asal usul bangsa Jepang, dan (2) penghormatan kepada negara dan keluarga raja sebagai kepala negara. Dampak Shinto modern pada kehidupan orang Jepang tercermin dalam suatu patriotisme yang agresif. Contoh yang jelas adalah mobilisasi dan perilaku orang Jepang dalam Perang Dunia II. Bahkan prestasi ekonomi Jepang setidak-tidaknya sebagian disebabkan oleh sikap patriotik semua karyawan yang bekerja pada organisasi ekonomis. Semangat kekeluargaan dibawa kedalam perusahaan, sehingga meningkatkan kerjasama dan produktivitas. Shinto menekankan upaya mencapai kemajuan melalui kegiatan yang kreatif.

KRISTEN

Berbagai golongan Kristen (Katolik Romawi dan Protestan) memiliki dampak yang berbeda pada sikap dan perilaku ekonomi. Buku-buku terkenal yang membahas masalah ini adalah *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* oleh Max Weber dan *Religion and the Rise of Capitalism* oleh R.H. Tawney.

Tradisi Katolik Romawi menekankan pada Gereja dan sakramen sebagai elemen dasar agama dan jalan menuju Tuhan. Gereja dan padri bertindak sebagai perantara antara Tuhan dan manusia. Di luar gereja tidak ada penyelamatan. Elemen lain dalam Katolik Romawi adalah perbedaan antara kehidupan sekuler dengan kehidupan agama.

Reformasi Protestan, terutama Calvinisme, membuat beberapa perubahan dalam penekanan tetapi dalam kebanyakan doktrin Kristen tetap sepakat dengan Katolik Romawi. Protestan menekankan bahwa penyelamatan cukup dengan keimanan saja sehingga peranan gereja merosot. Perubahan lain adalah peniadaan perbedaan antara kehidupan sekuler dengan kehidupan agama. Tugas-tugas sekuler merupakan kewajiban agama. Kerja keras dilakukan untuk mengagungkan Tuhan, dan prestasi merupakan bukti telah dilakukannya kerja keras. Penghematan sangat perlu karena kekayaan yang diperoleh tidak boleh digunakan hanya untuk diri sendiri. Penumpukan kekayaan, pembentukan modal dan keinginan untuk mencapai produksi yang lebih besar menjadi kewajiban Kristen. Dengan

demikian Reformasi Protestan membawa penekanan yang lebih besar kepada individualisms dan kerja keras, dibandingkan dengan pendekatan Katolik yang lebih retualistik dan meditatif. Perlu dicatat bahwa dampak tersebut tergantung pada perbandingan pemeluk Katolik dan Protestan.

AGAMA DAN PEREKONOMIAN

Disamping mempengaruhi sikap terhadap permasalahan ekonomi, agama dapat mempengaruhi perekonomian secara langsung, yaitu :

1. Perusahaan internasional harus memastikan bahwa jadwal kerja dan program pemasarannya disesuaikan dengan hari libur agama yang bervariasi dari negara ke negara lain, tidak hanya antara negara Kristen dengan negara Islam, tetapi juga antara negara-negara Kristen sendiri.
2. Pola konsumsi mungkin dipengaruhi oleh kewajiban atau tabu agama. Contohnya adalah ikan pada hari jum'at untuk ummat Katolik zaman dahulu, daging sapi untuk orang Hindu atau daging babi untuk orang Islam dan Yahudi. Larangan minum alkohol dalam agama Islam merupakan keuntungan bagi perusahaan seperti Coca Cola. Sebaliknya produk susu akan menarik bagi ummat Hindu yang banyak diantaranya adalah vegetaris.
3. Peran ekonomis wanita banyak bervariasi dari satu budaya ke budaya lainnya, dan penyebab pentingnya adalah kepercayaan agama. Kemampuan wanita mungkin terbatas hanya sebagai konsumen atau orang yang dapat mempengaruhi konsumsi keluarga, sebagai pekerja, atau sebagai responder untuk penelitian pemasaran.
4. Sistem kasta membatasi partisipasi dalam perekonomian. Pengaruhnya tidak hanya dalam hal penempatan tenaga, tetapi juga dalam program distribusi dan promosinya, karena perusahaan menghadapi segmen-segmen pasar yang dibentuk oleh sistem kasta.
5. Penempatan tenaga dalam anak perusahaan di India harus berdasarkan kedudukan seseorang dalam keluarga besarnya. Disamping itu, pengambilan keputusan konsumen dan konsumsi dalam keluarga gabungan itu bersifat unik sehingga perlu adanya penyesuaian dalam strategi pemasaran.

6. Lembaga keagamaan seperti gereja sering dapat merintangi pengenalan produk atau teknik baru, atau sebaliknya dapat memperlancar. Bahkan almarhum Presiden Nasser harus minta persetujuan para ulama untuk melancarkan program modernisasi Mesir.
7. Akhirnya golongan-golongan agama dalam satu negara dapat menyulitkan penempatan tenaga, atau dalam distribusi dan promosi produk. Misalnya pertikaian Katolik — Protestan di Irlandia Utara, Islam — Hindu di India, dan Islam — Kristen di Libanon. Dengan demikian perbedaan agama mungkin menunjukkan adanya segmen pasar yang memerlukan strategi dan media pemasaran yang terpisah.

Sikap dan Nilai

Perilaku manusia banyak tergantung pada sikap dan nilainya. Seringkali nilai itu mempunyai landasan agama dan biasanya merupakan pertimbangan moral. Misalnya kesalehan dikalangan masyarakat Buddha, tanggungjawab keluarga dalam kelas menengah India, kejantanan pria Amerika Latin, dan prestasi individu bangsa Amerika Utara. Nilai dan sikap ikut menentukan apa yang dianggap benar atau sesuai, apa yang penting, dan apa yang layak.

SIKAP TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN

Semenjak Aristoteles, segala kegiatan yang menyangkut penjualan tidak pernah mencapai penilaian sosial yang tinggi. Namun penghargaan masyarakat bervariasi dari negara ke negara. Apabila penghargaan masyarakat itu rendah, maka kegiatan pemasaran terabaikan atau kurang berkembang. Sulit sekali menemukan tenaga yang berbakat atau terampil untuk kegiatan bisnis. Kegiatan pemasaran sering hanya ditangani oleh kelas tertentu atau mungkin oleh orang asing, seperti bankir Yahudi dalam abad pertengahan atau pedagang Cina di Asia Tenggara.

SIKAP TERHADAP PERUBAHAN

Perkataan baru biasanya mempunyai konotasi yang baik di Amerika Serikat dan bahkan memperlancar perubahan bila dipakai untuk menggam-

barkan teknik dan produk yang diperkenalkan. Sebaliknya banyak masyarakat yang sangat memuja nenek moyang dan cara tradisional mereka dalam memproduksi dan mengkonsumsi. Dalam hal demikian, perusahaan internasional sebagai agen perubahan harus sekurang-kurangnya memperoleh izin negatif — yaitu sikap tidak berkeberatan — dari para pemimpin agama atau pemuka masyarakat setempat yang dapat mempengaruhi pendapat umum. Disamping memenuhi kebutuhan pasar dan sesuai dengan sistem konsumsi, setiap produk harus sesuai dengan sistem nilai di negara itu.

PENGAMBILAN RISIKO

Risiko tidak hanya terkandung dalam kegiatan wiraswasta, tetapi konsumen yang mencoba produk baru atau perantara yang menangan produk yang belum pernah di coba, juga menghadapi resiko. Dalam masyarakat yang konservatif, pemasar harus mengurangi persepsi risiko melalui pendidikan, garansi, cara pembayaran atau teknik-teknik pemasaran lainnya.

Organisasi Sosial

Hubungan Keluarga

Jenis primer organisasi sosial adalah berdasarkan pada hubungan darah. Di Amerika Serikat keluarga hanya terdiri dari ayah, ibu dan anak-anak yang belum menikah. Sebaliknya keluarga gabungan baru dari dalam masyarakat Hindu mencakup keluarga-keluarga lain sebagai akibat perkawinan. Di negara berkembang, keluarga, yang mekar itu memberikan perlindungan, dukungan psikologis dan sejenis asumsi ekonomis bagi para anggotanya. Dalam keluarga yang mekar pengambilan keputusan konsumsi terjadi dalam unit yang lebih besar dan dengan cara, yang berbeda. Sumber daya yang terkumpul berarti pembelian yang lebih besar. Mungkin sulit bagi pemasar internasional untuk menemukan unit konsumsi yang relevan. Rumah tangga atau keluarga? Berapa banyak anggotanya?

Wilayah Bersama

Di Amerika Serikat wilayah bersama adalah lingkungan

pemukiman, daerah pinggiran kota atau kota. Di banyak negara Asia dan Afrika, wilayah bersama adalah kelompok kesukuan. Lambat laun kelompok-kelompok kesukuan bergabung menjadi satu bangsa. Tetapi peralihan itu sering lambat dan menimbulkan pertumpahan darah. Di Eropa, bangsa Scotlandia dan Wales kurang puas di bawah pemerintahan Inggris. Pengelompokan menurut wilayah bersama dapat membantu identifikasi segmen pasar.

Kelompok Kepentingan

Kelompok kepentingan khusus atau asosiasi dalam hal keagamaan, pekerjaan, rekreasi atau politik juga berguna untuk mengidentifikasi segmen pasar tertentu.

Jenis-jenis Lain Organisasi Sosial

Pertama adalah kelompok kasta atau kelas, mulai dari yang terinci dan kaku seperti dalam sistem kasta Hindu sampai dengan yang longgar dan luwes seperti kelas sosial Amerika. Pemasar harus menyadari hal ini dalam merencanakan strategi pemasarannya.

Jenis pengelompokan kedua berdasarkan usia, terutama di Amerika dan negara-negara industri lainnya. Misalnya kita mengenal kelompok lanjut usia dan kelompok belasan tahun dengan kebutuhan dan motivasinya masing-masing yang harus diperhatikan dalam menyusun program pemasaran, khususnya program periklanan. Di negara berkembang umumnya keluarga lebih terpadu, dengan pengaruh yang kuat dari anggota yang lebih tua.

Aspek terakhir dari organisasi sosial menyangkut peran wanita dalam perekonomian. Wanita jarang setaraf dengan pria sebagai peserta dalam perekonomian, dan partisipasi mereka menurun dengan makin rendah tingkat pembangunan ekonomi. Tingkat partisipasi wanita mempengaruhi perannya sebagai konsumen, sebagai pihak yang mempengaruhi konsumsi, sebagai pekerja dalam perekonomian uang, dan dalam mencapai tingkat pendidikan formal. Bahkan dikalangan negara maju sendiri dalam mencapai perbedaan partisipasi. Misalnya di Jerman 33% ibu rumah tangga bekerja, di Perancis 38%, di Amerika Serikat 41%

di Selandia 53%. Perbedaan itu tercermin dalam tingkat pendapatan rumah tangga dan pola konsumsi. Dewasa ini peran ekonomis wanita sedang mengalami perubahan. Bahkan perusahaan Mesir memiliki manajer menengah wanita lebih banyak daripada perusahaan Barat. Di Kuwait, wanita tidak hanya memiliki butik tetapi juga menjadi presiden direktur dan bahkan komisaris utama perusahaan besar.

Kesimpulan

Identifikasi parameter-parameter budaya amat penting artinya, karena banyak diantaranya diasumsikan diketahui atau konstan dalam lingkungan dalam negara tetapi menjadi variabel dalam pasar internasional. Karena telaahnya harus ekstensif maka perusahaan perlu mencari informasi dari berbagai sumber, yaitu (1) kepustakaan, (2) ahli atau konsultan luar, (3) pengalaman perusahaan di pasar luar negeri, dan (4) warga negara setempat seperti karyawan perusahaan, distributor, dan agen periklanan. Salah satu cara mengorganisasikan suatu telaah tentang hubungan budaya adalah dengan matriks seperti pada Tabel berikut ini :

Matriks yang menghubungkan variabel-variabel budaya dengan fungsi pemasaran

Variable budaya	Fungsi Pemasaran				
	Produk	Harga	Promosi	Distribusi	Penelitian pasar
Kebudayaan materi					
Pendidikan					
Bahasa					
Estetika					
Sikap dan nilai politis					
Organisasi sosial					

Bab 4

Pemasaran Global

Pemasaran Global adalah kegiatan memasarkan barang dan jasa keseluruhan dunia dan ini merupakan tugas dari manajer pemasaran untuk melakukan pemasaran global yang merupakan tujuan organisasi dalam meningkatkan penjualannya.

Tahapan Perkembangan Perusahaan

Perusahaan Domestik

Perusahaan yang memfokuskan orientasi dan strateginya pada pasar, pemasok, dan pesaing domestik.

Perusahaan Internasional

Perusahaan yang melayani pasar domestik di negaranya sendiri dan pasar nasional di negara lain. Orientasi bisnisnya bersifat etnocentric (domestik primer, internasional sekunder)

Perusahaan Multinasional

Perusahaan yang menjual produknya ke banyak negara, yang setiap negara diperlakukan pasar yang berbeda. Orientasi poliocentric (pasar di negara lain unikà program independen)

Perusahaan Global / Transnasional

Perusahaan yang memperlakukan dunia sebagai satu pasar, dasar pemikirannya bahwa pasar dunia bergerak ke arah keseragaman. Orientasi bisnisnya geocentric

PEMASARAN GLOBAL

Pemasaran global menyangkut fungsi-fungsi yang sama dengan pemasaran dalam negeri, meliputi penelitian pemasaran dan analisis permintaan : pengembangan kebijakan dan program mengenai produk, harga, promosi dan distribusi dan perencanaan dan pengendalian upaya pemasaran secara menyeluruh. Sebagian besar tantangan bagi manajemen pemasaran internasional timbul dari kenyataan bahwa baik variabel terkendali maupun variabel-variabel tidak terkendali dalam pemasaran internasional berbeda dengan pemasaran dalam negeri.

Pemasaran ke luar negeri adalah pemasaran oleh suatu perusahaan di pasar domestik. Namun tidaklah berarti bahwa tugas manajer pemasaran luar negeri sama dengan tugas manajer pemasaran dalam negeri. Bahkan salah satu tantangan yang dihadapi manajer pemasaran global adalah merancang suatu program pemasaran yang optimal untuk masing-masing pasar luar negerinya. Perusahaan harus meneliti masing-masing pasarnya dan merencanakan produk, harga, promosi dan strategi distribusi untuk pasar tersebut.

Untuk melakukan pemasaran global kita harus mempertimbangkan 7 Perangkat Pemasaran Global yaitu :

1. Memasuki pasar asing dengan berpatokan pada besarnya permintaan.
2. Meremehkan pesaing yang ada.
3. Ekspektasi bahwa konsumen di seluruh dunia mendambakan hal yang sama.
4. Masuk dengan harga yang tidak tepat.
5. Memasuki pasar tanpa merencanakan proses ekspansi.
6. Salah memilih rekan bisnis.
7. Kehilangan eksklusifitas merek.

Pemasaran Global yang Distandarisasikan

Tugas manajer pemasaran global akan jauh lebih sederhana jika perusahaan dapat menggunakan pendekatan yang seragam di seluruh dunia. Tetapi perekonomian dunia sangat kompleks. Perbedaan tidak hanya terdapat antar negara, tetapi juga antar kelompok dalam satu negara.

Perbedaan semacam itu menghendaki diversitas dalam program pemasaran luar negeri suatu perusahaan. Namun upaya menstandarisasikan program pemasaran luar negeri bukanlah suatu sasaran yang tidak realistis. Tabel dibawah ini menunjukkan beberapa hambatan terhadap upaya standarisasi itu.

Istilah pemasaran internasional umumnya dipergunakan untuk menguraikan seluruh pokok bahasan buku ini. Tepatnya, pemasaran internasional mengacau kepada pemasaran yang melintas batas nasional — yang memiliki aspek antar negara. Pengertiannya berbeda dengan pemasaran luar negeri yang baru dibahas dan pemasaran multinasional yang akan dibahas berikut ini.

Beberapa hambatan terhadap pemasaran internasional yang distandarisasikan

Hambatan terhadap keseragaman	Unsur Pemasaran			
	Produk	Harga	Distribusi	Promosi
Faktor Ekonomi	Variasi tingkat Pendapatan	Variasi tingkat pendapatan	Struktur penjualan Eceran	Ketersediaan media
Faktor Budaya	Sclera dan kebiasaan konsumsi	Kebiasaan menawar harga	Kebiasaan berbelanja	Perbedaan bahasa dan sikap
Faktor Persaingan	Sifat produk yang ada	Biaya dan harga pesaing	Monopoli saluran pesaing	Anggaran dan daya tarik pesaing
Faktor Yuridis	Peraturan produk	Pengendalian harga	Larangan yang menyangkut distribusi	Larangan periklanan dan media

PEMASARAN MULTINASIONAL

Di samping merancang program pemasaran untuk masing-masing pasar nasional, tugas penting lainnya dari manajer pemasaran internasional adalah mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua program nasional itu dalam suatu kegiatan pemasaran multi nasional yang efektif dan sinergistik. Karena perusahaan multinasional bukan sekedar kumpulan dari beberapa perusahaan nasional, maka pemasaran internasional memerlukan

pelaksanaan beberapa fungsi pemasaran melintas batas nasional. Sinergisme dan ekonomi skala melalui pemasaran internasional dapat meningkatkan kemampulabaan perusahaan dan memperkuat posisi bersaingnya di pasar luar negeri.

Bagi manajer pemasaran internasional, tugas pemasaran luar negeri dan tugas pemasaran multinasional saling melengkapi walaupun keduanya berbeda dalam sifat. Yang pertama adalah tugas manajemen pemasaran tradisional, walaupun lebih kompleks karena harus dilaksanakan di berbagai lingkungan nasional. Tugas yang kedua pada dasarnya bersifat keorganisasian. Pada akhir tahun 1950-an sebuah perusahaan makanan Amerika memutuskan untuk memasuki pasar Eropa. Karena merasa belum pasti dan belum berpengalaman dengan usaha spekulatif semacam itu, para eksekutif perusahaan memutuskan membeli beberapa perusahaan Eropa untuk secepatnya memperoleh posisi dan pengetahuan pasar. Mula-mula tidak ada perubahan operasi kecuali penambahan ahli dan pengawas keuangan Amerika pada staf. Dalam hal ini perusahaan Amerika itu belum merupakan pemasar internasional, karena tidak ada fungsi pemasaran yang dilakukan secara internasional. Transfer internasionalnya hanyalah investasi dollar di Eropa, pengiriman dividen ke Amerika dan barangkali penerapan praktek keuangan dan akuntansi dari kantor pusat Amerika. Setelah perusahaan induk Amerika itu menambahkan produknya pada lain produk Eropa dan mentransfer sebagian dari pengetahuan pemasarannya, barulah ia menjadi pemasar internasional yang sesungguhnya.

Contoh tersebut menunjukkan adanya perbedaan yang kritis antara pemasaran luar negeri dan pemasaran internasional. Bagi negara tuan rumah, praktek pemasaran luar negeri tidak memberikan sumbangan lain kecuali arus modal awal yang lambat laun akan diimbangi dengan arus keluar berupa dividen. Disamping modal, negara tuan rumah juga menghendaki sumbangan manajerial dan operasional, sekurang-kurangnya di bidang pemasaran — misalnya produk baru atau orientasi pemasaran yang meningkatkan efisiensi dan kepuasan konsumen. Sumbangan itu memperkuat kehadiran perusahaan multinasional di suatu negara.

Internet dan Pasar Global

Internet adalah sebuah sistem komunikasi global yang menghubungkan komputer-komputer dan jaringan-jaringan komputer di seluruh dunia. Setiap komputer dan jaringan terhubung secara langsung maupun tidak langsung ke beberapa jalur utama yang disebut internet backbone yang membedakan antara satu dan yang lainnya dengan menggunakan unique name yang biasa disebut dengan alamat IP 32 bit.

Dewasa ini, internet telah mengalami perkembangan yang luar biasa di berbagai penjuru dunia. Pengguna internet telah berlipat ganda dari hari ke hari seperti lompatan kuantum dalam jumlah. Hal tersebut juga terjadi di Indonesia. Houghton mencatat pengguna internet di seluruh dunia sekitar 3 juta orang pada tahun 1994, melonjak menjadi sekitar 60 juta orang pada tahun 1996, dan 100 juta orang pada tahun 1998, pada tahun 2002 telah mencapai 580 juta orang (Nielsen/NetRatings) / 655 juta orang million (ITU) dan sekarang pengguna internet telah mencapai 1.093.430.359 orang. Sungguh suatu peningkatan yang luar biasa.

Sementara itu, Tim Computer Network ITB pada tahun 1996 mencatat jumlah pemakai internet di Indonesia mencapai 25.000 – 30.000 orang. Jumlah itu meningkat menjadi ± 800 ribu orang pada tahun 1999 (Priyatmo, *Kompas* 12 Maret 2000). Menurut data APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia), jumlah tersebut meningkat tajam menjadi sekitar 2 juta orang pada akhir tahun 2000 (*Bisnis Indonesia*, 4 Februari 2002). Pada akhir 2006, jumlah pengguna internet di Indonesia mencapai 18 juta orang. Menurut Dirut PT Telkom, Arwin Rasyid, dengan jumlah pengguna internet sebesar 18 juta, pengguna internet di Indonesia menjadi yang terbesar di kawasan Asia. Dari jumlah tersebut, di tahun 2007 ini, menurut Sylvia W. Sumarlin, Ketua Umum APJII, pengguna internet di Indonesia berpotensi untuk bertambah 5 juta menjadi 23 juta pengguna. Dan jumlah ini akan terus melonjak, diperkirakan mencapai 60 juta pengguna pada tahun 2010.

Berdasarkan pernyataan Dirut PT Telkom, Arwin Rasyid, sebagaimana tersebut di atas bahwa pengguna internet di Indonesia menjadi yang terbesar di kawasan Asia, sedangkan kawasan Asia sendiri merupakan pengguna internet terbesar di dunia, yakni sebesar 36 % dari

jumlah seluruh pengguna Internet di dunia (lihat bagan di bawah), maka pangsa pasar pengguna internet di Indonesia sangat potensial dan strategis.

Penggunaan internet sebagai media perdagangan terus meningkat dari tahun ke tahun, karena berbagai manfaat yang dapat diperoleh perusahaan ataupun konsumen dengan melakukan transaksi melalui internet. Manfaat yang diperoleh perusahaan dan konsumen dalam melakukan transaksi melalui Internet adalah :

1. Meningkatkan pendapatan dengan menggunakan online channel yang biayanya lebih murah.
2. Mengurangi biaya-biaya yang berhubungan dengan kertas, seperti biaya pos surat, pencetakan, report, dan sebagainya.
3. Mengurangi keterlambatan dengan menggunakan transfer elektronik/ pembayaran yang tepat waktu dan dapat langsung dicek.
4. Mempercepat pelayanan ke pelanggan, dan pelayanan lebih responsif.
5. Transaksi tanpa melakukan tatap muka langsung dan dapat dilakukan dari mana saja.

Implementasi *e-commerce* pada dunia industri yang penerapannya semakin lama semakin luas tidak hanya mengubah suasana kompetisi menjadi semakin dinamis dan global, namun telah membentuk suatu masyarakat tersendiri yang dinamakan **Komunitas Bisnis Elektronik (Electronic Business Community)**. Komunitas ini memanfaatkan cyberspace sebagai tempat bertemu, berkomunikasi, dan berkoordinasi ini secara intens memanfaatkan media dan infrastruktur telekomunikasi dan teknologi informasi dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari. Seperti halnya pada masyarakat tradisional, pertemuan antara berbagai pihak dengan beragam kepentingan secara natural telah membentuk sebuah pasar tersendiri tempat bertemunya permintaan (demand) dan penawaran (supply). Transaksi yang terjadi antara demand dan supply dapat dengan mudah dilakukan walaupun yang bersangkutan berada dalam sisi geografis yang berbeda karena kemajuan dan perkembangan teknologi informasi, yang dalam hal ini adalah teknologi *e-commerce*.

Berbeda dengan transaksi perdagangan biasa, transaksi *e-commerce*

memiliki beberapa karakteristik yang sangat khusus, yaitu :

a. Transaksi tanpa batas

Sebelum era internet, batas-batas geografi menjadi penghalang suatu perusahaan atau individu yang ingin go-international. Sehingga, hanya perusahaan atau individu dengan modal besar yang dapat memasarkan produknya ke luar negeri. Dewasa ini dengan internet pengusaha kecil dan menengah dapat memasarkan produknya secara internasional cukup dengan membuat situs web atau dengan memasang iklan di situs-situs internet tanpa batas waktu (24 jam), dan tentu saja pelanggan dari seluruh dunia dapat mengakses situs tersebut dan melakukan transaksi secara online.

b. Transaksi anonim

Para penjual dan pembeli dalam transaksi melalui internet tidak harus bertemu muka satu sama lainnya. Penjual tidak memerlukan nama dari pembeli sepanjang mengenai pembayarannya telah diotorisasi oleh penyedia sistem pembayaran yang ditentukan, yang biasanya dengan kartu kredit.

c. Produk digital dan non digital

Produk-produk digital seperti software komputer, musik dan produk lain yang bersifat digital dapat dipasarkan melalui internet dengan cara mendownload secara elektronik. Dalam perkembangannya obyek yang ditawarkan melalui internet juga meliputi barang kebutuhan hidup lainnya.

d. Produk barang tak berwujud

Banyak perusahaan yang bergerak di bidang e-commercen dengan menawarkan barang tak berwujud seperti data, software dan ide-ide yang dijual melalui internet.

E-Commerce, atau Electronic Commerce adalah istilah yang dipakai untuk berbagai jenis transaksi bisnis atau komersial yang melibatkan transfer informasi melalui internet. Jenis-jenis e-commerce secara umum terdiri dari :

1. Business to Consumer (B2C) e-Commerce

a. E-Commerce antara usaha dan konsumen secara langsung

- b. Dengan semakin banyaknya pribadi yang terhubung pada internet maka pasar B2C semakin potensial
- c. Konsumen mendapatkan akses yang luas pada produk dan jasa yang ditawarkan secara online
- d. Usaha mendapatkan akses pada pasar dan konsumen yang luas secara global
- e. Manfaat yang didapat secara umum sama dengan B2B (cepat, nyaman dan efisien), contoh B2C
 - Amazon.com (retail buku dan berbagai jenis barang)
 - eBay.com (lelang berbagai barang bekas pakai secara online (termasuk C2C atau *consumer to consumer*))

18

2. Business to Business (B2B) e-Commerce

- a. E-Commerce antara usaha dan usaha baik pelanggan maupun pemasok (supplier)
- b. Melakukan transaksi antar usaha ini secara elektronik dapat banyak keuntungan seperti lebih cepat, lebih nyaman, lebih efisien.
- c. Sebelum eCommerce berkembang di internet ada suatu sistem yang bernama EDI (Electronic Data Interchange) yang diterapkan banyak usaha. EDI memerlukan infrastruktur yang lebih kaku dalam penerapannya sehingga cenderung lebih kompleks dan mahal penerapannya.

Terdapat lima hal utama dalam implementasi eCommerce yaitu :

- 1. Pengembangan produk, produk dan Jasa harus memiliki keunggulan dan daya saing serta dikembangkan terus menerus (inovasi dan kualitas)
- 2. Promosi, produk dan Jasa memerlukan promosi yang efektif secara terus menerus
- 3. Transaksi secara online, membangun infrastruktur dan mengoperasikan fasilitas terkait yang menjaga kenyamanan pelanggan (mudah, murah, cepat, berkualitas, responsif dan lain-lain).

4. Product delivery, produk digital dan jasa umumnya lebih mudah dikelola eCommerce sedangkan produk yang secara fisik memerlukan pengiriman memerlukan proses bisnis yang efisien untuk dapat memenuhi standard dan tuntutan eCommerce.
5. After-sales support, e-Commerce memungkinkan pemanfaatan internet (email, situs web) untuk memberikan layanan purna jual. Memerlukan keterpaduan seluruh sistem dan prosedur pada pelaku bisnis.

E-commerce dapat berpengaruh terhadap keunggulan perdagangan dan baik untuk konsumen maupun dunia bisnis. Ada beberapa kriteria dalam melakukan penggunaan e-commerce, yaitu :

1. *Kenyamanan*, berdasarkan Survey terakhir Forrester research bahwa belanja secara on line akan lebih nyaman.
2. *Penghematan*, dunia bisnis seperti Dell Computer Corporation and General Electric menggunakan internet untuk menghubungkan pemasok, pabrik, penyalur dan pelanggan secara on line.
3. *Pilihan seleksi*, batas dunia usaha sama juga batas web karena tidakdibatasi oleh batas-batas fisik. Cyberstone dapat menawarkan suatu seleksi yang hampir tak terbatas.
4. *Personalisasi*, Kemampuan komputer dalam memilih informasi untuk ditangkap web dunia bisnis supaya dapat mempersonalisasi punsak penjualan mereka dan bahkan produk-produk mereka.

Jenis-jenis model usaha yang dilakukan bisnis e-commerce terdiri dari :

1. Brokerage
2. Advertising
3. Infomediary
4. Merchant
5. Manufacturer (direct)
6. Affiliate
7. Community

Jenis-jenis pangsa pasar e-commerce antara lain :

1. *One to many* : Pangsa pasar di sisi penjualan. Suplier utama, yang menentukan penawaran katalog produk dan harga. Contoh: Cisco.com dan Dell.com.
2. *Many to one* : Pangsa pasar disisi pembelian. Menarik beberapa suplier menjadi rekanan bisnis untuk melakukan pertukaran penawaran pada bisnis dari pembeli utama seperti GE atau AT&T.
3. *Some to many* : Pangsa pasar distribusi. Persatuan suplier utama, yang mengkombinasikan katalog produk mereka untuk menarik audien pembeli yang lebih banyak. Contoh: VerticalNet dan Works.com.
4. *Many to some* : Pangsa pasar perolehan. Persatuan pembeli utama, yang mengkombinasikan katalog pembelian mereka untuk menarik lebih banyak suplier dan kemudian lebih berkompetisi dan harga pun menurun. Contoh: *the auto industry's Covisint* dan *energy industry's Pantellos*.
5. *Many to many* : Pangsa pasar pelelangan digunakan oleh banyak pembeli dan penjual yang bisa menciptakan berbagai pelelangan pembeli' atau penjual' sehingga harganya optimal dinamis. Contoh : eBay dan FreeMarkets.

Faktor-faktor kesuksesan e-Commerce, antara lain :

1. Pemilihan dan Nilai. Pemilihan produk yang menarik, harga yang kompetitif, jaminan kepuasan, dan dukungan terhadap kustomer setelah mereka membeli.
2. Dayaguna dan Layanan. Cepat, navigasi yang mudah, berbelanja, dan pembelian, dan pengiriman barang dengan segera.
3. Lihat dan Rasakan (Look and Feel). Web yang menarik, area website untuk berbelanja, halaman katalog produk multimedia, dan fitur-fitur berbelanja.
4. Iklan dan Insentif. Penargetan iklan halaman web dan promosi lewat email, diskon dan penawaran khusus, termasuk iklan pada situs afiliasi.

5. Perhatian secara Pribadi. Halaman Web pribadi, merekomendasikan produk yang sesuai dengan selera, iklan Web dan pemberitahuan melalui email, dan dukungan interaktif untuk semua kustomer.
6. Hubungan Komunitas. Komunitas virtual untuk kustomer, suplier, perusahaan representatif dan lainnya via newsgroup, ruang chat, dan link ke situs yang berhubungan.
7. Keamanan dan Dapat Dipercaya. Keamanan informasi kustomer, transaksi melalui website, informasi produk yang terpercaya, dan penyelesaian pengiriman yang dapat dipercaya.

Hambatan Struktural dalam Pasar Global

Tiga masalah utama e-Commerce adalah :

1. Kesiapan infrastruktur
 - a. Di tingkat internal maupun external perusahaan
 - b. Memenuhi syarat-syarat : efisien, andal dan terjangkau
2. Adanya “trust”
 - a. Rasa aman dalam menggunakan eCommerce
 - b. Termasuk di dalamnya encryption, electronic authentication, privasi dan perlindungan konsumen
3. Kesiapan implementasi secara global
 - a. Keseragaman kerangka perpajakan dan hukum
 - b. Terkait di dalamnya adalah: sistem pembayaran, perpajakan, bea masuk dan perlindungan HAKI

Kekuatan yang menghambat :

1. Perbedaan pasar
2. Sejarah
3. Keadokan manajemen
4. Budaya organisasi
5. Kendali nasional / hambatan untuk masuk ke suatu Negara

Kendala pemanfaatan e-commerce dipasar global:

1. Bandwidth suara, data, image dan video
2. Konfigurasi jaringan
3. Kendala konsistensi

4. Keamanan
5. Harga jasa dan alat akses internet
6. Aksesibilitas
7. Kendala politik dan hukum
8. Kurangnya sensor
9. Kurangnya minat/persepsi Kegunaan
10. Demografi

Sinergisme dalam Perusahaan Internasional

Salah satu sumber kekuatan bersaing perusahaan internasional adalah pengalamannya di pasar dalam negeri yang besar dan bersaing, sehingga perusahaan itu telah memiliki kemampuan pemasaran yang memadai. Sumber lain kekuatan itu adalah operasi internasionalnya yang menimbulkan pengaruh sinergistik, yang tidak sekedar berarti tidak adanya sub optimisasi.

Sumber Sinergisme

Ada beberapa sumber sinergisme. Pertama adalah pengalaman di pasar dalam negeri. Kedua adalah operasi multinasional perusahaan itu yang membuatnya memiliki lebih banyak gagasan produk dan inovasi pemasaran. Belajar yang sebaik-baiknya adalah dari pengalaman. Dengan operasi multinasional, perusahaan memiliki lebih banyak pengalaman.

Sebuah pabrik barang awet konsumen mengizinkan semua anak perusahaan luar negerinya memilih produk yang akan dijualnya. Inovasi yang berhasil dari anak perusahaan menimbulkan berbagai perubahan besar dalam lini produk perusahaan induk itu. Tidak semua inovasi anak perusahaan itu berhasil, tetapi hal ini menunjukkan adanya sumbangan potensial dari operasi internasional.

Sebuah perusahaan barang konsumen Eropa yang besar menerapkan azas sinergisme dalam program periklanannya. Kepada agen periklanannya di beberapa negara, perusahaan itu meminta evaluasi terhadap setiap kampanye periklanannya: bagaimana pelaksanaan, bagaimana hasilnya, dan segala alasan atas keberhasilan maupun kegagalannya. Dengan demikian salah satu negara mungkin merupakan "pasar percobaan" bagi negara

lainnya, dan perusahaan dapat mengetahui hubungan antara keberhasilan atau kegagalan disuatu pasar dengan situasi di pasar lainnya.

Sumber lain sinergisme terletak pada pembagian kerja yang mungkin dilakukan dalam perusahaan internasional. Bila Adam Smith mengatakan bahwa spesialisasi, yaitu pembagian kerja (division of labor), merupakan sumber kesejahteraan negara, maka bagi perusahaan pembagian kerja merupakan sumber keefektifan. Pembagian kerja itu tidak hanya diterapkan di bidang produksi tetapi juga pada berbagai aspek pemasaran. Keefektifan pemasaran dicapai melalui ekonomi Skala dari kegiatan pemasaran.

Sebuah perusahaan barang konsumen yang besar mempunyai operasi, termasuk penelitian pemasaran, di sepuluh negara Eropa, dan lebih efisien baginya melakukan penelitian pemasaran secara terpusat di kantor regional Eropanya. Dan IBM membagi tugas pengembangan produk System/360 computernya kepada anak perusahaannya di Inggris, Perancis dan Jerman. Pembagian tugas itu telah membangkitkan antusiasme dikalangan anak perusahaannya yang berperan serta.

Kendala Tugas Pemasaran Global

Ada beberapa kendala bagi perusahaan atau industri terhadap, tugas pemasaran internasionalnya, yaitu (1) peranan manajemen puncak; (2) ukuran perusahaan; (3) pengalaman bisnis internasional perusahaan; (4) produk dan industri; (5) tingkat keterlibatan perusahaan dalam bisnis internasional; (6) organisasi perusahaan untuk bisnis internasionalnya, dan (7) tujuan perusahaan.

PERANAN MANAJEMEN PUNCAK

Dukungan manajemen puncak amat penting artinya baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, karena dengan dukungan itu berarti akan cutup tersedia sumber daya keuangan, tenaga manusia dan sumber daya lainnya bagi pelaksanaan tugas pemasaran internasional. General Electric dan Westinghouse memperluas kegiatan internasionalnya karena pemilik atau eksekutif kepalanya bertekad membantu pemerintah Amerika Serikat memperbaiki neraca pembayarannya. Begitu Pula Hoover Universal, yang

termasuk dalam kelompok Fortune 500. Pimpinan baru perusahaan itu pada tahun 1980 menyangkut seorang Vice President, International, dan dalam beberapa tahun meningkatkan penjualan ekspornya.

UKURAN PERUSAHAAN

Keterlibatan internasional perusahaan dibatasi oleh ukuran perusahaan. Perusahaan kecil beroperasi internasional melalui ekspor dan penjualan lisensi. Sementara itu perusahaan besar seperti Du Pont, yang pada tahun 1958 belum mempunyai fasilitas produksi di luar Amerika Utara, kurang dari satu dasatuarsa kemudian sudah memiliki 15 pabrik di Eropa dengan kantor pusat regional di Swiss.

Disamping ukuran perusahaan, volume bisnis internasional perusahaan itu juga merupakan kendala, walaupun sesuatu perusahaan merupakan raksasa dalam pasar domestiknya, kendala persaingan, yuridis dan kendala lainnya dapat membatasi volume bisnis internasionalnya. Contohnya adalah United States Steel dan American Telephone and Telegraph, yang sangat kecil bisnis internasionalnya.

Masalah lain yang menyangkut ukuran adalah volume penjualan di masing-masing pasar luar negeri. Perusahaan mungkin memiliki volume bisnis internasional yang besar tapi diperoleh dari beberapa pasar dengan variasi volume penjualan yang cukup besar. Di negara dimana volume penjualannya kecil tentu saja petugas pemasaran memiliki sumber daya yang terbatas dan alternatif yang lebih sedikit.

PENGALAMAN BISNIS INTERNASIONAL PERUSAHAAN

Dengan keterlibatan dalam bisnis internasional selama bertahun-tahun, perusahaan memiliki pengalaman, hubungan dan posisi pasar. Dengan demikian ia akan memiliki alternatif pemasaran yang lebih lengkap dibandingkan dengan perusahaan yang baru memasuki pasar internasional. Sebaliknya, perusahaan baru dapat memulai dengan lembaran bersih, tidak terikat dengan berbagai komitmen sebelumnya. Heinz dan Cambell bersaing keras di pasar Amerika.

Heinz sudah memasuki pasar internasional tetapi Campbell baru mulai pada tahun 1950-an dengan investasi langsung tanpa pengalaman pemasaran luar negeri sebelumnya. Amat sulit bagi Cambell memiliki

posisi pasar di Eropa dan selama bertahun-tahun merugi. Begitu pula halnya dengan Westinghouse yang hingga pertengahan tahun 1960-an hanya mengekspor dan menjual lisensi. Untuk mengejar ketinggalannya dari General Electric, Westinghouse mulai membuka fasilitas produksi di luar negeri. Westinghouse mengalami kesulitan besar, karena belum mempunyai pengalaman dalam operasi luar negeri, dan ketika akan membeli pabrik di Eropa ia menghadapi tantangan pemerintah beberapa negara.

Aspek lain dari pengalaman adalah pengalaman perusahaan di pasar dalam negerinya. Perusahaan yang memiliki sejarah pemasaran yang ekstensif dan berhasil dalam pasar domestik yang bersaing cenderung memiliki posisi yang lebih kuat di pasar internasional. Dibiidang peralatan ilmiah, OECD mencatat keunggulan perusahaan Amerika yang diperoleh dari pengalaman di dalam negerinya sebagai berikut :

1. Ukuran pasar Amerika Serikat dan kegiatan penelitian dan pengembangannya banyak menunjang perusahaan Amerika menghadapi para pesaing Eropanya.
2. Perusahaan Amerika umumnya mengandalkan penelitian dan perkiraan pasar dan hal ini diterapkannya di Eropa.
3. Perusahaan Amerika memiliki hubungan yang lebih dekat dengan para pelanggan dan lebih tanggap terhadap keluhan dan saran mereka dibandingkan dengan pesaing Eropanya.
4. Perusahaan. Amerika cepat memanfaatkan movasi produk.

Studi OECD itu menyimpulkan bahwa kelebihan perusahaan Amerika terutama dalam hal pemasaran dan manajemen, karena dalam perbandingan itu tidak terdapat kesenjangan teknologi yang mendasar.

PRODUK DAN INDUSTRI

Dalam pemasaran dalam negeripun barang konsumen dipasarkan dengan cara berbeda dengan barang industri. Begitu pula halnya dengan dalam pemasaran internasional. Produk yang dijual dalam jumlah besar atau produk yang dikenakan tarif impor akan menimbulkan masalah logistik khusus dalam pemasaran internasional. Di samping itu produk yang secara teknis kompleks dan memerlukan peragaan khusus juga

membatasi alternatif saluran distribusi. Dalam produk yang mudah rusak memerlukan program pemasaran internasional tersendiri. Industri dimana pembelian pemerintah dilakukan dalam jumlah besar atau industri dimana terdapat preferensi terhadap pemasok nasional, hanya memberikan sedikit alternatif kepada pemasar internasional. Contohnya adalah industri persenjataan dan perlengkapan pertahanan. Variabel industri lainnya adalah intensitas dan jenis persaingan di pasar internasional.

TINGKAT KETERLIBATAN PERUSAHAAN INTERNASIONAL

Ada berbagai cara mencapai pasar internasional sehingga sebagian besar perusahaan manufaktur dapat berpartisipasi, berapapun ukurannya. Cara berpartisipasi itu mewakili tingkat komitmen perusahaan dan merupakan determinan pokok banyaknya strategi yang dapat dipergunakannya :

Ekspor

Cara yang paling sederhana untuk berpartisipasi di pasar internasional adalah dengan mengekspor, yang semata-mata berarti menjual produk perusahaan di pasar luar negeri. Perusahaan dapat meningkatkan pemasaran internasionalnya dengan mengirimkan ⁶ bahan promosi, atau seorang wakil atau menyediakan biaya periklanan di pasar luar negeri.

Anak Perusahaan di Luar Negeri

Pend⁶gian anak perusahaan merupakan komitmen yang lebih besar karena ia secara fisik hadir di pasar luar negeri. Dengan adanya anak perusahaan itu, perusahaan bukannya mengekspor kepada pengimpor asing melainkan kepada dirinya sendiri, dan mengambil alih pemasaran di negara tujuan.

Penjualan Lisensi

Dengan penjualan lisensi, produk perusahaan dibuat di luar negeri oleh pembeli lisensi yang juga memasarkan produk tersebut. Kegiatan pemasaran internasionalnya tergantung kepada keadaan. Pada satu kutub

ekstrim, penjual lisensi menyerahkan sepenuhnya tugas pemasaran kepada pembeli lisensi, dan penjual lisensi melakukan pemasaran internasional semata-mata karena menyediakan produk di negara lain. Pada kutub ekstrim lainnya, seperti yang dilakukan oleh Westinghouse, penjual lisensi memberikan banyak bantuan dan pengetahuan pemasaran kepada pembeli lisensi.

Usaha patungan (antara perusahaan internasional dengan perusahaan domestik).

Seperti halnya dengan penjualan lisensi, usaha patungan juga menyangkut pembuatan produk perusahaan di luar negeri. Usaha patungan merupakan komitmen yang lebih besar karena membutuhkan partisipasi modal. Dalam kenyataannya, perjanjian lisensi Bering menjurus kepada usaha patungan. Kegiatan pemasaran perusahaan internasional tergantung pada sumbangan mitra usahanya di luar negeri. Scott Paper Company membuka usaha patungan dengan pemasok bahan baku di Belgia, dan harus melaksanakan program pemasaran seperti pemasar internasional yang sesungguhnya, karena mitra usahanya itu sedikit sekali memiliki pengalaman pemasaran konsumen. Contoh yang berlawanan adalah usaha patungan antara Kimberly—Clark dengan Unilever dibidang produk kertas rumah tangga di Jerman. Karena Unilever adalah pemasar barang konsumen yang besar dan berpengalaman, maka sumbangan pemasaran internasional Kimberley Clark sangat kecil.

Fasilitas Produksi Luar Negeri

Perusahaan membuat komitmen terbesar kepada bisnis internasional bila ia menjadi pemilik tunggal fasilitas produksi di luar negeri. Di samping 100% modal perusahaan memikul tanggungjawab penuh atas produksi dan pemasaran. Dalam hal ini, perusahaan induk memberikan pengalaman dan pengetahuan pemasarannya kepada anak perusahaan, sedangkan anak perusahaan memberikan informasi kepada, perusahaan induk. Di samping itu antara semua anak perusahaan dilakukan tukar-menukar pengalaman dengan kordinasi kantor pusat. Misalnya, 3M memiliki kordinator wilayah Eropa untuk memudahkan alih pengetahuan

itu serta menyelenggarakan pertemuan tahunan antara para manajer dan spesialis dari Eropa dan Amerika.

ORGANISASI PERUSAHAAN

Tugas pemasaran internasional juga akan ditentukan oleh cara perusahaan mengorganisasikan dirinya untuk bisnis internasional. Apabila organisasi perusahaan atas dasar lini produk, tugas pemasaran internasional mungkin terbatas pada lini produk dan negara tujuan. Tugas itu akan lebih besar tanggungjawabnya bila organisasi perusahaan atas dasar fungsional, yaitu ada wakil presiden yang menangani pemasaran global. Manajer pemasaran internasional akan juga mempunyai tanggungjawab yang lebih besar bila semua bisnis nondomestik ditangani oleh divisi internasional yang dikepalai seorang eksekutif tersendiri. Bentuk organisasi geografis juga mempengaruhi tugas pemasaran internasional, artinya tanggungjawab manajer pemasaran internasional hanya terbatas pada wilayah geografis tertentu. Akhirnya, tugas manajer pemasaran internasional akan dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan mengenai desentralisasi pengambilan keputusan. Bila anak perusahaan di luar negeri dianggap sebagai pusat laba, maka tugas manajer pemasaran internasional hanya terbatas pada memberikan saran. Sebaliknya bila pengambilan keputusan internasional disentralisasikan, maka ia bertanggungjawab atas semua pasar luar negeri perusahaan.

TUJUAN PERUSAHAAN

Program dan keputusan pemasaran internasional biasanya dievaluasi atas dasar tujuan perusahaan. Oleh karena itu harus diketahui keterkaitannya.

Laba

Walaupun dewasa ini terdapat kritik sosial terhadap bisnis, bahwa bisnis hanya berkepentingan terhadap laba dan kurang memperdulikan dampak dari kegiatannya, seperti pencemaran lingkungan atau keselamatan keda, jelas bahwa laba harus merupakan salah satu tujuan perusahaan, baik dalam bisnis domestik maupun bisnis internasionalnya.

Orang Rusia-pun mengakui hal ini. Karena perusahaan yang tidak mampu laba tidak melayani sebaik-baiknya masyarakat maupun dirinya sendiri.

Kelangsungan Hidup dan Pertumbuhan

Perusahaan berkepentingan dengan kelangsungan hidupnya sebagai syarat untuk mencapai semua tujuan lainnya. Bagi banyak perusahaan, pertumbuhan merupakan tujuan pokok lainnya. Psikologi pertumbuhan merupakan bagian penting dari jalan hidup bangsa Amerika, dan perusahaan Amerika sering menghendaki volume penjualan dan bagian pasar yang semakin besar. Penilaian perusahaan yang tergolong Fortune 500 didasarkan pada volume penjualan. Pertumbuhan mungkin diperlukan untuk mempertahankan efisiensi dan mencegah jangkitan sampai ketinggalan zaman. Di pasar luar negeri perusahaan harus tumbuh sampai ukuran minimum tertentu agar dapat melayani pasar secara efektif. Namun bila perusahaan itu tumbuh menjadi "terlalu besar" akan bisa timbul reaksi dari para pesaing nasional di negara tertentu.

Warga Negara yang Baik

Menurut Adam Smith, perusahaan harus mengejar laba dan "tangan tak nampak" di pasar akan memastikan bahwa masyarakat akan terlayani sebaik-baiknya. Kalangan pengusaha dewasa ini merasa bahwa masyarakat akan terlayani dengan sebaik-baiknya bila perusahaan membuat dan memasarkan produknya dengan efisien dan memperoleh laba. Namun sementara pengusaha berpendapat bahwa kriteria laba saja tidak cukup. Perilaku perusahaan dalam kaitannya dengan penyediaan lapangan kerja, pencemaran lingkungan dan masalah sosial lainnya tidak tercermin dalam angka labanya. Oleh karena itu banyak perusahaan menekankan peran sosialnya dalam program hubungan masyarakatnya. Jadi walaupun perusahaan internasional mengidentifikasikan pertumbuhan dan laba sebagai tujuan pokoknya di pasar dunia, ia harus memberikan perhatian secukupnya pada berbagai kendala sosial di negara tuan rumah. Pencapaian pertumbuhan dan laba serta kelangsungan hidupnya di pasar luar negeri tergantung pada penilaian masyarakat negara tuan rumah terhadap operasi perusahaan secara keseluruhan, lebih dari sekedar

efisiensi ekonomi.

Sinergi

Tujuan mencapai sinergisme merupakan ciri khas pemasaran internasional. Masing-masing operasi nasional harus menikmati manfaat khusus sebagai anggota keluarga, multinasional, dan perusahaan secara keseluruhan pasti lebih kuat karena keterkaitan pemasaran globalnya. Program pemasaran untuk pasar nasional tertentu, akan lebih efektif dengan masukan dari tempat lain dalam perusahaan. Dan program pemasaran internasional secara menyeluruh akan lebih efisien dengan koordinasi dan pembagian kerja yang tepat diantara berbagai anggota nasional perusahaan. Sinergisme merupakan tujuan penting pemasaran internasional.

HUBUNGAN ANTARA TUJUAN PERUSAHAAN DENGAN PEMASARAN INTERNASIONAL

Perusahaan internasional memiliki tujuan perusahaan menyeluruh yang menentukan operasi globalnya. Kadang-kadang perusahaan memiliki tujuan untuk pasar tertentu, seperti volume penjualan atau bagian pasar tertentu. Manajer pemasaran, sebagai jembatan antara perusahaan dengan pasarnya, harus membantu perusahaan menentukan tujuan yang sesuai dengan pasarnya. Umumnya perusahaan berkepentingan dengan kombinasi dari laba, pertumbuhan kepuasan pasar dan sinergi. Strategi produk atau strategi distribusi di pasar luar negeri harus dirancang untuk memenuhi keempat tujuan tersebut.

Bagi perusahaan internasional, falsafah pembimbing itu makin diperlukan karena dinamisme dan ketidakpastian, yang lebih besar dalam operasi internasional. Dengan makin besarnya tantangan dari negara tuan rumah, perusahaan internasional perlu memiliki gagasan tertentu untuk diwujudkan. Namun gagasan itu umumnya tidak dinyatakan secara eksplisit dan tersendiri, seperti yang terbaca pada dokumen Dow chemical dan Union Carbide berikut ini:

1. TUJUAN UMUM

Union Carbide

Kita terikat pada tujuan bahwa kegiatan kita dimasyarakat setempat harus dipusatkan untuk mencapai tujuan ekonomis anak perusahaan Union Carbide dan pemerintah negara tuan rumah.

Dow Chemical

Sebagai usaha komersial, dalam upaya mencapai pertumbuhan laba jangka panjangnya Dow Chemical memanfaatkan sumber dayanya di negara dimana produk dan jasanya memberikan sumbangan yang signifikan kepada pertumbuhan dan perkembangan negara itu.

2. INVESTASI DAN PASAR

Union Carbide

Setiap investasi yang kita lakukan adalah untuk jangka panjang dan setiap perjanjian investasi harus menampakkan operasi jangka panjang. Setiap investasi baru harus merupakan tambahan yang berguna dan produktif bagi perekonomian negara tuan rumah.

Dow Chemical

Kita berusaha melakukan investasi untuk jangka panjang di negara dimana kehadiran kita diperlukan, dan dimana penggunaan dasar ilmiah dan teknologi kita akan memberikan sumbangan kepada perekonomian negara tuan rumah maupun pertumbuhan jangka panjang kita.

3. PENELITIAN DAN ALIH TEKNOLOGI

Union Carbide

Kita menerima tanggungjawab memberikan teknologi dan bantuan teknis kepada afiliasi internasional kita selama dibutuhkan dalam operasi mereka, dan kita berusaha memastikan bahwa teknologi itu selalu mengikuti perkembangan.

Dow Chemical

Dalam memperkenalkan teknologi kita kepada negara tuan rumah, kita akan menyesuaikannya dengan kebutuhan khusus negara itu dengan tetap memperhatikan ekonomi skala.

4. HARGA TRANSFER

Union Carbide

Dalam transaksi antara perusahaan induk dengan afiliasinya, kita mengikuti azas menjaga jarak, yang berarti bahwa walaupun kita bekerja atas dasar internal, transaksi kita mirip sedekat mungkin dengan transaksi yang terjadi di pasar terbuka.

5. ORGANISASI DESENTRALISASI

Dow Chemical

Dalam mengorganisasikan berbagai unit dalam perusahaan kita lebih menyukai adanya banyak tempat pengambilan keputusan dan banyak tempat dimana gagasan dimulai, dan tingkat desentralisasi wewenang yang tinggi.

6. KEBIJAKAN PRODUK

Union Carbide

Peranan mendasar kita adalah mengembangkan, membuat dan mendistribusikan produk bermutu yang akan memenuhi kebutuhan konsumen dan memberikan kepada perusahaan suatu laba yang wajar.

Dow Chemical

Kita terikat pada konsep "product stewardship" — yaitu sesuai dengan tanggungjawab pokok kita, tingkat kepraktisan yang maksimal, untuk penggunaan produk kita yang sebaik-baiknya oleh para pelanggan kita, untuk mencegah kecelakaan dalam penggunaannya.

Dari pernyataan di atas jelas bahwa tidak mungkin memisahkan pemasaran dari operasi perusahaan secara menyeluruh. Namun kita bisa melihat beberapa elemen dari falsafah pemasaran internasional.

Manager Pemasaran Global

Sulit mengatakan kualifikasi orang yang sesuai dengan tugas pemasaran internasional. perusahaan jarang mengungkapkan praktek dan kebijakan mereka. Di samping itu terdapat perbedaan pernyataan para eksekutif puncak mengenai hal tersebut serta perbedaan pada praktek nyata para manajer personalia dan perekrut perusahaan. Namun demikian ada kesepakatan umum atas beberapa persyaratan pokok.

1. Manajer pemasaran internasional harus mengetahui benar perusahaannya sehingga semua keputusan yang dibuatnya secara cermat mencerminkan kepentingan perusahaan.
2. Manajer pemasaran internasional haruslah seorang pemasar yang terampil, mengenal semua elemen bauran pemasaran.
3. Manajer pemasaran internasional haruslah seorang manajer yang mampu, dapat mengkoordinasikan dan membantu program dan tenaga pemasaran di berbagai negara.
4. Manajer pemasaran internasional perlu peka terhadap budaya asing dan memahami secukupnya. Empat budaya diperlukan, tidak hanya untuk hubungan pribadi tetapi lebih-lebih untuk memahami dan membantu program pemasaran di pasar luar negeri,

Di luar semua persyaratan umum itu, calon manajer pemasaran internasional dapat mengikuti suatu program pelatihan seperti yang diselenggarakan oleh Golgate — Palmolive, dimana mula-mula calon harus menguasai fungsi keuangan, pemasaran dan produksi dari organisasi domestik. Di samping itu diberikan kesempatan untuk menangani korespondensi dengan anak perusahaan luar negeri serta praktek penjualan dan pemasaran di anak perusahaan luar negeri. Dengan demikian petatar dapat mengenal perbedaan-perbedaan dalam pendekatan antara anak perusahaan dengan organisasi domestik. Selama masa pelatihan itu calon belajar menjadi penghubung organisasi domestik. Selama masa pelatihan itu calon belajar menjadi penghubung antara sejumlah anak perusahaan dengan fungsi pemasaran dan keuangan di dalam negeri, dan belajar mengatasi masalah dan memberikan saran atas dasar informasi yang diperoleh di dalam negeri. Dengan demikian petatar memahami operasi anak perusahaan luar negeri. Calon manajer pemasaran internasional harus menyandang gelar MBA. Pelatihan di New York dan di luar Amerika Serikat.

Manajer pemasaran internasional yang berpengalaman dapat menerapkan keahliannya pada perusahaan yang baru saja melakukan pemasaran internasional. Pada waktu akan memperkenalkan produk elektronik barunya di luar negeri, Exxon mencari seorang Eksekutif

Pemasaran Internasional yang akan memiliki tugas-tugas sebagai berikut:

1. Mendefinisikan peluang bisnis internasional.
2. Merancang dan melaksanakan rencana pemasaran untuk memperkenalkan produk elektronik di luar negeri.
3. Tanggung jawabnya meliputi:
 - a. Perumusan strategi pengenalan.
 - b. Identifikasi dan negosiasi dengan mitra usaha patungan.
 - c. Penciptaan saluran distribusi.

Akhirnya manajer pemasaran internasional dapat diminta bertanggungjawab memelihara operasi sekarang yang berhasil, seperti halnya Gates Learjet yang mencari seorang Wakil Presiden, Pemasaran Internasional yang akan bertugas "meneruskan penetrasi produk ke pasar dunia melalui jaringan distribusi yang sudah ada".

Umumnya manajer pemasaran internasional diminta melakukan tugas-tugas berikut ini:

1. Mengidentifikasi peluang pasar luar negeri.
2. Mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan perwakilan di pasar luar negeri — distributor, pembeli lisensi atau mitra usaha patungan.
3. Mengembangkan rencana dan strategi pemasaran untuk memperkenalkan produk di luar negeri.
4. Mengembangkan penjualan ekspor.
5. Memiliki dan menyusun urutan pasar untuk pengenalan produk baru di luar negeri.
6. Melatih karyawan pemasaran anak perusahaan, distributor dan/atau pembeli lisensi.
7. Mengawasi penelitian pemasaran di pasar luar negeri.
8. Mencari gagasan untuk produk baru dan modifikasi di luar negeri dan berkomunikasi dengan bagian Pengembangan Produk (Penelitian dan Pengembangan).
9. Menjaga hubungan antara pasar luar negeri dengan divisi produk di dalam negeri, suatu arus komunikasi dua arah.
10. Mengawasi dan membantu program promosi di luar negeri.

11. Bekerjasama dengan agen periklanan dalam mengkordinasikan periklanan internasional.
12. Bertindak sebagai "clearinghouse" antara operasi pemasaran dalam negeri dan pemasaran luar negeri.
13. Memantau dan menilai prestasi pemasaran di masing-masing pasar luar negeri.
14. Membantu perwakilan pemasaran luar negeri untuk memperbaiki prestasinya.
15. Mengkordinasikan dan membantu perencanaan pemasaran tahunan di masing-masing pasar luar negeri.

Bab 5

Produk Global

Dalam menjawab berbagai permasalahan pemasaran global untuk memasarkan produk menjadi produk global dapat dilakukan beberapa hal. Adapun hal tersebut adalah perencanaan yang melibatkan strategi secara terpadu.

Strategi Global

Strategi – strategi yang dapat dikemukakan untuk memasarkan produk global adalah :

1. Strategi Global, yakni strategi yang lebih menekankan pada skala ekonomi dengan produk dan jasa yang terstandarisasi dan juga tersentralisasi pada operasi di beberapa lokasi. Adapun keunggulan dari strategi ini adalah inovasi yang muncul dari setiap unit bisnis yang dapat ditransfer secara mudah ke lokasi lain. Strategi ini paling tepat digunakan ketika terdapat tekanan yang kuat untuk mengurangi biaya produksi dan sedikitnya tekanan untuk mengadaptasi pasar global.
2. Strategi Multidomestik, yakni strategi yang menekankan pada diferensiasi produk dan jasa untuk dapat beradaptasi dengan pasar lokal. Hal ini berbeda dengan strategi global, pembuatan keputusan pada organisasi cenderung lebih terdesentralisasi dalam hal pembuatan produk dan juga dengan desentralisasi memungkinkan untuk dapat merespons pasar secara cepat apabila terdapat perubahan permintaan. Hal inilah yang memungkinkan perluasan

pasarnya dan menetapkan harga yang lebih tinggi pada produk dan jasa yang terdiferensiasi. Namun demikian ada beberapa risiko yang terkait dengan hal biaya yang dapat meningkat karena adaptasi lokal pada produk dan jasa.

3. Strategi Transnasional, yakni strategi yang mencoba mengoptimalkan tarik ulur antara efisiensi, adaptasi lokal, dan pembelajaran. Organisasi mencari efisiensi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif secara global. Sedangkan adaptasi lokal bertujuan sebagai alat fleksibilitas operasi internasional. Inovasi dihasilkan sebagai keluaran dari proses pembelajaran organisasi yang lebih besar, termasuk di dalamnya adalah kontribusi sumber daya manusia. Filosofi utama dalam strategi ini menekankan pada adaptasi pada semua situasi kompetitif seperti halnya dengan fleksibilitas dengan cara memanfaatkan komunikasi dan aliran pengetahuan di dalam organisasi secara maksimal. Karakteristik utamanya adalah integrasi dan semua kontribusi dari semua unit dalam keseluruhan operasi. Perusahaan yang ingin memasuki pasar internasional biasanya berkepentingan dengan prospek laba, maka kebijakan produk global merupakan dasar untuk merancang semua kegiatan pemasaran internasionalnya.

Dalam bab ini dibahas beberapa permasalahan yang menyangkut kebijakan produk : Produk apa yang akan dijual di pasar internasional ? Produk lain apakah yang bisa bersaing selain produk tradisional perusahaan ? Penyesuaian apakah yang diperlukan terhadap produk tradisional perusahaan ? Dan apakah pengaruh perdagangan internasional terhadap berbagai kekhususan produk, seperti kemasan, label, nama dan merek dagang, garansi dan pelayanan ?

Apa yang di Jual ?

Produk merupakan sesuatu yang penting dari upaya pemasaran, ia mempertemukan pembeli dan penjual. Peran penting produk dalam pemasaran internasional sama dengan dalam pemasaran dalam negeri. Perbedaan terletak pada produk apa yang tepat untuk dijual.

Di samping itu, sebelum memasuki pasar global, perusahaan harus menilai semua faktor internnya yang relevan dengan berbagai faktor ekstern di masing-masing pasar luar negeri. Faktor intern itu meliputi sumber daya yang sudah dimiliki, seperti pabrik, mesin, aktiva lancar, maupun kemampuan perusahaan memperoleh pinjaman dan aktiva lain yang belum tertera dalam neraca. Pengalaman, bakat, personalia, pengetahuan dan iktikad balk merupakan kekuatan perusahaan tak berwujud yang ikut menentukan.

BARANG VS JASA

Mungkin harus menjual produk yang samasekali berbeda dengan yang dijualnya didalam negeri. Bahkan mungkin menjual sesuatu yang bukan produk, seperti hak atau jasa. Hak meliputi nama dan merek dagang, paten atas produk atau proses, atau pengetahuan rahasia. Sedangkan jasa yang bisa dipasarkan adalah keterampilan dalam penelitian, produksi, pemasaran atau manajemen umum.

Bisnis franchise adalah contoh penjualan hak, seperti yang dilakukan oleh Howard Johnsons, Kentucky Fried Chicken, Mc Donalds dan pesaing terdekatnya Burger King, dan Coca Cola. Umumnya hak yang dijual itu merupakan bagian dari seluruh produk yang dijual. Kebanyakan dikaitkan dengan penjualan produk atau jasa manajemen. Karena meningkatnya bisnis franchise dalam perdagangan internasional, dibentuklah Uniworld Franchise Development Corporation untuk mempertemukan pembeli dengan penjual Donald Hackett menemukan peningkatan laju perluasan bisnis franchior Amerika ke pasar internasional sejak tahun 1950 dan pertumbuhan terbesar sejak tahun 1970. Potensi bisnis semacam itu digambarkan lebih hnjut dalam beberapa perusahaan Eropa dan Amerika berikut ini : Man-rower, Inc (pegawai sementara, Sheraton Corp. dan Holiday Inns (perhatelan), Mary Chuant (Inggris — rancangan mode), Skol International (Inggris — bir), Paint—a—Car System, Ltd. (Inggris), Revlon (kosmetik), Castor International (Itali — peralatan), Alfa Romeo (Itali — mobil). Anyak sekali contoh internasional untuk penjualan lisensi atau paten awas produk atau proses. Seperti Westinghouse yang memimpin dalam pembuian lisensi, dan Pelkington

Company dari Inggris yang menjual lisensi poses pembuatan "gelas kembang".

Jasa.

Penjualan jasa sangat memungkinkan bagi perusahaan multinasional yang kaya dengan pengalaman dan pengetahuan. Terutama di bidang perhotelan, seperti Hilton Intercontinental dan Sheraton yang menjual jasa konsultasi dan manajemen. Sheraton mengelola 400 hotel di seluruh dunia, dan hanya memiliki saham di 40 hotel saja. Bagi mereka, penjualan jasa itu lebih menguntungkan karena (1) risikonya kecil, karena tidak memerlukan investasi modal; dan (2) posisi bersaingnya kuat karena bisa memaksimumkan keunggulan komparatifnya.

Industri manufakturpun dapat memanfaatkan keunggulan komparatifnya dengan risiko kecil dengan menjual keterampilan dan pengetahuannya di negara berkembang, dimana peluang untuk itu paling besar. Du Pont membentuk Applied Technology Department untuk memasarkan pengetahuannya. Abu Dhabi menyewa Compagnie Francaise des Petroles untuk ekstraksi minyaknya. Saudi Arabia memberikan kontrak \$ 1,4 milyar kepada Northrup untuk melatih personil dan merawat peralatan Angkatan Udara, dan kontrak \$ 367 juta kepada Bendix untuk mengoperasikan sistem pengendalian lalu lintas udara Saudi Arabia. Dewasa ini 60 persen dari pendapatan Power Systems Group dari Westinghouse berasal dari penjualan jasa perbaikan dan perawatan mesin.

Pendekatan lainnya adalah operasi puter kunci (turn-key operation), dimana perusahaan menjual keterampilan teknis dan rekayasanya untuk membangun sebuah pabrik sampai siap untuk dioperasikan. Jasa itu mencakup pula pelatihan tenaga kerja dari negara berkembang. Selanjutnya perusahaan dapat memasok bahan baku dan peralatan untuk operasi pabrik itu. Contohnya adalah Paraons & Whittemore yang membangun pabrik kertas di seluruh dunia.

Lain halnya, kontrak manajemen, atau penjualan jasa manajemen, lebih banyak menyangkut hubungan manajemen jangka panjang dan sering mencakup juga pemasokan barang dan peralatan. Jasa manajemen biasanya merupakan bagian dari perjanjian franchise.

Beberapa tahun yang lalu United Fruit menjual hak tanah kebun pisangnya kepada pribumi Amerika Latin, tetapi tetap memasarkan hasilnya, menetapkan standar dan memberikan bantuan teknis. Dengan demikian maka tahap produksi yang padat modal ditinggalkan. Tahun 1969, Kaiser Aluminium and Chemical Corporation mendirikan Kaiser Trading Company untuk perdagangan komoditi internasionalnya. Sekitar separuh dari volume KTC yang sebesar \$ 400 juta adalah produk perusahaan induknya. Produk yang ditangani meliputi 70 jenis. Kegiatannya mencakup perdagangan barter, yang memungkinkan KTC membantu negara yang mengalami kesulitan dalam neraca pembayaran. Jasa yang ditawarkan meliputi juga keuangan, transportasi, penukaran uang, dokumentasi asuransi. Volkswagen Jerman mendirikan Vobex, perusahaan dagang internasional yang berpusat di Amerika Serikat. Bisnisnya tidak hanya mobil, tetapi juga bahan kimia dan tekstil, sampai mempunyai nama dagang sendiri dan beberapa anak perusahaan di Brasil, Meksiko dan Jerman. Ia juga menjual pupuk Meksiko ke India. Usaha non mobil itu ternyata merupakan daerah pertumbuhan besar.

US Steel membentuk anak perusahaan, USS Engineers and Consultants, Inc. (UEC) untuk menjual jasa bantuan teknis dan manajemen, meliputi perencanaan produksi, pengendalian mutu, akuntansi biaya, pemasaran, hubungan kepegawaian dan perlindungan kecelakaan. UEC telah banyak menjual jasa kepada pabrik baja Brasil, memperoleh kontrak \$ 1 milyar untuk mengembangkan pertambangan bijih besi yang terbesar di Cina.

Produk

Setiap produk mempunyai beberapa macam definisi. Bila produk disebut ban, adonan kue, komputer, maka definisinya menurut sifat fisik atau sifat kimianya. Definisi yang berorientasi pada pasar harus berdasarkan peran produk itu dalam konsumsi pembeli. Dengan demikian maka aspek psikologis ikut dipertimbangkan. Dan bila produk itu memiliki predikat "ekspor" atau "internasional", maka definisinya berubah lagi, karena peran produk dalam konsumsi pembeli luar negeri berbeda dengan perannya di dalam konsumsi pembeli dalam negeri.

Ahli ekonomi mengatakan bahwa produk adalah sekumpulan manfaat. Orang boleh mengatakan bahwa produk yang tepat adalah produk yang sebaik-baiknya memenuhi tujuan perusahaan. Namun banyak perusahaan Amerika yang mengalami kesulitan dengan berasumsi bahwa produk yang tepat untuk pasar luar negeri sama dengan produk yang membuat mereka kaya dan terkenal di Amerika Serikat. Produsen kartu ucapan selamat Amerika memasuki pasar Jerman dengan rancangan, lipatan dan ungkapan Amerika. Hasilnya kurang memuaskan walaupun penjualan kartu ucapan selamat di Jerman sedang melonjak. Pabrik makanan Amerika yang memulai operasi luar negerinya tahun 1950-an, lama baru menyadari bahwa konsumen sup di luar negeri memiliki selera dan kebiasaan yang lain daripada konsumen Amerika. Namun demikian tidaklah berarti bahwa produk yang dijual di luar negeri sama sekali berlainan dan tidak ada kaitannya dengan produk yang dijual di dalam negeri. Keduanya masih dalam satu kategori dan membutuhkan jenis pengetahuan yang sama, baik dalam produksi maupun pemasaran.

STANDARISASI VS ADAPTASI

Masalah produk untuk pemasaran global adalah seberapa jauh perusahaan dapat menjual produk tradisionalnya di pasar luar negeri, dan di lain pihak seberapa jauh diperlukan modifikasi atau adaptasi dengan masing-masing pasar nasional. Atau apakah produk yang akan dijual hanya satu macam atau beberapa macam menurut segmen pasar internasional. Dengan asumsi bahwa produk yang "tepat" adalah produk yang mendatangkan laba terbesar, maka diperlukan analisis biaya — manfaat untuk menentukan sejauh mana adaptasi dilakukan. standarisasi memungkinkan operasi berskala ekonomis. Di lain pihak adaptasi meningkatkan aseptasi produk di masing-masing pasar nasional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang mengalami kegagalan karena memperkenalkan produk yang sukses di dalam negeri ke pasar internasional. Namun kesimpulan umumnya, apabila hasil analisis biaya-manfaat itu meragukan, sebaiknya standarisasi saja.

Beberapa faktor yang mendorong standarisasi produk internasional:

Ekonomi produksi. Bila sumber produksi hanya satu, maka

standarisasi produk dapat memperoleh ekonomi volume produksi yang besar. Namun bila perusahaan mendirikan fasilitas produksi di seluruh dunia, atau bila proporsi ukuran optimum pabrik dari permintaan dunia semakin kecil, maka dorongan ke arah standarisasi menjadi berkurang.

Ekonomi penelitian dan pengembangan produk. Bila produk seragam maka kegiatan penelitian dan pengembangan lebih sedikit, terpusat dan murah.

Ekonomi pemasaran. Dengan produk yang seragam maka literatur penjualan, pelatihan wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya dapat lebih mudah dan lebih murah.

Mobilitas konsumen. Kesetiaan konsumen dapat dipertahankan bila ia bisa membeli produk yang sama dimana-mana (misalnya Gillette, Kodak, dan Hilton Hotel).

Citra Amerika. Barang yang berciri khas Amerika seperti permen karet Wrigley dan celana Levi's sebaiknya tetap memperlihatkan citra Amerika di pasar internasional.

Dampak teknologi. Bila spesifikasi teknisnya kritis, produk cenderung diseragamkan. Terutama untuk barang industri. Penyesuaian produk, kalau pun ada, umumnya kecil.

Operasi melalui ekspor. Bila operasi di pasar internasional dilakukan melalui ekspor saja, perusahaan cenderung memenuhi permintaan produk yang mungkin distandarisasikan.

Beberapa faktor yang mendorong adaptasi produk. Umumnya alasan untuk adaptasi produk adalah untuk mencapai keuntungan yang lebih besar melalui peningkatan hasil penjualan. Adapun alasan spesifik lainnya adalah:

Kondisi penggunaan yang berbeda. Walaupun sesuatu produk dapat memenuhi kebutuhan fungsional yang sama di berbagai negara, kondisi setempat yang berbeda menghendaki penyesuaian produk. Mobil untuk Alaska harus memiliki heater sebagai peralatan standar, dan mobil yang besar-besar kurang sesuai untuk dipakai di negara berkembang, karena kondisi setempat seperti lebar raya jalan dan keadaan lalu lintas. Di beberapa negara, pakaian lebih tahan bersih karena iklimnya. Cara mencucinya juga berbeda-beda, ada yang menggunakan mesin cuci, air panas, sabun

batangan, dan sebagainya, sehingga baju yang dijual harus disesuaikan. Procter and Gamble menggunakan resep sabun yang berbeda-beda di berbagai negara.

Pengaruh Pemerintah. Ketentuan pemerintah negara pengimpor tentang "kandungan lokal" (local content) memaksa produsen menyesuaikan produknya. Kebijakan perpajakan dapat mempengaruhi produk yang diimpor dengan kapasitas tertentu. Peraturan pemerintah mengenai produk, pengemasan, label dan sebagainya juga menyebabkan variasi produk, terutama makanan dan obat-obatan. Michelin Company adalah pemasok ban yang dominan di Perancis, dan ia kurang berminat pada perkembangan spesifikasi ban di Eropa dan di dunia.

Operasional perusahaan. Beberapa perusahaan telah memiliki anak perusahaan diberbagai negara sejak Perang Dunia II. Masing-masing anak perusahaan mengikuti perkembangan spesifikasi kebutuhan di masing-masing pasar nasional. Anak perusahaan di Amerika Serikat lebih cenderung kepada standarisasi, terutama anak perusahaan yang berinduk di Eropa daratan.

Standarisasi Produk

Adaptasi Wajib

Banyak faktor yang mendorong standarisasi dan modifikasi produk. Namun sebagai langkah pertama, harus disisihkan dulu berbagai bidang dimana perusahaan tidak bebas menentukan. Bahan makanan dan obat-obatan umumnya harus tunduk pada peraturan pemerintah setempat. Contoh lainnya adalah voltage listrik. Dalam hal ini, perusahaan bisa minta bantuan asosiasi dagang agar peraturan pemerintah itu mengarah pada standar, internasional. Hal itu dapat juga ditempuh melalui perundingan dagang mengenai hambatan tarif, antara negara pengekspor dan negara pengimpor.

Adaptasi Bebas

Pada umumnya perusahaan lebih menyukai standarisasi karena memungkinkan operasi dengan skala ekonomi. Kadang-kadang para eksekutif memperoleh kepuasan psikologis bila mereka dapat memasarkan

produk yang sama ke seluruh dunia. Namun bila laba merupakan krikik maka semua faktor yang mempengaruhi adaptasi produk harus dievaluasi untuk mendapatkan kompromi yang paling menguntungkan. Walaupun berbagai faktor seperti tingkat pendapatan dan kebiasaan konsumen menghendaki adaptasi produk, perlu dipastikan bahwa peningkatan penjualan dan labanya harus lebih besar dari biaya adaptasinya. Salah satu pendekatan adalah standarisasi atribut produk yang bisa distandarisasikan, yaitu atribut yang perbedaannya tidak benar-benar penting. Dengan demikian tinggal atribut yang perbedaannya penting bagi pasar atau pemerintah setempat.

Sebuah produsen produk perawatan rumah Amerika memiliki anak perusahaan di beberapa negara Eropa Barat, yang memproduksi barang untuk memenuhi pasar nasionalnya masing-masing. Setelah Pasar Bersama Eropa dibentuk, perusahaan itu memusatkan produksinya di satu negara untuk memperoleh skala ekonomis. Ukuran dan bentuk kemasan disamakan sehingga mesin pengisi bekerja lebih efisien dan persediaan botol dapat dikurangi. Format, warna dan rancangan labelnya dibuat sama, walaupun bahasanya berbeda-beda. Produknya dibuat dengan formula yang berbeda-beda menurut kondisi penggunaan masing-masing negara. Namun produk itu secara visual sama, sehingga memudahkan pengiklanan melalui TV.

General Motors dan Ford mengembangkan "mobil dunia", yang hanya berbeda dalam pengerjaan pelat metal dan dalam perlengkapan pilihan. Mesin, sistem kemudi dan komponen mahal lainnya pada dasarnya banyak memiliki kesamaan sehingga memungkinkan produksi dengan skala ekonomis. Upaya semacam itu disebut upaya memaksimumkan keseragaman dan diversitas secara serentak.

Pabrik komputer Burroughs menyadari bahwa produknya harus berfungsi dalam kondisi voltage listrik yang berbeda-beda. Setelah mengetahui variasi voltage listrik di seluruh dunia, ia merekayasa komputernya sehingga dapat dipergunakan di setiap pasar. Dalam proses pengolahan data, bahasa merupakan variabel internasional. Kompleksitas itu diatasi dengan menyederhanakan 30 jenis keyboard menjadi 5 model dasar yang mencakup beberapa daerah bahasa besar. Sudah tentu bahasa Jepang dan

Arab merupakan masalah khusus.

Kemasan dan Label

Banyak pertimbangan internasional yang menyangkut produk dasar, juga berlaku untuk kekhususan produk tambahan. Berbagai faktor lain yang ikut mempengaruhi kekhususan itu dibahas berikut ini.

KEMASAN

Apakah kemasan untuk pasar luar negeri dapat disamakan dengan kemasan untuk pasar dalam negeri, tergantung sejauh mana kondisi yang mempengaruhi kemasan itu berbeda. Kemasan perlu dianalisis dalam aspek perlindungan dan aspek promosinya.

Iklim yang panas dan lembab memerlukan kemasan yang berbeda dengan yang diperlukan untuk daerah yang beriklim dingin dan kering. jenis transportasi dan penanganan barang muatan adalah faktor penting. Makin jauh barang diangkut, makin jelek jalan yang dilalui, dan makin sering barang mengalami perlakuan kasar, makin kuat kemasan yang diperlukan. Lamanya perjalanan barang dari produksi sampai konsumsi akhir, karena lambatnya distribusi, transportasi, lamanya barang tersimpan karena frekuensi pemakaian yang rendah, dan kondisi penggudangan juga sangat menentukan. Oleh karena itu negara miskin memerlukan kemasan yang lebih mahal walaupun days belinya rendah.

Aspek promosi kemasan, yaitu atribut yang ikut membujuk agar rantai distribusi mau menangani barang dan agar konsumen membelinya, seringkali bervariasi dari pasar ke pasar. Rantai distribusi menghendaki kerusakan dan pencurian barang sekecil mungkin. Pengecer berkepentingan dengan penyimpanan dan pemajangan barang. Jumlah pengecer juga menentukan, apakah di suatu negara banyak terdapat pengecer kecil-kecil atau hanya beberapa pasar swalayan yang besar-besar. Kebiasaan berbelanja, terutama frekuensi berbelanja, menentukan ukuran kemasan. Pada gilirannya, frekuensi berbelanja dipengaruhi oleh tingkat pendapatan penduduk. Jenis kemasan bahan, bentuk, warna, dan sebagainya tergantung pada berbagai faktor budaya setempat. Beberapa jenis produk yang di pasar Amerika di jual dalam botol aerosol atau botol

gelas, di pasar Eropa dijual dalam tube. Gillette menggunakan botol pencet di pasar negara berkembang, sedangkan di negara maju menggunakan tabung penyemprot. Procter and Gamble melihat orang Meksiko menyukai diterjen dikemas dalam kantong plastik bukannya dalam kotak atau kaleng. Sebuah produsen makanan olahan memasukkan 48 kaleng dalam satu kotak untuk pasar Amerika, dan 12 atau 24 kaleng per kotak untuk berbagai pasar Eropa.

Keputusan Kemasan

Masalahnya menjadi sulit bila satu sumber produksi melayani beberapa pasar nasional. Langkah pertama dalam memilih kemasan untuk suatu pasar adalah menentukan preferensi dan kebutuhan nasional. Dari segi produksi, standarisasi bentuk, ukuran dan bahan kemasan sangat didambakan, karena perubahan ketiga ciri itu banyak menurunkan efisiensi mesin pengisi dan mesin pengemas. Walaupun perbedaan warna dan estetika kemasan tidak menimbulkan biaya besar dan hanya mempengaruhi persediaan kemasan, standarisasi tetap, didambakan bila barang dipromosikan dalam kampanye internasional atau merupakan "barang turis". Contohnya adalah kemasan kuning film Kodak yang sudah dikenal oleh semua turis internasional.

Dalam analisis kebutuhan pasar mengenai kemasan barang, produsen harus mengamati perkembangan kebiasaan konsumen, tingkat pendapatan dan kebiasaan penjualan eceran, untuk melihat kemungkinan perlunya inovasi. Perusahaan multinasional, dengan operasinya diberbagai budaya dan tahap pembangunan ekonomi, harus bisa mengidentifikasi perkembangan itu dan mempelopori inovasi. Contohnya masalah pencemaran yang timbul karena kaleng atau bungkus barang yang dibuang.

Perusahaan obat menemukan empat variabel yang mempengaruhi ukuran kemasan diberbagai pasar : (1) cara penggantian biaya obat oleh pemerintah, (2) preferensi dokter, (3) kebutuhan pasien, dan (4) praktek persaingan.

Perusahaan makanan memiliki tidak kurang dari tiga ukuran kemasan untuk salah satu dari produknya yang terkemuka, satu dari pabrik

Inggris, satu dari pabrik Perancis dan satu lagi dari pembeli lisensi di Itali. Ketiganya melengkapi kebutuhan di beberapa pasar.

LABEL

Label sangat erat kaitannya dengan kemasan, tetapi ia memiliki parameter sendiri. Unsur pokoknya adalah bahasa, peraturan pemerintah dan informasi konsumen.

Bahasa

Walaupun isi pesan dalam label telah distandarisasikan, mungkin bahasanya harus disesuaikan, terutama bila label itu berisikan komunikasi yang penting. Biaya penyesuaian itu tidak banyak, karena hanya menyangkut percetakan. Namun demikian perusahaan tetap berusaha menghindarinya, misalnya dengan membuat label multibahasa yang sesuai untuk beberapa negara seperti Swiss, Belgia dan Kanada. Namun label multibahasa tidak disarankan untuk beberapa negara yang kuat sentimen konsumennya. Bahkan penggunaan satu bahasa dapat memperkuat citra sesuatu produk. Misalnya parfum dalam bahasa Perancis, permen karet dalam bahasa Inggris, Amerika dan lain sebagainya.

Pemerintah

Beberapa aspek yang tercakup dalam ketentuan pemerintah mengenai label adalah merek asal, berat, uraian isi dan adonan, nama produsen, informasi khusus mengenai zat tambahan, dan kandungan lemak serta bahan kimianya. Di samping itu, produsen harus waspada terhadap perkembangan minat konsumen, misalnya keterangan tentang penggunaan energi pada label barang yang dijual ke MEE, Kanada, Jepang dan Amerika Serikat.

Untuk pemasaran ke negara berkembang, produsen mungkin ingin melangkah lebih jauh untuk melindungi konsumen yang umumnya kurang berpengalaman dan rendah tingkat pendidikannya. Nestle pernah dituduh melancarkan promosi dan menggunakan label yang tidak sesuai — dan bahkan berbahaya.

Keputusan tentang label untuk pasar luar negeri umumnya lebih mudah, karena (1) yang menyangkut peraturan pemerintah produsen tidak

bisa berbuat apa-apa, dan (2) penyesuaian label tidak menimbulkan biaya yang besar dibandingkan dengan penyesuaian produk atau penyesuaian kemasan.

Merek Global atau Merek Nasional

Alasan utama penggunaan merek global yang seragam adalah sama dengan alasan penyeragaman produk, yaitu skala ekonomis. Dalam hal merek, skala ekonomis itu menyangkut kegiatan promosional. Apakah merek internasional tunggal merupakan kebijakan yang terbaik, atau bahkan kebijakan yang mungkin, tergantung pada beberapa hal.

Dimensi Hukum

Merek dagang yang memasuki suatu negara tidak boleh sama dengan merek dagang yang terdaftar lebih dahulu di negara itu. Misalnya, Ford Motor Company tidak bisa menggunakan merek "Mustang" di Jerman, karena merek itu sudah dipergunakan untuk sepeda buatan Jerman.

Pembajakan merek adalah masalah lain. Dalam hal ini "pembajak" sengaja mendaftarkan suatu merek dalam sebuah negara untuk kemudian dijualnya kembali kepada perusahaan yang memilikinya. Hal ini terjadi di negara dimana pendaftaran merek mudah dan murah.

Robert Aries, seorang ahli kimia, mendaftarkan 330 merek dagang di Monaco, antara lain Bendix, Boeing, BBC, Du Pont, Chase, Morgan, Harpers, Mitsubishi, The New Yorker, Sears dan Texaco. Semua perusahaan pemilik merek yang ingin memasuki pasar harus berunding dengan Aries sebagai pemilik yang secara yuridis sah.

Dalam hal nama dan merek dagang, negara berkembang juga merupakan masalah tersendiri. Banyak pemerintah menolak penggunaan merek internasional karena membuat rakyatnya membayar harga yang lebih tinggi. Premi goodwill melekat pada merek tercipta oleh anggaran periklanan yang besar, bahkan lebih besar daripada anggaran penelitian dan pengembangan produsen. Dan premi itu dinikmati oleh perusahaan multinasional, sehingga menghambat pengembangan kemampuan bersaing lokal. Demikian hasil telaah UNCTAD yang berdiri di pihak negara ber-

kembang.

Pemerintah Korea nampaknya enggan menyetujui pembaharuan kontrak lisensi merek dagang kecuali bila kontrak baru itu mencakup alih teknologi baru. Pemerintah Meksiko mengeluarkan undang-undang bahwa merek dagang asing harus dikaitkan dengan merek dagang milik dan asal Meksiko. Semua perkembangan itu harus disimak oleh produsen yang memiliki merek dagang internasional.

Perlindungan

Bagaimana perusahaan melindungi nama dan merek dagangnya yang merupakan milik berharga perusahaan itu ? Jalan keluarnya adalah tindakan yuridis dan langkah pertamanya adalah berkonsultasi dengan ahli hukum. Keputusan pertama yang harus diambil adalah apakah perlu mencari perlindungan nama atau merek dagang dan dinegara mana. Jelas lebih baik mendaftarkan merek dan nama dagang disuatu negara daripada harus membelinya kembali dari pembajak merek. Mungkin perusahaan perlu mendaftarkan nama dan merek dagangnya disemua negara, terutama bila biaya pendaftarannya gratis. Disamping itu ada pula biaya penggunaan, biaya pembaharuan dan biaya hukum. Oleh karena itu perlu diadakan analisis biaya — manfaat. Nama perusahaan, seperti Philips, IBM, Ford, dan nama dagang terkemuka, seperti Kodak, Coca-Cola, Gillette; akan terlindung disemua pasar. Kadang-kadang perusahaan mencari perlindungan secara selektif. Misalnya perusahaan pakaian jadi Blue Bell Inc. mendaftarkan merek dagangnya yang utama, Woangler, Blue Bell dan W di 135 negara termasuk Republik Rakyat Cina.

Kadang-kadang "pembajakan merek" mempunyai arti yang berbeda, terutama di Taiwan, Hong Kong, Singapura, Korea Selatan dan Meksiko. Di semua negara itu di produksi barang yang jenisnya, kemasan dan mereknya mendekati produk internasional.

Motif Para peniru adalah agar produknya kelihatan seperti produk Amerika. Dalam kasus demikian perlindungan hukum tidak banyak artinya.

Pendidikan konsumen melalui periklanan merupakan upaya mahal yang belum tentu efektif. Kerugian karena pembajakan merek diperkirakan

\$ 1 milyar per tahun. Merek Levis adalah merek yang paling banyak di bajak. Levis Strauss Company mengeluarkan biaya \$ 500.000 per tahun untuk mengawasi mereknya, namun hasilnya belum seperti yang diharapkan, walaupun pernah memenangkan perkara sebesar \$ 500.000 di London.

Aspek Budaya

Akan timbul masalah bila nama dagang tidak bisa dilafalkan dalam bahasa lokal. Nama dagang yang terkenal umumnya pendek dan mudah dilafalkan, seperti Ford, Kodak, Coca Cola dan Esso. Semua nama dagang itu dilafalkan sama dalam hampir semua bahasa. Masalah lainnya adalah bila nama dagang tersebut menimbulkan asosiasi yang enak. Pepsi Cola mempunyai produk non Cola dengan nama dagang Patio. Karena dalam bahasa Spanyol asosiasinya kurang enak maka diciptakan nama dagang baru untuk pasar internasional, yaitu Miranda. Nama Sears di Spanyol sangat mendekati Seat, perusahaan mobil di negara itu sehingga ditambah menjadi Sears Roebuck. Nama dagang Spearmint diubah menjadi Speermint di Jerman untuk memudahkan pelafalannya. perusahaan elektronik Jepang Matsushita, ketika memasuki pasar Amerika Serikat, menciptakan merek baru Panasonic, untuk menggantikan National yang sudah banyak dipakai di Amerika Serikat. Merek terkenalpun seperti Kodak, harus menghilangkan Kodak dari nama anak perusahaannya di Argentina.

Pertimbangan Pemasaran Lainnya

Beberapa faktor ikut mempengaruhi keputusan tentang jumlah merek internasional suatu perusahaan. Pertama adalah perbedaan antara merek utama dengan merek sekunder. Untuk produk unggulan, perusahaan cenderung memiliki merek yang sama untuk seluruh dunia (merek global) seperti Coca Cola dan Pepsi Cola.

Merek global itu tetap dipertahankan karena telah memiliki goodwill internasional dan biaya mengganti merek akan besar sekali. Merek global memungkinkan periklanan multinasional.

Faktor kedua adalah arti penting merek bagi penjualan produk. Bagi banyak produk konsumen, nama merek merupakan faktor penting dalam

keputusan membeli konsumen. Karena itu produsen banyak melakukan investasi untuk membentuk citra merek dan franchise konsumen yang kuat. Namun bila faktor yang paling penting bukan merek melainkan harga, pelayanan, prestasi produk atau kualitas, maka perusahaan dengan mudah menggunakan merek lain di pasar luar negeri, karena tidak banyak yang dikeluarkannya untuk mempromosikan merek itu. Karena di Meksiko setiap merek produk asing harus dikaitkan dengan merek Meksiko produsen bahan kimia Goodrich mengganti merek produknya dengan merek dalam bahasa Spanyol.

Umumnya untuk barang industri merek internasional kurang penting, walaupun nama, perusahaannya mungkin penting. Berikut ini adalah beberapa merek untuk satu produk obat Eli Lilly Company.

Masalah produk mapan vs produk baru harus dipertimbangkan juga. Untuk produk yang sudah mapan perusahaan cenderung tidak ingin menggantinya. Sedangkan untuk produk baru produsen langsung dapat memberikan merek internasional.

Merek ganda untuk satu produk timbul karena pemerolehan perusahaan lain atau usaha patungan, yang merupakan cara tercepat untuk memasuki pasar. Bila perusahaan yang mengambil alih mengganti merek produk perusahaan yang diambil alih, maka goodwill yang melekat pada merek nasional produk itu dapat hilang. Misalnya Caterpillar membeli Towmotor yang produk bannya sudah mapan di Amerika Serikat sehingga hanya menggunakan merek Caterpillar di pasar luar negeri. Kadang-kadang merek ganda itu dipergunakan untuk menguasai pasar. Misalnya Goodyear membeli Kelly di Amerika Serikat dan Fulda di Jerman. Pada waktu memasarkan produk bannya ke Yunani, ketiga merek itu dipergunakan sehingga merebut bagian pasar yang cukup besar.

Di Eropa akhir-akhir ini ada berbagai kelompok konsumen yang menganggap multi merek sebagai "cara licik untuk menguasai rak pajangan atau menciptakan ilusi bahwa konsumen mempunyai banyak pilihan". Di Swedia, Electrolux pernah dituntut di muka pengadilan karena menyesatkan konsumen dengan menawarkan kompor dapur yang sama dengan merek berbeda-beda.

Merek Sendiri dalam Pemasaran Global

Dengan kemajuan penjualan eceran berskala besar (seperti toko serba ada, pasar swalayan, dan lain sebagainya) distributor dapat menguasai pasar dengan menaruh mereknya sendiri pada barang yang diproduksi perusahaan lain. Walaupun banyak produsen menentang penggunaan merek sendiri itu, kenyataan menunjuk dan bahwa merek mereka, yang kurang dikenal itu kurang memungkinkan penguasaan pasar. Perusahaan Jepang yang berhasil dalam pemasaran internasional menempuh cara ini. Mitsubishi memasarkan mobil di Amerika Serikat dengan merek Chrysler; Sony dan Matsushita memasarkan 80% dari video tape recordernya ke Amerika Serikat dengan merek RCA dan Zenith; Hitachi memasarkan komputer besar melalui Olivetti, BASF dan National Advanced Systems dengan merek mereka; Toshiba menjual barang elektronik merek Toshiba di Jepang tapi dibuat oleh Tatung di Taiwan; dan Minolta memasarkan mesin fotokopi kecil ke Amerika Serikat dengan merek Minolta dan merek distributornya, yaitu IBM.

Perusahaan kecil yang memasarkan produknya melalui perusahaan majemen ekspor (EMC) kadang-kadang harus menerima merek EMC itu. Hal ini akan menjadi hambatan bila produsen kecil itu kelak ingin memasarkan secara langsung.

Tantangan lain bagi merek pabrik adalah penjualan barang tanpa merek, seperti yang nampak menonjol di Perancis. Carrefour, sebuah rantai pasar swalayan, mulai menjual barang tanpa merek sebanyak 4% dari seluruh dagangannya, yang meliputi 50 lini produk dengan potongan harga 20%. Di Swedia, barang tanpa merek berhasil cukup baik. Lebih dari 20% pasta gigi di pasar adalah pasta gigi tanpa merek.

Manajemen Merek Internasional

Masalah pertama dalam manajemen merek internasional adalah apakah perusahaan perlu melindungi atau mendaftarkan merek dan di pasar mana. Dalam masalah ini perlu berkonsultasi dengan pengacara. Masalah lainnya adalah apakah perusahaan menggunakan satu merek global atau beberapa merek nasional. Dengan standarisasi merek dapat diperoleh skala ekonomis dalam promosi, walaupun perusahaan dapat

memilih multimerek karena berbagai alasan yang kuat. Namun kecenderungan perusahaan multinasional adalah kearah standarisasi merek, seperti halnya ekonomi regional di Amerika Serikat yang kemudian menyatu menjadi ekonomi nasional, maka ekonomi nasional pun akan menyatu menjadi ekonomi global. Namun di beberapa negara Eropa merek nasional tetap diperlukan, sehingga produsen dapat menggabungkan nama perusahaannya dengan merek dagangnya dan untuk mencapai kesamaan visual semaksimal mungkin dipergunakan bentuk kemasan, rancangan label dan warna yang sama, termasuk lambang perusahaan, seperti yang dilakukan oleh S.C. Johnson Company yang memasarkan produk perawatan rumah.

Pendekatan merek keluarga adalah cara lain untuk mengurangi diversion merek. Misalnya Sears hanya menggunakan label Sears untuk Spanyol, dan Exxon hanya menggunakan label Esso untuk Jerman. Pendekatan semacam itu menimbulkan skala ekonomis dalam promosi.

Keseragaman merek bukanlah tujuan terakhir. Tujuan terakhirnya adalah promosi penjualan. Untuk pemasaran internasional dipilih nama merek yang dapat melancong kemana-mana. Untuk itu perusahaan mencari perkataan pendek yang tidak mempunyai afiliasi dengan bahasa manapun (seperti Kodak). Namun masalahnya sering menimbulkan konotasi jelek dalam satu atau beberapa bahasa. Oleh karena itu pendekatan merek nasional lebih layak. Volkswagen misalnya, memberikan merek Golf untuk mobilnya. Di Eropa Golf memiliki konotasi prestise. Di Inggris dan Amerika dipergunakan merek Rabbit yang dapat diasosiasikan dengan kecerlangan dan kelincahan. Di Meksiko dan Amerika Tengah mereknya adalah Caribe yang menggugah nasionalisme. Sedangkan di Brazil, dimana sepak bola merupakan kegemaran masyarakat, dipergunakan merek Gol.

Kebijakan Garansi dan Pelayanan

Keputusan membeli produk tertentu, seperti barang awet dan mesin industri, akan dipengaruhi oleh kebijakan garansi dan pelayanan yang ditawarkan. Perusahaan akan lebih menyesuaikan diri dengan pasarnya bila ia melihat kebijakan itu sebagai bagian tak terpisahkan dari

produknya.

GARANSI

Garansi adalah janji penjual bahwa sesuatu produk akan berfungsi seperti yang diharapkan. Dalam pemasaran internasional masalah garansi sangat sederhana: (1) Apakah perusahaan memberikan garansi internasional yang sama dengan garansi dalam negerinya? (2) Apakah perusahaan memberikan garansi yang sama untuk semua negara untuk disesuaikan untuk setiap negara? (3) Apakah perusahaan menggunakan garansi sebagai alat bersaing? Atau dapat dijadikan satu pertanyaan: Apakah kebijakan garansi yang terbaik untuk perusahaan multinasional?

Dari segi produsen, garansi memiliki aspek perlindungan maupun aspek promosi. Garansi melindungi produsen dari gugatan yang berlebihan dengan membatasi tanggungjawabnya. Dan jika garansi memberikan kepastian pembeli, maka ia merupakan salah satu faktor yang membujuk pembeli. Aspek promosi dari garansi cenderung berubah dalam pemasaran internasional.

Standarisasi

Standarisasi garansi tidak menimbulkan skala ekonomis dalam produksi dan promosi, seperti yang timbul dari standarisasi produk, kemasan atau merek. Oleh karena itu tidak ada upaya serius perusahaan ke arah itu. Namun demikian ada beberapa tekanan luar yang mendorong standarisasi garansi :

1. Jika pasar yang dilayani benar-benar pasar internasional, apalagi jika para pelanggannya adalah perusahaan internasional, yang tidak akan menerima produk dengan garansi yang berbeda-beda.
2. Jika produk itu berpindah-pindah dari satu pasar ke pasar lainnya, seperti barang turis. Biasanya garansi diseragamkan untuk pasar regional besar seperti Amerika dan Eropa Barat.
3. Jika sifat produk itu sendiri menghendaki garansinya distandarisasikan. Untuk produk dimana keselamatan merupakan faktor kritis dan hidup manusia bisa terancam, seperti obat, pesawat terbang dan elevator, maka garansinya perlu diseragamkan.

4. Jika perusahaan hanya memiliki satu sumber produksi untuk pasar seluruh dunia, maka garansi perlu distandarisasikan karena mutunya pun distandarisasikan.

Walaupun tidak banyak keuntungan yang diperoleh perusahaan dari standarisasi garansi dibandingkan dengan standarisasi atribut produk lainnya, cukup banyak perusahaan yang menyeragamkan garansi produknya, seperti Allis Chalmers, Bell & Howell, Brunswick (peralatan bowling), Caterpillar, A.B. Dick, Parker Pen dan Sunbeam.

Lokalisasi

Ada beberapa keuntungan yang mendorong perusahaan menyesuaikan garansinya dengan kondisi masing-masing pasar nasional, yaitu :

1. Perusahaan tidak melihat keuntungan ekonomis yang cukup besar dengan standarisasi garansi.
2. Karena memiliki banyak sumber produksi, masing-masing pabrik dengan standar pengendalian mutu tersendiri.
3. Perbedaan kondisi penggunaan barang di berbagai pasar luar negeri membuat garansi universal menjadi terlalu mahal. Penggunaan mobil di jalan primitif Afrika menimbulkan keausan lebih besar daripada penggunaan di jalan ekspres.
4. Garansi dapat merupakan alat promosi yang kompetitif. Karena situasi kompetitif perusahaan berbeda dari negara satu ke negara lainnya, maka garansi perlu disesuaikan dengan kondisi setempat.
5. Jika perusahaan tidak memiliki jaringan pelayanan internasional yang seragam mutunya, maka garansi yang seragam tidak akan ditunjang oleh kemampuan pelayanan yang seragam.

Karena perbedaan peraturan pemerintah, kondisi kegunaan dan situasi persaingan General Motors memberikan garansi yang bervariasi mulai dari 3 bulan atau 4.000 mil sampai dengan 24 bulan dan tanpa batas mil. Disamping itu, GM memberikan garansi yang lebih tinggi untuk mobil yang diproduksi dalam negeri dibandingkan dengan mobil impor, karena mobil lokal dirancang untuk kondisi lokal.

Garansi sebagai Alat Bersaing

Walaupun garansi dapat menjadi alat bersaing, penggunaannya tergantung pada keadaan perusahaan dalam berbagai pasarnya.

Pertama, jenis senjata bersaing yang dipergunakan perusahaan tergantung pada kekuatannya sendiri serta kekuatan dan kebiasaan para pesaingnya. Jika pesaing luar negeri bersaing dalam hal garansi, perusahaan harus menawarkan garansi yang setidak-tidaknya sebaik yang ditawarkan oleh pesaing, kecuali perusahaan memiliki kelebihan di bidang lain untuk mengimbangnya.

Kedua, posisi perusahaan dalam pasar tertentu dapat menentukan apakah ia harus bersaing dalam hal garansi. Seringkali perusahaan yang paling lemah menawarkan garansi yang paling spektakuler. Chrysler Corporation berhasil meningkatkan penjualan mobilnya di Amerika Serikat setelah menawarkan garansi 5 tahun atau 50.000 mil. Setelah Chrysler menjadi pemegang saham mayoritas dari Simca Company di Perancis, ia menjadi produsen mobil Eropa yang pertama memberikan garansi selama 2 tahun atau 60.000 km untuk beberapa bagian penting dari mobil Simca.

Setelah mobil Simca dipasarkan di Amerika Serikat, Chrysler memberikan garansi 5 tahun atau 50.000 mil, sedangkan untuk pasar Eropa tetap 2 tahun atau 60.000 km.

Ketiga, keterampilan teknologis perusahaan menemukan apakah garansi itu dapat dipergunakan secara kompetitif. Suatu garansi akan lebih kuat jika pengendalian mutu perusahaan membuat produknya lebih dapat diandalkan daripada produk pesaing, jika terjadi peningkatan dalam mutu dan keandalan, garansi dapat ditingkatkan tanpa tambahan biaya pelayanan.

Keempat, penggunaan garansi secara kompetitif tergantung pada fasilitas pelayanan yang mendukungnya. Tidak akan diperoleh keuntungan yang langgeng dari garansi yang tidak didukung oleh keandalan produk dan pelayanan. Dan penggunaan garansi secara kompetitif juga tergantung pada seluruh kekuatan bersaing perusahaan. Hal ini karena sebagai senjata bersaing garansi paling mudah ditiru.

PELAYANAN

Yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah pelayanan purna-jual. Kebijakan garansi dan pelayanan saling berkaitan dalam azasnya tetapi berbeda dalam praktek. Merancang garansi merupakan kegiatan yuridis walaupun dengan mempertimbangkan implikasi pemasarannya. Menciptakan kemampuan pelayanan internasional dapat menyangkut investasi dalam fasilitas, pengisian jabatan dan pelatihan, dan mendirikan jaringan distribusi yang mampu melayani semua pasar.

Dalam pelayanan, masalahnya tidak terletak pada standarisasi, melainkan bagaimana memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada semua pelanggan di seluruh dunia. Karena pelanggan yang membeli dari perusahaan asing cenderung menguatirkan pelayanannya jika dibandingkan dengan bila ia membeli dari perusahaan nasional.

Masalah penting dalam pemasaran internasional adalah bagaimana memberikan pelayanan yang cukup kepada pelanggan. Dan kebutuhan pelayanan pelanggannya, yang bervariasi dari pasar ke pasar. ITT menerapkan kebijakan garansi produk yang sama diseluruh dunia, tetapi ia membentuk suatu komite untuk mempelajari kebutuhan pelayanan masing-masing pasar. Pabrik perkakas mesin Jepang menyadari bahwa para pelanggan Amerika menggunakan mesinnya lebih intensif dan tidak menghendaki mesin berhenti terlalu lama untuk perawatan. Untuk itu pabrik Jepang menyesuaikan produk dan program pelayanannya untuk penjualan ke pasar Amerika.

Dilain pihak, kemampuan memberikan pelayanan tergantung pada keterlibatan internasional perusahaan. jika perusahaan tidak mempunyai afiliasi di suatu pasar, maka ia harus mengandalkan pada distributor di pasar itu. Seringkali perusahaan harus melakukan upaya untuk melengkapi program pelayanan distributor.

Mengatasi Masalah Pelayanan

Ada beberapa cara untuk mengatasi masalah pelayanan internasional. Cara pertama adalah membangun jaringan distributor yang memiliki kemampuan pelayanan yang cukup. Namun, dengan cara itupun produk perlu dirancang supaya mudah penggunaan dan pelayanannya.

Untuk beberapa pasar mungkin lebih sesuai produk yang sederhana, kokoh, walaupun agak primitif. Banyak perusahaan yang melengkapi upaya distributornya dengan menyelenggarakan program pelatihan pelayanan, yang dapat dilakukan dengan 3 cara:

1. Petugas pelayanan distributor diundang ke pabrik produsen untuk pelatihan.
2. Produsen mengirimkan tim pelatih atau unit mobil pelatihan ke seluruh jaringan distributor, seperti yang dilakukan oleh Amstrong Company.
3. Pelatihan dilakukan di pusat pelatihan tetap seperti pusat pelatihan Ceterpillar di Sao Paulo, Melbourne, Jenewa dan di kantor induknya di Gleoria Illinois.

Salah satu kesulitan pelayanan dalam pemasaran internasional adalah masalah suku cadang, yang menyangkut persediaan suku cadang yang besar di setiap pasar, atau kelambatan pengiriman suku cadang yang bisa menimbulkan kegelisahan pelanggan. Untuk mengatasi masalah yang sulit ini, General Electric menerapkan suatu pendekatan baru. Setiap mengirimkan mesin kepada distributornya, GE juga mengirim seperangkat suku cadang yang berdasarkan analisis statistik terhadap laju kerusakan komponen diberbagai negara, diharapkan cukup sampai masa garansinya habis. Suku cadang itu sudah dibayar dimuka sehingga menyederhanakan prosedur pembukuan. Biaya pengapalan dan bea bisa dihemat, dan yang paling penting, tidak terjadi kelambatan pengiriman.

Ada beberapa faktor khusus mengenai pelayanan barang industri. pelanggan industri menghendaki produksinya tidak terganggu. Oleh karena itu ia perlu dipuaskan dengan perawatan preventif, mungkin dengan menjual kontrak pelayanan, seperti yang dilakukan oleh Otis Elevator, yang melakukan kunjungan kepada pelanggan setiap tiga bulan, dan di pasar yang terkonsentrasi. Otis melakukan kunjungan setiap minggu, untuk melihat adanya tanda keausan mesin. Borg-Warner mendirikan 20 pusat pelayanan di seluruh dunia untuk melayani produk transmisinya secara cepat. Cara lain memberikan pelayanan cepat adalah mengirimkan komponen atau petugas reparasi melalui udara. General Electric memberikan

franchise kepada bengkel pelayanan yang independen di luar negeri untuk melakukan reparasi. Sedangkan American Machine and Foundry (AMF) mengirimkan spesialisnya dari Amerika atau anak perusahaan di luar negeri untuk melakukan pelayanan di pabrik pelanggan.

Pelaksanaan program pelayanan multinasional menyangkut banyak dimensi dan pertukaran. Tujuannya adalah kepuasan konsumen maksimum dengan biaya serendah mungkin. Beberapa elemen yang menunjang meliputi (1) rancangan produk, (2) program pelatihan pelayanan, (3) persediaan suku cadang, (4) pengendalian mutu, dan (5) tingkat keterlibatan internasional perusahaan (yaitu ekspor, pemberian lisensi atau operasi luar negeri). Merupakan bagian tugas manajer internasional untuk menciptakan keseimbangan yang tepat antara semua elemen itu dalam mempersiapkan bauran pemasarannya.

Pelayanan sebagai Alat Promosi yang Kompetitif

Umumnya pembeli luar negeri ragu-ragu membeli produk teknis, betapun baiknya, jika mereka tidak pasti mengenai dukungan pelayanannya. Telaah atas pemasaran Amerika di Eropa menunjukkan bahwa posisi pasar yang kuat banyak ditentukan oleh pengendalian mutu dan pelayanan yang diberikan. Anak perusahaan Singer Company di Perancis ingin melengkapi lini produknya dengan beberapa barang konsumsi, dan pertama kali menjajagi reaksi konsumen. Sebagian besar responder bersedia membeli barang tambahan itu, dengan alasan : "pelayanan yang baik". Toyota, Nissan dan Honda bekerjasama dengan Libia untuk mendirikan bengkel pelayanan di 44 kota. Keuntungan pertama adalah pendapatan dari bisnis pelayanan itu sendiri. Keuntungan kedua adalah meningkatnya penjualan mobil Jepang. Orang cenderung memilih mobil yang bisa diperbaiki setempat. Dengan melakukan pelayanan itu perusahaan dapat lebih mengetahui kebutuhan pelanggan, dapat memperoleh gagasan produk baru, dan dapat menemukan peluang untuk penjualan masa mendatang. Sebuah perusahaan kimia Amerika, dengan memberikan pelayanan kepada pelanggan Eropa, menemukan kegunaan dan penerapan baru produknya yang dapat dipasarkan di Amerika Serikat.

Bab 6

Kebijakan Produk Global

13

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan kepada suatu pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan. Segala sesuatu yang termasuk ke dalamnya adalah barang berwujud, jasa, events, tempat, organisasi, ide atau pun kombinasi antara hal-hal yang baru saja disebutkan.

Lini Produk dan Perencanaan Produk

Dalam bab ini kita akan membahas dua aspek dari kebijakan produk global. Pertama adalah pemilihan dan manajemen lini produk global, segala peluang dan permasalahan dalam pasar luar negeri yang melatarbelakangi pembentukan lini produk internasional yang tidak sama dengan lini produk dalam negerinya. Aspek kedua adalah tantangan manajemen untuk melaksanakan tugas perencanaan dan pengembangan produk untuk pemasaran multinasional.

Lini Produk Global

Kita dapat melakukan seleksi produk yang merupakan salah satu aspek kebijakan produk. Langkah berikutnya adalah menentukan lini produk global. Lini produk yang terbaik adalah lini produk yang sebaik-baiknya memenuhi tujuan perusahaan dalam pasar internasional. Elemen pertama yang perlu dipertimbangkan adalah pengalaman, pengetahuan dan keunggulan bersaing perusahaan dengan lini produk dalam negerinya, yang merupakan kekuatan yang melandasi operasi internasionalnya. Sedangkan elemen lainnya adalah kebutuhan serta peluang di pasar luar

negeri. Lini produk internasional yang terbaik merupakan kompromi antara kekuatan dalam negeri perusahaan dengan berbagai peluang pasar di luar negeri.

LINI PRODUK NASIONAL VS LINI PRODUK GLOBAL

Lini produk global cenderung berbeda dengan lini produk nasional. Sejarah dan alasan pembentukannya umumnya berbeda. Lini domestik dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti tradisi, inersia, analisis biaya-manfaat yang kurang cermat, dan kepentingan pribadi, serta beberapa faktor lain yang lebih mudah dipertahankan, seperti kesamaan bahan baku, kelebihan kapasitas dalam produksi dan pemasaran, pemerolehan (*acquisition*) atau penggabungan usaha (*merger*), situasi persaingan, dan kebutuhan pasar dan saluran distribusi. Di samping semua kepentingan manajemen itu, ada pula beberapa parameter eksternal yang sama pentingnya.

Karena keterbatasan keuangan dan pasar, lini produk internasional lebih terbatas daripada lini produk domestik. Namun dengan begitu lebih selektif, lebih ideal karena umumnya hanya terdiri dari sejumlah produk nasional yang kuat daya saingnya. Dan dengan lini produk yang terbatas itu, pengujian pasar akan lebih efektif, karena pemusatan biaya penetrasi pada beberapa produk saja. Jadi lini produk internasional merupakan himpunan dari berbagai lini produk nasional.

LINI PRODUK NASIONAL

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi lini produk perusahaan dalam suatu pasar luar negeri.

Pertama adalah situasi persaingan. Persaingan yang tajam disuatu pasar membuat biaya penetrasi pasar terlalu mahal bagi pendatang baru. Misalnya perusahaan internasional Amerika CPC tidak menjual margarine di Eropa, walaupun margarine merupakan produk utamanya di Amerika Serikat. Hal ini karena pasar Eropa telah dikuasai Unilever. Sebaliknya, di Amerika Serikat Unilever membeli perusahaan National Starch yang tidak bergerak di bidang barang konsumen, dimana Colgate dan Procter and Gamble memimpin. Di Meksiko, perusahaan pemerintah Pemex

memonopoli penjualan bensin, sehingga perusahaan minyak asing hanya berpeluang menjual minyak pelumas. Setelah membeli perusahaan obat opthalmic di Perancis, Merck, produsen obat Amerika, mengembangkan lini produk itu di Eropa, bukan di Amerika Serikat yang sudah tajam persaingannya.

Faktor *kedua* adalah situasi pasar — yaitu selera, keinginan dan kebiasaan konsumen. Dalam bidang barang konsumen, selera, keinginan atau kebiasaan setempat mungkin tidak reseptif terhadap model, jaya atau rasa tertentu, dan biaya untuk mengubah resistensi itu terlalu mahal dibandingkan dengan peluang suksesnya. Philip Morris mengiklankan rokok merek Amerikanya di Amerika Serikat secara besar-besaran. Karena perembesan media ke Kanada, ia mengharapkan penjualannya ke Kanada berhasil baik. Ternyata konsumen Kanada lebih menyukai merek Inggris yang lebih menonjolkan tembakau Virginia. Sebaliknya, Anheuser Busch berhasil memperkenalkan bir Budweiser ke Kanada dengan adanya kebocoran media itu, karena birnya memenuhi selera orang Kanada. Bagian pasar yang diharapkan hanya 2% tetapi pada tahun pertama memperoleh 7%.

Peraturan pemerintah, baik ke dalam maupun ke luar negeri, mempengaruhi lini produk. Misalnya larangan ekspor Amerika Serikat ke negara komunis, terutama selama Perang Korea. Banyak perusahaan Amerika menjual ke luar negeri barang yang tidak bisa dijualnya di dalam negeri. Libby hanya bisa menjual ke luar negeri buah-buahan kalengan yang dimaniskan dengan cyclamate setelah Cyclamate dilarang penggunaannya di Amerika Serikat.

Pemerintah negara tuan rumah kadang-kadang melarang masuknya produk tertentu dan kadang-kadang pula menghendaki perusahaan multinasional memasuki bidang produk baru. Anheuser Busch sedang mengembangkan bir non alkohol untuk pasar negara Islam. International Protein Corporation memulai operasi pembangunan kapal di Panama sebagai persyaratan untuk ikut serta dalam operasi ikan dan udangnya di negara itu. Karena di India perusahaan multinasional tidak boleh memasuki industri teknologi rendah, maka Hindustan Lever (anak perusahaan Unilever) mengalihkan titik beratnya dari barang toilet ke makanan ternak dan bahan kimia. Peraturan pemerintah banyak menyangkut bisnis farmasi untuk

mencegah akibat sampingan dan penyalahgunaan di negara setempat.

Tingkat pembangunan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi jenis produk yang harus dijual ke negara itu. Hal ini berlaku untuk barang konsumen, seperti yang diterapkan oleh CPC International atau General Foods, maupun untuk barang industri seperti yang diterapkan oleh Dow Chemical atau General Electric. Pada mulanya GE menjual barang yang diperlukan untuk membangun prasarana di suatu negara, seperti generator dan peralatan transmisi listrik dan lokomotif. Setelah industri ringan di negara itu muncul GE menjual motor kecil dan barang industri teknologi rendah lainnya. Setelah elektrifikasi meluas, perlengkapan rumah tangga GE menemui pasarnya. Dan setelah industri mutakhir di negara itu berkembang, GE menjual plastik rekayasa dan produk teknologi tinggi lainnya.

Selanjutnya, lini produk perusahaan dalam pasar luar negeri tergantung juga pada cara *pertumbuhan perusahaan* itu. Jika perusahaan menekankan pada pertumbuhan intern dan pengembangan produk, maka lini produk internasionalnya umumnya cenderung lebih terbatas dan lebih homogen dibandingkan dengan bila perusahaan itu memilih cara pemerolehan. Dengan cara pemerolehan, sebagian dari produk perusahaan yang dibeli pasti tetap dipertahankan, dan jenis perusahaan yang bisa dibeli berbeda-beda antara negara satu dengan negara lainnya.

Akhirnya, *lamanya perusahaan beroperasi disuatu pasar* akan mempengaruhi lini produknya di pasar itu. Biasanya perusahaan memasuki suatu pasar dengan lini terbatas yang terdiri dari produk "bintang lapangan" saja. Setelah bisnisnya mapan dan perusahaan memperoleh pengalaman, perusahaan itu mendapatkan peluang dan keterampilan yang diperlukan untuk memperluas lini produknya. Untuk mengurangi ketidakpastian operasi luar negeri, pendekatan inkremental kepada pertumbuhan lini produk merupakan cara yang efektif. Silentnight, perusahaan tempat tidur Inggris, membangun sebuah pabrik kasur di Kenya. Beberapa lama kemudian, produksinya diperluas sampai mencakup tempat tidur, perabot jok, perabot hotel dan kemudian perabot kantor.

Dampak dari Cara Memasuki Pasar

Bentuk keterlibatan perusahaan dalam pasar luar negeri juga merupakan penentuan lini produk, jika perusahaan memasuki pasar melalui ekspor saja, secara teoritis ia memiliki kebebasan penuh menentukan jumlah produk yang akan dijualnya ke masing-masing pasar. Tetapi setelah perusahaan itu melakukan operasi produksi di luar negeri, maka ia akan merasakan tekanan untuk memperluas lini produknya untuk mencapai skala ekonomis. Perantara ekspor dapat mengurangi tekanan itu dengan membebaskan biaya ke semua produk yang ditanganinya. Kebijakan "membeli produk nasional", tarif (bea masuk) dan biaya pengangkutan merupakan kendala, lain bagi lini ekspor.

Pendekatan lisensi mengurangi keleluasaan dalam seleksi produk. Perusahaan pembeli lisensi yang memadai belum tentu ada; atau walaupun ada tingkat teknologinya terlalu rendah, atau sudah membeli lisensi dari pesaing, atau lini produknya menyaingi lini produk yang dilisensikan. Misalnya Pepsi Cola berhasil menguasai pasar Perancis setelah menjual lisensi kepada Perrier. Tetapi Pepsi Cola tidak bisa menjual lini non colanya karena bersaing dengan lini non cola Perrier. Kadang-kadang kendala semacam itu dapat diatasi dengan menjual lisensi kepada beberapa perusahaan. Namun hal ini tergantung pada berbagai faktor, seperti tersedianya perusahaan pembeli lisensi, dan apakah lisensi itu dapat dibagi. Di samping itu, pembeli lisensi kadang-kadang menghendaki perjanjian yang bersifat eksklusif. Namun pendekatan lisensi meniadakan kendala yang membatasi lini produk dengan cara memasuki pasar melalui ekspor — preferensi pada produk nasional, tembak tarif dan biaya transportasi.

Pendekatan *usaha patungan* (joint venture) dapat juga membatasi lini produk luar negeri, dengan dampak yang sama dengan penjualan lisensi. Apabila mitra usaha nasional memiliki produk komplementer dalam lininya, maka hal ini dapat membatasi perluasan lini produk perusahaan internasional. Manfaat yang diharapkan dari mitra usaha nasional bukanlah dalam bentuk produk, melainkan dalam bentuk fasilitas produksi dan distribusi serta pengetahuan lokal. Perusahaan dalam industri farmasi merupakan pengecualian. Karena lamanya serta besarnya biaya pengembangan obat baru, sebagian besar perusahaan farmasi tidak dapat

memiliki lini produk yang luas hanya dengan mengandalkan pengembangan intern saja. Oleh karena itu kebanyakan perusahaan farmasi mengandalkan pembelian lisensi dan usaha patungan agar mampu melayani pasar dunia.

Operasi produksi luar negeri milik sendiri agaknya memaksimumkan fleksibilitas lini produk. Karena tidak ada mitra usaha nasional yang dapat membatasi lini produk, maka perusahaan internasional dapat membuat semua produknya di pabriknya sendiri di luar negeri. Akan tetapi sudah tentu perusahaan itu hanya membuat produk yang menguntungkan saja. Produk yang biaya produksinya di suatu negara ternyata terlalu besar dapat didatangkan dari anak perusahaan di negara lain. Dan penyesuaian produk dengan pasar lokal sering merupakan keharusan. Anak perusahaan Eaton di luar Amerika membuat komponen yang banyak berbeda dengan yang dibuat di Cleveland dan Detroit.

Sebegitu jauh, dalam pembahasan kita mengenai dampak cara memasuki pasar terhadap keputusan lini produk, seolah-olah perusahaan hanya menggunakan satu cara untuk memasuki pasar. Padahal banyak sekali perusahaan yang mengkombinasikan dua atau lebih pendekatan untuk memperkaya alternatif lini produk di berbagai pasar. Dalam hal demikian, kendala dalam satu pendekatan dapat diatasi dengan pendekatan lainnya. Westinghouse Company memiliki pendekatan lisensi untuk beberapa produknya di pasar Eropa. Ia mencoba mengatasi keterbatasan lini produknya dengan dua cara. Pertama, dengan menjual lisensi pelengkap ke negara lain masih dalam Pasar Bersama Eropa, sehingga lini produk untuk seluruh kawasan menjadi lebih lengkap. Kedua, dengan mengintegrasikan pemasok perusahaan pernegang lisensinya dengan komponen dari Amerika Serikat. Dengan demikian, strategi lini produk lebih merupakan masalah strategi menyeluruh di pasar luar negeri.

MANAJEMEN LINI PRODUK GLOBAL

Walaupun pada mulanya lini produk internasional yang dipilih perusahaan sudah optimal, faktor internal dan eksternal yang mempengaruhinya bisa berubah, sehingga lini produk itu perlu disesuaikan seperti yang dilakukan oleh Eaton. Bagian dari tugas manajemen adalah

mengusahakan agar lini produk internasional selalu optimal dalam kondisi yang selalu berubah.

Dorongan untuk mengadakan perubahan itu bisa berasal dari dalam perusahaan sendiri. Jika potensi pertumbuhan industri di luar negeri nampak lebih dinamis daripada potensi dalam negeri, perusahaan mungkin memperluas komitmen luar negerinya, memasukkan lebih banyak produk ke dalam lebih banyak pasar. Dan setelah tingkat keterlibatan perusahaan berubah, bila semula hanya mengekspor kemudian menggunakan pendekatan kombinasi, maka bauran produknya perlu disesuaikan. Lini produk dalam negeri dapat berubah karena banyak faktor, termasuk pemerolehan, penggabungan usaha atau pengembangan produk baru. Dengan perubahan lini produk domestik itu perusahaan cenderung memperluas lini produk internasionalnya, karena produk yang baru sering menarik di pasar luar negeri.

Faktor eksternal yang mendorong perubahan lini produk lebih banyak LO. Beberapa parameter yang harus dipertimbangkan ketika perusahaan menentukan lini produknya yang pertama, seperti pendapatan, selera dan kebiasaan konsumsi; tingkat teknologi dan struktur industri diberbagai pasar; peraturan pemerintah dan pajak, termasuk tarif bea masuk; dan persaingan, semuanya bersifat dinamis. Perubahannya harus diamati dan dampak perubahan itu harus diperkirakan. Adaptasi lini produk internasional merupakan sarana utama manajer pemasaran untuk mempertahankan bagian pasarnya di luar negeri.

Menambah dan Mengurangi Jumlah Lini Produk

Kunci manajemen lini produk adalah mengetahui kapan menambah dan kapan mengurangi jumlah dalam lini produk. Masalah yang timbul adalah: Apakah penambahan atau pengurangan itu dilakukan pada tingkat global atau bahkan internasional, atau sebaiknya pada tingkat nasional saja?

Menghapuskan Produk

Sesuatu produk harus dihapus dari lininya setelah tidak menguntungkan lagi — atau walaupun masih menguntungkan sumber

dayanya bisa lebih produktif bila dipergunakan untuk produk lain. Beberapa parameter yang harus dipertimbangkan meliputi biaya memelihara produk, arti pentingnya bagi konsumen dan pengecer, biaya dan manfaat peremajaan produk, serta biaya dan manfaat alternatif lainnya. Nilai dari semua parameter itu cenderung bervariasi dari pasar ke pasar.

Jika produk berasal dari satu sumber produksi, harus dinilai biaya dan manfaatnya di pasar dalam negeri maupun di pasar global sebelum diputuskan untuk menghapuskannya. Walaupun untuk pasar dalam negeri tidak menguntungkan lagi, produk itu mungkin masih pada tahap pertumbuhan dalam daur hidupnya di pasar luar negeri dengan tingkat pendapatan dan ⁷⁴biaya jasa yang berbeda. Produk itu mungkin perlu dihapuskan untuk pasar dalam negeri, tetapi untuk pasar pertumbuhan di luar negeri pemasarannya perlu ditingkatkan. Pertama kali mungkin produksi tetap dilakukan di dalam negeri untuk dipasarkan di luar negeri, namun akhirnya alternatif produksi di luar negeri perlu dipertimbangkan.

Jika produk itu memiliki beberapa sumber produksi dan beberapa pasar, perusahaan harus menilai segala kombinasi yang mungkin antara sumber produksi dan pasar. Keadaan semacam itu dapat mendorong diversitas lini produk untuk melayani pasar yang berbeda-beda. Perusahaan harus menerima diversitas produk, karena tujuannya adalah lini produk yang paling menguntungkan, bukan lini produk yang paling beragam.

Menambahkan Produk

Bila ada produk baru hasil pengembangan produk, penggabungan usaha, pemerolehan atau lainnya, penambahannya pada lini produk harus berdasarkan pedoman umum: Tambahkan produk itu jika menimbulkan penggunaan yang paling menguntungkan sumber daya perusahaan. Dalam perusahaan internasional, analisis biaya manfaat harus dilakukan pada tingkat pasar nasional maupun tingkat kelompok regional. Masalahnya menjadi kompleks tidak hanya karena banyaknya pasar, tetapi juga karena variasi dalam situasi perusahaan dan lingkungan luarnya.

Procter and Gamble (P & G) telah menambahkan banyak produk pada lini sabun dan diterjennya di pasar Amerika Serikat. P & G juga

menambahkan beberapa produk pada lini sabun dan deterjennya di pasar Eropa, termasuk Pampers, Crest dan Downy. Namun posisinya jauh ketinggalan, bahkan membiarkan Colgate merebut pasar pasta gigi fluoride Inggris dan produsen lainnya menguasai pasar pelunak kain Eropa. Dari segi biaya, perusahaan itu mempunyai beberapa sumber produksi. Biaya produksi dan berbagai biaya lain, seperti bea masuk, pajak, biaya pemasaran, margin pedagang besar dan pengecer, berbeda dari satu negara ke negara lainnya. Dari segi manfaat, penambahan produk baru itu menimbulkan manfaat yang tidak sama diberbagai negara. Di masing-masing negara, penjualan produk itu akan tergantung pada selera dan tingkat pendapatan setempat, sifat persaingan dan banyak faktor lainnya. Karena penelitian pasar luar negeri P & G tidak secermat penelitian pasar dalam negerinya, ia tidak bisa menilai dengan tepat manfaat penambahan produk itu.

Keputusan menambah dan mengurangi lini produk internasional berbeda dengan keputusan semacam itu untuk pasar dalam negeri karena dua alasan : (1) perusahaan multinasional ingin mengoptimalkan laba globalnya, tidak hanya di dalam pasar nasional tertentu, dan (2) keputusan internasional harus mempertimbangkan lebih banyak variabel, baik dalam hal permintaan dan penawaran pasar maupun dalam hal biaya dan manfaat. Pemerintah sebuah negara kurang berkembang, Paratina, menghubungi sebuah perusahaan makanan internasional yang beroperasi di wilayah negara itu, untuk memasarkan produk makanan murah dengan kandungan protein tinggi. Disamping studi kemampuanlabaan di pasar Paratina, beberapa masalah lain perlu dipertimbangkan. Apakah produk itu berpeluang di pasar lain yang berpendapatan rendah? Dapatkah Paratina merupakan pasar percobaan untuk produk itu? Apakah manfaat usaha itu bagi pemerintah dan hubungan masyarakat — di Paratina dan di negara lain? Apakah tanggungjawab sosial perusahaan makanan asing di negara berkembang, dan bagaimana kaitannya dengan produk yang diusulkan tadi? Keputusannya tielak mungkin hanya menyangkut pasar Paratina saja. Permintaan semacam itu harus sesuai dengan lini produk internasional optimum yang dikehendaki perusahaan.

Perencanaan dan Pengembangan Produk Global

Perencanaan dan pengembangan produk global dilakukan setelah perusahaan memiliki suatu lini produk. Jadi kegiatan itu terutama menyangkut produk mass depan perusahaan.

Dalarn hal ini akan kits bahas tiga kegiatan utama: (1) mencari gagasan produk baru; (2) evaluasi gagasan itu dan seleksi calon pengembangan produk; dan (3) pengembangan sesungguhnya produk baru. Ketiga kegiatan itu juga dilakukan oleh perusahaan yang hanya beroperasi di dalam negeri. Alasan melakukan pengembangan produk juga sama. Pertama adalah perubahan selera dan kebiasaan konsumen yang secepat perubahan teknologi. Kedua makin tajamnya persaingan dengan itu memperpendek daur hidup produk perusahaan, sehingga untuk mempertahankan pertumbuhannya, perusahaan perlu memperkenalkan produk baru. Dengan pengembangan produk yang berhasil, perusahaan memperoleh citra sebagai perusahaan yang progresif, inovatif, dan dalam pemasaran internasional, citra itu merupakan kekayaan yang bersifat promosional. Misalnya, perusahaan Amerika yang diasosiasikan dengan program ruang angkasan lebih mudah menjual dengan citranya itu.

STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK

Proses perencanaan dan pengembangan produk harus dilandasi dengan pernyataan strategi perusahaan yang jelas mengenai kegiatan itu. Pernyataan itu harus dirumuskan pada tingkat tertinggi dalam perusahaan, karena pernyataan itu menentukan jenis bisnis perusahaan dimasa mendatang.

Pengembangan produk menyangkut banyak masalah teknis dan praktis, tetapi keberhasilan dalam pengembangan produk juga memerlukan pembentukan suatu kerangka yang wajar, yang mengaitkan tujuan sumber daya dan peluang perusahaan dengan proses perencanaan produksinya. Bagi perusahaan, gagasan produk baru secara intrinsik tidak mempunyai kebaikan (atau keburukan). Suatu produk baru dikatakan baik bagi perusahaan sepanjang ia membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pernyataan strategi pengembangan produk memberikan pedoman untuk mencapai keberhasilan. Pernyataan itu harus memiliki dimensi internasional jika

kegiatan pengembangan produk harus memberikan sumbangan maksimum kepada pemasaran global perusahaan.

Menghimpun Gagasan Baru

Langkah pertama dalam perencanaan produk adalah menyusun daftar gagasan produk baru, dan dari daftar itu kemudian dipilih gagasan produk baru yang paling menarik untuk dikembangkan. Beberapa diantara sumber gagasan produk baru adalah (1) karyawan perusahaan, (2) kegiatan penelitian dan pengembangan perusahaan, (3) pelanggan, (4) distributor, (5) perwakilan penjualan, (6) para penemu, dan (7) pesaing. Dimensi tambahan dalam situasi yang dihadapi perusahaan internasional adalah penggunaan sumber gagasan itu untuk semua pasar luar negerinya. Dengan perkataan lain, perusahaan dapat melakukan pemasaran internasional dengan kegiatan perencanaan produk domestik saja.

Organisasi dan publikasi yang melaporkan secara internasional seraua penemuan baru — termasuk paten — merupakan sumber gagasan baru yang penting bagi perusahaan internasional. Dengan sumber itu perusahaan tidak perlu lagi melakukan penelitian di bidang yang lama. Sebuah perusahaan kimia Amerika membuka perwakilan di Swiss dengan tugas mencatat gagasan produk baru dalam perdagangan, perusahaan, pemerintah dan publikasi kantor paten di Eropa. Disamping itu, kunjungan di pekan raya, terutama di Eropa, seperti Pameran Kedirgantaraan Paris, banyak menimbulkan gagasan produk baru yang juga penting artinya bagi perusahaan domestik.

Program perencanaan pemerintah dan badan internasional, serta rencana berbagai bangsa di dunia juga merupakan sumber gagasan. Proyek pertanian, pengembangan prasarana, kesehatan, pendidikan, perumahan, dan sebagainya, dapat berarti peluang produk baru bagi perusahaan yang bergerak di bidang permesinan, kimia, makanan, farmasi, penerbitan dan perlengkapan sekolah. Gagasan produk itu tidak akan diperoleh dalam operasi domestik.

Ketika Turki memutuskan membangun industri pembuatan truknya sendiri, anak perusahaan Chrysler di negara itu memproduksi truk yang sederhana sebanyak 4.000 buah per tahun, dan menghemat devisa Turki

antara 5 sampai 10 juta dollar. Tetra Pak, perusahaan mesin pengemas Swedia, melalui hubungannya yang erat dengan badan PBB, FAO dan UNICEF, berhasil memasok 100 proyek di negara berkembang. Sejumlah perusahaan Amerika memperoleh bantuan dana penelitian dari AID untuk mengembangkan makan murah berprotein tinggi bagi negara yang kurang berkembang. Diantaranya adalah Pillsbury, Morsanto dan Swift & Company. Ling-Temco Vought mengusulkan kepada ESCAPE, sebuah kendaraan amfibi berkapasitas 1/2 ton yang disebut "Kid", yang dapat menggantikan fungsi kerbau untuk pertanian dan pengangkutan di Timur jauh.

Beberapa keuntungan dari sumber gagasan produk baru semacam itu adalah, pertama, karena berdasarkan kebutuhan pasar ia tidak begitu spekulatif bila dibandingkan dengan gagasan yang hanya berdasarkan kemungkinan teknologi. Kedua, kebutuhan pasar itu merupakan prioritas tinggi sehingga didukung oleh daya beli yang kuat. Ketiga, mencerminkan orientasi pasar yang sehat dan menimbulkan citra perusahaan yang akrab dengan pasarnya. Misalnya, Coca Cola memperoleh sambutan hangat dari pemerintah Meksiko ketika memperkenalkan "Samson", sejenis minuman berprotein tinggi. Keuntungan keempat, perusahaan dapat menjual di pasar lain suatu produk yang semula dikembangkan untuk negara tertentu. Misalnya, Goodyear berhasil menjual di pasar lain ban mobil yang semula dikembangkan untuk kondisi jalan yang keras di Peru, yaitu ban yang kandungan karet alamnya lebih besar dan benang penguat yang lebih baik. Dan Prater and Gamble dapat memasarkan di Amerika Serikat diterjen enzim yang semula dikembangkan untuk kondisi khusus di Spanyol.

Sumber gagasan produk baru yang penting bagi perusahaan internasional adalah peninjauan kebelakang sejauh teknologi. Perusahaan yang terbiasa beroperasi dalam ekonomi yang terindustrialisasi terkadang lupa bahwa tidak seluruh dunia berada dalam era teknologi yang sama. Dalam perang Vietnam, Amerika Serikat seringkali kewalahan menghadapi teknologi kuno, sehingga Angkatan Laut Amerika Serikat mengembangkan suatu pesawat "baru" yang lambat, murah dan sederhana. Produk yang terbaik bagi suatu pasar adalah produk yang paling sesuai dengan kondisi penggunaannya, tidak perlu yang menggunakan teknologi

yang paling maju. Sebuah perusahaan pengekspor mesin pertanian merancang penggilingan gandum yang digerakkan tangan untuk pasar ekspornya. Inspirasinya diperoleh ketika melihat model berusia seabad yang dipamerkan di Smithsonian Institution. National Cash Register mengembangkan NCT80, cash register yang digerakkan dengan engkol, untuk dipasarkan di Filipina, Asia, Amerika Latin dan Spanyol, dengan harga separuh dari model termasuk di Amerika.

Sumber gagasan yang erat kaitannya adalah visualisasi produk menurut sistem konsumsi pembeli. Kemudian kecenderungan budaya dalam menafsirkan sistem konsumsi itu harus ditiadakan, karena dapat menimbulkan salah tafsir tentang peran relatif produk itu. Diseluruh dunia orang melakukan berbagai kegiatan yang sama : makan, tidur, bermain, bekerja di pertanian atau lapangan produksi lainnya. Namun cara melakukannya berbeda-beda dan perbedaan itu penting artinya untuk pengembangan produk. Colgate Palmolive Company melihat para wanita di negara berkembang yang mencuci pakaian di sungai sehingga diterjen kurang laku. Perusahaan itu berusaha mengembangkan sebuah mesin cuci yang sangat sederhana. Walaupun tidak berhasil, upaya itu merupakan cara kreatif untuk menghadapi sistem konsumsi pemakai di luar negeri.

Gagasan Produk Perusahaan Internasional

Perusahaan internasional sebaiknya menarik gagasan produk baru dari sumber internasional, kecuali di bidang teknologi yang paling mutakhir, dimana hanya pertimbangan teknologi yang penting, seperti komputer, pesawat jet atau alat penyelidikan antariksa. Namun di bidang itupun orientasi ke dalam negeri bukanlah tindakan yang bijaksana, karena kondisi penggunaan cenderung berbeda di seluruh dunia, di samping berbahaya bila berasumsi bahwa para perencana di satu negara akan menemukan kemungkinan produk yang terbaik.

Nilai sumber gagasan internasional perlu diperhatikan. Misalnya, perusahaan Itali Ferrania yang dibeli 3M berhasil mengembangkan film sinar X yang tidak perlu diproses di dalam kamar gelap. Pleuger, perusahaan Jerman yang dibeli TRW, mengembangkan pompa selam yang dipasarkan ke seluruh dunia. Direktur laboratorium Gillette di Inggris

melakukan telaah mikrofotografi gerakan mencukur, yang kemudian melahirkan salah satu pisau cukur yang paling sukses, yaitu Troc II bermata pisau ganda. NCR menjual electronic cash register yang dikembangkan oleh anak perusahaannya di Jepang. Bendix membeli lisensi disc broke dari Dunlop dan menyempurnakannya dalam anak perusahaannya di Perancis.

Walaupun dewasa ini skala ekonomis dalam pusat penelitian dan pengembangan yang besar-besar menghasilkan banyak karya yang terhormat, para insinyur, ilmuwan dan pemikirnya hidup dalam lingkungan yang sama. Pusat ide yang tersebar di berbagai negara cenderung menghasilkan gagasan produk yang lebih lengkap. National Science Foundation (NSF) melaporkan bahwa perusahaan kecil-kecil (dengan karyawan kurang dari 1.000 orang) menghasilkan inovasi 24 kali lebih banyak daripada perusahaan besar. Separuh dari semua penemuan besar dihasilkan oleh perusahaan kecil. Selanjutnya, para penemu independen memiliki seperempat dari semua paten yang terdaftar di Amerika Serikat. Mengenai produk dimana kondisi pasar lebih penting daripada kondisi teknologi, sumber internasional semakin penting artinya. Bahkan IBM, perusahaan yang memiliki teknologi tinggi, spesifikasi produknya berdasarkan masukan dari sekurang-kurangnya 20 negara di dunia.

Jika masukan internasional diperlukan dalam perencanaan produk baru, bagaimana memperolehnya? Hal ini sangat tergantung pada volume bisnis internasional perusahaan dan sifat keterlibatannya dalam pasar luar negeri. Jika penjualan luar negerinya berkembang, semakin banyak sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk memperoleh gagasan produk baru dari luar negeri.

Pengekspor

Jika produk perusahaan cukup penting bagi distributor, maka distributor itu dapat dianggap sebagai bagian dari jaringan intelegen perusahaan. Untuk membina ker arna semacam itu diperlukan manajemen distribusi yang baik. Namun pengekspor tidak boleh hanya mengandalkan distributor saja, ia dapat memperoleh umpan balik dari pelanggan. Kunjungan manajer ekspor dan spesialis pasar atau spesialis teknis ke luar

negeri amat penting artinya, untuk mengamati lingkungan persaingan dan kondisi penggunaan. Seringnya kunjungan semacam itu ditentukan oleh volume penjualan serta keagresifan perusahaan.

Penjualan Lisensi

Pembeli lisensi adalah pihak yang tidak terikat seperti halnya distributor. Ia wajib membayar royalti tetapi tidak wajib bekerja sama dalam menghimpun gagasan produk baru. Namun perjanjian lisensi dapat mencakup ketentuan tentang cross licensing, dimana pengembangan produk baru yang ada kaitannya dengan produk yang dilisensikan dapat diperoleh pihak lainnya.

Usaha Patungan

Apabila perusahaan internasional memiliki saham yang cukup dominan, maka usaha patungan itu dapat dianggap sebagai bagian tak terpisahkan dari operasi internasionalnya, sehingga ia dapat menguasai gagasan dan pengembangan produk baru dalam usaha patungan itu. Atau jika mitra nasionalnya adalah badan pemerintah atau pihak yang hanya mempunyai kepentingan keuangan saja, tidak mempunyai kepentingan pemasaran.

Anak Perusahaan Milik Sendiri

Satu-satunya keterbatasan penggunaan anak perusahaan luar negeri sebagai bagian dari perencanaan produk terletak pada ukuran anak perusahaan itu dan organisasi internasional perusahaan. Peranan minimum anak perusahaan adalah pembebanan tanggung jawab atas gagasan produk baru kepada satu orang. Pada kutuh ekstrim lainnya, anak perusahaan memiliki organisasi perencanaan produk seperti perusahaan induknya. Namun sinergisme operasi internasional dicapai dengan meniadakan duplikasi semacam itu dan dengan pembagian kerja internasional secara tepat. Jadi walaupun semua anak perusahaan terwakili, tidak semuanya melakukan kegiatan lengkap. Bagi umumnya perusahaan multinasional, operasi domestik adalah sumber utama gagasan produk baru. Kegiatan produk baru internasional harus merupakan bagian dari program perseroan menyeluruh. Yang perlu ditekankan disini adalah sumbangan operasi

internasional kepada kegiatan produk baru. Eaton mengadakan tukar-menukar informasi mengenai produk baru dengan para afiliasi luar negeri, dan banyak gagasan baru mengalir ke Amerika Serikat.

Menyaring Gagasan Produk

Langkah berikutnya adalah mengevaluasi semua gagasan produk yang diperoleh dan memiliki beberapa yang paling cerah masa depannya untuk penelitian dan pengembangan lebih lanjut. Masalah yang relevan adalah dimana dan bagaimana penyaringan itu dilakukan.

Dimana? Penyaringan pertama gagasan produk harus dilakukan ditempat asalnya. Akan tetapi bila di negara itu hanya ada agen atau distributor, penyaringan dapat dilakukan oleh anak perusahaan di negara tetangga atau di markas regional atau internasional. Penyaringan pertama ditingkat nasional itu mempunyai dua keuntungan : (1) memastikan bahwa gagasan itu dikemukakan bukan sekedar untuk memenuhi suatu persyaratan melainkan sudah memenuhi suatu uji coba kelayakan yang pertama, dan (2) agar manajemen anak perusahaan memahami analisis produk pasar.

Tinjauan lebih komprehensif dilakukan ditingkat regional atau tingkat internasional. Tetapi tidak berarti organisasi regional bertanggungjawab atas evaluasi final yang dapat menimbulkan suboptimalisasi, karena pada umumnya kelayakan produk baru harus dievaluasi dalam konteks yang lebih luas. General Foods Europe mempunyai suatu Komite pengembangan produk yang terdiri dari manajer pengembangan produk dari masing-masing anak perusahaan di Eropa, untuk melakukan penyaringan komprehensif tingkat regional, sebelum evaluasi final di tingkat pusat.

Organisasi nasional tidak hanya dapat berperan serta dalam evaluasi pertama. Pengetahuan khusus tentang pasarnya sendiri dapat melengkapi evaluasi komprehensif terhadap gagasan produk yang berasal dari negara lain. Manajemen puncak Singer Company memutuskan untuk memasarkan peralatan rumahtangga di Eropa, tetapi ketika dikemukakan di Eropa, gagasan itu ditolak oleh anak perusahaan Jerman, dengan dalih bahwa harga peralatan rumahtangga akan merosot karena hancurnya kartel

peralatan rumahtangga di Jerman. Sebagai gantinya anak perusahaan Jerman mengusulkan pemasaran pesawat televisi. Bila IBM World Trade Company memiliki suatu gagasan produk baru, gagasan itu disebarkan ke semua kantor perwakilan secara terinci, meliputi spesifikasi mesin, fungsi mesin dan prakiraan penjualan. Apabila informasi dari kantor perwakilan menunjukkan permintaan pasar yang kuat, barulah divisi pengembangan sistem IBM melakukan studi kelayakan, suatu tinjauan terhadap gagasan produk baru dari segi biaya penelitian dan pengembangan serta berbagai faktor lainnya.

Proses Penyaringan

Tujuan proses penyaringan adalah memastikan terpilihnya produk terbaik dari daftar gagasan produk. Diasumsikan bahwa produk terbaik adalah produk yang memiliki peluang terbesar untuk meningkatkan pertumbuhan dan laba perusahaan. Meskipun proses itu sendiri rumit, pembahasan kita disini akan sederhana, dengan titik berat pada dimensi internasionalnya.

Implikasi keorganisasian.

Kegiatan produk baru yang efektif harus memperoleh dukungan yang berkesinambungan, dalam bentuk dana dan personalia yang bertanggungjawab. Ditingkat pusat, perusahaan dapat membentuk komite "produk baru" atau "perencanaan produk" yang dikepalai oleh seorang eksekutif tingkat tinggi, misalnya wakil presiden bidang penelitian dan pengembangan, seperti di Massey-Ferguson. Ditingkat regional atau nasional, petugas atau gagasan tugas perencanaan produk memberikan laporan kepada komite perseroan tersebut. seperti disebutkan dimuka, pembagian kerjanya adalah (1) penyaringan pertama dalam organisasi nasional dari mana gagasan itu berasal; (2) penyaringan internasional secara menyeluruh oleh komite tingkat perseroan, dan (3) gagasan yang pentingpenting disebarkan ke semua organisasi nasional untuk disaring atas dasar kesesuaiannya dengan pasar nasional.

Kriteria Penyaringan

Karena kompleksnya pengembangan produk, maka gagasan produk sebaiknya disaring atas dasar beberapa kriteria. Dalam proses penyaringan dipergunakan sistem penilaian, dan umumnya gagasan produk yang nilainya tertinggi pada jumlah kriteria yang terbanyak adalah gagasan produk yang dipilih untuk dikembangkan.

Kriteria Produksi

Produk baru cenderung lebih menguntungkan bila lebih erat kaitannya dengan kemampuan produksi yang sudah ada dalam perusahaan. Bila produk baru itu dapat memanfaatkan pabrik, pengetahuan teknis, keterampilan karyawan, apalagi bahan baku yang sudah ada, semakin rendah biayanya dan semakin singkat waktu belajarnya. Perusahaan multinasional memiliki lebih banyak pilihan produk. Pertama, karena perusahaan itu mungkin lebih terdiversifikasikan. Kedua jika perusahaan itu memproduksi di banyak negara, ia mungkin mempunyai fungsi produksi yang agak berbeda — atau bauran faktor produksi yang berbeda. Kenyataan kehidupan ekonomi internasional ini disebut keunggulan komparatif. Dalam hal ini, perusahaan internasional menerapkan azas keunggulan komparatif untuk keuntungannya sendiri. Misalnya jika dalam memproduksi suatu produk baru biaya personil menduduki peranan penting, sumber produksi luar negeri mungkin lebih sesuai. Dengan demikian internasionalisasi fasilitas produksi dalam perusahaan multinasional memberikan lebih banyak alternatif dalam mengevaluasi gagasan produk baru.

Kriteria Pemasaran

Bila kriteria produksi diperlukan untuk meninjau gambaran produk baru dari sisi penawaran, kriteria pemasaran diperlukan untuk meninjaunya dari sisi permintaan. Dalam hal inipun, produk baru akan lebih menguntungkan apabila sesuai dengan keterampilan dan fasilitas pemasaran yang sudah ada. Beberapa kriteria pemasaran yang perlu dipertimbangkan adalah keterampilan pemasaran, saluran distribusi, goodwill yang melekat pada nama perusahaan atau merek dagang, daur hidup

produk yang sudah ada, dan hubungan antara penjualan produk yang sudah ada, ada hubungan antara penjualan produk baru dengan penjualan produk yang sudah ada. Apakah produk baru itu menunjang atau menggantikan produk lama? Yang juga mempengaruhi evaluasi pemasaran adalah situasi persaingan, dan yang paling penting, permintaan pasar untuk produk baru itu.

Pertimbangan pemasaran untuk evaluasi produk baru dapat banyak bervariasi diberbagai pasar luar negeri perusahaan internasional. Pengetahuan pemasaran perusahaan harus seragam disemua operasi internasionalnya, tetapi keseragaman itu lebih merupakan tujuan daripada suatu faktor yang sudah tercapai. Saluran distribusi jarang sama disemua pasar. Kecuali untuk beberapa nama seperti ;BM, Coca Cola dan Singer, goodwill yang melekat pada nama perusahaan dan merek dagang mungkin banyak bervariasi dari pada ke pasar. Daur hidup, produkpun cenderung bervariasi, sehingga perusahaan internasional dapat mengharapkan usia produk yang secara menyeluruh lebih lama dibandingkan dengan bila ia hanya beroperasi di dalam negeri. Sebagaimana dalam pembahasan kita tentang lini produk, peluang bersaing untuk produk baru juga bervariasi. Dan permintaan pasar akan produk baru dipengaruhi oleh berbagai faktor lokal, seperti selera, kebiasaan dan tingkat pendapatan.

Didalam evaluasi gagasan produk baru berdasarkan berbagai variabel pemasaran itu, setiap produk baru yang potensial mungkin memiliki nilai yang berbeda untuk masing-masing negara. Dan produk yang nilainya tertinggi secara internasional adalah talon terbaik untuk dikembangkan. Untuk menentukan nilai internasional yang berarti, nilai masing-masing negara harus diberi bobot menurut besarnya pasar negara itu.

Jika pasar yang paling ideal, yaitu pasar global, ternyata tidak layak untuk produk baru itu, kelompok negara tertentu, misalnya Eropa, Amerika Latin, kelompok negara industri maju atau kelompok negara berkembang, mungkin merupakan pasar yang menarik. Dan kadang-kadang satu pasar nasional dianggap cukup besar untuk pengembangan suatu produk baru. Namun umumnya akan sebaik-baiknya bila produk baru itu dapat dipasarkan ke beberapa atau semua pasar internasional, terutama untuk

produk yang biaya penelitian dan pengembangannya besar sekali, seperti mobil dan farmasi. Sedangkan produk makanan bisa lebih ekonomis untuk dikembangkan atau disesuaikan dengan satu pasar nasional.

Dalam penyaringan gagasan produk baru, operasi internasional merupakan suatu dimensi baru. Walaupun masalahnya menjadi lebih kompleks, proses itu menjadi lebih menarik karena terbuka banyak alternatif yang tidak akan dijumpai oleh perusahaan domestik. Sesuatu produk mungkin tidak ditolak, tetapi dapat dicalonkan untuk pasar Eropa atau Amerika Latin.

Di dalam membahas penyaringan gagasan produk, kita tidak menggunakan daftar pemeriksaan (checklist) atau matriks yang sangat terinci. Pembahasan kita secara garis besar, dengan titik berat pada dimensi internasional berikut implikasinya. Kemudian kita perlu melihat dua aspek lebih lanjut dari proses penyaringan, yaitu pengaruh pasar dan teknologi. Gould Company menggambarkan, bahwa program pengembangan produk menjawab kombinasi antara "tarikan pasar" yang berasal dari masalah pelanggan dan kebutuhan pasar, dengan "dorongan teknologi" yang berasal dari kemungkinan produk baru akibat kemajuan teknologi.

Tinjauan Yuridis dan Faktor Lainnya

Faktor yuridis dan faktor lainnya lebih merupakan kendala, karena dengan tinjauan yuridis dan faktor lainnya kita akan melihat lebih banyak aspek negatif operasi internasional. Tinjauan yuridis bersifat sangat teknis dan harus dikerjakan oleh staf hukum perusahaan atau ahli luar. Beberapa pertanyaan yang harus dijawab adalah :

1. Apakah produk itu masih termasuk dalam ruang lingkup yuridis akte pendirian perusahaan? Apakah gagasan itu sudah dipatenkan?
2. Dapatkah kita mempatenkan di pasar yang relevan? Konflik apakah yang mungkin timbul dalam gugatan produk? (seperti halnya dalam perlindungan nama dan merek dagang).
3. Peraturan impor atau ekspor apakah yang berlaku untuk produk itu?
4. Kemasan, label atau persyaratan lain apakah yang mempengaruhi produk itu di pasar luar negeri kita?

Dalam hal ini, manajer internasional sependapat dengan ahli ekonomi perdagangan bebas. dari segi makro ekonomi, perdagangan bebas dapat memajukan pembagian kerja internasional dan meningkatkan kemakmuran semua bangsa. Dari segi mikro-ekonomi, operasi multinasional akan paling efisien bila dunia bebas dari tembok perdagangan. Keduanya menghendaki efisiensi dan mobilitas yang besar semua sumber daya dalam perekonomian dunia. Namun dalam kenyataannya jawaban atas pertanyaan yuridis tersebut diatas dapat berbeda dari negara satu ke negara lainnya, sehingga mengurangi keuntungan operasi internasional.

Ada dua faktor lain yang mungkin penting artinya dalam proses evaluasi produk baru. Pertama adanya tujuan perusahaan lain selain laba dan pertumbuhan. Beberapa produk mungkin diterima walaupun tidak menunjukkan nilai tertinggi pada indikator laba dan pertumbuhan, karena perusahaan ingin menciptakan suatu citra tertentu mengenai dirinya, misalnya sebagai warganegara yang baik, sebagai perusahaan yang progresif dan memikirkan kepentingan umum. Perusahaan makanan olahan yang diminta mengembangkan makanan murah berprotein tinggi di negara berkembang akan sulit untuk menolak, karena ia juga memikirkan hubungan baik dengan pemerintah, citra perusahaan dan dimensi internasional dari setiap keputusannya. Produk yang dipilih mungkin tidak langsung berkaitan dengan upaya memaksimumkan laba. Namun laba dan pertimbangan jangka panjang makin erat hubungannya dengan perilaku dan citra perusahaan secara menyeluruh.

Faktor kedua adalah situasi logistik global perusahaan, yang dapat merupakan kendala lain dalam seleksi produk. Dalam teori, operasi internasional memungkinkan perusahaan memiliki banyak alternatif kombinasi antara sumber produksi dan pasar. Namun dalam praktek, jumlah kombinasi itu dibatasi oleh larangan hukum, biaya distribusi dan hambatan lainnya. Bila perusahaan memiliki produk baru untuk pasar multinasionalnya, tidak dapat secara otomatis diasumsikan bahwa pasar itu bisa dicapai.

Produk yang mudah rusak atau produk yang biaya transportasinya besar mungkin hanya dapat melayani pasar nasional atau regional tertentu.

Namun hambatan transportasi cenderung hilang dengan kemajuan teknik. Pengembangan dalam transportasi seperti saluran pipa, peti kemas dan pesawat jet raksasa, dan dalarp pengolahan seperti pembekuan, dehidrasi dan pencairan gas, memungkinkan banyak produk domestik menjadi produk internasional. Tembok tarif yang menambah biaya distribusi, walaupun banyak berkurang setelah Perang Dunia Kedua, perkembangan selanjutnya lebih sulit diramalkan daripada biaya transportasi.

Perkembangan terakhir yang mempengaruhi seleksi produk adalah pertumbuhan konsumerisme dan makin beratnya kewajiban produk yang diemban produsen. Persyaratan produk di luar negeri mungkin lebih ketat. Perusahaan harus memilih produk yang memaksimumkan keselamatan dan prestasi untuk kepuasan konsumen, dan meminimumkan kewajibannya sendiri. Namun perusahaan tidak mungkin mempunyai standar dan praktek yang berbeda-beda di berbagai negara. Kordinasi internasional akan penting artinya.

PENGEMBANGANPRODUK

Setelah dipilih talon produk harus melalui suatu proses yang mahal dan sering berkepanjangan sebelum mencapai pasar. Dalam proses pengembangan itu terlibat bagian rekayasa, produksi dan pemasaran, serta berbagai unsur lain dari dalam dan dari luar perusahaan. Untuk mengkordinasikan upaya yang komplek itu perusahaan dapat menggunakan metode critical path. Fokus pembahasan kita adalah manajemen pengembangan produk untuk pemasaran multinasional. Pertanyaan yang dihadapi perusahaan adalah sederhana : Dimana kita melakukan kegiatan pengembangan produk kita? Apakah setiap kegiatan dilakukan pada operasi luar negeri kita? Dimana kita melakukan percobaan produk dan percobaan pasar? Bagaimana pengembangan produk atau percobaan produk dilakukan merupakan masalah lain, manajemen prosesnya adalah aspek impor internasional.

Pengembangan Produk Domestik untuk Pasar Global

Ada beberapa alasan melakukan seluruh pengembangan produk dalam operasi dalam negeri. Dalam pasar dalam negerinya perusahaan

biasanya memiliki pengalaman dan keahlian terbanyak, staf dan fasilitas terbesar, sentralisasi pengembangan produk dapat menimbulkan skala ekonomis. Untuk memenuhi kebutuhan spesifik pasar luar negeri, dilakukan penyaringan yang cermat dan komunikasi yang baik. Hal ini dilakukan oleh perusahaan ban Inggris yang mengembangkan cetakan gips untuk Amerika. Divisi pesawat udara LingTemco-Vought (LTV) mengembangkan suatu alat mekanis untuk menggantikan fungsi kerbau di Asia Tenggara. Pengembangannya dilakukan di Amerika Serikat walaupun tidak ada permintaan dalam negeri untuk produk itu. Alasannya antara lain: (1) LTV tidak mempunyai fasilitas atau pengembangan dan anak perusahaan di luar negeri; (2) persyaratan lokal produk itu dipadukan dalam kegiatan pengembangan di Amerika, dan (3) walaupun produk itu harus memenuhi kebutuhan spesifik Asia, pertimbangan teknis merupakan prioritas utama. Kegagalan produk itu adalah karena kurangnya uji coba di lapangan.

Tingkat keterlibatan perusahaan dalam bisnis internasional juga menentukan dimana perusahaan itu melakukan pengembangan produknya. Misalnya, Coca Cola melakukan pengembangan produk di Amerika Serikat saja karena perusahaan itu hanya menjual lisensi kepada perusahaan pengemas botol yang tidak memiliki fasilitas untuk melakukan pengembangan produk di tempat.

Masalah pembagian kekuasaan dalam usaha patungan menghalangi pengembangan produk di lokasi usaha patungan itu. Bahkan perusahaan yang sepenuhnya menguasai operasi luar negerinya mungkin sulit mencari tenaga yang terampil untuk melakukannya. Masalah penguasaan dan perlindungan rahasia kegiatan produk baru akan lebih besar di pasar luar negeri. Akhirnya, perusahaan yang operasi internasionalnya relatif kecil, hanya dapat mendukung satu kegiatan pengembangan produk, yaitu yang sudah dilakukannya di dalam negeri.

Desentralisasi Pengembangan Produk

Dengan adanya alasan dan tekanan tersebut banyak perusahaan internasional yang mengembangkan semua produknya didalam negeri. Namun dewasa ini, semakin besar tekanan balik yang mendorong

perusahaan internasional (dengan operasi luar negeri) sekurang-kurangnya mempertimbangkan kegiatan pengembangan produk di luar negeri. Tekanan balik itu berasal dari dalam organisasi perusahaan sendiri dan dari lingkungan di luar perusahaan.

Tekanan Dari Dalam Organisasi

Perusahaan yang anak perusahaannya di luar negeri sudah mapan biasanya menghadapi tuntutan untuk otonomi lokal yang lebih besar. Anak perusahaan ingin menunjukkan sendiri prestasinya, lebih-lebih bila ia merupakan pusat laba. Keinginan manusia yang wajar itu kemudian diperkuat oleh perasaan nasionalistik karyawan anak perusahaan, yang sebagian besar mungkin adalah warganegara setempat. Dalam situasi demikian, perusahaan harus membandingkan antara peningkatan semangat kerja dengan kerugian efisiensi dalam pengembangan produk. Misalnya, Sperry Vickers memulai pengembangan produknya di Eropa karena anak perusahaannya menuntut "pembagian yang wajar" kegiatan itu.

Perusahaan multinasional mungkin "mewarisi" operasi luar negerinya dengan kegiatan pengembangan produk yang sudah berjalan. Sebelum tahun 1950, semua anak perusahaan itu boleh dikatakan hanya beroperasi untuk pasar nasionalnya saja, karena tarif yang tinggi dan nasionalisme ekonomi tidak memungkinkan mereka untuk mengekspor atau mengimpor. Namun dengan adanya liberalisasi perdagangan dalam beberapa dasawarsa terakhir, mereka terpadu dalam operasi regional atau internasional. Bagi perusahaan induk, menghilangkan kegiatan pengembangan produk mereka itu tidak mudah. Barangkali alternatif yang terbaik adalah melakukan koordinasi internasional.

Banyak perusahaan, terutama beberapa perusahaan besar Amerika yang memulai operasi internasionalnya agak belakangan, mengadakan perluasan internasional antara lain dengan pemerolehan, atau membeli perusahaan luar negeri yang sudah ada, yang merupakan cara tercepat untuk memasuki pasar yang berkembang seperti MEE. Perusahaan yang dibeli biasanya sudah melakukan kegiatan pengembangan produk yang sulit dihapuskan, yang mungkin juga didukung oleh pemerintah setempat.

Dalam industri dimana pengembangan produk sangat lambat dan

mahal, perusahaan mungkin terpaksa keluar mencari produk baru. Walaupun sebagian besar perusahaan dalam industri farmasi padat penelitian, tidak satupun yang dapat memiliki lini produk yang lengkap hanya dari penelitian intern saja. Dalam industri semacam itu kita melihat pendekatan rangkap empat kepada pengembangan produk:

1. Penelitian dan pengembangan intern.
2. Pembelian perusahaan lain yang memiliki produk baru.
3. Membeli lisensi produk baru dari perusahaan lain untuk pasar yang tidak dimasuki oleh perusahaan penjual lisensi.
4. Usaha patungan dengan perusahaan lain yang memiliki produk komplementer.

Lini produk global yang memuaskan dicapai dengan kombinasi yang tepat dari keempat strategi itu, karena ketergantungan pada salah satu pendekatan saja membuat posisi perusahaan terlalu lemah. Misalnya American Home Product (AHP) menghemat biaya penelitian dan pengembangannya dengan membeli lisensi obat, antara lain dari Rhone Poulenc, Perancis, dan ICI, Inggris. Pada tahun 1980-an kedua perusahaan raksasa itu memutuskan untuk memasuki sendiri pasar Amerika Serikat sehingga AHP kehilangan bagian penting dari lini produknya.

Kadang-kadang bukan tekanan keorganisasian yang mendorong desentralisasi pengembangan produk, melainkan kebijakan perusahaan sendiri, antara lain dengan tujuan menyadap keterampilan lokal untuk pengembangan produk. Hewlett Packard (H-P) memiliki posisi kepemimpinan dunia dalam beberapa produk seperti sistem monitor jantung embrional dan alat kromatografi cair yang dikembangkan anak perusahaannya di Jerman.

Dengan makin pentingnya dan makin kompleksnya pengembangan produk, perusahaan merasakan perlunya perluasan. Merek, misalnya, memutuskan untuk mendirikan pusat penelitian dan pengembangan baru di Perancis, karena fasilitasnya di Amerika Serikat mencapai titik jenuh. Desentralisasi kadang-kadang terpaksa dilakukan karena terlalu besarnya proyek untuk ditangani oleh satu kelompok, atau karena perusahaan bekerja dengan kendala waktu yang ketat. Ketika Kodak mengembangkan

instant camera, ia memerlukan suatu film cepat yang menggunakan emulsi kecepatan tinggi, dengan responsi terhadap cahaya empat kali lebih kuat.

Alasan lain desentralisasi pengembangan produk adalah perlunya memantau perkembangan dalam kemajuan teknologi dan persaingan di negara lain. Dalam banyak industri, Eropa dan Jepang sudah menyamai kemajuan teknologi Amerika. Hewlett Packard dan banyak perusahaan kimia dan farmasi Amerika memantau perkembangan Eropa melalui laboratorium Eropa mereka. Sebaliknya, perusahaan Jepang dan Eropa, seperti Olivetti, memantau perkembangan Amerika melalui laboratorium mereka di Amerika Serikat. Kadang-kadang pembagian kerja internasional mungkin lebih efisien, karena tenaga teknik dan ilmiah di luar negeri kadang-kadang lebih murah. Control Data Motorola, Intel dan National Semiconductor telah membuka pusat penelitian dan pengembangan di Israel karena murah tenaga teknik dan ilmiah. Unilever adalah salah satu perusahaan internasional yang sengaja mengambil keuntungan dari pengembangan penelitian internasional, dengan kegiatan penelitian di empat negara Eropa dan di India. Kemungkinan suksesnya diperbesar dengan kerjasama yang baik antar laboratorium.

Tekanan dari Lingkungan

Seringkali pemerintah negara setempat menghendaki agar perusahaan internasional beroperasi seperti di negara sendiri. Kegiatan penelitian dan pengembangan setempat dapat mempererat hubungan dengan pemerintah setempat, dengan masyarakat setempat, dan kadang-kadang memperoleh manfaat promosi. Sperry Vickers memenuhi permintaan pemerintah India untuk melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan di pasar India yang cukup penting bagi perusahaan. Perusahaan multinasional Jerman, Hoechst, melakukan operasi penelitian dan pengembangan yang besar di India, dan menerima liputan pers yang sangat menguntungkan.

Kebutuhan Pasar Lokal

Beberapa produk memerlukan uji coba pasar secara terus menerus dalam proses pengembangannya, jika produk itu dirancang terutama untuk

memenuhi spesifikasi pasar (selera, kondisi pemakaian dan lain sebagainya) bukannya standar teknologi. Dengan demikian pengembangan produk sedekat mungkin dengan pasar akan lebih praktis. Terutama untuk barang konsumen dan produk yang pasarnya terbatas. Teknologi ban Amerika tidak mudah disesuaikan dengan keadaan jalan dan iklim Eropa, sehingga Goodyear dan Goodrich memiliki fasilitas penelitian dan pengembangan di Eropa. Firestone mendirikan fasilitas penelitian dan pengembangan di dekat Roma, dan bekerjasama dengan Ferrari untuk merancang dan memproduksi ban mobil balap yang baru. Produk sertaaunya adalah ban mobil Cavallino yang dirancang khusus untuk Eropa. Anak perusahaan Beacham di Brasil berhasil menduduki tempat pertama dalam pasar dengan deodoran yang dikembangkannya diuji coba berulang kali di Brasil.

Penelitian vs Pengembangan

Proses yang disebut penelitian dan pengembangan mempunyai beberapa tahap yang berbeda. Perbedaan itu penting artinya untuk internasionalisasinya. Dalam penelitian dasar, intinya adalah pertimbangan teknis murni dari segi kimia dan fisika sehingga tidak perlu diinternasionalisasikan. Setelah prosesnya menginjak penelitian terapan, pengembangan produk dan penyesuaian produk, kegiatannya makin perlu didesentralisasikan. Robert Ronstadt, yang meneliti 42 unit penelitian dan pengembangan luar negeri dari 7 perusahaan multinasional Amerika, mendapatkan bahwa sebagian besar berfungsi membantu ahli teknologi dari perusahaan induk Amerika, sehingga tidak melakukan penelitian dasar. Arthur Cordell mempelajari kegiatan penelitian dan pengembangan perusahaan asing di Kanada dan mendapatkan bahwa yang paling umum adalah penelitian terapan atau penelitian pendukung. Dia juga mendapatkan bahwa perusahaan multinasional cenderung memusatkan kegiatan penelitian dan pengembangannya bukan di Kanada, melainkan di Amerika Serikat, pasarnya yang terbesar dan paling maju.

Manajemen Pengembangan Produk yang Didesentralisasikan

Ada beberapa masalah dalam manajemen pengembangan produk

internasional. Masalah pertama adalah lamanya masa belajar sampai anak perusahaan luar negeri memiliki kemampuan untuk melakukan penelitian dan pengembangan. Masalah lainnya adalah bagaimana melakukan pengendalian dan komunikasi untuk mencegah duplikasi itu. Seseorang ditingkat perseroan harus mengetahui kegiatan setiap anak perusahaan dan bertanggungjawab mengkoordinasikannya. Sebaliknya, anak perusahaan perlu mengetahui upaya keseluruhan perusahaan untuk mencegah tumpang-tindih dan untuk meluncurkan tukar pikiran.

Salah satu teknik yang paling penting untuk mencapai koordinasi internasional adalah dengan menentukan pagu anggaran dan proyek pengembangan yang dicakupnya. Pengendalian tidak boleh terlalu ketat karena dapat mematikan inisiatif lokal. Dengan pagu anggaran tertentu, anak perusahaan dapat melakukan proyek apa saja yang diminatinya. Tetapi bila biayanya melebihi anggaran, pelaksanaannya menunggu persetujuan. Sampai batas tertentu, IBM memperkenalkan persaingan antara anak perusahaan. Lebih jauh persaingan itu dihentikan dan hanya satu laboratorium yang boleh meneruskan. Cara pengendalian lainnya adalah kewajiban melaporkan setiap kegiatan pengembangan kepada eksekutif yang bertanggungjawab.

Anggaran dan laporan memang diperlukan tetapi tidak cukup untuk mengelola pengembangan produk internasional. Bentuk komunikasi lainnya juga diperlukan — tertulis, lisan, dan pertemuan tatap muka, misalnya kunjungan manajer pengembangan produk internasional ke semua anak perusahaan sekurang-kurangnya sekali setahun, atau pertemuan dua kali setahun para manajer pengembangan produk Eropa seperti yang dilakukan oleh General Foods. IBM menyewa saluran tilpun komunikasi antara para ilmuwan dan teknisi di laboratorium Eropa dan Amerika Serikat. Di samping itu, setiap laboratorium Eropa mempunyai seorang petugas komunikasi tetap untuk berhubungan terus dengan laboratorium lain di Eropa dan Amerika Serikat.

Masalah lainnya adalah bagaimana memenuhi keinginan anak perusahaan dan pemerintah di semua pasarnya. Walaupun internasionalisasi pengembangan produk menguntungkan, kegiatan itu tidak perlu dilakukan di semua anak perusahaan. Misalnya, sebuah

perusahaan pembuat produk perawatan rumah memiliki lebih dari sepuluh anak perusahaan di Eropa, tetapi kegiatan pengembangan produk hanya dilakukan di kantor pusat Eropanya saja.

Umumnya negara berkembang kurang memiliki tenaga ahli dan prasarana untuk menunjang kegiatan penelitian dan pengembangan, tetapi banyak negara itu sangat menghendaki penelitian dan pengembangan lokal, dan mengharapkan (atau memaksa) perusahaan internasional untuk memberikan sumbangannya. Di beberapa negara berkembang, operasi penelitian dan pengembangan didirikan oleh pemerintah atau oleh pihak swasta. Setelah operasi itu memperoleh reputasi kemampuannya, ia dapat mendukung kegiatan anak perusahaan setempat, dan sampai batas tertentu dapat menggantikannya. Institute National de Tecnologia Industrial di Argentina membantu banyak perusahaan di berbagai bidang: cat, peredam getaran, lampu depan mobil, semen, kertas, keju, dan lain sebagainya. Organisasi semacam itu di Meksiko telah bekerjasama dengan Corn Products dalam mengembangkan susu nabati, dan jasanya juga dipergunakan oleh beberapa anak perusahaan internasional, seperti Geigy, General Foods dan Gillette.

UJI COBA PRODUK

Sebagai bagian dari proses pengembangan, produk harus diuji coba dalam kondisi penggunaan yang realistis. Uji coba itu dapat dilakukan secara terpisah, sehingga masalahnya dimana sebaiknya mengadakan uji coba itu. Akan mudah bagi perusahaan bila produk itu memerlukan persyaratan teknis yang sama dan mengalami kondisi penggunaan yang sama di seluruh dunia. Namun situasi demikian jarang adanya. Situasi yang lebih umum menghendaki jumlah daerah uji coba yang lebih banyak daripada jumlah lokasi pengembangan produknya. Dan jika produk itu sangat peka terhadap selera dan kondisi penggunaan lokal, uji coba di setiap pasar mungkin diperlukan. Walaupun pengembangan "Kid" seluruhnya dilakukan oleh LTV di Amerika Serikat, uji coba nyatanya dilakukan di Asia karena produk itu dirancang untuk menggantikan kerbau. Hal ini memungkinkan penyempurnaan produk. Keberhasilan anak perusahaan Bercham di Brasil dalam mengembangkan deodorant baru

adalah sebagian karena uji coba produk setempat yang ekstensif.

Alasan lain mengadakan uji coba produk di sejumlah pasar adalah untuk memenuhi persyaratan nasional mengenai spesifikasi dan prestasi produk. Misalnya, untuk produk makanan, obat dan peralatan listrik atau kendaraan, uji coba setempat mungkin diperlukan untuk memperoleh otorisasi pemerintah untuk menjual. Pabrik obat Amerika sering mengadakan uji coba di pasar lain dan memasarkannya disana sebelum memperoleh persetujuan Food and Drug Administration (FDA) yang makan waktu lama untuk memasarkan di Amerika Serikat. Namun sebelum berbuat demikian pabrik pembuat harus memastikan akan memperoleh persetujuan FDA itu.

Akhirnya uji coba produk setempat disarankan atas alasan promosi. Perusahaan dapat memperbaiki hubungan masyarakatnya dengan menggunakan perusahaan penelitian dan pengembangan Argentina dan Meksiko yang disebutkan dimuka, yang juga dapat membantu pelaksanaan uji coba produk. Di Eropa dan Amerika Serikat pun terdapat organisasi pengujian yang dapat menerbitkan sertifikat yang mempunyai nilai promosi, seperti Good Housekeeping, Underwriter's Laboratories dan United States Testing Company. Walaupun Abbot Laboratories mengembangkan produk obatnya di Amerika Serikat, ia mengirimkan produknya kepada sejumlah universitas dan rumah sakit di seluruh dunia, yang melaporkan hasil pengujian mereka dalam berbagai jurnal kedokteran nasional. Di samping informasi tentang hasil pengujian, produsen juga meraih nilai publikasi yang menguntungkan.

UJI COBA PASAR

Yang dimaksud dengan uji coba pasar adalah uji coba sebelum memperkenalkan produk dengan skala penuh ke pasar. Seberapa ekstensif uji coba pasar permulaan harus dilakukan? Apakah pengalaman domestik cukup, atau haruskah uji coba dilakukan di setiap pasar? Untuk produk tenispun uji coba pasar dalam negeri tidak cukup, karena perbedaan kondisi penggunaan. Bagi perusahaan internasional, walaupun tidak ada negara yang tepat sama dengan negara lainnya, cukup banyak kesamaannya sehingga uji coba pasar berskala penuh mungkin tidak perlu

dilakukan di setiap negara. Jika perusahaan melakukan analisis komparatif, maka ia dapat melakukan pengelompokan negara menurut kriteria yang relevan dengan produk yang akan diuji cobakan.

Untuk setiap kelompok, perusahaan dapat memilih satu atau beberapa negara tertentu untuk uji coba. Unilever ingin memperkenalkan deodorant baru, Rexona, di sembilan negara Eropa. Uji coba pertama dilakukan di satu daerah di Perancis, dan setelah prestasi penjualannya di daerah itu memuaskan, uji coba dilakukan di sembilan negara Eropa tadi.

PENGEMBANGAN DI PERUSAHAAN MULTINASIONAL

1. Kebanyakan perusahaan multinasional melakukan penelitian dan pengembangan di negaranya sendiri, kecuali mungkin perusahaan Kanada yang memusatkan penelitian dan pengembangannya di Amerika Serikat.
2. Perusahaan multinasional cenderung mendesentralisasikan kegiatan penelitian dan pengembangannya ke luar negeri.
3. Kegiatan penelitian dan pengembangan yang paling awal dan paling besar ditempatkan di pasar yang terbesar. Lokasi kegiatan penelitian dan pengembangan perusahaan multinasional Amerika Serikat ditempatkan di pasar Eropa, Kanada dan Jepang. Dow chemical memiliki pusat penelitian dan pengembangan di Brasil. Perusahaan Multinasional Eropa, melakukan penelitian dan pengembangan di atas rata-rata di Amerika Serikat. Perusahaan Multinasional Kanada memusatkan penelitian dan pengembangannya di Amerika Serikat.
4. Negara yang dipilih sebagai lokasi penelitian dan pengembangan harus memiliki cukup tenaga ilmiah dan tenaga teknis. SKF memilih negeri Belanda tetapi Cyanamid memilih Filipina sebagai pusat penelitian dan pengembangan. Sedangkan General Motors mengembangkan kendaraan dasarnya di Amerika Serikat karena kurangnya tenaga ahli di negara lain.
5. Memasuki pasar luar negeri dengan cara pemerolehan merupakan cara utama untuk memperluas kegiatan penelitian dan pengembangan. Walaupun pemerolehan itu semula dilakukan dengan alasan lain. Gillette membeli Brain (peralatan kecil) di

Jerman dan Du Pont (korek Cricket) di Perancis, yang keduanya tetap menjalankan penelitian dan pengembangan produknya sendiri. ICI membeli Atlas Chemical di Amerika Serikat dan justru memindahkan penelitian dan pengembangan beberapa produknya ke Amerika Serikat.

6. Industri dan lini produk merupakan variabel. Kegiatan penelitian dan pengembangan barang konsumen lebih terdesentralisasikan daripada barang industri. Bila ciri, adaptasi dan uji coba pasar lokal amat penting artinya, perusahaan multinasional cenderung melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan di pasar lokal. Kegiatan lebih terdesentralisasi untuk produk makanan daripada barang konsumen lainnya, untuk mobil daripada traktor atau mesin disel, untuk farmasi daripada bahan kimia.
7. Tekanan dan insentif negara tuan rumah mempengaruhi lokasi penelitian dan pengembangan. Pemerintah Inggris menghendaki agar Chrysler yang membeli Rootes, melakukan penelitian dan pengembangan di Inggris. NCR memulai suatu program penelitian baru di Kanada yang separuh dananya disediakan pemerintah Kanada, begitu pula halnya dengan IBM dan Control Data. Pemerintah Perancis, Spanyol, Brasil dan India banyak berhasil mempengaruhi perusahaan multinasional untuk melakukan penelitian dan pengembangan di negara.
8. Variabel penting dalam desentralisasi penelitian dan pengembangan adalah divisibilitas penelitian dan pengembangan sebagai suatu kegiatan perseroan. Kegiatan itu bisa dibagi atas dasar (1) lini produk, dan (2) sifat dan tingkat penelitian dan pengembangan. Desentralisasi penelitian dan pengembangan atas dasar lini produk biasanya dilakukan bila perusahaan multinasional memasuki bidang produk baru melalui pemerolehan, seperti yang dilakukan oleh Dow (perusahaan kimia yang membeli Le Petit (perusahaan obat Itali), atau Gillette yang membeli perusahaan peralatan kecil di Jerman dan perusahaan korek di Perancis. Desentralisasi yang bukan karena pemerolehan dilakukan oleh Borouhgs, Honeywell dan IBM yang banyak melakukan penelitian dan pengembangan di luar Amerika

Serikat untuk berbagai komponen lini produk mereka. Umumnya perusahaan multinasional cenderung mendesentralisasikan penelitian dan pengembangannya bila teknologinya mudah atau bila kegiatan itu pada tahap akhir spektrumnya. Ronstadt menemukan bahwa alasan utama tujuh perusahaan multinasional Amerika Serikat melakukan penelitian dan pengembangan di luar negeri, adalah untuk melancarkan alih teknologi kepada anak perusahaan. Kacker menemukan bahwa 26 perusahaan Amerika Serikat di India hanya melakukan penelitian terapan untuk mempelajari kelayakan penggunaan bahan baku lokal. Cordell menemukan bahwa penelitian dan pengembangan perusahaan multinasional di Kanada terutama adalah penelitian pendukung atau penelitian terapan. Horald Crookem mencatat bahwa bila produk memiliki kandungan teknologi yang rendah, keterampilan anak perusahaan mungkin cukup untuk mengembangkan. Misalnya Canadian General Electric memperkenalkan mesin pemangkas rumput di Kanada. Perusahaan induknya tidak mengikutinya, sehingga CGE memasuki pasar Amerika Serikat melalui sistem distribusi GE yang ekstensif.

9. Semakin lama perusahaan terlibat dalam bisnis internasional, dan semakin dasar bisnis internasional itu dibandingkan dengan keseluruhan bisnisnya, perusahaan semakin cenderung mendesentralisasikan penelitian dan pengembangannya. Hal ini nampak pada industri farmasi Amerika Serikat dan sejarah sebagian besar perusahaan multinasional. Georges Leroy menemukannya hampir sebagai bagian dari pola pertumbuhan perusahaan multinasional Amerika Serikat dan Kanada yang ditelitinya.

Bab 7

Distribusi Pasar Luar Negeri

Pengertian dan Manfaat Distribusi

Setiap perusahaan barang dan jasa tidak akan terlepas dari masalah penyaluran barang yang dihasilkan atau barang yang akan di jual ke masyarakat. Para produsen berhak menentukan kebijaksanaan distribusi yang akan dipilih dan di sesuaikan dengan jenis barang serta luasnya armada penyaluran yang akan digunakan.

Jika perusahaan berada dalam persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus segera mengadakan penelitian terhadap pasarnya. Penelitian pasar tersebut bertujuan untuk mengetahui kebutuhan serta selera konsumen dan jika mungkin menstimulir permintaan serta menciptakan langganan.

Suatu perusahaan dikatakan berhasil di dalam marketing apabila perusahaan tersebut dapat memasarkan barang-barangnya secara luas dan merata dengan mendapatkan keuntungan yang maksimal.

Pada umumnya, kemacetan dalam mendistribusikan barang-barang dan jasa-jasa akan banyak menimbulkan kesulitan baik dipihak konsumen maupun produsen. Kesulitan yang akan terjadi di pihak produsen meliputi terganggunya penerimaan penjualan sehingga target penjualan yang telah di tentukan tidak dapat terpenuhi. Hal ini akan menyebabkan arus pendapatan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk melangsungkan kontinuitasnya tidak dapat diharapkan. Sedangkan kesulitan yang akan timbul di pihak konsumen akan menyebabkan tendensi harga yang

meningkat. Tendensi harga yang meningkat terjadi akibat berkurangnya barang yang ditawarkan di pasar.

Oleh karena itu sangatlah tepat apabila perusahaan memahami kebijaksanaan distribusi terutama yang menyangkut pemilihan saluran distribusi⁷ dan penentuan distribusi fisik.

Pemilihan dan penentuan saluran distribusi bukan suatu hal yang mudah karena kesalahan dalam memilih saluran distribusi akan dapat menggagalkan tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Pemilihan saluran distribusi yang salah dapat menimbulkan penghamburan biaya atau pemborosan. Oleh sebab itu masalah pemilihan saluran distribusi akan sangat penting artinya bagi perusahaan yang menginginkan perkembangan kegiatannya. Didalam menyalurkan barang-barang kepada konsumen, produsen memilih beberapa alternatif yang terjadi, misalnya menyalurkan langsung kepada konsumen atau melalui lembaga niaga perantara. Sistem distribusi langsung dari produsen ke konsumen memungkinkan perusahaan untuk dapat menguasai distribusi barang⁶ barang sepenuhnya. Namun konsekwensinya, biaya sistem ini adalah lebih besar jika dibandingkan dengan sistem distribusi yang tidak langsung.

Pada bagian ini kita akan membahas masalah pokok dari distribusi pasar luar negeri. Ada tiga masalah pokok distribusi yang dihadapi dalam pemasaran global, yaitu : (1) bagaimana memasuki pasar luar negeri, (2) memilih saluran di pasar luar negeri, dan (3) mengelola logistik global.

14

Bagaimana Memasuki Pasar Luar Negeri

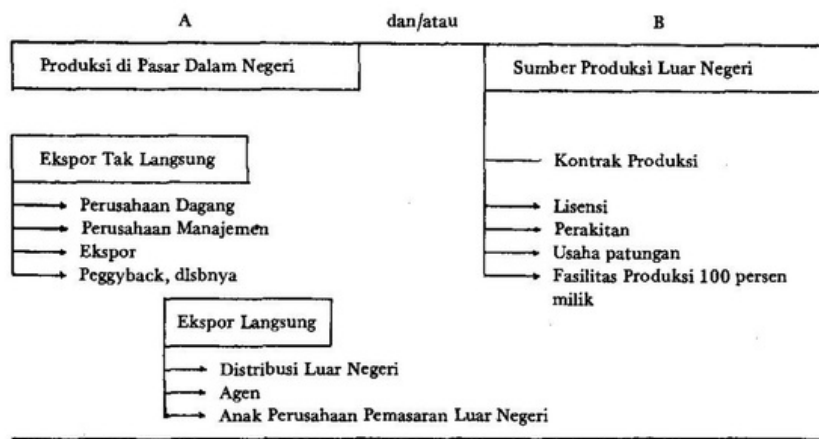
Dalam menentukan cara memasuki pasar luar negeri¹, merupakan keputusan yang paling kritis, karena merupakan keputusan makro. Artinya, dengan memilih salah satu cara, berarti perusahaan telah memilih program pemasarannya.

Dengan asumsi bahwa perusahaan akan menjual produknya di pasar internasional, dan ia telah memilih pasar sasarannya, maka ada berbagai cara untuk memasuki pasar itu; mulai dari ekspor tidak langsung sampai dengan memiliki sendiri fasilitas produksi di pasar luar negeri.

KRITERIA PEMILIHAN CARA

Beberapa variabel besar yang mempengaruhi pemilihan cara memasuki pasar luar negeri adalah : (1) tujuan perusahaan mengenai volume bisnis, luasnya grografi dan lamanya keterlibatan internasional yang diharapkan, (2) ukuran perusahaan dalam penjualan dan aktiva, (3) lini produk dan sifat produknya (barang industri atau barang konsumen, tingkat harga, kandungan dan (4) persaingan di luar negeri.

Alternatif Cara Memasuki Pasar Luar Negeri



Di samping keempat faktor umum diatas ada beberapa faktor lain yang lebih berkaitan dengan cara memasuki pasar itu sendiri, dan relatif tidak tergantung pada perusahaan dan jenis industrinya :

- *Jumlah pasar.*

Perbedaan peraturan di berbagai negara memaksa perusahaan membuat kombinasi dari beberapa cara agar ambisi pemasaran internasionalnya terpenuhi. Disuatu negara, pemilikan fasilitas produksi 100 persen tidak diperbolehkan. Usaha patungan diperkenankan tart tidak ada mitra usaha yang memadai. Mungkin cara yang akan ditempuh adalah melalui distributor lokal.

- *Penetrasi dalam pasar.*

Perusahaan manajemen ekspor mengatakan, ini dapat membantu

mencapai 60 negara. Namun perlu diselidiki, apakah hanya mencapai ibukota dan beberapa kota besarnya saja, atau seluruh pasar nasional.

- *Umpan balik pasar.*

Perkembangan didalam pasar luar negeri amat penting artinya. Oleh karena itu harus dipilih cara yang dapat memberikan umpan-balik.

- *Belajar dari pengalaman.*

Cara memasuki pasar yang baik adalah cara yang memungkinkan perusahaan itu belajar dari pengalamannya

- *Pengendalian.*

Tingkat pengendalian yang dikehendaki terhadap pasar, menentukan cara perusahaan itu memasuki pasarnya. Bila tidak menghendaki pengendalian sama sekali, cara yang dipilih adalah melalui perusahaan dagang (trading company). Sedangkan pengendalian penuh diperoleh dengan memiliki fasilitas produksi di luar negeri.

- *Biaya pemasaran diferensial.*

Ada berbagai biaya yang berkaitan dengan pemasaran internasional, siapapun yang melakukannya. Namun pengeluaran pemasaran internasional dan kebutuhan modal kerja produsen tergantung pada kelangsungan saluran pemasaran yang dipergunakan. Dengan ekspor secara tak langsung tidak ada biaya tambahan yang dikeluarkan produsen.

- *Kemungkinan laba.*

Dalam mengevaluasi potensi laba berbagai cara memasuki pasar, maka penjualan dan biaya jangka panjang masing-masing cara harus diperkirakan. Dalam hal ini, yang lebih penting adalah kemungkinan laba keseluruhan, bukannya biaya ataupun margin laba.

- *Kebutuhan investasi.*

Kebutuhan investasi akan jelas paling besar bila perusahaan memiliki sepenuhnya unit produksi di luar negeri. Yang dipertimbangkan tidak hanya investasi pabrik, tetapi juga kebutuhan modal kerja untuk membiayai persediaan dan memberikan kredit kepada pembeli. Karena besar variasinya menurut cara memasuki pasar, maka kebutuhan investasi

merupakan determinan penting bagi sebagian besar perusahaan.

- *Kebutuhan administrasi.*

Meliputi dokumentasi, birokrasi dan waktu manajemen yang diperlukan. Dengan ekspor tak langsung dan pembelian lisensi, biaya dan beban administrasi akan kecil sekali.

- *Kebutuhan personil.*

Keterlibatan langsung dalam memasuki pasar membutuhkan personil internasional yang ahli. Keterbatasan tenaga semacam itu merupakan kendala bagi perusahaan.

- *Kesediaan menghadapi masalah luar negeri.*

Dengan cara memasuki pasar secara langsung, manajemen harus berurusan dengan perkembangan perundang-undangan, peraturan, perpajakan, masalah perburuhan, dan berbagai kekhususan pasar luar negeri. Apabila kurang bersedia berurusan dengan semua itu, manajemen dapat memiliki cara memasuki pasar yang menyerahkan semua urusan itu kepada orang lain.

- *Keluwesasan.*

Jika perusahaan ingin berada di pasar luar negeri untuk jangka panjang, maka penting artinya perusahaan itu memiliki keluwesan — yaitu kemampuan untuk berubah untuk memenuhi kondisi baru. Bila pasar tumbuh keterlibatannya bisa diperluas, dan sebaliknya, bila terjadi kemunduran, perusahaan dapat mengurangi keterlibatannya. Keluwesan akan lebih besar bila perusahaan merencanakannya dengan memilih cara memasuki pasar yang sesuai. Namun penggunaan distributor dan pemberian lisensi tidak selalu menghasilkan keluwesan seperti yang dikehendaki, meskipun kedua cara itu merupakan bentuk keterlibatan yang sangat terbatas.

- *Risiko.*

Pasar luar negeri selalu dianggap lebih riskan daripada pasar dalam negeri. Sebelum menentukan cara memasuki pasar, perusahaan harus melakukan analisis risiko, meliputi risiko pasar, risiko cara memasuki pasar, risiko nilai tukar, dan risiko politik. Semakin langsung keterlibatan

perusahaan di pasar luar negeri, semakin besar risiko investasinya, risiko persediaannya, piutangnya dan mungkin risiko pasarnya sendiri. Dan semakin langsung dan semakin kentara keterlibatan itu umumnya semakin besar pula risiko politiknya.

MODEL KEPUTUSAN SEDERHANA

Kriteria untuk menilai cara memasuki pasar luar negeri dapat dikombinasikan dalam suatu matriks, seperti tertera, pada Tabel 7-1. Setiap, cara akan memiliki nilai yang berbeda menurut dimensinya masing-masing, dan demikian membandingkan semua nilai itu dengan situasi dan kebutuhan perusahaan, manajemen dapat memiliki strategi memasuki pasar yang paling sesuai.

Pendekatan dalam mencari jawaban atas dua pertanyaan : (1) Seberapa jauh perusahaan dapat memasarkan dengan strategi tertentu? dan (2) Berapa biaya dan manfaat masing-masing strategi? Matriks itu dapat dipergunakan dalam lingkup, masing-masing pasar, wilayah, atau pasar internasional secara keseluruhan. Dapat dipergunakan untuk masing-masing lini produk atau divisi. Dan dapat pula dipakai untuk menilai calon saluran tertentu di suatu negara.

Ekspor Tidak Langsung

Perusahaan menjadi pengekspor tak langsung bila ia menjual produknya di pasar luar negeri seperti menjualnya di dalam negeri. Ia tidak melakukan pemasaran internasional menurut pengertian yang sesungguhnya. Perusahaan itu tidak perlu memiliki keahlian khusus maupun investasi besar. Akan tetapi di lain pihak wewenangannya memilih pasar dan menentukan strategi pemasaran dengan sendirinya terbatas.

Matriks Untuk Membandingkan Alternatif Cara Memasuki Pasar

Kriteria Evaluasi	Cara Memasuki Pasar						
	Ekspor Tak Langsung	Ekspor Langsung	Anak perusahaan pemasaran	Anak perusahaan pemasaran- Perakitan Lokal	Pemberian Lisensi	Usaha Patungan	Operasi Sendiri
1. Jumlah pasar							
2. Penetrasi pasar							
3. Umpan balik pasar							
4. Pengalaman pemasaran internasional							
5. Pengendalian							
6. Biaya pemasaran							
7. Laba							
8. Investasi							
9. Administrasi							
10. Masalah luar negeri							
11. Keluwesan							
12. Risiko							

PENJUALAN LUAR NEGERI MELALUI ORGANISASI PENJUALAN DALAM NEGERI

Perusahaan senang bila pembelinya datang untuk membeli produknya. Kadang-kadang pembeli luar negeri mau datang untuk membeli. Ada beberapa cara menjual produk di pasar dalam negeri untuk dijual di luar negeri :

1. Dengan menghubungi kantor pembelian dari toko serba ada pedagang besar atau organisasi pengecer luar negeri. Bila volume potensialnya cukup besar, perusahaan dapat melakukan modifikasi produk untuk memenuhi keinginan para konsumsi di luar negeri.
2. Dengan menghubungi kantor pembelian dari perusahaan di dalam negeri yang beroperasi di dalam maupun di luar negeri. Penjualan semacam itu memerlukan informasi pasar spesifik, dan akan lebih lancar bila penjual telah memenuhi kebutuhan perusahaan itu untuk operasi dalam negerinya.

3. Perusahaan yang memiliki operasi multinasional kadang-kadang tidak memisahkan pembeliannya, antara barang untuk operasi dalam negeri dengan barang untuk operasi luar negerinya. Dengan demikian perusahaan penjual harus melacak keterlibatan internasionalnya dari awal. Penelitian oleh Warren Bilkey menunjukkan bahwa 60 persen pengeksport Amerika menerima pesanan ekspor yang pertama tanpa diminta.
4. Perusahaan dagang internasional dengan kantor lokal yang terbesar, merupakan saluran yang sangat penting untuk beberapa pasar di dunia. Perusahaan dagang Jepang seperti Mitsui dan Mitsubishi menangani sebagian besar impor Jepang. Perusahaan dagang Eropa umumnya berdagang dibekas koloni Eropa di Afrika dan Asia Tenggara. Kapasitas dan cakupan pasar membuat perusahaan dagang menjadi distributor potensial, terutama bila disertai dengan reliabilitas kredit. Disamping itu, perusahaan dagang juga memberikan pelayanan untuk produk yang dijualnya.

United Africa Company, anak perusahaan Unilever, digunakan oleh Burroughs untuk menjual komputer, suatu produk yang sangat teknis. Namun perusahaan dagang cenderung menjual produk dari beberapa produsen yang saling bersaing. Disamping itu, beberapa negara berkembang tidak mau berhubungan dagang dengan perusahaan dagang yang berasal dari negara bekas penjajah.

Penjualan dari ekspor tak langsung mungkin sebaik penjualan dalam negeri, tetapi mungkin kurang stabil. Dengan demikian terlalu tidak pasti untuk dipertimbangkan dalam perencanaan jangka panjang perusahaan. Hal ini mendorong perusahaan untuk melakukan pengendalian yang lebih banyak terhadap penjualan luar negerinya.

PERUSAHAAN MANAJEMEN EKSPOR

Perusahaan manajemen ekspor (export management company = EMC) dipergunakan oleh perusahaan yang tidak mendirikan bagian ekspor sendiri dalam organisasinya. Keuntungan ekonomisnya timbul karena EMC menjalankan fungsi ekspor untuk beberapa perusahaan sekaligus.

EMC melakukan negosiasi atas nama perusahaan, dan menentukan harga serta menyetujui pesanan dengan seizin perusahaan penjual. Dibandingkan dengan cara ekspor tak langsung lainnya, kerjasamanya lebih erat dan perusahaan pengeksport dapat memperoleh pengendalian yang lebih besar. Dengan demikian, sekurang-kurangnya secara teoritis, pendekatan EMC kepada ekspor tak langsung agaknya ideal bagi perusahaan berukuran menengah dan perusahaan kecil, yang memiliki keterbatasan dalam ukuran dan pengetahuan pasar luar negeri.

Keuntungan potensial menggunakan EMC adalah sebagai berikut:

1. Produsen dapat cepat memperoleh pengetahuan dan kontak pasar luar negeri.
2. Cara pembayaran komisi berarti biayanya bersifat variabel dan EMC termotivasi untuk meningkatkan penjualan.
3. Produsen tidak menanggung seluruh biaya pengembangan keahlian dalam aspek teknis pelaksanaan ekspor.
4. Pengapalan bersama memungkinkan penghematan ongkos angkutan.
5. Lini beberapa produk komplementer akan lebih terwakili di luar negeri.
6. Kebanyakan EMC menerima tanggungjawab kredit luar negeri, sehingga membebaskan produsen dari risiko.

KERJASAMA EKSPOR

Kerjasama dalam ekspor adalah cara lain memasuki pasar luar negeri tanpa perlu membentuk bagian ekspor dalam perusahaan atau melakukan investasi luar negeri. Dua bentuk diantaranya adalah Webb — Pomerene Association dan piggybacking. Webb-Pomerene Association. Asosiasi ini memungkinkan perusahaan yang saling bersaing untuk bekerjasama dalam ekspor. Banyak manfaat potensial yang dapat diperoleh perusahaan yang mengikuti asosiasi Webb-Pomerene. Antara lain penelitian pasar luar negeri yang lebih efektif, harga yang lebih stabil, penghematan biaya penjualan, penghematan biaya angkutan karena pengapalan bersama, standarisasi produk dan merek dagang bersama yang lebih kuat. Sebagian besar manfaat itu diperoleh dari skala ekonomis dan kekuatan saling menunjang melalui usaha bersama.

Ekspor Piggyback

Dalam ekspor piggyback, suatu perusahaan manufaktur menggunakan fasilitas distribusi luar negerinya untuk menjual produk perusahaan lain bersama-sama produknya sendiri. Walaupun sudah diterapkan General Electric kira-kira 50 tahun yang lalu, cara ini makin penting dewasa ini.

Perusahaan yang melaksanakan ekspor, disebut pengangkut (carrier), biasanya lebih besar ukurannya dengan fasilitas ekspor dan saluran distribusi pasar luar negeri yang sudah mapan. Beberapa alasan mengapa perusahaan itu mau membawa produk nonkompetitif dari produsen lainnya. Antara lain untuk melengkapi lini produknya. Hal ini berarti ia memperoleh skala ekonomis dari operasi ekspornya. Borg-Warner memperoleh 15 persen dari penjualan dan labanya dari operasi semacam itu. Singer menjual kain, pola dan perlengkapan menjahit disamping mesin jahitnya. Perusahaan yang produknya bersifat musiman dapat melakukan ekspor piggyback agar operasi ekspor dan saluran distribusinya bekerja sepanjang tahun. Schick Safety Razor berhasil memasuki pasar Jerman setelah mendirikan anak perusahaan penjualan di Jerman. Akan tetapi anak perusahaan itu terlalu besar untuk menjual produk Schick saja. Untungnya American Cyanamid membutuhkan distributor di Jerman untuk menjual produk perawatan rambutnya yang bermerek Breck. Akhirnya Schick menjadi distributor untuk produk Breck. Kemudian Schick mempertimbangkan untuk menjadi distributor di Jerman untuk produk kosmetik perusahaan Amerika lainnya.

Keputusan Piggyback

Bagi perusahaan pengangkut, keputusan piggyback harus dipandang sebagai salah satu strategi jika operasi ekspor yang sudah dimiliki ternyata tidak terpakai secara efektif. Kelemahan dalam sistem distribusi itu mungkin merupakan akibat dari kebijakan pemasaran selain distribusinya dan meningkatkan volume atau cakupan lini produknya, maka ia harus mengambil keputusan membuat atau membeli. Bagi perusahaan pengangkut, piggyback merupakan penjualan pengetahuan dan pelayanannya, bukan penjualan produknya.

Jadi keputusan piggyback harus dilihat dalam konteks yang lebih luas, yaitu program pemasaran secara menyeluruh. Kelebihan kapasitas distribusi ekspor tidak cukup sebagai alasannya. Perusahaan harus meninjau lini produk internasionalnya, dan bagaimana ia dapat memasok semua produk yang ingin dijualnya. Dengan operasi piggyback, perusahaan pengangkut harus melatih armada penjualan dan armada pelayanan penjualannya untuk menangani produk yang tidak dibuatnya sendiri itu.

Bagi perusahaan penumpang, piggyback merupakan cara memasuki pasar luar negeri, dengan kelebihan yang sama dengan pendekatan EMC maupun Webb-Pomerene Association, yaitu fasilitas ekspor dan distribusi yang mapan serta pembagian beban biaya; dan kekurangan yang sama pula, yaitu kurangnya pengendalian produsen terhadap promosi produknya. Kekecewaan Schick terhadap pengangkut Swedia mendorongnya untuk meluncurkan operasi piggyback sendiri. Dua masalah penting yang perlu diperhatikan adalah menemukan mitra pengangkut yang tepat, dan membuat perjanjian yang dapat memuaskan kebutuhan kedua belah pihak, baik pengangkutan maupun penumpang.

Walaupun perjanjian piggyback cenderung lebih longgar dan lebih luwes daripada perjanjian EMC atau Webb-Pomerene Association, perjanjian itu mencakup beberapa hal yang sama untuk melindungi kepentingan kedua belah pihak. Diantaranya adalah syarat penjualan, pengaturan promosi, cakupan pasar dan ketentuan pembatalan perjanjian.

Kontrak antara Schick dan American Cyanamid menetapkan bahwa Schick menjual kosmetik Breck dengan mereknya sendiri, tapi Schick tidak diperkenankan menjual produknya sendiri yang sama. Bila timbul keraguan, Schick harus berkonsultasi dengan Cyanamid sebelum mengambil keputusan pemasaran. Selama masa peluncuran pasar (market launching), Schick menerima komisi yang lebih besar. Cyanamid berhak memeriksa buku Schick, dan dapat menarik kosmetik Breck dari pasar jika penjualannya mengecewakan. Cyanamid berhak membatalkan kontrak ini seandainya Schick diambil-alih perusahaan ketiga.

Dalam perjanjian piggyback, pengangkut dapat menjual produk penumpang atas dasar komisi seperti halnya agen atau EMC, atau

pengangkut membeli produk penumpang untuk dijualnya lagi seperti yang dilakukan distributor. Perusahaan pengangkut dapat memasang mereknya dan memasarkan produk perusahaan penumpang seperti halnya produknya sendiri, atau merek produsen tetap dipertahankan dan kedua belah pihak melakukan promosi bersama. Contoh pengangkut yang melaksanakan tugas pemasaran secara keseluruhan adalah Borg-Warner yang menjual suku cadang mobil yang dibelinya dari beberapa pabrik lain.

Pendekatan piggyback sering menguntungkan kedua belah pihak. Cara ini kadang-kadang lebih efektif daripada menggunakan distributor, dan lebih cepat mencapai pasar yang besar. Whirlpool, yang mengekspor peralatan melalui distributor Jepang selama 12 tahun, dapat meningkatkan penjualan ekspornya melalui Sony, yang memiliki kemampuan distribusi dan pelayanan yang baik, promosi yang lebih canggih, dan reputasi. Bags Sony, prods Whirlpool melengkapi suatu lini produk yang lebih luas untuk didistribusikan. Minolta menjual mesin fotokopi kecil ke Amerika Serikat melalui B dengan merek IBM, dan memperoleh cakupan pasar yang lebih luas. Bagi IBM, ia dapat memperoleh mesin fotokopi murah tanpa harus mengembangkannya sendiri.

Ekspor Langsung

Berbeda dengan ekspor tak langsung, dalam ekspor langsung perusahaan melakukan sendiri semua tugas ekspor yang meliputi kontak pasar, penelitian pasar, distribusi fisik, dokumentasi ekspor, penetapan harga, dan sebagainya, dengan membentuk bagian ekspor dalam organisasi perusahaan ini. Ekspor langsung mempunyai berbagai keuntungan, terutama volume penjualan yang lebih besar. Keuntungan lainnya adalah pengendalian yang lebih besar, informasi pasar yang lebih baik dan pengembangan keterampilan pemasaran internasional dalam perusahaan. Dengan ekspor langsung biaya pemasarannya lebih besar, karena seluruh biaya ditanggung sendiri, bukannya dibagi-bagi seperti dalam pendekatan tak langsung atau pendekatan koperatif. Jadi apakah dengan ekspor langsung laba menjadi lebih besar, tergantung pada apakah peningkatan volume penjualan lebih besar daripada peningkatan biaya dengan melaksanakan operasi ekspor itu. Ekspor langsung dan ekspor tak

langsung kadang-kadang saling melengkapi. Perusahaan dapat mengekspor secara langsung ke pasar yang besar dan secara tak langsung untuk mencapai sejumlah pasar kecil.

TUGAS MANAJEMEN EKSPOR

Tergantung pada volume penjualan ekspornya, manajemen ekspor dalam perusahaan dapat berbentuk kegiatan tidak tetap seorang tenaga pelaksana atau suatu bagian ekspor yang besar dengan staf spesialis dan seorang manajer ekspor tetap. Selanjutnya, bagian ekspor itu dapat merupakan bagian dari divisi internasional, atau sebagai bagian tersendiri dari divisi produk dalam perusahaan multidivisi. Terlepas dari volume penjualan ekspor dan struktur organisasinya, manajemen ekspor mempunyai beberapa tugas tertentu sebagai berikut.

Memilih Saluran Pasar di Luar Negeri

Dalam perdagangan internasional, secara teoritis perusahaan dapat menganggap seluruh dunia sebagai pasarnya. Namun dalam praktek, pasar internasional biasanya terbatas pada satu bagian dunia.

Bagi perusahaan Amerika Serikat, ada larangan untuk berdagang dengan negara komunis. Hal ini merupakan kendala. Namun perlu diingat bahwa perdagangan Timur - Barat sedang berkembang dan menawarkan banyak peluang. Perusahaan dapat pula menyisihkan beberapa pasar untuk dapat memusatkan diri pada beberapa pasar saja. Alasan menyisihkan itu mungkin karena pasarnya terlalu kecil, terlalu tajam persaingannya, atau karena adanya tembok tarif atau larangan masuk bagi produk perusahaan. Perusahaan harus mengadakan pendekatan analitis untuk memilih pasar yang sebaik-baiknya. Diantara berbagai variabel yang perlu dipertimbangkan adalah faktor permintaan, persaingan dan pemerintah.

Memilih perwakilan di pasar sasaran

Setelah memilih pasarnya, perusahaan harus memiliki perwakilan di pasar itu. Jika pasarnya cukup besar dan perusahaan itu sendiri juga besar, ia dapat mendirikan anak perusahaan penjualannya sendiri, sehingga ia mengekspor kepada dirinya sendiri dan mengendalikan program

pemasarannya di negara itu. Namun yang lebih sering dilakukan, terutama bila pasarnya kecil, adalah memilih perwakilan lokal untuk mendistribusikan produknya. Perwakilan itu bisa distributor atau pabrik. Namun yang penting adalah kemampuannya melaksanakan pekerjaan itu.

Sebaiknya perusahaan memiliki beberapa calon distributor untuk diseleksi. Nama para calon dapat diperoleh dari berbagai sumber : daftar perusahaan dagang luar negeri yang diterbitkan pemerintah, buku petunjuk bisnis negara tujuan, bank komersial, perusahaan pelayaran, perusahaan penerbangan, dan lain sebagainya. Setelah daftar calon diperoleh, perusahaan pengeksport harus mendapatkan keterangan lengkap mengenai masing-masing calon — apakah perusahaan luar negeri itu membeli atas tanggungjawab sendiri, apakah ia menumpuk persediaan, berapa banyak tenaga penjualannya, lini produk apa yang diperdagangkannya, bagaimana keefektifannya serta keterandalannya dalam pemasaran, dan bagaimana ia melunasi utangnya. Banyak keterangan semacam itu dapat diperoleh dari laporan Dun and Brodstreet atau dari *World Traders Data Report* (WTDR).

Setelah semua keterangan itu terkumpul, sebaiknya perusahaan pengeksport merencanakan kunjungan ke pasar sebelum menentukan pilihannya. Hal ini penting artinya untuk menghayati pasarnya dan mengetahui lebih mendalam calon distributornya. "Kunci keberhasilan ekspor adalah kehadiran yang mantap di pasar itu", demikian kata seorang petugas pemasaran di Corning Glass. Seleksi distributor perlu dilakukan secermat mungkin. Karena setelah kontrak ditandatangani, hukum di negara setempat bisa melarang membatalkannya. Kunjungan kepada distributor itu dapat memperlancar komunikasi di waktu mendatang. Pengeksport mungkin pula menemukan distributor yang sedang dipergunakan oleh pesaingnya. Perusahaan Amerika Serikat 3M mendirikan anak perusahaan distributor di Belanda dengan jalan membeli sebuah perusahaan distributor di negara itu.

Mengendalikan distributor.

Walaupun distributor menangani distribusi luar negeri, kepentingannya belum tentu sejalan dengan kepentingan pengeksport —

terutama jika produk pengekspor itu merupakan bagian kecil dari bisnis distributor. Pengekspor tidak bisa benar-benar mengendalikan distributor, tetapi ia bisa memastikan bahwa distributor itu bekerja efektif.

Langkah pertama pengendalian itu adalah memilih distributor yang tepat. Kedua adalah membuat perjanjian atau kontrak yang kuat. Namun prestasi distributor akan banyak tergantung pada kepentingan pribadinya. Beberapa cara untuk menjalin kerjasama yang baik dengan distributor adalah marjin yang cukup, bantuan pemasaran, kerjasama periklanan dan komunikasi yang baik. Unsur penting dalam komunikasi itu adalah kunjungan manajer ekspor ke kantor distributor, dan kunjungan distributor ke kantor dan pabrik perusahaan pengekspor. Jika pelayanan produk diperlukan, maka karyawan distributor perlu diberi pelatihan, di luar negeri atau di dalam negeri. Semakin penting lini produk pengekspor bagi distributor, semakin baik kerjasama itu. Avery Internasional berusaha mencapai sekurang-kurangnya 10% dari bisnis distributor.

Suatu studi baru-baru ini mengungkapkan, bahwa prestasi distributor dapat menjadi baik bila dalam hubungan antara pengekspor dan distributor ditemukan beberapa ciri sebagai berikut :

1. Peranan dan pekerjaan rutin tidak bersifat kaku tetapi disesuaikan dengan perubahan keadaan.
2. Keputusan dibuat bersama-sama oleh produsen dan distributor bukannya dipaksakan kepada distributor.
3. Hubungan yang sangat erat antara produsen dan distributor melalui surat, kunjungan dan telpon.

Toro Manufacturing Company menyelenggarakan konperensi penjualan di Swiss yang dihadiri oleh para distributornya dari 13 negara Eropa Barat. Sebelumnya diadakan rapat tahunan di Amerika Serikat tetapi rapat itu kurang berorientasi pada kebutuhan pemasaran mereka.

Distribusi Fisik dan Dokumentasi Ekspor

Tugas pelaksanaan penjualan ekspor pengemasan, pengapalan, dokumentasi dan asuransi — umumnya lebih rumit dibandingkan dengan pelaksanaan penjualan dalam negeri. Kemasan ekspor biasanya lebih

mahal, karena jarak pengangkutan yang lebih jauh dan lebih sering dipindah-pindah. Pengapalan umumnya dengan kapal laut atau pesawat terbang. Setiap pengapalan rata-rata memerlukan 40 dokumen dengan beberapa ratus kopi. Asuransi pengapalannya juga lebih rumit daripada asuransi pengapalan dalam negeri.

Namun banyak pihak yang dapat membantu perusahaan pengeksport. Bank membantu menyelesaikan aspek keuangan internasionalnya. Freight forwarder membantu bahkan dalam pengapalan dan penyiapan dokumen perusahaan asuransi bahkan dapat mengasuransikan kredit pengeksport kepada pelanggan luar negerinya. Ada juga perusahaan yang usahanya khusus dibidang kemasan ekspor. Dengan demikian perusahaan dapat "membeli" bila ia tidak ingin "membuat". Biasanya bila volume ekspor meningkat, perusahaan pengeksport cenderung "membuat" atau melakukan sendiri kegiatan itu.

Tugas pemasaran lainnya.

Tugas lain manajemen ekspor meliputi penyelidikan pasar (market intelligence), penetapan harga (pricing) dan promosi agar berprestasi secara efektif, manajer ekspor harus terus memperoleh informasi pasar luar negeri. Informasi pasar luar negeri dapat diperoleh dari sumber dalam negeri. Distributor luar negeri merupakan sumber yang penting. Bila pasarnya cukup besar, sebaiknya manajer ekspor berkunjung ke pasar itu.

Untuk pasar luar negeri, manajer ekspor harus menawarkan harga FOB atau CIF, dalam dollar atau mata uang lainnya, atas dasar biaya lengkap (full cost) atau biaya marginal, berapa pajak atau biaya lain yang harus ditambahkan pada harga, dan lain sebagainya. Jika promosi bekerjasama, dengan agen iklan ekspor atau dengan distributor nasional.

Namun Cedric Suzman mengemukakan bahwa tugas manajemen ekspor tergantung pada daur hidup internasional perusahaan :

Tahap 1.

Tugas pertama adalah mencari pasar luar negeri untuk produk yang sekarang. Manajemen ekspor harus membentuk dan merawat jaringan distributor luar negeri.

Tahap 2.

Setelah perusahaan tumbuh secara internasional ia mungkin mendirikan anak perusahaan untuk pemasaran dan produksi di luar negeri. Manajemen ekspor sekarang berurusan dengan anak perusahaan dan distributor di luar negeri.

Tahap 3.

Setelah perusahaan berkembang menjadi multinasional, berarti makin kuat jaringan anak perusahaan produksi dan anak perusahaan pemasaran. Tugas manajemen ekspor adalah melakukan kordinasi antara berbagai divisi dalam negeri dengan anak perusahaan luar negeri. Penelitian pasar, harga dan promosi dapat dilimpahkan kepada masing-masing anak perusahaan.

Membuat Pabrik Di Luar Negeri

Dalam beberapa kondisi tertentu, tidak mungkin atau kurang layak bila semua pasar luar negeri dipasok dari sumber produksi dalam negeri. Beberapa faktor yang mungkin mendorong, atau memaksa, perusahaan untuk memproduksi di pasar luar negeri, adalah : biaya transportasi yang dapat membuat produk tidak mampu bersaing; tarif atau kuota yang melarang masuknya produk dari luar; dan dibanyak negara, preferensi pemerintah setempat pada pemasok nasional. Disamping itu ada beberapa faktor yang lebih positif, yaitu : pasar yang cukup besar untuk dilayani oleh suatu pabrik dengan ukuran efisien, terutama pengelompokan regional seperti Pasar Bersama Eropa; untuk memperbaiki interaksi dengan kebutuhan pasar lokal mengenai rancangan produk, penyerahan dan pelayanan; biaya produksi di luar negeri yang lebih rendah. Bila perusahaan agak terlambat memasuki suatu pasar, ia dapat membeli perusahaan setempat atau bekerjasama dengan perusahaan itu.

Perusahaan raksasa bahan kimia Inggris, ICI, memberikan alasan berikut ini untuk memulai produksi di benua Eropa ;

1. ia lebih dipercaya pelanggan bila pabriknya lebih dekat,
2. ia lebih dapat diterima oleh penguasa setempat dan lebih mampu mempengaruhi mereka,
3. Inggris adalah sebuah pulau dan mudah terganggu arus pasoknya,

dan

4. Barangkali yang paling penting, dengan pabrik setempat ia memaksa dirinya untuk bertanggungjawab atas pasarnya.

PENDEKATAN PRODUKSI LUAR NEGERI

Ada lima alternatif untuk melakukan produksi di luar negeri, yaitu : pabrik perakitan, kontrak produksi, lisensi, usaha patungan dan pabrik milik sendiri.

PABRIK PERAKITAN

Dalam perakitan luar negeri (*foreign assembly*), perusahaan memproduksi di dalam negeri semua atau sebagian besar komponen atau ramuan dari produknya dan mengapalkannya ke pasar luar negeri untuk dirakit menjadi produk jadi. Contohnya adalah mobil dan mesin pertanian. Operasi perakitan itu masih memerlukan penambahan nilai yang cukup besar pada produk. Alasan pertama adalah biaya transportasi yang terlalu tinggi untuk produk jadi, dan alasan kedua adalah adanya tembok tarif dibanyak negara, yang mengenakan tarif yang lebih rendah untuk peralatan dalam bentuk CKD.

Dalam industri farmasi, perakitan itu lebih tepat dinamakan operasi pencampuran. Karena biaya transportasi dan tembok tarif, perusahaan hanya mengapalkan beberapa ramuan penting ke pasar luar negeri, untuk selanjutnya dicampur dengan sejumlah besar cairan dan ramuan lainnya, ditambah dengan kapsul dan kemasan. Coca Cola hanya mengapalkan sirupnya ke pasar luar negeri untuk kemudian ditambah air dan dikemas dalam botol oleh perusahaan setempat.

Perusahaan perakit atau pencampur dapat juga berfungsi sebagai distributor. Coca Cola memasok sirup, pelayanan teknik, pengendalian mutu, dan saran pemasaran. Semua kegiatan lainnya, termasuk pemasaran lokal, dilakukan oleh perusahaan pencampur. Dengan demikian Coca Cola memperoleh separuh lebih pendapatan luar negerinya dengan investasi yang sangat kecil.

KONTRAK PRODUKSI

Dalam kontrak produksi (*contract manufacturing*), produk perusahaan diproduksi di pasar luar negeri oleh produsen lain yang menandatangani kontrak dengan perusahaan tadi. Karena kontrak itu hanya mencakup produksi, makes pemasarannya dilakukan oleh pihak lain.

Kontrak produksi merupakan alternatif yang menarik bila politik di negara tujuan kurang mantap sehingga investasi di negara itu sangat riskan, bila perusahaan kekurangan modal investasi; bila perusahaan ingin menghindari masalah perburuhan dan masalah lainnya, dan bila perusahaan dapat menemukan mitra usaha yang mampu memproduksi, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas. Keuntungan lainnya adalah kemungkinan menghentikan operasi dengan mudah (mengakhiri kontrak tadi), kemungkinan mempromosikan produk itu sebagai produk lokal, penghematan biaya transportasi dan produksi, dan kemungkinan memasok komponen atau perlengkapan kepada produsen mitra usahanya itu.

Beberapa kerugian dengan pendekatan kontrak produksi adalah : laba produksi diterima oleh perusahaan lokal, perusahaan internasional hanya memperoleh laba pemasaran; tidak mudah menemukan perusahaan yang memuaskan di pasar luar negeri; atau kalau ditemukan, perusahaan itu akan menjadi pesaing masa depannya, tetapi hal ini tidak merupakan masalah besar bila nama dan merek dagang berperan penting; dan kesulitan dalam pengendalian mutu.

Perusahaan Amerika Serikat yang mengadakan kontrak produksi dengan satu perusahaan di Honduras adalah American Home Products, Colgate dan Procter & Gamble. Del Monte mengadakan kontrak produksi dengan Del Compo, sebuah perusahaan makanan kalengan di Costa Rica. Del Compo membuat produk Del Monte untuk Pasar Bersama Amerika Tengah, dan juga memasarkannya di Costa Rica.

LISENSI

Penjualan lisensi adalah cara lain memperoleh fasilitas produksi di luar negeri tanpa investasi. Dibandingkan dengan kontrak produksi, perjanjian lisensi biasanya mencakup jangka waktu yang lebih panjang dan lebih besar tanggungjawab di pihak pabrik luar negeri. Dalam perjanjian

lisensi, penjual lisensi (perusahaan internasional) menyerahkan sesuatu yang bernilai kepada pembeli lisensi. Adapun lisensi yang dijual bisa dalam bentuk (1) hak paten, (2) merek dagang, (3) hak cipta, dan (4) pengetahuan tentang produk atau proses. Pembeli lisensi biasanya berjanji untuk (1) membuat produk yang sesuai dengan lisensi, (2) memasarkan produk itu ke wilayah yang ditentukan, dan (3) membayar jumlah uang menurut besarnya volume penjualan. Dengan demikian maka cukup besar peranan pembeli lisensi itu.

Mengevaluasi Lisensi

Ada beberapa keuntungan dari penjualan lisensi sebagai cara memasuki pasar luar negeri. Pertama, tidak perlu investasi modal sehingga terjangkau oleh perusahaan kecil. Kedua, merupakan cara tercepat dan termudah untuk memasuki pasar luar negeri. Ketiga, perusahaan langsung memperoleh pengetahuan lokal tanpa menghadapi masalah penyesuaian diri dengan lingkungan asing. Keuntungan keempat adalah sambutan hangat pemerintah setempat, karena penjualan lisensi membawa masuk teknologi tanpa banyak hambatan dan biaya. Dan akhirnya, semua keuntungan umum produksi luar negeri juga bisa diperoleh dengan penjualan lisensi, yaitu penghematan tarif dan biaya angkutan, produksi lokal bila pemasok nasional lebih disukai, dan sebagainya. Philip Morris mempunyai alasan khusus untuk penjualan lisensi. Karena banyak pemerintah memonopoli tembakau, satu-satunya cara Philip Morris memasuki pasar mereka adalah memberikan lisensi kepada pemerintah untuk memproduksi dan menjual mereknya. Hal ini dilakukan di enam negara Eropa Barat dan empat negara Eropa Timur.

Kerugian penjualan lisensi tidak begitu banyak dibandingkan dengan keuntungannya. Kerugian pertama adalah kemungkinan pembeli lisensi menjadi pesaing penjual lisensi itu sendiri, setelah lima sampai sepuluh tahun berlangsung alih keterampilan. Sudah tentu kemungkinannya lebih kecil jika nama atau merek dagang penjual lisensi cukup kuat. Pada tahun 1972, ketika Framatome menandatangani perjanjian lisensi dengan Westinghouse, perusahaan Perancis itu merupakan faktor yang tidak penting dalam bisnis tenaga atom. Tetapi

tahun 1980, Framatome menduduki tempat kedua setelah Westinghouse, dan kedua perusahaan itu berpisah. Selanjutnya Westinghouse selalu berusaha enam bulan atau setahun lebih maju daripada Framatome.

Kerugian lainnya adalah kecilnya laba yang diperoleh, yang tidak memadai dibandingkan dengan investasi waktu manajemen dan rekayasanya. Bahkan negara berkembang menghendaki royalty yang lebih murah lagi.

Di samping itu terjadi masalah dalam mengendalikan pemegang lisensi. Walaupun dalam perjanjian lisensi dinyatakan dengan jelas semua kewajiban pemegang lisensi, masih sering timbul salah pengertian dan pertentangan pendapat, terutama dalam pengendalian mutu, upaya pemasaran pemegang lisensi, dan penafsiran keeksklusifan dan cakupan wilayah pemegang lisensi. Masalah itu timbul karena perubahan kondisi dan upaya pemerintah setempat mengurangi pengendalian penjual lisensi. Sebuah produsen mesin Amerika mempunyai perjanjian lisensi dengan perusahaan Perancis selama 30 tahun. Setelah Pasar Bersama Eropa meniadakan batas wilayah pemasaran negara anggota, terjadi persaingan antara pemegang lisensi dengan anak perusahaan penjual lisensi di negara PBE lainnya.

Mengelola perjanjian lisensi.

Perusahaan yang menggunakan lisensi sebagai cara memasuki pasar luar negeri telah mengembangkan berbagai teknik tertentu untuk meminimumkan risikonya. Beberapa diantara teknik itu adalah sebagai berikut:

1. Seleksi calon pemegang lisensi untuk hubungan jangka panjangnya. Bila inisiatif datang dari produsen luar negeri, hasilnya kurang optimal.
2. Perjanjian lisensi harus disusun dengan cermat untuk melindungi kepentingan kedua belah pihak. Beberapa elemen penting yang harus dicakup meliputi batas wilayah pemasaran, jangka waktu perjanjian, tarif royalty, perlindungan rahasia dagang, prestasi minimum dan ketentuan mengenai pengendalian mutu. Dengan demikian penjual lisensi sampai batas tertentu masih bisa

mengendalikan secara efektif pelaksanaan perjanjian itu.

3. Penjual lisensi sampai batas tertentu bisa mengendalikan dengan mengirimkan beberapa komponen atau ramuan penting bukannya memberikan hak dan pengetahuan untuk suatu paket lengkap. Dengan demikian sampai batas tertentu pemegang lisensi masih tergantung.
4. Penjual lisensi dapat meningkatkan pengendaliannya dengan membeli saham perusahaan pemegang lisensi, dengan mengirimkan modal ke luar negeri atau dibayar dengan pendapatan royaltynya. Banyak usaha patungan tumbuh dari ketentuan perjanjian lisensi semacam ini.
5. Penjual lisensi dapat memperketat pengendaliannya dengan membatasi produk dan wilayah pemasarannya. Untuk setiap produk bare dan perbaikan produk dibuatkan perjanjian tersendiri.
6. Paten dan merek dagang didaftarkan di negara tujuan atas nama penjual lisensi bukan atas nama pemegang lisensi.
7. Cara terbaik untuk meningkatkan prestasi pemegang lisensi adalah dengan membuat perjanjian yang senantiasa menarik, sehingga pemegang lisensi selalu memperoleh manfaat dari perjanjian itu. Misalnya dengan membantu pemegang lisensi mengatasi masalah produksi dan pemasarannya, ataupun dengan memberikan pengetahuan teknologi produk dan pemasaran.
8. Akhirnya, ada dua ciri penjual lisensi yang berhasil, pertama ia mempunyai kebijakan dan rencana penjualan lisensi, dan kedua, ia mempunyai satu bagian atau eksekutif yang bertanggungjawab. Artinya penjualan lisensi itu tidak dilakukan secara serampangan oleh orang yang perhatiannya terbagi.

Pertumbuhan Penjualan Lisensi

Penjualan lisensi internasional merupakan strategi perusahaan yang makin penting artinya. Walaupun 80% pendapatan penjualan lisensi berasal dari royalty, selebihnya meliputi (1) ongkos bantuan teknis, (2) penjualan komponen atau bahan baku, (3) pembayaran atas alih hak dan teknologi, (4) umpan balik teknologi, (5) hak lisensi balasan bebas royalty,

(6) ongkos pelayanan rekayasa, (7) penjualan mesin atau peralatan, dan (8) ongkos jasa manajemen.

USAHA PATUNGAN DI PASAR LUAR NEGERI

Usaha patungan (joint ventures) di luar negeri, seperti halnya penjualan lisensi, menyangkut produksi dan distribusi oleh perusahaan luar negeri. Bedanya, dengan usaha patungan perusahaan internasional memiliki saham dan suara manajemen dalam perusahaan luar negeri itu. Sahamnya antara 10 sampai 90%, tetapi umumnya antara 25 sampai 75%. Bagian mudahnya cukup untuk memiliki suara dalam manajemen tapi tidak cukup untuk mendominasi sepenuhnya usaha itu. Kontrak produksi, penjualan lisensi, dan kerjasama pengeksport dengan distributor luar negeri adalah semacam usaha patungan juga, tapi tidak satupun yang ikatannya sekuat usaha patungan. Dengan meluasnya operasi internasional, usaha patungan menjadi semakin penting.

Keputusan Mendirikan Usaha Patungan

Keuntungan usaha patungan dibandingkan dengan bentuk komitmen yang lebih kecil (kontrak produksi dan penjualan lisensi), adalah (1) laba potensial yang lebih besar daripada royalty, (2) pengendalian yang lebih ketat terhadap produksi dan pemasaran, (3) umpan balik pasar yang lebih baik, (4) lebih banyak pengalaman dalam pemasaran internasional. Kerugiannya adalah perlunya investasi modal yang lebih besar, investasi sumber daya manajemen yang lebih besar, dan risiko yang lebih besar pula dibandingkan dengan pendekatan non ekuitas.

Dibandingkan dengan bentuk komitmen yang lebih besar (perusahaan milik sendiri), keuntungan usaha patungan adalah : (1) membutuhkan sumber daya modal dan sumber daya manajemen yang lebih sedikit, sehingga lebih besar peluang terbuka bagi perusahaan internasional kecil, (2) modal yang jumlahnya terbatas bisa disebarkan ke lebih banyak negara, dan (3) bahaya nasionalisasi perusahaan lebih kecil dengan adanya mitra usaha nasional. Club Mediterranee menerapkan kebijakan pemilihan minoritas saham dalam operasi luar negerinya atas dasar alasan yang ketiga itu.

Disatu pihak, negara tuan rumah banyak yang menyukai atau bahkan menghendaki usaha patungan untuk memperoleh lebih banyak laba dan manfaat teknologi. Beberapa negara seperti Jepang, India dan Meksiko melarang pemilikan saham oleh perusahaan asing lebih dari 50%. Di lain pihak, dengan mitra usaha nasional merupakan satu-satunya jalan melakukan investasi dalam pasar yang terlalu kompetitif dan terlalu ramai.

Untuk memperkenalkan sistem videodisc-nya ke pasar Amerika Serikat, perusahaan Jepang Matsushita mengadakan usaha patungan dengan GF, untuk dapat bersaing dengan RCA dan North American Philips. Fujitsu pabrik komputer terbesar di Jepang, tidak mungkin berhasil mematahkan persaingan dalam pasar Amerika Serikat tanpa mengadakan usaha pemasaran patungan dengan Truk.

Dibandingkan dengan perusahaan milik sendiri, hanya ada beberapa kerugian dengan usaha patungan, namun semua kerugian itu penting artinya. Kemungkinan timbul pertentangan antara kedua belah pihak dalam hal tujuan, kebutuhan dan kepentingan. Kepentingan mitra nasional terutama adalah operasi di pasar lokal, sedangkan kepentingan perusahaan internasional adalah keutuhan operasi internasional. Beberapa hal yang sering menimbulkan konflik adalah (1) penetapan harga transfer (2) distribusi laba bersih dibagikan sebagai dividen atau ditanamkan kembali, dan (3) lini produk dan luasnya wilayah pemasaran usaha patungan.

Dari sudut pandang perusahaan internasional, walaupun usaha patungan itu milik bersama, pembagian bebannya tidak selalu sejajar dengan pembagian labanya. Kadang-kadang dalam usaha patungan dimana suatu perusahaan internasional memiliki 50% dari ekuitasnya, perusahaan internasional itu memberikan lebih dari 50% teknologinya, keterampilan manajemennya, serta banyak faktor lain yang sangat menentukan kesuksesan usaha patungan. Banyak perusahaan internasional merasa bahwa mitra usahanya sering merupakan "pembonceng gratis".

Keluhan utama dengan usaha patungan adalah kesulitan mengintegrasikannya ke dalam suatu operasi internasional yang sinergistik. Sepanjang masalah standarisasi, pertukaran dan integrasi internasional sangat menentukan keefektifan perusahaan, maka usaha patungan bukan alternatif yang terbaik, karena setiap upaya kearah

kegiatan lainnya, sering ditentang oleh mitra usaha nasional. Atas dasar alasan inilah maka perusahaan mobil Amerika dan IBM lebih condong pada pendirian perusahaan milik sendiri. Sebaliknya, usaha patungan merupakan pilihan terbaik bila operasi nasional memiliki produk yang berbeda-beda dan pemasaran yang terlokalisasi. Menurut laporan Louis Wells tentang usaha patungan Amerika di luar negeri, alasan utama perusahaan Amerika mendirikannya adalah untuk memperoleh keterampilan pemasaran lokal. Jadi, alasan diterima atau tidaknya pendekatan usaha patungan adalah faktor pemasaran.

Dari sudut pandang perusahaan nasional, Kementerian Perdagangan Internasional di Industri Jepang melaporkan bahwa dua pertiga perusahaan nasional Jepang memasuki usaha patungan untuk memperoleh teknologi bare atau lebih baik, dan untuk dapat memasarkan merek luar negeri di Jepang. Di negara lain pun kebanyakan perusahaan tergerak oleh kedua motivasi itu.

Jadi perusahaan nasional memperoleh keuntungan teknologi, sedangkan perusahaan internasional memperoleh keuntungan pemasaran. Berikut ini adalah pengalaman manis Scott Paper Company dan pengalaman pahit Xerox, keduanya dengan usaha patungan di luar Amerika Serikat.

Mengelola Logistik Global

Apabila "distribusi" menyangkut arus keuangan dan pemilikan barang, maka "logistik" menyangkut perpindahan produk secara fisik. Menurut definisi Robert Mc Garrah, logistik mencakup semua kegiatan yang menyangkut penentuan kuantitas, waktu atau lokasi fasilitas yang dipakai, atau bahan dan produk yang disimpan atau dipindahkan melalui organisasi, dari pemasok ke pelanggan di setiap pasar yang dilayaninya. Logistik tidak hanya mengenai pengangkutan atau perpindahan fisik barang. Keputusan logistik internasional mempengaruhi jumlah dan lokasi fasilitas produksi dan penggudangan, jadwal produksi, manajemen persediaan, dan bahkan tingkat keterlibatan perusahaan di pasar luar negeri.

PABRIK MILIK SENDIRI

Fasilitas produksi luar negeri milik sendiri merupakan komitmen terbesar kepada pasar luar negeri. Pada dasarnya, "milik sendiri" berarti 100% pemilikan. Dalam praktek, kriteria utamanya adalah pengendalian penuh oleh perusahaan internasional, yang kadang-kadang dapat dicapai dengan pemilikan 95% atau bahkan kurang.

Membuat atau membeli? Fasilitas luar negeri milik sendiri dapat diperoleh dengan dua cara : (1) dengan jalan pemerolehan — membeli produsen luar negeri yang sudah ada atau membeli saham mitra usaha dalam, usaha patungan, dan (2) dengan mendirikan fasilitas baru dari awal.

Pemerolehan adalah cara yang lebih cepat untuk memasuki pasar. Dengan membeli perusahaan yang sudah ada, berarti perusahaan internasional langsung memperoleh manajemen nasional, pengetahuan lokal dan hubungan dengan pasar dan pemerintah setempat. Dibeberapa pasar kadang-kadang pemerolehan merupakan satu-satunya cara memasuki suatu pasar yang sudah jenuh. Misalnya (Svenska AB) Navigator, sebuah perusahaan konglomerat Swedia, berhasil memasuki pasar perabot taman Amerika Serikat dengan membeli Crown Casual, sebuah perusahaan mebel kecil Amerika yang sedang mengalami kesulitan keuangan tapi produknya diterima oleh Sears Roebuck. Perusahaan Swedia lainnya, (AB) Electrolux, merebut kembali bagian pasarnya di Amerika Serikat dengan membeli National Union Electric (NUE), sebuah pabrik pembersih hampa dan mesin pendingin kamar. Alasan Electrolux adalah :

1. Lini produk dan saluran distribusi yang saling melengkapi memungkinkan sinergi;
2. Penguasaan pasar secara cepat untuk produk Electrolux. Di Amerika Serikat, NUE memiliki suatu jaringan pemasaran yang terdiri dari 37.000 penyalur yang independe,
3. Pemasaran produk NUE ke seluruh dunia melalui organisasi pemasaran internasional Electrolux.

Dalam beberapa hal, pembangunan fasilitas produk baru merupakan cara yang layak untuk memasuki pasar. Misalnya tidak ada produsen nasional yang bersedia menjual sahamnya, atau pemerintah setempat

melarang penjualan itu seperti pernah terjadi di Perancis, ketika de Gaulle menguatirkan "ancaman Amerika", atau produsen yang akan dibeli tidak mempunyai kaliber fasilitas yang diperlukan untuk teknologi perusahaan internasional. Perusahaan internasional mungkin lebih menyukai fasilitas baru untuk menerapkan teknologi dan mesin yang paling mutakhir, disamping untuk mencegah masalah yang timbul dari perubahan kebiasaan tradisional dalam perusahaan yang dibeli. Alasan inilah yang mendorong Xomox, perusahaan multinasional Amerika yang kecil, disamping untuk menunjukkan sumbangannya kepada perekonomian lokal-lapangan kerja, pendapatan ekspor, dan investasi yang tidak ada sebelumnya.

Keputusan tentang Operasional

Keuntungan dengan pendekatan pemilikan sendiri kepada pasar internasional tidak banyak jumlahnya tapi amat penting artinya. Dengan pemilikan 100% berarti 100% laba diperoleh perusahaan internasional, sehingga meniadakan kemungkinan "pemboncengan gratis" oleh mitra usaha nasional dengan mendapatkan pembagian laba yang jauh lebih besar dari sumbangan nyatanya. Dengan pendekatan itu pula berarti perusahaan internasional mendapatkan pengalaman yang lebih banyak dalam operasi internasional dan hubungan pasar yang lebih baik. Tidak timbul inefisiensi karena pertentangan kepentingan. Barangkali alasan utama pengendalian penuh itu adalah kemungkinan mengintegrasikan berbagai operasi nasional ke dalam suatu sistem internasional yang sinergistik.

Ada beberapa kerugian dengan pendekatan pemilikan sendiri itu. Pertama adalah terlalu mahal dalam hal investasi dan sumber daya manajemen. Hal ini dialami oleh salah satu perusahaan terbesar Amerika (salah satu dari 20 perusahaan terbesar menurut versi Fortune), yang operasi internasionalnya lambat bukan karena kekurangan modal melainkan karena kurangnya manajer yang cukup memiliki pengalaman internasional. Kerugian kedua adalah efek negatif pemerintah setempat dan hubungan masyarakatnya. Sebagian besar bangsa di dunia merasa bahwa keikutsertaan mereka tidak boleh hanya terbatas pada pemasokan bahan baku dan tenaga kerja. Risiko selanjutnya dari sentimen nasional itu adalah pemulangan modal. Yang terakhir, dengan pemilikan sendiri itu perusa-

haan internasional tidak memperoleh pengetahuan dan hubungan lokal mitra usaha nasional. Sesungguhnya mitra usaha nasional dapat berfungsi sebagai perisai dan sebagai jembatan budaya yang sudah siap pakai.

Kesimpulan

Kita tidak dapat mengatakan bahwa ada satu cara terbaik untuk memasuki suatu pasar luar negeri. Cara terbaik tidak hanya tergantung pada ukuran, kemampuan dan kebutuhan perusahaan tetapi juga peluang dan kondisi di pasar yang dituju. Analisis yang cermat terhadap berbagai alternatif akan mendatangkan hasil yang lebih optimal dibandingkan dengan sekedar menanggapi inisiatif dari perusahaan luar negeri. Matriks yang dikembangkan oleh Reijo Luostarinen ini menguraikan secara singkat perbedaan operasional berbagai tingkat keterlibatan perusahaan dalam pasar internasional.

Keluwes (fleksibilitas) merupakan aspek penting dalam memilih strategi memasuki pasar. Mungkin perusahaan menghendaki variasi, tergantung pada kondisi dalam berbagai pasarnya. Pasar yang besar mungkin menghendaki pendekatan langsung, sedangkan pasar yang kecil mungkin dilayani dengan cara tak langsung. Mungkin perusahaan menggunakan strategi yang berbeda-beda untuk berbagai lini produk atau divisinya. Disamping itu, strategi perlu disesuaikan dengan perubahan kondisi. Contohnya adalah kecenderungan yang makin besar kebanyakan negara pada lisensi atau usaha patungan. Kedua contoh berikut ini menunjukkan bagaimana perusahaan menyesuaikan strateginya.

Weyerhaeuser Company membuka kantor penjualan di Amerika Selatan, Eropa, Australia dan beberapa negara di Timur jauh. Kebanyakan perusahaan hasil hutan Amerika lainnya hanya mengekspor bila ada kelebihan produksi atau bila harga di luar negeri lebih tinggi. Weyerhaeuser memutuskan untuk memasuki pasar luar negeri secara permanen setelah ekspornya mencapai 8% dari volume penjualannya. Ia mengharapkan pertumbuhan sampai 50% dalam dua dasawarsa mendatang.

Sebuah perusahaan kimia Eropa yang besar menerapkan strategi 5 tahap dalam pendekatannya ke pasar luar negeri:

Tahap 1.

Penjualan terbatas, semacam pengujian pasar, melalui perusahaan dagang atau distributor independen yang membeli atau tanggungjawab sendiri.

Tahap 2.

Jika pasar nampak potensial, perusahaan itu mengirimkan petugas lapangan untuk membantu distributor, misalnya di Nigeria dan Afrika Timur.

Tahap 3.

Bila petugas lapangan melaporkan adanya peluang menjual yang besar dalam pasar yang cukup besar, perusahaan membentuk organisasi penjualannya sendiri.

Tahap 4.

Jika anak perusahaan penjualan itu berhasil mengembangkan pasar dengan sangat menguntungkan, perusahaan itu meninjau kemungkinan investasi pabrik. Langkah pertama adalah pabrik peramu atau perakitan untuk mencampur dan mengemas ramuan yang diimpor dari Eropa. Contohnya di Brasil dan Meksiko.

Tahap 5.

Langkah terakhir adalah pabrik pembuat yang lengkap. Pabrik itu membuat hanya sebagian dari produk tergantung pada persediaan bahan baku dan pasar setempat. Contohnya adalah di India.

Perusahaan multinasional pada umumnya menempuh beberapa tahap perkembangan seperti yang dilakukan oleh perusahaan kimia itu — suatu pola daur hidup keterlibatan internasional yang normal. Namun ada kalanya daur hidup itu mengalami fase penurunan sebagaimana umumnya daur hidup. Kasus yang ekstrim, adalah pemulangan modal atau tindakan politik lainnya seperti yang terjadi di Kuba dan Iran. Situasi yang lebih umum adalah perubahan pasar atau posisi perusahaan di suatu negara. Oleh karena itu strategi yang tepat harus menyesuaikan diri dan menerima penurunan tingkat keterlibatan dalam pasar.

Tabel 10-4. Arus Internasional Menurut Tingkat Keterlibatan

Jenis Operasi Luar Negeri	Arus Barang dan Bahan				Arus Modal Keuangan						Arus Modal Fisik		Arus Modal Manusia				
	Produk jadi	Produk setengah jadi	Komponen	Suku cadang	Bahan baku	Pembayaran	Ongkos jasa	Royalty	Bunga	Modal saham	Modal pinjaman	Labu, Dividen (Repatrisasi)	Mesin	Peralatan, Perkakas	Pengelolaan	Hak industrial	Tenaga
Ekspor tak langsung	x ^a			x ^a		x ^a											
Ekspor langsung	x			x		x									x		
Ekspor sendiri (Anak perusahaan pemasaran)	x		x ^c	x		x			x	x	x	x		x	x		x
Lisensi							x	x					x ^d	x ^d	x	x	x ^d
Kontrak produksi						x							x ^d	x ^d	x ^d		
Produksi bersama							x						x	x	x		x
Perakitan sendiri	x ^b	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x	x		x
Produksi sendiri	x ^b	x	x		x	x	x	x ^b	x	x	x	x	x	x	x	x ^b	x

^a Jika perantara di dalam negeri adalah perantara pembeli, maka terjadi perbedaan arus pada tahap pertama operasi di dalam negeri.

^b Dapat dicakup sebagai suboperasi atau sebagai operasi pelengkap.

^c Komponen yang mudah dirakit dapat dirakit di penyalur penjualan.

^d Dapat dicakup dalam kontrak.

Langkah mundur strategik itu tidak selalu berarti kekalahan. Langkah itu Bering merupakan respon dari perusahaan yang rasional dalam menghadapi situasi baru. Bulova, produsen kuat jam tradisional, menghadapi persaingan yang tajam dari jam elektronik dan quarte yang baru, la kemudian mengubah anak perusahaan pemasarannya sendiri menjadi agen yang independen. Unilever, salah satu perusahaan multinasional yang paling kuat, di Meksiko menghadapi persaingan keras dari Colgate, Procter and Gamble, dan La Corona (perusahaan Meksiko). Unilever menjual pabriknya, mendirikan anak perusahaan pemasaran dan mengadakan kontrak produksi dengan La Corona. Beberapa perusahaan Amerika mengubah anak perusahaannya di Jepang menjadi usaha patungan. Mereka membutuhkan jembatan budaya untuk menguasai pasar Jepang.

Kebijaksanaan yang dapat ditempuh produsen dalam penentuan jumlah distribusi, yaitu sebagai berikut :

- 1. Distribusi Intensif.**
- 2. Distribusi Selektif**
- 3. Distribusi Eksklusif.**

Distribusi Intensif

Dalam kebijaksanaan ini, produsen menggunakan jumlah lembaga distribusi (outlet/perantara) sebanyak mungkin ke seluruh pelosok. Dengan menyebarkan outlet ini diharapkan konsumen akan lebih mudah memperoleh barang-barang kebutuhannya. Cara ini banyak digunakan oleh produsen di tingkat retailer. Pada umumnya barang-barang yang diperdagangkan melalui distribusi intensif ini adalah, barang-barang standard seperti pelumas, alat-alat pertukangan dan sebagainya. Jika pasar yang dilayani sangat luas, maka jumlah penyalur yang dipergunakan tidak hanya pada tingkat perdagangan internasional.

Distribusi Selektif

Produsen mengadakan seleksi terlebih dahulu atas lembaga-lembaga distribusi yang akan dipergunakan, baik pada tingkat wholesaler maupun pada tingkat retailer dalam satu tempat atau daerah tertentu. Biasanya

kebijaksanaan ini dianut untuk pemasaran barang-barang baru, barang-barang shopping atau barang-barang special lainnya.

Perusahaan dapat beralih ke distribusi selektif apabila distribusi ini dipandang lebih menguntungkan dari pada distribusi intensif, sehingga jumlah outlet yang digunakan pada setiap tingkat menjadi lebih sedikit.

Distribusi Eksklusif

Kebijaksanaan ini dapat dilaksanakan oleh produsen dengan mempergunakan satu outlet pada wholesaler atau retailer disuatu negara atau daerah tertentu. Perusahaan memberikan hak penuh kepada satu perusahaan untuk menyalurkan barang-barangnya baik ditingkat wholesaler atau retailer. Pada umumnya cara ini dipergunakan dalam pemasaran barang-barang lux atau barang-barang special, seperti mobil dan lain-lain.

Pada umumnya jumlah distribusi yang ideal adalah yang memenuhi kebutuhan pasar atau konsumen akhir dengan berlebihan. Kebijakan yang terlalu terbuka dari produsen dalam pemasaran barang-barang melalui outlet yang semakin bertambah akan menambah marketing cost. Oleh karena itu masalah ini perlu mendapat perhatian istimewa agar supaya efektifitas pemakaian saluran distribusi dapat diperoleh dengan tidak melupakan faktor-faktor efisiensinya.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DISTRIBUSI

Banyak sekali cara-cara yang dapat dipergunakan untuk mendistribusikan barang dan jasa kepada pembeli. Sebuah perusahaan mungkin didistribusikan barangnya secara langsung kepada konsumen jumlahnya cukup besar, sedangkan perusahaan lain mendistribusikan produknya dengan mempergunakan jasa perantara. Akan tetapi sering sekali cara-cara yang dipilih tidak memuaskan perusahaan.

Dalam hal ini banyak perusahaan yang mempergunakan beberapa kombinasi saluran distribusi untuk mencapai target yang berbeda. Sistem distribusi ini tidak hanya berbeda diantara perusahaan, tetapi juga sering berubah dari waktu ke waktu tergantung kepada situasi dan kondisi masing-masing perusahaan. Suatu saluran distribusi yang dapat bekerja

dengan baik pada saat perusahaan itu kecil, mungkin kurang efisien pada saat perusahaan bertambah besar⁵

Masalah pemilihan ini sangat penting sebab kesalahan dalam pemilihan saluran yang dipergunakan dapat memperlambat atau menghambat usaha penyaluran barang atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan selera konsumen., tetapi jika saluran distribusi yang dipergunakan tidak mempunyai kemampuan, tidak mempunyai inisiatif dan kreatif serta kurang bertanggung jawab dalam menciptakan transaksi, maka usaha untuk penyaluran akan mengalami kelambatan dan kemacetan. Oleh karena pengaruhnya sangat besar terhadap kelancaran penjualan, maka masalah saluran distribusi ini harus benar-benar dipertimbangkan. Dalam hal ini perusahaan atau produsen harus memperhatikan faktor-faktor yang sangat mempengaruhi dalam pemilihan saluran distribusi.

Petunjuk dalam pemilihan saluran distribusi sebagai berikut:

Sifat Barang

Sifat barang itu sendiri dapat dipakai sebagai dasar pertimbangan untuk menetapkan seluruh distribusi yang harus ditempuh. Sifat barang ini dapat berupa cepat tidaknya barang tersebut mengalami kerusakan. Barang yang lekas rusak misalnya sayur-sayuran segar, susu segar, cenderung menggunakan mata rantai saluran distribusi yang pendek atau langsung. Barang-barang yang nilainya cepat turun, apabila tertunda penyalurannya kepada konsumen, misalnya surat kabar, majalah, barang-barang mode dan lain sebagainya juga cenderung menggunakan mata rantai distribusi yang pendek atau langsung.

Barang-barang yang volumenya besar atau timbangannya berat produsen sebaiknya menggunakan mata rantai saluran distribusi yang pendek atau langsung. Sebab apabila produsen menggunakan mata rantai saluran distribusi yang panjang, akan menambah ongkos pengangkutan sehingga menyebabkan harga kepada konsumen menjadi tinggi. Barang-barang yang memerlukan penjelasan teknis yang mendetail ataupun membutuhkan after-sales service, cenderung pula menggunakan mata rantai saluran distribusi pendek. Misalnya barang-barang teknis dalam penggunaan, yaitu computer, atau yang membutuhkan after-sales service seperti mobil atau mesin-mesin pabrik.

Sifat Pembayarannya

Dalam pemasaran barang, ada barang-barang tertentu yang memerlukan penyebaran seluas-luasnya baik secara vertikal maupun horizontal. Biasanya barang-barang tersebut merupakan kebutuhan umum, harga perunit rendah serta pembelian dari setiap konsumen relatif kecil. Barang-barang semacam ini perlu disebarluaskan seluas-luasnya karena konsumen lebih senang jika barang-barang tersebut dapat dibeli disekitar tempat tinggalnya yang tidak begitu jauh atau pada waktu perjalanan mudah untuk membelinya. Barang-barang seperti ini misalnya rokok, garam, korek api, obat-obatan bebas dan sebagainya. 2

Untuk barang-barang ini produsen cenderung menggunakan saluran distribusi yang panjang. Sebaliknya untuk barang-barang yang tidak memerlukan penyebaran seluasnya sebab konsumen terbatas, cenderung menggunakan saluran distribusi pendek. Misalnya, alat-alat musik, TV, radio dan sebagainya.

Biaya

Secara umum, mala rantai saluran distribusi yang terlalu panjang akan menimbulkan biaya yang lebih besar dan mendorong harga jual yang tinggi dan selanjutnya dapat mengganggu kelancaran penjualan barang-barang tersebut. Hal ini dapat dimaklumi sebab setiap mata rantai menginginkan 2 keuntungan yang layak sebagai imbalan dari kegiatan mereka.

Untuk menekan harga penjualan maka perusahaan harus rela untuk mendapatkan keuntungan yang tipis atau mengusahakan agar komisi dari mata rantai tersebut menjadi lebih kecil. Meskipun demikian, kebijaksanaan ini tidak terlalu mutlak. Misalnya perusahaan tersebut omzet penjualannya terlalu kecil baik dalam unit maupun rupiah, sedangkan pembayarannya adalah sangat luas karena kebutuhan umum.

Maka kebijaksanaan saluran distribusi pendek atau langsung justru menimbulkan harga per unit lebih tinggi. Dalam prakteknya, perusahaan-perusahaan besar cenderung untuk menggu 2 kan saluran distribusi pendek. Sebaliknya perusahaan kecil cenderung menggunakan mata rantai saluran distribusi panjang, kecuali bila pemasaran perusahaan tersebut hanya bersifat lokal dan terbatas.

Modal

Sifat suatu barang terutama barang-barang industri harus dapat mendorong agar barang tersebut dapat diterima oleh konsumen atau lembaga industri. Salah satu caranya adalah menjual barang-barang tersebut secara konsinyasi atau piutang dalam tempo tertentu. Hal ini memerlukan dana yang tidak kecil. Kalau kita menggunakan grosir atau agen mungkin masalah modal sebagaimana kalau kita menjual langsung kepada pengecer.

Tingkat Keuntungan

Pesaingan yang makin tajam dapat mendorong penjualan menjadi rendah. Dalam keadaan demikian tingkat keuntungan dari perusahaan menjadi lebih rendah. Apabila perusahaan menggunakan mata rantai saluran distribusi yang sangat panjang, dapat menyebabkan harga ke konsumen menjadi lebih tinggi, dan ini mengganggu penjualan barang tersebut. Perusahaan yang kebetulan tingkat keuntungannya lebih tinggi akan lebih loss dalam menentukan saluran distribusinya, sebab walaupun perusahaan

Jumlah Setiap kali penjualan

Suatu barang tertentu mungkin setiap kali penjualan dilakukan dalam jumlah relatif besar meskipun jumlah konsumennya relatif kecil. Misalnya bahan-bahan bangunan bahan-bahan untuk proses produksi selanjutnya, misalnya kulit untuk perusahaan sepatu dan sebagainya. Untuk barang-barang seperti ini perusahaan cenderung menggunakan mata rantai saluran distribusi yang pendek sebab dengan cara ini harga jual kepada konsumen dapat ditekan serendah-rendahnya dan jumlah konsumen yang dihubungi tidak begitu banyak.

Bab 8

Distribusi Pasar Luar Negeri dan Logistik Global

Untuk dapat memperkecil kesalahan-kesalahan penggunaan sistem distribusi yang dipilih, maka sebelum pemasaran dikembangkan terlebih dahulu masalah-masalah yang berkenaan dengan saluran distribusi diinventarisasi. Faktor-faktor utama yang perlu mendapat perhatian dalam hal ini antara lain: beban biaya dari berbagai jenis saluran, distribusi, jarak antara perusahaan dengan para pemakai, luas pasar yang ingin dilayani oleh perusahaan, type dan jumlah outlet yang hendak dipakai serta sejauh mana perusahaan ingin menguasai distribusi fisik barang tersebut.

Hal yang tidak kalah penting bagi produsen adalah masalah perkembangan atau trend dari jumlah pedagang eceran (retailer) dan pedagang besar (wholesaler), karena hal ini memegang peranan dalam penentuan strategi pemasaran.

"Saluran merupakan suatu jalur yang dilalui oleh arus barang-barang dari produsen ke perantara dan akhirnya sampai ke pemakai".

Defenisi tersebut masih bersifat sempit. Istilah barang sering diartikan dalam bentuk fisik. Akibatnya defenisi ini cenderung menggambarkan pemindahan jasa-jasa atau kombinasi antara barang dan jasa. Selain membatasi barang yang disalurkan, defenisi ini juga membatasi lembaga-lembaga yang tersedia. Defenisi ini juga tidak menerangkan melalui siapa barang dan jasa itu di salurkan.

“Saluran merupakan suatu struktur unit organisasi dalam perusahaan yang terdiri dari agen, dealer, pedagang besar dan pengecer, melalui mana sebuah komoditi, produk dan jasa dipasarkan”.

Setelah perusahaan memilih strategi untuk memasarkan produknya ke pasar global. Tantangan berikutnya yang akan dihadapi adalah distribusi dari produknya itu didalam pasar luar negeri. Pada bab ini dibahas mengenai mengelola distribusi luar negeri dan mengelola logistik global.

Mengelola Distribusi Luar Negeri

Perlunya mengelola distribusi luar negeri tergantung pada tingkat keterlibatan Internasional perusahaan. Bila perusahaan menjual melalui perusahaan dagang, perusahaan manajemen export atau cara tak langsung lainnya, ia harus menyetujui distribusi luar negeri yang diajukan oleh perantara itu. Begitu pula halnya dengan bila perusahaan menjual lisensi atau melakukan ekspor langsung. perusahaan mempunyai tanggungjawab penuh atas distribusi luar negerinya bila ia mempunyai anak perusahaan pemasaran, atau operasi produksi dan pemasaran yang lengkap di luar negeri. Tetapi dalam hal kebebasan mengelola masih ada tingkat-tingkatannya. Untuk usaha patungan kebebasan itu terbatas oleh keinginan dan praktek mitra nasionalnya, dan untuk anak perusahaan yang diperoleh dengan membeli perusahaan yang sudah ada, pilihan distribusi akan dipengaruhi oleh praktek dan personil yang diwarisi dari perusahaan yang dibeli.

Karena program pemasaran, termasuk distribusi, merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan di pasar luar negeri, maka pertamamata tujuan itu harus diidentifikasi. Kemudian pemasar internasional harus mengidentifikasi tugas-tugas spesifik saluran di pasar luar negeri, sehingga jelas peran apa yang diharapkannya dalam program pemasaran — persediaan, promosi, pemberian kredit, distribusi fisik, atau pelayanan ? Akhirnya, pemasar internasional harus mencocokkan saluran yang mungkin ada dengan tugas tersebut. Akan jarang sekali ditemukan yang benar-- benar sesuai, sehingga diperlukan kompromi.

Sebelum memilih strategi distribusinya, pemasar internasional harus mengenal lingkungan negara setempat. Beberapa elemen lingkungan yang dapat mempengaruhi distribusi adalah sifat perdagangan besar dan perdagangan eceran, hukum dan peraturan mengenai distribusi dan prasarana yang menyangkut penggudangan dan transportasi.

PERDAGANGAN BESAR DI PASAR LUAR NEGERI

Fungsi-fungsi perdagangan besar (wholesaling) dilakukan disemua negara dengan tingkat efisiensi yang berbeda-beda karena perbedaan dalam perekonomian, tingkat pembangunan dan prasarana masing-masing negara.

Ukuran

Pada umumnya negara industri seperti Finlandia mempunyai organisasi perdagangan besar berskala raksasa yang melayani sejumlah besar pengecer. Sebaliknya di negara berkembang seperti India, perdagangan besar cenderung terfragmentasikan. Organisasi perdagangan, besar adalah perusahaan kecil dengan beberapa karyawan dan perusahaan manufaktur sering menjualnya melalui agen. Tetapi di negara industri tertentu seperti Itali dan Jepang, perdagangan besar juga terfragmentasikan seperti di India, sehingga Procter dan Gamble harus menggunakan perantara untuk mencapai pedagang besar di Itali. Sebaliknya di negara berkembang seperti Uganda dan beberapa negara Afrika lainnya, pedagang besarnya bekerja sangat efisien. Contohnya adalah United Africa Company, anak perusahaan Unilever yang juga menangani komputer dari Borroughs.

Pelayanan

Mutu pelayanan biasanya berkaitan dengan ukuran operasi perdagangan besar. Pedagang besar yang modalnya terbatas, keterampilannya kurang dan jumlah stafnya sedikit tidak mampu memberikan pelayanan sebaik pedagang besar yang berukuran raksasa.

Pelayanan pedagang besar juga berkaitan dengan pembangunan ekonomi, sebagaimana digambarkan oleh hasil penelitian berikut ini :

1. Pengaruh agen impor menurun dengan meningkatnya pembangunan ekonomi. Produksi lokal memerlukan operasi perdagangan besar yang berbeda.
2. Fungsi pabrikan — pedagang besar — pedagang eceran menjadi lebih berbeda dan terpisah dengan meningkatnya pembangunan ekonomi. Di Turki, pedagang besar dapat mengatur produksi di samping distribusi.
3. Fungsi pedagang besar semakin mendekati di Amerika Utara dengan meningkatnya pembangunan ekonomi.
4. Fungsi pembiayaan pedagang besar menurun, tetapi kenaikan harganya semakin besar dengan meningkatnya pembangunan ekonomi.

Di beberapa pasar, pabrikan tergiur untuk menjual langsung kepada pedagang eceran karena biaya dan inefisiensi pedagang besarnya. Tetapi berbagai faktor, seperti kekuasaan pedagang besar atau fungsi penting mereka, dapat memaksa pabrikan untuk menggunakan jasa mereka. Walaupun mempunyai anak perusahaan di Thailand, Colgate Palmolive menggunakan distributor setempat. Di Jepang, perusahaan internasional hanya menghadapi 2 alternatif : 100 persen penjualan langsung atau tidak menjual secara langsung. Coca-Cola dan Nestle menjual produknya secara langsung, tetapi beban biayanya besar sekali karena banyak penyalur kecil lemah sekali keuangannya. Levis Strauss juga menjual secara langsung kepada toko serba ada Jepang dengan cara pembayaran kredit 6 bulan.

Disebagian besar pasar dunia pedagang besar berukuran relatif kecil dan terfragmentasikan dibandingkan dengan di A.S.

Masalah-masalah yang timbul karena struktur perdagangan besar yang terfragmentasikan adalah:

1. Bila jumlah penjual besar relatif banyak dibandingkan dengan ukuran pasarnya, maka kontak dan biaya transaksi perusahaan manufaktur akan relatif tinggi, sehingga meningkatkan harga konsumen dan membatasi penetrasi pasar.
2. Pedagang besar bukannya menyediakan kredit kepada pengecer melainkan membutuhkan kredit sehingga merupakan beban

keuangan bagi pabrikan.

3. Pedagang besar yang berukuran kecil itu hanya menjual beberapa jenis produk saja, sehingga pabrikan harus menghapus beberapa lini produknya atau menghubungi pedagang besar lainnya.
4. Cakupan geografisnya sempit sehingga pemasar tidak bisa menguasai pasar nasional, kalau ia tidak mencari pedagang besar lain untuk daerah yang belum tercakup.
5. Pedagang besar memberikan pelayanan yang terbatas, karena persediaan barangnya relatif kecil, tidak melakukan penjualan yang efektif dan upaya promosi, Berta tidak memberikan informasi pasar yang memadai.

Menghadapi struktur distribusi yang terfragmentasi itu kadang-kadang perusahaan internasional menerapkan "Pull Strategy" yang memerlukan pengiklanan konsumen secara besar-besaran untuk menarik arus barang melalui saluran distribusi. Hal ini dilakukan oleh Procter and Gamble, disamping penggunaan distribusi besar untuk mencapai distributor kecil-kecil di Itali.

Dalam hal barang industri, produsen sering tidak mempunyai pilihan lain kecuali menggunakan jasa pedagang besar, karena pasar barang industri relatif kecil, tetapi dilain pihak kebutuhan produsen akan informasi dan pelayanan justru lebih besar. Borroughs yang menjual komputer ke Afrika melalui United Africa Company, di Asia Tenggara ia berbonceng dengan Plessey, perusahaan elektronika Inggris. Semiconductor Specialists, Inc, Chicago mendirikan fasilitas distribusi di London, yang juga menyalurkan barang elektronik dari 10 perusahaan Amerika lainnya.

Penjualan Eceran di Pasar Luar Negeri

Perbedaan internasional dalam penjualan eceran lebih mencerminkan kehidupan ekonomi dan budaya bangsa di dunia. Dalam hal ini skala operasi diukur dengan beberapa indikator, yaitu jumlah karyawan per perusahaan pengecer, dan jumlah konsumen per saluran eceran. Dari semua indikator itu nampak bahwa di Itali dan Belgia penjualan eceran berskala kecil dan terfragmentasikan, sementara. di Inggris dan Jerman

telah mengarah kepada penjualan eceran secara besar-besaran seperti di A.S. Kolom pertama tabel tersebut menunjukkan tingkat moderasami penjualan eceran. Ada pun penyebab kurangnya pertambahan penjualan eceran berskala besar di Itali, Jerman dan Perancis adalah undang-undang yang berlaku di ketiga negara itu. Walaupun Perancis adalah salah satu pencipta hypermarket (pasar swalayan raksasa), Perancis membuat undang-undang Loi-Royer yang memungkinkan pengecer kecil memveto pendirian pengecer raksasa yang baru. Di Jepang undang-undang semacam itu disebut Daiten Ho.

Negara-negara berkembang umumnya mempunyai bisnis penjualan eceran yang lebih kecil lagi dibandingkan dengan Eropa Barat. Pemandangan di Ibukota atau kota-kota besar negara berkembang tidak memperlihatkan gambaran yang sesungguhnya dari struktur penjualan eceran di negara itu. Pemandangan itu justru mencerminkan adanya fenomena "Perekonomian Ganda", antara mayoritas penduduk yang tinggal di pedesaan dengan penduduk kota-kota besar yang telah mengalami modernisasi dan pengembangan komersial.

JASA PERDAGANGAN ECERAN

Variabel lain dalam pasar dunia adalah sifat pelayanan yang diberikan penjual eceran kepada pabrikan, yang meliputi penyimpanan persediaan barang dagangan, pemajangan produk, penjualan, promosi (secara lisan, pemajangan atau iklan), penyediaan kredit kepada konsumen, pelayanan produk, dan pengumpulan informasi pasar.

Penyimpanan Persediaan

Agaknya penyimpanan persediaan merupakan fungsi minimum pengecer dimana-mana, kecuali bagi pelayanan pesanan per pos (mail order). Masalah yang dihadapi adalah keuangan yang lemah dan terbatasnya ruang penyimpanan. Persediaan barang yang terbatas sering membuang peluang menjual sehingga menyebabkan kerugian pabrikan. Biasanya pedagang besar dan pabrikan menyimpan persediaan barang dari segi keuangan sedangkan penyimpanan secara fisik dilakukan oleh pengecer. Masalah keuangan dapat diatasi dengan penjualan konsinyasi,

sedangkan masalah ruang penyimpanan adakalanya memaksa produsen menyesuaikan kemasannya, seperti yang dialami oleh perusahaan makanan olahan Amerika yang menjual produknya di Jepang, dari 48 kaleng per peti menjadi 24 kaleng per peti.

Pemajangan Produk

Bila kemasan memainkan peranan dalam merayu konsumen, maka pemajangan barang amat penting artinya. Pemajangan produk di toko pengecer tergantung pada fasilitas fisik yang tersedia (ruangan, rak, lampu). Toko-toko di Afrika (duka) hanya seluas 200 kaki persegi, tanpa listrik, satu pintu dan satu jendela, beberapa rak sepanjang dua atau tiga dinding. Sebaliknya hypermarket atau toko serba ada raksasa di Amerika dan Eropa mempunyai ruangan sampai 250.000 kaki persegi. Di Brasil, untuk mengatasi terbatasnya ruangan toko General Foods mengembangkan rak pajangan yang dapat dipasang di dinding atau digantungkan ke langit-langit toko.

Keterampilan berdagang pengecer sedikit berkaitan dengan tingkat pembangunan ekonomi, walaupun banyak pengecer di negara berkembang sudah mahir dalam memajang produk. Di negara maju produsen dapat mengatur pajangan barangnya atas persetujuan pengecer. Tetapi di banyak negara berkembang hal ini kurang memungkinkan karena pengecer umumnya kecil dan tersebar, dan karena perusahaan internasional hanya menjual beberapa produk saja, sehingga beban biaya promosinya terlalu besar.

Kerjasama distributor juga dipengaruhi oleh hubungan menyeluruh antara pengecer dengan produsen. Di Perancis, Kimberley-Clark mendistribusikan Kotex melalui pharmaciens, yang tidak seperti toko obat di AS hanya menjual obat dan barang lain yang berkaitan dengan obat. Ketika perusahaan itu akan menyalurkan kotex melalui pasar swalayan, para pemilik pharmacie marah dan tidak mau memajang produk-produk Kimberley-Clark. Seorang pejabat pemerintah negara Timur Tengah sedang minum sebotol coca-cola ketika mendengar berita radio tentang transaksi Amerika dengan Israel. Ia langsung menuangkan minuman itu ke tanah. Dan ketika Rusia menyerbu Afganistan, banyak bar di AS yang

berhenti menjual stolicnaya, minuman vodka buatan Rusia. Bila masalah semacam itu timbul, perusahaan dapat beralih pada merek dagang dan identitas lokal. Tetapi hal ini bertentangan dengan kenyataan bahwa citra internasional menunjang penjualan produk.

Promosi Produk

Kadang-kadang pengecer melakukan penjualan pribadi atau upaya pengiklanan, terutama bila ia memiliki sikap yang baik terhadap produk atau produk itu merupakan bagian penting dari penjualannya. Tetapi karena terbatasnya sumbernya yang dimiliki pengecer, atau karena tingginya kebutaaksaraan dan kurangnya media di beberapa negara, perusahaan harus mengandalkan upaya pengiklanannya sendiri.

Jasa Lain Pengecer

Keterbatasan sumberdaya pengecer disebagian besar negara kurang memungkinkan pengecer memberikan kredit. Dan pelatihan tenaga pelayanan produk umumnya menjadi beban produsen, seperti yang dilakukan oleh International Harvester dalam penyaluran traktor pertanian di Turki. Di pasar yang kecil-kecil dan di daerah pedesaan sulit menjalin ketasama dengan para pengecer dalam memperoleh informasi pasar, dalam mengadakan percobaan pemasaran atau periklanan. Para pengecer mungkin juga enggan untuk bekerjasama, karena tidak mengerti atau karena curiga terhadap setiap orang luar yang ingin mengetahui bisnis mereka, yang mungkin adalah petugas pajak. Setelah mengalami kesulitan besar akhirnya sebuah perusahaan kosmetik yang besar berhasil mendapatkan bantuan dari para pengecer untuk mengukur hasil kampanye iklannya

Penjualan Eceran dan Pembangunan Ekonomi

Penjualan besar maupun penjualan eceran, sebagai kegiatan ekonomi, berkaitan dengan tingkat pembangunan ekonomi. Berikut ini adalah beberapa generalisasi dari hasil penelitian Wadinambiaratchi :

1. Semakin maju pembangunan ekonomi negara semakin banyak jumlah toko khusus, pasar swalayan dan toko serba ada di negara

- itu, dan semakin banyak toko di daerah pedesaannya.
2. Jumlah toko kecil berkurang dan ukuran toko semakin besar dengan majunya pembangunan ekonomi.
 3. Peranan pedagang keliling dan penjaja dan arti penting pasar di udara terbuka akan berkurang dengan meningkatnya pembangunan.
 4. Marjin pengecer semakin besar dengan pembangunan ekonomi.

PERKEMBANGAN DISTRIBUSI DI PASAR DUNIA

Karena kebanyakan negara mengalami perubahan ekonomi dan sosial, maka keputusan distribusi harus berdasarkan struktur penjualan besar dan struktur penjualan eceran di hari esok. Statistik mengenai distribusi sangat terbatas untuk kebanyakan negara. berkembang. Tetapi karena sifat penjualan besar dan penjualan eceran berkaitan dengan pembangunan ekonomi, maka pertumbuhan ekonomi di pasar dunia dapat dipakai sebagai pedoman kasar untuk meramalkan perubahan distribusi. Perkembangan distribusi dimana-mana seringkali sejajar dengan perkembangan di AS di masa lampau. Pertama karena negara-negara itu mengalami perubahan ekonomi dan sosial seperti yang terjadi di AS. Sebab lainnya adalah bahwa perusahaan-perusahaan pengecer Amerika membawa teknik-teknik mereka ke luar negeri. seperti jewel Companies perusahaan dari Chicago yang membina Aurrera, pengecer Meksiko sampai naik peringkatnya dari nomor sepuluh sampai peringkat puncak di Meksiko.

Ada empat perkembangan besar dalam distribusi di pasar dunia, yaitu pertumbuhan penjualan eceran berskala besar, berlanjutnya internasionalisasi dalam penjualan eceran pertumbuhan penjualan langsung, khususnya mail order, dan makin berkembangnya penjualan diskonto.

SKALA BESAR

Di negara-negara maju pola perkembangan distribusinya sangat menyerupai perkembangan di AS beberapa dasawarsa sebelumnya. Di Eropa, kecuali di Itali, jumlah pengecer semakin sedikit tetapi skalanya semakin besar. Di Eropa terdapat 1000 lebih hypermarket dengan ruang

penjualan rata-rata seluas 70.000 kaki persegi. Stanley Hill menunjuk 3 faktor penyebab, yaitu meningkatnya jumlah pemilikan mobil, meningkatnya jumlah rumah tangga yang memiliki lemari es dan mesin pendingin, dan pertumbuhan jumlah ibu rumah tangga yang bekerja di luar rumah. Para pengecer Eropa selanjutnya memperluas dan memperkuat operasi mereka dengan penggabungan usaha (merger). Bahkan beberapa negara berkembang menganggap penjualan eceran berskala besar itu menguntungkan perekonomian mereka..

Perkembangan itu berarti makin kuatnya penjualan eceran dan makin besarnya kekuatan yang mengimbangi perusahaan manufaktur. Apa lagi dengan pertumbuhan koperasi penjual besar bertaraf internasional, seperti Spar International yang merupakan rantai sukarela dari beberapa ratus penjual besar dan sekitar 40.000 pengecer di 12 negara Eropa Barat. Karena kekuatan yang semakin besar itu, pengecer Eropa mulai menuntut merek distributor dan gigih menawar harga barang.

TOKO INTERNASIONAL

Kemajuan dan modernisasi di negara lain merangsang sejumlah pengecer besar Amerika melakukan ekspansi global. Internasionalisasi itu terus berlanjut walaupun tidak secepat sebelumnya. Pengecer-pengecer besar Amerika yang memiliki operasi internasional adalah Sears (di Meksiko, Amerika Latin, Jepang dan Spanyol), J.C. Penney (di Belgia dan Itali), Safeway (di Inggris, Jerman dan Australia), Walgreen, Jewel di Eropa Federated Department Stores di Spanyol, K. Mart di Australia, Adon di 12 negara dan sebagainya. Internasionalisasi itu juga diikuti pengecer-pengecer Kanada, Inggris, Belanda, Perancis, Jerman dan lain-lainnya, melalui merger internasional dan usaha patungan. Bahkan pengecer terbesar Jepang, Daili, yang memiliki 164 superstore, mendirikan usaha patungan dengan K Mart untuk beroperasi di beberapa negara. Dengan demikian perusahaan manufaktur kini mulai menghadapi organisasi distributor internasional, dengan berbagai implikasinya pada manajemen pemasaran.

Penjualan Langsung

Bisnis mail order Eropa untuk pertamakalinya melampaui volume penjualan mail order AS. Bisnis ini juga berkembang di Jepang dan Meksiko. Daya tarik bisnis ini bagi konsumen pada masa inflasi adalah bahwa harga catalognya berlaku selama enam bulan. Penggunaan saluran ini menyangkut tugas pemasaran yang berbeda dengan jalur tradisional melalui pedagang besar dan pengecer.

Toko Diskonto

Ada beberapa faktor yang membuat penjualan diskonto semakin populer, termasuk tidak berlakunya lagi ketetapan harga penjualan kembali, konsumerisme dan inflasi. Di Jepang rantai toko diskonto lebih besar daripada toko serba ada dalam penjualan eceran di negara itu. Dengan makin banyaknya dan makin besarnya toko diskonto, bisnis mail order dan organisasi pedagang besar atau pengecer, semakin besar tekanan pada praktek penetapan harga dan distribusi perusahaan manufaktur.

Pemasaran Melalui Saluran Distribusi Luar Negeri

Keputusan-keputusan strategi pemasar internasional menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Apakah perusahaan harus memperluas pendekatan distribusi domestiknya untuk pasar luar negeri, atau menyesuaikan strategi distribusinya dengan masing-masing pasar luar negeri ?
2. Apakah perusahaan harus menggunakan saluran langsung atau tak langsung di pasar luar negeri ?
3. Apakah perusahaan harus menggunakan distribusi selektif atau distribusi intensif ?
4. Bagaimana perusahaan mengelola saluran itu ?
5. Bagaimana perusahaan memperbarui strategi distribusinya ?

POLA DISTRIBUSI INTERNASIONAL ATAU NASIONAL

Perusahaan tidak harus menggunakan pola distribusi yang seragam di pasar luar negeri yang menjadi masalah adalah saluran mana yang paling menguntungkan, karena tujuannya adalah laba, bukan keseragaman.

Memang ada beberapa kelebihan dari pendekatan internasional yang distandarisasikan, terutama ekonomi akala, walaupun tidak mudah mencapainya di bidang distribusi. Manager pemasaran internasional dapat bekerja lebih efisien bila ia menjalankan tugas yang hampir sama di semua pasar. Tetapi hal ini tergantung pada apakah kondisi di semua pasar itu sama.

Distribusi yang berhasil di satu pasar belum tentu akan berhasil pula bila diterapkan di pasar lainnya, mengingat variabilitas saluran distribusi di pasar dunia, bahkan antara negara-negara pasar bersama Eropa yang bertetangga satu sama lain. Oleh karena itu setiap keputusan mengenai saluran lokal harus berdasarkan pada suatu analisis pasar yang cermat.

Ada beberapa determinan yang mendorong perusahaan internasional untuk menggunakan pola-pola nasional. Pertama adalah struktur distribusi yang ada di masing-masing negara, termasuk diantaranya adalah fasilitas penggudangan dan transportasi, serta dispersi atau konsentrasi pasar. Pepsi cola mendapatkan bahwa pola distribusi internasionalnya, yaitu dari pabrik pengemas lokal ke supir truk-wiraniaga ke pengecer, terlalu mahal untuk negara yang pasarnya tersebar. Determinan lainnya adalah pasar itu sendiri, meliputi pendapatan konsumen dan kebiasaan membeli, serta kekuatan dan perilaku para pesaing. Kadang-kadang pesaing memaksa perusahaan untuk menggunakan saluran yang sama karena mereka telah membuat pasar terbiasa dengan saluran itu. Kadang-kadang mereka memonopoli suatu saluran, sehingga pendatang baru terpaksa menggunakan saluran lain. Determinan terakhir adalah situasi perusahaan itu sendiri, tingkat keterlibatannya di pasar luar negeri dan volume penjualannya. Semakin jauh keterlibatannya dan semakin besar volumenya, semakin langsung saluran distribusi yang mampu ditanggungnya.

Perusahaan internasional umumnya menggunakan saluran distribusi yang sama dari pasar ke pasar, terutama untuk barang industri. Untuk barang konsumen seringkali diperlukan penyesuaian. Kadang-kadang di pasar yang ekonomi dan kebudayaan berbeda menyolok dapat digunakan saluran distribusi yang sama. Misalnya Tupperware Home Product. Inc. sukses dalam pemasarannya di Jepang dengan saluran yang sama dengan di AS, yaitu melalui pests di rumah-rumah dengan ibu rumah tangga

sebagai pengundang.

Untuk memasarkan barang dan jasa pada pasar global perlu diperhatikan jenis barang apa saja yang akan dipasarkan, karena berpengaruh pada pendistribusian barang dan jasa pada pasar global.

Kita mengetahui jenis barang-barang konsumsi yang mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Penggolongan berdasarkan kecepatan konsumsi (rate of consumption) dan kekongkritannya (tangibility).
 - a. Barang tahan lama, yaitu barang kongkrit yang dapat dipergunakan berulang-ulang misalnya TV, sepatu, mobil dan lain sebagainya.
 - b. Barang tidak tahan lama, yaitu barang kongkrit yang hanya dapat digunakan satu atau beberapa kali, misalnya: daging, sabun, ikan, beras dan lain sebagainya.
 - c. Jasa, yaitu kegiatan manfaat atau kepuasan yang dijual, misalnya : pangkas rambut, kusus, dokter dan lain sebagainya.
2. Penggolongan selanjutnya yaitu berdasarkan, :
 - a. Kebiasaan membeli, konsumen dengan mengorbankan waktu dan tenaga seminim mungkin, misalnya kebutuhan dapur dan lain sebagainya.
 - b. Barang shopping, yaitu barang-barang yang dibeli setelah terlebih dahulu membanding-bandingkan kecocokan, kualitas, harga dan modal antara barang-barang sejenis, misalnya pakaian jadi, sepatu, prabot rumah tangga, dan lain-lainnya.
 - c. Barang Speciality, yaitu barang-barang yang mempunyai karakteristik yang unik, untuk kelompok pembeli tertentu bersedia melakukan usaha-usaha istimewa untuk mendapatkannya, misalnya: benda-benda kolektor, antik dan lainnya.

TYPE-TYPE SALURAN DISTRIBUSI

Ada beberapa dari type saluran distribusi, dimana perbedaan panjang dan pendeknya type-type saluran distribusi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Zero Level Channel

Dalam bentuk ini antara produsen dan perusahaan dan konsumen akhir tidak terdapat pedagang perantara, penyaluran langsung dilakukan perusahaan pada konsumen. Misalnya: Penjualan mesin komputer langsung kepada perusahaan yang membutuhkannya.

2. One Level Channel

Disini hanya terdapat satu pedagang perantara. Pedagang perantara ini pada pasar konsumen disebut retailer, sedangkan pada industri disebut dengan agen atau broker.

3. Two Level Channel

Disini terdapat dua pedagang perantara dalam pasar konsumsi terdiri dari wholesaler dan retailer.

4. Three Level Channel

Pada tahap ini terdapat tiga perantara yaitu wholesaler, retailer dan Jobber, dimana Jobber selalu terdapat diantara wholesaler dan retailer. Jobber membeli dari wholesaler dan menjual kembali kepada retailer yang pada umumnya tidak dilayani oleh pedagang besar.

SALURAN DISTRIBUSI LANGSUNG DAN TAK LANGSUNG

Karena saluran langsung hampir selalu lebih efektif daripada saluran tak langsung, perusahaan berusaha menyalurkan selangsur mungkin. Terutama bila volumenya besar dan pasarnya terkonsentrasikan, sehingga perusahaan mampu menggunakan saluran yang langsung. Tetapi banyak faktor yang membuat kebanyakan pasar lebih kecil dan kurang terkonsentrasikan, seperti pendapatan yang rendah, lini produk yang sedikit, penjualan yang kecil, organisasi pembelian berskala besar yang tidak banyak jumlahnya, dan sebagainya. Di negara yang struktur distribusinya terfragmentasikan, perusahaan internasional terpaksa menggunakan saluran tak langsung. Situasi semacam ini meliputi sebagian besar pasar dunia, terutama untuk barang konsumen. Di India, Unilever dan produsen barang konsumen lainnya menggunakan agen untuk mencapai pedagang besar yang kemudian mencapai pengecer. Di Itali, Procter and Gamble juga menggunakan saluran tiga tingkat dengan

pengiklanan besar untuk menarik arus produk ke depan.

Produsen barang industri dan barang awet umumnya menganggap saluran langsung sebagai cara terbaik untuk memperoleh posisi pasar yang kuat. Produsen menunjuk penyalur khusus atau bahkan membuka sendiri toko-toko pengecernya. Diantara yang berhasil adalah Goodyear di Eropa, IBM di Eropa dan Argentina, dan Erina Company di Jepang.

DISTRIBUSI SELEKTIF DAN INTENSIF

Distribusi intensif adalah kebijakan menjual melalui setiap pengecer yang bersedia menangani produk, sedangkan distribusi selektif berarti memilih beberapa perantara di daerah pasar. Walaupun perusahaan biasanya menghendaki agar produknya tersedia dimana-mana, mungkin ia perlu memilih beberapa distribusi yang mampu menyimpan persediaan secukupnya. Untuk barang toko atau barang khusus, pengecer mungkin menghendaki distribusi selektif yang dapat membatasi persaingan. Untuk barang industri atau barang awet, distribusi selektif merupakan satu-satunya cara untuk mendapatkan kerjasama dari para perantara dalam memberikan pelayanan produk.

Di pasar luar negeri, perusahaan internasional biasanya memberikan hak eksklusif kepada pengimpor atau pedagang besar tingkat nasional. Tetapi selektivitas pada tingkat pengecer tergantung pada kondisi pasar. Dengan banyaknya pengecer kecil, sulit sekali menemukan pengecer yang efektif. Mobilitas konsumen yang rendah juga membuat distribusi selektif kurang efektif. Pemerintah negara tuan rumah mungkin menganggap distribusi selektif dapat mengurangi persaingan dan merugikan konsumen.

General Motors tidak bisa lagi menggunakan distribusinya sendiri di Belgia, karena komisi MEE menuduhnya menyalahgunakan posisi dominan. Komisi MEE juga berkesimpulan bahwa praktek-praktek distribusi selektif dari Grundig, Telefunken dan Saba merugikan konsumen karena menaikkan harga secara dibuat-buat. Akhirnya di negara yang distribusi pendapatannya sangat tidak merata, penggunaan distribusi selektif merupakan cara yang efektif untuk mencapai kelompok pendapatan tertentu.

Dengan distribusi tak langsung perusahaan harus bekerjasama

dengan Para perantara independen, karena keberhasilannya di suatu pasar tergantung pada sejauh mana para perantara itu dapat melaksanakan tugasnya. Pemasar bertanggungjawab membantu mereka menjual produknya.

Dalam Pemasaran internasional juga dipakai teknik-teknik yang sama untuk membina kerjasama dengan anggota saluran.

Pertama adalah marjin distributor yang cukup menarik. Perusahaan yang lemah dan tidak mempunyai kelebihan lain biasanya menawarkan marjin yang lebih besar dari para pesaingnya sampai berhasil memasuki suatu pasar.

Teknik kedua adalah menawarkan franchise konsumen. Hal ini dilakukan oleh perusahaan yang berukuran besar dan sudah memiliki reputasi, seperti Philips, Unilever, IBM, Westinghouse dan perusahaan lain yang ikut terlibat dalam program antariksa Amerika. Timbul masalah khusus di Indonesia, karena semua kegiatan pemasaran lokal harus dilakukan oleh warganegara Indonesia. Padahal di Indonesia keterampilan pemasaran kurang berkembang. Hal ini diatasi dengan mendirikan perusahaan penjualan dengan warganegara Indonesia sebagai orang depan, atau dengan kontrak manajemen dengan distributor Indonesia.

Teknik ketiga, dukungan periklanan, membuat para perantara lebih bergairah untuk bekerjasama. Dalam hal ini perusahaan internasional mempunyai kelebihan dibandingkan dengan perusahaan nasional, karena sumberdaya keuangannya dan keterampilannya dibidang periklanan. Karena periklanan yang kuat, Procter and Gamble dapat merebut bagian pasar sebesar 15% di Eropa Barat. Sumberdaya keuangan itu juga membuat perusahaan internasional sangat bersaing dalam memberikan kredit untuk membiayai saluran distribusi.

Teknik keempat adalah melatih tenaga penjualan dan pelayanan produk, disamping memberikan saran bisnis dan membantu penelitian pasar. Dalam hal ini pun perusahaan internasional mempunyai banyak kelebihan dibandingkan dengan perusahaan nasional. Perusahaan internasional mempunyai lebih banyak pengetahuan dan pengalaman, dapat menikmati ekonomi skala dalam mengembangkan tenaga pelatih yang berkualifikasi serta menyelenggarakan latihan yang bergengsi. Hal

ini dilakukan oleh Ford Motor Company bagi karyawan distributor di Amerika Latin dengan tenaga pengajar dari Inggris. Sebuah perusahaan mobil lainnya membuat kelas yang lengkap dalam sebuah pesawat terbang.

Teknik kelima adalah meningkatkan keterlibatan perusahaan di suatu pasar dengan mendirikan fasilitas produksi lokal, sehingga dapat melakukan penyerahan dan pelayanan yang lebih baik kepada Para anggota saluran distribusi.

Teknik keenam adalah mengirimkan misi penjualan untuk menjaga hubungan dengan Para anggota saluran disamping membantu mereka menjual produk perusahaan. Untuk menghadapi para pesaing yang menggunakan strategi harga rendah, Wrigley Company mengirimkan misi penjualan ke Eropa untuk meyakinkan para distributor bahwa akan lebih menguntungkan bila mereka menjual permen karet wrigley yang mereknya sudah mantap dan diiklankan secara luas.

Namun faktor yang menentukan keberhasilan saluran distribusi adalah seleksi anggota saluran secara cermat. Perusahaan Inggris cenderung mempunyai banyak agen. Karen bagian ekspornya kekurangan tenaga, kunjungan kepada agen sangat jarang dan prestasinya merosot. Perusahaan Perancis mempunyai agen yang lebih sedikit dan sering mengundang pasar tadi. Hal ini berarti perusahaan perlu lebih menguasai pasarnya, yaitu mengarah kepada distribusi yang lebih langsung. Semula Union Carbide menjual produk konsumennya di pasar Filipina yang terfragmentasikan itu melalui satu distributor nasional. Setelah membuka pabrik baterai keringnya di negara itu, UC membentuk 400 penyalur kelas A, yang di samping berfungsi sebagai pengecer juga bertindak sebagai pedagang besar bagi penyalur kelas B dan Kelas C.

PENJUALAN ECERAN SKALA BESAR

Perubahan dalam lingkungan mempunyai dampak yang lebih kompleks pada pemasaran perusahaan. Misalnya perkembangan ke arah konsentrasi penjualan eceran mempunyai pengaruh ganda. Di satu pihak lebih besar kemungkinan untuk distribusi langsung. Pada tahun 1980-an, pengecer besar Jepang, Daiei dan Takashimaya membeli langsung dengan mengimpor sendiri. Di pihak lain, daya tawar dari pengecer besar itu be-

gitu kuat sehingga mereka mungkin menuntut penggunaan merek distributor atau mempengaruhi kebijakan harga produsen. Beberapa perusahaan Amerika tidak dapat memasuki pasar Jerman kecuali bersedia menggunakan merek distributor Jerman.

Respon strategis perusahaan terhadap penjualan eceran berskala besar mungkin distribusi langsung, mungkin juga saluran ganda, yaitu menjual langsung kepada pengecer besar dan secara tak langsung kepada pengecer kecil.

Mengenai merek distributor, penggunaannya mungkin perlu untuk membuka pasar baru. Perusahaan mungkin perlu meningkatkan kegiatan promosinya kepada pengecer besar, misalnya dengan mengirimkan misi penjualan, dan mengurangi kegiatan promosinya kepada pengecer kecil. Setelah hanya melayani kurang dari 300 penyalur, Heinz menguasai lebih dari 80% pemasaran produknya.

KLARIFIKASI BARANG DAN SALURAN DISTRIBUSI PENGARUHNYA PADA SALURAN DISTRIBUSI

Sebelum membahas mengenai type-type saluran distribusi yang tersedia, terlebih dahulu akan dibahas klarifikasi dari barang. Hal ini penting artinya dalam pemilihan saluran distribusi yang akan di pergunakan.

Defenisi barang sebagai berikut :

“Suatu sifat yang kompleks baik dapat diraba maupun tidak dapat diraba, termasuk bungkus, warna, nama perusahaan dan pengecer, jasa perusahaan dan pengecer, yang diterima oleh pembeli untuk memuaskan keinginan dan kebutuhannya”.

Ditinjau dari segi pemasaran, defenisi diatas dipandang sesuai karena tidak sekedar mengemukakan sifat fisik dan kimia saja, melainkan dikaitkan dengan pemuasan kebutuhan dan keinginan.

Jenis barang dibagi berdasarkan :

1. Tujuan pemakai oleh sipemakai, yaitu : barang konsumsi dan barang industri.
2. Tingkat konsumsi dan kekongkritannya, yaitu : barang tahan lama

- dan barang tidak tahan lama dan jasa.
3. Pengaruh psikologisnya, : yaitu barang fungsional dan barang hedonis dan barang anxiety.
 4. Karakteristiknya

Perubahan Lainnya

Peningkatan upah dan kelangkaan tenaga kerja mengurangi tenaga kerja di sektor penjualan eceran, memaksa Nissan Motor Company di Jepang beralih kepada ruang pameran mobil jaya Amerika. Kemajuan teknologi, seperti munculnya "rantai dingin" (mesin pendingin di gudang, truk dan toko pengecer) di Eropa dan Jepang menghambat pertumbuhan penjualan produk Unilever, karena banyak pengecer tidak mampu membeli mesin pendingin. Maka Unilever membantu para pengecer pembiayaan pembelian mesin pendingin dengan harapan penjualannya meningkat lebih pesat. Perusahaan multinasional lebih berpengalaman dalam menghadapi perkembangan distribusi, dan dalam mengantisipasinya. Termasuk diantaranya dalam mengatasi kekecewaan dari saluran distribusi yang ditinggalkan. Dengan perkembangan pasar swalayan setelah perang Dunia II, produsen es krim Amerika yang terkemuka menghadapi dilema, karena peralihan saluran akan membuat marah anggota-anggota saluran lamanya.

Distribusi Internasional

Perusahaan internasional dapat menjual produknya di lebih dari 100 pasar di seluruh dunia, tetapi saluran distribusinya berlingkup nasional di masing-masing negara. Situasi ini lambat laun akan kembali dengan perkembangan pengelompokan regional, yang membuat pabrikan dan pedagang besar berwawasan pasar alam, bukan pasar nasional lagi. Batas nasional distribusi semakin kabur dengan pertumbuhan rantai sukarela internasional dan kelompok pengecer berskala besar. Semua tekanan ekonomi ini mendorong terwujudnya pasar bersama yang sesungguhnya. Menghadapi perkembangan demikian, perusahaan internasional perlu merasionalisasikan dan mensentralisasikan produksinya untuk masing-masing kelompok regional. Dalam organisasi perusahaan dibentuk divisi-divisi regional untuk melaksanakan distribusi regional. Strategi distribusi

ini harus dilihat dalam kaitannya dengan masalah penetapan harga, merek lini produk, promosi dan bahkan tingkat keterlibatan perusahaan di pasar luar negeri.

Distribusi pasar luar negeri mempunyai tujuan :

1. Saluran adalah sekelompok lembaga yang terjadi diantara berbagai lembaga yang mengadakan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan.
2. Oleh karena anggota-anggota kelompok terdiri dari beberapa pedagang dan beberapa agen, maka sebahagian yang ikut dan sebahagian lagi tidak ikut. Tidak perlu dari tiap bagian untuk menggunakan agen. Akan tetapi pada prinsipnya setiap saluran harus memiliki seorang pedagang. Alasannya, hanya pedagang saja yang dianggap sebagai pemilik untuk memindahkan barang.
3. Tujuan saluran distribusi adalah untuk mencapai pasar tertentu. Jadi pasar merupakan tujuan akhir dari kegiatan saluran distribusi.
4. Saluran melaksanakan dua kegiatan penting untuk mencapai tujuan, yaitu mengadakan penggolongan produk dan mendistribusikannya. Penggolongan produk menunjukkan jumlah dari berbagai keperluan produk yang dapat memberikan kepuasan pada pasar. Jadi barang atau jasa merupakan sebagian dari penggolongan produk yang menunjukkan jumlah dari berbagai keperluan produk yang dapat memberikan kepuasan kepada pasar dan mempunyai tingkat harga tentu.

Mengelola Logistik Global

Logistik di Pasar Luar Negeri

Perusahaan yang mempunyai anak perusahaan di pasar luar negeri harus mengoptimisasikan sistem distribusi fisiknya adalah ukuran pasar dan sistem distribusinya di pasar itu, cara memasok pasar, tingkat urbanisasi, serta topografi, pengangkutan dan fasilitas penggudangan di negara itu. Mula-mula Pepsico membeli sebuah perusahaan Meksiko yang "armada" nya adalah 37 sepeda, setelah beberapa tahun Pepsico memperluas operasinya dan mencakup seluruh Meksiko dengan 1000 truk. Di negara maju yang struktur perdagangan besar dan perdagangan ecerannya terfragmentasikan pun timbul inefisiensi distribusi, misalnya

Jepang dan Itali. Oleh karena itu banyak perusahaan internasional yang mula-mula membatasi upaya pemasarannya di daerah metropolitan Tokyo dan Osaka saja.

Untuk mencakup seluruh Jepang coca-cola memberikan franchise kepada 54 pengemas botol yang mendistribusikan minuman itu dari 500 gudang dengan 8500 truk. Sulitnya pengangkutan di pegunungan Andes memaksa Bata Company terpaksa menggunakan kereta keledai. Di Zaire barang impor harus mengalami beberapa bongkar muat pada kereta api, perahu dan truk untuk mencapai daerah pedesaan. Tingginya biaya distribusi juga disebabkan oleh kurangnya fasilitas penggudangan, iklim yang buruk dan besarnya kemungkinan hilang diperjalanan. Masalah distribusi fisik dapat merupakan kendala bagi pasok, tetapi pembinaannya dapat membuka pasar baru. Manajemen logistik menyediakan 2 cara untuk meningkatkan laba, reduksi biaya dan perluasan pasar.

Logistik Multi Pasar

Dunia adalah himpunan dari pasar nasional, masing-masing dibawah kekuasaan pemerintah yang berdaulat. Pemerintah menempuh berbagai cara untuk memisahkan pasarnya, antara lain hambatan tarif, kuota dan ijin impor, undang-undang kandungan bahan lokal, mata uang dan sistem moneter nasional termasuk pengawasan devisa, sistem dan tarif pajak, kebijakan transportasi, dan undang-undang produk (makanan, obat-obatan, label, keselamatan pemakai). Manajemen Logistik harus disesuaikan dengan hambatan-hambatan itu, atau dapat mengatasinya, untuk menciptakan pasar dunia yang terpadu dalam distribusi fisiknya sendiri.

Tujuan akhir logistik adalah peningkatan laba, yang dicapai melalui reduksi biaya dan peningkatan penjualan. Dan penjualan akan meningkat bila pembinaan logistik dapat memperbaiki tingkat pelayanan pelanggan, yang meliputi waktu penyerahan, tersedianya suku cadang dan pelayanan, dan kemampuan lain perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Kemampuan perusahaan mengembangkan sistem logistik yang terpadu dipengaruhi oleh tingkat keterlibatannya di pasar internasional. Perusahaan Jepang berhasil dengan memusatkan seluruh produksinya di

dalam negeri dan mengekspor ke pasar dunia. Namun pendekatan ini akan terbentur pada beberapa hal, yaitu biaya transportasi, hambatan perdagangan, resiko nilai tukar, dan kebutuhan pelayanan pelanggan. Semua faktor itu memaksa perusahaan terlibat lebih jauh di pasar luar negeri. Misalnya VW membeli sebuah pabrik di AS karena perkembangan nilai tukar yang kurang menguntungkannya.

LINGKUNGAN YANG DINAMIS

Merancang sistem logistik yang optimal untuk pasar internasional merupakan tugas yang sulit dan berkesinambungan, tidak hanya pasar dan persaingan yang dinamis, tetapi kemungkinan transportasi juga terus mengalami revolusi. GATT, IMF dan kegiatan-kegiatan internasional yang serupa banyak mengurangi hambatan perdagangan.

Pengelompokkan regional memudahkan rasionalisasi logistik, sekurangkurangnya ditingkat regional. Di samping itu, banyak negara yang menghendaki kandungan lokal yang lebih besar dan mengharuskan perusahaan internasional mengekspor produk negara itu. Hubungan politik juga berubah sewaktu-waktu.

RESPONS YANG FLEKSIBEL

Menghadapi sifat dinamis dari lingkungan logistik internasional itu, jalan keluar yang sebaik-baiknya bagi perusahaan adalah melakukan investasi besar sedemikian rupa sehingga sistem logistiknya dapat disesuaikan dengan lingkungan teknologi, politik dan strategi yang mungkin terjadi dimasa mendatang. Perencanaan kemungkinan (contingency planning) merupakan bagian penting dari modus operandinya.

Manajemen Logistik Internasional

Karena logistik internasional sangat menentukan besarnya laba, maka perusahaan harus memperhatikan elemen-elemen pokok dalam manajemen logistik internasional, yaitu fasilitas dan teknologi yang tersedia dan perlunya kondisi internasional.

FASILITAS DAN TEKNOLOGI

Fasilitas yang tersedia bagi manajer logistik internasional meliputi:

- (1) organisasi jasa seperti perusahaan angkutan dan freight forwarder,
- (2) lembaga seperti daerah perdagangan bebas dan gudang umum, dan
- (3) perangkat keras modern seperti komputer, telex, alat containerisasi dan pesawat jumbo jet, serta hasil teknologi modern lainnya.

Freight Forwarder

Freight forwarder melaksanakan angkutan dan mengurus dokumen untuk pengapalan internasional. Di samping itu freight forwarder dapat pula mengatur asuransi serta memberikan informasi tentang pengapalan dan peraturan impor negara lain. Karena sudah merupakan spesialis di bidang pengapalan, kerjanya sangat efisien.

Daerah Perdagangan Bebas

Di dunia ini terdapat lebih dari 300 daerah perdagangan bebas, pelabuhan bebas, pergudangan berikat (bonded warehouse) yang biasanya milik pemerintah dan diawasi oleh petugas pabean. Barang yang dibawa masuk ke dalam kawasan itu tidak dikenakan bea masuk sepanjang tetap berada di dalamnya. Banyak negara yang memperkenankan pengolahan perakitan, penyortiran dan pengepakan barang tadi. Kawasan semacam itu dibuka untuk menjadikan lapangan kerja yang hilang karena hambatan perdagangan yang mereka ciptakan sendiri.

Keuntungan Potensial.

Daerah perdagangan bebas memberikan beberapa keuntungan potensial sebagai berikut :

1. Daerah perdagangan bebas memungkinkan pengapalan dalam jumlah besar, sehingga tercapai ekonomi tanpa harus menanggung beban bea masuk untuk seluruh barang yang dikirim. Bea masuk dibayar atas jumlah kecil-kecil yang dikeluarkan dari daerah perdagangan bebas itu.
2. Daerah perdagangan bebas memungkinkan perusahaan menyimpan barang dengan biaya penyimpanan yang lebih rendah, karena selama

di daerah perdagangan bebas itu bea masuk belum dibebankan pada harga barang. Bauch & Lomb Inc. menyewa gudang berikat di bandar udara Schipol dan menggunakannya sebagai pusat distribusi untuk Eropa.

3. Karena di daerah perdagangan bebas diperkenankan untuk melakukan perakitan, perusahaan internasional dapat menghambat bea masuk karena bea masuk untuk komponen lebih besar daripada bea masuk untuk barang jadi. AOC, produsen TV Taiwan mengirimkan tabung dan komponen TV lainnya ke daerah perdagangan bebas di AS tanpa membayar 22% bea masuk. Setelah dirakit AOC membayar bea masuk 11%. Pabrik VW di Pennsylvania adalah daerah perdagangan bebas sehingga VW tidak membayar bea masuk 6% atas komponen tetapi membayar bea masuk 2,9% atas mobil jadinya.
4. Kemungkinan memproses, merakit, mengemas dan menyortir di daerah perdagangan bebas dapat berarti kemungkinan penghematan bagi perusahaan internasional karena rendahnya upah buruh setempat. Hal ini dilakukan oleh beberapa perusahaan internasional seperti Ronson, Goodyear, Kodak, Ericsson dan Celaness di Panama dan Columbia.

Evaluasi Daerah Perdagangan Bebas

Keuntungan potensial daerah perdagangan bebas harus dilihat dari segi situasi masing-masing perusahaan. Oleh karena daerah perdagangan bebas dimaksudkan terutama untuk mengatasi hambatan tarif, maka daerah itu kurang berarti bagi produk yang bea masuknya rendah. Di samping itu ekonomi dari pengapalan dalam jumlah besar dan penggunaan buruh setempat yang rendah upahnya dapat diperoleh tanpa harus memakai daerah perdagangan bebas harus dianggap sebagai satu bagian dari sistem logistik secara keseluruhan. Tidak semua daerah perdagangan bebas memberikan kemudahan seperti yang dijanjikan, sebagaimana terjadi di Amerika Latin. Faktor lain yang mendorong penggunaan daerah perdagangan bebas adalah karena daerah itu meminimumkan investasi perusahaan dan memiliki fleksibilitas.

Teknologi Modern

Supertanker, containerisasi, jumbo jet, refrigerasi dan freeze drying adalah hasil teknologi modern yang mempengaruhi biaya pemindahan barang dalam pemasaran internasional. Oleh karena itu perencana logistik harus memastikan bahwa sistem distribusinya mencerminkan ekonomi yang mungkin dengan teknologi modern tetapi cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan selanjutnya tanpa harus menghapuskan investasi besar. Sama halnya, komputer dan kemajuan di bidang komunikasi mempermudah logistik internasional, karena dengan komputer perusahaan dapat memberikan respon yang cepat kepada pelanggan yang jauh tempatnya. Hanya dalam tempo 3 hari perusahaan elektronik Amerika dapat memutuskan untuk memasok pelanggannya di Australia dari pabriknya di Eropa.

KOORDINASI LOGISTIK INTERNASIONAL

Karena distribusi fisik dapat mempengaruhi elemen biaya yang mempengaruhi daya saing perusahaan, diperlukan koordinasi tingkat perseroan untuk memperbaiki daya saing perusahaan. Beberapa anak perusahaan ITT di Eropa kehilangan pesanan-pesanan besar karena biaya distribusinya ternyata mencapai 6%, padahal biaya itu semula diduga hanya 1-1 1/2% saja.

Untuk Satu Pasar

Walaupun sebagian besar ditangani oleh anak perusahaan atau distributor setempat, perusahaan internasional perlu membantu perencanaan distribusi fisik lokal, dengan memberikan jaringan dan teknik-teknik analisis termasuk penelitian operasi (OR). Apalagi beberapa negara seperti Meksiko menghendaki agar setiap dollar komponen yang diimpor diimbangi dengan satu dollar ekspor. Jelas bahwa anak perusahaan setempat tidak bisa menyelesaikan sendiri masalah ini.

Untuk Para Regional

Setelah pengelompokan regional mencapai integrasi ekonomi, anak perusahaan atau distributor di salah satu negara anggota menjadi bagian

dari pasar regional yang lebih besar. Pendekatan ini tidak hanya dilakukan di pasar regional yang sudah terintegrasi seperti MEE tetapi juga di LAIA atau bahkan di kelompok regional yang tidak pernah menyatakan akan membentuk pasar bersama seperti ASEAN.

Pasar Internasional

Perusahaan yang memiliki banyak pasar dan sumber pasok untuk pemasaran dunia memerlukan kordinasi menyeluruh untuk mencapai integrasi yang optimal antara pasok dan permintaan, serta untuk memperoleh sinergisme. Perusahaan internasional menghendaki agar semua pabriknya bekerja efisien dan ia dapat menyediakan barang dan pelayanan yang cukup, di semua pasar. Kordinasi semacam itu hanya mungkin bila dilakukan secara terpusat, walaupun tidak perlu dari kantor pusat perusahaan. Eaton memproduksi di 43 negara di samping di AS dan menjual kepada lebih dari 100 negara melalui organisasi pemasaran dunia yang berkantor di Swiss.

Pengendalian ekspor secara terpusat sering ditunjang dengan pusat--pusat distribusi regional yang menyimpan persediaan untuk penyerahan lokal. Caterpillar mempunyai depot besar di Timur jauh untuk mengapalkan barang dan memberikan pelayanan kepada penyalur dan pelanggan di 19 negara Asia. Texas Instrument (TI) menumpuk persediaan di 16 pasar besar dan memasukkan distributor dan pembeli lisensi ke dalam program logistiknya yang terpadu. Automatic Radio Internasional mengendalikan logistiknya dengan 160 distributor dan pembeli lisensi di 18 negara.

Dengan demikian, sasaran dari perencanaan logistik internasional adalah peningkatan laba perusahaan melalui (1) tingkat produksi yang lebih efisien dan lebih stabil dalam pabrik-pabrik di berbagai negara, (2) distribusi yang murah, yang sebagian karena ekonomi skala dalam pengangkutan, dan (3) tingkat pelayanan pelanggan yang lebih baik di pasar internasional. Setiap tahun Dow Chemical Company melayani 25.000 pesanan luar negeri dan melakukan 12.000 pengapalan ekspor. DOW mempunyai fasilitas produksi luar negeri di 20 tempat dan fasilitas penggudangan di lebih dari 35 lokasi. Seluruh pengapalan dikendalikan

dari kantor pusatnya di Midland, Michigan, yang juga menyiapkan daftar harga untuk lebih dari 100 pasar. Ekonomi skala dalam pengangkutannya berhasil mengurangi ongkos angkutan lautnya dari \$ 64 menjadi \$ 42 per ton, sehingga produknya dapat bersaing dengan produk Jerman. Penghematan itu dilakukan dengan mencarter kapal. Bahkan Dow merancang kapal khusus untuk mengangkut produk kimianya ke terminal-terminalnya di luar negeri. hanya distribusi di Eropa yang tidak dikendalikan dari kantor pusat Dow di Michigan.

Perencanaan logistik internasional terdapat lima kegiatan dalam menentukan distribusi fisik atau logistik yaitu :

Penentuan Lokasi Persediaan dan Sistem Penyimpanannya

Penentuan lokasi persediaan dalam mengambil keputusan-keputusan perlu dikembangkan dan direncanakan sedemikian rupa sehingga lokasi persediaan tidak menimbulkan kerugian-kerugian yang berkepanjangan. Penentuan lokasi persediaan ini akan menimbulkan permasalahan bagi manajemen seperti :

- a. Jumlah dan ukuran persediaan
- b. Penanganan persediaan
- c. Pengangkutannya

Di samping timbulnya permasalahan diatas, penentuan permasalahan dipengaruhi juga oleh faktor-faktor seperti :

1. Sifat pasar, termasuk jumlah dan lokasinya
2. Sifat barang
3. Posisi keuangan dan penjualan

Kebijaksanaan terhadap lokasi persediaan dan sistem penyimpanan ini didasarkan pada strategi yang diinginkan. apakah secara memusat (konsentrasi) atautkah menyebar (dispersi) didaerah pasarnya. Jika perusahaan mengkonsentrasikan persediaannya, maka akan memudahkan dalam mengadakan pengawasan. Selain itu juga akan meningkatkan efisiensi penyimpanan dan penanganan barangnya, demikian pula sebaliknya. Sedangkan dalam operasinya, perusahaan juga harus memilih

metode penyimpanannya seperti gudang, apakah gudang tersebut diusahakan milik sendiri atau menyewanya.

Penentuan Sistem Penanganan Barang

Kebijaksanaan dalam menentukan sistem penanganan barang juga tidak kalah pentingnya dalam keputusan manajemen, karena penentuan ini juga mengorbankan pengeluaran atau biaya yang besar. Kebijakan ini dimaksudkan dalam penentuan peralatan dalam penanganan barang menuju tempat penyimpanan, seperti : truk, derek dan sebagainya.

Secara umum, sistem penanganan barang yang dapat digunakan antara lain:

1. Paletisasi
2. Pengemasan

Penggunaan Sistem Pengawasan Barang.

Sistem pengawasan barang bertujuan untuk meminimumkan jumlah investasi yang diperlukan dan meminimumkan fluktuasi dalam persediaan sambil menjalani pesanan dan pembeli. Besarnya persediaan sangat ditentukan oleh keseimbangan kebutuhan pasar dengan faktor biaya. Permintaan pasar dapat diukur dengan menggunakan analisis ramalan penjualan dan faktor biaya harus dipertimbangkan, yaitu ongkos penyimpanannya.

Penetapan Prosedur Untuk Memproses Pesanan.

Kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk memproses pesanan tersebut antara lain menyelenggarakan kegiatan kantor secara teratur, membuat barang-barang dengan baik serta menyampaikannya kepada pembeli, karena dalam hal ini perusahaan kemungkinan akan mengalami ketidakmampuan untuk melakukan pesanan yang disebabkan oleh faktor, seperti :

1. Pendeknya waktu yang diminta oleh pembeli dalam penyelesaian pesannya
2. Kemampuan teknis perusahaan tidak memadai
3. Terbatasnya sumber dana yang dimiliki perusahaan, dan sebagainya

Pemilihan Metode Pengangkutan

Pemilihan pengangkutan ini tergantung dari jenis dan jumlah barang-barang yang akan disalurkan menuju lokasi atau tempat tujuan. Dalam hal ini rute dan rit pengangkutan merupakan faktor yang penting dan mempunyai hubungan erat dengan pasar atau daerah penjualan, serta lokasi persediannya, sehingga faktor pengangkutan merupakan faktor penentu.

Dalam penyediaan pengangkutan, terdapat lembaga-lembaga yang menyediakan jenis pengangkutan ini, yaitu :

1. Agen pengangkutan yang memiliki alat-alat angkut sendiri, seperti kereta api milik PJKA.
2. Perantara angkutan (Freight Forwarder) yang tidak memiliki alat angkut sendiri.

Bab 9

Promosi Global

9

Promosi adalah kegiatan memberitahukan produk atau jasa yang hendak ditawarkan kepada calon konsumen yang dijadikan target pasar. Kegiatan promosi idealnya dilakukan secara berkelanjutan melalui beberapa media yang dianggap efektif dapat menjangkau pasar, baik cetak maupun elektronik, namun pemilihannya sangat tergantung pada target pasar yang hendak dituju.

Pasar luar negeri di mana pun pasti menggiurkan. Terlebih di tengah kondisi tidak menentu saat ini, usaha berorientasi ekspor merupakan pilihan brilian yang sangat menguntungkan. Dari sisi peluang jelas sangat besar. Potensi juga ada dan cukup besar. Permintaan pun tidak pernah surut. Sisi menguntungkan ini tidak hanya dinikmati oleh perusahaan itu sendiri, tetapi juga oleh pemerintah.

Di Indonesia, aktivitas ekspor mendapat dukungan penuh dari pemerintah. Melalui Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN), segala informasi mengenai seluk beluk usaha ekspor dapat diperoleh. Bisa dikatakan pula bahwa lembaga tersebut juga merupakan wadah bagi eksportir yang ingin menjajakan barangnya ke pasar internasional.

Pemasaran mencakup seluruh dari kegiatan yang dilakukan organisasi dalam kaitannya dengan pasarnya dalam memasarkan barang dan jasanya, tetapi dalam hampir semua fungsinya perusahaan berhubungan dengan pasar dengan cara yang pasif dan diam. Tetapi dalam fungsi promosi, perusahaan berdiri tegak dan berbicara, ingin dilihat dan didengar. Untuk pembahasan kita, promosi adalah komunikasi yang dilakukan perusahaan dengan berbagai audiensinya, dengan maksud

memberikan informasi dan mempengaruhi sikap serta perilaku mereka.

Aspek internasional dari promosi adalah koordinasi berbagai kegiatan nasional untuk membentuk program internasional yang terpadu. Peranannya sama dengan promosi dalam operasi dalam negeri, kecuali menghadapi variasi antar negara dalam tiga dimensi: alat komunikasi, audiensi, dan bahkan tujuan dan kebutuhan perusahaan. Promosi biasanya bertujuan memperbaiki citra perusahaan, produknya dan mereknya. Situasi perusahaan, lini produknya dan merek dagangnya sering berbeda dari satu negara ke negara, sehingga tugas promosinya tidak sama di semua pasar. Belum lagi masalah kewarganegaraan, apakah perusahaan itu di pasar luar negeri akan menampilkan diri sebagai perusahaan lokal, perusahaan asing atau perusahaan multinasional. Banyak keputusan pemasaran yang akan terpengaruh oleh pilihan itu.

Periklanan

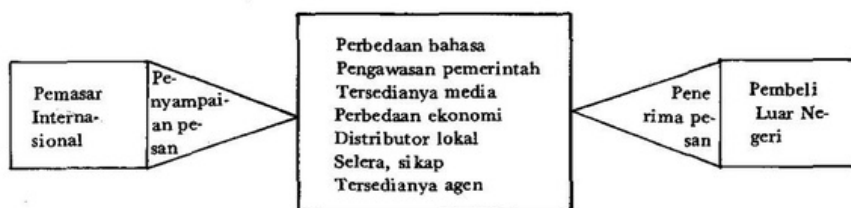
Yang dimaksud dengan Periklanan adalah komunikasi yang dibayar untuk menyampaikan pesan perusahaan melalui media non personal. Pesan itu berupa audio; seperti dalam iklan radio; visual, seperti papan reklame atau majalah; atau audio visual, seperti Man TV atau film. Periklanan adalah salah satu elemen bauran pemasaran sehingga perannya tergantung pada elemen-elemen lain dalam bauran itu. Beberapa diantara sasaranannya adalah meluncurkan jalan bagi wiraniaga, memperoleh distribusi produk perusahaan, penjualan produk, memperbaiki citra mereka, dan meningkatkan pengakuan merek dan sebagainya. Dalam bab ini kita akan membahas kendala-kendala lingkungan, kemudian berbagai keputusan periklanan yang harus diambil manajer pemasaran internasional.

BAHASA

Manajer periklanan internasional akan berada dalam situasi menghadapi diversitas bahasa di pasar dunia. Ia tidak harus menguasai bahasa di semua pasarnya, tetapi iklan perusahaan harus berkomunikasi dalam masing-masing bahasa. Satu-satunya cara untuk mengatasi kesulitan itu adalah mencari bantuan dari ahli setempat, baik karyawan nasional di anak perusahaan atau agen periklanan di negara tersebut. Perusahaan

internasional dapat menyerahkan tugas itu sepenuhnya kepada distributor di pasar setempat. Dalam hal ini kecermatan teknis atau terjemahan yang sempurna tidak cukup. Pesan iklan yang persuasif mengatakan "bahasa hati", sehingga diperlukan keakraban dengan negara setempat. Promosi merupakan upaya marketing yang fungsinya untuk memberikan informasi atau meyakinkan para konsumen yang potensial mengenai kegunaan suatu produk atau jasa dengan tujuan untuk mendorong konsumen baik melanjutkan atau memulai pembelian pada harga tertentu.

Kendala-kendala komunikasi pemasaran global



PERANAN IKLAN DALAM MASYARAKAT

Perbedaan masing-masing negara merupakan kendala bagi periklanan internasional. Di beberapa negara iklan begitu penting artinya, terlihat adanya hubungan antara periklanan dengan tingkat pembangunan ekonomi. Negara miskin memiliki tingkat kebutaaksaraan yang lebih tinggi dan penduduk yang lebih tersebar sedangkan negara kaya memiliki media yang lebih baik dan penduduknya memiliki kelebihan pendapatan yang dapat diincar oleh para pemasang iklan. Belanja iklan AS 600 kali India dan 4000 kali Ethiopia. Tetapi kadang-kadang pendapatan tidak merupakan faktor, seperti dalam perbedaan antara Belanda dan Belgia dan kesamaan antara Brasil dan Italia.

PENGAWASAN PEMERINTAH

Baik di negara berkembang maupun negara maju pemerintah semakin ketat mengawasi periklanan. Misalnya iklan rokok dilarang melalui beberapa atau semua media di Kanada, Eropa Barat, Uni Sovyet,

Cekoslwakia, Rumania dan Argentina. Hingga tahun 1981, tidak ada TV atau radio komersial di Belgia, Denmark, Norwegia dan Swedia. Pada tahun 1981, Indonesia melarang iklan TV setelah membatasi iklan dalam surat kabar. Meksiko dan Prancis mengatur bahasa yang dapat dipergunakan dalam iklan. Sementara 24 negara melakukan sensor terhadap beberapa jenis iklan dan di Belanda ada semacam lembaga yang memantau periklanan. Kadang-kadang pemerintah mengawasi anggaran iklan dari perusahaan asing yang ada di negara itu, seperti India dan Inggris.

TERSEDIAANYA MEDIA

Di samping karena adanya larangan atau pembatasan pemerintah atas penggunaan media di banyak media memang prasarana komunikasi itu kurang sekali. Perbedaan antar negara sangat menyolok. Misalnya di India jumlah koran 16 per 1.000 penduduk sedangkan di Jepang 526 per 1.000 penduduk. jumlah radio per kapita di Argentina 4 kali di negara tetangganya, Chili, sementara jumlah TV per kapita di Meksiko lebih dari 4 kali di negara tetangganya, Guatemala. Perbedaan semacam itu merupakan kendala bagi program periklanan internasional.

PERSAINGAN

Variabel lain dalam periklanan internasional adalah situasi persaingan. Di satu pasar perusahaan internasional bersaing dengan perusahaan internasional lainnya, sementara di pasar lain berhadapan dengan pesaing-pesaing nasional. Di samping jumlah pesaing, program periklanannya pun bervariasi. Strategi perusahaan internasional mengundang berbagai realisasi dari perusahaan-perusahaan rasional.

TERSEDIAANYA AGEN

Jumlah dan mutu agen periklanan juga erat kaitannya dengan tingkat pembangunan ekonomi dan besarnya perekonomian. Di India, J. Walter Thomson mempunyai 500 karyawan dan di Negeria, Lintas mempunyai 150 karyawan. Sedangkan di Ghana dan Maroko hanya ada satu agen iklan, masing-masing dengan 30 orang karyawan. Di Inggris terdapat 600

agen periklanan dan Thomson memiliki 1.000 karyawan.

Semua kendala itu menyebabkan disekonomi skala dalam periklanan internasional. Cara mengatasinya adalah dengan koordinasi secara efektif program periklanan internasional.

Berbagai Keputusan Periklanan Yang Dihadapi Pemasar Internasional

Akan kita bahas tujuh bidang keputusan periklanan internasional, yaitu (1) seleksi agen periklanan, (2) memilih pesan iklan, (3) seleksi media, (4) menentukan anggaran, (5) menilai efektivitas periklanan, (6) mengorganisasikan untuk periklanan, dan (7) apakah perusahaan perlu melakukan kerjasama periklanan di luar negeri.

Seleksi Agen

Karena dalam hal periklanan perusahaan boleh dikatakan selalu mengandalkan agen periklanan, maka seleksi agen biasanya merupakan keputusan pertama yang harus dibuat perusahaan. Perusahaan internasional memiliki 2 alternatif, yaitu (1) agen internasional dengan kantor-kantor cabang di luar negeri atau (2) agen lokal di pasar setempat. Seringkali dapat diadakan modifikasi terhadap kedua alternatif dasar itu.

Kriteria Seleksi

Karena kriteria seleksi tidak mudah ditentukan secara langsung, perlu diidentifikasi kriteria anak perusahaan setempat yang dapat membantu pemilihan itu.

Pertama, semua alternatif agen yang tersedia harus diidentifikasi. Kedua, masing-masing agen harus dievaluasi dengan kriteria berikut ini :

Cakupan Pasar

Apakah sesuatu agen mencakup semua pasar yang relevan?

Mutu cakupan.

Bagaimana agen periklanan itu membuat program periklanan di masing-masing pasar?

Penelitian Pasar

Hubungan masyarakat dan jasa pemasaran lainnya. Apabila perusahaan membutuhkan jasa-jasa itu di pasar dunia di samping periklanan, pelayanan yang diberikan para agen harus diperbandingkan.

Peran relatif bagian periklanan perusahaan dan agen periklanan

Perusahaan yang mempunyai cukup banyak staf untuk melancarkan kampanye periklanan tidak banyak membutuhkan jasa agen periklanan. Begitu pula sebaliknya.

Komunikasi dan pengendalian

Perusahaan yang ingin banyak berkomunikasi dengan agen-agen luar negerinya dan ingin mengendalikan upaya mereka, akan condong memilih agen periklanan dalam negeri yang memiliki kantor-kantor cabang di luar negeri.

Kordinasi internasional

Kelebihan dari kelompok internasional agen dibandingkan dengan agen-agen nasional adalah kemampuannya membantu pemasang iklan dalam mengadakan koordinasi internasional.

Besarnya bisnis internasional perusahaan.

Semakin kecil belanja periklanan internasional perusahaan, semakin kecil kemungkinan ia membatasi belanjanya itu kepada banyak agen periklanan. Perusahaan akan cenderung memilih agen internasional yang beroperasi di banyak negara.

Citra

Perusahaan yang menghendaki citra nasional, atau menjadi warganegara setempat yang baik, pasti lebih suka memilih agen nasional.

Organisasi Perusahaan

Perusahaan yang sangat terdesentralisasikan, dengan pusat-pusat laba nasional, mungkin menyerahkan masalah seleksi agen kepada anak perusahaan setempat.

Tingkat Keterlibatan

Dalam kerjasama usaha patungan, mitra usaha nasional mungkin mempunyai preferensi dan/atau pengalaman dengan agen nasional yang

merupakan faktor menentukan. Dalam perjanjian lisensi, sebagian besar urusan periklanan dilayani oleh pembeli lisensi. Dan dengan penjualan melalui distributor wewenang perusahaan internasional akan lebih kecil lagi.

Kecenderungan Memilih Agen Internasional

Banyak perusahaan internasional mendapatkan bahwa memilih agen periklanan internasional merupakan penghematan biaya karena tercegah timbulnya perangkap dalam penelitian dan kegiatan kreatif dalam perencanaan kampanye iklan. Apalagi bila perusahaan menghendaki pengendalian terpusat terhadap periklanannya. Perusahaan yang ingin menampilkan satu front ke pasar dunia akan lebih mudah melakukan tugasnya bila memakai satu agen periklanan untuk operasinya di seluruh dunia. Di antara pemasar barang industri yang menggunakan agen periklanan internasional adalah: American Express, AMF, TI (Texas Instrument) dan Xerox. Di antara pemasar barang konsumen adalah Levi Shanes, Philip Morris (tema Marlboro), Pepsi Cola dan Coca Cola.

Pertumbuhan agen iklan internasional di Amerika Serikat didorong oleh perkembangan dewasa ini, yaitu makin banyaknya perusahaan besar Amerika yang memasuki pasar internasional. Usaha patungan Young & Rubicam dengan Dentsu banyak membantu operasi agen Amerika itu di pasar Jepang. Ketika memperkenalkan Kodak Instamatic ke pasar dunia, masing-masing anak perusahaan Eastman Kodak beralih kepada kantor cabang setempat dari J. Walter Thomson. Bahkan Volkswagen menyerahkan periklanannya di Jerman kepada kantor cabang Jerman dari agen iklan Amerika, Doyle Dane Bernbach. Setelah kehilangan nasabah besarnya, Coca Cola, maka agen iklan lokal D'Arcy-Mac Manus & Masius memasuki pasar internasional.

Situasinya agak berbeda untuk agen dalam negeri yang memiliki afiliasi luar negeri dan kelompok internasional dari agen-agen independen. Walaupun juga menawarkan cakupan dan koordinasi multi pasar, masih diragukan apakah mutu koordinasinya sama dengan agen internasional yang mempunyai kantor-kantor cabang sendiri. Memang lebih murah bekerjasama dengan afiliasi. Tetapi sering timbul perselisihan dalam

pembagian tarif. Apalagi bila afiliasi yang baik dijual kepada agen internasional yang besar, seperti yang terjadi pada jaringan agen periklanan di Eropa. Di MEE agen internasional Amerika menguasai lebih dari 50% belanja iklan dan hanya disaingi oleh 12 perusahaan Eropa. WAM (World Advertising and Marketing), sebuah kelompok internasional yang pada tahun 1980 memiliki tagihan \$ 440 juta, ditinggalkan oleh anggota-anggota Amerikanya dan sangat terpuak karenanya.

Perkembangan lain dibidang periklanan internasional adalah pemusatan kegiatan di beberapa kota besar, seperti New York, London dan Chicago. Terjadi pemusatan pada sisi kreatif kegiatan periklanan karena langkanya tenaga profesional di tempat-tempat lain di dunia.

KELANGSUNGAN HIDUP AGEN LOKAL

Walaupun ada kecenderungan memilih agen internasional, ternyata agenagen nasional sering memperlihatkan kemampuan yang kuat untuk menjaga kelangsungan hidupnya. Alasan pertama adalah karena jaringan internasional tidak selalu seragam mutunya. Jika suatu perusahaan menghendaki periklanan yang bermutu tinggi di sernua pasarnya, ia mungkin memilih agen lokal yang terbaik di setiap pasarnya. Begitu pula halnya dengan perusahaan yang tidak memerlukan kordinasi internasional yang ditawarkan oleh agen internasional. Alasan lain memilih agen nasional adalah karena pemasang iklan menginginkan citra lokal di setiap pasar atau karena keinginan melimpahkan tanggungjawab promosi kepada anak perusahaan nasional. Ford Motor Company memilih bekerjasama erat dengan 30 agen iklan di pasar dunia. Kadang-kadang agen lokal mempunyai mutu khusus, walaupun kecil tapi sangat kreatif sehingga mampu bersaing di pasar nasional menghadapi agen-agen nasional. Pepsico menggunakan agen internasional Arnerika di seluruh pasar dunia kecuali diJepang dimana diperlukan keahlian khusus di bidang periklanan. Alasan terakhir mengapa agen lokal bertahan adalah nasionalisme yang dapat terwujud dalarn bentuk larangan operasi bagi agen periklanan internasional.

MEMILIH PESAN IKLAN

Walaupun kebutuhan dan keinginan manusia sama di seluruh dunia, cara pemuasannya berbeda-beda. Daya tarik iklan harus mernenuhi realita-realita setempat. Karena tidak mungkin mengetahui dengan tepat masing-masing pasar nasional, perlu adanya desentralisasi tanggungjawab periklanan sehingga masing-masing operasi nasional dapat menyiapkan periklanannya. Akan tetapi dalam periklanan internasional perlu adanya optimisasi yang dicapai melalui sinergisme. Dengan demikian masalah pokoknya adalah bagaimana mengembangkan kampanye periklanan yang efektif, apakah perusahaan perlu menggunakan pendekatan nasional, internasional, atau antara keduanya?.

Lokalisasi atau Standarisasi

Dalam pertentangan pendapat ini banyak faktor subyektif yang ikut menentukan. Manajemen anak perusahaan setempat dan agen iklan nasional mendukung lokalisasi periklanan atas dasar persepsi mereka terhadap keunikan pasar nasional. Di Pihak lain, agen iklan internasional, manajer periklanan internasional dan manajer internasional cenderung mendukung standarisasi periklanan dengan alasan bahwa agen iklan internasional mampu melakukan koordinasi internasional. Argumentasi mereka didukung oleh keinginan manajemen puncak agar perusahaan memiliki satu nama, satu citra di seluruh dunia. Dalam hal ini perusahaan internasional harus bertumpu pada data obyektif. Pendekatan yang tepat adalah pendekatan yang paling menguntungkan dari segi penjualan dan biaya. Variabel-variabel yang relevan terletak pada sisi pasar dan sisi produksi. Umumnya pendekatan yang sesuai berada di antara kedua kutub ekstrim itu. Iklan yang distandarisasikan mempunyai banyak persamaan, tetapi tidak identik satu sama lain.

Pertimbangan Pasar

Beberapa faktor mempengaruhi kemampuan perusahaan menggunakan daya tarik yang sama di semua pasar. Pertama adalah peranan produk dalam sistem konsumsi pembeli. Jika produk dipakai dengan cara yang sama dan memenuhi kebutuhan yang sama di semua negara, maka daya tarik yang sama akan lebih layak dipergunakan.

Misalnya adalah Coca Cola dan Esso. Pertimbangan pasar lainnya adalah kesamaan motif pembelian. Satu macam dibeli atas dasar alasan fungsional, kenyamanan dan status dengan kombinasi motivasi yang berbeda-beda. Semakin sama motivasi itu, semakin layak penggunaan daya tarik yang sama. Procter and Gamble dalam memasarkan pasta gigi fluoride menemukan bahwa pencegahan pembusukan gigi merupakan motif penting di Denmark, Jerman dan Belanda, sedangkan di Prancis, Inggris dan Itali pertimbangan kosmetika lebih penting. GE menerapkan pendekatan internasional untuk barang konsumennya. Di pasar mobil, Volvo menerapkan pendekatan nasional sedangkan BMW berusaha mempertahankan citra internasional yang seragam.

Bahasa

Faktor pasar lainnya adalah penyebaran penggunaan bahasa, khususnya bahasa Inggris, yang memudahkan kampanye iklan internasional yang seragam. Pada akhir tahun 1960 an 10% penduduk dunia menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa primer, tetapi hampir 25% penduduk dunia dapat dicapai dengan bahasa Inggris. Lebih dari 70% Surat di dunia ditulis dalam bahasa Inggris. Di kalangan masyarakat bisnis, 54% menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa primer, 25% menggunakannya sebagai bahasa sekunder, dan hanya 1% pengusaha dunia yang tidak mengerti bahasa Inggris. Di Perancis 80% pelajar memilih bahasa Inggris sebagai bahasa kedua. Walaupun penyebaran bahasa Inggris tidak cukup memungkinkan kampanye periklanan global, ada beberapa daerah bahasa besar di dunia, yaitu (1) daerah berbahasa Inggris meliputi 600 juta penduduk di sejumlah negara, (2) daerah berbahasa Perancis yang mencakup bekas-bekas koloni Perancis, dan (3) daerah berbahasa Spanyol, termasuk benua Amerika di selatan Amerika Serikat. Di samping itu beberapa negara seperti Kanada, Austria, Swiss, Belgia, Luxemburg dan Monaco merupakan daerah-daerah multi-bahasa. Ketika Unilever memperkenalkan diterjen Radion ke Jerman, banyak konsumen Austria menanyakan barang itu di toko-toko Austria. Sayangnya Unilever belum memperkenalkan Radion ke Austria sehingga tidak bisa memanfaatkan sisa periklanan yang gratis itu. Anheuser Busch terkejut

ketika memperoleh 8% bagian pasar Kanada akibat "perembesan" iklan TV untuk bir Budweiser dari Amerika Serikat.

Catatan Mengenai Penerjemahan

Diversitas bahasa di dunia sebenarnya tidak menghalangi penggunaan daya tarik internasional. Tetapi perlu dicatat bahwa penerjemahan bahasa tidak sepenuhnya menjamin kesamaan daya tarik iklan. Untuk mengatasi masalah penerjemahan dianjurkan penggunaan perbendaharaan kata yang cukup tinggi, tidak mengandung dialek dan ungkapan lokal. Pernyataan harus cukup singkat, karena pernyataan dalam bahasa lain mungkin lebih panjang. Di samping itu penggunaan gambar, ilustrasi, pantomim dan cerita pendek dapat mengurangi kesulitan dalam penerjemahan, serta banyak mengatasi masalah komunikasi karena kebuta-aksaraan.

Segmen Pasar Internasional

Faktor pasar lainnya adalah eksistensi dari segmen pasar internasional, misalnya pasar jet set internasional, pasar kaum muda yang terdiri dari segmen dewasa dan segmen usia sekolah. Dalam segmen pasar internasional terdapat banyak kesamaan internasional sehingga merupakan pasar yang benar-benar internasional. Keberhasilan Levi Strauss & Company dalam memasarkan produk Levi adalah karena segmen pembelinya menggunakan bahasa yang sama, yaitu bahasa kaum muda. Pertimbangan pasar terakhir adalah perkembangan kearah konsumen dunia atau konsumen regional, sebagai akibat dari kemajuan di bidang komunikasi, transportasi dan produksi yang mendorong demokratisasi dalam konsumsi, di samping pengelompokkan regional seperti MEE.

Pertimbangan Lainnya

Salah satu faktor yang lain yang harus dievaluasi adalah ekonomi, yaitu apakah lebih efisien dengan pendekatan internasional kepada periklanan?

Ekonomi

Bila agen iklan dibayar atas dasar komisi, seakan-akan tidak ada penghematan dengan pesan internasional yang seragam. Namun

pendekatan internasional memungkinkan anggaran belanja yang lebih besar untuk mengembangkan kampanye iklan yang lebih bermutu, dan biaya itu dapat "diamortisasikan" ke banyak negara. Kampanye yang bermutu akan mendatangkan peningkatan penjualan yang lebih besar.

Hubungan Agen

Dengan menggunakan agen internasional perusahaan memperoleh efisiensi karena komunikasi dan koordinasinya lebih mudah. Dan pengumpulan bahan masukan serta uji coba pasarnya akan lebih lengkap. Kampanye internasional akan lebih mudah bagi perusahaan yang operasi internasionalnya disentralisasikan, dengan manajer pemasaran atau manajer periklanan yang memiliki tanggungjawab global.

Perkembangan Media

Kampanye internasional akan lebih mudah jika seluruh dunia menggunakan media yang sama. Walaupun kenyataannya tidak demikian, perkembangannya ke arah penggunaan media yang sama di seluruh dunia. TV dan radio siaran hingga makin tersebar, dan TV satelit memungkinkan berbagai peristiwa penting, seperti Olimpiade, perkawinan raja dan operasi antariksa ditonton seluruh dunia. Media cetak agak terbatas. Tetapi Reader's Digest mencapai sekitar 40 negara dengan berbagai bahasa. Internasionalisasi media itu adalah akibat dari (1) kemajuan teknologi (2) pertumbuhan ekonomi dan (3) internasionalisasi bisnis yang terus berlanjut.

Pengenalan Produk Secara Global

Perusahaan akan meluncurkan kampanye iklan yang seragam bila ia mengembangkan produk untuk pasar global dan memperkenalkannya secara serentak (atau berturut-turut) di semua pasarnya. Contohnya adalah Kodak Instamatic pada tahun 1963, komputer Century dari NCR, dan rokok Marlboro dengan kampanye "Pria Marlboro".

Produk Industri

Pasar industri jauh lebih homogen daripada pasar konsumen, sehingga lebih memungkinkan kampanye internasional. Siemens dari Jerman menggunakan iklan yang dikoordinasikan secara internasional di

52 negara

Menentukan Pilihan

Tugas pemasar internasional bukannya menemukan keseragaman global, melainkan menentukan tingkat internasionalisasi yang dapat membuat iklan perusahaan seefektif mungkin. Periklanan multi pasar dengan ruang lingkup regional mungkin layak karena adanya pengelompokan regional, pariwisata regional dan persamaan media. Atau mungkin menggunakan daya tarik yang sama di daerah yang berbahasa sama, sehingga pesan yang sama dapat dibuat seefektif mungkin. Di antara perusahaan yang menggunakan daya tarik universal di seluruh dunia, terdapat produsen barang-barang yang sangat bersifat pribadi, seperti Playtex, Maidenform, Revlon dan Helena Rubinstein.

Pendekatan Prototipe atau Pendekatan Pola

Selama beberapa tahun Goodyear International menerapkan pendekatan prototipe. Periklanan internasionalnya dibimbing dari Akron (AS) dengan menggunakan kampanye prototipe yang disusun atas dasar kesamaan pasar yang diperoleh dari hasil penelitian konsumen di seluruh dunia. Di beberapa pasar kampanye prototipe itu perlu penyesuaian dengan kondisi pasar setempat. Beberapa ciri Goodyear beroperasi melalui anak perusahaan milik sendiri; kedua, produk konsumen Goodyear memiliki penggunaan yang standar dan daya tarik yang sama; dan ketiga anggaran periklanan cukup besar sehingga menarik bagi agen periklanan. Union Carbide dapat menggunakan kampanye prototipenya di AS untuk memperkenalkan produknya di Eropa.

Memilih Media

Keputusan ketiga dalam periklanan internasional adalah seleksi media untuk masing-masing pasar internasional. Media yang paling sesuai adalah media yang dapat mencapai pasar sasaran secara efisien. Hasil penelitian terhadap 28 perusahaan multinasional menunjukkan bahwa peranan terbesar anak perusahaan dalam periklanan adalah dalam bidang seleksi media. Apabila seleksi media dilakukan oleh anak perusahaan,

maka manajer internasional tidak perlu melibatkan diri. Namun ia dapat memberikan buah pengalamannya di berbagai negara, serta berbagai teknik yang canggih untuk seleksi media.

DIVERSITAS MEDIA

Peranan manajer internasional dalam seleksi media menjadi kompleks karena perbedaan internasional dalam prasarana komunikasi di berbagai negara. Di samping jumlah yang tersedia, penggunaan media yang ada juga berbeda-beda.

Diversitas berarti adaptasi.

Diversitas media memaksa pemasar internasional melakukan desentralisasi dalam seleksi media dan adaptasi seperlunya. Dengan demikian maka manajer lokal harus kreatif dalam menemukan media lokal yang dapat mencapai pasar dengan efektif. Ia perlu melakukan eksperimen dengan berbagai media dan bauran promosi. Di Peru, Orange Crush menggunakan bermacam-macam media. Di luar ibukota Lima lebih banyak dipergunakan papan reklame yang pajaknya rendah, tetapi penggunaan slidennya dikurangi karena kurang efektif.

Siapa yang dicapai oleh media?

Kesulitan lain dalam keputusan media di banyak negara adalah tidak adanya informasi terpercaya mengenai sirkulasi dan ciri-ciri penting dari audiensi, seperti pekerjaan, pendidikan dan tingkat pendapatan. Dan data sirkulasi media pun belum tentu menunjukkan cakupan yang sesungguhnya. Di negara yang tingkat kebutaaksaraannya tinggi, rata-rata jumlah penonton per pesawat TV mungkin dua kali lipat dibandingkan dengan di Amerika Serikat. Beberapa pesawat radio sudah mencakup seluruh desa. Dan seorang penduduk desa yang melek huruf membacakan koran atau majalah buat para tetangganya yang buta huruf. Di negara majupun seperti di Perancis, sebuah majalah, dibaca oleh 5 — 6 orang. Untuk mengurangi ketidakpastian karena kurangnya informasi itu, pemasang iklan harus mengandalkan keahlian dan pengalamannya di berbagai negara.

Media lokal atau internasional?

Dalam pemasaran internasional, manajer pemasaran mempunyai alternatif menggunakan media nasional atau media cetak dan media siaran yang memiliki cakupan multi pasar. Di samping majalah umum terdapat juga publikasi teknis dan perdagangan dalam industri rekayasa, kimia, elektronika dan mobil yang sirkulasinya berpengaruh di seluruh dunia. Jumlah dan penggunaan media internasional terus meningkat dengan berlanjutnya internasionalisasi dalam konsumsi dan pemasaran.

Majalah internasional.

Ada beberapa kelebihan dari majalah internasional antara lain adalah jumlah sirkulasi dan data pembaca yang dapat diandalkan, reproduksi iklan yang bermutu untuk mencapai pembaca yang berpengaruh, cakupan pasar regional untuk pemasaran ke daerah khusus, martabat bagi perusahaan dan produk yang diiklankan, serta kemungkinan memesan dan membayar di satu tempat saja. Ironisnya, lebih banyak manfaat dari edisi internasional industri Amerika dinikmati oleh para pemasar Eropa dan Timur Jauh. Adapun kekurangan dari majalah internasional adalah bahwa biasanya majalah internasional hanya mempunyai edisi dalam bahasa Inggris, Perancis atau Spanyol saja (kecuali Reader's Digest). Karena terbatasnya cakupan itu maka majalah internasional umumnya hanya efektif untuk beberapa barang industri dan beberapa barang serta jasa konsumen yang menarik bagi suatu segmen pasar yang kaya dan canggih.

Jenis lain paket internasional diberikan oleh media cetak nasional, yang dengan pertumbuhan regionalisme terpaksa memperluas cakupannya. Misalnya, Die Welt, Le Monde, La Stampa, dan The Times menerbitkan Eropa, sebuah koran bisnis untuk melayani pasar Jerman, Perancis, Itali dan Inggris. Eropa membuka kantor periklanan di New York. Pemasang iklan dapat memesan empat edisi itu dengan kombinasi seperti yang dikehendakinya.

Semakin perlunya periklanan multi negara itu menimbulkan suatu jasa baru, yaitu penyediaan jaringan media luar negeri, seperti yang diberikan oleh Media Network, Inc (pasar Eropa) dan The Wall Street

journal (untuk koran-koran terkemuka di Inggris, Itali, Jepang, Australia, Hongkong, Singapura dan Malaysia).

Radio.

Walaupun tidak berperan sepenting media cetak, komersialisasi radio meningkatkan perannya sebagai media iklan radio komersial internasional paling penting di Eropa Barat, dimana sekurang-kurangnya ada 4 stasiun yang mencapai beberapa negara. Yang terbesar adalah Radio Luxembourg yang bekerja pada 3 frekuensi dan disiarkan dalam 5 bahasa. Radio ini mencapai lebih dari 40 juta pendengar, mulai dari kepulauan Inggris sampai Perancis Selatan, dan ke timur sampai ke Australia, Swiss dan kedua bagian Jerman. Banyak diantara pemasang iklannya adalah perusahaan-perusahaan internasional Amerika, seperti Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Gillette, Nabuco, John Deere, 3 M dan Coca Cola. Contoh lain adalah Radio Monte Carlo, salah satu radio internasional Eropa yang sangat digemari orang-orang Saudi yang pernah tinggal di luar negeri.

Televisi.

Televisi komersial untuk periklanan internasional umumnya hanya secara kebetulan, seperti siaran TV Amerika yang ditangkap di Canada atau TV Jerman yang mencakup penduduk Austria dan Swiss. Pendekatan internasional kepada siaran iklan TV baru dilakukan oleh ABC international yang memiliki jaringan stasiun televisi di 25 negara. dengan 25 juta pemilik pesawat TV. Perusahaan-perusahaan internasional yang menggunakan jaringan itu untuk kampanye internasional adalah Pan American Life Insurance, Ford, Sterling dray, Nestle, Good Year, Cellog, Quaker Oats dan Pepsi Cola.

Kemajuan teknologi televisi, meningkatnya jumlah pemilikan jumlah televisi, meningkatnya jumlah stasiun TV komersial dan jam siarannya, serta kebenaran serial TV Amerika, semuanya menunjukkan potensi pertumbuhan media TV. Adanya larangan penggunaan TV sebagai media iklan, baik dalam bentuk pembatasan waktu siaran niaga maupun sensor terhadap iklan yang disiarkan, tidak menghambat pertumbuhannya. Di Belgia televisi pernerintah yang tidak menyiarkan iklan justru

kehilangan banyak penggemar yang beralih kepada TV komersial Luxembourg yang populer. Satelit dan TV kabel memungkinkan para penonton beralih ke saluran TV luar negeri yang lebih menarik.

Media Internasional Lainnya.

Jenis media internasional lainnya adalah majalah khusus perusahaan dan badut Ronald Mc Donald. John Deere menerbitkan majalah Furrow pada tahun 1895 sebagai media iklan kepada para petani. Dewasa ini Furrow mempunyai 22 edisi dalam 10 bahasa dan sirkulasi sekitar 2,5 juta eksemplar. Sama halnya, Abbott Laba mencapai 300.000 dokter di seluruh dunia dengan majalah triwulannya Abbottempo, dalam 9 bahasa. Badut Ronald Mc Donald mula-mula dipergunakan di Washington D.C. pada tahun 1963. Dewasa ini Ronald berbicara dalam seluruh bahasa termasuk Cina, Belanda, Perancis, Jepang, Portugis dan Swedia. Ronald merupakan tokoh terkenal setelah sinterklas dalam dunia anak-anak.

Media lokal.

Media internasional adalah alternatif penting untuk masa mendatang. Untuk masa sekarang, jumlah periklanan melalui media lokal jauh lebih besar dibandingkan dengan yang melalui media internasional karena beberapa kelebihan. Pertama adalah lebih banyak kemungkinan, mulai dari koran, majalah, surat, bioskop, papan reklame sampai media siaran. Media lokal memungkinkan penggunaan bahasa lokal, lebih luwes dalam segmentasi pasar dan percobaan pernasaran. Umumnya media lokal lebih mencapai pasar lokal dan menyesuaikan diri, terutama untuk barang konsumen. Di antara kekurangannya, adalah kurang baiknya mutu media lokal di beberapa negara. Reproduksi cetaknya kurang baik, taripnya tidak menentu, dan jumlah sirkulasi dan data audiensinya tidak bisa diandalkan. Pemasangan iklan akan sulit bagi perusahaan internasional yang tersentralisasikan. Namun kekurangan-kekurangan itu tidak menghalangi perusahaan yang ingin mencapai suatu pasar lokal yang besar. Contoh keberhasilan menggunakan media lokal adalah Colgate di Meksiko dan sejumlah pasar besar lainnya.

Pameran

Pameran merupakan bentuk promosi yang menempati urutan ketiga dalam mencapai nilai bobot kelayakan. Bentuk promosi ini mempunyai kehandalan dari aspek penyerapan tenaga kerja dan jumlah pembeli.

Kehandalan dari aspek penyerapan tenaga kerja disebabkan oleh:

- a. Produk-produk yang dipromosikan adalah barangbarang hasil kerajinan yang dalam proses pembuatannya bersifat padat karya;
- b. Pameran dapat memberikan inspirasi kepada pihak-pihak lain untuk membuat barangbarang sejenis yang dinilai memiliki prospek ekonomi cukup besar, serta;
- c. Pameran memperkenalkan produk-produk tertentu yang tadinya belum banyak dikenal sehingga berdampak pada pengembangan kegiatan ekonomi pada hulunya (*backward effect*) dan industri hilirnya (*foreward effect*).

Pameran juga berdampak besar terhadap peningkatan jumlah pembeli. Hal ini dimungkinkan karena dengan ikut dalam pameran:

- a. Produsen dapat berhubungan langsung dengan konsumen baik dari lingkungan regional, Nasional maupun Internasional;
- b. Dengan ikut kegiatan pameran akan ada hubungan langsung antara produsen barang sejenis yang secara terorganisir maupun individual akan dapat membentuk kerjasama dalam pemasaran produk mereka.

Sedangkan dari aspek lainnya peran promosi pemasaran dalam bentuk pameran kurang signifikan. Hal tersebut terutama dikarenakan:

- a. Keterbatasan ruang lingkup pameran baik dari aspek jenis produk yang dipamerkan, lokasi pameran dan lama waktu pameran;
- b. Pameran memerlukan biaya relatif besar sehingga berdampak terhadap kenaikan biaya produksi,

ANGGARAN PERIKLANAN GLOBAL

Teorinya, tidak sulit menentukan anggaran untuk periklanan di luar negeri. Perusahaan harus meningkatkan belanja iklannya sepanjang tambahan labanya lebih besar daripada tambahan biaya itu. Dalam praktek,

azas equimarginal hanya dipakai sebagai pedoman kasar dan perlu dilengkapi dengan pedoman lain yang akan kita bahas relevansinya.

Presentase dari penjualan.

Di samping mudah, cara alokasi anggaran iklan dengan presentase dari penjualan mempunyai beberapa keuntungan sehingga banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Amerika maupun Eropa, Pertama, upaya periklanan selalu dikaitkan dengan volume penjualan. Kedua, pengusulannya dalam rapat anggaran mudah disetujui karena dapat dinyatakan dalam ratio atau biaya per unit produk. Ketiga, dalam perusahaan yang tersentralisasikan, metode itu membuat semua pasar mendapat alokasi anggaran yang adil.

Bahayanya. Dengan metode ini, bila, penjualan rendah atau turun maka anggaran iklannya juga turun, walaupun pertimbangan jangka panjang menyarankan agar anggaran itu meningkat. Ada beberapa situasi yang tidak menghendaki demikian. Misalnya pada waktu penetrasi pasar dan pengenalan produk baru, dimana justru diperlukan anggaran Man yang besar. Di samping itu, tersedianya media dan situasi persaingan begitu banyak variasinya yang tidak sejajar dengan volume penjualan perusahaan di berbagai pasar. Tingkat keterlibatan perusahaan di masing-masing pasar juga perlu dipertimbangkan. Dengan demikian perlu keluwesan dalam penerapan metode alokasi anggaran iklan ini.

Biaya promosi sering menjadi unsur yang berpengaruh nyata terhadap keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan pangsa pasarnya. Namun demikian penggunaan biaya promosi yang berlebihan terutama untuk produk tertentu seperti obatobatan dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, karena biaya yang dikeluarkan tersebut bisa tidak sebanding dengan perluasan pangsa pasar yang diperoleh.

Dalam melaksanakan kegiatan promosi perusahaan harus mengetahui peta pasar berdasarkan pertimbangan jenis produk yang akan dipasarkan, kualitas produk dan harga produk. Lebih lanjut dikatakan bahwa keperluan tersebut berkaitan dengan prediksi permintaan (*demand*) atas barang yang diproduksi pada daerah-daerah yang akan menjadi target pasar perusahaan yang bersangkutan. Pengetahuan tentang

daerah pemasaran juga diperlukan dalam rangka meningkatkan efisiensi penggunaan biaya promosi. Kesalahan penentuan lokasi pasar akan menyebabkan penggunaan dana promosi yang berlebihan, yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

Paritas persaingan.

Menyamai anggaran iklan pesaing adalah penganggaran yang dipakai oleh banyak perusahaan. Dengan cara ini perusahaan merasa menempati posisi yang kuat menghadapi para pesaingnya. Tetapi efektivitas cara ini meragukan dalam operasi dalam negeri, apalagi dalam pemasaran internasional. Di beberapa negara tidak memperoleh data tentang penjualan dan periklanan para pesaing nasional. Di samping itu mengikuti praktek para pesaing nasional belum tentu merupakan tindakan yang tepat, karena umumnya perusahaan internasional lebih banyak memasang iklan. Hal ini dialami oleh Procter & Gamble dalam pemasarannya di Eropa. Hambatan lain bagi penggunaan metode ini adalah adanya perbedaan bauran promosi yang dipakai. Revlon adalah pemasang iklan berat, sementara pesaing utamanya Avon hanya mengandalkan pada penjualan personal. Situasi perusahaan internasional harus diperhatikan. Bila ia adalah perusahaan asing di suatu pasar, maka ia akan menghadapi masalah nasionalisme sehingga lini produk dan program pemasarannya cenderung berbeda dengan pasar pesaing nasionalnya.

Metode sasaran dan tugas.

Pendekatan ini dimulai dengan penetapan sasaran program periklanan, dinyatakan dalam volume penjualan, kesadaran merek atau lainnya, kemudian merencanakan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran tadi, dan akhirnya mengestimasi biaya untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Pendekatan ini dapat mencakup analisis biaya manfaat, yang menghubungkan sasaran dengan biaya untuk mencapainya. Walaupun hanya sedikit perusahaan Amerika dan Eropa yang menggunakan metode sasaran dan tugas, metode ini sangat relevan untuk pasar luar negeri. Kelemahannya hanya bersifat praktis. Untuk mencapai hasil memuaskan, perusahaan harus mengenal pasarnya secara akrab. Hal ini sangat mungkin bagi perusahaan internasional yang

mempunyai anak perusahaan lokal. Bila perusahaan kurang mengenal pasarnya, metode persentase penjualan mungkin lebih layak.

Kualitas vs Kuantitas.

Anggaran periklanan yang benar harus mencakup suatu bagian yang dibelanjakan untuk memperbaiki mutu, tidak hanya menambah jumlahnya. Pekerjaan kreatif agen periklanan biasanya dibayar dengan komisi, sehingga agen akan termotivasi untuk meningkatkan mutu jasanya bila jumlah transaksinya besar. Bahkan di pasar yang besarpun pengeluaran biaya di luar komisi agen untuk meningkatkan efektivitas periklanan terkadang sangat menguntungkan. Untuk pasar yang kecil-kecil akan lebih bermanfaat menggunakan pendekatan internasional seperti prototipe Goodyear.

Beberapa faktor khusus yang mempengaruhi jumlah periklanan di pasar luar negeri adalah sebagai berikut:

Larangan penggunaan media.

Di pasar dimana media tertentu tidak ada atau tidak dapat dipergunakan secara komersial, anggaran periklanan perusahaan akan cenderung rendah. Perusahaan akan lebih mengandalkan alat-alat promosi lainnya.

Pasar berpendapatan rendah.

Di negara-negara yang berpendapatan rendah biasanya jumlah periklanannya sangat terbatas dan konsumen tidak banyak mempunyai kelebihan pendapatan untuk dibelanjakan. Perusahaan internasional mempunyai anggaran periklanan yang rendah di pasar semacam itu, kecuali mereka yang menjual barang konsumen berharga rendah seperti Colgate Palmolive dan Unilever.

Organisasi perusahaan.

Perusahaan yang tersentralisasi pengendalian periklanannya cenderung menempuh proses penganggaran yang seragam. Metode yang cenderung dipakai adalah metode persentase penjualan. Namun jika perusahaan mempunyai banyak anak perusahaan otonoma, masing-masing akan melakukan sendiri alokasi anggaran periklanannya.

Tingkat keterlibatan.

Pendekatan perusahaan terhadap anggaran periklanannya juga ditentukan oleh tingkat keterlibatannya di pasar luar negeri. Penganggaran periklanan dalam usaha patungan akan dibatasi oleh praktek dan keinginan mitra usaha nasional. Pemegang lisensi mungkin menangani sepenuhnya periklanan di pasarnya. Distributor mungkin menangani sendiri periklanannya atau mengikuti program kejasama periklanan dengan perusahaan internasional. Culligan Company memberikan potongan harga 4% kepada distributornya untuk pengiklanan lokal.

Analisis komparatif.

Perusahaan internasional yang menghadapi sejumlah besar pasar dapat membagi pasarnya menjadi dua atau beberapa kelompok pasar menurut karakteristik yang relevan dengan pengiklanan. Pengelompokan itu atas dasar ukuran pasar, situasi media, atau karakteristik relevan lainnya. Kemudian perusahaan dapat menerapkan metode penganggaran yang sesuai dengan masing-masing kelompok.

MENGEVALUASI PERIKLANAN INTERNASIONAL

Anggaran periklanan internasional seringkali lebih kecil daripada dalam operasi dalam negeri, terutama bagi perusahaan Amerika, karena kritik terhadap periklanan di negara lain cenderung lebih besar. Hal ini dialami oleh Procter & Gamble dan Unilever di Inggris. Menguji efektivitas periklanan bahkan lebih sulit di pasar internasional karena kecilnya pasar sehingga anggarannya lebih kecil, dan terutama karena kurangnya pengalaman pasar. Oleh karena itu di sebagian besar pasar perusahaan internasional harus mengandalkan kemampuannya sendiri ditambah dengan bantuan yang dapat diperolehnya dari agen lokal. Karena kurangnya kontak dengan pasar, kemampuan perusahaan menyelidiki efektivitas periklanan akan terbatas. Dengan demikian pengukuran efektivitas periklanan di sebagian besar pasar dunia di batasi oleh tiga faktor: (1) kecilnya ukuran pasar, (2) kurangnya fasilitas yang diperlukan, dan (3) jarak dan kesenjangan komunikasi antara pasar dengan pemasar internasional. Dalam hal ini perusahaan internasional harus melatih

keterampilannya. Analisis komparatif akan banyak membantu. Jika pasar perusahaan dapat dikelompokkan menurut karakteristik yang sama, maka eksperimen dengan program periklanan dapat dilakukan pada satu atau dua negara sebagai pasar percobaan. Variabel yang dicoba dapat mencakup jumlah periklanan, bauran media, daya tarik, frekuensi pemasangan, dan sebagainya. Perusahaan harus memiliki pengalaman tentang perbandingan antar negara serta perkembangan historis untuk menafsirkan hasil eksperimen tersebut.

MENGORGANISASI PERIKLANAN INTERNASIONAL

Pada dasarnya perusahaan memiliki 3 alternatif organisasi :

- (1) Sentralisasi pengambilan keputusan mengenai periklanan internasional di kantor pusat,
- (2) Desentralisasi ke pasar luar negeri, dan
- (3) Campuran dari kedua alternatif itu.

Sudah tentu masalah pengorganisasian untuk periklanan internasional tidak bisa dipisahkan dari organisasi menyeluruh perusahaan untuk bisnis internasionalnya.

SENTRALISASI

Sentralisasi penuh periklanan internasional berarti persiapan kampanye, seleksi media dan agen, serta penganggaran seluruhnya dilakukan di kantor pusat. Hal ini perlu jika bisnis internasional perusahaan cukup kecil atau perusahaan itu hanya berhubungan dengan distributor atau pembeli lisensi saja. Dalam kenyataannya, pengendalian dari kantor pusat itu jarang penuh. Dengan demikian sentralisasi berarti situasi di mana kantor pusat perusahaan memainkan peranan koordinasi yang dominan, seperti yang dilakukan Goodyear atau ITT. Sentralisasi pengendalian akan lebih layak bila perusahaan bekerjasama dengan internasional yang memiliki cabang di semua pasarnya, bila periklanan internasional perusahaan dapat distandarisasikan, dan bila kondisi pasar dan media iklannya sama di semua pasar. Contohnya adalah kampanye Pan American dalam Time International dan kampanye iklan busi

Champion dalam semua edisi luar negeri dari Reader's Digest. Dari segi personil, sentralisasi pengendalian mengharuskan staf di kantor pusat cukup mengetahui pasarnya untuk dapat membuat keputusan yang tepat. Komunikasi harus cukup lancar sehingga dalam beberapa hal perusahaan harus tergantung kepada bantuan agen periklanan internasionalnya. Hal demikian dilakukan oleh para pemasar barang industri, seperti Timken, Rockwell, Gould dan Du Pont. Pendekatan sentralisasi didukung oleh argumentasi ekonomi skala dalam penempatan staf dan administrasi periklanan. Sedangkan kelemahannya adalah terlampau kaku, kurang mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan lokal, dan mematikan inisiatif lokal yang dapat mengurangi gairah kerja dalam anak perusahaan. Sebagai contoh, ITT melakukan koordinasi yang kuat terhadap periklanan internasionalnya dari departemen periklanan globalnya di New York. Tanggungjawab departemen itu mencakup, seleksi agen iklan, dan merekrut serta mengindoktrinasi manajer iklan untuk semua divisi ITT. Program periklanan semua anak perusahaan dibuat atas dasar pedoman dan prosedur yang distandarisasikan. Pemantauan upaya periklanan dilakukan antara lain dengan meminta laporan bulanan dari manajer iklan semua unit. Bentuk komunikasi yang penting adalah pertemuan tatap muka antara staf dari New York dengan semua manajer iklan dari wilayah Eropa, Amerika Latin, Timur jauh dan Pasific.

DESENTRALISASI

Desentralisasi dalam periklanan internasional diterapkan atas dasar beberapa pertimbangan yaitu :

(1) Volume bisnis dan periklanan internasional perusahaan terlalu kecil untuk diperhatikan oleh eksekutif di kantor pusat, (2) masalah komunikasi antara perusahaan dengan pasarnya kurang memungkinkan pendekatan sentralisasi, (3) perusahaan menganggap bahwa pengambilan keputusan lokal dapat memperbaiki citra nasional perusahaan itu, dan (4) perusahaan menganggap, staf nasionalnya paling mengetahui situasi pasarnya dan akan lebih termotivasi apabila diberi tanggungjawab itu. Keuntungan dari desentralisasi adalah motivasi bagi operasi nasional dan kemungkinan mendapatkan program periklanan khusus yang lebih efektif.

Sedangkan kelemahannya adalah duplikasi upaya dan periklanan yang tidak efektif, terutama di pasar yang kecil. Perusahaan internasional yang menerapkan pendekatan desentralisasi adalah produsen komputer Honeywell.

Pendekatan kompromi.

Antara kedua ekstrim sentralisasi penuh dan desentralisasi penuh itu adalah program yang menggunakan elemen dari keduanya. Pendekatan kompromi harus menemukan pembagian kerja yang sesuai antara kantor pusat dengan operasi lokal, masing-masing memberikan sumbangan menurut keunggulan komparatifnya. Beberapa praktisi pendekatan kompromi adalah IBM, Matsushita dan N.V. Philips.

Dalam pendekatan kompromi, manajer periklanan sentral bertanggungjawab atas kebijakan dan pedoman periklanan internasional. Tugas kreatif dasar dan seleksi tema dan daya tarik umumnya disentralisasikan. Kantor pusat juga bekerjasama dengan koordinator dari agen internasional seperti yang dilakukan oleh Kodak dengan J. Walter Thomson, dan oleh Rank Xerox dengan Young and Rubican dalam operasi Eropanya. Manajer periklanan di kantor pusat juga menetapkan prosedur operasi standar dan menyusun buku petunjuk untuk manajemen periklanan anak perusahaan, termasuk format anggaran dan laporan seperti yang dilakukan oleh ITT. Manajer periklanan juga bertindak sebagai "clearing house" untuk periklanan internasional, memperlancar tukar menukar pengalaman relevan antar anak perusahaan dan menyelenggarakan pertemuan staf periklanan untuk memperbaiki komunikasi. Misalnya, CIPC Internasional mengadakan pertemuan tahunan Para staf pemasarannya dari seluruh penjuru dunia untuk memudahkan koordinasi periklanan. Di Eropa, CPC mempunyai dewan kebijakan barang konsumen yang tugasnya meliputi seleksi agen dan koordinasi program periklanan.

Dalam pendekatan kompromi, peranan staf anak perusahaan terutama dalam seleksi media dan penyesuaian daya tarik iklan dengan kebutuhan pasar setempat. Anak perusahaan tidak mempunyai tanggungjawab yang besar dalam administrasi dan tugas-tugas kreatif, tetapi berhak bersuara di dalam pengambilan keputusan mengenai

pasarnya sendiri.

Ada berbagai cara menerapkan desentralisasi yang terkordinasi ini. Salah satu cara adalah pendekatan prototipe yang diterapkan oleh Goodyear, juga oleh Exxon untuk kampanye global pupuk Engro. Pendekatan prototipe memungkinkan tingkat keseragaman internasional yang tinggi tetapi masih memperkenankan masukan lokal, seperti penelitian pasar lokal untuk menemukan tema dan daya tarik yang sama, dan penyesuaian iklan yang dirancang di kantor pusat. Dalam bentuk kordinasi yang lebih longgar, kantor pusat hanya menetapkan pedoman umum dan atas dasar pedoman itu anak perusahaan dapat menciptakan iklannya sendiri. Ford Motor Company memberikan contoh koordinasi sentral terhadap program periklanan yang cukup terdesentralisasikan. Ford mengadakan telaah pemasaran tahunan yang terdiri dari 3 bagian, yaitu : (1) pertukaran iklan yang berisikan komentar manajemen terhadap iklan yang dipasang anak perusahaan, (2) tinjauan terbadap biaya iklan, dan (3) evaluasi agen untuk mengendalikan masalah dan memperbaiki hubungan perusabaan dengan agen periklanan.

Kerjasama periklanan.

Perusahaan yang menjual melalui pembeli lisensi atau distributor dapat memilih salah satu dari tiga cara periklanan : (1) ia menangani sendiri periklanannya, (2) ia dapat bekejasama dengan distributor lokal, atau (3) perusahaan dapat memberanikan distributor atau pembeli lisensi untuk menangani sendiri periklanan itu. Alternatif yang terakhir tidak begitu layak, sehingga yang dipilih tinggal alternatif yang pertama dan kedua.

PERIKLANAN SENDIRI

Bila perusahaan menangani sendiri periklanannya, ia akan mengalami kesulitan karena kurang akrab dengan pasarnya sedangkan kontakannya hanya dengan distributor yang independen. Kesulitan itu bisa teratasi seandainya agen periklanan mempunyai kantor cabang di pasar yang besar-besar, sedangkan distributor cenderung berada di pasar yang kecil-kecil. Walaupun dengan kesulitan itu, banyak perusahaan yang memilih

pendekatan ini, karena seakan-akan memungkinkan pengendalian yang lebih ketat dan efektivitas yang lebih besar dibandingkan dengan alternatif lainnya.

Kerjasama periklanan lokal.

Cara ini dianggap memungkinkan pembagian kerja yang lebih tepat dan sumbangan masing-masing pihak yang lebih sesuai dengan keunggulan koparatifnya, seperti halnya desentralisasi yang terkordinasi. Pengeksport dapat mengharapkan hasil yang lebih besar dari jumlah biaya yang sama, karena distributor ikut menanggung seluruh biaya periklanan. Selanjutnya, cara ini dapat memotivasi distributor memiliki reputasi di pasarnya, sumbangannya akan besar sekali. Baik kemungkinannya memperoleh tarif iklan yang lebih murah maupun pengetahuannya yang mendalam tentang pasar lokal serta media yang tersedia.

Banyak perusahaan internasional tidak memadai cara ini karena sulitnya pengendalian. Mutu periklanan tidak seragam di semua pasar, dan bila iklan yang dibuat distributor jelek, hal ini akan merupakan pemborosan, bukan investasi. Sulit pula memastikan bahwa distributor benar-benar menggunakan dana yang disediakan. Di samping itu, kadang-kadang distributor lebih menonjolkan bisnis dan kepentingannya sendiri. Masalah itu bisa dikurangi bila perusahaan internasional bekerjasama dengan agen iklan internasional, mengembangkan iklan prototipe berbagai biaya dengan distributor, atau menetapkan pedoman yang dipahami dan disepakati bersama. Culligan Company menyiapkan tiga pendekatan periklanan untuk dipilih oleh para pembeli lisensinya melalui pemungutan suara. Sedangkan para pembeli lisensi dari MEM Company dapat menggunakan iklan MEM di AS atau menggunakan iklannya sendiri setelah mendapat persetujuan dari MEM. Baik Culligan maupun MEM menanggung 50% dari biaya iklannya.

Misi Dagang

Seperti kita ketahui keunggulan misi dagang disebabkan oleh beberapa hal antara lain:

- (1) Misi Dagang menghasilkan kesepakatan di bidang perdagangan antara dua Negara yang diaplikasikan dalam berbagai bentuk kegiatan perdagangan yang bersifat terikat pada kontrak. Kontrak perdagangan yang terjadi antara dua negara ini biasanya dilengkapi dengan target tertentu seperti keseimbangan perdagangan sehingga berdasarkan pertimbangan permintaan pasar dan penawaran sejumlah produk oleh negara produsen. Besarnya jumlah produk yang ditawarkan bias menyerap semua produk yang dihasilkan atau dalam jumlah tertentu yang biasanya sebesar surplus pasar dari negara produsen;
- (2) Misi Dagang juga bukan tidak mungkin dikaitkan dengan bantuan baik berupa hibah, pinjaman jangka pendek atau pinjaman jangka panjang dari negara produsen yang berorientasi pada usaha menyerap semua surplus pasar atas komoditas yang akan dipasarkan oleh negara produsen tersebut;
- (3) Misi dagang untuk negara berkembang seperti Indonesia sekarang ini juga bias diorientasikan pada kepentingan produk barang dari negara mitranya misalnya kebutuhan senjata yang bisa dibeli dengan menjual sejenis produk yang diminati oleh negara mitranya seperti imbal beli antara pesawat Sukhoi dengan CPO;
- (4) Misi Dagang juga bukan tidak mungkin dikaitkan dengan, atau berorientasi pada kepentingan selain faktor ekonomi, sehingga adanya prinsip-prinsip ekonomi bias diabaikan. Dari aspek biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan promosi pemasaran sangat layak dilaksanakan karena, sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan tersebut ditanggung oleh pemerintah, sedangkan rata rata biaya per Rupiah kenaikan yang dikeluarkan oleh pemerintah juga relatif kecil, dibandingkan pertambahan omset dan laba yang diperoleh dari adanya kegiatan tersebut.

Kesimpulan

Permasalahan dalam periklanan internasional jauh lebih besar karena banyaknya pasar dan kesenjangan komunikasi antara pemasar internasional dengan pasarnya. Namun ada dua hal yang memberanikan pemasaran global, yaitu (1) agen iklan yang baik dapat memberikan bantuan yang tak ternilai, dan (2) prinsip-prinsip periklanan dan manajemen periklanan sesungguhnya bersifat universal. Tantangan bagi manajer dalam penerapannya adalah beragamnya lingkungan pasar yang dihadapi.

Bab 10

Strategi Global

10

Strategi Market Leader

Perusahaan yang dominan selalu ingin tetap nomor satu. Sikap ini mendorongnya mengambil tindakan ke tiga arah, yaitu:

1. Mengembangkan pasar keseluruhan,
2. Melindungi pangsa pasar,
3. Memperluas pangsa pasar.

Mengembangkan Pasar Keseluruhan

Bila pasar berkembang, perusahaan dominanlah yang memperoleh manfaat terbanyak. Ada tiga cara yang dapat digunakan pemimpin pasar untuk memperluas pasar, yaitu :

- a. Mencari Pemakai Baru

Perusahaan dapat mencari pemakai baru dari kalangan 3 kelompok lain, yaitu dengan menawarkan produk kepada mereka yang tidak memakai tetapi potensial, kepada mereka yang belum memakainya, dan kepada mereka yang belum mengenalnya. Sebagai contoh, perusahaan shampoo bagi dapat menggeser atau memperluas pasar sasarannya ke orang dewasa (*new market strategy*), produsen parfum dapat berusaha mempengaruhi kaum wanita yang semula tidak menggunakan parfum, agar mulai memakai parfurnya untuk meningkatkan rasa percaya diri mereka (*market-penetration strategy*), dan perusahaan waralaba dapat menjual produknya ke negara lain (*geographical-expansion strategy*).

b. Mencari Kegunaan Baru

Pasar juga dapat diperluas dengan jalan menemukan dan mengenalkan kegunaan baru dari suatu produk. Memantau bagaimana konsumen menggunakan produk merupakan keharusan bagi perusahaan, karena lebih banyak gagasan yang dapat timbul dari konsumen daripada dari laboratorium penelitian perusahaan. Prinsip ini berlaku bagi produk konsumen dan produk industri, serta menegaskan pentingnya penelitian pemasaran bagi keuntungan dan pertumbuhan perusahaan.

Sebagai contoh, bahan nylon pada awalnya hanya digunakan sebagai bahan sintetis untuk parasut, namun kemudian penggunaannya dikembangkan sebagai bahan untuk pakaian pria dan wanita, alat-alat rekreasi, ban mobil, kain pelapis kursi, permadani, dan sebagainya.

c. Penggunaan yang Lebih Banyak (Lebih Sering)

Strategi ketiga untuk pengembangan pasar adalah dengan meyakinkan konsumen agar menggunakan produk lebih banyak pada setiap kesempatan. Jika perusahaan sereal mampu meyakinkan konsumennya agar makan sereal semangkuk penuh, bukan hanya setengah mangkuk, maka penjualannya akan melonjak tinggi. Beberapa perusahaan shampoo juga menerapkan strategi ini dengan menganjurkan konsumen mencuci rambutnya berulang kali agar hasilnya lebih efektif.

1 Melindungi Pangsa Pasar

Sementara mencoba memperluas pasar, perusahaan yang dominan tetap harus melindungi usahanya secara terus-menerus dari serangan lawan-lawannya. Seperti halnya dalam peperangan, ia harus menjaga wilayah kekuasaannya dalam hal ini pangsa pasar yang dikuasainya dari para pesaingnya. Pemimpin pasar tidak mau didikte oleh keadaan. Merekalah yang memegang inisiatif, menentukan laju pertumbuhan, dan memanfaatkan kelemahan musuh. Pertahanan yang terbaik adalah dengan menyerang. Walaupun tidak melancarkan serangan, perusahaan yang dominan paling sedikit harus menjaga bisnisnya dari segala penjuru, agar jangan sampai dapat dimasuki lawan. Dengan demikian, pemimpin harus menambal setiap lubang agar tidak dimanfaatkan lawan. Biaya untuk

menambal lubang ini dapat cukup mahal, tetapi biaya meninggalkan atau kehilangan segmen pasar/produk dapat lebih mahal lagi. Pilihan yang bijaksana adalah pemimpin pasar harus melihat secara cermat wilayah mana yang penting untuk dipertahankan walaupun memakan biaya dan wilayah mana yang dapat dikorbankan dengan menanggung risiko sekecil-kecilnya. Hal ini dikarenakan pemimpin pasar tidak mungkin mampu mempertahankan semua wilayahnya, tetapi ia harus mengkonsentrasikan sumber dayanya ke wilayah yang menguntungkan. Tujuan dari strategi bertahan adalah untuk mengurangi kemungkinan serangan, mengalihkan serangan ke daerah yang kurang berbahaya, dan memperkecil intensitasnya.

Ada enam strategi pertahanan militer yang bisa digunakan oleh pemimpin pasar, yaitu:

a. Pertahanan Posisi (*Position Defense*)

1 Bentuk pertahanan yang paling mendasar adalah dengan membangun benteng yang kokoh dan sulit direbut di sekitar daerah kekuasaan. Namun, bila hanya mempertahankan atau menjaga posisi atau produk saat ini saja, itu merupakan suatu kesalahan besar (salah satu bentuk marketing myopia). Henry Ford dengan mobil hitam model T-nya yang jaya di awal abad 20 akhirnya jatuh, karena tetap mempertahankan mobil model T padahal pembeli sudah menuntut model yang bervariasi. Pertahanan yang bijaksana adalah dengan diversifikasi usaha, agar apabila satu unit bisnis dapat diserang, perusahaan tidak langsung mati. Bahkan perusahaan sebesar Coca-Cola pun merasa perlu melakukan diversifikasi ke peralatan penyulingan air dan plastik, serta membeli perusahaan sari buah.

b. Pertahanan Samping (*Flanking Defense*)

1 Selain menjaga daerah kekuasaannya, pemimpin pasar juga perlu membangun pos-pos pertahanan di luar daerahnya untuk melindungi front yang lemah atau sebagai pangkalan penyerangan dalam serangan balik. Beberapa supermarket yang membuat sendiri roti atau makanan lain untuk memperkuat bauran berbagai makanan ecerannya merupakan contoh dari pertahanan samping ini. Pertahanan seperti ini juga tidak ada artinya jika

dilakukan setengah-setengah. Kegagalan Ford dan General Motor menangkis serbuan mobil-mobil ukuran kecil dari Jepang dan Eropa adalah karena mereka separuh hati dalam merancang mobil ukuran kecil Vega dan Pinto. Penilaian yang cermat terhadap setiap ancaman potensial harus dilakukan, dan bila membahayakan, dibutuhkan komitmen serius untuk menangkis ancaman tersebut. Contoh lainnya adalah Unilever yang meluncurkan beberapa merek untuk produk yang sama, tetapi ditujukan kepada segmen-segmen yang berbeda. Di antara merek-merek tersebut adalah Lux, Citra, Vinolia, dan Lifebuoy (sabun), serta Rexona, Impuls, Denim, dan Vinolia (deodoran).

c. ¹ **Pertahanan Aktif Mendahului (*Preemptive Defense*)**

Manuver pertahanan yang lebih agresif adalah menyerang lawan sebelum lawan tersebut menyerang. Sistem pertahanan seperti ini mengandung satu pesan bahwa mencegah lebih baik daripada mengobati. Misalnya pemimpin pasar dapat menyerang pesaing yang pangsa pasarnya sedang menuju suatu tingkat yang membahayakan atau dapat juga ia melakukan gerilya, yaitu dengan memukul satu pesaing di sini, pesaing lain di tempat lain, dan seterusnya, serta membiarkan masing-masing kehilangan keseimbangan. Pertahanan ofensif ini juga dapat dengan merangkul pasar dalam Skala luas (*grand market envelopment*). Thompson dan Strickland menggunakan istilah ¹ *preemptive strikes*, yang menurut mereka bertujuan untuk memperoleh posisi menguntungkan yang tidak dapat diduplikasi oleh lawan. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

1. Memperluas kapasitas produksi hingga melampaui permintaan pasar, sehingga lawan tidak berani memperluas kapasitasnya karena khawatir akan terjadi kondisi penawaran berlimpah.
2. Mengikat sumber bahan mentah terbaik (terbesar) dan/atau pemasok yang terpercaya dan berkualitas tinggi dengan cara kontrak jangka panjang atau integrasi vertikal ke belakang.
3. Melayani pelanggan yang prestisius.
4. Mencari lokasi-lokasi geografis yang terbaik, misalnya dekat dengan pasokan bahan mentah, dekat dengan pasar, tempat

yang biaya transportasinya murah, dan sebagainya.

5. Berusaha mendapatkan akses yang dominan atau eksklusif terhadap distributor terbaik dalam suatu daerah yang dimasuki.

Kadangkala serangan aktif mendahului ini diadakan secara psikologis saja. Dengan kata lain, pemimpin pasar mengirim pesan agar pesaing tidak menyerang. Tentu saja metode ini tidak selalu berhasil. Beberapa perusahaan besar malah menyadari bahwa memilih sistem pertahanan ini yang terlalu luas sering tidak menguntungkan. Beberapa perusahaan ada yang sengaja memancing lawan untuk menyerang dengan biaya yang mahal supaya lawannya itu merugi dalam jangka panjang.

d. Pertahanan Serangan Balik (*Counteroffensive Defense*)

Bila sebuah perusahaan pemimpin pasar diserang, maka reaksi pertamanya adalah membalas serangan itu. Pemimpin pasar ini memiliki pilihan strategi untuk menghadapi serangan secara frontal atau manuver untuk menyerang lambung lawan, atau melancarkan gerakan menjepit untuk memutuskan serangan dari pangkalan operasinya. Kadang-kadang pangsa pasar dari pemimpin pasar menyusut dengan sangat cepat, sehingga memang perlu diambil tindakan balasan. Namun perusahaan pemimpin pasar yang mempunyai keunggulan strategi seringkali dapat memulai serangan atau membalas serangan secara efektif hanya pada waktu-waktu tertentu.

Dalam situasi tertentu, membiarkan serangan lawan berkembang dulu sebelum membalas merupakan strategi yang dibutuhkan untuk menyusun rencana serangan balik. Strategi menunggu ini kelihatannya berbahaya, namun sebenarnya dengan strategi ini perusahaan dapat mengidentifikasi celah-celah atau kelemahan dari tindakan lawan. Jika daerah pemimpin pasar diserang, maka tindakan balasan yang efektif adalah masuk ke daerah utama lawan sehingga sebagian pasukan penyerang harus kembali untuk mempertahankan wilayahnya.

Contoh penerapan strategi ini adalah ketika Unilever mengubah semboyan Rinso dari 'mencuci sendid' menjadi 'mencuci tanpa mengucek' sebagai reaksi atas kampanye Man Attack yang berbunyi 'mencuci dengan sedikit mengucek'.

e. Pertahanan Bergerak (*Mobile Defense*)

Pertahanan bergerak ini dilakukan dengan jalan memperluas daerah penjualan yang di masa depan dapat dipakai sebagai basis penyerangan atau pertahanan. Perluasan daerah ini dapat dilakukan dengan cara:

1. Perluasan pasar, yang menuntut perusahaan agar mengalihkan perhatiannya dari produk yang sudah ada ke kebutuhan umum yang mendasar dan banyak melibatkan R&D (*Research and Development*) untuk mengembangkan teknologi sehubungan dengan kebutuhan tersebut.

Namun strategi ini jangan sampai menyalahi 2 prinsip. Prinsip *pertama* adalah prinsip sasaran, yaitu sasaran yang ingin dicapai harus jelas dan realistis. Prinsip *kedua* adalah prinsip massa, yaitu mengkonsentrasikan semua usaha pada pusat kelemahan lawan. Bila yang menjadi tujuan adalah usaha energi, maka ini terlalu luas, karena hampir semua bidang dapat masuk ke dalamnya. Perluasan yang terlalu gencar malah dapat mengurangi kekuatan perusahaan dalam persaingan saat ini.

2. Diversifikasi pasar ke beberapa industri yang tidak saling berkaitan merupakan pilihan lain dalam rangka membangun keunggulan strategi.

f. Pertahanan Penciutan (*Contraction Defense*)

Perusahaan besar harus menyadarikan bahwa tidak mungkin seluruh daerah penjualan dipertahankan. Kekuatan yang terlalu menyebar menyebabkan pertahanan di masing-masing daerah berkurang. Maka jalan terbaik adalah dengan kontraksi. Kontraksi yang terencana bukanlah suatu tindakan menyerah, namun merupakan upaya melepaskan daerah penjualan yang 'kurus' dan mengatur kembali kekuatan di daerah penjualan yang 'gemuk'. Strategi ini merupakan konsolidasi kekuatan bersaing perusahaan di pasar serta memusatkan sumber daya pada posisi-posisi yang penting. Salah satu Contoh perusahaan yang pernah menerapkannya adalah Matsushita Electric yang memangkas lini produknya dari 5.000 hingga 1.200.

Memperluas Pangsa Pasar

Pemimpin pasar juga dapat berkembang dengan jalan meningkatkan pangsa pasarnya. Beberapa pertimbangan yang digunakan adalah profitabilitas meningkat sejalan dengan meningkatnya pangsa pasar relatif. Namun demikian hal ini banyak bergantung pada strategi untuk meningkatkan pangsa pasar tersebut. Ada 3 faktor yang perlu dipertimbangkan perusahaan sebelum mengupayakan kenaikan pangsa pasar, yaitu:

- a. Kemungkinan terjadinya tindakan antitrust.
Pesaing yang in hati cenderung akan menuduh perusahaan melakukan praktik monopoli.
- b. Biaya ekonomis.
Biaya yang diperlukan untuk memperoleh tambahan pangsa pasar seringkali meningkat cepat sehingga mengikis keuntungan perusahaan. Biaya-biaya tersebut meliputi biaya-biaya yang menyangkut humas, negosiasi, dan sebagainya.
- c. Adanya kemungkinan perusahaan mengambil strategi bauran pemasaran yang keliru dalam upayanya memperoleh pangsa pasar yang lebih tinggi.

Strategi Market Challenger

Ries dan Trout (1994) menyatakan bahwa di dalam kekuatan terdapat kelemahan. Oleh karena itu, dalam segi-segi yang merupakan kekuatan pemimpin pasar, terdapat kesempatan bagi yang akan menjadi penantang pasar untuk membalikkan keadaan. Ada dua hal pokok yang perlu direncanakan dengan cermat oleh penantang pasar, yaitu menentukan lawan dan sasaran strategi serta memilih strategi penyerangannya.

a. Menentukan lawan dan sasaran strategi

Prinsip militer mengharuskan setiap operasi diarahkan pada sasaran yang jelas, dapat dicapai, dan bersifat menentukan. Pada umumnya sasaran para penantang pasar adalah peningkatan pangsa pasar dengan harapan menghasilkan profitabilitas yang tinggi. Penetapan sasaran selalu menyangkut masalah tentang siapa yang dianggap pesaing.

Pada dasarnya penyerang dapat memilih menyerang salah satu dari

3 jenis perusahaan, yaitu:

1. Perusahaan pemimpin pasar.

Pilihan ini berisiko tinggi, tetapi dapat merupakan strategi yang banyak menghasilkan jika sang pemimpin bukanlah 'pemimpin sejati' dan ternyata tidak memenuhi kebutuhan pasar dengan sempurna. Bidang yang harus diteliti dengan cermat adalah kebutuhan konsumen atau ketidakpuasan mereka. Bila ternyata banyak ruangan yang tidak atau kurang dipenuhi, hal ini akan menjadi sasaran yang bagus. Menurut Ries dan Trout (1994), agar dapat mengubah kekuatan pemimpin pasar menjadi kelemahan maka penantang pasar harus menemukan hal yang utama dari pemimpin pasar dan kemudian menyuguhkan kepada pelanggan hal yang sebaliknya. Dengan kata lain, berusaha tampil berbeda dan tclak mencoba menjadi yang lebih baik dalam hal yang sama. Sebagai contoh, Time membangun reputasinya pada penulisan berwarna. Matra Newsweek mencari gagasan yang berlawanan dan berfokus pada gaya penulisan yang terus-terang, "Kami memisahkan fakta dari opini". Dengan kata lain Newsweek menaruh opininya dalam kolom tajuk rencana, bukan dalam kolom cerita.

2. Perusahaan setara/sebanding yang tclak berjalan dengan normal dan kekurangan dana.

Kepuasan konsumen dan potensi inovasi perlu diteliti dengan cermat. Bahkan serangan frontal dapat berhasil jika memang sumber daya perusahaan yang diserang terbatas.

3. Perusahaan kecil lokal dan regional yang tidak berjalan dengan baik dan kekurangan dana.

Beberapa perusahaan dapat tumbuh besar tclak hanya dengan merebut konsumen dari pesaing, tetapi juga dengan menguasai perusahaan-perusahaan kecil.

b. *Memilih Strategi Penyerangan*

Strategi penyerangan mengancung makna usaha untuk merebut

sesuatu yang dimiliki lawan. Ada ¹ dua aturan umum yang perlu diperhatikan dalam strategi ini, yaitu:

1. Suatu perusahaan sebaiknya tidak melakukan penyerangan, kecuali bila tujuannya tidak dapat dicapai dengan segala cara lainnya.
2. Agar penyerangan dapat berhasil, maka penyerang harus lebih superior daripada pihak yang diserang.

Ada lima strategi penyerangan yang ⁶ dapat dipilih, yaitu:

1. Serangan Dari Depan (*Frontal Attack*)

Penyerang dikatakan melakukan serangan frontal jika ia mengerahkan kekuatannya tepat berhadapan dengan lawan. Ia lebih menyerang kekuatan lawan daripada kelemahan lawan. Siapa yang menang tergantung pada siapa yang memiliki kekuatan dan daya tahan yang paling besar. Dalam bisnis, serangan frontal dapat berupa menandingi produk pesaing (misalnya menambah karakteristik khusus yang dapat menarik pelanggan perusahaan pesaing dan membuat model baru untuk bersaing langsung dengan model milik ¹⁰ pesaing), menerapkan iklan perbandingan (*comparison ads*), menurunkan harga, dan mendirikan pabrik baru dengan lokasi yang berdekatan dengan pesaing.

Agar dapat berhasil dalam serangan frontal, para penantang pasar memerlukan suatu keunggulan. Prinsip kekuatan menyatakan bahwa sumber daya manusia yang lebih superior akan memenangkan perang. Prinsip ini dapat dimodifikasi jika pihak yang bertahan memiliki efisiensi menembak yang lebih besar karena menempati daerah yang lebih menguntungkan. Keberhasilan serangan frontal dalam menghadapi lawan yang berbenteng kuat ditentukan oleh keunggulan sumber daya yang dimiliki penyerang dalam pertempuran. Sun Tzu menyatakan bahwa untuk memenangkan *frontal attack* dibutuhkan perbandingan kekuatan 5:1, di mana pihak penyerang harus memiliki kelebihan tersebut. Sedangkan

Napoleon berpendapat bahwa cukup 3:1 saja maka kemenangan dapat diraih. Jika hal ini tidak dimiliki, maka Serangan frontal sama saja dengan tindakan bunuh diri. Contoh perusahaan yang gagal menyerang pemimpin pasar adalah kegagalan General Electric, RCA, dan Xerox pada tahun 1970an untuk menyerang bisnis utama IBM, yaitu komputer mainframe.

Alternatif lain untuk serangan frontal adalah dengan memodifikasi strategi seperti menurunkan harga untuk menandingi harga pesaing. Ada dua cara dalam hal ini. Pertama, dengan menandingi penawaran-penawaran sang pemimpin dan menjual dengan harga yang lebih murah. Ini akan berhasil jika pemimpin pasar tidak melakukan serangan balasan atau jika perusahaan mampu meyakinkan pembeli bahwa mutu produknya setara dengan mutu produk sang pemimpin. Sedangkan cara kedua adalah perusahaan penyerang menanamkan modal yang besar pada penelitian untuk menurunkan biaya produksi dan bersaing dalam harga. Menurut Thompson dan Strickland (1990), serangan melalui penetapan harga dapat berhasil baik bila penyerang dapat mencapai keunggulan biaya (*overall low-cost leadership*).

2. Serangan Menyamping (*Flanking Attack*)

Umumnya daerah yang diperkirakan akan diserang selalu memiliki pasukan yang kuat. Oleh karena itu daerah samping dan belakang biasanya sering lebih lemah, sehingga merupakan daerah sasaran musuh. Penyerang bersikap seolah-olah akan menyerang bagian yang kuat, namun sesungguhnya akan menyerang bagian samping atau belakang. Itulah yang disebut serangan menyamping atau melambung. Serangan seperti itu merupakan tindakan pemasaran yang cemerlang, terutama bagi penantang pasar yang kurang memiliki sumber daya sebesar yang dimiliki lawan. Kelemahan-kelemahan lawan yang sering dijadikan sasaran penyerangan antara lain:

- (1) Segmen pasar yang terabaikan atau kurang diperhatikan lawan.

- (2) Daerah geografis di mana lawan memiliki pangsa pasar yang lebih kecil dan/ atau mengerahkan usaha bersaing yang minim.
- (3) Situasi di mana kualitas dan kinerja produk lawan kurang baik dan ada peluang untuk menarik para pelanggan yang mengutamakan aspek kualitas untuk beralih ke perusahaan penyerang.
- (4) Situasi di mana layanan pelanggan (customer service) lawan kurang memadai.

Secara umum serangan menyamping dapat diarahkan pada 2 dimensi strategis, yaitu geografis dan segmen. Yang dimaksud dengan serangan geografis adalah serangan yang ditujukan pada daerah-daerah pemasaran yang oleh pesaing tidak ditangani dengan baik. Sedangkan serangan segmen adalah dengan mengisi (melayani) segmen pasar yang selama ini belum dipenuhi pemimpin pasar. Serangan menyamping ini mempunyai kemungkinan berhasil lebih besar daripada serangan frontal. Perusahaan-perusahaan Canon, Sharp, dan Ricoh berhasil menerapkan dengan jitu strategi flanking attack dalam menyerang Xerox. Sebagai akibatnya kini pangsa pasar Xerox telah banyak berkurang karena direbut oleh para pesaing dari Jepang tersebut.

3. Serangan Mengepung (*Encirclement Attack*)

Strategi ini merupakan kebalikan dari serangan menyamping. Serangan mengepung merupakan usaha menembus daerah pemasaran lawan. Manuver mengepung ini dilakukan dengan serangan besar-besaran terhadap berbagai front, sehingga lawan harus menjaga bagian depan, samping, dan belakang secara bersamaan. Karena itu keberhasilan serangan ini mensyaratkan pihak penyerang harus memiliki sumber daya yang melebihi lawannya (Sun Tzu menyatakan bahwa perbandingan yang ideal adalah 10:1), dan jika pihak penyerang yakin bahwa pengepungan cukup cepat untuk mematahkan pertahanan lawan. Perusahaan penantang dapat

memasarkan semua produk seperti yang ditawarkan pesaing dan melebihi apa yang dimiliki pesaing. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah PT Santos Jaya Abadi, yang memasuki beberapa segmen pasar baru, misalnya melalui kopi merek Excelso dan Santos yang ditujukan untuk melayani pasar premium; serta kopi ABC, Kapten, dan Yes yang diarahkan pada segmen bawah.

4. Serangan Lintas (*Bypass Attack*)

Serangan jenis ini adalah strategi menyerang yang paling tidak langsung, serta menghindari setiap gerakan yang mengarah ke daerah pemasaran pesaing. Serangan ini dilakukan dengan cara melintasi lawan dan menyerang pasar yang lebih lemah untuk memperluas basis sumber daya.

Ada tiga cara serangan lintas, yaitu:

- a. Diversifikasi ke produk-produk yang tidak berkaitan, misalnya Colgate memasuki lini produk seperti tekstil, peralatan olahraga, kosmetik, makanan, dan produk-produk rumah sakit untuk menghindari P&G.
- b. Diversifikasi ke pasar geografis yang baru, misalnya Pepsi berusaha mengungguli Coke di Cina dengan jalan menempatkan pabrik-pabrik pembotolannya yang baru di propinsi-propinsi yang terletak di pedalaman Cina, dan bukannya di daerah pesisir/pantai di mana banyak pesaing beroperasi.
- c. Beralih atau melompat ke teknologi baru untuk mengganti produk yang sudah ada, misalnya serangan Nintendo yang sukses di pasar permainan video dilakukan dengan memperkenalkan teknologi yang superior dan mendefinisikan ulang 'medan persaingan'.

Pendekatan ketiga kerap kali digunakan oleh industri dengan teknologi tinggi. Jika hasil penelitian melahirkan keunggulan produk yang sangat memuaskan, maka dilancarkan sate serangan yang akan menggeser posisi pertempuran ke

daerah pemasaran, di mana ia unggul.

5. Serangan Gerilya (*Guerrilla Attack*)

Pada umumnya serangan gerilya dilakukan oleh perusahaan yang lebih kecil melawan perusahaan besar. Serangan ini dilancarkan dengan serangan kecil dan terputus-putus pada berbagai wilayah lawan. Prinsip utama strategi gerilya adalah *hit-and-run*. Tujuannya adalah mengganggu dan mengacau lawan dan akhirnya memperoleh tempat berpijak yang tepat. Tindakan tersebut diperhitungkan untuk melemahkan kekuasaan lawan atas pasar secara perlahan-lahan. Serangan kecil yang terus-menerus sangat efektif dalam mengacaukan dan membingungkan lawan. Oleh karena itu, perusahaan yang bergerilya akan lebih memilih menyerang pasar yang kecil, terpencil, dan pertahanannya lemah. Dalam bisnis, serangan gerilya ini mencakup tindakan memotong harga secara selektif, mengganggu persediaan, membajak eksekutif, kejutan promosi yang intensif, dan sebagainya.

Walaupun lebih murah daripada keempat jenis serangan di atas, perang gerilya belum tentu merupakan operasi yang murah. Melakukan kampanye gerilya yang terus-menerus dapat berakibat mahal. Apalagi perang gerilya lebih merupakan persiapan perang daripada perang yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker David A – Kumar V. – Day George S. 2004. *Marketing Research*, Eighth Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York – USA.
- Achmadi Suminar S. 2006. *Kiat Menyusun Usul Penelitian Kompetitif, Materi Pelatihan Metodologi Penelitian Bagi Dosen Kopertis Wilayah III Jakarta* – Indonesia.
- Alexander K. Young. 1986. *The Sogo Shosha: Japan's Multinational Trading Companies*, Charles E. Tokyo: Tuttle Company, Third printing.
- Cateora Philip R, Graham John L. 2007. *Pemasaran Internasional*, Edisi 13. Jakarta: Salemba Empat.
- Craven David W., Piercy Nigel F. 2006. *Strategic Marketing*, International Edition, Mc Graw-Hill.
- George Gruenwald. 1987. *New Product Development*, What Really Works, XTC Business Books, Lincolnwood Illinois USA.
- Grennes. 1984. *International Economics*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Hugh Davidson, Gower. 1987. *Offensive Marketing or How To Make Your Competitors Followers*, NTC Business Books, Lincolnwood Illinois, USA.
- John S. Wright, Willis L. Winter Jr., Sherilyn K. Zeigler. 1984. *Advertising* McGraw-Hill Book Company, Fifth Edition.
- 6** Kotabe Masaaki, Helsen Kristiaan. 2004. *Global Marketing Management*, Third edition, Wiley International Edition.
- Kuncoro Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Malhotra Naresh K. 2005. *Riset Pemasaran ; Pendekatan Terapan*, Edisi Keempat. Jakarta: PT Indeks.

- Professor John Lee Tan. 1986. *International Marketing Strategies: Text, Cases and Readings*, Asian Institute of Management Printed by Mernie's Commercial Press, Manila, Philippines.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ketujuh, Alfabeta, Bandung – Indonesia.
- Vern Terpstra. 1983. *International Marketing*. HoIt-Saunders International Editions, Third Editions, Printed in Japan.

GLOBALISASI PEMASARAN (Marketing Globalization)

ORIGINALITY REPORT

4%

SIMILARITY INDEX

%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Student Paper

1%

2

Submitted to Udayana University

Student Paper

1%

3

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

<1%

4

Submitted to Universitas Muhammadiyah
Surakarta

Student Paper

<1%

5

Submitted to Universitas Muria Kudus

Student Paper

<1%

6

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas
Indonesia

Student Paper

<1%

7

Submitted to Politeknik Negeri Jember

Student Paper

<1%

8

Submitted to Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Indonesia Jakarta

Student Paper

<1%

9

Submitted to Universitas Pendidikan

<1%

Indonesia

Student Paper

10

Submitted to iGroup

Student Paper

<1 %

11

Submitted to Padjadjaran University

Student Paper

<1 %

12

Submitted to Atma Jaya Catholic University of Indonesia

Student Paper

<1 %

13

Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

<1 %

14

Submitted to Universitas Putera Batam

Student Paper

<1 %

15

Submitted to STIKOM Surabaya

Student Paper

<1 %

16

Submitted to Lambung Mangkurat University

Student Paper

<1 %

17

Submitted to University of Hull

Student Paper

<1 %

18

Submitted to Grand Canyon University

Student Paper

<1 %

19

Dina Yuliana. "Strategi PT. Indonesia Air Asia Dalam Peningkatan Pangsa Pasar Penerbangan Dalam Negeri di Bandara Husein Sastranegara - Bandung", Warta Penelitian Perhubungan, 2019

Publication

<1 %

20

Submitted to Universitas Amikom

Student Paper

<1 %

21

Submitted to Pasundan University

Student Paper

<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 20 words

Exclude bibliography On