**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang**

Dengan meningkatnya bisnis yang dijalankan melalui internet, tampaknya setiap orang dengan mudah menjadi wiraswasta internet. Kenyataannya, hal tersebut lebih rumit dari kelihatannya. Memang benar bahwa internet bisa menjangkau seluruh dunia. Di Amerika Serikat saja, iklan yang terpasang di jejaring sosial pada tahun 2010 mencapai angka 2 miliar dolar. Pertumbuhan situs jejaring sosial sangat fenomenal. Operasi asing dari situs-situs seperti MySpace, Facebook, dan Hi5 sangat luas. Contohnya MySpace mengklaim bahwa jumlah kunjungan ke situsnya mencapai 93 juta per bulan di Jepang dan memiliki operasi lokal di Korea Selatan , India, dan Cina. Perusahaan barang mewah Cartier mulai menampilkan halaman terpisah untuk lini produk “Love Bay Cartier” di situs MySpace Inggris, Prancis, Italia, Spanyol dan Jepang.

Ada dua hal yang menarik di sini. Pertama, Cartier memilih untuk masuk situs MySpace negara-negara tertentu. Karena MySpace paling dikenal sebagai situs anak muda, iklan barang mewah tampaknya tidak sesuai. Anda tidak akan berfikir ada target Diana. Terlepas dari semua itu, Love Bay Cartier juga melakukan promosi di situs jejaring sosial elite yaitu, A Small World, yang hanya bisa diakses oleh orang-orang tertentu dan memiliki basis pengguna jetset yang tampaknya merupakan target yang lebih sesuai bagi merek perhiasan mahal ini. Namun perwakilan MySpace mengatakan bahwa Citra mereka sebagai tempat bergaul anak muda agak sedikit meleset dari kenyataan, mengutip statistik ComScore yang memperkirakan bahwa seperempat pengguna situs ini berasal dari rumah tangga dengan pendapatan tahunan lebih besar dari 100.000 dolar. Kedua, Cartier lebih memilih masuk ke situs MySpace negara-negara tertentu daripada hanya menggunakan pendekatan tunggal. Dengan demikian, orang Italia misalnya, akan melihat situs tersebut dalam bahasa Italia (ditulis dengan bahasa Italia, bukan diterjemahkan oleh mesin ke dalam bahasa italia). Untuk mencapai penetrasi mendalam di luar negeri, mungkin anda juga harus memanfaatkan situs lokal atau situs negara tertentu. Hal ini mungkin akan membantu anda dalam memahami lingkungan lokal, terutama anak mudanya. Situs – situs lokal dari situs negara serta daerah tertentu yang mencapai lebih dari 120 situs.

Adanya kegiatan perdagangan ekspor impor mempunyai manfaat yang besar bagi semua pihak, baik pengusaha, masyarakat luas, maupun pemerintah. Transaksi ekspor adalah perdagangan dengan cara mengeluarkan barang dari dalam ke luar wilayah pabean Indonesia dan memenuhi ketentuan yang berlaku. Bagi perkembangan perekonomian Indonesia, transaksi ekspor impor ini merupakan salah satu kegiatan ekonomi yang penting. Dalam situasi perekonomian dunia yang masih belum menggembirakan saat ini, berbagai usaha telah dilakukan pemerintah Indonesia yang diharapkan dapat meningkatkan pencarian sumber – sumber devisa yang diantaranya adalah meningkatkan transaksi ekspor dan menekan pengeluaran – pengeluaran devisa dengan cara membatasi aktivitas – aktivitas impor. Kendala-kendala yang perlu perlu mendapat perhatian dalam dalam transaksi perdagangan internasional adalah : sistem pemerintahan yang berbeda, ketentuan hukum yang berlaku, currency mata uang yang digunakan berbeda, jarak yang relatif jauh, adanya retriksi dan proteksi perdagangan, dan adanya *conflict of intertest* atau perbedaan kepentingan.

Namun dengan semakin mudahnya proses transaksi perdagangan luar negeri membuat persaingan dalam bisnis ini dirasakan semakin ketat, sehingga setiap perusahan harus selalu memikirkan kembali strategi perusahaan mereka secara kritis dan kondusif, apalagi dengan keadaan perekonomian dunia sekarang yang cepat mengalami perubahan. Dalam studi terkini, perusahaan bisa masuk pasar internasional dengan menjadi pionir pertama dalam industri ataupun menjadi pengikut cepat. Jelas tidak ada studi empiris mengenai mana yang lebih baik diantara keduanya, asing – asing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Berdasar uraian diatas, kajian ini ingin mengetahui cara perusahaan masuk ke pasar oleh suatu Perusahaan dan bagaimana tahap-tahap yang dilakukan dalam pemasaran tersebut. Studi ini ingin mrngangkatnya menjadi pokok permasalahan dalam penelitian yang berjudul ”MODE ENTRI”.

* 1. **Rumusan Masalah**

Bagaimana cara atau metoe untuk masuk ke pasar internasional

Apakah yang dimaksud metode nonekuitas dan ekuitas dalam mode entri

Apakah yang dimaksud dengan metode ekspor langsung dan tidak langsung

Bagaimana peta saluran distribusi internasional untuk masuk ke pasar luar negeri

* 1. **Tujuan**

Untuk mengetahui dan memahami cara atau metode untuk masuk ke pasar internasional

Untuk mengetahui metode nonekuitas dan ekuitas dalam mode entri

Untuk mengetahui metode ekspor langsung dan tidak langsung

Untuk mengetahui dan memahami peta saluran distribusi internasional untuk masuk ke pasar luar negeri

**BAB II**

**PEMBAHASAN**

**2.1 Memasuki Pasar Asing**

**Tabel 15.1 Cara Masuk Pasar**

|  |  |
| --- | --- |
| **Cara masuk berbasis nonekuitas** | **Cara masuk berbasis ekuitas** |
| 1. Ekspor | 1. Anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki |
| Tidak Langsung | 1. Usaha patungan |
| Langsung | 1. Aliansi Strategis |
| 1. Subkontrak | 1. Merger dan Akuisisi |
| 1. Countertrade |  |
| 1. Lisensi |  |
| 1. Waralaba |  |
| 1. Kontrak Manufaktur |  |
| 1. Kontrak Manajemen |  |

**2.1.1 CARA MASUK NONEKUITAS**

Sebagian besar perusahaan memulai keterlibatan mereka dalam bisnis di luar negeri dengan melakukan ekspor, yaitu menjual beberapa produksi reguler mereka ke luar negeri. Metode ini hanya memerlukan sedikit investasi dan relatif bebas risiko. Ini adalah cara yang tepat untuk merasakan pengalaman bisnis internasional tanpa memerlukan sumber daya manusia dan keuangan yang terlalu besar. Jika manajemen memutuskan untuk melakukan ekspor, manajemen bisa memilih antara ekspor langsung dan tidak langsung. Kita juga bisa mempertimbangkan penggunaan pilihan nonekuitas seperti proyek *turnkey*, lisensi, waralaba (*franchise*), kontrak manajemen dan kontrak manufaktur.

1. **Ekspor**

**A.1 Ekspor tidak langsung** (*indirect exporting*) lebih sederhana dibandingkan dengan ekspor langsung sebab tidak membutuhkan keahlian atau modal besar. Pengekspor yang berbasis di negara asal melakukan pekerjaannya. Para pengekspor tersebut disebut dengan bermacam istilah, termasuk (1) *agen produsen ekspor,* yang menjual untuk para produsen, (2) *agen komisi ekspor,* yang membeli untuk pelanggan mereka di luar negeri, (3) *pedagang ekspor,* yang membeli dan menjual untuk diri mereka sendiri, dan (4) *perusahaan internasional,* yang menggunakan barang-barang luar negeri (contohnya adalah perusahaan pertambangan, konstruksi dan minyak).

Namun, pengekspor tidak langsung membayar layanan seperti: (1) mereka membayar komisi kepada tiga jenis pengekspor pertama, (2) bisnis asing bisa hilang jika pengekspor memutuskan untuk mengubah sumber pemasok mereka, dan (3) perusahaan hanya mendapat sedikit pengalaman dari transaksi-transaksi ini. Inilah mengapa banyak perusahaan yang memulai usaha dengan cara ini umumnya beralih menjadi pengekspor langsung.

**A.2 Ekspor Langsung**

Untuk terlibat dalam ekspor langsung, bisnis ekspor ditangani oleh seseorang dalam perusahaan. Pengaturan paling sederhana adalah memberikan tanggung jawab untuk mengembangkan bisnis ekspor kepada seseorang, biasanya manajer penjualan. Awalnya, pegawai domestik bisa mengawali tagihan, kredit, dan pengiriman, dan jika bisnisnya berkembang, dibentuklah sebuah departemen ekspor secara terpisah. Sebuah perusahaan yang melakukan ekspor untuk pengimpor grosir di sebuah kawasan dan melayani mereka dengan kunjungan baik dari personel kantor pusat maupun perwakilan penjualan di luar negeri sering menemukan bahwa penjualan telah berkembang ke titik yang akan mendukung sebuah organisasi pemasaran yang lengkap.

Manajemen mungkin akan memutuskan untuk mendirikan perusahaan penjualan (*sale company*) di kawasan tersebut. Perusahaan penjualan melakukan impor ada namanya sendiri dari perusahaan induk dana menerbitkan faktur dalam mata uang lokal. Perusahaan ini dapat menggunakan saluran distribusi yang sama, meskipun organisasi baru mungkin mengizinkan penggunaan pengaturan yang lebih menguntungkan. Jenis organisasi ini bisa berkembang menjadi cukup besar, sering kali menerbitkan faktur yang bernilai jutaan dolar per tahun. Sebelum membangun pabrik di Meksiko. Selama bertahun-tahun Eastman Kodak mengimpor dan menjual kembali kamera dan pasokan fotografi sambil menjalankan bisnis besar dalam pengembangan film lokal. Banyak perusahaan yang memulai usahanya dengan fasilitas perbaikan lokal kemudian berkembang untuk memproduksi komponen sederhana. Semakin lama, mereka semakin banyak memproduksi secara lokal, hingga setelah sekian lama, mereka bisa memproduksi semua komponen di negara tersebut.

Internet telah membuat ekspor langsung menjadi lebih mudah. Untuk pengekspor pemula, kemungkinan untuk membuat produk dan jasa yang anda tawarkan diketahui secara luas di luar negeri meningkat secara drastis. Meskipun ada kemungkinan bahwa kehadiran internasional yang cukup substansial di internet membutuhkan investasi yang signifikan, sekarang ini percobaannya sangat rendah.

1. **Proyek *Turnkey***

Proyek *Turnkey* adalah ekspor teknologi, keahlian manajemen, dan terkadang peralatan modal. Kontraktor setuju untuk mendesain dan mendirikan pabrik, memasok teknologi yang digunakan dalam proses pendirian pabrik, menyediakan pasokan bahan baku dan input produksi lain yang dibutuhkan, dan melatih personel operasi. Setelah dilakukan percobaan, fasilitas ini kemudian diberikan kepada pembeli.

Pengekspor proyek *turnkey* mungkin saja kontraktor yang mempunyai spesialisasi dalam mendesain dan mendirikan pabrik di industri tertentu, seperti penyulingan minyak atau produksi baja. Mungkin juga sebuah perusahaan dalam industri yang ingin memperoleh uang dari keahliannya dengan menjual pabrik yang siap dijalankan daripada hanya menjual teknologi mereka. Pemasok proyek *turnkey* lainnya adalah produsen produksi.

*Dahulu, salah satu pengarang menjual lateks Goodyear kepada produsen pengering cat asal AS. Produsen ini menemukan bahwa mereka bisa memperoleh kontrak untuk memasok produknya ke luar negeri untuk menjual pabrik cat yang sudah lengkap kepada investor di negara berkembang. Perusahaan lalu mendesain pabrik, mempekerjakan satu kontraktor untuk mendirikannya, melatih orang-orang untuk mengoperasikannya, dan menyediakan bantuan secara teknis secara berkelanjutan setelah pabrik diberikan kepada pemiliknya. Perusahaan juga bertindak sebagai distributor input lain bagi produsen Amerika dan mesin-mesin pembuat cat bagi produsen.*

1. **Lisensi**

Sering kali, perusahaan yang mendunia untuk memberikan bantuan teknis kepada perusahaan yang mempunyai kekuatan modal dan manajemen yang cukup besar. Melalui perjanjian lisensi (*licencing*), satu perusahaan (pemberi lisensi) akan memberikan hak untuk menggunakan keahlian, seperti proses manufaktur (dipatenkan atau tidak), prosedur pemasaran, dan merek dagang untuk satu produk milik pemberi lisensi atau lebih kepada perusahaan lain (penerima lisensi).

Penerima lisensi umumnya menerima sejumlah uang saat menandatangani perjanjian lisensi dan kemudian membayar royalti 2 hingga 5 persen penjualan selama kontrak berlaku (lima hingga tujuh tahun dengan pilihan pembauran kontrak merupakan satu cara yang umum dalam perjanjian tersebut). Jumlah pasti royalti akan didasarkan pada jumlah bantuan yang diberikan dan daya tawar relatif dari kedua belah pihak. Di tahun 2005, jumlah total royalti dan biaya lisensi yang dibayarkan kepada perusahaan Amerika mencapai 57,4 miliar dolar, dibandingkan hanya 24,5 miliar dolar yang harus dibayarkan oleh perusahaan AS kepada pemberi lisensi di luar negeri.

Dahulu, lisensi bukanlah sumber pendapatan utama bagi perusahaan internasional. Namun, hal ini berubah dalam beberapa tahun terakhir, terutama di Amerika Serikat karena (1) pengadilan mulai menegakan klaim pelanggaran paten yang lebih banyak dari biasanya, (2) pemegang paten menjadi lebih waspada dalam menuntut pelanggar, (3) pemerintah federal menekan pemerintah asing untuk menegakan hukum paten mereka.

Hal ini memaksa perusahaan asing untuk memperoleh lisensi daripada membuat bajakan yang ilegal. Texas Instruments (TI) misalnya, menuntut sembilan produk elektronik Jepang karena menggunakan proses produk yang telah dipatenkan tanpa membayar biaya lisensi. Para tergugat akhirnya membayar lebih dari 1 miliar dolar kepada penuntut sejak 1986. Meskipun perusahaan tidak memublikasiakan penerimaan royalti dalam laporan laba ruginya, untuk memberi anda gambaran besarnya penghasilan yang diperoleh dari royalti yang terkait dengan 6.000 patennya. TI mengumumkan perjanjian selam 10 tahun dengan Hyundai Electronics dan Samsung Electronics. Masing-masing perjanjian ini diproyeksikan akan menghasilkan royalti senilai lebih dari 1 miliar dolar untuk Texas Instruments.

Teknologi bukanlah satu-satunya yang berlisensi. Dalam industri fashion, sejumlah perancang melisensikan nama mereka. Pierre Cardin, salah satu pemberi lisensi terbesar, menyatakan lebih dari 900 lisensi di lebih dari 170 negara untuk segala sesuatu mulai pakaian sampai ke barang – barang seperti sepatu ski, wajan penggorengan, sarden, keramik lantai, dan rokok sutera. Lisensi-lisensi ini telah menghasilkan sekitar 75 juta dolar pendapatan setiap tahunnya. Sebagaimana yang disebutkan Cardin, “Jika seseorang meminta saya untuk memberi lisensi untuk tisu toilet saya akan berikan. Mengapa tidak ?”

Apakah anda memberikan Coca-cola iklan gratis di T-shirt anda? Manajer barang dagangan Coca-cola berharap perusahaan akan mendapatkan jutaan dari perjanjian dengan pendiri Gloria Vandrbilt. Ia mengatakan bahwa perusahaan setuju dengan perjanjian ini karena “pakaian meningkatkan Citra kami, uang bukan hal yang penting.”

Industri lain, yaitu penerbitan majalah, yaitu penerbitan lisensi penerbitan untuk edisi luar negeri. Contohnya anda bisa membeli Cosmopolitan di lebih dari 100 negara, dan majalah ini dicetak dalam 34 bahasa yang berbeda. *Playboy* juga tersedia dalam 20 edisi internasional yang berbeda, termasuk Indonesia.

Meskipun ada kesempatan untuk meraih pendapatan yang besar melalui lisensi, banyak perusahaan, terutama yang memproduksi teknologi tinggi, tidak akan memberikan lisensi. Mereka khawatir bahwa pemegang lisensi akan menjadi pesaing setelah perjanjian berakhir atau akan mencari kesempatan untuk memasarkan produk di luar wilayahnya. Satu saat, pemberi lisensi secara rutin memasukan sebuah klausul dalam perjanjian lisensi yang melarang ekspor, tetapi sebagian besar pemerintah tidak akan menerima pembatasan tersebut.

1. **Waralaba**

Perusahaan juga masuk ke pasar luar negeri dengan jenis lisensi yang berbeda—waralaba (*franchising*). Waralaba memungkinkan perusahaan untuk menjual produk dan jasa di bawah merek yang sudah terkenal dan serangkaian prosedur dengan strategi pemasaran yang dikembangkan dan dikendalikan dengan cermat. Dari sekitar 500 perusahaan pemberi waralaba asal AS dengan sekitar 50.000 toko di seluruh dunia, operasi restoran cepat saji (seperti Mc Donald’s, KFC, Subway, dan Pizza Hut) jumlahnya paling banyak—waralaba yang berada dalam daftar “10 Pewaralaba tertinggi”, pewaralaba yang paling banyak jumlahnya di dunia adalah 7-Eleven asal Jepang, dengan 26.680 waralaba asing, sekitar sepertiga dari jumlah yang ada di Jepang. Jenis waralaba lain adalah hotel (Intercontinental), layanan bisnis (Muzak, UPS Store), Kebugaran Fitness(Curves, /jazzercise), perdata rumah (ServiceMaster, Nationwide Exterminating) dan real State (ReMax).

1. **Kontrak Manajemen**

**Kontrak manajemen (*contract management*)** adalah satu kesepakatan Diana perusahaan Diana perusahaan menyediakan kecakapan manajerial dalam beberapa atau semua bidang fungsional kepada pihak lain untuk biaya yang berkisar Siantar 2 sampai 5 persen dari penjualan. Perusahaan internasional membuat kontrak tersebut dengan (1) perusahaan Diana mereka tidak memegang kepemilikan (misalnya hotel Hilton memberikan manajemen untuk hotel di luar negeri yang bukan miliknya tetapi menggunakan nama Hilton, dan Delta memberikan bantuan manajemen ke perusahaan penerbangan asing), (2) mitra usaha patungan, dan (3) anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki. Kesepakatan terakhir yang dibuat hanya bertujuan agar memungkinkan perusahaan induk mendapatkan sebagian keuntungan anak perusahaan. Hal ini menjadi sangat penting saat perusahaan induk membawa keuntungan dengan jumlah yang terbatas, sebagaimana dalam nilai tukar mata uang asing di negara miskin. Selain itu, oleh karena biaya merupakan beban, maka anak perusahaan memperoleh potongan pajak.

1. **Kontrak Manufaktur**

Perusahaan internasional menggunakan kontrak manufaktur dalam dua cara. Cara yang pertama adalah sebagai sarana untuk memasuki pasar asing tanpa harus berinvestasi dalam bentuk fasilitas pabrik. Perusahaan melakukan kontra dengan produsen lokal untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan spesifikasinya. Organisasi penjualan perusahaan memasarkan produk dengan menggunakan mereknya sendiri.

*Saat Gates Ruber memerikan lisensi teknologi V-belt kepada pabrik General Tire di Chili, perusahaan mempersiapkan perjanjian lisensi baru yang menyertakan kontrak manufaktur. General Tire diwajibkan untuk memproduksi sebagian outputnya dengan label Gates.Eksekutif Gate tahu di Chili, setelah Gneral Tire memulai produksi, pemerintah akan menghentikan semua impor V-belt, termasuk milik mereka. Gate akan memperoleh keuntungan dengan beberapa cara : (1) perusahaan akan menerima royalti dari semua sabuk yang dibuat di Chili, (2) perusahaan bisa membuat sabuk di Chili menurut spesifikasi Gates tancap harus berinvestasi dalam bentuk fasilitas produksi, dan (3) persaingan dari sejumlah impor akan dihilangkan. Nantinya hanya akan ada satu pesaing lokal, General Tire. General Tire juga mendapat untung karena bisa meningkatkan buram produknya dan menawarkan produk lain pada saluran distribusi yang sudah ada.*

Cara kedua adalah dengan melakukan subkontrak pekerjaan perakitan atau memproduksi bagian-bagiannya ke perusahaan independen di luar negeri. Meskipun perusahaan internasional tidak memiliki ekuitas di subkontraktor, praktisi ini menyerupai investasi asing langsung. Saat perusahaan internasional merupakan satu-satunya pelanggan subkontraktor atau yang terbesar, hal itu sama saja telah menciptakan sebuah perusahaan baru di negara lain yang menyerap tenaga kerja dan memberikan devisa untuk tuan rumah. Sering kali perusahaan internasional akan meminjamkan modal kepada kontraktor asing sebagaimana perusahaan global atau multinasional akan meminjamkan dana kepada anak perusahaan. Oleh karena kemiripan ini, maka praktisi ini sering disebut *investasi asing langsung tanpa investasi.*

**2.1.2 CARA MASUK BERBASIS EKUITAS**

Saat manajemen memutuskan untuk melakukan investasi asing langsung, manajemen biasanya memiliki beberapa alternatif, meskipun tidak semuanya akan bisa dilakukan di negara tertentu:

1. Anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki.
2. Usaha patungan.
3. Aliansi strategis.
4. **Anak Perusahaan yang Sepenuhnya Dimiliki**

Sebuah perusahaan yang ingin memiliki sebuah anak perusahaan dinegara asing bisa (1) mulai dari awal dengan membangun pabrik baru (investasi *greenfield*); (2) mengakuisisi perusahaan yang sudah ada; atau (3) membeli distributor mereka, sehingga mendapatkan jaringan distribusi yang sudah mengenal produk mereka. Tentu saja, dalam hal yang terakhir ini biasanya harus membangun fasilitas produksi.

Secara historis, perusahaan yang melakukan investasi asing langsung umumnya lebih memilih anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki, tetapi mereka tidak memiliki preferensi pasar mengenai cara yang digunakan dari ketiga cara untuk memperolehnya. Namun, hal ini tidak terjadi pada para investor asing di Amerika Serikat yang menunujukan preferensi umum untuk mengakuisisi perusahaan yang sudah ada demi memperoleh akses pasar yang mereka sediakan. Lebih jauh lagi, satu pesaing mereka berkurang setelah pembelian tersebut. Gambar 15.1 menunjukan tingkat investasi yang masuk ke Amerika Serikat dari para investor asing yang digunakan untuk mengakuisisi perusahaan AS dibandingkan dengan menciptakan bisnis baru. Pada tahun 2007, 92 % dari 276,8 miliar dolar yang diinvestasikan digunakan untuk mengakuisisi perusahaan yang sudah ada, dibandingkan hanya 21,9 miliar dolar yang dikeluarkan untuk mencipatakan bisnis baru.

Terkadang, memiliki anak perusahaan asing yang sepenuhnya dimiliki tidak memungkinkan. Pemerintah negara tuan rumah mungkin tidak mengizinkannya, perusahaan mungkin kekerungan modal atau keahlian untuk melakukan investasi sendiri, atau mungkin ada pajak dan keuntungan lain yang lebih mendukung untuk menjalankan brntuk investasi lain, seperti usaha patungan.

1. **Usaha Patungan** Sebuah usaha patungan *(joint venture)* bisa berupa (1) entitas perusahaan yang dibentuk oleh perusahaan internasional dan pemilik lokal, (2) sebuah entitas perusahaan yang dibentuk oleh dua perusahaan internasional yang bertujuan untuk menjalankan bisnis di pasar ketiga, (3) sebuah entitas perusahaan yang dibentuk oleh lembaga pemerintah (biasanya di negara tempat investasi) dan sebuah perusahaan internasional, atau (4) suatu kerja sama yang dilakukan antara dua perusahaanatau lebih untuk proyek dengan jangka waktu terbatas. Pekerjaan konstruksi besar seperti pembangunan bendungan atau bandara biasanya dilakukan dalam bentuk ini.

**Usaha patungan** *(joint venture)* Usaha kerja sama antar dua atau lebih organisasi yang memiliki kepentingan yang sama dalam bisnis

*Beberapa tahun lalu, Ford dan Volkswagen membentuk usaha patungan baru yang menggabungkan operasi mereka di Argentina dan Brasil menjadi sebuah perusahaan holding, Autolatina, sebagai upaya untuk menghilangkan kerugian yang diderita oleh keduanya. Usaha petungan ini dimiliki 51 % oleh Volkswagen dan 49 % oleh Ford, produk dirakit berdasarkan desain VW dan Ford, tetapi kedua perusahaan ini memasarkan kendaraan buatan mereka melalui salurannya masing-masing. Meskipun penjualan mencapai 7,58 miliar dolar, kedua perusahaan ini memtuskan untuk menghentikan operasi. Seorang ahli industri mengatakan bahwa Ford ingin meninggalkan usaha patungan tersebut karena Autolatina tidak sesuai dengan strategi globalnya untuk memproduksi kendaraan global. Dalam berita yang dirilis, kedua perusahaan mengatakan bahwa penghentian usaha patungan ini mencerminkan “kebutuhan dari kedua perusahaan untuk menggunakan kekuatan daya organisasi mereka yang mendunia dengan lebih baik.”*

Terkadang, membentuk usaha patungan bisa memungkinkan mitra untuk menghindari investasi yang mahal dan menyita waktu ketika usaha tersebut dilakukan sendiri, sementara secara bersamaan membantu menghindari persaingan berbahaya dengan perusahaan lain.

Saat pemerintah negara tuan rumah mensyaratkan bahwa perusahaan harus memiliki beberapa partisipasi lokal, perusahaan asing harus menjalankan usaha patungan dengan pemilik lokal untuk menjalankan bisnis di negara tersebut. Dalam beberapa situasi, bagaimanapun, perusahaan asing akan mencari mitra lokal bahkan saat tidak ada persyaratan untuk hal itu.

**B.1 Faktor – faktor yang memengaruhi Usaha Patungan**

* **Nasionalisme yang Kuat**

Sentimen nasionalisme yang kuat bisa mengakibatkan perusahaan asing berusaha menghilangkan identitas asingnya dengan cara bergabung dengan lokal. Namun, strategi ini harus dilakukan dengan hati-hati. Meskipun sejumlah besar orang di banyak negara berkembang tidak menyukai perusahaan multinasional yang “mengeksploitasi” mereka, mereka msih percaya, terkadang dengan alasan yang baik, bahwa produk-produk perusahaan asing lebih unggul dibandingkan dengan produk perusahaan nasional. Salah satu solusi dari ambivalensi ini adalah membentuk usaha patungan yang menonjolkan mitra lokal, memberinya nama probumi, dan mengiklankan bahwa sebuah perusahaan asing (sebenarnya mitra) memasok teknologi produksinya. Bahkan anak perusahaan yang sepenuhya dimiliki telah mengikuti strategi ini.

* **Keahlian, Pajak, dan Manfaat Lainnya**

Faktor lain yang memengaruhi perusahaan untuk membentuk usaha patunga dalah kemampuan untuk memperoleh keahlian yang tidak dimilikinya, adanya manfaat pajak khusus yang diberikan oleh pemerintah kepada perusahaan yang memiliki mitra lokal, dan kebutuhan pajak modal tambahan dan personel yang berpengalaman.

*Merck, salah satu produsen terbesar*  obat resep dunia, mengeluarkan 313 juta dolar untuk mengakuisisi 50,5% *Banyu Pharmaceutical di jepang. Manajemen tidak puas dengankinerja anak perusahaan Merck di Jepang yang merupakan pasar obat resep terbesar kedua di Dunia. Dengan adanya kuisisi ini, kekuatan penjualan 600 orang di Merck-Jepang ditambah dengan 350 orang perwakilan penjualan Banyu. Pemimpin Merck mengatakan, “Untuk membawa produk baru ke pasar di Jepang secara efektif dibutuhkan organisasi pemasaran yang lebih besar dan efektif. Dengan adanya hak pengendalian di Banyu, saya berharap akan terjadi penetrasi yang lebih baik terhadap pasar Jepang.” Merck akhirnya membei sisa saham Banyu dan membuatnya menjadi anak perusahaan yang sepenuhnya milik Merck, menungatkn kemampuannya mengendalikan dan mengintegritasikan operasi di seluruh dunia.*

Sebagai bagian dari kebijakan, beberapa perusahaan menggunakan usaha petungan untuk mengurangi risiko operasi investasi. Strategi mereka adalah untuk masuk ke dalam usaha patungan dengan mitra lokal atau perusahaan global lainnya. Tujuan lain usaha patungan adalah untuk mencapai skala ekonomi, seperti Ford dan Volkswagen. Kebetulan, pembagian kepemilikan dalam usaha patungan bisa dilakukan dengan cara apa pun kecuali ada persyaratan hukum khusus.

* **Kerugian Usaha Patungan**

Meskipun kesepakatan usaha patungan menawarkan keuntungan dari kecilnya komitmen sumber daya keuanga dan manajerial sehingga risikonya lebih kecil, ada beberapa kerugian bagi perusahaan asing. Pertama, secara jelas bahwa keuntungan harus dibagi. Selain itu, jika hukum mengizinkan investor asing untuk memiliki keikutsertaan tidak lebih dari 49%, maka perusahaan asing mungkin tidak akan memiliki tidak akan memiliki pengendalian. Jika pasar saham di negara tersebut kecil atau tidak ada, umumnya tidak mungkin untuk mendistribusikan menjadi pemegang saham terbesar.

Kurangnya pengendalian terhadap usaha patungan merupakan alasan mengapa banyak perusahaan tidak ingin membuat kesepakatan tersebut. Mereka merasa bahwa mereka harus memiliki pengendalian yang lebih kuat terhadap anak perusahaan mereka di luar negeri untuk mendapatkan alokasi investasi dan produksi yang efisien dan untuk mempertahankan perencanaan pemasaran ang terkoordinasi diseluruh dunia. Contohnya, mitra lokal mungkin ingin mengekspor ke pasar yang dilayani oleh perusahaan global dari pabriknya sendiri, atau mereka mungkin ingin membuat produk sampai selesai di lokal ketika strategi perusahaan global adalah memproduksi hanya beberapa komponen di sana dan mengimpor sisanya dari anak perusahaan lain.

Di masa lalu, banyak pemerintah di negara berkembang mengeluarkan hukum yang mengahruskan agar kepemilikan lokal menjadi mayoritas dengan tujuan memberikan pengendalian perusahaan dalam perbatasan mereka untuk warga negara mereka sendiri. Meskipun dengan adanya hukum ini, pengendalian dengan kepemilikan minoritas mungkin masih banyak.

* **Pengendalian dengan Kepemilikan Minoritas**

Ada saat-saat ketika mitra asing memiliki 49% saham dan memberikan 2 % atau lebih kepada lembaga hukum lokal atau piha lain yang dipercaya di negara tuan rumah. Metode yang lain adalah mengambil mitra lokal mayoritas, seperti lembaga pemerintahan, perusahaan asuransi, atau institusi keuangan, yang berinvestasi hanya untuk mendapatkan *return* tanpa mengganggu manajemen usaha patungan tersebut, dan menyerahkan sepenuhnya kepada mitra asing (ini dinamakan mitra “tidur”). Jika tidak ada kesepakatan yang bisa dibuat, perusahaan asing masih mungkin untuk mengendalikan usaha patungan, setidaknya di area yang menjadi perhatian utama dengan menggunakan mekanisme pengendalian berbasis nnkepemilikan seperti *kontrak manajemen.*

* **Mengendalikan Usaha Petungan melalui Kontrak Manajemen**

Kontrak manajemen yang telah kita bahas sebelumnya di bab ini dalam pembahasan mengenai cara masuk berbasis nonekuitas dapat memungkinkan mitr global untuk mengendalikan berbagai aspek usaha patungan, bahkan saat perusahaan hanya memegang posisi minoritas. Jika perusahaan itu hanya memasok personel kunci, seperti manajer produksi dan teknik, perusahaan global bisa menjamin kualitas produk yang akan diasosiasikan dengan namanya. Perusahaan juga mungkin bisa memperoleh pendapatan tambahan dengan menjual *input* usaha patungan yang diproduksi di pabrik negara asal. Hal ini memungkinkan karena perusahaan global yang besar lebih terintegrasi secara vertikal. Pabrik cat lokal, misalnya, mungkin harus mengimpor pigmen dan pengering setengah jadi yang diproduksi oleh mitra asing di negara asalnya untuk operasi domestik. Jika *input*  ini bisa dibeli ditempat lain dengan harga yang lebih rendah, mayoritas lokal mungkin akan memaksakan sumber pasokan lain.

Hal ini jarang terjadi, sebab manajer produksi dan tertarik bisa memperlihatkan bahwa hanya *input* dari perusahaan induk yang menghasilkan produk yang memuaskan. Mereka adalah ahlinya, dan biasanya merekalah yang akhirnya menentukan keputusan yang diambil.

**C. Aliansi Strategis**

Dihadapkan dengan ekspansi persaingan global; meningkatnya biaya riset, pengembangan produk, dan pemasaran; dan kebutuhan untuk bergerak lebih cepat dalam menjualkan strategi global, banyak perusahaan membangun **aliansi strategis** *(strategic alliances)* dengan pelanggan, pemasok, dan pesaing. Kenyataannya, konsultan Ernst dan Young dalam studinya di 12 negara menemukan bahwa 65 % perusahaan non-AS dan 75 % perusahaan AS terlibat dalam suatu bentuk aliansi strategis. Tujuan dari perusahaan ini adalah agar dapat masuk pasar dan memulai dengan lebih cepat; memperoleh akses ke produk, teknologi, dan pasar baru; dan mengurangi biaya, sumber daya, dan risiko. Aliansi meliputi berbagai jenis kemitraan dan bisa disertai ekuitas atau tidak. Perusahaan yang ingin membagi teknologi mungkin akan melakukan lisensi silang teknologinya (masing-masing akan melisensi teknologinya ke perusahaan lain). Jika tujuan mereka adalah untuk mengumpulkan sumber daya riset dan desain, mereka akan membentuk kemitraan R & D.

*Tiga nama terkenal dalam industri chip komputer, yaitu Intel, Motorola, dan Advanced Micro Device, mengumumkan pembentukan perusahaan nirlaba yang bernama EUV (Extreme Ultraviolet). Proyek tersebut bernilai 250 juta dolar dan merupakan kemitraan riset komersial antara industri dan pemerintah terbesar yang pernah terbentuk di Amerika pada saat itu. Labroratirium milik pemerintahh akan memperoleh hak untuk menggunakan teknologi yang dihasilkan sebagaimana yang mereka inginkan, dan perusahaan produsen chip akan memperoleh hsk untuk menggunakan laboratorium tersebut untuk menciptakan chip yang lebih cepat. Pada tahun 2005, reflectometer LPR1016 milik EUV technology dianugerahi penghargaan oleh R&D Megazine sebagai “R&D 100 Award” dan disebut oleh editor majalah tersebut sebagain ”satu dari 100 produk paling signifikan secara teknologi yang diperkenalkan ke pasar selama satu tahun terakhir.*

*Nokia, Ericsson, dan Motorola (yang saat itu secara bersama berkontribusi untuk 75 % penjualan ponsel global) membentuk usaha patungan dengan Psion (kemudian komputer ditangani produsen utama). Satu tujuan dari usaha patungan itu adalah untuk mendapat lisensi perangkat lunak Psion dan mengembangkannya menjadi sistem operasi untuk telepon 3G “smart” generasi terbaru ke internet dan menjalankannya banyak fungsi dari komputer palm-top. Aliansi serupa antara google, T-Mobile, dan HTC dimulai dengan telepon G1 di tahun 2008.*

* **Aliansi Mungkin Bisa Menjadi Usaha Patungan**

Perusahaan lain yang melakukan kerja sama lebih lanjut dengan membentuk usaha patungan di bidang manufaktur dan pemasaran.

*Nissan dari Jepang pada tahun 1990-an adalah sebuah produsen kendaraan yang sedang terpuruk, dengan utang sebesar 20 miliar dolar dan mengalami penurunan pangsa pasar. Renault dari Prancis memutuskan untuk membentuk aliansi dengan Nissan daripada melakukan merger. Renault mengrim Carlos Ghosn untuk menadi CEO dan presiden Nissan. Tim yang dibentuk Ghosn mengembangkan dan mengimplementasikan renacana turnaround agersif, yang mengumtungkan bagi kedua mitra. Mereka telah memanfaatkan ukuran dan kompetensi mereka untuk masuk ke pasar-pasar baru dengan lebih cepat dan dengan biaya yang lebih rendah, karena mereka tidak perlu membangun pabrik-pabrik baru. Contohnya, Renault menggunakan pabrik perakitan Nissan di Meksiko, dan Nissan menggunakan pabrik dan jaringan distribusi Renault di Brasil. Aliansi ini berhasil meningkatkan penjualan, profitabilitas,dan kapitalisasi pasar bagi kedua mitra. Di tahun 2006, kedua mitra ini mulai mendiskusikan kemungkinan aliansi dengan produsen otomotif yang sedang jatuh lainnya, yaitu Generasi Motors dari Amerika Serikat. Namun, diskusi ini berakhir tanpa terbentuknya aliansi.*

* **Aliansi Perdagangan Versus Pool**

Perbedaan yang bermanfaat bisa dibuat antara aliansi *pool* (kelompok) dan perdagangan. *Aliansi pool* didorong oleh kesamaan dan integrasi, sedangkan *aliansi perdagangan* didorong oleh logika dalam berkonstribusi sumber daya yang berbeda. Kedua jenis ini biasanya memiliki tujuan yang berbeda (tujuan bersama versus kompatibel), struktur yang optimal (mitra yang banyak versus sedikit), dan tantangan manajerial (kebutuhan koordinasi rendah versus tinggi).

* **Aliansi Versus Merger dan Akuisisi**

Umumnya merger dan akuisisi tidak dianggap sebagai aliansi. Namun, keduanya bisa menjadi cara bagi perusahaan untuk memperoleh tekonologi baru dengan cara membeli atau nekerja sama dengan perusahaan yang lebih kecil dan inovatif.

Merger antara pembuat bir Molson Kanada dan pembuat bir Coors asal AS dianalisasi sebagai penyatuan dua perusahaan bir kelas menengah yang sedang “terpuruk”. Perusahaan merger tersebut di tahun 2008 merupakan bagian dari usaha patungan dari SABMiller plc, produsen bir Miller yang beroperasi di AS. Sandoz, produsen obat di Swiss, mengakuisisi Gerber senilai 3,7 miliar dolar untuk melipatgandakan ukuran divisi makanannya. Dua tahun kemudian, dikarenakan peningkatan persaingan global dan tingginya biaya teknologi, Sandoz, dan Ciba Gelgy, perusahaan obat asal Swiss lainnya, melakukan merger untuk membentuk Novartis yang menjadi perusahaan farmasi terbesar kedua di dunia. Pda tahu 2007, Novartis menjual gerber ke Nestle.

* **Aliansi Masa Depan**

Banyak aliansi yang gagal atau diambil alih ileh salah satu mitra. Kehadiran dua mitra atau lebih yang biasanya merupakan pesaing sekaligus mitra dan umumnya memiliki strategi, praktik operasi, dan budaya organisasi yang berbeda-sering menyebabkan aliansi kesulitan untuk mengelola, terutama dalam lingkungan persaingan internasional yang mengalami perubahan besar. Aliansi juga bisa memungkinkan mitra untuk mengakuisisi teknologi perusahaan atau kompetensi lain, sehingga meningkatkan kepedulian persaingan yang penting. Perusahaan “konsultan manajemen McKinsey & Co. Menyurvei 150 perusahaan yang telah mengakhiri aliansinya dengan mitra Jepang. Perusahaan konsultan ini menemukan bahwa tiga perempat aiansi ini diambil allih oleh mitra Jepang.

Selain tantangan terkait dengan pembentukan dan pengelolaan aliansi dengan sukses, tidak diragukan lagi bahwa beberapa aliansi telah berhasil mencapai hal yang ingin mereka capai. CFM Internasional, aliansi antara General Electric dan Snecma Moteurs asal Prancis, telah barhasil memproduksi mesin pesawat jet selama lebih dari dua dekade. Airbus Industrie, sebuah aliansi antara produsen pesawat dari inggris, Prancis, Jerman dan Spanyol, sekarang menjadi produsen pesawat terkemuka. Tampaknya, aliansi dalam berbagai bentuk akan terus digunakan sebagai strategi penting dan senjata taktis, terutama mengingat tantangan keuangan, teknologi, politik, dan lainnya yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam pasar internasional yang makin penuh persaingan.

**D. Saluran Distribusi**

Keputusan lain yang harus dipertimbangkan mengenai cara memasuki pasar adlah saluran distribusi. Sistem saluran yang dilalui oleh sebuah produk dan namanya dari produsen ke pengguna melibatkan variabel yang terkendali dan tidak terkendali. Kita akan mendiskusikan aspek yang tidak terkendali dalam bagian ini yang akan membahas semua kekuatan yang tidak terkendali, dan akan kembali membahasnya di bab 16, saat kita akan menganggap variabel-variabel tersebut sebagai variabel yang terkendali dalam bauran pemasaran.

Bagaimana saluran distribusi bisa sekaligus menjadi terkendali dan tidak terkendali? Saluran ini terkendali sejauh *channel captain (”anggota yang dominan dan mengendalikan saluran distribusi”)* bebas untuk mamilih anggota-anggota saluran yang akan memungkinkan perusahaan untuk meraih target pasarnya, menjalankan funsi yang dibutuhkan dengan biaya yang masuk akal, dan mengizinkan jumlah pengendalian yang diinginkannya. Jika perusahaan menganggap bahwa saluran yang didirikan tidak memadai, mungkin perusahaan bisa membentuk jaringan yang berbeda.

Contohnya Coca-Cola tidak merasa puas dengan penetrasinya di Cina dan India yang hanya terjadi di kota-kota besar. Perusahaan melakukan upaya untuk menembus desa-desa kecil. Upaya ini mengharuskan pengiriman agen hingga ke desa-desa pertanian untuk menjangkau pengecer terkecil, termasuk penjual pinang dang bengkel, yang menjual botol kaca berkonturukuran kecil (6,5 ons, 200 ml) per tahun.

* **Anggota Saluran Distribusi Internasional**

Pemilihan anggota saluran disribusi internasional untuk menghubungkan produsen dengan pengguna asing pertama-tama tergantung pada metode masuk ke pasar. Sebagaimna yang telah dibahas sebelumnya di bab ini, untuk memasok pasar asing, perusahaan harus mengekspor ke negara lain atau memproduksi diluar negeri. Jika keputusan yang diambil adalah mengekspor, maka perusahaan bisa melakukannya secara langsung atau tidak langsung.

1. **Ekspor Tidak Langsung**

Untuk ekspor tidak langsung, sejumlah pengekspor yang berbasis di AS (A) menjual kepada produsen, (B) membeli untuk pelanggan mereka diluar negeri, (C) membeli dan menjual untuk kepentingan mereka sendiri, atau (D) membeli atas nama perantara atau pengguna asing. Meskipun setiap jenis pengekspor biasanya beropersi dengan cara yang akan dijelaskan berikutnya, perusahaan tertentu bisa menjalankan satu atau lebih fungsi diatas.

1. Pengekspor yang Menjual untuk Produsen
2. *Agen produsen ekspor* bertindak sebagai perwakilan internasional untuk berbagai produsen domestik yang tidak saling bersaing. Mereka biasanya mengarahkan promosi, melaksanakan penjualan, penagihan, pengiriman, dan menangani pembiayaan. Mereka umumnya dibayar berdasarkan komisi untuk menjalankan fungsi-fungsi tersebut atas nama produsen.
3. *Perusahaan manajemen ekspor (export management comapnies-EMC)* bertindak sebagai departemen ekspor untuk beberapa produsen yang tidak saling bersaing. Mereka juga melakukan transaksi bisnis di bawah nama produsen dan menangani detail rutin pengiriman dan promosi. Saat EMC bekerja atas dasar komisi, produsen menagih pelanggan secara langsung dan menangani pembiayaan yang dibutuhkan oleh pembeli asing. Namun, kebanyakan EMC bekerja atas dasar perjanjian jual-beli dimana mereka membayar kepada produsen, menjual kembali produk di luar negeri, dan menagih ke pelanggan secara langsung. Berasrkan perjanjiannya, EMC bisa bertinda sebagai wakil perusahaan atau atas namanya sendiri.
4. *Perusahaan dagang internasional* serupa dengan EMC dalam hal mereka juga bertindak sebagai agen untuk beberapa perusahaan dan sebagai pedagang grosir untuk lainnya. Namun, hal ini hanya sebagian dari aktivitas mereka. Mereka sering mengekspor dan mengimpor, memiliki fasilitas transportasi sendiri, dan menyediakan pembiayaan. W. R. Grace pernah menjadi perusahaan dangang besar yang beroperasi dei pesisir Pasifik Amerika Selatan. Perusahaan ini memiliki pabrik penggilingan tebu, rumah impor besar, berbagai pabrik manufaktur, perusahaan kapal laut, dan penerbangan. Meskipun sejumlah perusahaan perdagangan internasional dari Eropa dan Amerika telah beroperasi selama berabad-abad, hingga saat ini perusahaan yang paling bergam dan terbesar adalah sogo shosa (perusahaan perdagangan umum) asal Jepang.
5. *Sogo Shosa.* Perusahaan perdagangan umum yang awalnya dibentuk oleh *zaibatsu-*kelompok ekonomi terpusat yang didominasi keluarga, seperti Mitsui, Mitsubishi, dan Sumitomo untuk menjadi jantung operasi komersial mereka. Perusahaan perdagangan umum memperoleh pasar ekspor, bahan baku, dan bantuan teknis untuk perusahaan-perusahaan zaibatsu lain dan juga mengimpor barang untuk dijual kembali. Termasuk dalam zaibatsu bukan hanya bank dan perusahaan perdagangan umum, tetapi juga perusahaan transportasi, asuransi, dan real estat dan berbagai produsen. Meskipun zaibatsu dibubarkan paksa setelah Perang Dunia II, perusahaan yang telah menjadi komponen terebsar mereka tetap bertahan. Meskipun kepemilikan dan manajemen terpadu berakhir setelah Perang Dunia II, kepemilikan lintas sahan dan hubungan kerjasama menghasilkan koordinasi erat dari banyak aktivitas bisnis antara perusahaan-perusahaan yang berafiliasi. Di tahun-tahun belakangan, tingkat kepemilikan lintas saham dan koordinasi telah membuktikan penurunan, sebuah perkembangan yang disebabkan oleh liberalisasi pasar keuangan, tekanan untuk peningkatan kinerja dan tata kelola perusahaan, serta faktor-faktor lainnya.

Jepang memiliki beberapa ribu perusahaan perdagangan umum, dan tujuh perusahaan terbesar mengelola 1.100 kantor di seluruh dunia. Mitsui & Co., misalnya, memperkerjakan 5.869 karyawan pada 157 kantor di 67 negara Mitsui & Co. Hanyalah satu perusahaan perusahaan di Mitsui Group terdiri dari ratusan perusahaan yang menjalankan berbagai jenis bisnis, termasuk produsen baja, perkapalan, perbankan, asuransi, kertas, elektronik, bahan bakar, pergudangan, pariwisata, dan energi nuklir. Mitsui group bukan entitas hukum, tetapi keberadaannya sebagai organisasi informal dari perusahaan besar yang memiliki kepentingan dan struktur keuangan yang berkaitan.

Mereka bekerja sama dalam mempromosikan kepentingan ekonomi dari para anggota kelompoknya. Untuk memastikan kerja sama, para eksekutif tertinggi dar komponen utama mantan *zaibatsu* Mitsui bertemu untuk makan siang bersama setiap minggu.

1. *Perusahaan perdagangan umum Korea.* Sama halnya dengan *sogo shosa* dari Jepang, perusahaan perdagangan umum Korea dimiliki oleh konglomerat Korea yang disebut *chaebol.* Mereka berkontribusi untuk sebagian besar ekspor Korea dan juga merupakan pengimpor utama bahan baku di negara tersebut.
2. *Perusahaan perdagangan ekspor.* Terkesan oleh keberhasilan perusahaan perdagangan umum Jepang dan Korea, pemerintah Reagan memberlakukan Ekspor Trading Cmpany Act. Peraturan ini menunjukan mekanisme untuk menciptakan saluran ekspor tidak langsung yang baru, **perusahaan perdagangan ekspor** *(export trading company-ETC).* Untuk pertama kalinya dalam sejarah AS, bisnis dizinkan untuk bergabung bersama untuk mengekspor barang dan jasa atau menawarkan layanan untuk memfasilitasi ekspor tan takut melanggar undang-undang *antitrust.* Perusahaan *holding* perbankan juga diizinkan untuk berpasrtisipasi dalam ETC. Ini tidak hanya meningkatkan kemampuan perusahaan dagang untuk membiayai transaksi ekspor, tetapi juga memberikan akses yang luas atas sistem informasi internasional yang dimiliki oleh perbankan tersebut. Selanjutnya, karena ETC bisa mengimpor dan mengekspor, mereka bisa terlibat dalam *contertrade* dengan menjual produk konsumen mereka di pasar lainnya. Kekhawatiran yang muncul dalan World Trade Organization (WTO) mengenai ETC Act. yang mengakibatkan pencabutan banyak aspek pada undang-undang ini di tahun 2002. Pengekspor potensial bisa mngajukan permohonan kepada Departemen Perdagangan untuk memperoleh sertifikat tinjauan *(certificate of riview),* sebuah dokumen hukum yang memberikan kebebasan dari penuntutan *antitrust* oleh swasta tertentu. Sertifikat ini memungkinkan perusahaan dan asosiasi untuk terlibat dalam penetapan harga bersama, penawaran bersama, dan memebrikan kebebasan bagi mereka untuk membagi pasar ekspor di antara perusahaan-perusahaan yang tergabung dan secara bersama-sama memiliki pusat garansi, layanan, dan pelatihan di berbagai pasar luarn negeri. Perlu dicatat bahwa manfaat dari ETC Act berlaku bagi *seluruh pengekspor*, bukan hanya perusahaan perdagangan ekspor. Departemen perdagangan telah mengelurkan lebih dari 100 sertifikat yang melindungi 4.400 perusahaan. Sebagian besar perusahaan yang telah menerima sertifikat inti merupakan perantara ekspor untuk dua perusahaan atau lebih dari industri yang sama, meskipun sekarang mayoritas sertifikat dikeluarkan untuk kelompok-kelompok perusahaan. Cintohnya, National Tooling and Machining Association adalah asosiasi perdagangan internasional yang memiliki 3.150 anggota. Contoh lainnya adalah American Film Marketing Association (170 anggota).
3. Pengekspor yang Membeli untuk Pelanggan di Luar Negeri
4. *Agen komisi ekspor* mewakili pembeli diluar negeri, seperti perusahaan impor dan pengguna industri besar. Mereka diberi komisi oleh pembeli untuk bertindak sebagai penduduk yang membeli di negara-negara industri.
5. Pengekspor yang Membeli dan Menjual untuk Kepentingan Sendiri
6. *Pedagang ekspor*
7. **Pengekspor Kooperatif** *(cooperative exporters)*
8. *Asosiasi Webb-Pomerce*
9. Pengekspor yang Membeli untuk Pengguna dan Perantara Asing
10. *Pengguna asing besar,*
11. *Penduduk pembeli ekspor*
12. **Ekspor Langsung**

Jika perusahaan memilih untuk menjalankan aktivitas ekspornya sendiri, ada empat jenis dasar perantara luar negeri yang bisa dipilih : (1) agen produsen, (2) distributor, (3) pengecer, dan (4) perusahaan dagang. Fungsi-fungsi tersebut bisa dilakukan oleh perwakilan tenaga penjualan yang bisa berkunjung ke pasar atau bertempat tinggal di negara tersebut. Jika volume penjualan mencukupi, perusahaan penjualan asing bisa didirikan untuk mengambil alih aktivitas pengimpor grosir. Afiliasi manufaktur dari sebagian besar perusahaan dunia juga mengimpor produk dari pabrik negara asal atau ari anak perusahaan lain yang tidak mereka produksi sendiri.

1. Agen Produsen (*mnufacture’s agent*) adalah penduduk di sebuah negara atau kawasan tempat mereka menjalankan bisnis untuk perusahaan. Mereka memiliki berbagai pemasok asing yang tidak saling bersaing, dan mereka menerima pesanan atas nama perusahaan-perusahaan tersebut. Agen produsen biasanya bekerja atas dasar komisi, membayar biaya mereka sendiri dan tidak memiliki tanggung jawab keuangan. Mereka sering menyediakan produk dari beberapa pemasok mereka, hingga menggabungkan fungsi dari agen dan distributor grosir.
2. Ditrbutor (*ditributors*), atau pengimpor grosir, adalah pedagang independen yang membeli untuk kepentingan mereka sendiri. Mereka mengimpor dan menyediakan barang untuk dijual kembali. Distributor biasanya merupakan spesialis dalam bidang tertentu, seperti peralatan pertanian atau farmasi. Mereka bisa saja diberikan hak perwakilan eksklusif, dan sebagai imbalannya, setuju untuk tidak menangani merek pesaing. Distributor bisa membeli kepada agen produsen yang dipekerjakan pengekspor, atau mereka bisa langsung mengirimkan pesanan langsung kepada perusahaan ekspor. Ketimbang mempekerjakan agen produsen, pengekspor bisa mempekerjakan tenaga penjualan mereka sendiri untuk menangani kawasan tertentu dan membantu distributor. Selama bertahun-tahun, perusahaan global seperti Caterpillar dan Goodyear telah memanfaatkan perwakilan lapangan dalam wilayah ekspor.
3. Pengecer, terutama untuk produk-produk konsumen, biasanya juga bertindak sebagai pengimpor langsung. Kontak atas nama pengekspor bisa dilakukan oleh agen produsen atau lewat perwakilan penjualan pengekspor yang berada di kawasan itu atau yang berada di luar kantor pusat.
4. Perusahaan dagang (*Trading Companies*) relatif tidak dikenal di Amerika Serikat, tetapi merupakan pengimpor penting di belahan dunia lain. Di sejumlah negara Afrika, perusahaan dagang tidak hanya bertindak sebagai pengimpor utama barang-barang mulai dari produk konsumen hingga peralatan modal, tetapi juga mengekspor komoditas bahan mentah, seperti bijih besi, kelapa sawit dan kopi. Selain itu mereka membuka usaha pasar swalayan, toko barang kebutuhan sehari-hari, serta agen mobil dan mesin pertanian. Meskipun banyak perusahaan dagang yang berkala besar, mereka tidak bisa dibandingkan baik dari segi ukuran dan diversifikasi (produk dan fungsi yang dijalankan) dengan *sogo sosha.* Perusahaan dagang di Brasil, Korea, Taiwan, dan Malaysia merupakan perkembangan terkini. Perusahaan di negara-negara tersebt hanya memberikan sedikit manfaat bagi para pengekspor di negara-negara tersebut karena fungsi utama perusahaan itu adalah meningkatkan ekspor dari negara mereka. Di sisi lain, pengimpor asal Inggris yang menjalankan beberapa fungsi perusahaan dagang sangat penting bagi pengekspor. Perusahaan ini akan mewakili kepentingan produsen asing, menggudangkan barang-barang, menetapkan harga untuk pasar lokal, mengirimkan barang-barang tersebut ke mana saja di dalam negeri, dan melakukan anjak piutang (*factoring*) melakukan aktivitas pembiayaan dalam bentuk pembelian dan/atau pengalihan serta pengurusan piutang atau tagihan jangka pendek dari satu perusahaan dari transaksi dalam negeri atau luar negeri. Namun demikian, pengekspor harus tetap mengembangkan penjualan. Bentuk lain perusahaan dagang adalah perusahaan milik negara. Perusahaan dagang milik negara menangani ekspor dan impor di Korea Utara, Kuba, dan di negara-negara nonkomunis yang industrinya dimonopoli oleh pemerintah, seperti minyak di Meksiko, pengekspor, atau agen-agen mereka harus berurusan dengan badan usaha milik pemerintah tersebut.

* **Institusi Grosir**

Di negara maju, pemasar bisa memilih grosir yang bisa memberi nama untuk barang-barangnya (pedagang grosir, *rak jobber, drop shipper, truck jobber,* pedagang grosir tunai,) dan yang tidak (agen, pialang). Namun, seperti yang terjadi di Amerika Serikat, karena pengecer telah berkembang menjadi lebih besar, mereka akan berusaha untuk melewati jalur grosir dan membeli secara langsung dari produsen lokal atau pemasok dari luar negeri.

* **Keragaman Struktur Grosir**

Umumnya, struktur grosir dan eceran berbeda-beda berdasarkan tingkatan perkembangan ekonomi. Di negara berkembang yang pemasokan pasarnya tergantung pada impor, pengimpor grosirnya berukuran besar dan jumlahnya sedikit, serta saluran distribusinya cukup panjang. Secara historis, kebanyakan pengimpor tersebut adalah perusahaan dagang yang dibentuk oleh perusahaan internasional untuk mengimpor mesin dan pasokan yang dibutuhkan oleh operasi lokal mereka dan untuk mengekspor bahan baku yang akan digunakan di pabrik yang ada di negara asal mereka. Untuk mendapatkan harga distributor, pemasok juga mengharuskan mereka menjual kepada konsumen lain. Beberapa operasi ini menjadi sangat beragam, memiliki Aden kendaraan dan mesin industri, toko kelontong dan supermarket. Mereka benar-benar memasok seluruh kebutuhan kota dan sebuah industri.

Seiring perubahan koloni-koloni menjadi negara-negara, pemerintah baru mulai melakukan tekanan untuk mengubah perusahaan dagang ini menjadi pemilik lokal. Selanjutnya, negara mulai melakukan industrialisasi, yang artinya semakin banyak barang diproduksi secara lokal dan semakin sedikit barang yang diimpor. Kebanyakan produsen lokal bisa mengatur sendiri saluran distribusi dari pemborong impor (*impor jobber*). Untuk mencapai cakupan pasar yang lebih luas, mereka membatalkan ekslusivitas pengimpor grosir dan memberikan lini produk mereka ke pedagang grosir baru, sebagian besar dibentuk oleh mantan pegawai pengimpor. Seiring berlanjutnya perkembangan ekonomi, pasar semakin luas, sehingga memungkinkan makin besarnya spesialisasi oleh pedagang grosir yang lebih kecil dan jumlahnya semakin banyak.

Kita memulai bab ini dengan diskusi apakah menjadi yang pertama di pasar berarti memiliki kemampuan untuk meraih keuntungan, dan menemukan bahwa jawabannya adalah, “Hal itu tergantung.” Apakah perusahaan menjadi yang pertama, pengikut awal, atau pendatang baru, tetap ada kesempatan untuk sukses.

**BAB III**

**PENUTUP**

**3.1 Simpulan**

Cara masuk sebuah perusahaan ke dalam pasar global terdapat dua cara :

1. Berbasis Nonekuitas

* Ekspor
* Subkontrak
* Lisensi
* Waralaba
* Kontrak manufaktur
* Kontrak manajemen

1. Berbasis Ekuitas

* Anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki
* Usaha patungan
* Aliansi strategis
* Merger dan akuisisi

Terlepas dari berbagai cara perusahaan untuk masuk ke dalam pasar internasional, perusahaan harus mempertimbangkan sisi kekuatan dan kelemahan dari berbagai segi. Banyak perusahaan yang cenderung sukses dan ada beberapa yang kurang berhasil dilihat dari sisi *competitive advantagenya.* Hal ini disebabkan karena pasar internasional berbeda dengan pasar global seperti yang telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya.

* 1. **Saran**

Saran kami sebagai penulis materi ini adalah perlu ditingkatkannya sisi keunggulan kompetensi, seperti *Research and Development* dari berbagai perusahaan agar bisa bersaing di sisi global. Akhir kata, tiada gading yang tak retak. Sebagai penulis kami masih mempunyai berbagai kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran kami terima dengan lapang dada. Terima kasih.

**DAFTAR PUSTAKA**

[*www.marketingteacher.com/Lessons/lesson\_international\_marketing\_enty\_evaluation\_process.htm*](http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_international_marketing_enty_evaluation_process.htm)

[*www.google.co.id*](http://www.google.co.id)

*Bisnis Internasional.* Ed. 12