

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Pemasaran Global

Pemasaran global adalah pemasaran yang menerima adanya kesamaan pasar dunia (bersifat geosentris) yang kompleks melalui integrasi aktivitas-aktivitas pemasaran domestik, luar negeri maupun internasional yang dapat menimbulkan sinergi dengan tetap mempertahankan tujuan strategis organisasi dan keunggulan bersaing sebagai kekuatan atas usaha-usaha pemasaran global (Budiarto dan Tjiptono, 199:12).

Dasar dari keberhasilan program pemasaran global adalah pemahaman yang mendalam akan disiplin pemasaran. Pemasaran adalah proses mengkonsentrasikan berbagai sumber daya dan sasaran dari sebuah organisasi pada peluang dan kebutuhan lingkungan (Keegan, 200:5).

Tjiptono (2008:329) mengungkapkan definisi perusahaan global dapat didasarkan pada tiga dimensi, yaitu struktural, kinerja, dan perilaku. Berdasarkan dimensi *struktural*, persyaratan yang harus dipenuhi agar sebuah perusahaan dapat dikategorikan perusahaan global adalah jumlah negara tempat perusahaan itu beroperasi dan

keanekaragaman suku bangsa atau kewarganegaraan pemilik perusahaan dan manajer puncaknya.

Berdasarkan dimensi *kinerja*, persyaratan yang perlu dipenuhi meliputi kinerja dalam aspek pendapatan, penjualan, dan asset. Hal ini menunjukkan tingkat komitmen sumber daya perusahaan yang diarahkan bagi operasi luar negerinya dan jumlah penghargaan atas komitmen tersebut.

Definisi berdasarkan dimensi *perilaku* mencakup karakteristik perilaku manajemen puncak sebuah perusahaan. Bila pola pikir dan wawasan manajemen suatu perusahaan semakin mengglobal, maka perusahaan tersebut dapat menjadi semakin global. Pola pikir yang dibutuhkan dalam perusahaan global adalah geosentris.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan tentang pemasaran global, yaitu suatu kegiatan perusahaan dalam memenuhi keinginan atau kebutuhan pasar secara global dengan cara memasuki pasar luar negeri atau pasar internasional. Pemahaman mendalam akan disiplin pemasaran harus ada dalam menjalankan pemasaran global, supaya program pemasaran yang dilakukan dipasar global berhasil.

B. Strategi Memasuki Pasar Global

Salah satu keputusan yang terkait erat dengan pemilihan negara tujuan pemasaran adalah keputusan mengenai cara melakukan

commit to user

operasi di pasar global, yaitu melakukan ekspor, menegosiasikan kesepakatan waralaba (*franchise*) atau lisensi, memebentuk usaha patungan (*joint venture*), atau melakukan investasi langsung dinegara lain (Chandra dan Tjiptono, 200:145).

Dalam menentukan strategi memasuki pasar internasional, perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa faktor khusus (Budiarto dan Tjiptono, 1997:112), yaitu :

- a. Tujuan perusahaan berkaitan dengan 3 aspek berikut :
 - 1) Volume bisnis internasional yang diharapkan.
 - 2) Lingkup geografis.
 - 3) Jangka waktu keterlibatan perusahaan dalam pemasaran global.
- b. Ukuran (volume) penjualan dan asset perusahaan.
- c. Lini produk dan sifat produk yang dihasilkan perusahaan.
- d. Persaingan dalam pasar luar negeri.

Strategi merupakan suatu cara atau langkah yang terencana untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Dalam menentukan strategi apa yang akan dilakukan, perlu diketahui terlebih dahulu tujuannya, baik tujuan negara maupun tujuan produk yang akan kita produksi. Setelah itu, melihat kelemahan dan kelebihan yang ada, baik yang kita miliki maupun yang dimiliki oleh pesaing. Apabila semua data yang dibutuhkan sudah terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah

commit to user

menentukan strategi mana yang dapat kita pilih sesuai dengan keadaan yang sedang dihadapi saat ini.

1. Proses Segmentasi

Tjiptono (2008:341) mengungkapkan proses pemilihan pasar sasaran dimulai dengan segmentasi pasar, yaitu teknik membagi dan mengelompokkan setiap negara kedalam kelompok-kelompok yang homogen. Setiap segmen memiliki karakteristik yang relative sama dalam hal daya tanggapnya terhadap berbagai aspek strategi pemasaran. Proses segmentasi terdiri atas lima langkah berikut :

- a. Mengembangkan taksonomi pasar untuk mengklasifikasikan pasar dunia.
- b. Mengelompokkan semua negara ke dalam kelompok-kelompok homogen yang memiliki karakteristik yang sama, sesuai dengan kriteria atau dimensi yang digunakan dalam taksonomi pasar.
- c. Menentukan metode yang secara teoritis paling efisien untuk melayani masing-masing kelompok atau segmen.
- d. Memilih kelompok yang memiliki kesesuaian paling tinggi antara kemampuan perusahaan (produk, jasa, kekuatan) dan persyaratan kelompok yang bersangkutan.
- e. Menyesuaikan klasifikasi ideal di atas dengan hambatan yang dijumpai dalam dunia nyata (hambatan hukum dan politik, budaya, dan lain-lain).

commit to user

2. Proses Riset Pemasaran

Keterlibatan dalam pemasaran global menyebabkan suatu perusahaan harus mengumpulkan informasi yang bermanfaat untuk memahami konsumen, para pesaing global, dan lingkungan negara tujuan pemasaran. Proses riset pemasaran global terdiri atas beberapa langkah (Budiarto dan Tjiptono, 1997:101), yaitu :

- a. Melakukan analisis situasi lingkungan pemasaran global.
- b. Mengidentifikasi masalah pemasaran yang dihadapi.
- c. Menentukan tujuan yang ingin dicapai.
- d. Mengestimasi nilai riset bagi perusahaan.
- e. Menyusun rancangan riset.
- f. Implementasi riset pemasaran.
- g. Mempersiapkan laporan riset.

Riset pemasaran merupakan suatu proses yang diawali dengan menentukan terlebih dahulu desain (subyek) yang akan dilakukan. Setelah itu dilakukan proses pengumpulan data mengenai keadaan pemasaran yang sesuai atau relevan dengan perusahaan. Analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul, dan terakhir dilakukan evaluasi terhadap hasil riset yang telah diolah. Hasil dari riset yang dilakukan ini dapat membantu para manajer dalam membuat keputusan pemasaran.

3. Kriteria Pemilihan Strategi

Kotabe dan Helsen (2004: 268-71) dalam Kristanto (2011: 140-41) mengemukakan beberapa kriteria yang akan mempengaruhi pilihan strategi masuk yang akan digunakan yaitu:

a. Ukuran Pasar dan Pertumbuhan

Besar kecilnya suatu negara akan mempengaruhi besar kecilnya laju pertumbuhan pasar. Semakin besar negara maka semakin besar pula laju pertumbuhannya dan begitu pula sebaliknya. Maka secara perlahan dan bertahap manajemen pemasaran dinegara tersebut akan tumbuh dengan besar atau cepat.

Pasar yang memiliki potensi besar bagi produk perusahaan, maka perusahaan akan memilih untuk menggunakan strategi *joint venture* atau investasi langsung. Sedangkan pada pasar kecil mungkin paling baik menggunakan strategi ekspor atau perjanjian pemberian lisensi.

b. Risiko

Risiko yang dimaksud disini adalah tentang risiko politis dan lingkungan suatu negara yang akan memberikan dampak pada kelangsungan bisnis perusahaan kedepannya. Pasar yang satu dengan yang lain memiliki risiko yang

commit to user

berbeda-beda , semakin besar risiko yang ada disuatu negara, akan membuat semakin rendah komitmen suatu perusahaan dalam mengalokasikan sumber dayanya di negara tersebut.

Namun demikian, perlu diingat bahwa lingkungan pemasaran internasional bersifat dinamis dan demikian juga dengan resiko yang berkaitan dengan lingkungan-lingkungan tersebut seperti yang diungkapkan Kristanto di dalam bukunya.

c. Peraturan-peraturan Pemerintah *Host Country*

Setiap negara memiliki peraturan tersendiri dalam mengatur atau membatasi pilihan cara masuk bagi para perusahaan asing. Hambatan perusahaan seperti tarif bea masuk yang tinggi, kuota, pabean atau regulasi produk juga mempengaruhi cara masuk perusahaan saing. Hambatan-hambatan non tarif lainnya yang akan mendorong perusahaan internasional untuk memproduksi produk-produk mereka di *host country* tersebut baik melalui strategi kerja sama strategis maupun FDI (*Foreign Direct Investment*).

d. Lingkungan Persaingan

Lingkungan persaingan di suatu pasar baik internasional maupun domestik memiliki ragam dan tingkatan yang berbeda-beda disetiap negaranya. Kita akan bertemu banyak para pemain bisnis di pasar internasional, baik yang sudah menjadi senior maupun pemula. Keadaan persaingan di suatu negara atau pasar tertentu akan memberi pengaruh pada perusahaan saat akan memutuskan strategi masuk apa yang akan ditempuh.

Hal ini yang mendorong pihak Nestle dan General Mills mendirikan Cereal Partners Worldwide, sebuah perusahaan patungan yang bergerak dalam bisnis *ready-to-eat cereal*, guna mematahkan dominasi Kellogg Company sebagai pemain global pada tahun 90-an.

e. Infrastruktur Lokal (Pasar dan Ekonomi)

Infrastruktur pasar dan ekonomi memiliki dampak atau pengaruh yang cukup besar dalam membuat eputusan cara masuk. Infrastruktur fisik dari pasar mengacu pada sistem distribusi, jaringan transportasi dan sistem komunikasi. Apabila infrastruktur dibangun dengan tidak baik maka akan memberikan aau membuat manajemen perusahaan kesulitan.

commit to user

f. Sasaran Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki tujuan atau visi yang berbeda-beda. Perusahaan-perusahaan yang memiliki tujuan terbatas lebih memilih menggunakan strategi ekspor untuk memasuki pasar global. Sedangkan perusahaan-perusahaan yang memiliki tujuan lebih aktif atau agresif pada pertumbuhan pasar internasional akan lebih memilih strategi FDI (*foreign direct investment*) yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengendalian atau pengawasan tentang produksi dan pemasaran di pasar asing.

g. Kebutuhan Untuk Pengendalian

Pada umumnya, tingkat pengendalian berkaitan secara erat dengan tingkat komitmen sumber daya yang dialokasikannya: semakin rendah komitmen maka semakin rendah pengendalian yang dapat mereka lakukan.

Kebutuhan pengendalian terhadap pabrikasi produk dan atau distribusi kadang kala merupakan factor penting dalam memilih strategi masuk. Jika kebutuhan kendali hanya kecil atau bahkan tidak ada, cara masuknya mungkin cukup melalui agen-agen eksklusif atau distributor saja.

h. Sumber-sumber Daya Internal, Aset-aset dan Kemampuan Perusahaan

Semakin terbatas aset-aset, sumber daya internal dan kapabilitas sebuah perusahaan maka akan semakin terbatas pilihan strategi masuk yang dapat dipilihnya.

Menurut Simamora (2000:351) pengeksporan tidak langsung dan pemberian lisensi biasanya memerlukan tingkat komitmen sumber daya finansial dan manajemen yang rendah. Usaha patungan menawarkan cara berbagi resiko, eksposur finansial, dan biaya pembentukan jaringan distribusi lokal dan pengangkatan personalia lokal. Cara-cara masuk yang membutuhkan kadar komitmen sumber daya minimal tidak mungkin membantu pertumbuhan perkembangan operasi internasional dan dapat mengakibatkan lepasnya peluang yang signifikan.

i. Fleksibilitas

Permintaan dan perilaku konsumen serta lingkungan-lingkungan pemasaran di *host country* yang dinamis menuntut sebuah strategi masuk yang memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi. Mengekspor merupakan strategi masuk yang paling tinggi fleksibilitasnya, sedangkan kerja sama berdasarkan kontrak (seperti lisensi, waralaba, dan *commit to user*)

usaha patungan) maupun FDI (*foreign direct investment*) cenderung memiliki tingkat fleksibilitas yang rendah.

4. Jenis Strategi Memasuki Pasar Global

a. Ekspor

Budiarto dan Tjiptono (1997:117) mengungkapkan aktivitas ekspor merupakan kegiatan produksi barang disatu negara dan menjual hasilnya dinegara lain. Ada 2 aktivitas ekspor, yaitu :

1) *Occasional Exporting* (Ekspor Tidak Tetap)

Occasional exporting merupakan bentuk keterlibatan perusahaan yang pasif, dimana perusahaan hanya karena adanya permintaan dari luar negeri.

Ekspor tidak tetap merupakan tingkat keterlibatan pasif dimana perusahaan terebut mengekspor dari waktu ke waktu, atas inisiatifnya sendiri atau sebagai tanggapan atas pesanan yang tidak diharapkan dari luar negeri (Kotler, 2007:374).

Tjiptono dan Koter berpendapat sama mengenai *occasional exporting* yaitu suatu kegiatan ekspor yang hanya dilakukan apabila ada permintaan dari konsumen dari negara lain atau luar negeri.

2) *Active Exporting* (Ekspor Aktif)

Ekspor aktif merupakan komitmen perusahaan untuk mengembangkan ekspor, perusahaan membuat produknya dinegara sendiri (*home country*).

Ekspor aktif terjadi apabila perusahaan tersebut mempunyai komitmen untuk melakukan ekspansi ke pasar tertentu (Kotler, 2007:374).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut *active exporting* merupakan suatu kegiatan mandiri dari perusahaan ke negara-negara tertentu tanpa dipengaruhi ada tidaknya permintaan dari luar.

Kegiatan ekspor hampir tidak mengubah lini produk, organisasi, investasi, dan misi perusahaan. Salah satu keunggulan dari ekspor adalah memungkinkan kegiatan pemanufakturan dikonsentrasikan di satu lokasi saja (di dalam negara), yang mana hal ini memberikan keuntungan biaya dan kualitas daripada kegiatan pemanufakturan yang terdesentralisasi.

Meskipun ekspor merupakan alternative strategi memasuki pasar dengan investasi yang murah dan resiko rendah, namun strategi ini memerlukan investasi yang cukup

commit to user

besar dan berarti dalam aspek pemasarannya (Tjiptono, 2008:346).

1) Jenis-jenis Ekspor

a) *Indirect Exporting* (Ekspor Tidak Langsung)

Perusahaan biasanya mulai dengan ekspor tidak langsung, yaitu memanfaatkan jasa perantara independen untuk menangani aktivitas ekspornya (Tjiptono, 2008:346).

Ekspor tidak langsung merupakan suatu kegiatan mengekspor barang keluar negeri dengan menggunakan jasa perantara, baik dengan menggunakan agen-agen ekspor maupun menjual barang tersebut ke perusahaan lain dan kemudian perusahaan tersebut mengekspornya.

Berbagai jenis perantara yang dapat digunakan meliputi :

(1) *Domestic-Based export merchant* (Pedagang Ekspor Berbasis Dalam Negeri)

Perantara ini membeli produk-produk perusahaan dan menjualnya di luar negeri atas biaya dan untuk keuntungan sendiri (Tjiptono, 2008:346).

Kotler (2007:374) mengungkapkan pedagang ekspor berbasis dalam negeri membeli produk dari produsen dan kemudian menjualnya ke luar negeri.

Kotler dan Tjiptono berasumsi sama mengenai pedagang ekspor berbasis dalam negeri, yaitu suatu perusahaan domestik yang membeli produk dari suatu produsen kemudian menjualnya kembali ke pasar luar negeri dengan menggunakan biaya sendiri dan keuntungan dinikmati sendiri.

(2) *Domestic-Based Export Agent* (Agen Ekspor Berbasis Dalam Negeri)

Tjiptono (2008:346) mengungkapkan perantara ini hanya mencarikan dan menegosiasikan transaksi dengan pembeli asing atas imbalan komisi.

Agen ekspor berbasis dalam negeri mencari dan menegosiasikan pembelian dari luar negeri dan mereka mendapat komisi. Masuk dalam kelompok ini adalah perusahaan-perusahaan dagang (*trading companies*) (Kotler, 2007:375).

Agen ekspor berbasis dalam negeri merupakan sebuah agen atau perusahaan yang menyediakan jasa kepada suatu perusahaan untuk mencari dan bernegosiasi kepada pembeli dari luar negeri dan agen ini akan mendapatkan komisi atas penjualannya.

commit to user

(3) *Cooperative-Organization* (Organisasi-organisasi

Koperasi)

Organisasi ini melakukan kegiatan ekspor dengan mengatasnamakan beberapa produsen, yang sebagian memegang kendali administrative (Tjiptono, 2008:347).

Kotler (2007: 375) mengungkapkan organisasi-organisasi koperasi yang melakukan kegiatan ekspor atas nama beberapa produsen dan sebagian berada dibawah administrasinya. Organisasi ini sering digunakan produsen produk-produk primer, seperti buah-buahan dan kacang-kacangan.

Cooperative organization merupakan suatu organisasi yang melakukan ekspor atas nama beberapa produsen dimana sebagian memegang kendali dan sebagian lainnya berada dibawah administrasinya.

(4) *Export-Management Company* (Perusahaan Manajemen Ekspor)

Perantara ini hanya bersedia mengelola aktivitas ekspor perusahaan lain dengan imbalan bayaran (*fee*) tertentu (Tjiptono, 2008:347).

commit to user

Kotler (2007:375) mengungkapkan perusahaan manajemen ekspor setuju untuk mengelola kegiatan ekspor suatu perusahaan dengan memperoleh bayaran.

Menurut pengertian tersebut, *export management company* merupakan suatu perusahaan yang setuju mengelola aktivitas ekspor suatu perusahaan dengan memperoleh bayaran.

b) *Direct Exporting* (Ekspor Langsung)

Ekspor langsung adalah kegiatan melakukan ekspor barang-barang dan jasa yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang memproduksinya. Untuk menghindari kelemahan-kelemahan dari ekspor tidak langsung dilakukan dengan cara membentuk :

- (1) *Domestic-Based Export Departement or Division*
(Departemen atau Divisi Ekspor Berbasis Dalam Negeri)

Divisi atau cabang ekspor berbasis dalam negeri ini dapat berdiri sendiri dalam menangani ekspor dan berfungsi sebagai pusat laba (Tjiptono, 2008:347).

Kotler (2007:375) mengungkapkan departemen atau divisi ekspor berbasis dalam negeri mungkin akan berkembang menjadi departemen ekspor mandiri yang beroperasi sebagai pusat laba.

Divisi ekspor berbasis dalam negeri merupakan suatu departemen yang mengurus ekspor secara mandiri yang beroperasi sebagai pusat laba seperti yang diungkapkan oleh Kotler dan Tjiptono.

(2) *Overseas Sales Branch or Subsidiary* (Cabang Penjualan atau Anak Perusahaan Luar Negeri)

Tjiptono (2008:347) mengungkapkan dengan mendirikan cabang diluar negeri perusahaan dapat mengendalikan kegiatan pemasaran diluar negeri.

Cabang penjualan ini menangani penjualan dan distribusi, dan mungkin juga menangani perdagangan dan promosi. Cabang tersebut sering berperan jadi pusat pajangan dan layanan pelanggan (Kotler, 2007:375).

Overseas sales branch or subsidiary merupakan suatu kegiatan pendirian anak perusahaan atau cabang yang menangani mengenai penjualan, distribusi, promosi dan terkadang bisa
commit to user

berperan sebagai pusat layanan konsumen yang didirikan di pasar luar negeri.

(3) *Travelling Export Sales Representative* (Perwakilan Penjualan Ekspor yang Berpergian)

Travelling export representative adalah perusahaan dapat pula mengirim wiraniaga dalam negeri (*home-based sales representative*) ke luar negeri untuk menemukan peluang bisnis (Tjiptono, 2008:347).

Kotler (2007:375) mengungkapkan pengertian *travelling export representative* adalah perwakilan penjualan yang berbasis di dalam negeri dikirim ke luar negeri untuk mencari bisnis.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut *travelling export sales representative* merupakan suatu kegiatan dimana perusahaan mengirim perwakilan dari dalam perusahaan ke luar negeri untuk mencari peluang bisnis di luar negeri.

(4) *Foreign-Based Distributors or Agents* (Distributor atau Agen Berbasis Luar Negeri)

Perusahaan dapat juga menggunakan jasa distributor atau agen di luar negeri untuk menjual produk dengan mengatasnamakan perusahaan (Tjiptono, 2008:347).

Kotler (2007:375) mengungkapkan distributor dan agen ini mungkin akan diberikan hak eksklusif untuk mewakili perusahaan tersebut di negara tujuan, atau hanya mempunyai hak terbatas.

Menurut beberapa pengertian tersebut distributor atau agen berbasis luar negeri merupakan suatu agen yang dapat dimanfaatkan jasanya oleh suatu perusahaan untuk menjual produknya ke pasar luar negeri dengan mengatasnamakan perusahaan tersebut.

2) Kelebihan dan Kelemahan Ekspor

Tjiptono (2008:347) mengungkapkan manfaat dari ekspor langsung adalah perusahaan dapat mempromosikan produk lebih agresif, menggarap pasar asing secara lebih efektif, dan lebih dapat mengendalikan aktivitas penjualannya.

commit to user

Simamora (2000:378) mengungkapkan pengeksporan menawarkan banyak keunggulan,yaitu :

- a) Pengeksporan biasanya merupakan cara masuk yang disukai oleh perusahaan yang baru berkiprah di gelanggang bisnis internasional karena meminimalkan risiko politis.
- b) Pengeksporan merupakan strategi masuk yang efektif pada waktu potensi pasar di negara tuan rumah tidak dapat ditentukan secara akurat.
- c) Pengeksporan memungkinkan perusahaan menjual produknya di negara tuan rumah baik itu melalui perantara independen maupaun melalui saluran distribusinya sendiri.
- d) Pengeksporan mempersiapkan persahaan untuk memperdalam keterlibatan bisnisnya melalui pabrikasi disebuah negara apabila kondisi pasar berangsur-angsur cerah.
- e) Pengeksporan memungkinkan perusahaan untuk memutuskan hubungan bisnisnya tanpa harus melakukan biaya besar tatkala kondisi ekonomi atau politis di negara tuan rumah memburuk.

Kotler (2007:375) mengungkapkan ekspor tidak langsung memiliki dua kelebihan, yaitu :

- a) Ekspor ini membutuhkan investasi yang lebih kecil, perusahaan tersebut tidak perlu membentuk departemen ekspor, tenaga penjualan di luar negeri, atau beberapa mitra dagang luar negeri.
- b) Ekspor ini mengandung resiko yang lebih sedikit, karena perantara pemasaran internasional membawa pengetahuan dan jasa ke dalam hubungan tersebut, penjual tadi biasanya akan melakukan lebih sedikit kesalahan.

Selain memiliki kelebihan, pengeksportan juga memiliki sejumlah kelemahan. Sebagai contoh, kurs valuta yang berfluktuasi dan berbagai intervensi pemerintah dapat berpengaruh buruk terhadap pendapatan eksportir. Perusahaan dapat pula terdesak oleh intervensi pemerintah. Pembebanan tarif tambahan dapat memerosotkan daya saing harga produk yang diekspor, dan penerapan standar baru dapat secara efektif menghalangi sebuah produk memasuki sebuah negara, kecuali jika dilakukan modifikasi yang disyaratkan (Simamora, 2000:378).

Kesulitan-kesulitan yang timbul dari strategi ini adalah pasar asing mungkin tidak terbiasa dengan produk atau praktik-praktik pemasaran perusahaan. Selain itu armada penjual dari dalam negeri yang dikirim ke luar negeri umumnya masih merasa asing dengan pasar yang digarapnya.

Kristanto (2011:152) mengungkapkan disamping kelebihan-kelebihan mengekspor, terdapat juga beberapa kelemahan-kelemahan atau hambatan-hambatan antara lain:

- a) Kemungkinan adanya risiko pembayaran bila menggunakan cara pembayaran yang tidak tepat.
- b) Terjadinya eskalasi harga karena biaya transportasi dan bea-bea masuk yang tinggi yang akan menyebabkan harga jual mungkin menjadi tidak kompetitif di pasar *host country*.

b. Lisensi

Budiarto dan Tjiptono (1997:119) mengungkapkan menjual lisensi berarti perusahaan penjual lisensi (*lisencor*) membuat kontrak persetujuan dengan pembeli lisensi (*licensee*) bahwa licensee memperoleh hak untuk menggunakan property industri (seperti paten, merek dagang dan hakcipta), ketrampilan teknis (studi kelayakan, manual, saran yang bersifat teknis, dan

lain-lain), desain arsitektural dan teknikal atau kombinasi hal-hal tersebut dengan membayar *fee* atau royalti tertentu kepada *lisencor*.

Kotler (2007:376) mengungkapkan lisensi adalah cara yang sederhana bagi produsen untuk terlibat dalam pemasaran internasional. Pemberi lisensi (*licensor*) memberikan lisensi kepada perusahaan asing menggunakan proses produksi, merek dagang, paten, rahasia dagang, atau sesuatu yang berharga lainnya dengan memperoleh bayaran (*fee*) atau royalti. Pemberi lisensi tersebut memperoleh keahlian produksi atau produk atau merek yang sudah terkenal.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut lisensi diartikan sebagai suatu perusahaan yang menawarkan kontrak kerja kepada perusahaan atau orang lain yang memperbolehkan mengoperasikan sebuah bisnis (proses produksi, merek dagang, rahasia dagang dan sesuatu yang berharga lainnya) dengan memperoleh sebuah imbalan berupa royalti.

Lisensi merupakan strategi yang sesuai untuk situasi seperti (Tjiptono, 2008:347) :

- 1) Perusahaan memiliki keterbatasan dana ekspor.

commit to user

- 2) Adanya larangan atau pembatasan memasuki suatu negara, seperti kuota impor dan tarif.
- 3) Apabila Negara tujuan (*host country*) sensitif terhadap atau bahkan melarang kepemilikan asing.
- 4) Melindungi paten atau merek dagang karena pembatalan perjanjian.

1) Karakteristik Pemberian Lisensi

Simamora (2000:401) mengungkapkan beberapa karakteristik pemberian lisensi adalah menarik, yaitu :

- a) Cara ini tidak membutuhkan modal dan tidak menghalangi perusahaan yang kecil sekalipun. Metode masuk ini memiliki manfaat mengurangi eksposur perusahaan terhadap risiko financial karena investasi aktiva tetap diminimalkan karena pemanfaatan investasi perusahaan lain yang telah ada.
- b) Metode ini sering merupakan cara yang paling cepat dan murah untuk memasuki pasar asing.
- c) Perusahaan dapat dengan segera memperoleh pengetahuan lokal.
- d) Banyak pemerintah yang menyukai pemberian lisensi daripada investasi langsung lantaran pemberian

lisensi membawa masuk teknologi ke dalam negaranya dengan lebih sedikit biaya dan persyaratan. Dari sudut pandang *lisencor*, tidak ada investasinya yang akan diambil alih oleh pemerintah.

2) Bentuk Lisensi

a) *Franchising* (Waralaba)

Waralaba yaitu kontrak kerjasama tertulis antara pihak *franchisor* (pewaralaba) dan *franchisee* (terwaralaba), dimana pihak *franchisee* diberi hak untuk mendistribusikan produk atau jasa tertentu dalam periode dan wilayah tertentu, serta dengan cara-cara yang ditentukan oleh franchisor (Tjiptono, 2008:348).

Kotler (2007:377) mengungkapkan suatu perusahaan dapat memasuki pasar luar negeri melalui pemberian waralaba, yang merupakan bentuk pemberian lisensi yang lebih lengkap. Pemberi waralaba (*franchiser*) menawarkan konsep merek dan system operasi yang lengkap. Sebagai imbalannya, penerima waralaba (*franchisee*) melakukan investasi dan membayar biaya tertentu kepada pemberi waralaba.

Menurut pengertian-pengertian tersebut waralaba merupakan suatu hubungan antara pewaralaba dan *commit to user*

terwaralaba dimana perawalaba menawarkan penggunaan nama serta merek dagang kepada terwaralaba dengan membayar biaya tertentu kepada pewaralaba, dan pewaralaba melakukan pengawasan yang aktif terhadap kegiatan operasi terwaralaba.

Simamora (2000:405) mengungkapkan kondisi dimana pemberian waralaba adalah tepat meliputi sebagai berikut :

- (1) Produk, merek, atau merek dagang yang dikenal diiklankan secara luas.
- (2) Kebutuhan pemasama di luar negeri serupa dengan kebutuhan pemasaran di dalam negeri.
- (3) Dibutuhkan modal yang terbatas untuk menghasilkan produk.
- (4) Proporsi yang besar dari bahan baku yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang tersedia secara lokal.
- (5) Biaya transportasi yang tinggi untuk memindahkan produk jadi dari dalam negeri ke pasar luar negeri.
- (6) Manufaktur ekonomi kuantitas yang kecil.
- (7) Penjualan yang sangat sensitive terhadap promosi lokal yang insentif.

commit to user

Kotabe dan Helsen (2004:274-7) dalam Kristanto (2011:158-9) mengemukakan manfaat dari strategi mewaralabakan, yaitu:

- (1) Investasi minimal.
- (2) Risiko politik rendah.
- (3) Motivasi terwaralaba umumnya tinggi karena ia menikmati keuntungan dari operasi bisnis waralaba.
- (4) Dapat memanfaatkan pengetahuan terwaralaba mengenai pasar setempat.

Simamora (2000:407) mengungkapkan terdapat empat keunggulan spesifik waralaba :

- (1) Merek dagang dari suatu waralaba dan produk yang dijual adalah berharga dan *franchisee* akan bersedia membayar sesuatu yang menjual produk atau jasa tersebut.
- (2) *Franchisor* sering memberikan saran manajerial kepada *franchisee*.
- (3) *Franchisor* sering menawarkan bantuan modal kepada *franchisee* dalam beberapa bentuk, umpamanya sering menawarkan *co-signing*

commit to user

pinjaman bank atau membeli pabrik dan menyewakannya kepada *franchisee*.

b) *Management Contract* (Kontrak Manajemen)

Kontrak manajemen adalah suatu bentuk kerja sama di mana perusahaan hanya menawarkan keahlian manajemen untuk menjalankan beberapa atau seluruh fungsi operasi pihak mitra kerjanya, sedangkan pihak mitra tersebut menyediakan fasilitas sendiri. Meskipun metode ini memberikan alternative memasuki pasar asing dengan risiko rendah, metode ini tidak memungkinkan perusahaan pemberi jasa untuk menyelenggarakan usahanya sendiri selama jangka waktu tertentu (Tjiptono, 2008:348).

Kotler (2007:376) mengungkapkan perusahaan-perusahaan menjual kontrak manajemen kepada pemilik asing untuk mengelolah bisnis ini dengan memperoleh bayaran (*fee*). Perusahaan manajemen tersebut bahkan mungkin akan memberikan pilihan untuk membeli sebagian saham perusahaan yang dikelola tadi dalam kurun waktu tertentu.

commit to user

Menurut beberapa pengertian tersebut kontrak manajemen merupakan sebuah perjanjian dimana suatu perusahaan menyediakan bantuan manjerial, kemahiran teknis, atau jasa khusus kepada perusahaan lain dalam jangka waktu tertentu dengan bayaran tertentu.

Simamora (2000:416) mengungkapkan dari sudut pandang pemasar internasional, terdapat sejumlah kelemahan dalam pemakaian kontrak manajemen.

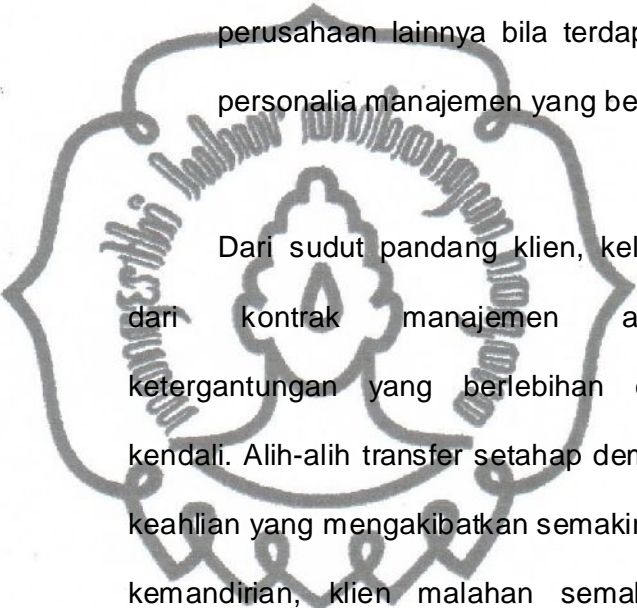
(1)Kontrak itu sendiri merupakan dokumen legal yang kompleks dan mahal, yang harus berbeda untuk setiap kasusnya. Karena kontrak itu rumit, maka banyak bidang masalah potensial tidak bisa diramalakan sebelumnya dan hal ini menyebabkan perselisihan dan pertanyaan legal dibelakang hari.

(2)Sebuah perjanjian kontrak manajemen dapat membatasi manajemen yang akan datang dan keputusan investasi tergantung kepada syarat

commit to user

kontrak dan kemungkinan konflik kepentingan dapat muncul.

(3) Karena pemasar internasional harus memasok personalia untuk mengoperasikan perusahaan lokal, hal ini dapat menghalangi operasi perusahaan lainnya bila terdapat kekurangan personalia manajemen yang berbobot.



Dari sudut pandang klien, kelemahan pokok dari kontrak manajemen adalah risiko ketergantungan yang berlebihan dan hilangnya kendali. Alih-alih transfer setahap demi setahap atas keahlian yang mengakibatkan semakin meningkatnya kemandirian, klien malahan semakin tergantung kepada kinerja kontraktor.

c) Contract Manufacturing (Produksi Kontrak)

Tjiptono (2008:348) mengungkapkan produksi kontrak yaitu mengajak produsen lokal untuk membuat produk perusahaan. Metode ini berguna apabila perusahaan mengalami kesulitan mencari tenaga kerja murah atau memperoleh bahan pasokan. *commit to user*

Dalam produksi kontrak, perusahaan membayar produsen lokal untuk menghasilkan produknya. Produksi kontrak memberi perusahaan tersebut kendali yang lebih sedikit atas proses produksi tersebut dan hilangnya laba potensial dari produksi (kotler, 2007:376-7).

Menurut pengertian-pengertian tersebut produksi kontrak merupakan suatu kontrak dimana perusahaan meminta perusahaan lokal lain memproduksi produknya dan memberinya imbalan berupa bayaran (*fee*).

Kotabe dan Helsen (2004:278) dalam Kristanto (2011:160) mengatakan bahwa motif utama dari penggunaan strategi ini adalah penghematan biaya.

Kelebihan dari strategi ini bagi pemberi lisensi, menurut Keegan dan Green (2005:297) dalam Kristanto (2011:160), adalah :

- (1)Perusahaan tersebut dapat berkonsentrasi pada desain produk dan pemasaran.
- (2)Perusahaan tersebut dapat mentransfer tanggung jawab untuk kepemilikan fasilitas-
commit to user

fasilitas produksi kepada para kontraktor atau subkontraktor.

(3)Komitmen untuk sumber-sumber keuangan dan manajerial rendah.

(4)Dapat memasuki pasar di *host country* dengan cepat.

Simamora (2000:415) mengungkapkan beberapa keunggulan pabrikasi kontrak adalah:

(1) Metode ini menyerap investasi kas, waktu, dan tenaga eksekutif yang minimal dan memungkinkan jalan masuk yang cepat ke dalam suatu pasar baru.

(2) Metode ini memberikan kontrol terhadap pemasaran dan layanan purnajual dan melindungi sebuah merek dagang.

(3) Metode ini menghindari risiko valuta dan masalah pembiayaan.

(4) Metode ini khususnya sangat penting dimana dibutuhkan sebuah basis produksi lokal, tetapi ukuran pasar tidak menjamin investasi.

(5) Metode ini memungkinkan pemberian label sebuah produk sebagai "buatan lokal", yang

commit to user

bermanfaat di dalam pasar di mana perasaan nasionalisme masih sangat kental.

- (6) Metode ini menghindari masalah penentuan harga antarperusahaan yang dapat muncul dengan sebuah anak perusahaan, cabang asing, atau usaha patungan.

Keegan dan Green (2005:297) dalam Kristanto (2011:160) menyebutkan kelemahan strategi *contract manufacturing* yaitu :

- (1) Kerahasiaan *know-how* perusahaan terebuka kepada kontraktor dan/atau subkontraktor.
- (2) Masalah-masalah ketenagakerjaan yang timbul pada pihak kontraktor dan/atau subkontraktor dapat menimbulkan kritik kepada perusahaan.

Simamora (2000:415) mengungkapkan terdapat beberapa kelemahan dalam metode *contract manufacturing* yaitu:

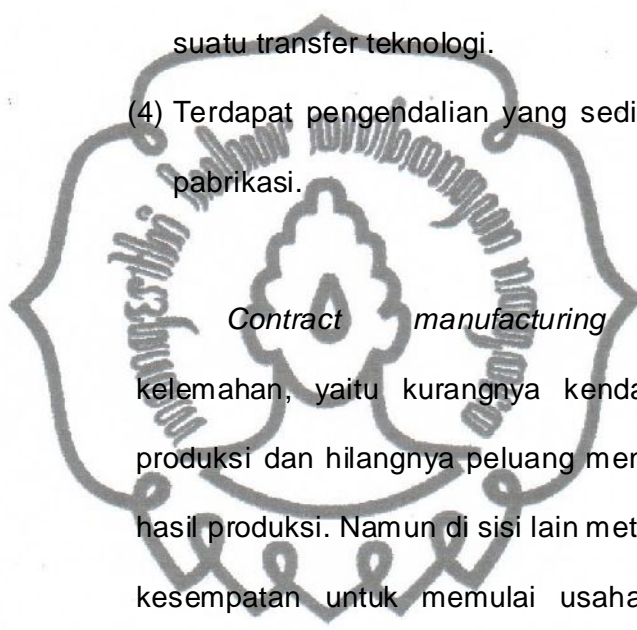
- (1) Keuntungan pabrikasi ditransfer kepada kontraktor.

commit to user

(2) Melatih kompetitor potensial yang kelak akan mempunyai kecakapan teknis untuk menghasilkan sebuah produk berkualitas tinggi.

(3) Kerap kali sulit mencari sebuah perusahaan yang memuaskan, dan bahkan mungkin dibutuhkan suatu transfer teknologi.

(4) Terdapat pengendalian yang sedikit atas kualitas pabrikan.



Contract manufacturing mengandung kelemahan, yaitu kurangnya kendali atas proses produksi dan hilangnya peluang mendapat laba dari hasil produksi. Namun di sisi lain metode ini memberi kesempatan untuk memulai usaha dinegara lain dengan cepat serta peluang menjalin kemitraan dengan para produsen lokal.

d. Joint Venture (Usaha Patungan)

Budiarto dan Tjiptono (1997:117) mengungkapkan *joint venture* adalah perjanjian kemitraan (*partnership*) antara investor asing dan investor lokal setempat untuk mendirikan usaha lokal, yang keduanya berbagi kepemilikan dan pengendalian.

commit to user

Keegan dan Green (2005:299) dalam Kristanto (2011:160) mengatakan bahwa *joint venture* adalah sebuah strategi masuk untuk sebuah pasar *host country* di mana pihak mitra (lokal) memiliki kepemilikan bersama dalam sebuah perusahaan yang baru dibentuk.

Menurut beberapa pengertian tersebut *joint venture* merupakan suatu kegiatan pendirian usaha secara patungan atau bersama-sama baik secara lokal maupun internasional yang mana keduanya berbagi kepemilikan dan pengendalian perusahaan yang dibentuknya.

1) Alasan *Joint Venture* Menarik Bagi Pemasar Internasional

Strategi *joint venture* sangat menarik bagi pemasar internasional karena berbagai alasan, yaitu sebagai berikut (Tjiptono, 2008:349) :

- a) Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keahlian khusus mitra lokal.
- b) Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk memiliki akses ke system distribusi lokal milik mitra lokal.
- c) Strategi ini memungkinkan perusahaan menembus larangan pemerintah lokal atau kepemilikan penuh hak asing.

commit to user

- d) Strategi ini mengatasi masalah perusahaan dalam hal kekurangan modal atau kemampuan sumber daya manusia untuk mengembangkan aktivitas internasionalnya.
- e) Strategi ini menawarkan pasar baru yang atraktif.
- f) Strategi ini mengatasi masalah perusahaan dalam hal kebutuhan bahan mentah.
- g) Strategi ini dapat menyediakan basis ekspor dari daerah regional setempat.
- h) Strategi ini merupakan cara untuk menjual teknologi.

Simamora (2000:408) mengungkapkan terdapat beberapa sebab mengapa usaha patungan kian marak dan populer, yaitu :

- a) Pemerintah dari banyak negara dengan pasar domestik yang cerah mencoba membatasi kepemilikan asing.
- b) Mitra-mitra lokal dapat membantu perusahaan asing menerobos pasar baru dengan cepat melalui penyediaan kecakapan manajemen dan koneksi lokal.

commit to user

- c) Mitra-mitra lokal telah banyak pula yang berubah menjadi mitra-mitra yang lebih menarik karena kapabilitas teknologi dan kehadiran pasar mereka yang telah semakin kukuh.

2) Manfaat dan Peringatan *Joint Venture*

Kotabe dan Helsen (2004:280-1) dalam Kristanto (2011:160) mengemukakan manfaat mengenai *joint venture* sebagai berikut:

- a) Pengawasan atas operasional bisnis lebih baik daripada strategi-strategi masuk sebelumnya.
- b) Dampak sinergis karena mitra lokal memiliki kelebihan-kelebihan yang dapat melengkapi kekurangan-kekurangan perusahaan.

Kotabe dan Helsen (2004:280-1) dalam Kristanto (2011:160) mengemukakan peringatan mengenai *joint venture* sebagai berikut:

- a) Peringatan yang utama adalah masalah pengendalian yang tidak penuh oleh perusahaan.
- b) Mitra lokal dapat menjadi pesaing potensial di kemudian hari.

commit to user

- c) Kemungkinan timbul konflik karena kurangnya kepercayaan antara kedua belah pihak yang dapat menyebabkan *joint venture* menjadi malapetaka bagi kedua belah pihak.

e. Foreign Direct Investment (Investasi Langsung)

Kotabe dan Helsen (2004:282) dalam Kristanto (2011:161) menamakan strategi investasi langsung ini sebagai *wholly owned subsidiaries* yaitu strategi masuk ke *host country* dengan cara mendirikan sebuah anak perusahaan yang kepemilikannya 100% dipegang oleh perusahaan. Dalam pelaksanaannya dapat dilakukan dengan cara mendirikan sebuah perusahaan baru (*Greenfield operations* atau *Greenfield investment*) atau melakukan pembelian atau akuisisi perusahaan yang telah ada di *host country* tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut investasi langsung merupakan strategi memasuki pasar global dengan berinvestasi ke perusahaan lokal maupun asing untuk melayani sebuah pasar baru untuk produk dan jasanya. Investasi langsung biasanya melibatkan kepemilikan dan kendali aset.

1) Alasan Pemilihan Strategi Investasi Langsung

Bradley (1995:419-22) dalam Kristanto (2011:161) mengemukakan beberapa alasan sebuah perusahaan menerapkan strategi masuk ini, yaitu :

- a) **Untuk memperbaiki efisiensi operasional** melalui pengurangan biaya faktor-faktor produksi, akses ke bahan-bahan baku, dan skala ekonomis sehingga dapat bersaing secara agresif.
- b) **Untuk mengurangi risiko** yaitu melalui diversifikasi di berbagai negara.
- c) **Untuk mengembangkan pasar** melalui diferensiasi produk, pertumbuhan pasar, dan persaingan yang lemah di beberapa *host country*.
- d) **Untuk merespon kebijakan pemerintah *host country*** seperti misalnya paket insentif untuk para investor asing, dan untuk mengatasi hambatan-hambatan masuk.

2) Manfaat dan Kelemahan Investasi Langsung

Investasi langsung ini dapat dalam bentuk fasilitas perakitan atau produksi diluar negeri (Budiarto dan Tjiptono, 1997:22). Adapun manfaat dari investasi langsung:

commit to user

- a) Perusahaan memperoleh penghematan berupa tenaga kerja atau bahan mentah yang lebih murah.
- b) Penghematan biaya transportasi.
- c) Memperoleh citra yang baik di *home country* karena membuka lapangan kerja yang luas.
- d) Perusahaan dapat membina hubungan yang mendalam dengan pemerintah, pelanggan, pemasok lokal dan distributor yang memungkinkan perusahaan untuk dapat menyesuaikan produk dengan pasar lokal.
- e) Perusahaan dapat memegang kendali penuh atas investasinya.

Adapun kelemahan pokok dari metode ini adalah risikonya besar karena adanya kemungkinan pengambilalihan usaha, adanya devaluasi uang, atau situasi pasar yang memburuk.

Kotabe dan Helsen (2004:283-5) serta Keegan dan Green (2005:305) dalam Kristanto (2011:162) menyebutkan beberapa peringatan dari strategi ini, yaitu :

- a) Memerlukan sumber-sumber daya yang besar dari perusahaan induk.
- b) Risiko besar *it to user*

- c) Terkadang dianggap sebagai sebuah ancaman bagi budaya dan atau kedaulatan ekonomi *host country*.

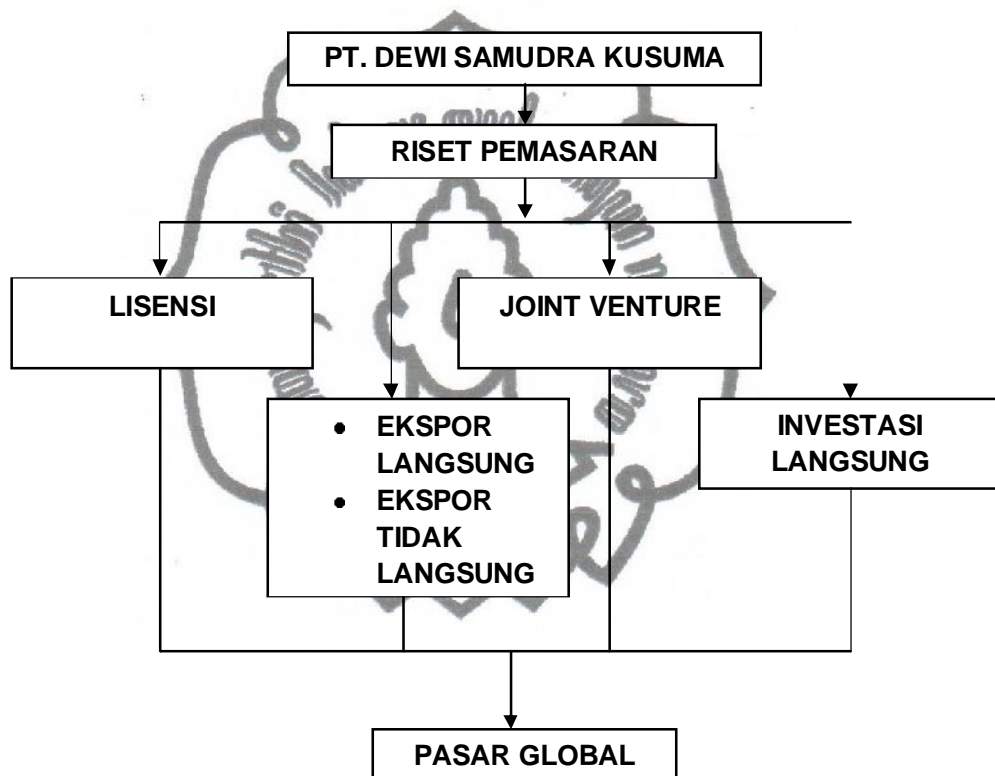
C. Kerangka Pemikiran

PT. Dewi Samudra Kusuma awalnya hanyalah perusahaan yang bergerak di daerah lokal saja, yaitu dengan memproduksi dan memasarkan pakaian Batik Kresno. Pada tahun 1990-an PT. Dewi Samudra Kusuma melebarkan sayapnya ke pasar global dengan negara tujuan pertama kali adalah Jepang dan sebagian negara di Eropa.

Sebelum memasuki pasar global perusahaan ini melakukan riset terlebih dahulu untuk menentukan negara mana yang akan menjadi target pasarnya. Peraturan pemerintah, keadaan politik, dan faktor lain merupakan alasan atau menjadi dasar pemilihan negara yang akan dimasuki oleh PT. Dewi Samudra Kusuma.

Setelah riset dilakukan, dan sudah mengetahui pasar mana yang akan dituju, perusahaan ini memilih strategi masuk apa yang akan dilakukan. Kelemahan dan kelebihan dari strategi-strategi memasuki pasar global menjadi salah satu faktor keputusan, selain itu strategi-strategi yang ada akan disesuaikan dengan keadaan perusahaan.

Setelah melakukan riset pemasaran dan memilih strategi masuk pasar global, perusahaan ini bisa memasuki pasar global dan berkembang menjadi lebih besar di pasar global.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Strategi Memasuki Pasar Global