**BAB 1**

**Kecepatan Perubahan Bisnis Global**

**Tinjauan Konsep**

**Setelah membaca bab ini. Anda diharapkan mampu:**

1. **Memahami** internasionalisasi pasar-pasar yang dramatis.
2. **Memahami** berbagai nama yang diberikan kepada perusahaan-perusahaan besar yang beroperasi di lebih dari satu negara.
3. **Memahami** berbagai pengaruh Internet terhadap banyak perusahaan bisnis internasional.
4. **Memahami** lima jenis pendorong, semuanya berdasarkan perubahan, yang membawa perusahaan internassaional kepada operasi global.
5. **Memahami** mengapa bisnis internasional berada di bisnis domestik.
6. **Menguraikan** tiga lingkungan domestik, luar negeri, internasional tempat perusahaan internasional beroperasi.

**Mengapa Anda Memerlukan Pengalaman Bisnis Internasional dan Bagaimana Memperolehnya**

 Gary Ellis, Seorang asisten kontroler muda untuk Medtronic, sebuah pabrik *pacemakers* dan peralatan medis lainya yang termasuk dalam 500 *fortune* 500, berfikir dirinya telah berada di jalan tol menuju posisi manjemen puncak. Namun para eksekutif perusahaan itu merasa bahwa ia memerlukan pengalaman yang lebih luas dulu., sehingga mereka mengirimnya ke kantor pusat mereka untuk Eropa di Belgia. Dalam pekerjaannya yang baru, Gary bertanggung jawab atas banyak tugas level puncak dan bekerja dengan berbagai jajaran pejabat (buruh, pemerintah, produksi dan pemasaran, dan juga keuangan).

* Dua tahun kemudian ketika pekerjaan kontroler korporasi di kantor pusat perusahaan di Minneapolis lowong, pekerjaan itu diberikan kepada Ellis. Bill George CEO Medtronic, menambahkan falsafah persahaan tentang pengalaman yang diperlukan: “para eksekutif yang akan berhasil di masa depan semuanya harus telah tinggal di negara lain selama beberapa tahun.
* Medtronic bukanlah satu-satunya perusahaan yang menganut kebijaksaan ini. Di FMC Corp., produsen mesin-mesin berat kimia, direktur bidang Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa perusahaanya percaya “tak seorangpun akan memegang jabatan general management pada akhir dekade ini yang tidak memiliki eksprosur dan pengalaman bisnis internasional”s. Ternyata dewan komisaris pabrik-pabrik mobil Big Three (Tiga Besar) juga mempunyai kebijakan yang sama. Ketiga CEO pada saat yang sama adalah para kepala operasi internasional perusahaan mereka.
* Kenyataan bahwa pengalaman luar negeri adalah penting bagi kemajuan karir, telah meningkatkan persaingan untuk memperoleh penugasan di luar negeri. Sebagai contoh, hampir 500 orang manajer teknik dan rekayasa di unit mesin pesawat terbang GE melamar untuk 14 jabatan dalam program pelatihan pemasran global. Manajer SDM global di unit GE yang lain, yaitu GE Medical Systems menyatakan, “kami punya jauh lebih banyak calon dari pada jabatan yang ada di luar negeri. Dalam menghadapi persaingan demikian, apa yang dapat Anda lakukan untuk meningkatkan kesempatan memperoleh pos luar negeri?

 Pertama, buatlah bos Anda dan personil bagian SDM minat Anda dan kenyataan bahwa Anda telah mempelajari bisnis internasional. Carilah peluang-peluang untuk mengingatkan mereka bahwa Anda senatiasa tertarik (peninjauan kinerja adalah waktu yang baik). Cobalah menemui orang-orang di kantor pusat yang bekerja dengan cabang-cabang di luar negeri serta para tamu dari luar negeri. Sebagai bukti minat Anda minat anda yang kuat untuk bekerja di luar negeri, ambilah kursus-kursus/ mata kuliah bisnis internasional tambahan dan pelajari bahasa-bahasa asing. Pastikanlah bahwa orang-orang di perusahaan mengetahui apa yang sedang anda lakukan.

 Anda telah melihat bahwa banyak manajemen Amerika menginginkan bahwa eksekutif top mereka di kantor-kantor besar perusahaan memiliki pengalaman bertahun-tahun di luar negeri, tetapi apakah CEO dari perusahaan-perusahaan mengetahui nilai pendidikan bisnis internasional untuk semua karyawan di dalam manajemen? Sebenarnya apakah mereka percaya bahwa lulusan universitas yang mereka gaji memiliki sedikit pendidikan dalam aspek-aspek internasional dari bisnis? Seberapa penting pengetahuan bahasa asing?

 Untuk mengetahuinya, kami telah mengamati CEO dari 100 Perusahaan Multinasional Terbesar versi Forbes dan 50 eksportir terbesar dari fortune. Kami menemukan bahwa: (1) 75 persen percaya bahwa semua bidang studi pokok bisnis seharusnya mengambil kuliah pengantar bisnis internasional. (2) sekitar 70 persen merasa bahwa keahlian para lulusan bisnis dalam bahasa-bahasa asing, aspek-aspek internasional dari bidang-bidang fungsional (misalnya pemasaran, keuangan), dan bisnis, hubungan antara manusia atau politik di luar Amerika Serikat, merupakan pertimbangan penting ketika mengambil keputusan untuk mempekerjakan pegawai. (3) Mayoritas responden percaya bahwa sejumlah mata kuliah dalam kurikulum bisnis internasional (seperti pemasaran internasional, keuangan internasional, ekspor-impor, manajemen internasional) adalah relevan bagi perusahaan mereka.

 Dengan demikian jelas dari study kami bahwa CEO perusahaan-perusahaan besar Amerika yang sedang melakukan bisnis di luar negeri meyakini bahwa para lulusan universitas di bidang bisnis yang mereka kaji hendaknya memiliki beberapa pendidikan dalam aspek-aspek internasional bisnis. Sebagian besar tampaknya setuju dengan wakil presiden eksekutif perusahaan Texas Instrument, yang mengatakan, “para manajer harus mengenal baik bebagai pasar, budaya dan adat kebiasaan lain. Ini karena kami beroperasi dengan pemahaman bahwa ini adalah “satu dunia, satu pasar,” dan kami harus dapat bersaing dengan-dan menjual kepada perusahaan-perusahaan terbaik seluruh dunia.

 Jelas bahwa para eksekutif puncak dari beberapa perusahaan terbesar di dunia mengatakan bahwa mereka lebih menyukai para lulusan bisnis yang mengetahui sesuatu tentang pasar-pasar, kebiasaan-kebiasaan/adat istiadat, dan budaya di negara-negara lain. Perusahaan-perusahaan yang melakukan bisnis di luar negeri senantiasa memerlukan beberapa orang yang dapat bekerja dan tinggal dengan sukses di luar negara mereka sendiri, tetapi para manajer yang meninginginkan peningkatkan karir di dalam perusahaan-perusahaan mereka harus memiliki beberapa pengalaman luar negeri.

 Apakah Anda memperhatikan alasanya ditekankannya pengalaman luar negeri ini bagi para manajer telah meningkatkan keterlinatan perusahaan dalam bisnis internasional? Para eksekutif puncak dari banyak perusahaan menginginkan para karyawan mereka memiliki perspektif bisnis global. Bagaimana dengan perusahaan-perusahaan yang sama sekali tidak mempunyai operasi luar negeri apapun? Apakah para manajer mereka memerlukan perspektif global ini? Tentu saja, karena hal itu akan membantunya tidak hanya waspada terhadap para penjual maupun peluang-peluang sumber di pasr-pasar luar negeri tetapi juga untuk mengamati parapesaing luar negeri baru yang sedang bersiap-siap untuk masuk kedalam pasar domestikmereka.

Indikator-indikator meluasnya persaingan adalah naiknya penetrasi impor yang di rumuskan sebagai$\frac{impor}{Produk Domestik Kotor-ekspor+impor}$ dan pembentukan investasi luar negeri. Perhatikan bahwa penetrasi impor telah meningkat secara mengesankan untuk lima dari enam negara pengimpor besar selama 25 tahun yang lalu (Tabel 1.1), dan saham untuk investasi luar negeri dunia lebih dari tiga kali lipat selama 10 tahun terakhir.

Ringkasnya, kami dapat mengatakan bahwa setiap manajemen perusahaan, apakah ia mempunyai keterlibatan luar negeri langsung atau tidak, perlu menyadari apa yang sedang terjadi secara global di dalam industri dan pasar-pasarnya.

Sumber-sumber: “The Real Fast Track is Overseas.” Fortune, 21 Agustus 1995, hal.129. path to Top job Now Twist and Turns, “The Wall Street Journal, 15 Maret 1993, hal. B. Younger Managers Learn Global Skills, “The Wall Street Journal. 3 Maret 1994, hal.81. “The Fast Track Leads Overseas.” Business Week, Nopember 1993, hal. 64-68. Donald A.Ball and Wendell H. McCulloch, Jr. “The View of American Multinational CEOs on Internasionalized Business Education for Perspective Employees.” Journal of Internaional Business Studies, Triwulan 2, 1993, hal. 383-391.

Bagaimana dengan Anda? Apakah Anda telah terlibat di dalam perekonomian global? “Ingatlah kembali bagaimana Anda memulai hari Anda. Setelah Anda bangun, Anda mungkin melihat arloji Timex Anda untuk melihat waktu dan menyalakan TV RCA untuk mengetahui berita-berita dan cuaca sementara Anda mandi. Setelah mengeringkan rambut dengan pengering rambut Conair, Anda cepat-ceat menelan Carnation Instant Breakfast dan kopi Sanka, menggosok gigi dengan pasta gigi Close-Up, dan menyetir mobil Honda ke kampus dengan ban Firestone dan tangki penuh dengan bensin Shell.

Sementara itu, di bagian lain di dunia, sekelompok mahasiswa Jepang yang berpakaian kemeja Lacoste, jean Levi’s, dan sepatuNew Balance, mungkin sedang mematikan IBM mereka di laboratorium komputer dan berdebat apakah sebaiknya mereka berhenti untuk makan Hamburger dan Coke di McDonald’s, atau minum kopi dan donat di Mister Donut. Mereka masuk ke dalam mobil Ford Mustang dengan ban Goodyear dan berangkat.

**Tabel 1.1 Penetrasi Impor, 1970 vs 1996 ($ juta)**

|  |
| --- |
| Pentrasi Impor (%) Barang dan Jasa Produk Domestik Kotor Ekspor Impor |
|  | 1996 | 1970 | 1996 | 1970 | 1996 | 1970 | 1996 | 1970 |
| InggrisJermanPrancisAmerika SerikatJepang | 28,2%23,521,412,39,0 | 23,4%19,315,56,79,8 | $314570361793483 | $2539236822 | $322550324906406 | $2535226820 | $1.1352.3611.5487.2634.597 | $1071851431.012204 |

Apakah Anda dan mahasiswa-mahasiswa Jepang itu sama-sama miliki?

Anda semua mengkonsumsi produk-produk yang dibuat oleh *perusahaan-perusahaan milik asing*. Ini adalah bisnis internasional.

Untuk melihat lebih lanjut apa yang kami maksud, jawablah pertanyaan ini:

Mana diantara perusahaan-perusahaan atau merek-merek berikut yang dimiliki asing, apakah Anda mengetahui siapa pemiliknya?

1. Norelco (alat cukur listrik)
2. Chesebrough-Pond (vaselin)
3. Electrolux (alat-alat rumah tangga)
4. Lever Brothers (Lux, Dove)
5. Lenscrafters (kaca mata)
6. Maybelline (kosmetik)
7. BF Goodrich (ban)
8. Burger King
9. Holiday Inn
10. Gerber Products (perawatan bayi)
11. Scott Paper (Kleenex)
12. Elizabeth Arden
13. General Tire (ban)
14. A&W Brands (root beer)
15. Motel 6
16. Pilsbury1

 Semua yang telah Anda baca sedemikian jauh menuju kepada satu fakta yang penting: Semua pelaku bisnis sungguh-sungguh perlu memiliki berbagai pengetahuan mengenai bisnis internasional.

**Panorama Dunia : *Perusahaan Global – menurut definisi siapa?***

 Berbicara mengenai keharusan perusahaan multinasional (kumpulan bisnis nasional) untuk memperoleh keunggulan kompetitif selama tahun 1960-an, para konsultan manajemen dan manajemen-manajemen pada tahun 1980-an beralih ke kata yang banyak yang didengungkan: *globalisasi,* sebagai strategi untuk menyerang para pesaing mereka. Sayangnya, *globalisasi* dan akar katanya, *global,* digunakan secara berlebihan dan disalahgunakan dalam bisnis internasional karena prestise yang dipercayai manajemen bahwa oleh kata-kata ini kepada perusahaan mereka. Inilah tiga diantara berbagai definisi mengenai sebuah perusahaan global, yaitu sebuah organisasi yang berupaya untuk

1. Memiliki kehadiran pasarnya di seluruh dunia
2. Operasi-operasi yang distandarisasikan di seluruh dunia dalam satu atau lebih bidang-bidang fungsional perusahaan.
3. Memajukan operasi-operasinya di seluruh dunia.

Ada yang percaya bahwa perusahaan global harus memiliki ketiga ciri itu dan mempunyai tempat pengawasan dan kepemilikan di seluruh dunia. Para pengkritik definisi ini mengatakan tidak adaperusahaan global berdasarkan definisi tersebut. Untuk melihat bagaimana perusahaan-perusahaan mendefinisikan perusahaan global untuk disesuaikan dengan tujuan mereka, bandingkanlah kedua situasi ini.

Allen-Edmonds adalah pabrik sepatu kecil di Port Washington, Wisconsin, yang penjualannyadalam 17 tahun meningkat dari $9,5 juta pada tahun 1978 menjadi $55 juta pada tahun 1995. Direkturnya menjelaskanbahwa perusahaan mencapai hal ini dengan “memilih ceruk pasar (market niche) – membuat sepatu berkualitas tinggi untuk pria, dan dengan memandang seluruh dunia sebagai pasar kami. Dewasa ini, meskipun kami memproduksi semua sepatu kami di Port Washington, Allen-Edmond adalah *sebuah perusahaan pemanufakturan global”.* Berlawanan dengan hal ini adalah cara manajemen Procter & Gamble’s (P&G) menjelaskan perusahaannya. “Sejak tahun 1980perusahaan ini telah menaikkan empat kali lipat jumlah konsumen yang dilayaninya dengan merek-merek itu-sekitar 5 miliar orang di seluruh dunia. P&G kini memiliki operasi di lebih dari 70 negara dan produk-produknya di jual di lebih dari 140 negara, sehinggamembuat P&G merupakan salah satu dari perusahaan barang-barang konsumen yang terbesar dan paling sukses di dunia. P&G juga merupakan kekuatan utama bagi pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan di seluruh dunia, mempekerjakan lebih dari 103.000 orang di seluruh dunia. Dewasa ini, Procter & Gambler merupakan *perusahaan yang benar-benar global.”*

Meskipun istilah yang sama digunakan dalam kedua situasi ini, namun definisi-definisi itu berbeda. Misalnya, sebagian orang seperti direktur Allen-Edmons, mengklaimgelar global semata-mata karena perusahaan mereka mengekspor ke negara-negara lain. Barangkali, ia menyebut perusahaanya adalah perusahaan pemanufakturan global karena Allen-Edmons melakukan pemanufakturannya sendiri, bukannya merupakan sub kontraktor dari Cina, Indonesia, dan bangsa-bangsa Asia lainnya seperti yang dilakukan Nike dan Adidas. Untuk perusahaan lain, seperti P&G untuk memperoleh status perusahaan global perlu memenuhi kriteria tambahan sehingga mengurangi jumlah perusahaan yang mencapai tujuan itu. Definisi mereka yang pada intinya berdasarkan pemasaran, produksi, dan globalisasi teknologis, adalah definisi yang memusatkan pada kesamaan pelanggan di seluruh dunia dan memproduksi di fasilitas-fasilitas pemanufakturan yang sama di seluruh dunia, untuk produk-produk yang pada dasarnya sama, yang kemudian dijual dengan menggunakan merek yang sama di seluruh pasar.

 Namun dewasa ini, istilah *perusahaan global* masih terus mengambil lebih banyak kriteria baru. Dibandingkan dengan definisi-definisi lain, sebuah perusahaan global sekarang dikatakan lebih mempunyai perbedaan yang bersifat global dan menghimpun lebih banyak standarisasi yang lebih mendunia dalam fungsi-fungsi pemasaran, tehnik, dan produksinya daripada sebelumnya. Untuk memanfaatkan aset-aset diseluruh dunia dengan lebih sfisien daripada para pesaing, perusahaan global baru meletakan pabrik-pabrik produksinya di seluruh dunia untuk memperoleh keunggulan/manfaat dari tenaga kerja yang lebih murah dan lebih berpendidikan. Kemajuan dalam teknologi komunikasi seperti Electronic Data Interchange (EDI), pertukaran data (waktu, pesanan pembelian) di antara komputer-komputer pabrik dan pemasok, jaringan internasional, dan telekonferensi telah memungkinkan tim-tim proyek diseluruh dunia menggabungkan gagasan-gagasan dari berbagai budaya untuk inovasi yang lebih besar.

 Manajemen juga sedang menghapus hambatan-hambatan dalam perusahaan-perusahaan mereka supaya ada aliran orang maupun ide-ide secara bebas. Banyak yang sedang menawarkan posisi-posisi manajemen puncak kepada warganegara dari negara-negara selain negara asalnya. Sebagian bahkan menyebut perusahaan global yang baru saja didefinisikan ini dengan sebuah nama baru: *multicultural multinational* (multinasional multibudaya).

 Tujuan multinasional multibudaya adalah (1) untuk tanggap terhadap pasar-pasar lokal, (2) untuk memproduksi dan memasarkan produk-produknya ke seluruh dunia, dan (3) untuk mengekploitasi teknologinya pada sebuah basis global, yakni tujuan-tujuan eksklusif yang telah dicacapi oleh beberapa perusahaan. Meskipun telah menjadi mode untuk berbicara mengenai perusahaan-perusahaan global sebagai “stateless” (tanpa negara) atau “borderless” (tanpa batas), ukuran dengan kriteria apapun menunjukkan bahwa tidak ada perusahaan global. Masing-masing memiliki sebuah pemerintahan di negara asal dan otoritas pajak dan dimiliki oleh para pemegang saham terutama dari satu bangsa/negara. Menurut Profesor Yao-Su Hu, seorang mantan ahli ekonomi Bank Dunia yang menulis di dalam *California Management Review,* perusahaan-perusahaan global adalah perusahaan nasional dengan operasi-operasi Internasional.

**Sumber:** “Getting Your Foot in the Global Door”. *Financial Executive*, May/June 1995, hal. 23; “A Global Company, 1980-2996,” [www.pg.com/info/library/history/1980d.html](http://www.pg.com/info/library/history/1980d.html). August 11 1997. The Discreet Charm of the Multicultural Multinational.” *The Economist,* 30 Juli 1994, hal. 57-58; Yao-Su Hu, “Global or Stateless Corporations Are National Firms with International Operations,” *California Management Review.* Winter 1992, hal. 107-126.

Sesuai dengan definisi tersebut,manajemen perusahaan global:

1. Pergi ke seluruh dunia untuk mengetahui (a) pasar, (b) ancaman-ancaman dari para pesaing, (c) sumber-sumber produk, bahan mentah dan keuangan, dan (d) personil. Dengan kata lain, mempunyai visi global.
2. Berusaha mempertahankan kehadirannya di dalam pasar-pasar kunci.
3. Mencari persamaan-persamaan, bukan perbedaan-perbedaan antara berbagai pasar.

 Mereka yang memakai *global* dengan cara ini mendefinisikan sebuah perusahaan multinasional sebagai sejenis *holding company* dengan sejumlah operasi luar negeri, masing-masing menyesuaikan produk-produknya dan strategi unik dari pasar-pasar individual mereka. Beberapa penulis akademik menyarankan pemakaian istilah seperti *multidomestik* dan *multilokal*  sebagai sinonim untuk definisi multinasional ini.

 Anda juga akan menemukan mereka yang menganggap multinational corporation sama artinya dengan multinational entreprice dan transnational corporation.

 Meskipun demikian, Perserikatan Bnagsa-Bangsa (PBB) dan pemerintah sebagian besar negara berkembang telah menggunakan transnasional dan bukannya multinasional selama berpuluh-puluh tahun untuk menjelaskan sebuah perusahaan yang menjalankan bisnis di lebih dari satu negara. Akhir-akhir ini, beberapa penulis akademik telah menggunakan istilah untuk perusahaan yang menggabungkan karasteristik global perusahaan-perusahaan global dan multinasional: (1) mencoba mencapai economies of scale melalui integrasi global bidang-bidang fungsional, sementara pada saat yang sma (2) menjadi sangat tanggap terhadap perbedaan lingkungan-lingkungan lokal (nama yang lebih baru adalah multinasional multibudaya). Teuntunya Anda mengetahui itu sama dengan definisi perusahaan global yang telah disebutkan. Agar dapat menggunakan definisi tersebut untuk transnasional, penulis hanya mendefinisikan kembali perusahaan global sebagai perusahaan yang memberikan respons secara lemah terhadap lingkungan-lingkungan lokal.

 Namun para pelaku bisnis biasanya mendefinisikan transnasional sebagai perusahaan yang dibentuk oleh suatu merger (penggabungan badan usaha) dari dua perusahaan yang kurang lebih berukuran sama yang berasal dari dua negara yang berbeda. Empat diantara yang terbesar adalah Unilever (Belanda-Inggris, makanan), Shell (Belanda-Inggris, minyak), Pharmasia dan Upjohn (Swedia-Amerika, farmasi), dan ABB (elektroteknis, pembangkit tenaga), merger tahun 1988 antara ASEA (Swedia) dan Brown-Bovari (Swiss). Beberapa transnasional Eropa lainnya yang sekarang telah dilikuidasi, adalah Dunlop-Piereli (Inggris-Italia, ban), Semperit-Kleber Colombes (Australia-Perancis, ban), dan VFW-Fokker (Jerman-Belanda, pesawat terbang). Binasional adalah nama lain yang diberikan kepada jenis perusahaan ini.

 **Organisasi transnasional.** Pada umumnya terdapat kepemilikan 50-50 dari sebuah perusahaan baru yang dibentuk melalui merger, seperti dalam kasus ABB, meskipun dapat dicatat beberapa kekecualian. Kelompok Unilever didirikan pada tahun 1930 ketika margarine Unie (Belanda) dan lever Brothers (Inggris) memutuskan untuk menggabungkan saham mereka sementera tetap mempertahankan badan hukum yang terpisah. Sekarang dikenal sebagai Unilever N.V. (Belanda) dan unilever PLC (Inggris), mereka adalah perusahaan induk dari salah satu bisnis barang konsumen terbesar didunia (31 pada Fortune Global 500 dengan penjualan tahun 1996 sebesar $52 miliar) dengan pusat-pusat perusahaan di Rotherdam dan London. Perusahaan-perusahaan ini, yang bertindak sebagai holding dan perusahaan jasa, memiliki direktur-direktur yang sama, dan masing-masing pemimpin perusahaan adalah *vice chairman* diperusahaan lain. Biasa terjadi kasus saham diperusahaan- perusahaan kelompok dipegang baik oleh N.V atau PLC. Menariknya, Unilever menjelaskan dirinya sendiri sebagai ″internasional bukan global, karena ia tidak berupaya untuk memasuki semua pasar dengan produk yang sama.4

 Perusahaan-perusahaan transnasional Belanda-Inggris besar lainnya, Shell, Memiliki pengaturan organisasi yang sama dimana pada tahun 1903 sebuah perusahaan minyak inggris dan sebuah perusahaan minyak Belanda membentuk suatu kemitraan. The Asean Petroleum Company, yang telah bekerja sedemikian baiknya sehingga berkembang ke operasi-operasi diseluruh dunia dengan pembentuk The Royal Dutch/Shell Group of Companies pada tahun 1907 kemitraan itu berlanjut. Kedua perusahaan induk itu mempertahaankan bisnis mereka yang terpisah dan memiliki kelompok dengan lebih dari 1.700 perusahaan dengan proporsi 60 persen Royal Duth Petroleum dan 40 persen Shell Transport and Trading Company, Kelompok shell ini berada pada urutan keenam dalam Fortune Global 500 tahun 1996, dengan penjualan sebesar $128 miliar. Perlu dicatatat bahwa baik Unilever dan Shell bukan merupakan sebuah merger dalam pengertian hukum yang ketat.5

**Gambar 1.1 Lokasi-lokasi perusahaan jasa internasioanal McDonald′s di luar negeri (negara-negara/jumlah toko yang telah dibuka per 26 juni 1996)**



 Pada tahun 1990, Brazil, dan Argentina menandatangani sebuah *treaty* (perjanjian)yang membentuk Argentina/Brazil Binational Companies, barangkali karena keanggotaan mereka di dalam perhimpunan perdagangan regional Mercosur. Pemerintahan kolombia dan ekuador juga telah mengeluarkan peraturan-peraturan untuk membentuk perusahaan-perusahaan binasional. 6

 **Kemungkinan solusi lain atas definisi ganda.** Barangkali Jepang telah memiliki solusi untuk pemakaian istilah dengan definisi ganda: mereka menyebut teknik penerapan ke kondisi-kondisi lokal *dochakuka,* yang berarti ″lokasi global″. Kata ini berasal dar istilah pertanian Jepang, yang berartipenyesuaian metode-metode penanaman, pemupukan dan pemanenan untuk memenuhi kondisi tanah setempat.

 Untuk melengkapi pembahasan ini, kami perlu menyebutkan bahwa istilah *supranational corporation* (perusahaan supranasional)dalam sebuah publikasi PBB dijelaskan sebagai perusahaan yang baik operasi maupun kepemilikannya adalah multinasonal, namun banyak yang mencadangkan istilah ini untuk sebuah bentuk perusahaan yang tidak ada lagi sekarang perusahaan yang akan dicarter oleh badan internasional seperti PBB.

**Definisi – definisi yang digunakan dalam teks ini**

Dalam teks ini kami akan menggunakan definisi-definisi yang terdaftar di bahwa ini, yang pada umumnya diterima oleh orang-orang bisnis. Meskipun kami utamanya mengunakan istilah-istilah perusahaan (firm atau companies), *global, multidomestik, dan internasional*, kadang-kadang kami mungkin menggunakan perusahaan multinasional (multinasional enterprise/MNE) atau multinasional company (MNC) secara bergantian dengan perusahaan internasional (internasional company/IC) karena kedua istilah tersebut dipakai dalam literatur dan dalam praktek.

1. **Bisnis Internasional** adalah bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas negara. Definisi ini tidak hanya termasuk perdagangan internasional dan pemanufakturan diluar negeri, tetapi juga industri jasa yang berkembang di bidang-bidang seperti transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan besar, dan komunikasi massa. Gambar 1.1 memperhatikan bagaimana sebuah perusahaan jasa telah tersebar luas

**Perusahaan multidomestik** Organisasi dengan afiliasi-afiliasi/cabang-cabang dibanyak negara multinegara, merumuskan strategi bisnisnya sendiri berdasarkan perbedaan-perbedaan dasar yang alami.

**Perusahaan global** Organisasi yang berupaya membakukan dan memadukan operasi-operasi diseluruh dunia dalam semua bidang fungsional.

**Perusahaan internasional**Baik perusahaan-perusahaan global maupun multidomestik

1. **Bisnis luar negeri** berarti operasi-operasi domestik didalam sebuah negara asing. Istilah ini kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan bisnis internasional oleh beberapa penulis.
2. **Perusahaan multidomestik** (multidomestic company/MDC) adalah sebuah organisasi dengan cabang-cabang dibanyak negara, merumuskan strategi bisnisnya sendiri berdasarkan perbedaan-perbedaan dasar yang alami.
3. **Perusahaan global** (global company/GC) adalah sebuah organisasi yang berupaya untuk membakukan dan memadukan operasi-operasi diseluruh dunia dalam semua bidang fungsional.\*
4. **Perusahaan intenasional** (international company/IC) merujuk kepada baik perusahaan-perusahaan global maupun multidomestik.

Sementara bisnis internasional sebagai sebuah disiplin adalah relatif baru, namun bisnis internasional sebagai suatu praktik bisnis bukanlah ″Sejarah″ bisnis internasional . Bahkan sebelum Masehi, pedagang-pedagang Venesia dan Yunani mengirimi wakil-wakil ke luar negeri untuk menjual barang-barang mereka. Tahun 1600, British East Indian Company, sebuah perusahaandagang baru dibentuk mendirikan cabang-cabang luar negeri di seluruh Asia. Pada saat yang sama, sejumlah perusahaan Belanda, yang dibentuk tahun 1590 membuka rute-rute perjalanan ketimur, bergabung untuk membentuk Dutch East Indian Company dan juga membuka kantor-kantor cabang diAsia.7 Para pedagang kolonial Amerika mulai beroperasi dengan model yang sama pada tahun 1700-an.

**Sejarah**

**bisnis**

**Internasional**

 Contoh-contoh investasi langsung luar negeri Amerika yang mula-mula adalah perkebunan-perkebunan Inggris yang dibentuk oleh Colt Fire Arms And

Definisi kepemilikan global bukan persyaratan, tetapi Anda harus mengetahui bahwa ada orang yang memasukkannya bersama dengan kriteria lain, misal rasio

Ford\*\* (karet vulkanisir) yang didirikan sebelum perang saudara. Namun kedua operasi itu gagal hanya setelah beberapa tahun kemudian.

 Perusahaan Amerika pertama yang berhasil memasuki produksi luar negeri adalah pabrik yang didirikan di Skotlandia oleh Singer Sewing Machine pada tahun 1868. Pada tahun 1880, Singer telah menjadi organisasi dunia dengan organisasi penjualan luar negeri yang luar biasa dan beberapa pabrik pemanufakturan di luar negeri. Perusahaan-perusahaan lainnya segera menyusul, dan pada tahun 1914 paling sedikit 37 perusahaan Amerika memiliki fasilitas produksi di dua atau tiga lokasi di luar negeri.

 Di antara perusahaan-perusahaan yang telah didirikan diluar negeri itu adalah National Cash Register and Burroughs , dengan pabrik manufakturing dieropa; Parke-Davis, dengan pabrik di dekat London,tahun1902, dan Ford Motor Company, yang memiliki pabrik perakitan atau *outlet* distribusi di 14 negara. General Motor and Chyrel segera menyusul, sehingga pada tahun 1920-an ketiga perusahaan itu memiliki operasi-operasi luar negeri yang besar ukurannya. Menariknya, dan cukup berlawanan dengan situasi dewasa ini, pada tahun 1920-an semua mobil yang dijual di jepang adalah buatan Amerika Serikat oleh Ford dan General Motor dan mengirimnya ke jepang dalam bentuk bongkar pasang (knocked-down) untuk dirakit di tempat. Investor lainnya yang mula-mula menanamkan modal diluar negeri adalah General Electric, yang pada tahun 1919. Memiliki pabrik-pabrik di Eropa, Amerika Latin, dan Asia.8 Perusahaan-perusahaan Amerika lainnya yang terkenal di eropa pada waktu itu adalah Alcoa, Amerika Tobacco, Armour, Coca-cola, Eastman Kodak, Gillette, Quaker Oats, Western Electric dan WestingHouse

 Yang sangat menarik ,bisnis Amerika yang berpindah ke luar negri menyebabkan kekuatiran di antara orang-orang Amerika Serikat dewasa ini. Seorang pengarang menulis “inflasi berlanjut terus tanpa henti-hentinya dan tanpa suara atau bayangan didalam 500 industri sekaligus. Sejak dari subur cukur hingga motor-motor listrik, dan dari blus wanita sampai telepon, Amerika membabat habis bidang ini.

 Meskipun perusahaan Amerika sampai sedemikian jauh merupakan investor-investor asing terbesar, namun perusahaan-perusahaan Eropa juga bergerak keluar negeri. Friedrich Bayer tertarik untuk membeli sebuah pebrik di New York pada tahun 1865, dua tahun setelah mendirikan pabriknya di jerman. Kemudian, karena pajak impor yang tinggi di pasar-pasar luar negerinya, ia bergerak maju untuk mendirikan pabrik-pabrik di Rusia (1876), Perancis (1882), dan Belgia (1980).10 Bayer, yang sekarang merupakan salah satu diantara empat perusahaan kimia terbesar didunia dengan penjualan $32 miliar tahun 1996), memiliki 350 perusahaan dengan operasi di 140 negara. Setelah hilang hak untuk menggunakan nama Bayer di Amerika Utara sebagai bagian perbaikan perang dunia 1 jerman, perusahaan itu memperoleh kembali haknya pada tahun 1995 dengan membeli devisi obat-obatan 0ver-the-counter dari kodak, yang telah menjadi pabrik dan pemilik Bayer.11

 Meskipun perusahaan-perusahaan international telah ada sebelum PD I, hanya tahun-tahun terakhir inilah mereka menjadi objek dari banyak diskusi dan penyelidikan, terutama berkenaan dengan globalisasi yang terus meningkat didalam operasi mereka. Apa alasan untuk melakukan globalisasi

\*\* Tidak ada kaitannya dengan henry Ford

**Kekuatan-kekuatan Globalisasi**

 Ada lima jenis pendorong, semuanya berdasarkan perubahan, yang membawa perusahaan-perusahaan internasional kepada globalisasi operasi mereka: (1) politis, (2) teknologi, (3) pasar, (4) biaya, dan (5) persaingan:12

1. **Politis.** Ada kecenderungan terhadap penyatuan dan sosialisasi komunitas global. Kesepakatan-kesepakatan perdagangan-perdagangan prefensi,seperti the North Amerika Free Trade Agreement (NAFTA) dan Uni Eropa, yang mengelompokkan beberapa negara menjadi sebuah pasar tunggal, telah menyajikan kepada perusahaan-perusahaan peluang-peluang pemanasan yang sangat berarti. Banyak yang telah bergerak dengan cepat menerobos baik melalui ekspor maupun produksi di wilayah itu.

Dua aspek lainnya mengenai kecendruangan ini adalah kontribusi terhadap globalisasi dari operasi-operasi bisnis: (a) pengurangan hambatan-hambatan terhadap perdagangan dan investasi luar negeri secara progresif oleh kebanyakan pemerintahan, yang telah mempercepat pembukaan pasar-pasar baru oleh perusahaan-perusahaan internasional, baik melalui ekspor ke negara itu maupun mendirikan fasilitas-fasilitas produksi dinegara tersebut dan (b) privatisasi banyak industri di bekass komunis dan pembukaan perekonomian mereka terhadap persaingan global.

1. **Teknologi.** Kemajuan-kemajuan dalam teknologi komputer dan komunikasi memungkinkan aliran gagasan dan informasi yang meningkatkan melewati batas-batas negara, dan kemungkinan para pelanggan mempelajari barang-barang luar negeri. Sistem TV kabel Eropa dan Asia, misalnya, memungkinkan seorang pemasang iklan mencapai banyak negara sekaligus, dengan demikian menciptakan permintaan regional dan kadang-kadang global. Jaringan komunikasi global memungkinkan personil manufakturing untuk mengkoordinasi fungsi-fungsi produksi dan desain ke seluruh dunia sehingga pabrik-pabrik itu di banyak bagian dunia bisa mengerjakan produk yang sama.

Internet dan komputerasasi jaringan memungkinkan perusahan-perusahaan kecil bersaing secara global karena memungkinkan adanya aliran informasi yang secap tanpa perlu berpergian. Ia juga memungkinkan perusahaan-perusahaan internasional melakukan rapat-rapat perusahaan diantara para manajer dari kantor pusat dan cabang-cabang di seluruh dunia tanpa melakukan perjalanan yang mahal dan menghabiskan waktu. Selain itu, komunikasi melalui e-mail di internet adalah lebih cepat dan lebih dapat dipercaya daripada surat melalui pos, dan jauh lebih murah daripada menggunakan mesin faximile. Kedua pemakaian internet itu telah memberikan kepada para manajer dikantor pusat kepercayaan yang lebih besar atas kemampuan mereka untuk melakukan operasi luar negeri secara langsung.

 Kemudian memperoleh informasi dan melakukan transaksi-transaksi melalui internet mulai besar pengaruhnya terhadap banyak perusahaan dan terutama pada perdagangan antara perusahaan.\* Dulunya perusahaan menggunakan faximile, telepon atau surat untuk menyelesaikan berbagai transaksi, sekarang mereka menggunakan Internet yang lebih murah dan cepat. Sebagai contoh, Cisco system, pembuatan alat jaringan, menjual peralatan senilai $1 miliar setiap tahun dari situs webnya. Konsep Web untuk mencari pemasok itu telah ada di industri-industri tertentu. Apparel Exchange ([www.Apprelex.com](http://www.Apprelex.com)) menyediakan jasa online untuk mencari sumber bagi lebih dari 26.000 perusahaan tekstil sejak tahun 1994. Penghematan biaya dengan memperoleh penawaran pemasok melalui Internet bisa besar sekali. General Electric menyatakan perusahaan itu menghemat uang dengan membeli barang-barang dari pemasoknya secara online sebesar $1miliar.13 Pada tahun 1997, perusahaan itu mengumumkan rencannya untuk memindahkan seluruh perolehannya ($5 miliar) ke internet pada tahun 2000.14

 Banyak perusahaan yang memiliki situs Web untuk melengkapi informasi tentang organisasi dan produk-produk mereka, untuk merekrut personil, dan untuk menyediakan dukungan pelanggan. Sementara 80% dari perusahaan-perusahaan dalm majalah fortune 500 telah memiliki sebuah situs Web tahun 1995, dibandingkan dengan 35 persen setahun sebelumnya, hanya 5 persen melaksanakan transaksi melalui situs web itu. Bandingkan dengan situs Web di Hongkong memiliki lebih dari 7000 pemasuk, kebanyak perusahaan berukuran kecil dan menengah yang menjual segala sesuatu dari mainan plastik yang murah sampai kepada barang elektronik multimedia, para pelanggan berasal dari Amerika Selatan dan eropa Timur serta Asia, sekarang menggunakan e-mail untuk membeli dari perusahaan-perusahaan asia yang selama ini tidak pernah mereka ketahui ada.15

\*Lihat bab 1 ″Internet Appendix″ untuk informasi pemakaian internet guna penelitianbisnis international

1. **Pasar.** Dengan mendunianya perusahaan-perusahaan, mereka juga menjadi pelanggan-pelanggan global. Selama bertahun-tahun, beberapa agen periklanan mendirikan kantor di pasar-pasar luar negeri ketika klien-klien utama mereka memasuki pasar-pasar itu untuk menghindari pesaingan mencuri rekening mereka. Demikian pula, ketika sebuah pembuatan mobil, yang akan mendirikan pabrik di luar negeri dimana tidak terdapat pabrik ban, bertanya kepada sebuah perusahaan ban apakah tertarik untuk mendirikan sebuah pabrik dipasar yang baru ini, tanggapannya adalah , “Kapan anda menginginkan kami disana?” Juga cukup biasa bagi sebuah pemasok global membuat kontrak-kontrak pasokan global dengan pelanggan global. Menengetahui pasar dalam negeri telah jenuh, juga membuat perusahaan-perusahaan mulai merambah pasar-pasar diluar negeri terutama ketika para pemasar menyadari ada suatu kesamaan selera dan gaya hidup pelanggan yang diakibatkan oleh meningkatnya perjalanan wisatawan, TV satelit, dan pemakaian merek global.
2. **Biaya.** *Economies of scale* untuk mengurangi biaya per unit selalu merupakan tujuan manajemen. Salah satu alat untuk mencapainya adalah menglobalisasi lini-lini produk untuk mengurangi biaya pengembangan produk dan persedian. Perusahaan juga dapat menempatkan produksi di negara-negara dimana biaya faktor produksi rendah.
3. **Persaingan.** Persaingan terus meningkat secara intensif. Perusahaan-perusahaan baru yang banyak berasal dari negara-negara berkembang dan industri baru, telah mamasuki pasar-pasar dunia di bidang permobilan danelektronik, misalnya seperti Anda lihat dalam peristiwa pembukaan, penetrasi impor telah meningkatkan secara mengesankan untuk lima dari enam negara dagang untuk 25 tahun ini. Kekuatan pendorong persaingan yang lain untuk globalisasi addalah kenyataan bahwa perusahaan-perusahaan mempertahankan pasar-pasar dalam negeri mareka dari para pesaing dengan memasuki pasar-

Bulk Handling Technology dari Canal Winchester, Ohio, hanya dengan tiga orang karyawan, membuat mesin khusus berdasarkan pesanan, seperti belt coveroys dan penghacur karang untuk pertambangan dan penggalian karang. Perusahaan ini memiliki penjualan tahuanan sebesar $1 juta dan tetap hidup karena ia membangun produk-produk pesanan dengan volume kecil yang tidak ditangani oleh pesaing-pesaingnya yang lebih besar. Perusahaan itu ingin memperluas bisnisnya tetapi kekurangan sumber daya untuk meningkatkannya.

*Usaha Kecil dalam perekonomian Globa*

*Bulk Handling – perusahaan internasional dengan hanya tiga orang karyawan.*

Pada bulan juli 1996, perusahaan memutuskan untuk beriklan pada situs Webnya sendiri. AT&T membantu mendesain situs Web dan meletakannya di servernya sendiri. Hanya dan meletakkannya di servernya sendiri. Hanya dalam waktu tiga bulan perusahaan itu diminta untuk menawarkan $2.5 juta dalam bentuk kontrak, dan semua berasal dari pelanggan-pelanggan dilaur Amerika Serikat, mulai dari pabrik pemrosesan nanas di australia yang menginginkan alat-alat daur ulang limbah sampai kepada pertambangan tembaga besar di Cile yang memerlukan sebuah pengangkat karang khusus . “Ini adalah pelangan-pelangan yang sebelumnya tidak mungkin kami dengar”, kata direktur pemasarannya. Biaya yang dikeluarkan perusahaan itu adalah sebesar $1.500 untuk pelatihan oleh AT&T, modern dan sebuah perangkat lunak windows 95.

Rick Segal pemilik sebuah perusahaan komunikasi pemasaan, menyatakan “ratusan ribu perusahaan kecil dan menengah, banyak diantaranya yang bahkan tidak pernah memikirkan pasar internasional karena biaya dan sulitnya memperoleh akses, akan segera menjadi perusahaan-perusahaan global”

Sumber: “Wiring Small Business,”Business week, 25 November 1996, hal, 164-72; Rick Segal,”Decade of the Customer,” Forbes ASAP 2 Desember 1996, hal 225; dan Bulk Handling technology, Inc,. Company profile [www.bulk](http://www.bulk) handling.com (14 september 1997)

Pasar dalam negeri para pesaing itu untuk mengganggunya. (contoh: Kodak Fuji)

 Banyak perusahaan yang tidak memasuki sebuah negara karena ukuran perusahaanya yang kurang memadai, telah mendirikan pabrik-pabrik dikelompok-kelompok perdagangan yang secara komparatif lebih besar (Uni Eropa, ASEAN, Mercosur). Ada satu hal yang akan ditutup di luar belgia, tetapi ada yang lainnya yang akan dikeluarkan diseluruh Eropa.

 Hasil dari berbondong-bondongnya perusahaan menuju globalisasi ini adalah ledakan pertumbuhan dalam bisnis international.

**Ledakan pertumbuhan**

Ada ledakan pertumbuhan baik dalam ukuran maupun jumlah perusahaan-perusahaan internasional Amerika Serikat dan luar negeri

**Investasi langsung luar negeri.** Variabel yang biasanya digunakan untuk mengukur dimana dan berapa cepat internasionalisasi terjadi adalah peningkatan investasi lansung luar negeri (foreigh direct investment/FDI) total.\*  Sebagai contoh, saham FDI dunia diperkirakan telah meningkat dari $159 miliar pada tahun 1980 menjadi $3.18 Triliun tahun 1996, suatu peningkatan 6 kali lipat dalam waktu hanya 16 tahun.16 Perusahaan yang sama, FDI Amerika Serikat yang didasarkan atas biaya historis, naik dari $220 Miliar menjadi $794 miliar 3,6 kali jumlah tahun 1980. Meskipun terdapat peningkatan yang cukup besar, perusahaan-perusahaan internasional di jepang dan di empat dari tujuh negara Eropa dalam tabel 1.2 sejak awal 1980-an telah meningkatkan saham mereka dari keseluruhan investasi mereka.

 Simaklah ini: pada tahun 1980 saham FDI Amerika Serikat berjumlah 43,5 persen dari seluruh investasi luar negeri, tetapi pada tahun 1996 hanya 25,0 persen. Namun selam periode yang sama, persentase Jepang berlipat tiga (3,3 persen menjadi 40.4 persen) dari investasi luar negeri oleh perusahaan-perusahaan dari Uni Eropa naik dari 33,0 menjadi 44.2 persen (lihat gambar 1.2).17

 Tabel 1.2 menunjukan bahwa perusahaan-perusahaan interansioanal dari hampir seluruh negeri ini, terutama Inggris, Belanda, Jepang, dan Kanada, telah menanamkan modal dalam bagian yang cukup besar dari investasi langsung luar negeri mereka dari Amerika Serikat.

**\*** Investasi langsung luar negeri adalah investasi secukupnya untuk memperoleh kontrol manajemen yang signifikan. Di AS, 10% ekuitas pemegang saham adalah cukup, di negara lain, dianggap tidak, ada investasi langsung sampai dicapai kepemilikan saham sebesar 20% atau 25%

 **Jumlah perusahaan internasional.** Kami juga telah memperkirakan jumlah perusahaan-perusahaan dan multidomestik di dunia. Konferensi PBB tentang perdagangan dan pembangunan (UNCTAD), badan PBB yang bertugas mengenai seluruh persoalan yang berkaitan dengan investasi langsung luar negeri dan perusahaan-perusahaan internasional, memperkirakan ada 45.000 perusahaan yang memiliki 280.000 cabang di luar negeri. Yang menciptakan penjualan diatas $7.0 trliliun.18 Seperti telah anda baca sebelumnya, nilai saham investasi langsung luar negeri mereka telah diyakini telah mencapai $3,2 triliun pada tahun 1996. Sementara tidak ada data yang tersedia mengenai pertumbuhan total perusahaan-perusahaan internasional yang berbasis di 15 negara maju yang utama meningkatkan dari 7.000 pada tahun 1968 menjadi 27.000 pada tahun 1993.19

Akibat perluasan tersebut, cabang-cabang perusahaan di luar negeri telah menjadi semakin penting dalam kehidupan industri dan ekonomi banyak negara, baik yang maju maupun yang sedang berkembang. Keadaan ini sangat berlawanan dengan keadaan yang ada ketika kepentingan ekonomi yang dominan berada di tangan warga negara setempat. Semakin pentingnya perusahaan-perusahaan milik asing dalam perekonomian lokal dipandang oleh sejumlah pemerintah sebagai ancaman terhadap otonomi mereka. Meskipun demikian, mulai tahun 1980-an, terdapat liberalisasi kebijaksanaan pemerintah yang cukup menonjol dan sikap terhadap investasi asing baik di negara maju maupun berkembang. Para pemimpin pemerintah tersebut mengetahui bahwa perusahaan setempat harus memperoleh teknologi perdagangan modern dalam bentuk investasi langsung, membeli barang-barang modal, dan hak untuk menggunakan keahlian perusahaan internasional apabila mereka ingin bersaing di pasar-pasar dunia.

 Meskipun trdapat perubahan sikap, masih ada kritik-kritik dari perusahaan global besar yang mengungkapkan statistik seperti berikut ini untuk “membuktikan” bahwa pemerintah-pemerintah tuan rumah tidak berdaya terhadap mereka.

1. Pada tahun 1995, hanya 22 negara yang memiliki produk nasional kotor (GNP) lebih besar dari penjualan tahunan total Mitsubishi, perusahaan internasional terbesar di dunia.
2. Juga pada tahun 1995, jumlah uang yang dikeluarkan di Wal-Mart di seluruh dunia lebih besar daripada jumlah produk nasional kotor (GNP) 161 negara.

 Seperti ditunjukan pada Tabel 1.3, pernyataan-pernyataan ini pastilah benar. Sebenarnya, ketika negara-negara dan perusahaan-perusahaan industri diurutkan masing-masing berdasarkan GNP dan penjualan total, 51 dari 100 pertama dalam daftar itu adalah perusahaan-perusahaan industri. Sementara GNP suatu negara dan penjualan sebuah perusahaan tidaklah dapat dibandingkan, karena merupakan indikator-indikator kekuatan potensial, seperti yang akan anda lihat dalam Bab 10, “Kekuatan-kekuatan Politik”. Juga, tanpa melihat ukuran perusahaan induk, tiap cabang adalah perusahaan lokal yang harus mengikuti hukum di negara dimana ia berdomisili. Jika tidak, iadapat dikenakan tindakan hukum atau bahkan penyitaan pemerintah. Dari tahun 1970 sampai 1975 terdapat 336 tindakan penyitaan, tetapi satu dekade kemudian jumlah itu turun menjadi hanya 15. Sekarang kebanyakan perbedaan diselesaikan melalui arbitraci.

**Tabel 1.2. Kenaikan FDI di Amerika Serikat sebagai persentase dari Peningkatan FDI global, 1980 versus 1996 ($ miliar)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | FDI Global1980 1996 (1) | Kenaikan1996 – 1980 (2) | FDI di AS1980 1996 (3) | Kenaikan1996 – 1980 (4) | FDI di ASFDI Global (4)/(2) |
| Kanada | $23 $111 | $88 | $10 $54 | $44 | 50,0% |
| Inggris |  81 356 | 275 |  12 143 | 131 | 47,6 |
| Belanda |  42 185 | 143 |  17 74 |  57 | 40,0 |
| Jepang |  19 330 | 311 |  4 118 | 114 | 36,7 |
| Prancis |  24 206 | 182 |  3 49 |  46 | 25,3 |
| Swis |  21 153 | 132 |  4 39 |  31 | 23,5 |
| Jerman |  43 288 | 245 |  5 62 |  57 | 23,3 |
| Swedia |  6 76 | 70 |  6 9 |  3 | 4,3 |
| Italia |  7 118 | 111 | <1 3 |  3 | 2,7 |

**Gambar 1.2 Saham FDI negara sebagai persentase dari saham FDI global, 1980 versus 1996**

 Amerika Serikat Jepang Uni Eropa

**Tabel 1.3 Urutan perusahaan-perusahaan internasional dan negara-negara menurut GNP (pendapatan nasional kotor) atau penjualan total.**

|  |  |
| --- | --- |
| Peringkat Negara atau perusahaan | GNP atau penjualan total tahun 1995($ miliar) |
| 1 | Amerikat Serikat | 7.100,0 |
| 2 | Jepang | 4.963,6 |
| 3 | Jerman | 2.252,3 |
| 4 | Perancis | 1.451,1 |
| 5 | Inggris | 1.094,7 |
| **22** | **Indonesia** | **190,1** |
| 23 | Mitsubishi (J) | 184,4 |
| 24 | Mitsui (J) | 181,5 |
| 25 | Turki | 169,5 |
| 26 | Itochu (J) | 169,2 |
| 27 | General Motors (AS) | 168,8 |
| 28 | Sumitomo (J) | 167,5 |
| 29 | Marubeni (J) | 161,1 |
| 30 | Thailand  | 159,6 |
| 31 | Denmark | 156,0 |
| 32 | Hongkong | 142,3 |
| 33 | Ford Motor (AS) | 137,1 |
| 34 | Norwegia | 136,1 |
| 35 | Arab Saudi | 133,5 |
| 36 | Afrika Selatan | 130,9 |
| 37 | Toyota (J) | 111,1 |
| 38 | Exxon (AS) | 110,0 |
| 39 | Royal Dutch/Shell Group (Ing/Bid) | 109,8 |
| 40 | Polandia | 107,8 |
| 41 | Finlandia | 105,2 |
| 42 | Nissho Iwei (J) | 97,9 |
| 43 | Portugis | 96,7 |
| 44 | Wal-Mart (AS) | 93,6 |
| 45 | Israel | 87,9 |
| 46 | Yunani | 85,9 |
| 47 | Hitachi (J) | 84,2 |
| 48 | Ukraina | 84,1 |
| 49 | Nippon Life (J) | 83,2 |
| 50 | Nippon T & T (J) | 81,9 |
| 51 | Singapura | 79,8 |
| 52 | AT & T (AS) | 79,6 |
| 53 | Malaysia | 78,3 |
| 54 | Daimler-Benz (Jer) | 72,3 |
| 55 | IBM (AS) | 71,9 |
| 56 | Filipina | 71,8 |
| 57 | Matushita Electric (AS) | 70,4 |
| 58 | Kolombia | 70,3 |
| 59 | General Electric (AS) | 70,0 |
| 60 | Tomen (J) | 67,8 |
| 61 | Mobil (US) | 66,7 |
| 62 | Venezuela | 65,4 |
| 63 | Nissan Motor (J) | 62,6 |
| 64 | Vollswagen (Jer) | 61,5 |
| 65 | Siemens (Jer) | 60,7 |
| 66 | Pakistan | 60,0 |
| 67 | Cile | 59,2 |
| 68 | Dai-Ichi Life (J) | 58,1 |
| 69 | British Petroleum (Ing) | 57,0 |
| 70 | Metroholding (S) | 56,6 |
| 71 | Peru | 55,0 |
| 72 | U.S. Postal Service (AS) | 54,3 |
| 73 | Chrysler (AS) | 53,2 |
| 74 | Philip Morris (AS) | 53,1 |
| 75 | Toshiba (J) | 53,0 |
| 76 | Irlandia | 52,8 |
| 77 | Tokyo Electric Power (J) | 52,4 |
| 78 | New Zealand | 51,7 |
| 79 | Daewoo (K) | 51,2 |
| 80 | Nichimen (J) | 50,8 |
| 81 | Sumitomo Life (J) | 50,7 |
| 82 | Kanematsu (J) | 49,8 |
| 83 | Unilever (Ing/Bld) | 49,7 |
| 84 | Nestle (Sw) | 47,8 |
| 85 | Sony (J) | 47,6 |
| 86 | Flat (I) | 46,5 |
| 87 | Veba Group (Jer) | 46,3 |
| 88 | Deutsche Telecom (Jer) | 46,1 |
| 89 | Allianz Holding (jer) | 46,0 |
| 90 | NEC (J) | 45,6 |

**Perkembangan Akhir-akhir Ini**

 **Mengurangi dominasi Amerika?** Anda mungkin telah memperhatikan dalam Tabel 1.3 bahwa terdapat lebih banyak perusahaan internasional Asia dan Eropa daripada perusahaan Amerika. Tidak selalu demikian. Hingga tahun 1960-an multinasional Amerika jelas mendominasi bisnis dunia, tetapi kemudian situasi mulai berubah. Perusahaan-perusahaan Eropa mulai menantang multinasional Amerika, pertama di negara-negara mereka sendiri dan kemudian di pasar-pasar dunia ketiga yang didominasi perusahaan Amerika Serikat. Pada tahun 1970-an bisnis Eropa dan Jepang yang besar memperluas fasilitas produksi luar negeri mereka lebih cepat daripada perusahaan Amerika. Untuk mengetahui perubahan dalam arti penting relatif dari perusahaan-perusahaan multinasional Amerika, Eropa dan Jepang, ada gunanya membandingkan daftar 100 perusahaan industri papan atas di dunia menurut majalah Fortune yang diurutkan sesuai dengan penjualan tahun 1980 dan 1996.

|  |  |
| --- | --- |
| 1980 | 1996 |
| 45 | Amerika Serikat | 32 | Amerika Serikat |
| 42 | Eropa Barat | 38 | Eropa Barat |
| 8 | Jepang | 23 | Jepang |
| 1 | Korea Selatan | 4 | Korea Selatan |
| 1 | Brazilia | 1 | Brazilia |
| 1 | Meksiko | 1 | Meksiko |
| 1 | Venezuela | 1 | Venezuela |
| 1 | Kanada |  |  |
| 100 |  | 100 |  |

Kita juga dapat membandingkan berbagai daftar selama kurun waktu tertentu dalam sejumlah industri untuk melihat apakah terdapat suatu perubahan kepemimpinan dalam volume penjualan. Berikut adalah sebuah analisis industri mobil.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1959** | **1981** | **1996** |
| General Motors (AS) | General Motors (AS) | General Motors(AS) |
| Ford (AS) | Ford (AS) | Ford (AS) |
| Chrysler (AS) | Fiat (Italia) | Toyota (Jepang) |
| American Motors (AS) | Renault (Perancis) | Daimler-Benz (Jer) |
| Volkswagen (Jer) | Volkswagen (Jerman) | Volkswagen (Jerman) |
| British Motor (Ingg) | Daimler-Benz (Jer) | Daewoo (Korsel) |
| Fiat (Italia) | Peugeot (Prancis) | Chrysler (AS) |
| Diamler-Benz (Jer) | Toyota (Jepang) | Nissan (Jepang) |
| Renault (Perancis) | Nissan (Jepang) | Fiat (Italia) |
| Simca (Perancis) | Mitsubishi (Jepang) | Honda (Jepang) |

 Sebuah analisis yang sama mengenai perusahaan-perusahaan papan atas di limaindustri lainnya yang didominasi oleh perusahaan-perusahaan Amerika pada tahun 1959 memperlihatkan bahwa pada tahun 1996 mereka terus memimpin hanya dalam dua diantaranya.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Industri** | **1959** | **1996** |
| Ruang Angkasa | 8 Amerika Serikat2 Eropa | 6 Amerika Serikat2 Eropa |
| Kimia | 9 Amerika Serikat1 Eropa | 7 Eropa2 Amerika Serikat1 Jepang |
| Pabrik logam | 7 Amerika Serikat3 Eropa | 4 Jepang3 Eropa1 Amerika Serikat1 Australia1 Korea Selatan |
| Elektronik | 7 Amerika Serikat3 Eropa | 6 Jepang3 Eropa |
| Farmasi | 7 Amerika Serikat3 Eropa | 6 Amerika Serikat4 Eropa |

 Tampak dari analisis ini bahwa perusahaan telah dikalahkan oleh multinasional Eropa dan Jepang, seperti yang dinyatakan oleh beberapa penulis. Namun demikian, ketika Anda membandingkan jumlah perusahaan dalam daftar Fortune Global 500 yang pertama (penjualan 1989) dengan hasil 1996, Anda sampai kepada kesimpulan yang berbeda.

**Negara-negara dengan perusahaan yang paling banyak tercantum dalam daftar Fortune Global 500**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **1996** | **1995** | **1989** |
| Amerika SerikatJepangPrancisJermanInggris | 162126424134 | 153141424032 | 167111293243 |

 Bukti manfaat positif lain dari adanya restrukturisasi dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Amerika adalah bahwa pada tahun 1996, 31 dari 50 perusahaan yang paling menguntungkan (62 persen) dan 7 dari 10 besar adalah perusahaan Amerika. Pada tahun yang sama, General Motors dan Ford menjadi perusahaan-perusahaan terbesar di dunia menggantikan 3 perusahaan dagang Jepang yang telah menjadipemimpin pada tahun 1995. Perusahaan-perusahaan Amerika memimpin tidak hanya di dalam daftar berdasarkan penjualan total : dari 100 perusahaan papan atas yang diurutkan berdasarkan nilai pasar saham mereka di Business Week Global 1000. 57 adalah perusahaan Amerika, 24 dari seluruh benua Eropa, dan hanya 13 dari Jepang.

 **Mini-Nasional.** Perusahaan-perusahaan kecil dan menengah tertentu semakin banyak yang memasuki pasar-pasar dunia, tidak hanya dengan mengekspor, seperti yang banyak dilakukan perusahaan-perusahaan kecil, tetapi dengan membuka pabrik-pabrik, fasilitas penelitian, dan kantor-kantor penjualan di luar negeri dengan cara seperti perusahaan-perusahaan multinasional dan global. Karena tidak banyak diketahui mengenai perusahaan-perusahaan yang disebut *mini-nasional*ini (juga *mini-nasional, mikro-multinasional* dan *mini-global),* Business Week menganalisa ratusan perusahaan yang lebih kecil dan aktif secara internasional dan mengidentifikasi 50 yang dianggap terbaik. Masing-masing adalah perusahaan pemanukfakturan Amerika Serikat yang memiliki minimum penjualan $200 juta. Sekurang-kurangnya 20 persennya adalah penjualan internasional, baik ekspor dari Amerika Serikat dan barang-barang yang dibuat di luar negeri. Penjualan tahunan total rata-rata dari salah satu perusahaan ini adalah $600 juta, terus meningkat dengan rata-rata 22,9 persen setiap tahunnya. Penjualan-penjualan internasional berjumlah 44 persen dari penjualan total rata-rata dari penjualan total. Business Week telah mengamati perusahaan-perusahaan tersebut dan menemukan bahwa mereka memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Produk-produk sering kali unik disebabkan teknologi, desain dan biayanya.
2. Terpusat secara tajam. Tujuan mereka adalah menjadi yang pertama atau kedua secara global dalam sebuah ceruk teknologi.
3. Mengandalkan operasi-operasi untuk menghemat uang dan mengambil keputusan cepat. Karena wilayah-wilayah perdagangan yang relatif terbuka dan teknologi yang lebih baru, mereka mampu melayani pasar global dengan sejumlah kecil lokasi-lokasi pemanufakturan, mengakibatkan birokrasi yang lebih kecil.
4. Terbuka terhadap ide-ide dan bentuk teknologi di seluruh dunia. Banyak yang mendirikan laboratorium penelitian di negara-negara lain.
5. Menggunakan orang asing untuk mengepalai operasi-operasi luar negeri dan juga mengisi jabatan-jabatan senior pada kantor pusat.

 Perusahaan-perusahaan berukuran sedang dan lebih rapuh serta lebih muda ini sedang membuat kembali korporasi global untuk tahun 1990-an dan sesudahnya. Seperti dikatakan oleh Christoper Barlett, seorang pakar tentang perusahaan-perusahaan multinational, “para pendatang baru memiliki keunggulan yang sangat besar karena memulai dengan segar. Mereka dapat mengembangkan struktur-struktur yang jauh lebih lentur.”

Mengapa Bisnis Internasional Berbeda?

 Bisnis internasional berbeda dari bisnis domestik dalam hal bahwa sebuah perusahaan yang beroperasi melewati batas-batas negara harus berurusan dengan kekuatan-kekuatan dari 3 jenis lingkungan domestik, asing, dan internasional. Sebaliknya, perusahaan yang kegiatan-kegiatan bisnisnya dilaksanakan didalam batas-batas sebuah negara perlu memperhatikan terutama hanya lingkungan domestik. Namun demikian, tidak ada perusahaan domestik yang seluruhnya bebas dari kekuatan-kekuatan lingkungan asing atau internasional karena selalu ada kemungkinan harus berhadapan dengan persaingan dari barang-barang impor atau dari pesaing-pesaing luar negeri yang mendirikan operasi-operasi di pasarnya sendiri. Marilah terlebih dahulu kita memeriksa kekuatan-kekuatan ini dan kemudian melihat bagaimana mereka bekerja dalam ketiga lingkungan itu.

**Kekuatan-kekuatan di dalam lingkungan**

Lingkungan seperti yang dipakai disini adalah keseluruhan kekuatan yang menyelimuti dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan. Kekuatan-kekuatan itu sendiri dapat diklasifikasikan sebagai *eksternal* dan *internal.* Selanjutnya, manajemen tidak harus mengontrolnya secara langsung, meskipun ia dapat menghindari pengaruh-pengaruh seperti dengan melakukan lobi untuk mengubah undang-undang dan mempromosikan suatu produk dengan gencar yang memerlukan perubahan dalam sikap budaya. Kekuatan-kekuatan eksternal biasanya disebut *uncontrollable forces* (kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikontrol) dan terdiri sebagai berikut:

1. *Kompetitif* – jenis dan jumlah para pesaing, lokasi-lokasi mereka dan kegiatan-kegiatan mereka.
2. *Distributif* –agen-agen nasional dan internasional yang tersedia untuk mendistribusikan barang-barang dan jasa-jasa.
3. *Variabel*-*variabel ekonomi*(seperti GNP, biaya buruh per unit, dan pengeluaran konsumsi pribadi) yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan bisnis.
4. *Sosioekonomi* – karakteristik dan distribusi populasi manusia.
5. *Financial* – variabel-variabel seperti suku bunga, tingkat inflasi, dan perpajakan.
6. *Legal* – jenis-jenis hukum asing dan domestik yang banyak dan harus dipatuhi oleh perusahaan-perusahaan internasional.
7. *Fisik* – unsur-unsur alam seperti topografi, iklim dan sumber-sumber alam.
8. *Politik* – elemen-elemen iklim politik bangsa seperti nasionalisme, bentuk pemerintah, dan organisasi-organisasi internasional.
9. *Sosiokultural* – unsur-unsur budaya (seperti sikap, kepercayaan, dan pendapat) yang penting bagi para pelaku bisnis internasional.
10. *Buruh* – komposisi, keahlian, dan sikap buruh.
11. *Teknologi* – keahlian dan peralatan teknis yang mempengaruhi bagaimana sumber-sumber diubah menjadi berbagai produk.

 Unsur-unsur yang dapat sedikit dikendalikan oleh manajemen adalah kekuatan-kekuatan internal seperti faktor-faktor produksi (modal, bahan baku, dan tenaga kerja) dan aktivitas-aktivitas organisasi (personalia, keuangan, produksi, dan pemasaran). Ini merupakan kekuatan-kekuatan yang dapat dikendalikan (controllable) yang harus diatur oleh manajemen agar disesuaikan dengan perubahan-perubahan dalam variabel-variabel lingkungan yang tidak dapat dikendalikan (uncontrollabel). Perhatikan bagaimana sebuah perubahan dalam kekuatan politik lolosnya perjanjian perdagangan bebas Amerika Utara (The North American Free Trade Agreement/NAFTA) mempengaruhi semua kekuatan yang dapat dikontrol dari perusahaan-perusahaan di seluruh dunia yang melakukan bisnis di dalam atau dengan tiga anggota: Amerika Serikat, Meksiko, dan Kanada. Tiba-tiba perusahaan-perusahaan itu harus melakukan praktek-praktek bisnis mereka dan mengubah praktek-praktek yang dipengaruhi oleh hukum yang baru ini. Misalnya, beberapa perusahaan Amerika dan cabang-cabang perusahaan asing di Amerika Serikat sedang memindahkan sebagian operasinya ke Meksiko untuk mengeksploitasi upah yang lebih rendah di sana. Ada perusahaan-perusahaan Eropa dan Asia yang memulai produksi di salah satu negara-negara anggota untuk memasok daerah perdagangan bebas raksasa ini. Dengan melakukan halini, mereka akan menghindari pembayaran pajak-pajak impor atas produk-produk yang berasal dari negara-negara induknya.

**Lingkungan Domestik**

Lingkungan domestik terdiri atas kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikontrol *(uncontrollable forces)* yang berasal dari negara sendiri yang menyelimuti dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan. Jelas, ini merupakan kekuatan-kekuatan yang paling akrab dengan para manajer. Meskipun demikian, menjadi kekuatan domestik tidak mendahului pengaruhnya terhadap operasi luar negeri. Sebagai contoh, jika negara asal menderita kekurangan devisa, pemerintah bisa memberlakukan hambatan-hambatan atas investasi luar negeri untuk mengurangi arus keluarnya. Akibatnya, manajemen perusahaan-perusahaan multinasional menemukan bahwa mereka tidak dapat memperluas fasilitas-fasilitas luar negeri seperti yang ingin mereka lakukan. Dalam sebuah contoh lagi dari kehidupan nyata, serikat buruh yang melakukan pemogokkan di pabrik-pabrik yang basisnya di dalam negeri mempelajari bahwa manajemen memasok suku cadang dari cabang-cabangnya di luar negeri. Para pemogok menghubungi serikat-serikat buruh di luar negeri, yang menyatakan tidak akan bekerja lembur untuk mensuplai apa yang tidak dipasok oleh pabrik yang melakukan pemogokan. Pengaruh dari kekuatan lingkungan domestik ini terasa di luar negeri dan juga di dalam negeri.

Penjelasan singkat :

**Lingkungan** : semua kekuatan yang menyelimuti dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan

**Kekuatan-kekuatan yang tak dapat dikontrol :** Kekuatan-kekuatan eksternal yang tidak dikontrol langsung oleh manajemen, meskipun dapat dipengaruhinya.

**Kekuatan yang dapat dikontrol :** Kekuatan-kekuatan yang diatur manajemen untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan dalam kekuatan yang tidak dapat dikontrol.

**Lingkungan domestik :** Semua kekuatan tidak dapat dikontrol yang bersumber dari negara asal yang melingkungi dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan.

**lingkungan luar negeri :** Semua kekuatan tidak dapat dikontrol yang bersumber dari luar negara asal menyelimuti dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan.

**Lingkungan Luar Negeri**

 Kekuatan-kekuatan dalam **lingkungan luar negeri** adalah sama dengan kekuatan-kekuatan dalam lingkungan domestik, kecuali bahwa kekuatan-kekuatan itu timbul di negara - negara asing (foreign).\*  Meskipun demikian, operasinya berbeda karena babrapa alasan, termasuk yang berikut :

 **Perbedaan nilai-nilai kekuatan**. Meskipun jenis-jenis kekuatan dalam kedua lingkungan tersebut identik, nilai-nilainya sering kali jauh berbeda, dan pada waktu mereka berhadapan satu sama lain, sebuah contoh klasik mengenai nilai-nilai kekuatan politik yang berhadapan secara diametris dan kebingungan yang diciptakan terhadap manjer multinasional adalah kasus Dresser Industries san saluran pipa gas di Uni Soviet. Ketika presiden memperluas embargo Amerika terhadap pengirim peralatan untuk saluran pipa agar memasukkan perusahaan luar negeri yang memproduksi peralatan dengan lisensi dari perusahaan Amerika, kantor pusat pusat Dresser mengintruksikan cabangnya di Perancis untuk menghentikan pekerjaan pesanan kompresor. Sementara itu, pemerintah Prancis memerintahkan Dresser-France untuk menantang embargonya dan mulai menyerahkan jadwal sesuia dengan hukuman baik sanksi-sanksi sipil maupun kriminal. Seperti yang dikatakan oleh wakil direktur dreser. “Pesanan itu meletakkan Dresser diantara batu karang dan sebuah tempat yang keras.”

 **Perubahan-perubahan sulit diakses.** Persoalan lain dengan kekuatan – kekuatan luar negeri yaitu kekuatan-kekuatan luar negeri sering kali sulit diakses, utamanya unsur-unsur yang bersifat hukum politis. Hukum yang sangat nasionalistik dapat ditetapkan untuk memenuhi tuntutan sebagai penduduk. Dari luar pemerintah mungkin tampak menetang investasi asing, namun para pemimpinan pragmatis dapat secara aktual mendorongnya. Sebuah contoh bagus adalah meksiko, yang hingga tahun 1988 mempunyai undang-undang yang melarang orang asing memiliki saham mayoritas didalam perusahaan Meksiko. Namun, ada sebuah klausul yang memperkenankan perkecualian “apabila investasi itu memberikan sumbangan terhdap kesejahteraan bangsa.” IBM, Eaton dan perusahaan lainnya berhasil memperoleh izin mendirikan cabang yang memiliki sepenuhnya berdasarkan klausul ini.

 **Antara- hubungan kekuatan-kekuatan.** Dalam bab-bab berikutnya, akan terbukti bahwa kekuatan-kekuatan itu sering kali saling terkait. Kesalingterkaitan pada kekuatan tersebut bukanlah sesuatu yang baru karena situasi yang sama juga dihadapi oleh manajer domestik. Meskipun demikian, seringkali berbeda adalah jenis dan tingkat interaksi yang tibul. Misalnya, kombinasi modal biaya tinggi dan berlimpahnya tenaga berkembang dapat mengakibatkan penggunaan teknologi yang levelnya lebih rendah daripada yang akan digunakan di negara-negara yang levelnya lebih rendah daripada yang akan digunakan di negara-negara yang lebih maju industrinya. Dengan perkataan lain, apabila diberikan pilihan antara memasang mesin-mesin khusus dan mahal yang memerlukan sedikit tenaga kerja yang lebih besar, manajemen sering akan memilih yang lebih murah dan memerlukan tenaga kerja yang lebih besar,manajemen sering akan memilih yang terakhir ketika berhadapan dengan suku bunga tinggi dan tersedianya buruh dalam jumlah besar. Contoh lain adalah interaksi antara kekuatan-kekuatan fisik dan sosiokultural. Hambatan-hambatan terhadap kebebasan bergerak penduduk suatu negara, seperti jajaran pegunungan dan padang pasir, membantu terpeliharannya kantong-kantong kebudayaan yang berbeda didalam sebuah negara

\* foreign mempunyai banyak definisi menurut Amerika Heritage Distionary, meliputi (1) asli dari luar-eksternal, (2) berasal dari negara lain, dan (3) dikaitkan dengan bangsa atau pemerintah lain. Ekstrinsik adalah sinonim. Perhatikan bahwa definisi lain digunakan. Beberapa penulis lain menggunakannya ketika menjelaskan bahwa pasar luar negeri dimana perusahaan melakukan bisnisnya bukanlah pasar asing karena menajernya mengenalnya dengan baik. Tetapi berdasarkan tiga definisi tersebut. Tingkat familiaritas tidak berpengaruh

**Lingkungan intenasional**

Lingkungan Internasional adalah interaksi-interaksi (1) antara kekuatan-kekuatan lingkungan domestik dan kekuatan-kekuatan lingkungan luar negeri dari dan (2) antara kekuatan-kekuatan lingkungan luar negeri dari dua negara ketika sebuah cabang disuatu negara melakukan bisnis dengan pelanggan-pelanggan di negara lain. Ini sesuai dengan definisi bisnis internasional: bisnis yang melibatkan penyeberangan batas-batas negara.

Misalnya personil dikantor pusat sebuah perusahaan multidomestik atau global bekerja di lingkungan internasional apabila mereka terlibat dalam suatu hal dengan negara lainnya, sedangkan mereka yang di cabang luar negeri tidak, kecuali mereka juga terlibat dalam bisnis internasional melalui ekspor atau manajemen cabang lain. Dengan perkataan lai, manajer penjualan Goodyear-Cile tidak bekerja di dalam lingkungan internasional melalui ekspor ban ke Bolivia, maka manajer penjualan itu dipengaruhi baik oleh kekuatan-kekuatan lingkungan domestik Cile maupun lingkungan luar Bolivia, dan dengan demikian ia sedang bekerja di dalam lingkungan internasional. Organisasi – oraganisasi internasional yang tindakan-tindakannyamempengaruhi lingkungan internasional. Organisasi-organisasi internasional yang tindakan-tindakannya mempengaruhi lingkungan internasional juga dapat disebut bagian daripadanya. Organisasi-organisasi itu meliputin (1) badan-badan dunia (misalnya bank Dunia) (2) kelompok-kelompok ekonomi regional bangsa-bangsa (contoh Persutujuan Perdagangan Bebas Amerika Utara dan (3) organisasi-organisasi negara-negara pengekspor minyak OPEC)

**Pengambilan Keputusan Lebih Rumit**

 Mereka yang bekerja di dalam lingkungan internasional mengetahui bahwa pengambilan keputusan lebih rumit di bandingkan dengan lingkungan domestik yang murni. Perhatikanlah para manajer di kantor pusat yang harus mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi cabang-cabangnya di 10 negara saja yang berbedaa (banyak perusahaan internasional berada di 20 negara atau lebih). Mereka tidak saja harus memperhitungkan kekuatan-kekuatan domestik tetapi juga harus mengevaluasi pengaruh-pengaruh seperangkat tunggal dari 10 kekuatan, seperti yang dilakukan rekan-rekan domestik mereka, mereka harus menghadapi 10 perangkat dari 10 kekuatan, baik secara individual maupun kolektif, karena mungkin terdapat beberapa interaksi.

 Sebagai contoh, apabila manajemen menyetujui tuntutan buruh di sebuah cabang luar negeri, kemungkinan adalah ia akan diharuskan menawarkan penyelesaian yang sama di cabang lain karena kecenderungan serikat-serikat buruh untuk saling tukar informasi melewati batas-batas negara. Selanjutnya, seperti yang akan saling tukar informasi melewati batas-batas negara. Selanjutnya, seperti yang akan kita amati sepanjang buku ini, tidak hanya terdapat banyak perangkat kekuatan, tetapi juga terdapat perbedaan-perbedaan yang tajam antara satu sama lain.

 Sebab umum lainnya yang menambahkan rumitnya lingkungan-lingkungan luar negeri adalah ketidak akraban para manajer dengan budaya-budaya lain untuk membuat persoalan ini lebih buruk, mereka akan menganggap budaya lainnya sesuia dengan prefensi dan reaksi mereka sendiri. Jadi, manajer produksi luar negeri yang sedang menghadapi banyak pesanan yang belum dipenuhi, menawarkan kepada para pekerja pembayaran ekstra untuk kerja lembur. Apabila mereka tidak muncul, manajer itu bingung. “Pulang kerumah mereka selalu ingin mendaptkan banyak uang.” Manajer ini tidak berhasil memahami bahwa para pekerja itu lebih suka beristirahat daripada memperoleh uang lebih banyak. Jadi **Self-reference criterion**, mungkin merupakan sebab utama dari kesalahan tersebar bisnis internasional. Pemimpin-pemimpin perusahaan yang berhasil memeriksa dengan teliti suatu permasalahan dari segi sifat-sifat/ciri-ciri budaya lokal di samping budayanya sendiri

***Self-referense criterion Referensi tanpa sadar terhadap nilai-nilai budaya sendiri ketika menilai tindakan-ketindakan perilaku orang lain dalam lingkungan yang baru dan berbeda***

Hubungan kekuatan-kekuatan di dalam ketiga lingkungan yang telah kita bahas merupakan dasar bagi model lingkungan bisnis internasional yang ditunjukan dalam Gambar 1.3 kekuatan kekuatan eksternal atau yang tidak dapat dikendalikan baik dalam lingkungan domestik maupun luar negeri melingkungi kekuatan-kekuatan internal yang dikendalikan oleh manajemen. Lingkungan domestik negara asal (home country) perusahaan internasional dilingkungan oleh perangkat-perangkat lingkungan luar negeri yang sama banyaknya dengan yang terdapat di negara-negara tempat perusahaan itu menjalankan usahanya. Garis-garis yang tegas menghubungkan kekuatan-kekuatan internal di cabang-cabang luar negeri menunjukan garis kendali. Lingkaran-lingkaran dengan garis pusat (headquarter) perusahaan internasional bekerja. Jika misalnya cabang di lingkungan luar negeri B, maka personilnya juga bekerja didalam lingkungan intersional seperti diperhatikan oleh garis putus-putus. Gambar 1.4 menunjukan tiga cara pokok sebuah perusahaan dapat terikat dalam bisnis internasional .

Model Bisnis Internasional

Relevansi bagi para pelaku bisnis

Pemahaman yang jelas mengenai konsep-konsep dan teknik bisnis yang digunakan di Amerika Serikat dan negara-negara industri maju lainnya adalah syarat keberhasilan dalam bisnis internasional. Akan tetapi, karena transaksi-transaksi terjadi melewati batas-batas negara, maka tiga lingkungan - domestik, luar negeri, dan intenasional - mungkin terlibat, bukan hanya satu; jadi dalam bisnis internasional, manajer internasional mempunyai tiga pilihan mengenai apa yang dilakukan dengan konsep atau teknik yang digunakan dalam operasi-operasi domesti: (1) memindahkannya secara utuh (2) menyesuaikan dengan kondisi setempat, atau (3) tidak menggunakannya diluar negeri. Para manajer internasional yang telah mengetahui adanya berbagai perbedaan dalam kekuatan-kekuatan lingkungan lebih siap untuk memutuskan pilihan nama yang akan diikuti. Pokoknya, tak seorangpun yang dapat menjadi seorang pakar mengenai semua kekuatan tersebut untuk semua negara, tetapi hanya mengetahui bahwa perbedaan-perbedaan yang memungkinkan akan menyebabkan orang “bekerja dengan antena mereka yang diperpanjang.” Dengan perkataan lain, bila mereka memasuki bisnis internasional, mereka akan mengetahui bahwa mereka harus berhati-hati terhadap variasi-variasi penting dalam banyak kekuatan yang mereka anggap biasa dalam lingkungan domestik. Teks ini juga diarahkan untuk mempelajari ketiga lingkungan tersebut.

Gambar 1.3 **Lingkungan Bisnis Internasional**

LINGKUNGAN DOMESTIK

Termasuk sosioekonomik, sosio kultural, politik, hukum, pemerintahan, persaingan, fisik, tenaga kerja, keuangan, teknologi

LINGKUNGAN LUAR NEGERI

Termasuk sosioekonomik, sosio kultural, politik, tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan lingkungan ekonomi.

1. **Memahami internasionalisasi pasar-pasar dramatik**

Persaingan global semakin hebat. Peningkatan yang sangat besar dalam penetrasi impor, ditambah besarnya investasi luar negeri secara massal, berarti bahwa perusahaan-perusahaan dalam segala ukuran menghadapi para pesaing dari mana-mana diseluruh dunia. Peningkatan internasionalisasi bisnis ini mengharuskan para manajer memiliki perspektif bisnis global yang diperoleh melalui pengalaman, pendidikan, atau keduanya.

1. **Memahami berbagai nama yang diberikan kepada perusahaan-perusahaan yang memiliki operasi cukup besar di lebih dari satu negara**

Meskipun definisi berbeda-beda diantara para pemakai, sebuah perusahaan global adalah organisasi yang berusaha membakukan operasi-operasi di seluruh dunia dalam suatu bidang fungsional. Perusahaan *multidomestik*, sebaliknya, adalah organisasi dengan cabang-cabang di banyak negara, masing-masing merumuskan strategi bisnisnya sendiri berdasarkan pebedaan-perbedaan pasar yang dipahami. Istilah perusahaan internasioanl sering digunakan untuk merujuk baik kepada perusahaan global maupun multidomestik

1. **Menghargai pengaruh internet yang sangat besar atas banyak perusahaan bisnis internasional**

Internet kemungkinan perusahaan-perusahaan kecil bersaing secara global karena mereka dapat menghubungi para pelanggan luar negeri tanpa melakukan perjalanan yang mahal dan memakan waktu. Para penjual dapat mendemostrasikan produk-produknya kepada calon-calon pembeli dengan murah dan cepat melalui konferensi jauh (teleconference). Para manajer dikantor pusat memiliki kontak yang lebih dekat, lebih cepat, lebih murah dengan operasi-operasi mereka di luar negeri dengan menggunakan E-mail pada internet. Dengan menggunakan situs Web di Internet, Perusahaan-perusahaan memasang iklan, merekrut personil, dan menyediakan dukungan pelanggan dengan biaya dan usaha yang minimal.

1. **Memahami lima jenis penggerak, semuanya berdasarkan atas perubahan yang menuntut perusahaan-perusahaan internasional kepada globalisasi operasi-operasinya.**

Ada lima jenis penggerak, semuanya berdasarkan perubahan yang membawa perusahaan internasional kepada globalisasi operasi-operasinya. Berikut adalah kelima penggerak tersebut dengan contohnya masing-masing. (1) Politik - persetujuan-persetujuan dagang prefensial (2) teknologi – kemajuan-kemajuan dalam teknologi komunikasi (3) pasar- perusahaan–perusahaan global menjadi pelanggan-pelanggan global, (4) biaya – globalisasi lini-lini produk dan produksi membantu mengurangi biaya dengan mencapai economies of scale , dan (5) kompetitif – perusahaan-perusahaan mempertahankan pasar-pasar dalam negerinya dari para pesaing asing dengan memasuki pasar-pasar pesaing luar negeri.

1. **Mengerti mengapa bisnis internasional berbeda dari bisnis domestik**

Bisnis internasional berbeda dari lawan domestiknya dalam hal keterkaitan dengan tiga lingkungan – domestik, luar negeri dan internasional – bukan hanya satu. Meskipun jenis-jenis kekuatan adalah sama dalam lingkungan domestik maupun luar negeri, nilai-nilainya sering berbeda, dan perubahan nilai kekuatan luar negeri kadang-kadang lebih sulit si akses/diketahui. Lingkungan internasional didefinisikan sebagai interaksi-interaksi (1) antara kekuatan-kekuatan lingkungan domestik dan kekuatan-kekuatan lingkungan luar negeri dan (2) antara kekuatan-kekuatan lingkungan luar negeri dari dua negara ketika sebuah cabang di satu negara melakukan bisnis dengan para pelanggan di negara lain. Model bisnis internasional membantu menjelaskan hubungan ini

1. **Menguraikan tiga lingkungan – domestik, luar negeri, internasional – dimana perusahaan internasional beroperasi**

Lingkungan domestik terdiri atas semua kekuatan yang tidak dapat dikendalikan berasal dari dalam negara asal yyang melingkungi dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan. Lingkungan luar negeri terdiri atas semua kekuatan-kekuatan yang bersumber dari luar negara asal (home country) yang melingkungi dan mempengaruhi perusahaan. Lingkungan internasional adalah interaksi antara kekuatan-kekuatan lingkungan domestik dan luar negeri atau antara perangkat-perangkat kekuatan lingkungan luar negeri.

**Perusahaan multidomestik**

**KATA-KATA KUNCI**

**Perusahaan global**

**Perusahaan interasional**

**Lingkungan**

**Kekuatan –kekuatan yang tidak dapat dikendalikan**

**Kekuatan – kekuatan yang dapat dikendalikan**

**Lingkungan domestik**

**Lingkungan luar negeri**

**Lingkungan internasional**

**Self-reference criterion**

1. Apa perbedaan antara perusahaan-perusahaan internasional, global dan domestik

**PERTANYAAN**

1. Berikan contoh-contoh untuk menunjukan bagaimana seorang manajer internasional dapat memainkan salah satu dari kekuatan-kekuatan yang dapat dikendalikan untuk menjawab perubahan dalam kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikendalikan
2. Negara yang GNP-nya lebih kecil daripada volume penjualan sebuah perusahaan global, tidak mampu memaksakan keinginannya atas cabang lokal perusahaan itu. Benar atau salah ? Jelaskan!
3. Bahaslah kekuatan-kekuatan yang membawa perusahaan-perusahaan internasional kepada globalisasi produksi dan pemasarannya!
4. Bisnis adalah bisnis, dan setiap perusahaan harus memproduksi dan memasarkan barang-barangnya. Jika demikian, mengapa para manajer tidak dapat menerapkan teknik-teknik dan konsep yang telah mereka pelajari di negerinya sendiri wilayah-wilayah lain di dunia ?
5. Menurut anda apa yang membuat kegiatan bisnis luar negeri lebih kompleks dari pada kekuatan bisnis domestik secara murni ?
6. Bahaslah beberapa konflik yang memungkinkan terdapat antara pemerintah tuan rumah dengan perusahaan-perusahaan milik asing!
7. Menurut pendapat anda apakah pengarang menganggap pengguna self reference criterion sebagai “mungkin sebab tersebar kesalahan-kesalahan bisnis internasional”? Dapatkah Anda memberikan sebuah contoh ?
8. Anda telah memutuskan untuk menerima suatu pekerjaan setelah lulus dari universitas dikota anda. Mengapa anda sebaliknya mempelajari bisnis internasional ?
9. Walaupun kekuatan-kekuatan dalam lingkungan luar negeri sama dengan dalam lingkungan domestik, kekuatan-kekuatan tersebut bekerja secara berbeda. Mengapa demikian ?

Menggunakan internet

1. “Bisnis kecil dalam perekonomian global” dalam bab ini menguraikan sebuah perusahaan yang telah memasuki bisnis internasional dengan hanya tiga karyawan. Bagaimana perushaan sekecil itu dapat memperoleh bisnis luar negeri ? kunjungi situs Webnya. Apakah anda akan terkesan bahawa **Bulk Handling technology** adalah sebuah perusahaan dengan tiga personil disitus internet? Bahwa “Halaman-halam peralatan (equipment pages) untuk melihat apakah anda dapat menemukan bagaimana tiga orang dapat memproduksi begitu banyak produk yang berbeda. Petunjuk : lihat alinea sebelum berakhir dalam artikel Business Week yang dapat anda baca pada situs Web perusahaan ini. Bacalah seluruh artikel untuk memperoleh informasi yang baik mengenai dimana bisnis kecil dapat memperoleh bantuan untuk memulai bisnis melalui internet.

WWW.EXERCISE.COM

1. Dalam “Organisasi Transnasional” pada teks ini, terdapat sebuah pembahasan singkatan mengenai perusahaan-perusahaan Binasional Argentina/Brazil. (Petunjuk: Lihat catatan akhir nomor 6 untuk 1)
2. Haruskah perusahaan demikian dimiliki 100 persen oleh orang-orang Argentina/Brazil ?
3. Haruskah pengertian dalam kepemilikan perusahaan itu dibagi-bagi sama antara orang-orang Brazilia dan Argentina ?
4. Haruskah investor dari masing-masing negara merupakan warga negara dari negara itu ?
5. Jenis hambatan apa yang terdapat untuk mengimpor barang-barang modal yang berasal dari argentina atau brazilia apabila barang-barang ini dibawa dari negara yang satu ke negara lainnya untuk digunakan dalam perusahaan binasional ?

Perbedaan-perbedaan Pokok antara Perusahaan-perusahaan Global dan Multidomestik

Kedua perusahaan ini tampaknya sama, tetapi nyatanya konsep-konsep perusahaan global dan multidomestik tidaklah sama. Perusahaan multidomestik menjual ke beberapa negara tetapi menyesuaikan produk-produknya, proses manufacturing, dan strategi-strateginya dengan kondisi lokal. Perusahaan global juga menjual ke beberapa negara tetapi melakukan hal itu dengan produk-produk yang sama, proses-proses manufakturing yang sama dan strategi bisnis yang tunggal. Manajemen menganggap seluruh dunia sebagai sebuah pasar tugal.

KASUS MINI 1.1

Mana diantara karateristik-karateristik berikut yang biasanya mendefinisikan korporasi global dan yang merupakan atribut dari korporasi multidomestik seperti didefinisikan dalam Bab 1 ?

1. Pengambilan keputusan lokal.
2. Negara asal, pasar utama.
3. Penelitian dan desain yang diterapkan bilamana perlu, seringkali dalam laboraturium diluar negeri
4. Para pemegang saham terbesar diseluruh dunia
5. Hambatan-hambatan perdagangan bukan merupakan ancaman terhadap bisnis perusahaan
6. Saham perusahaan hanya terdaftar dibursa saham negara asal (home country)
7. Tidak memiliki kebangsaan yang legal dan kewenangan pajak dinegaranya sendiri
8. Banyak direktur asin dalam dewan direksi perusahaan
9. Riset utama dilaksanakan dinegara asal (kantor pusat)
10. Kontor-kantor pusat mengambil keputusan-keputusan pokok, bukan cabang-cabang diluar negeri
11. Citra global didukung, bukan dibatasi oleh suatu identitas negara asal yang kuat (apabila ia memilikinya)
12. Produk-produk didesain di kantor-kantor pusat (headquarters)
13. Pengambilan keputusan sangat terpengaruh oleh batas negara dan hambatan-hambatan perdagangan
14. Identitas dan loyalitas ganda dikelola dengan sukses melalui suatu rantai komando cair.
15. Kurang dari 15 persen penjualan perusahaan berasal dari luar negeri
16. Manajemen diluar negeri diisi dengan orang-orang dan langsung dikepalai dari kantor-kantor pusat (headquarters) dengan sedikit orang asing pada posisi yang cepat menuju level manajemen yang lebih tinggi.
17. Suatu jumlah yang cukup besar dari orang-orang yang non-negara asal pada dewan komisaris (board of directors)
18. Saham-saham perusahaan pada umumnya terdaftar pada bursa saham di beberapa negara.
19. Rantai komando yang jelas dan tidak tumpang tindih
20. Kepemilikan dan kontrol global pada level perusahaan induk.

Sumber : Rolf leppanen, “globalization and its Organization Implications: The ABB Experience, “http://www.mbs.umd.edu/Cyber/wp31.html (11 Agustus 1997, “Globalization Starts with Company’s Own View of itself, “Business International; 10 Juni 197-98; dan Yao-Su Hu, “Global or Stateless Corporations Are National Firms with International Operation, “California Management Review, Winter 1992, hal 107-26

Menggunakan internet untuk Penelitian Bisnis Internasional

 Pada waktu para mahasiswa mengambil mata kuliah pengantar dalam bisnis internasional, mereka biasanya telah mengambil sekurang-kurangnya satu mata kuliah pengenalan komputer atau Sistem Informasi Manajemen di mana mereka mempunyai kesempatan untuk berhubungan dengan internet. Akan tetapi, apabila anda tidak berpengalaman dengan internet, kami menyarankan agar anda mengambil mata kuliah itu atau mencari buku di diperpustakaan untuk mempelajari dasar-dasar internet, suatu alat bisnis yang sangat berharga.

Dalam bab 1, kami membahas dengan singkat berbagai pemakain internet, seperti berikut:

1. E-mail untuk komunikasi global yang cepat dan murah
2. Konferensi video (Videoconverencing) untuk demontrasi penjualan ke seluruh dunia dan untuk mengadakan pertemuan diantara orang-orang yang ditempatkan di berbagai negara
3. Menempatkan situs web untuk memasarkan produk-produk, merekrut karyawan secara global, dan menyediakan dukungan pelanggan.

Dalam lampiran ini, kami (1) memeriksa internet sebagai suatu sumber informasi global dan (2) menyediakan sebuah petunjuk situs web yang dapat anda gunakan untuk mengumpulkan informasi tentang beraneka-ragam topik.

Internet: Sebuah Sumber Informasi Global yang Dinamis

 Internet adalah sebuah jejaring dari ribuan jejaring komputer yang memperkenankan Anda untuk mengakses informasi yang disimpan di komputer-komputer seluruh dunia. Tidak ada pemerintah atau organisasi yang mengendalikan internet. Atau organisasi yang mengendalikan internet, atau seseorang atau organisasi yang membayar untuk itu.

Cara – cara mengakses informasi pada Internet

 Ada sejumlah cara yang dapat anda gunakan antuk mengakses informasi di internet, meliputi (1) World Wide Web (2) Gropher (3) FTP, dan (4) Telnet.

 Word Wide Web (WWW). Word Wide Web adalah bagian internet yang paling populer dan pertumbuhan dengan sangat cepat karena mudah digunakan dan memiliki kapling, di <http://www.ford.com> untuk melihat dalam warna lengkap dengan spesifikasi-spesifikasi yang lebih lengkap. Setiap kapling internet (homepage) memiliki sebuah alamat spesifik yang disebut Uniform Resource Locator (URL). Bila suatu ketika anda tidak mengetahui URL sebuah perusahaan, cobalah masukkan [www.companyname.com](http://www.companyname.com)

 WWW menggunakan bahasa komputer – hypertex markup languange (HTML) – yang memperkenankan sebuah dokumen untuk dihubungkan dengan yang lainnya. Apabila anda meng-klik pada kata-kata yang digaris bawahi dalam warna atau sebuah perbedaan, anda akan ditransfer ke website lain atau ke dokumen lain dalam situs yang sama.

**Gopher** ini adalah sebuah alat navigational, yang dikembangkan di Universitas Minnesota, yang menggunakan sebuah system menu sederhana untuk bergerak diantara banyak situs di internet. Sebelum web, ini merupakan metoda yang sangat lazim dalam melakukan navigasi internet. Gopher mudah digunakan dan dapat diakses melalui web, seperti FTP dan Telnet

 **FTP.** File Transfer Protocol (FTP) memungkinkan Anda untuk mengirim dan menerima arsip-arsip data dan program yang disimpan di komputer-komputer lain. Anda dapat menggunakan FTP untuk memperoleh copy-copy perangkat lunak,permainan, dan dokumen-dokumen yang tersedia bagi umum. Pada umumnya anda memerlukan akses keutamaan (privileges acces) meskipun beberapa situs mengizinkan anda untuk menggunakan “anonymous” sebagai nama pengguna dan “guest” atau nama E-mail sebagai password

 **Telnet :** ini memperkenankan komputer anda untuk berhubungan dengan komputer-komputer tuan rumah pada internet dan bertindak seolah-olah anda dikontak langsung. Apabila misalnya, Anda ingin membaca-baca katalog perpustakan yang menggunakan komputer dari Universitas Texas dari rumah, Anda dapat menghubungi melalui telnet. Walaupun anda biasanya memerlukan izin untuk mengakses izin untuk mengaksesnya komputer jarak jauh seperti kasus FTP, beberapa situs tersedia bagi umum.

Browser

 Browser adalah program-program perangkat lunak yang memungkinkan Anda untuk bergerak dari situs atau bergerak di dalam sebuah situs. Dua diantara browser yang paling populer adalah Netscape dan Explorer, yang berfungsi sama, dengan browser, anda dapat bergerak maju ke dokumen-dokumen baru atau mengulangi langkah-langkah Anda dengan menekan tombol Forward dan Backward.

 Netscape dan beberapa browser lain memperkenankan anda untuk menyimpan alamat-alamat situs favorit kemana Anda mengharapkan dan kembali. Seblah Bookmarks oleh Netscape dan Favorites oleh yang lainnya, daftar-daftar URL ini memungkinkan anda mengunjungi kembali sebuah situs Web. Anda juga dapat mencapai wilayah-wilayah lain di internet dengan menggunakan dialog box itu : enter ftp://gopher://, atau telnet:// diikuti dengan nama situs.

Search Engines (Mesin pencarian)

 Kecuali apabila Anda mengetahui URL pada situs yang ingin dilihat Anda lihat atau memiliki daftar petunjuk URL seperti yang terdapat sesudah bagian ini, Anda mempunyai kesempatan sedikit untuk menemukan apa yang anda inginkan di web tanpa mesin-mesin pencarian (search engine) yang berupa (1) indeks yang dibuat berdasarkan klasifikasi manusi (human classifier), (2) program-program perangkat lunak yang berjalan mengelilingi web mengumpulkan informasi pada situs web – situs web baru, yang dirakitnya menjadi basis data yang dapat dicari, (3) hybirds1. Karena beberapa mesin pencarian secara aktif mencari situs-situs baru sementara yang lainnya bergantung pada mengembangan-pengembangan situs untuk memasukkannya ke dalam basis-basis data mereka, maka hasil-hasil pencarian berbeda diantara mesin-mesin pencarian. (2) akibatnya, tidak ada mesin pencarian internet tunggal yang terbaik untuk setiap pekerjaan, dan Anda mungkin harus menggunakan beberapa untuk memperoleh informasi yang anda inginkan

Web’s top search engines. (mesin-mesin top pencarian web)

 Menurut PC Magazine, mesin-mesin pencarian di sepuluh papan atas yang editor-editornya telah teruji adalah :

1. Alta vista 6. Lycos
2. HolBot 7. Magellan
3. Yahoo! 8. Open Text
4. Excites 9. Webcrawler
5. Infosekk 10. WWWWorm

Mereka juga mengklaim bahwa Excites, Holbot, dan Yahoo! Yang digunakan barsama-sama akan memimpin anda untuk isi internet yang lebih banyak, lebih banyak waktu daripada kombinasi lain maupun yang kami temukan. “3 Selain itu, kami merekomendasikan anda mencoba Northern Light ([www.northernlight](http://www.northernlight)).

Dengan mesin pencarian ini, Anda tidak hanya memperoleh sebuah daftar “hit” yang diperingkatkan menurut relevansinya, Anda juga dapat memperoleh sebuah daftar folder-folder pencarian biasa yang mengklasifikasikan hit-hit menurut jenisnya. Hal ini mengurangi waktu yang anda boroskan karena melakukan entri-entri yang tidak relevan secara dramatis, karena anda pada umumnya mengetahui kategori entri-entri yang anda cari.

**Meningkatkan Hasil Pencarian Anda.** Anda dapat meningkatkan hasil-hasil anda secara berarti dengan menggunakan operator-operator Boolen seperti AND, OR, dan NOT untuk menentukan hubungan-hubungan diantara kata-kata kunci. Anda juga dapat melampirkan sebuah frasa dengan tanda kutip untuk meminta exact matching (penyesuain yang tepat) untuk itu.

Catatan

Bacalah intruksi-intruksi untuk mesin pencari yang Anda gunakan untuk mempelajari tentang bahasnya sehingga anda dapat meningkatkan efesiensi Anda dalam bekerja dengan alat itu. Sediakanlah waktu untuk mempelajari syarat-syarat pencarian yang lebih maju. Ini usaha yang bermanfaat.

Beberapa Saran yang Membantu

 Disini terdapat beberapa hal yang telah kami pelajari sementara menggunakan Internet.

1. Bersiaplah untuk perubahan konstan pada web. Setiap hari terdapat penambahan-penambahan dan penghapusan-penghapusan situs.
2. Alamat-alamat juga berubah. Banyak situs-situs gopher tampaknya pindah ke WWW. Apabila Anda me-log pada alamat lama, Anda akan menemukan sebuah link/penghubung ke buru. Apabila anda mendapatkan pesan kesalahan mengatakan, “Tidak ada tanggapan. Server kemungkinan mati. Cobalah beberapa saat lagi. Apabila masih tidak tersambung, cobalah 30 menit kemudian. Tentu saja, server itu mungkin benar-benar mati sehingga Anda tidak dapat mencapainya.
3. Kadang-kadang Anda dapat memasuki sebuah URL yang panjang dan memperoleh tanggapan bahwa itu tidak ada. Ini sangat mengganggu, terutama ketika anda mengetahui bahwa itu ada. Cobalah masukan URL dan menghilangkan beberapa bagian terakhir. Misalnya, ketimbang memasukkan [www.oas.org/EN/PINFO/HR/jobstudy.htm](http://www.oas.org/EN/PINFO/HR/jobstudy.htm) untuk memperoleh informasi tentang organisasi program internal mahasiswa negara bagian di Amerika Serikat (Organization Of America States Internal Program), cobalah memasukan alamat sampai dengan garis miring yang terakhir). Apabila tidak membantu, memasukkan saja sampai dengan garis miring sebelumnya, Anda dapat melanjutkan hal ini sampai anda tiba pada garis miring yang pertama, dimana anda hanya memiliki [www.oas.org](http://www.oas.org) yang merupakan URL dari OAS. Sekali anda pada site/situs OAS, tidak akan sulit untuk menemukan informasi internal mahasiswa itu.
4. Untuk penghematan waktu memasukan alamat-alamat situs pada Web hilangkan http://. Hal itu tidak perlu, tapi mulailah dengan www. Apabila URL mulai dengan www dan berakhir dengan com, ketik saja bagian tengah diantara www dan com. Namun apabila memasukkan gopher, ftp, atau telnet.
5. Apabila Anda memperoleh pesan yang mengatakan bahwa “tidak ada halaman untuk dicetak” Ketika Anda coba mencetak sebuah halaman dari layar, jangan berhenti. Carilah tombol print. Biasanya, ia bekerja beberapa detik.
6. Simpanlah daftar kata-kata cari (search word) yang Anda gunakan untuk memberikan hasil-hasil yang baik.
7. 1-Philips(Belanda), 2-Uniliver (Belanda-Inggris), 3-Electrolux (Swedia), 4-Unilever (Belanda-Inggris), 5- Grand Metropolitan (Inggris), 6-Polly Peak International (Inggris), 7-Michelin (Perancis), 8-Bass PLC (Inggris), 9-Bass PLC (Inggris), 10-novartis (Swiss), 11-America, 12-Unilever (Inggris), 13-Continetal (Jerman), 14-Cadbury Schppe (Inggris), 15-Accor (Perancis), 16-Grand Metropolitan (Inggris)

Catatan

1. A. Coskin samli, Richard Still, and John S.Hill, International Marketing (New York, Macmillan, 1993), hal. 210; dan Thomas Hout, Michael E. Porter, and Eileen Rudden, “How Global Companies Win Out” Harvard Business Review, September-Oktober 1982, hal. 98-110
2. C. A. Bartlett dan S. Ghoshal, Managing across Borders; The Transnational Solution (Boston: Harvard Businnes School Press, 1989); dan S. Ghoshal dan N. Nohria, “Horses for Course.” Sloan management Riview, Winter 1993, hal 98-110
3. “Organization and Corporate Governance, “Unilever annual Accounts 1996, <http://www.unilever.com> (15 Agustus 1997)
4. “A bit of Background,” home page shell, <http://www.shell.com>, (15 agustus 1997)
5. “Argentina / Brazil Bination Companie, “MERCOSUR – Binational Companies, [http://www.americanet.com/mauritz/mercosur/english/page14.html (14](http://www.americanet.com/mauritz/mercosur/english/page14.html%20%2814) agustus 1997); dan “History Conformotion,”Seguros de pichincha S.A <http://www3.satnet.net/segurospichincha/usseguro.htm>
6. “The Growth of Global Industry, “ The Whell Extended, no. 4, 1989, hal 11.
7. Mira Wilkins, The Maturing of the Multinational Enterprise, 1940-1970 (cambride, M.A Harvard University Press, 1974), hal 1-83
8. “america Business abroad,” Financial Word, 25 juni 1990, hal.45.
9. Christoper Tungendhat, The Multinationals (New York: Random House, 1972), hal, 12.
10. Bayer home page,http://www.bayer.com (16 agustus 1997)
11. Terence Brake, danielle Walker, dan thomas Walker, Doing Business Internationally (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995, hal.8.
12. “Electronic Commerce,” The economist, 10 mei 1997, hal.3.
13. “make it on the Internet,”Financial Times, 16 juli 1997, hal.10
14. “Rubber Ducks in the Net,” The Economist, 26 juli 1997, hal.56.
15. UNCTAD, World Investment Report 1997 (New York: United Nations, 1997), hal 319.
16. Ibid
17. Ibid, hal XV
18. UNCTAD, World Investment Report 1997 (New York: United Nations, 1996), hal.96
19. I. Vogeler “Map og GNP per Capite, “ [http://www.uwec.edu/Academic/geography/IVogeler /w111/gnpccc.hm](http://www.uwec.edu/Academic/geography/IVogeler%20/w111/gnpccc.hm) (29 agustus 1997)
20. Michael Minor, Changes in Developing Country Regimes for Foreign Investment (Greenville, University of Sounth Carolina, 1990, hal.15.
21. “The fortune Global 500,” Fortune, 4 agustus 1997, hal. F-2-F-3; dan “The Largest Industrial Companies in the World,” Fortune, 10 agustus 1981, hal. 205-18
22. “Fortune Global 500 Ranked withen Industries,”Fortune, 4 agustus 1997, hal F-16-F-22; dan “Multinational Reshuffle,” Europe, Mei-Juni 1982, hal. 12-15
23. “A New breed off Blues Chips,” Business Week, 7 juli 1997, hal. 53.
24. “Mini-Nationals Are Making Maximum Impact,” Business Week, 6 September 1993, hal. 66