**BAB 11**

**PENGEKSPORAN SEBAGAI STRATEGI MASUK KE PASAR INTERNASIONAL**

Pengeksporan merupakan salah satu cara paling cepat untuk memasuki pasar luar negeri. Bagi beberapa perusahaan, pengeksporan juga merupakan cara internasionalisasi yang sangat berhasil. Walaupun demikian, banyak perusahaan yang mencoba memasuki pasar luar negeri melalui pengeksporan, tetapi gagal. Kegagalan di pasar internasional bisa mahal karena dari segi sumber daya manajerial dan finansial serta peluang yang lewat begitu saja. Karena sebab-sebab inilah, maka pengeksporan sebagai strategi masuk harus didekati dengan hati-hati. Partisipasi di pasar internasional dapat menjadi aktivitas yang sangat menguntungkan, namun sebagian besar perusahaan tidak bisa langsung turun ke dalam pemasaran internasional dan langsung berhasil. Mereka perlu menyesuaikan kebutuhan dan peluang pasar internasional supaya menjadi partisipan jangka panjang. Disebabkan globalisasi pasar yang bertahap, perusahaan semakin mempunyai sedikit waktu yang tersisa untuk menyesuaikan diri dengan realita pasar baru. Demikian pula, banyak perusahaan yang sedemikian terbuka terhadap kompetisi internasional sehingga mereka harus berpartisipasi di dalamnya.

**MOTIVASI UNTUK TERJUN KE KANCAH BISNIS INTERNASIONAL**

Perilaku pemasaran internasional perusahaan berhubungan dengan aspirasi manajerial dan tingkat komitmen manajemen terhadap upaya pemasaran internasional. Karena pasar internasional tidak dapat diterobos dalam semalam, namun membutuhkan aktivitas-aktivitas pengembangan pasar, riset pasar, dan sensitivitas terhadap faktor-faktor pasar luar negeri, persoalan komitmen menjadi kritis. Motivasi utama untuk menginternasionalkan perusahaan dibagi menjadi dua, proaktif dan reaktif. Motivasi proaktif menunjukkan suatu rangsangan untuk mengupayakan perubahan strategik. Motivasi reaktif mempengaruhi perusahaan yang responsif terhadap perubahan lingkungan dan menyesuaikan diri dengan mengubah aktivitas di sepanjang waktu.

**Gambar 11-1**

**Motivasi Utama untuk Terjun ke Kancah Internasional Bagi Perusahaan-perusahaan Kecil dan Menengah.**

|  |
| --- |
| **Proaktif** :* Keunggulan laba usaha
* Pencarian pasokan kunci
* Produk unik keunggulan teknologi
* Informasi eksklusif
* Desakan manajerial
* Keringanan pajak
* Keekonomian skala
* Penentuan posisi kompetitif

**Reaktif** :* Tekanan kompetitif
* Ekskalasi biaya
* Kelebihan kapasitas produksi
* Kemerosotan penjualan domestik
* Kelebihan kapasitas
* Kejenuhan pasar domestik
* Pendekatan dengan para pelanggan dan pelabuhan
 |

**MOTIVASI PROAKTIF**

**Keunggulan Laba Usaha**, Motivasi proaktif yang paling merangsang perubahan untuk terlibat dalam pemasaran internasional adalah keunggulan laba usaha. Manajemen menyikapi penjualan internasional sebagai sumber potensial marjin laba usaha yang lebih tinggi atau tambahan laba bisnsi yang lebih banyak. Proyeksi profitabilitas sewaktu terjun ke kancah internasional sering berbeda dengan profitabilitas aktual yang berhasil diraih. Kendatipun melalui perencanaan yang cermat, pengaruh faktor yang tidak terkendali kerap kali menggeser jumlah laba usaha secara substansial. Contoh, perubahan kurs valuta asing yang tidak terduga dapat mengubah proyeksi laba usaha dengan drastis meskipun telah berpijak pada evaluasi pasar yang cermat.

**Pencarian Pasokan Utama,** Motivasi yang juga menggerakkan perusahaan untuk terjun ke kancah internasional adalah pencarian pasokan utama, khususnya sumber bahan mineral, energi, dan bahan baku langka. Produsen alumunium perlu memastikan pasokan bauksit mereka, perusahaan ban bergerak ke luar negeri untuk membuka dan mengolah perkebunan karet, dan perusahaan minyak ingin membuka ladang minyak baru.

**Produk yang Unik dan Keunggulan Teknologi,** Rangsangan lain muncul dari produk yang unik maupun kemajuan teknologi. Perusahaan bisa membuat barang atau jasa yang tidak dapat disediakan secara luas oleh pesaing internasional atau mungkin telah menorehkan kemajuan teknologi tertentu. Jikalau produk itu unik, hal ini dapat memberikan daya saing dan keberjayaan bisnis di luar negeri. Mottivasi seperti itu disebut perilaku pencarian pasar. Motivasi ini biaasanya sangat kuat dalam perusahaan yang mempunyai beberapa keunggulan intrinsik. Salah satu persoalan yang perlu disikapi adalah seberapa lama bisa berharap menjadi agen tunggal untuk pasar luar negeri beberapa tahun ke depan. Sekalipun demikian jenis keunggulan ini telah menyurut dengan dramatis berkat persaingan teknologi yang terus berlangsung dan lemahnya proteksi hak paten internasional.

**Informasi Eksklusif,** Informasi pasar yang eksklusif merupakan rangsangan proaktif lainnya. Hal ini meliputi pengetahuan tentang pelanggan, pasar, situasi pasar luar negeri yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya. Pengetahuan khusus seperti itu biasanya berasal dari riset internasional perusahaan, kontak khusus yang dimiliki perusahaan, dan posisi perusahaan tersebut sangat tepat.

**Desakan Manajerial,** Desakan manajerial merupakan motivasi yang mencerminkan keinginan, dorongan, antusiasme manajemen terhadap aktivitas pemasaran internasional. Antusiasme dapat muncul hanya karena keinginan manajemen untuk menjadi bagian dari perusahaan yang berkiparah secara internasional.

**Keringanan Pajak,** Berbagai keringanan pajak juga memberikan peran motivator, Insentif pembebasan pajak yang ditawarkan oleh pemerintah asing juga dapat mendorong perusahaan terjun ke kancah internasional.

**Keekonomian Skala,**  Menjadi pemain dalam aktivitas pemasaran internasional dapat memberdayakan perusahaan untuk menaikkan keluarannya sehingga menapaki kurva belajarnya dengan lebih cepat. Peningkatan produksi untuk pasar internasional juga membantu menekan biaya produksi untuk penjualan domestik dan membuat perusahaan lebih kompetitif secara domestik. Efek ini menyebabkan pencarian pangsa pasar sebagai sasaran utama perusahaan.

**Penentuan Posisi Kompetitif,** Tindakan strategik paling kontroversial yang diambil oleh banyak perusahaan global dalam tahun-tahun terakhir adalah subsidi silang pasarnya. Sebagai contoh, sebuah perusahaan TV Korea dapat menantang sebuah perusahaan TV nasional Amerika dengan mensubsidi kerugiaannya di Amerika dengan dana dari aktivitaas bisnisnya yang menguntungkan di Asia dan Amerika Selatan. Pengakuan implikasi kompetitif dari kegiatan usaha mancanegara ini telah mengakibatkan beberapa perusahaan mengubah kriteria untuk keputusan investasi internasional mereka sehingga merefleksikan tidak hanya daya tarik pasar atau faktor pilihan efisiensi biaya belaka, namun mencerminkan pula tuasan investasi seperti itu terhadap para pesaingnya.

**MOTIVASI REAKTIF**

**Tekanan Kompetitif,** Perusahaan boleh jadi khawatir akan kehilangan pangsa pasar domestiknya ke perusahaan pesaing yang telah meraih manfaat efek ekonomi skala yang didapatnya melalui aktivitas pemasaran internasional. Mengamati bahwa pesaing domestik telah mulai menginternasional, dan menyadari bahwa pangsa pasar paling mudah direbut oleh perusahaan yang menguasainya terlebih dahulu perusahaan sering merambah pasar internasional. Masuk yang cepat bisa pula mengakibatkan penarikan diri yang cepat, yaitu begitu perushaan menyadaari bahwa perisapannya ternyata tidak memadai.

**Ekskalasi Biaya,** Melonjaknya biaya litbang dan pemendekan daur hidup produk dapat memaksa perusahaan untuk melirik pasar luar negeri. Sebagai contoh, kebangkitan teknologi digital telah menggelembungkan biaya pengembangan produk teknologi tinggi. Pada saat yang sama kemajuan teknologi yang semakin kencang, perusahaan itu menghadapi periode waktu yang semakin singkat untuk menjual produknya sebelum menjadi ketinggalan zaman oleh teknologi mutakhir.

**Kelebihan Produksi,** Secara historis selama penurunan siklus bisnis domestik, pasar luar negeri pada mulanya tidak terpengaruh senjang waktu. Ekspansi pasar internasional seringkali dimotivasi oleh kelebihan produksi yang tidak menunjukkan komitmen penuh manajemen. Penjualan ekspor digalakkan melalui potongan harga jangka pendek. Segera setelah permintaan pasar domestik pulih seperti semula, aktivitas pemasaran internasional pun dikurangi, atau dihapuskan.

**Penurunan Penjualan Domestik,** Produk yang dipasarkan oleh perusahaan secara domestik barangkali berada dalam tahap penurunan dari siklus daur hidup produknya. Alih-alih berupaya mendorong kembali proses siklus hidup secara domestik, perusahaan bisa memilih untuk memperpanjang siklus hidup produk dengan perluasan pasar.

**Kelebihan Kapasitas,** Kelebihan kapasitas dapat pula menjadi motivasi kuat. Jika perlengkapan produksi tidak dimanfaatkan secara penuh, perusahaan dapat melihat ekspansi ke kancah internasional sebagai sebuah kemungkinan ideal untuk lebih menyebarkan distribusi biaya tetap. Meskipun strategi seperti itu bisa berguna dalam jangka pendek hal demikian dapat berakibat penawaran produk di luar negeri dengan biaya lebih rendag daripada di dalam negeri. Oleh karena itu strategi penetrasi pasar beralaskan pada biaya variabel bealaka tidak laik untuk jangka panjang.

**Kejenuhan Pasar Domestik,** Motivasi dari kejenuhan pasar domesti serupa penyebabnya sebagaimana halnya penuruna penjualan domestik. Perusahaan yang terjebak dalam situasi ini dapat menggunakan pasar internasional untuk memperpanjang siklus hidup produk dan organisasinya.

**Kedekatan ke Pelanggaan dan Pelabuhan,** Dalam konteks ini, konsep jarak psikis dan psikologis perlu dipahami, kedekatan geografis ke pasar luar negeri tidak harus selalu ditafsirkan ke dalam kedekatan nyata atau yang dirasakan pelanggan asing. Kadang variabel budaya, hukum, norma sosial lainnya membuat sebuah pasar luar negeri yang secara letak dekat, namun kelihatan jauh secara psikollogis. Perusahaan proaktif mungkin juga lebih berorientasi jasa ketimbang perusahaan reaktif. Diferensiasi yang paling jelas di antara kedua perusahaan itu barangkali dengan membuat ex post facto dengan menentukan bagaimana pada awalnya menerjuni pasar internasional.

**PRASYARAT INTERNASIONALISASI**

Motivasi semata-mata tidaklah cukup bagi sebuah perusahaan untuk terjun ke forum bisnis internasional. Sebelum perusahaan dapat membangun dan mengelola sebuah jaringan operasi dunia yang terintegrasi, perusahaan multinasional harus mengembangkan aset organisasi dan strategik tertentu.

**KOMPETENSI STRATEGIK**

Dalam setiap pasar internasional perusahaan asing menderita karaena beberapa kelemahan pesaing lokal, paling tidak awalnya. Relasi mereka dengan pelanggan, pemasok, regulator, dan pihak lainnya yang relevan memberikan keunggulan tambahan yang harus ditandingi atau dibalas oleh perusahaan asing dengan kapabilitas strategik yang unik. Kerapkali keunggulan strategik untuk mengimbangi hal itu dijumpai dalam pengetahuan dan keahklian yang sangat canggih dari perusahaan multinasional yang biasanya berupa kepiawaian teknologi maju atau kompetensi pemasaran spesifik.

Namun keunggulan strategik berdasarkan skala bisnis atau pengetahuan seperti itu ada, tidaklah memadai untuk membenarkan langkah internasionalisasi kiprah bisnisnya. Perusahaan dapat menjualk atau melisensikan teknologinya pada produsen asing, mewaralabakan nama mereknya secara internasional, atau menjual produknya di luar negeri melalui perusahaan dagang atau distributor lokal tanpa membuat operasi sendiri di luar negeri.

**KAPABILITAS ORGANISASIONAL**

Prakondisi lainnya bagi sebuah perusahaan untuk menjadi perusahaan multinasional adalah bahwa perusahaan ini harus berkapabilitas organisasional untuk mendongkrak aset strategiknya secara lebih efektif melalui anak perusahaan ketimbang melalui hubungan kontraktual dengan pihak luar, sebagai contoh perusahaan itu harus memiliki sistem organisasional yang memungkinkan imbalan yang lebih besar dari perluasan pengetahuan melalui aktivitas bisnis langsung luar negerinya ketimbang imbalan yang dapat diraupnya dengan menjual atau melisensikan pengetahuan itu.

**AGEN PERUBAHAN DALAM PROSES INTERNASIONALISASI**

Untuk berlangsungnya perubahan seseorang atau sesuatu di dalam perusahaan harus memulai dan mengarahkannya melalui implementasi. Orang-orang atau variabel inilah yang disebut agen perubahan.

**Gambar 11-2**

**Agen Perubahan dalam Proses Internasional**

|  |
| --- |
| **Internal Perusahaan :*** Manajemen yang mendapat pencerahan
* Manajemen baru
* Peristiwa internal signifikan

**Eksternal Perusahaan :*** Permintaan
* Perusahaan lain
* Distributor
* Bank
* Kamar Dagang dan Industri
* Agen Ekspor
* Aktivitas Pemerintah
 |

**AGEN PERUBAHAN INTERNAL**

**Manajemen Yang Mendapat Pencerahan,** Manajemen menemukan dan memahami nilai pasar internasional dan memutuskan untuk merebut peluang pemasaran internasional. Faktor-faktor yang sering menjadi pemicu adalah perjalanan bisnis luar negeri atau penerimaan informasi yang menyebabkan manajemen percaya bahwa peluang seperti itu ternyata ada.

**Manajemen Baru,** Seringkali terjadi bahwa manajer yang memasuki sebuah perusahaan telah menimba pengalaman pemasaran internasional di posisi-posisi sebelumnya dan mencoba menerapkan pengalaman itu untuk melebarkan aktivitas bisnis perusahaan baru mereka. Demikian pula, tatkala menetapkan tujuan mereka dalam pekerjaan baru, manajer sering mempertimbangkan seperangkat opsi baru, salah satunya boleh jadi adalah aktivitas pemasaran internasional.

**Kejadian Internal,** Kejadian Internal signifikan dapat menjadi agen utama perubahan. Seorang karyawan baru sangat meyakini bahwa perusahaan harus melakukan pemasaran internasional mungkin mencari kiat untuk memotivasi manajemen. Kelebihan produksi atau kemerosotan pangsa pasar domestik dapat berfungsi sebagai kejadian seperti itu. Masuknya informasi baru perihal peluang pemasaran dapat pula menjadi pemicu.

**AGEN PERUBAHAN EKSTERNAL**

**Permintaan,** Tanda-tanda permintaan seperti itu melalui berbagai pertanyaan dari luar negeri yang berdampak kuat terhadap minat untuk memasuki kancah internasional. Pesanan tidak terduga dari luar negeri merupakan salah satu faktor utama yang menggerakkan perusahaan untuk mulai mengekspor.

**Perusahaan Lain,** Informasi bahwa seorang eksekutif perusahaan pesaing memperhitungkan bahwa pasar internasional sebagai berharga dan bernilai untuk dikembangkan akan dengan cepat menyita perhatian manajemen perusahaan. Pertemuan informal dan formal di antara para manajer dari perusahaan-perusahaan yang berbeda di berbagai pertemuan asosiasi perdagangan, konvensi, putaran bisnis seringkali berfungsi sebagai agen perubahan.

**Distributor,** Distributor perusahaan melalui beberapa kegiatan bisnis mereka dalam pemasaran internasional dan dengan maksud meningkatkan volume distribusi internasionalnya sering mendorong perusahaan murni untuk bermain pula dalam pemasaran internasional. Hal itu berlaku tidak hanya untuk ekspor, tapi untuk impor juga.

**Bank,** Walaupun penyedia jasa ini secara historis mengikuti klien besar multinasionalnya di luar negeri, semakin banyak pula yang membentuk kehadiran asingnya. Mereka kerapkali pula bekerja dengan klien domestik untuk memperluas jangkauan pasar dengan harapan bahwa jasa mererka akan digunakan untuk transaksi internasional lain yang ditimbulkan.

**Kamar Dagang,** Kamar Dagang dan asosiasi bisnis lainnya yang berinteraksi dengan perusahaan secara lokal sering dapat mempertinggi minat pemasaran internasional. Pada umumnya organisasi ini berfungsi hanya sebagai perantara sekunder karena perubahan sesungguhnya ditinbulkan oleh kehadiran dan desakan manajer lainnya.

**Agen Ekspor,** Beberapa agen mencari aktivitas bisnis internasional yang baru secara aktif. Mereka mengunjungi berbagai perusahaan dan mendorongnya untuk menembus pasar internasional. Di masa lalu, perusahaan membayar honor di depan untuk agen-agen seperti itu, dan sekiranya ada penjualan, mereka diberi komisi atas penjualannya. Kendatipun seperti itu, transaksi semacam itu semakin jarang. Dalam dua kejadian itu, ada beberapa hal yang harus dicermati, Pertama, agen memiliki keahlian terbatas dan biasanya hanya tangkas di beberapa pasar atau lini produk tertentu. Kedua, agen menerima produk untuk mengeruk keuntungan bagi dirinya sendiri. Mereka sangat selektif dalam memilih pelanggan atau produk baru, atau mereka tidak mampu mengerahkan upaya pemasaran internasional.

**Aktivitas Pemerintah,** Hal ini terjadi pada tingkat pusat maupun daerah, Di tingkat daerah, banyak badan pemerintah yang dibentuk untuk membantu perusahaan melalui penyediaan informasi, pameran produk di luar negeri, dan bahkan adakalanya pendanaan.

**TAHAP PENGEMBANGAN PASAR INTERNASIONAL**

**PRAINTERNASIONALISASI**

Strategi dirancang dan disusun dengan bersandar pada informasi yang terkait dengan kebutuhan dan minat pelanggan, ternd industri, serta trend teknologi, ekonomi, sosiokultural yang dapat mempengaruhi permintaan akan produk dan jasa perusahaan di pasar domestik. Orientasi domestik dapat menyebabkan kurangnya perhatian pada perubahan yang berlangsung di pasar global seperti gaya hidup atau segmen sasaran yang baru, kebutuhan pelanggan yang baru, pertumbuhan kompetisi baru, penstrukturan kembali kekuatan pasar di seluruh dunia. Perusahaan akan rentan akibat munculnya produk baru, atau strategi pemasaran yang agresif. Kompetitor seperti itu mungkin lebih cepat merespons tantangan dan peluang baru di pasar.

**PEMICU INTERNASIONALISASI**

Trend industri atau pasar produk dari segi kondisi permintaan dan penawaran dan pengembangan kompetitif atau kejadian khusus dapat membuka peluang baru di pasar luar negeri. Masing-masing faktor ini sendiri ataupun seluruhnya dapat mendorong perusahaan untuk terjun ke pasar luar negeri.

**Gambar 11-3**

**Pemicu untuk Setiap Tahap Internasional**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Masuk Pasar Awal** | **Pasar Lokal** | **Globalisasi** |
| Saturasi upaya duplikasi pasar domestik, pelanggan domestik | Pertumbuhan pasar lokal | Inefisiensi biaya dan duplikasi upaya |
| Aktivitas luar negeri pelanggan domestik | Mengahadapi kompetisi lokal | Pengetahuan melalui transfer gagasan dan pengalaman |
| Diversifikasi resiko | Inisiatif dan motivasi manajemen lokal | Munculnya pelanggan global |
| Peluang penentuan sumber pengadaan di pasar luar negeri | Keinginan untuk memanfaatkan aktiva lokal secara lebih efektif | Munculnya kompetisi global |
| Masuknya kompetisi asing di pasar dalam negeri | Batasan pasar alamiah | Pembentukan infrastruktur pemasaran global |
| Keinginan untuk mengejar perubahan teknologi |  |  |
| Insentif pemerintah untuk ekspor |
| Kemajuan teknologi komunikasi prasarana pemasaran |

Faktor tersebut meliputi :

* Kejenuhan pasar domestik disebabkan oleh melemahnya oleh melemahnya tingkat pertumbuhan atau terbatasnya potensi ekspansi.
* Aktivitas pelanggan di luar negeri merangsang minat untuk menyesuaikan diri guna mempertahankan pelanggan dan memasok mereka secara lebih efektif biaya.
* Keinginan untuk mendiversifikasi risiko untuk semua negara dan pasar produk.
* Identifikasi peluang sumber pengadaan yang menguntungkan biaya tenaga kerja atau biaya produksi yang murah di negara lainnya
* Tindakan balasan terhadap masuknya kompetisi asing ke dalam pasar domestik perusahaan
* Kepentingan untuk mengikuti kemajuan teknologi di pasar dunia
* Insentif pemerintah seperti informasi, jaminan kredit, pembebasan pajak
* Kemajuan teknologi transportasi dan komnunikasi, seperti pertumbuhan sambungan telepon internasional, sisitem faks, jaringan satelit, kontainerisasi

**TAHAP I : MASUK AWAL PASAR INTERNASIONAL**

Keputusan untuk bergerak ke pasar internasional merupakan langkah awal ke depan. Hal ini membuka peluang baru di banyak negara di seluruh dunia dan cakrawala baru untuk ekspansi dan pertumbuhan. Seiring dengan itu, miskinnya pengalaman dalam dan keakraban dengan kondisi pasar luar negeri menimbulkan ketegangan yang sangat besar terhadap manajemen untuk menimba pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk beroperasi secara efektif di pasar itu. Informasi yang berhubungan dengan berbagai perbedaan kondisi lingkungan, permintaan pasar, tingkat kompetisi akan diperlukan dalam upaya menyeleksi pasar yang paling menjanjikan dan merumuskan strategi untuk mengarahkan dorongan perusahaan ke pasar internasional. Kekeliruan dalam awal masuk dapat merusak reputasi perusahaan, dan mungkin sulit ditanggulangi. Formulasi strategi masuk awal yang cermat adalah faktor krusial dalam membentuk pola evolusi pasar internasional.

**DORONGAN STRATEGIK KUNCI**

Upaya perusahaan diarahkan pada pengidentifikasian peluang pasar yang paling memikat di luar negeri untuk produk dan jasanya yang sekarang. Perhatian terpusat pada penunjukkan kecocokkan yang paling dekat antara tawaran perusahaan kini dan kondisi pasar di luar negeri sehingga hanya dibutuhkan adaptasi minimal atas strategi pemasaran dan produknya. Prinsip yang mengarahkan akan memperluas basis geografis operasi perusahaan tanpa mengeluarkan biaya produksi atau biaya pemasaran tambahan selain yang diperlukan untuk menjalankan distribusi.

**TUASAN INTERNASIONAL**

Perusahaan berupaya untuk menuas posisi kompetitif domestik dan kompetisi intinya secara internasional sehingga memperluas keekonomian skala melalui kehadiran di banyak pasar. Dengan miskinnya pengalaman dan keterbatasan pengetahuan di pasar luar negeri, perusahaan akan terfokus pada produk atau aktiva yang terkait dengan keahlian yang dapat diangkat secara internasional. Hal ini meliputi produk bermutu tinggi atau inovatif, proses yang dipatenkan, nama merek, atau aktiva perusahaan lainnya. Dalam industri komputer dan peralatan medis, keberhasilan banyak perusahaan terkait dengan pengenalan produk baru ke pasar.

Proses yang dipatenkan bisa pula dituas secara internasional, seperti halnya Xerox dan Polaroid ke pasar dunia pada tahun 1960-an. Dalam pasar konsumsi, merek-merek terkenal seperti Coca-Cola dan Levi’s sering menjadi aset perusahaan yang berharga yang dapat dieksploitasi di pasar luar negeri. Keahlian proses seperti penguasaan teknik perdagangan massal dan kepiawaian dalam mengelola saluran distribusi dapat pula dieksploitasi di luar negeri. Keahlian semacam itu telah memampukan perusahaan seperti P&G dan Colgate untuk mengungguli pesaingnya di pasar dunia, namun biasanya lebih sulit untuk dituas secara langsung, khususnya dalam tahap awal masuk. Lebih jauh, kepiawaian seperti itu membutuhkan adaptasi dengan kondisi pasar lokal, sehingga dapat menjadi kurang peka terhadap keekonomian skala.

**KEPUTUSAN KUNCI**

Dalam tahap masuk awal, keputusan-keputusan kunci berkenaan dengan:

* Pilihan negara yang akan dimasuki
* Penentuan waktu masuk ke pasar
* Bagaimana operasi akan dilakukan di negara itu

Pilihan Negara Yang Akan Dimasuki, Ketika memilih negara mana yang akan dimasuki, risiko dan peluang perlu dievaluasi relatif terhadap iklim bisnis umum dari sebuah negara dan produk atau jasa spesifik. Karena manajemen harus menetapkan urutan penetrasi ke pasar global, unsur essensial pemasaran global adalah penilain daya tarik pasar. Kriterianya meliputi ukuran saat ini dan prospek pertumbuhan, tahap siklus hidup produk di pasar itu, tingkat kompetisi, similaritas dengan pasar yang ada, dan tingkat restriksi pemerintah. Stabilitas dan laju pertumbuhan ekonomi sebuah negara harus dicermati, demikian juga risiko politik, hukum, dan keuangan. Ukuran dan pertumbuhan potensi pasar harus diperhitungkan relatif terhadap tingkat kompetisi dan biaya masuk pasar. Pengorbanan antara risiko dan imbalan harus diperhitungkan. Negara-negara dengan potensi pertumbuhan yang tinggi acapkali membutuhkan kompetisi, risiko negara, atau biaya masuk yang tinggi. Sasaran perusahaan untuk menentukan pasar mana yang menarik, ada tiga yaitu :

* Imbalan jangka pendek dan imbalan jangka panjang atau investasi dalam bentuk laba usaha dan arus kas
* Sasaran pangsa pasar, sebagian diarahkan pada pemeliharaan keseimbangan kompetitif dan kredibilitas dalam saling bertukar ancaman dengan pesaing global.
* Saluran masuk ke dalam pasar utama, dengan mempelajari puncak sasaran, paling tidak pada awalnya, kasus khusus mungkin berasal dari pasar yang diproteksi, tetapi bahkan di sini, saluran masuk berdasarkan imbalan ekonomis yang menarik atau dampaknya terhadap kompetitior global dalam meraih pangsa pasar yang diproteksi.

**Gambar 11-4**

**Karakteristik Pasar dan Tujuan Korporasi**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **TUJUAN** |
| **Entri respons kompetitif /pembalasan** | **Arus Kas** | **Pangsa Pasar** | **Pasar Utama** |
| Karakteristik pasar:Potensi ukuran/pasarProspek pertumbuhan MarjinTahap daur hidup produkSimilaritas dengan pasar yang adaTingkat persaingan usahaBasisi kompetisi; penekanan jaringan nilai tambahSikap pemerintah |  |  |  |  |

Perusahaan biasanya berminat dalam pengerukan laba dari pasar yang tingkat pertumbuhannya tinggi di mana mereka menghadapi kompetisi yang lebih lemah, mendapat marjin yang lebih tinggi, dan dapat mempertimbangkan untuk masuk lebih awal ke pasar yang diproteksi. Perusahaan yang secara agresif menantang para kompetitor memprioritaskan pasar berdasarkan karakteristik pertumbuhan dari pangsa pasar yang dipertahankan oleh kompetitior kunci. Mereka memasuki pasar yang menawarkan kesempatan untuk mencapai pangsa pasar yang baik, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai penangkal dalam saling ancam-mengancam dengan kompetitior global kunci. Perusahaan yang berusaha membentuk suatu kehadiran di pasar andalan memilih pasar menurut prospek pertumbuhan dan tahap siklus hidup produk, namun menaruh sedikit perhatian pada pangsa pasar kompetitor atau laba dan prospek pangsa pasar mereka sendiri.

Terakhir, perusahaan yang berusaha memasuki pasar yang terproteksi terlebih dahulu mengevaluasi kemungkinan pembinaan hubungan baik dan perlakuan yang menguntungkan dari pemerintah lokal. Perusahaan dapat menetapkan sasaran berbeda untuk pasar yang berbeda. Perusahaan biasanya mencari laba dan arus kas yang deras dari satu atau dua pasar yang kritis, termasuk pasar dalam negerinya sendiri. Perusahaan dapat memakai sasaran pangsa pasar dan keseimbangan kompetitif untuk pasar yang baru muncul di mana persaingannya alot. Secara simultan, perusahaan dapat mencari pasar yang terproteksi di negara berkembang. Namun perusahaan menjumpai bahwa lebih mudah mengembangkan strategi global yang integratif dengan menyesuaikan sasaran karakteristik pasar negara.

Bagi pemain baru di pasar internasional, tingkat keakraban atau pengetahuan mengenai sebuah pasar luar negeri dan similaritasnya kerapkali menjadi faktor kunci dalam menjatuhkan pilihan. negara yang dianggap serupa dalam hal bahasa, kultur, edukasi, praktik bisnis, atau pembangunan industrialnya dipandang sebagai lebih rendah risikonya dan mungkin menawarkan iklim bisnis yang lebih cerah untuk masuk daripada yang jarak fisiknya jauh.

Penentuan saat masuk isu yang penting apakah akan memasuki sejumlah pasar negara secara simultan, atau kemungkinan lain, pertama-tama memasuki sebuah negara, dan kemudian membangun atas pengalaman di negara itu, dan selanjutnya terjun.ke negara lainnya lagi. pertimbangan pokok dalam keputusan ini adalah tingkat kucuran sumber daya lainnya dibutuhkan untuk menerobos sebuah pasar tertentu di luar negeri. dengan kurangnya familiaritas dan pengalaman dalam berkiprah di lingkungan pasar luar negeri, kebutuhan keuangan,manajerial. dan sumber daya lainnya kemungkinan signifikan, terutama dimana penjualan luar negeri porusahaan dan/atau fasilitas produksinya baru akan didirikan. di lain pihak,entri yang simultan akan memampukan perusahaan untuk menguasai tedebih dahulu kompetisi dengan membentuk suatu kehadiran di semua pasar potensial, membatasi peluang untuk ditiru. Keekonomian skala potensial muncul dari bermacam-macam cara masuk dan saling ketergantungan pasar negara dapat pula diwujudkan.

Cara masuk keputusan mengenai bagaimana beraktivitas bisnis.di pasar luar negeri saling berkaitan dengan evaluasi potensi pasar dan risiko negara. Berbagai kiat kegiatan usaha di,pasar luar negeri dapat dijalankan, terentang mulai dari pengeksporan, pemberian lisensi, pemberian waralaba, dll. Cara masuk ini beraneka dari segi tingkat komitmen sumber daya atau rnodalnya untuk pasar luar negeri. Oleh karena itu, perusahaan membatasi eksposur ekuitas mereka dengan memakai cara masuk yang rendah kornitmen sumber dayanya seperti pemberian lisensi dan waralaba.

**Pemicu Ekspansi ke Pasar Luar Negeri**

Begitu perusahaan telah menginvestigasi peluang luar negeri dan mulai menjalankan aktivitas bisnis dibeberapa pasar, berbagai faktor akan memicu suatu pergeseran dalam penekanan terhadap pengembangan potensi, pasar lokal. Kebutuhan akan formulasi strategi yang efektif untuk, menghantam kompetitor di pasar itu akan mengakibatkan ketergantungan pada keterampilan teknis pasar lokal dan kecakapan dalam kondisi pasar lokal. Dengan demikian, fokus bergeser dari penilaian peluang asing ke pengembangan pasar lokal:

Beberapa faktor yang dapat menyebabkan pergeseran ini adalah:

* kepentingan terhadap meningkatnya penetrasi pasar dan mengadaptasi atau mengembangkan produk baru untuk pasar lokal.
* kebutuhan untuk menghadapi kompetisi lokal dan merespons inisiatif kompetitor lokal dalampenentuan hargn dan promosi.
* keinginan untuk mendorong pertumbuhan inisiatif dan motivasi manajemen lokal.
* kepentingan untuk utilisasi aktiva lokal yang lebih efektif, umpamanya, organisasi penjualan dan infrastruktur distribusi atau kontak dengan organisasi lokal.
* kendala yang diakibatkan oleh batasan pasar alamiatr dan hambatan seperti sistem transportasi,jaringan media sistem distribusi, dan lembaga keuangan dan lainnya.

**Tahap II : Ekspansi Pasar Lokal**

Begitu perusahaan membentuk kehadirannya di beberapa pasar luar negeri, perusahaan itu mulai mencari arah baru pertumbuhan dan ekspansinya, dengan demikian bergerak ke tahap kedua, dari internasionalisasinya. Di Sini perhatian dicurahkan untuk memotori pertumbuhan di setiap pasar luar negeri dan mengidentifikasi peluang baru di negara di mana basis kegiatan usaha telah terbentuk. Upaya ekpansi, oleh karenanya acapkali diarahkan oleh manajemen lokal luar negeri di setiap negara ketimbang oleh kantor pusat korporat.

 Fokusnya bergeser menuju penetrasi pasar lokal secara lebih penuh, dan membangun atas pengetahuan, pengalaman, dan kontak yang sudah dibentuk pada tahap awal masuk ke dalam pasar luar negeri. Manajemen lokal sering direkrut, dan tanggung jawab atas pengembangan strategi dari aktivitas bisnis harian digeser ke anak perusahaan lokal, dengan pemikiran bahwa manajer lokallah yang paling memenuhi syarat untuk memahami lingkungan pasar lokal dalam rnenjalankan kegiatan bisnis di sana.

**Dorongan Strategik Kunci**

Kekuatan yang menggerakkan trihap ini adatah ekspansi pasar di dalam negara-negara yang dimasuki pada tahap awal ketimbang memasuki pasar tambahan. Perhatian ditujukan kepada pembuatan produk dan modifikasi strategi di setiap negara yang basis lokalnya akan diperluas dan meretas segmen baru. Ekstensi lini produk dan varian produk baru dapat dianggap sebagai bentuk pengembangan produk dan jasa baru vang disesuaikan dengan preferensi lokal. Penekanannya bergeser dari 'ekspor' strategi dan arahnya dari pangkalan pasar domestik ke penyusunan strategi atas dasar negara ke negara.

**Tuasan Internasional**

Tuasan utama untuk ekspansi yang efektif pada tahap ini adalah penyusunan strategi yang beralaskan pada struktur organisasional yang didirikan di setiap negara untuk mencapai lingkup ekonomis dan menuas aktiva dan kompetensi inti sehingga membantu pertumbuhan pasar lokal. Perhatian terpusat pada pengidentifikasian peluang untuk menyebar beban pemasaran, utilisasi patungan fasilitas produksi dan distribusi untuk semua lini produk dan bisnis produk. Oleh sebab itu, biaya *overhead* administratif dapat disebar di atas volume penjualan yang lebih tinggi sehingga mengurangi biaya operasi unit. Hal ini dapat meliputi tidak hanya pemakaian bersama aktiva fisik seperti fasilitas produksi atau jaringan distribusi, tetapi juga aktiva tidak berwujud seperti pengetahuan litbang atau familitiritas pasar.

Di samping menuas struktur organisasional di setiap negara, aktiva nama merek dan keahlian spesifik seperti kecakapan teknologi yang dirniliki perusahaan dapat pula ditonjolkan untuk memperluas lini produk. Tambahan keunggulan merek atau citra perusahaan yang sudah terkenal, sebagai misal, digali lebih jauh dengan memasarkan produk baru atau varian produk di bawah merek atau nama perusahaan yang sama. Swatch, pembuat jam mode dari Swiss, telah menuas citra eloknya dalam

pemasaran suatu rentang produk yang lain seperti kaca mata, sweater, dan pakaian dengan merek Swatch.

Kecakapan teknologi dan keahlian litbang dapat diterapkan untuk pengembangan produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar lokal. Keahlian niaga dan pemasaran dapat direntangkan di atas kisaran produk atau lini produk yang lebih luas, atau diterapkan pada pengembangan lini produk baru.

**Keputusan Kunci**

Perhatian atas pertumbuhan pasar lokal mengindikasikan bahwa keputusan kunci terpusat pada pengembangan produk, lini produk, dan bisnis produk dengan pertumbuhan pasar yang menjanjikan di setiap negara, serta strategi untuk memasarkannya secara efektif dalam setiap konteks. Dengan demikian, hal itu meliputi tidak hanya adaptasi dan modifikasi produk, namun juga pengembangan dan akuisisi produk dan merek baru. Dengan mengikuti dorongan strategik dan tuasan pertumbuhan, kriteria kunci dalam pengambilan keputusan ini adalah potensi pengembangan pasar lokal dan reatisasi lingkup ekonomis.

Modifikasi dan adaptasi produk untuk memperluas basis pasar potensial dapat diperiksa. Di negara-negara berkembang, pabrik alat mesin dapat mempertimbangkan perampingan da penyerderhanaan produk mereka serta pengubahan kegunaan dan perawatannya yang lebih mudah sehingga membuka segmen pelanggan yang kurang begitu canggih. Nabisco mengurangi kandungan garam dalam produk makan ringan, dan menaikkan kandungan gula dalam rotinya agar memenuhi selera lokal konsumen Jepang. Kentucky Fried Chicken mengubah kandungan garam seladanya dan menambahkan ikan dalam menunya di Jepang.

Peluang untuk mengembangkan varian produk, memperluas lini produk atau mengembangkan produk baru yang secara spesifik diadaptasikan dengan preferensi pasar lokal dapat pula dipikirkan. Coca cola mengembangkan sejumlah produk spesifik untuk pasar Jepang, termasuk merek Georgia, minuman kopi dingin kalengan yang sangat sukses, dan real gold, sebuah merek minuman isotonik.

 Berdasarkan kriteria lingkup keekonomian, tambahan untuk produk baru atau varian produk di sebuah negara biasanya memikat sekiranya tambahan itu memungkinkan utilisasi yang,lebih efektif terhadap struktur operasional yang ada seperti, sebagai contoh, kapabilitas administrati,jaringan distribusi, atau gugus wiraniaga; atau apabila tambahan tadi memanfaatkan pengalaman aktivitas usaha yang ditimba di lingkungan pasar spesifik, atau kontak atau hubungan yang telah tergalang dengan distributor, agensi periklanan, dan organisasi eksternal lainnya. Seiring dengan dorongan strategik, strategi pemasaran, termasuk periklanan, promosi penjualan, penentuan harga, dan saluran distribusi disesuaikan dengan pengembangan pasar lokal. Keputusan penentuan harga hendaknya dirancang untuk.merangsang penetrasi pasar lokal.

**Pemicu Rasionalisasi Global**

orientasi dari negara ke negara bertautan dengan tahap ini, namun kemampuan konsolidasi operasi-operasi di dalam negara-negara akan cenderung menimbulkan fragmentasi pasar di seluruh dunia.Operasi asing berfungsi sebagai pusat laba mandiri (*independent profit center*) berkembang ke dalam suatu tambal sulam dari bisnis nasional yang beraneka ragam. Setiap bisnis ndsional rhemasarkag suaiu rentang produk dan jasa yang berlainan yang ditujukan kepada segmen pelanggan yang berbeda,memanfaatkan strategi pemasaran yang berlainan dengan sedikit atau tanpa koordinasi operasi di antara negara-negara. Inefisiensi yang dihasilkan oleh sistem ini dan kekuatan eksternal yang mengintegrasikan pasar di seluruh dunia akan mendatangkan tekanan terhadap pembenahan koordinasi di seluruh dunia.

Beberapa faktor yang dapat memicu trend ini meliputi:

* inefisiensi dan duplikasi upaya di antara organisasi-organisasi negara.
* peluang untuk transfer produk, merek, dan gagasan lainnya.
* munculnya pelanggan global dalam pasar konsumsi maupun industrial.
* mencuatnya kompetisi atas skala global.
* membaiknya hubungan di antara 'prasarana pemasaran nasional’ menyebabkan pengembangan infrastruktur pemasaran global.

**Tahap III : Rasionalisasi Global**

Dalam tahap akhir internasional, perusahaan bergerak kearah adopsi orientasi global dalam perumusan dan implementasi strateginya. Atensi terfokus pada perbaikan efiesiensi operasi di seluruh dunia dan pembentukan mekanisme untuk meningkatkan koordinasi transnasional operasinya dan mengintegrasikan strategi di semua Negara. Arah perusahaan bergeser menuju perumusan strategi dan alokasi sumber daya atas basis global. Orientasi nasional menghilang, dan pasar disikapi sebagai entitas-entitas yang saling tergantung dan saling berhubungan yang menjadi semakin terintegrasi dan diseluruh dunia.

**Dorongan Strategik Kunci**

Dalam fase ini, perusahan berupaya untuk memanfaatkan sinergi potensial yang muncul dari berbagai aktivitas bisnis atas skala global, dan berusaha mengambil faedah maksimal dari karakter multinasional kegiatan usahanya. Perhatian oleh karenanya tercurah pada alokasi yang optimal atas sumber daya untuk semua negara, pasar produk, segmen sasaran, dan strategi pemasaran sehingga memaksimalkan laba usaha atas basis global ketimbang atas basis dari negara ke negara.

Oleh sebab itu, dianut dorongan ganda: memadukan suatu dorongan untuk memperbaiki efisiensi kegiatan bisnis di seluruh dunia dengan pencarian untuk peluang ekspansi dan pertumbuhan global.Efisiensi yang lebih besar dapat dicapai melalui pembenahan koordinasi dan integrasi aktivitas semua negara. Hal ini mencakup tidak hanya beragam aktivitas pemasaran seperti pengembangan produk periklanan, distribusi, dan penentu harga, tetapi juga produk, penentuan sumber pengadaan dan manajemen. Misalnya, standardisasi lini produk untuk semua negara dapat memfasilitasi perbaikan koordinasi produksi, penentuan sumber pengadaan global, dan pembentukan sistem logistik dan produksi global sehingga menyebabkan efisiensi biaya yang lebih besar.

Pada saat yang sama, pengembangan atas skala global menjadi sebuah prinsip kunci yang memandu formulasi strategi. Peluang pentransferan produk, nama merek, ide pemasaran yang berhasil, atau keahlian maupun kecakapan khusus diperoleh atau dikembangkan di sebuah negara untuk kiprah bisnis di negara lainnya dapat lebih dieksplorasi.

**Tuasan Internasional**

Dalam tahap ini, tuasan kunci terletak pada eksploitasi sinergi potensial yang muncul dari operasi atas skala global. Contoh, keahlian atau aset yang dapat dialihkan untuk semua batas nasional seperti teknologi produksi, keahlian manajemen, dan citra merek atau perusahaan dapat dituas secara global. Kendatipun jenis tuasan yang sama dalam tahap awal dari pasar domestik ke pasar luar negeri, tuasan untuk berbagai pasar berimbas sinergistik.

Koordinasi dan integrasi strategi pemasaran yang membaik untuk semua negara dapat pula memfasilitasi realisasi keekonomian skala potensial dalam produksi dan logistik dan juga pengkaryaan keahlian dan kecakapan. Tuasan dapat pula dicapai melalui transfer pengalaman, keahlian, dan sumber daya dari satu negara atau bisnis produk ke yang lainnya. produk atau kampanye promosional yang

berhasil di sebuah negara, sebagai contoh, dapat ditransfer ke negara lainnya, seperti halnya keuntungan dari sebuah bisnis atau negara dapat digunakan untuk menumbuhkan bisnis atau bersaing secara agrisif di negara lain.

**Keputusan Kunci**

Mengikuti dorongan strategik ganda, keputusan kunci terfokus pada (1) peningkatan efisiensi operasi di seluruh dunia, dan (2) perumuskan sebuah strategi global.

Peningkatan efisiensi efisiensi dapat ditingkatkan dengan memperbaiki koordinasi dan rasionalisasi operasi untuk semua negara dan di antara bidang-bidang fungsional yang berlainan. Hal itu bisa mengakibatkan konsolidasi atau sentralisasi penelitian dan pengembangan, produksi penentuan sumber pengadaan, atau aktivitas lainnya sehingga menghilangkan duplikasi upaya dan memungkinkan realisasi keekonomian skala potensial.

Scott Paper telah mengembangkan suatu ancangan pan-eropa untuk 1992 yang mencakup tidak hanya produksi dan logistik, namun juga operasi pemasaran dan finansial. Pabrik-pabrik inggris, prancis, spanyol, dan belgia masih memasok sebagian besar pasar lokal karena tisu dan handuk kertas merupakan jenis barang-barang yrang tinggi volume/harga murah di mana biaya transportasi melebihi keuntungan dari sentralisasi produksi dengan kadar tinggi. Walaupun demikian, merek seperti scottex digunakan di seluruh eropa (kecuali inggris) dan pengalaman dalam peluncuran produk, penentuan posisi merek dan periklanan di sebuah pasar diterapkan di negara lain. tiga pabrik baru didirikan di prancis, italia, dan spanyol, dan semuanya akan menerapkan teknologi yang sama sehingga memungkinkan berbagai usaha dan transfer

pengalaman dalam pengelolaan pabrik.

Meningkatnya koordinasi strategi pemasaran, seperti nama merek, tema periklanan di seluruh negara dan standardisasi produk dan lini produk dapat difasilitasi oleh pembentukan rnekanisme pengkoordinasian di antara kelompok-kelompok manajemen negara. Hal ini dapat mengambil bentuk komite pengkoordinasian yang memfasilitasi transfer informasi dan gagasan untuk semua kelompok dan bertanggung jawab atas pengkoordinasian dan pengintegrasian aktivitas-aktivitas mereka.

Perumuran strategi global di samping meningkatkan efisiensi kegiatan usaha yang ada, strategi global harus disusun untuk mengarahkan upaya perusahaan, dan alokasi sumber daya untuk semua negara bisnis produk, segmen sasaran, dan kiat aktivitas bisnis di semua penjuru dunia. Hal itu akan mengintegrasikan visi global dan integrasi ahivitas di semua batas nasional dengan respons terhadap kondisi dan permintaan pasar lokal.

Strategi global haruslah menentukan pelanggan dan segmen yang dibidik dan kebutuhan serta minat spesifik mereka selain konfigurasi geografis dan kebutuhan dari setiap segmen. Pada waktu pasar untuk produk konsumsi dan industrial menjadi semakin internasional, peluang untuk mengidentifikasi segmen yang regional atau global daripada yang nasional lingkupnya akan semakin terbuka pula. Dalam industry periklanan, saatchi and saatchi membidik korporasi dengan aktivitas bisnis multinasional, memasok jasa dan memenuhi kebutuhan mereka di seluruh dunia.

**Internasionalisai dan Pengembangan Aktivitas Ekspor**

Pada prinsipnya, internasionalisasi merupakan proses bertahap. Sangat jarang perusahaan terbentuk secara kilat dan kemudian terlibat dalam pemasaran internasional. Di Setiap tahap, perusahaan-perusahaan sanga berbeda dalam kapabilitas, masalah, dan kebutuhannya. pada awalnya, sebagian besar perusahaan tidaklah

tertarik dengan pemasaran internasiona. Bahkan, kadangkala manajemen tidak memenuhi pesanan ekspor yang tak terduga. Namun, tatkala pesanan asing tak terduga semakin sering diperoleh, perusahaan berangsur-angsur mulai menjadi eksportir yang setengah berminat. Manajemen selanjutnya akan dimulai memenuhi pesanan yang tak terduga tersebut.

Kandidat utama di antara perusahaan-perusahaan untuk membuat transisi dari yang tadinya tidak berminat menjadi setengah berminat adalah perusahaan dengan catatan ekspansi pasar domestik. Dalam tatrap berikutnya, perusahaan perlahan-lahan mulai menggarap pasar internasional,manajemen bersedia mempertimbangkan kelaikan pengeksporan. Setelah tahap eksploratori ini, perusahaan menjadi eksportir coba-coba (experimental exporter), biasanya secara psikologis ke negara-negata jiran. Kendatipun demikian, manajemen masih jauh untuk menjadi terlibat dalam aktivitas pemasaran internasional.

Padat ahap berikutnya perusahaan mengevaluasi dampak pengeksporan atas aktivitas umumnya. Di sini, tentu saja, ada kemungkinan bahwa perusahaan akan kecewa dengan kinerja pemasaran.



internasionalnya dan akan menarik diri dari aktivitas tersebut. Namun demikian, di lain pihak perusahaan akan terus bertindak sebagai eksportir kecil-kecilan yang berpengalaman. Tahap akhir proses ini adalah adaptasi ekspor. Kini perusahaan menjadi eksportir yang berpengalaman ke negara tertentu dan menyesuaikan ekspornya dengan fluktuasi kurs, tarif, dan variabel lainnya. Manajemen kini siap untuk menggali kelaikan ekspor ke negara lain yang secara psikologis jauh jaraknya. Tingkat adaptasi ekspor mencapai begitu transaksi ekspor menyentuh angka l5 persen dari volume penjualannya. Tetapi, begitu pendapatan ekspor telah dianggap signifikan dan dimasukkan dalam anggaran, perusahaan mulai menjajaki kemungkinan untuk terjun sebagai partisipan penuh di pasar internasional. Sebuah model proses internasionalisasi perusahaan-perusahaan kecil dan menengah diperagakan dalam Gambar 11-5.

**Determinan Perilaku Ekspor**

Determinan perilaku ekspor dianggap muncul dari tiga pengaruh atas perusahaan: pengaruh pengalaman dan pengaruh ketidakpastian, pengaruh spesifik perusahaan dan keperilakuan, dan pengaruh strategik.

**Menerobos Pasar Luar Negeri Melalui Pengeksporan**

Sebagaimana dijelaskan pada Bab l,pengeksporan(exporting) adalah tindakan pengiriman semua barang dan jasa ke negara lainnya. Pengeksporan merupakan kiat paling sederhana untuk menerobos pasar luar negeri. Tingkat risiko dan komitmennya minimal karena investasi sumber daya manajerial dan keuangan yang relative rendah. Produk yang-diekspor pada dasarnya serupa dengan yang dipasarkan di pasar dalam negeri. Pengeksporan biasanya digunakan pada saat masuk pertama kali ke pasar luar negeri, dan setahap demi setahap berkembang ke arah operasi dengan basis asing. Dalam beberapa kasus di mana terdapat keekonomian skala yang sangat besar atau sejumlah pembeli terbatas di seluruh dunia (sebagai contoh, industi dirgantara), produksi dapat dikonsentasikan pada sebuah atau sejumlah terbatas lokasi, dan kemudian

diekspor ke pasar lainnya. Contohnya Boeing, eksportir terbesar dari Amerika, mengkonsentrasikan produksinya pada pangkalannya di Seattle, Washington. Pengeksporan acapkali dipilih sebagai strategi masuk sewaktu hal-hal berikut berlaku:

* Perusahaan berskala kecil dan tidak memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk usaha patungan asing atau investasi langsung asing.
* Komitmen yang sangat besartidak dianjurkan karena risiko politis, ketidakpastian, atau pasar yang kurang menjanjikan.
* Tidak ada tekanan ekonomi atau politis untuk memproduksi di luar negeri.

Pada umumnya perusahaan mengekspor karena sejumlah alasan. Tujuan itu lazimnya meliputi hal-hal yang berkaitan dengan ekspansi geografis, pemotongan biaya unit karena bertambahnya volume produksi, dan penjualan surplus produksi di luar negeri. Terlepas

dari tujuan penjualan, perusahaan yang terlibat dalam pengeksporan perlu mencermati

persoalan adaptasi produk.:Eksportir harus memeriksa fasilitas produksinya untuk menilai apakah memang memadai dalam memenuhi pelonjakan permintaan dan menyediakan pengiriman yang tepat waktu. Kadang-kadang perlu pula mengubah desain, yang akan memunculkankan isu-isu keunikan desain dan teknis produk, pengemasan, ketentuan hukum, persetujuan dan sertifikasi, dan biaya modifikasi.

Potensi pasar merupakan determinan pokok tingkat penggunaan pengeksporan sebagai strategi masuk yang efektif. Perusahaan-perusahaan yang berjaya rnemantau permintaan potensial maupun sekarang di pasar ekspor secara konstan. Posisi perusahaan, berkenaan dengan kesesuaian produknya

dengan kompetisi dan kebutuhan pelanggan, juga dinilai. Di sini perusahaan berkepentingan dengan inovasi produk dan jasa serta pengembangan produk baru.

Persoalan yang semakin menarik perhatian para eksportir adalah tersedianya toko-toko distribusi dan penjualan untuk produknya di pasar tujuan ekspor. Perusahaan harus mengindahkan standar dan regulasi, faktor yang berkembang ke arah hambatan nontarif, dan kemungkinan pelanggaran hak paten. Konsekuensinya perusahaan yang menganggap pengeksporan sebagai strategi untuk menerobos pasar luar negeri harus mempersiapkan diri dengan jeli sekiranya ingin mendulang sukses.