**STRATEGI KOMPETITIF INTERNASIONAL**

*Makalah Bisnis Global*



Disusun Oleh:

KELOMPOK 1

**Rifaldi Permana Putra (21216291)**

**Gagan Guntara (21216273)**

**Muhammad Rizqi Tsani (21216278)**

**Beno Drajat (21216413)**

**Riki Setiawan (21216117)**

**Defriansyah (21216414)**

**M Iyan Sumaryana (21216247)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA**

**BANDUNG**

**2020**

**ABSTRAK**

Strategi kompetitif internasional mengandung pemahaman mengenai bagaimana perusahaan membuat pilihan/prioritas dalam mengembangkan dan menggunakan sumber daya yang langka untuk memperoleh tujuan. Perusahaan harus meraih dan mempertahankan posisi yang unik dan bernilai dalam persaingan internasional, yang dikenal dengan istilah ‘keuntungan kompetitif’. Keunggulan kompetitif dapat dimaknai dengan mencari ‘lahan kompetisi’ yang berbeda dari kompetitor atau berada pada lahan yang sama namun mengembangkan dengan cara berbeda. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan mengembangkan kompetensi yang mampu (1) memiliki ‘nilai jual tinggi’ dimana pelanggan berkehendak untuk membayar lebih, (2) memiliki kompetensi berbeda dari kompetitor, (3) menciptakan produk yang sulit ditiru oleh perusahaan lain serta, (4) menciptakan manajemen yang mampu mengelola tiga kompetensi sebelumnya. Perusahaan harus berkompetisi dalam sumberdaya waktu, talenta dan uang terbatas sehingga manajer harus mampu menentukan pilihan dan menetapkan prioritas yang harus didahulukan serta hasil yang ingin dicapai sehingga mampu ‘menarik hati’ pelanggan, maksimalisasi keuntungan dan minimalisasi resiko kerugian. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki ‘rencana strategis global.’

*International competitive strategies is an understanding of how companies make choices / priorities in developing and using scarce resources to obtain goals. Companies must achieve and maintain a unique and valuable position in international competition, known as the 'competitive advantage'. Competitive advantage can be interpreted by looking for 'competition area' that are different from competitors or on the same area but develop in different ways. Competitive advantage can be achieved by developing competencies that are able to (1) have a 'high selling value' where customers are willing to pay more, (2) have different competencies from competitors, (3) create products that are difficult to imitate by other companies and, (4) creating management that is able to manage the three previous competencies. Companies must compete in the time, talents and limited money resources so that managers must be able to make choices and set priorities that must be prioritized and the results to be achieved so as to be able to 'attract' customers, maximizing profits and minimizing the risk of loss. Therefore, companies must have a ‘global strategic plan.’*

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar belakang**

Dalam rangka memperluas bisnisnya, banyak perusahaan akan masuk kedalam pasar negara lain. Masuknya suatu perusahaan kedalam pasar internasional (market entry) merupakan pertemuan juga pertentangan terhadap  penawaran dan juga permintaan masyarakat internasional. Keunggulan kompetitif  biaya, daya tarik produk, keuntungan dari pasar yang baru, dan keunggulan-kelunggulan lain merupakan daya tarik tersendiri bagi suatu perusahaan masuk kedalam pasar internasional. Masuk pasar baru telah menjadi ujian tertinggi bagi kemampuan kompetitif. Perusahaan tidak lagi membuktikan kemampuannya dalam lahan  bisnis biasa, melainkan membuktikan kompetensinya dalam berinovasi. Dari tantangan-tantangan ini, banyak pihak mengembangkan strategi-strategi untuk sukses dalam memasuki pasar internasional.

**1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah setelah membaca makalah ini, anda diharapkan dapat :

* Bagaimana Menjelaskan Strategi Internasional, Kompetensi dan Keunggulan Kompetitif Internasional ?
* Bagaimana Menggambarkan langkah – langkah dalam proses perencanaan strategis global ?
* Bagaimana Menjelaskan maksud dari pernyataan misi, pernyataan visi, tujuan, sasaran yang diukur, dan strategi ?
* Bagaimana Menjelaskan replikasi asal strategi multidomestik, regional, global, dan transnasional, kapan harus menggunakannya ?
* Bagaimana Menggambarkan metode dan arah baru dalam perencanaan strategis ?
* Bagaimana Membahas pentingnya spionase industri ?
* Bagaimana Menggambarkan sumber informasi kompetitif ?

**1.3  Tujuan Pembelajaran**

Adapun tujuan pembelajaran setelah membaca makalah ini, anda diharapkan dapat:

* Menjelaskan Strategi Internasional, Kompetensi dan Keunggulan Kompetitif Internasional
* Menggambarkan langkah – langkah dalam proses perencanaan strategis global.
* Menjelaskan maksud dari pernyataan misi, pernyataan visi, tujuan, sasaran yang diukur, dan strategi.
* Menjelaskan replikasi asal strategi multidomestik, regional, global, dan transnasional, kapan harus menggunakannya.
* Menggambarkan metode dan arah baru dalam perencanaan strategis.
* Membahas pentingnya spionase industri
* Menggambarkan sumber informasi kompetitif.

**BAB II**

**PEMBAHASAN**

**2.1  PENGERTIAN STRATEGI INTERNASIONAL**

Strategi Internasional (International Strategy) terkait dengan cara perusahaan membuat pilihan fundamental mengenai pengembangan dan penyebaran sumber daya yang terbatas secara internasional. Strategi internasional termasuk keputusan yang terkait dengan barang atau jasa apa yang ditawarkan, pasar mana yang harus dimasuki, dan bagaimana untuk bersaing. Hal ini berkaitan dengan seluruh fungsi dan aktivitas yang beragam dari sebuah perusahaan dan interaksi di antara mereka, bukan hanya di satu bidang seperti pemasaran dan produksi. Agar efektif, strategi internasional perusahaan harus konsisten antara berbagai fungsi, produk, dan unit regional dari perusahaan (konsistensi internal) serta dengan berbagai tuntutan yang berhubungan dengan operasi dalam lingkungan internasional yang kompetitif (konsistensi eksternal).

Tujuan Strategi Internasional adalah untuk mencapai dan mempertahankan posisi persaingan yang unik dan berharga baik di dalam negeri maupun secara global, sebuah posisi yang diistilahkan sebagai keunggulan kompetitif (competitive advantage). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan internasional harus melakukan aktivitas yang berbeda dengan pesaingnya atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, perusahaan internasional harus mencoba mengembangkan kemampuan, atau kompetensi (competencies), bahwa (1) menciptakan nilai bagi pelanggan yang mana pelanggan bersedia membayar; (2) jarang terjadi, karena kompetensi yang dimiliki bersama dengan banyak pesaing tidak bisa menjadi dasar keunggulan kompetitif; (3) sulit untuk ditiru atau digantikan; dan (4) diatur dengan cara yang memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi penuh dan menangkap nilai dari potensi kompetitif ini berharga, langka, dan sulit untuk meniru kompetensi.

**2.2  PERENCANAAN STRATEGIS GLOBAL**

Seperti yang telah dibahas di berbagai bab di Bagian dua, perusahaan menghadapi serangkaian politik, ekonomi, sosial, tekonologi, hukum, dan kekuatan lingkungan yang makin kompleks, global, dan tunduk pada perubahan yang sangat cepat. ­

       Perencanaan Strategis membantu memastikan bahwa pengambil keputusan telah memiliki pemahaman yang sama mengenai bisnis, strategi, asumsi di balik strategi, tekanan lingkungan bisnis eksternal, dan keputusan mereka sendiri, juga termasuk mempromosikan konsistensi tindakan antarmanajer di perusahaan tersebut di seluruh dunia. Rencana strategis juga mendorong partisipan untuk mempertimbangkan dampak tindakan mereka di area geografis dan fungsional lain di perusahaan. Rencana ini menyediakan landasan menyeluruh, sistematis untuk meningkatkan pertanyaan kunci mengenai harus menjadi apa bisnis dan untuk membuat keputusan mengenai sumber daya dan kompetensi apa yang harus dikembangkan perusahaan, kapan dan bagaimana untuk mengembangkannya, dan bagaimana menggunakan kompetensi tersebut untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini ditujukan untuk membantu organisasi untuk merespons secara lebih efektif terhadap tantangan dibandingkan dengan pesaingnya. Perencanaan strategis juga ditujukan untuk membantu meningkatkan kemungkinan inovasi strategis, mempromosikan pengembangan, menangkap, dan aplikasi dari ide – ide baru untuk mendorong kesuksesan didalam menantang lingkungan yang kompetitif. McKinsey Global survey mengungkapkan bahwa 85 persen responden memandang lingkungan bisnis perusahaan mereka “lebih kompetitif” atau “jauh lebih kompetitif” dibandingkan lima tahun lalu, dengan intensitas persaingan yang meningkat baik untuk perusahaan kecil maupun besar dan di seluruh industri. Meskipun ada keluhan mengenai tantangan untuk mengimplementasikan usaha perencanaan secara efektif, terutama di dalam perusahaan yang besar dan berskala internasional, survey Bain & Company’s Management fools & Trends 2007 melaporkan bahwa perencanaan strategis terus menjadi alat manajemen yang paling banyak digunakan di kalangan eksekutif global, dan ini adalah alat dengan tingkat laporan kepuasan tertinggi.

**2.2.1       PROSES PERENCANAAN STRATEGIS GLOBAL**

Perencanaan strategis global adalah fungsi utama manajer perusahaan, dan manajer akhir dari perencanaan strategis dan pembuatan strategi di perusahaan adalah direktur utama perusahaan (chief executive officer-CEO). Proses perencanaan strategis menyediakan struktur formal dimana manajer (1) menganalisis lingkungan eksternal perusahaan, (2) menganalisis lingkungan internal perusahaan, (3) mendefinisikan bisnis dan misi perusahaan, (4) menetapkan tujuan perusahaan, (5) menguantifikasi tujuan, (6) memformulasikan strategi, dan (7) membuat perencanaan taktis.untuk mempermudah pemahaman akan dipresentasikan hal ini sebagai proses linear, tetapi dalam kenyataannya adalah fleksibilitas yang cukup besar dari urutan dimana perusahaan menjalankan hal – hal tersebut. Dalam pertemuan perencaan perusahaan yang di ikuti salah satu penulis, prosedur itu berulang yaitu, selama analisis lingkungan, anggota komite dapat melompat kelangkah selanjutnya dalam proses perencanaan untuk mendiskusikan dampak dari sebuah perkembangan baru dalam tujuan perusahaan saat ini. Terkadang, mereka kembali kelangkah sebelumnya untuk mendiskusikan ketersediaan aset perusahaan untuk mengambil keuntungan dari perubahan lingkungan. Jika mereka memutuskan bahwa perusahaan memiliki kemampuan tersebut, komite akan berusaha memformulasikan strategi baru. Jika strategi yang dapat dijalankan telah dikembangkan, maka para anggota akan menetapkan tujuan perusahaan yang didesain  untuk dicapai oleh strategi tersebut.

1. **Menganalisis Lingkungan Domestik, Internasional, dan Asing**

Oleh karena sebuah perusahaan memliki sedikit kesempatan untuk mengendalikan kekuatan ini maka manajer harus tahu bukan hanya nilai sekarang dari kekuatan tersebut tetapi juga kemana kekuatan tersebut mengarah, proses pemindaian lingkungan yang serupa dengan penyaringan pasar dapat di gunakan untuk pengumpulan informasi seacara berkelanjutan. Namun pengakuan dan sifat implikasi dari lingkungan domestik, Internasional dan Asing Saat ini dan dimasa depan merupakan input penting dari perncanaan stategis global seperti yang di indikasikan oleh penilian General Electic Berikut Ini.

*Pertumbuhan ekonomi dimasa depan akan tidak merata. Agar berhasil perusahaan harus menavigasi*  *kecenderungan global utama yang akan memiliki dampak signifikan terhada penilaian ini termasuk*

* Perekonomian global yang sering tergantung didera oleh kelebihan kapasitas produksi dan tekanan harga yang di hasilakan. Inilah mengapa pengangguran tetap tinngi dan pertmbuhan margin sangat sulit dicapai perusahaan pemenang akan berinvestasi dalam inovasi dan arus pendapatan lain dari kemapuan mereka saat ini.
* Tatanan ekonomi dalam pertumbuhan baru dan persaingan global.
* Pergerakan untuk Mengonsolidasiakn saluran distribusi yang menciptakan nilai untuk pelanngan tetapi mempersulit bagi produsen untuk Mempertahankan margin
* Kesempatan Untuk Membamgun Platform bedasarkan Demografi yang tak terbendung
* Dunia yang makin berubah dan tidak pasti

Sementara pengakuan terhadap terhadap perubahan kekuatan kunci lingungan adalah tugas strategis yang penting bagi manajer perusahaan internasional, tetapi hal itu saja belum cukup. Manajemen harus mengembangkan dan mengimplementasikan respon yang atas perubahan perubahan tersebut.

**b.** **Menganalisis variabel yang dapat dikendalikan perusahaan**

Sebuah analisi mengenai kekutan yang dikendalikan perusahaan juga akan menyertakan analisi situasional dan prediksi. Manajer dari berbagai bidang fungsional secara pribadi akan memberikan laporan mengenai unit mereka atau memberikan masukan kepada staf perencanaan (Jika memang ada), yang pada gilirannya akan menyiapkan laporan untuk komite perencanaan stratego.

Harga penjualan pakaian saat menarik minat pelanggan tetapi memberikan tantangan bagi bisnis. Untuk bisa berhasil dlam lingkungan persaingan global asat ini. perusahaan harus menavigasi beberapa kecenderungan global utama, termasuk peningkatan saling ketergantungan dalam perekonomian global yang didera oleh kapasitas berlebih sektor manufaktur, persaingan yang etat dan akibat dati tekanan harga.

*Nissan Motor Jepang dipaksa untuk memeriksa ulang materi jangka Panjang bisnis otomatif sering perusahaanmempersiapkan peluncuran rencana bisnis 3 tahunan terbarunya di pertengahan tahun 2008. Industry otomatif global berada dalam perubahan besar dengan pasar Amerika serikat terbesar di dunia dan sumber dari lebih dari setengan keuntungan. Nissan mengalami tekanan tajam. Pasar-pasar yang bermunculan, termasuk Cina, India, dan Rusia, di prediksi menghasilkan lebih dari 75 persen pertumbuhan penjualan global selama 6 tahun ke depan, tetapi investasi Nissan di negara ini tertinggal dibandingkan para pesaing utamanya. Sebagian besar kapasitas produksi perusahaan berada du Jepang dan yen menguat tergadap dollar. Setiap kenaikan 1 yen berarti 140 juta dolar penurunan keuntungan operasi. Investasi baru, Seperti pabrik di Chennai, India, tidak bisa mencapai kapasitas penuh selama 7 tahun ke depan. Biaya bahan baku mengalami kenaikan lebih cepat dibandingakan prediksi dan permintaan pelanggan mengalami perubahan ke kendaraan yang lebih kecil dan hemat BBM akibat kenaikan harga minyak. Di bawah kondisi-kondisi ini, komitmen strategi yang dibuat oleh para eksekutif Nissan dapat secara harfiah menjadi keputusan yang terbaik memperbaiki atau menghancurkan perusahaan.*

Sering kali manajemen akan menganalisis aktivitas perusahaan melalui dari bahan baku masuk ke pabrik hingga produk akhir sampai ke pengguna akhir, yang biasa tersebut **analisis rantai nilai** (*Vaue chain analysis*)*.* Sebagai bagian dari proses ini, manajemen harus meligat tiga pertanyaan kunci mengenai bisnis:

1. Siapa target pelanggan perusahaan?
2. Nilai apa yang ingin diberikan oleh perusahaan kepada para pelanggan?
3. Bagaimana nilai pelanggan ini akan diciptakan?

Analisi rantai nilai berfokus terutama pada pertanyaan ketiga, dan mengacu pada sekelompok aktivitas penciptaan nilai yang dilakukan oleh perusahaan, mulai dari sumber-sumber bahan baku atau komponen dasar hingga pengiriman produk jadi atau jasa ke pelanggan akhir. Rantai nilai yang disederhanakan diperlihatkan pada gambar 12.2. Tujuan analisis ini adalah untuk emungkinkan manajemen untuk menentukan kelompok aktivitas yang akan dilakukan sendiri oleh perusahaan dan mana yang akan dialihdayakan (outsourcing). Manajemen juga harus mempertimbangkan ke mana menempatkan berbagai aktivitas rantai nilai (misalnya, apakah perakitan harus dilakukan di negara asal perusahaan,di pidahkan ke egara lain yang berbiaya lebih rendah, atau dipindahkan dekat dengan konsumen di luar negeri?). Hali ini juga penting bagi manajemen untuk memeriksa keterkaitan antara aktivitas dalam rantai nilai (misalnya, antara penjualan dan pengembagan produk, dalam rangka untuk memastikan bahwa kebuthan pelanggan dikomunikasikan secara efektif dan digabungkan dalam produk baru). Keterkaita harus diperiksa bukan hanya antar-aktivitas di dalam perusahaan, tetapi juga dalam mengelola hubungan dengan entitas eksternal seperti pemasok, mitra kerja sama, distributor,ataupelanggan di dalam dan antar negara. Hasil yang diiginkan dari analisis ini adalah identifikasi dan penetapan kelompok unggulan dari aktivitas rantai nilai yang kan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan, memproduksi, memasarkan, dan menjual dengan lebih efektif dan efisien produk dan jasa perusahaan kepada target pelanggan, sehingga menciptakan dasar bagi keunggulan kompetitif global.

**c. Mendefinisikan Pernyataan Misi, Visi, dan Nilai Perusahaan.**

Pernyataan luas ini mengomunikasikan kepada para pemangku kepentingan di perusahaan (karyawan, pemegang saham, pemerintah, mitra, pemasok, dan pelanggan) mengenai apa perusahaan itu, kemana arahnya, dan nilai apa yang akan membimbing perilaku anggota – anggota organisasi. Beberapa perusahaan mengombinasikan dua atau tiga hal ini di dalam sebuah pernyataan, sementara yang lain memiliki pernyataan terpisah. **Pernyataan Misi** (mission statement) mendefinisikan tujuan keberadaan perusahaan, termasuk bisnis, tujuan, dan pendekatan untuk mencapai tujuan tersebut. **Pernyataan Visi** (vision statement) adalah deskripsi mengenai posisi yang diinginkan perusahaan di masa depan, apa yang diharapkan bisa tercapai jika perusahaan dapat memperoleh kompetensi yang dibutuhkan dan berhasil mengimplementasikan strateginya. Berlawanan dengan itu, **Pernyataan Nilai** (values statement) di maksudkan untuk menjadi jelas, mengandung deskripsi mengenai nilai-nilai fundamental, kepercayaan, dan prioritas angggota-anggota organisasi, mencerminkan bagaimana mereka ingin bersikap dengan satu sama lain dan dengan pelanggan, pemasok dan anggota lain dalam komunitas global.

**d**. **Menetapkan tujuan – tujuan perusahaan.**

Tujuan mengarahkan tindakan yang di ambil oleh perusahaan, mempertahankannya dalam batas-batas pernyataan misi, dan memastikan kelangsungan eksistensinya. McDonald‘s menyatakan visinya adalah “untuk menjadi restoran dengan layanan cepat terbaik di dunia. Menjadi yang terbaik artinya menyediakan kualitas, layanan, kebersihan, dan nilai terbaik sehingga bisa membuat setiap pelanggan di seluruh jaringan restoran tersebut. “ untuk mencapai visi ini, perusahaan fokus pada tiga tujuan yang mendunia : 1). Pemberi kerja terbaik bagi para pegawainya disetiap komunitas di seluruh dunia, 2). Melakukan operasi yang luar biasa bagi para pelanggan di setiap jaringan restoran, dan 3). Mencapai pertumbuhan yang tahan lama dan menguntungkan dengan melakukan ekspansi terhadap merek dan memanfaatkan kekuatan sistem Mcdonald’s melalui inovasi dan teknologi.

**e.** **Menguantifikasi tujuan**

Untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang efektif, salah satu yang akan memungkinkan pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, yaitu penting bahwa melakukan usaha untuk menguantifikasi tujuan-tujuan tersebut.

**f.** **Memformulasikan strategi kompetitif**

Secara umum, partisipan dalam proses perencanaan strategis akan memformulasikan strategi kompetitif alternatif, dan rencana yang sesuai tindakan yang terlihat masuk akal dengan mempertimbangkan arah kekuatan lingkungan eksternal dan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan amcaman perusahaan (sesuatu yang membahayakan bisnis, seperti merger dari dua pesaing, kebangkrutan pelanggan utama, atau produk baru muncul yang membuat produk perusahaan usang).

**g.** **Strategi Replika Negara Asal**

Menurut tipologi ini, perusahaan yang melakukan strategi replikasi negara asal biasanya memusatkan pengembangan produk di negara asal mereka setelah mereka mengembangkan produk di negara asal, inivasi ini kemudian di transfer ke pasar asing untuk menagkap nilai tambahan. Agar sukses, perusahaan harus memiliki kompetensi yang berharga dan berbeda yang tidak di miliki pesaing lokal di pasar asing.kantor pusat di negara asal biasanya mempertahankan pengendalian yang ketat terhadap strategi pemasaran dan produk, dan tanggung jawan utama kantor anak perushaan adalah untuk mengungkit kemampuan negara asal. Jangkauan penyesuaian strategi produk atau pemasaran lokal cenderung terbatas.

Strategi multidomestikstrategi multidomestik cenderung di gunakan saat ada tekanan besar bagi perusahaan untuk mengadaptasi produk dan jasa untuk pasar lokal. Di bawah situasi ini, pengambilan keputusan cenderung lebih terdesentralisasi dalam rangka perusahaan memodifikasi produknya dan merespon dengan cepat perubahan persaingan dan permintaan lokal. Namun demikian adaptasi lokal dari produk biasanya akan meningkatkan struktur biaya perusahaan. Untuk bisa mengadaptasikan peroduk secara efektif, perusahaan harus berinfestasi dalam kemampuan tambahan dan pengetahuan dalam segi budaya lokal, bahasa, demografis pelanggan, praktik SDM, peraturan pemerintah, sistem distribusi, dan lain-lain. Mengadaptasikan produk terlalu banyak untuk selera lokal mungkin akan menghilangkan perbedaan produk milik perusahaan.

**h**. **Strategi Multidomestik**

Strategi multidomestik cenderung digunakan saat ada tekanan besar bagi perusahaan untuk mengadaptasi produk dan jasa untuk pasar lokal. di bawah situasi ini, pengambilan keputusan tentang lebih desentralisasi dalam rangka perusahaan modifikasi produknya dan merespon dengan cepat perubahan persaingan dan permintaa lokal.anak perusahaan diharapkan mampu mengembangkan dan mengeksploitasi peluang pasar lokal, yang artinya pengetahuan dan kompetensi diarahkan untuk dikembangkan di tingkat anak perusahaan. Dengan menyesuaikan  produknya untuk pasar yang spesifik, perusahaan mungkin akan meningkatkan struktur biaya perusahaan. untuk bisa mengadaptasi produk secara  efektif perusahaan harus berinvestasi dalam kemampuan tambahan dan pengetahuan dalam segi budaya lokal, bahasa, yang Demokrat, praktik SDM, peraturan, sistem distribusi, dan lain-lain. mengadaptasikan produk terlalu banyak untuk secara lokal mungkin akan menghilangkan perbedaan produk milik perusahaan.

**i.** **Strategi global**

Sebuah strategi global cenderung digunakan saat perusahaan menghadapi tekanan kuat untuk mengurangi biaya dan tekanan terbatas untuk mengadaptasikan produk untuk pasar lokal. Strategi dan pengambilan keputusan biasanya di pusatkan di kantor pusat, dan perusahaan cenderung menawarkan produk dan jasa yang terstandardisasi. Kantor di luar negri di harapkan untuk mengadopsi strategi paling efisien yang di temukan di seluruh perusahaan. Aktifitas rantai nilai biasanya di tempatkan di hanya satu atau sedikit lokasi geografis untuk membantu perusahaan mencapai pengurangan biaya akibat adanya skala ekonomi. Anak perusahaan internasional di harapkan mengirimkan informasi ke kantor pusat dan mengikuti pengendalian terpusat yang di terapkan oleh kantor pusat.

**j.  Strategi transnasional**

Sebuah strategi transnasional cenderung di gunakan saat perusahaan secara simultan menghadapi tekanan untuk melakukan aktivitas biaya dan adaptasi lokal, dan saat pada potensi keunggulan kompetitif yang berasal dari merespon secara simultan  terhadap dua kekuatan difergen ini. Lokasi aset dan kemempuan perusahaan akan di tempatkan berdasarkan dimana itu akan sangat bermanfaat bagi setiap aktivitas tertentu, tidak terpusat seperti strategi global ataupun terpencar luas seperti strategi multidomestik. Anak perusahaan internasional di harapkan berkontribusi secara aktif terhadap pengembangan kemampuan perusahaan, juga mengembangkan dan membagi pengetahuan dengan operasi perusahaan di seluruh dunia.

**k**. **Standarisasi dan Perencanaan**

Sementara pembahasan sebelumnya Melihat alternatif strategis dasar pada tingkat bisnis atau perusahaan, hal itu harus diingatkan bahwa tidak semua aktivitas dari sebuah organisasi menghadapi bauran globalisasi dan tekanan lokalisasi yang sama contohnya menurut sejarah, lebih banyak aspek riset dan pengembangan serta proses manufaktur yang telah distandarisasi dan dikoordinasikan secara global oleh perusahaan di bandingkan aktivitas Rantai nilai lain seperti pemasaranBanyak top eksekutif percaya bahwa strategi pemasaran paling baik ditentukan secara lokal sebab adanya perbedaan di antara berbagai lingkungan di negara Lain. Namun, tetap ada keinginan di kebanyakan perusahaan internasional untuk mencapai keuntungan dari standarisasi beberapa elemen strategi pemasaran sebagaimana juga produk total itu sendiri yang mengarah pada inklusi mereka di dalam proses perencananaan strategis global. Tentu saja, elemen strandarisasi dari strategi pemasaran perusahaan juga bias merupakan hasil dari perencanaan strategis seiring pencarian manajer perusahaan atas produk berkualitas. Dalam membuat perencanaan strategis tersebut, bagaimanapun penting bahwa perusahaan melihat lebih dari apa yang masuk akal di dalam kondisi saat ini dan juga mempertimbangkan bagaimana situasi bias berubah di masa depan dan implikasi dari perusahaan tersebut. Hal ini membantu menjelaskan perusahaan meningkatkan penggunaan scenario dalam proses perencanaan.

**l.** **Skenario**

Sebagaimana didiskusikan di contoh pengantar di bab ini, karena kecepatan perubahan dalam variable-variabel yang tidak terkendali, banyak manajer merasa tidak puas dengan perencanaan sekelompok kejadian tertentu saja. Sebaliknya, mereka beralih ke scenario, merupakan beberapa cerita yang masuk akan dan mungkin akan terjadi di masa depan analisis scenario memungkinkan manajemen untuk menilai implikasi atas kondisi ekonomidan strategi operasi perusahaan yang bervariasi. Scenario mengintegrasikan beragam ide dalam sebuah sikap yang berguna dan komprehensif. Manajer bias berbagi beragam scenario “bagaimana jika”, membesarkan dan menantang asumsi asumsi mereka, dan memproyeksikan hasil sebelum berkomitmen terhadap sebuah tindakan yang spesifik. Sering kali, pertanyaan bagaimana jka mengungkapkan kelemahan dalam strategi yang ada saat ini. Beberapa jenis subjek scenario yang umum adalah perubahan yang besar dan tiba-tiba (mendadak) dalam penjualan (naik dan turun), kenaikan tiba-tiba dalam harga bahan baku, kenaikan pajak yang tiba-tiba, dan perubahan kekuasaaan partai politik.

**m.** **Rencana Kotingensi**

Banyak perusahaan mempersiapkan rencara kontingensi untuk scenario kasus terburuk dan terbaik dan untuk kejadian kritis. Setiap operator pembangkit nuklir memiliki rencara kontingensi, dan begitu pula sebagian produsen bahan bakar dan bahan kimia berbahaya karena bencana ekologi seperti tumpahan minyak Volder dan kebocoran gas Bhopal bisa terjadi. Oleh karena dampak penting terhadap keuntungan akibat dari perubahan harga bahan bakar jet, rencana kontingensi adalah aktivitas strategis umum bagi perusahaan penerbangan domestic dan internasional. Serangan teroris terhadap World Trade center di New York dan Pentagon di Washinton, D.C., pada tanggal 11 september 2001 sebuah kejadian yang juga berdampak parah terhadap operasi dari banyk perusahaan mengingatkan banyak organisasi mengenai pentingnya pengembangan rencana kontigensi untuk memastikan kelanjtan ekektif dari operasi mereka pada saat kantor pusat atau lokasi penting lainnya diserang atau tidak bisa digunakan untuk beberapa waktu.

**n.** **Mempersiapkan Rencana Taktis**

Dikarenakan rencan startegis cukup luas maka rencana taktis (juga disebut operasional) merupakan syarat untuk menjabatkan secara detail bagaiaman tujuan dicapai. Dengan kata lain, cara yang sangat spesifik, berarti jangka pendek untuk memcapai tujuan adalah kegunaan dari pernecanaan taktis. Contohnya. Jika anak perusahaan di Inggris dari produsen makanan siap saja asal Amerika memiliki tujuan kuantitatif peningkatan penjualan sebesar 20 persen, strategisnya mungkin menjual 30 persen atau lebih ke pengguan institusional. Rencana taktis bisa termasuk beberapa poin seperti memperkerjakan tiga perwakilan baru penjualan khusus, menghadiri empat pameran dagang, dan meriklan di dua terbitan industry setiap bulan selama satu tahun ke depan. Ini adalah Janis spesifikasi yang ditemukan dalam rencana taktis.

**2.3 FITUR-FITUR RENCANA STRATEGIS DAN FASILITATOR IMPLEMENTASI**

**2.3.1 Proyeksi  penjualan dan anggaran**

Dua fitur penting dari perencanaan strategis adalah proyeksi penjualan dan anggaran.  Proyeksi penjualan (sales forecast) bukan hanya menyediakan manajemen mengenai estimasi pendapatan yang akan di terima dan unit yang akan terjual, tetapi juga berfungsi sebagai dasar perencanaan di bidang fungsional lainnya. Anggaran (budged), seperti proyeksi penjualan, merupakan tekhnik perencanaan dan pengendalian. Selama perencanaan, mereka mengoordinasikan seluruh fungsi di dalam perusahaan dan menyediakan manajemen dengan pernyataan detail mengenai operasi di masa depan dan sumber daya yang di butuhkan untuk mencapai hasil tersebut.

**2.3.2 Fasilitator implementasi perencanaan**

Setelah rencana disiapkan, harus diimplementasikan. Dua dari fasilitator implementasi perencanaan yang paling penting dikerjakan manajemen adalah kebijakan dan prosedur.

* **Kebijakan**

Kebijakan adalah pedoman umum yang dikeluarkan oleh manajemen untuk tujuan membantu para manajer tingkat bawah untuk menangani masalah yang berulang. Oleh karna kebijakan itu luas, mereka mengizinkan adanya tindakan diskresi dan interprestasi.

* **Prosedur**

Menetapkan bagaimana kegiatan tertenti akan di lakukan, sehingga memastikan keseragaman tindakan bagi seluruh angggota perusahaan.

* **Pengukuran Kinerja**

Bagian penting dari perencannan strategis adalah mengukur kinerja agar bisa menilai apakah strategi dan implementasinya bejalandengan sukses atau apakah perlu diadakan modifikasi. Perusahaan harus mempertimbangkan setidaknya ada tiga jenis pengukuran saat menilai kinerja strategi: (1) mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapaidan mengaplikasikan sumber daya yang dibutuhkan, seperti sumber daya keuangan, teknologi, dan manusia; (2) mengukur efektivitas personel perusahaan, di dalam dan diantara jaringan operasi internasional perusahaan dalam melakukan pekerjaan yang merupakan tugas mereka; dan (3) mengukur kemajuan perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya dan melakukannya dalam sikap yang konsisten dengan pernyataan nilai perusahaan. Bebagia konsep dan alat termasuk balanced scorecard dan akuntansi triple-bottom-line, telah dipromosikan sebagai alternative untuk membantu mengukur kinerja strategis dengan proses penganggaran perusahaan, dan hasil jangka pendek dari balanced scorecard bisa berfungsi sebagai alat untuk mengawasi kemajuan dalam mencapai tujuan strategis di empat dimensi : keunagan, pelanggan, internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

**2.4 JENIS-JENIS RENCANA STRATEGIS**

**2.4.1 Horizon waktu**

Meskipun rencana strategis bisa diklasifikasikan menjadi jangka pendek, menengah, atau panjang, ada persetujuanmengenai lamanya periode ini. Bagi sebagian bisnis, perencanaan jangka panjang mungkin untuk periode lima tahun. Bagi yang lain, seperti perusahaan manufaktur atau operator penerbangan, ini hanya merupakan lama waktu perencanaan jangka menengah, perencanaan jangka panjang mereka mungkin mencapai 15 tahun atau lebih. Rencana jangka pendek biasanya untuk satu hingga tiga tahun, tetapi, bahkan rencana jangka panjang merupakan subjek yang di tinjau secara tahunan atau lebih sering jika situasi membutuhkan. Lebih jauh, horizon waktu akan berpariasi menurut usia perusahaan dan stabilitas perusahaan.

**2.4.2 Level dalam organisasi**

Setiap level organisasi di perusahaan akan memiliki tingkat rencana. Contohnya, jika ada empat level organisasi, ada empat tingkatan rencana yang masing-masing secara umum akan lebih spesifik dari rencana yang berada satu tingkat di atasnya. Selain itu, bidang fungsional di setiap akan memiliki rencana mereka sendiri dan terkadang akan menjadi subjek dari hierarki yang sama tergantung pada bagaimana perusahaan ini di organisasikan.

**2.5 METODE PERENCANAAN**

**2.5.1 Perencanaan top down**

Dalam perencanaan top down, kantor pusat perusahaan mengembangkan dan menyediakan pedoman yang termasuk definisi bisnis, pernyataan misi, tujuan perusahaan, asumsi keuangan, isi dari rencana, dan masalah khusus. Kerugian perencanaan top down adalah bahwa hal ini membatasi inisiatif di tingkatan yang lebih rendah dan menunjukan beberapa ketidak pekaan terhadap kondisi lokal, terutama di dalam tim manajemen yang etnosentris.

**2.5.2 Perencanaan bottom-up**

Perencanaan bottom-up beroperasi dengan cara yang berlawanan. Tingkat operasi paling bawah melaporkan kepasa manajemen puncak mengenai apa yang mereka harap akan dilakukan, dan totalnya akan enjadi tujuan perusahaan. Keuntungan perencanaan bottom-up adalah bahwa orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang merumuskannya.

**2.6 ARAHAN BARU DALAM PERENCANAAN**

Perencanaan strategis, khususnya yang lebih tradisional, bentuk birokrasi yang dicirikan tahun 1960 an dan 1970 an dan masih di praktikan banyak perusahaan hingga saat ini, di gambarkan sebagai ritual kalender yang di gerakan, bukan sebuah eksplorasi mengenai potensi perusahaan. Pendekatan perencanaan strategis ini biasanya terdiri dari CEO perusahaan dan kepala perencanaan yang bersama-sama menciptakan rencana perusahaan, yang kemudian akan diserahkan kepersonel operasi untuk dijalankan. Sering kali juga, proses perencanaan strategis tahunan perusahaan menjadi sesuatu yang ritual dan sama skali tanpa penemuan, dengan para perencanaan yang bekerja “mulai saat ini hingga seterusnya, bukan dari masa depan hingga saat ini, berasumsi secara implisit, bukti apapun yang berlawanan, bahwa masa depan akan lebih kurang sama saja dengan saat ini.” Semakin banyak proses yang sudah lama digantikan dengan pendekatan manajemen strategis yang mengombinasikan pemikiran strategis, perencanaan strategis, dan implementasi strategis serta makin diakui sebagai tugas fundamental manajemen ini dari pada hanya spesialis perencana yang berada di posisi staf.

**2.7 ANALISIS KEKUATAN KOMPETITIF**

**2.7.1 Penilaian Pesaing Baru**

Keberhasilan manajemen strategis dan proses perencanaan strategis terutama tergantung pada kualitas informasi yang masuk kedalam proses tersebut, juga interpretasi informasi tersebutkeputusan hanya sebaik informasi yang masuk kedalamnya, dan “satu-satunya permasalahan terbesar dalam perencanaan internasional adalah kurangnya informasi yang efisien dan baik”. Ini adalah kesimpulan dari penelitian bisnis internasional dari 90 perusahaan global. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa banyak perusahaan tidak memiliki pendekatan terorganisasi untuk penilaian persaingan global, apa yang dilakukan disebarkan kedalam beberapa bagian perusahaan

**2.7.2 Sumber-sumber informasi**

Ada lima sumber utama informasi mengenai kekuatan, kelemahan, dan ancama dari pesaing perusahaan : 1). Di dalam perusahaan 2). Materi yang dipublikasikan, termasuk database komputer 3). Pemasok atau pelanggan 4). Pegawai pesaing dan 5). Pengamatan langsung atau analisis bakti-bakti fisik dari aktifitas pesaing. Sumber-sember ini semuanya telah digunakan di amerika serikat dan negara-negara industri maju lainnya, tetapi mereka bisa sangat membantu dinegara-negara berkembang yang biasanya hanya memiliki sedikit informasi yang di publikasikan. Didalam perusahaan sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, tenaga penjualan perusahaan seringkali merupakan sumber informasi terbaik mengenai pesaing. Pustakawan, jika perusahaan memilikinya, juga bisa menyediakan input bagi CIS. Sumber lainnya adalah personel tekhnis dan riset dan pengembangan (R & D ), yang saat mengghadiri pertemuan profesional atau membaca jurnal profesional.

**2.7.3 Materi yang di publikasikan**

Di samping jurnal-jurnal tekhnis, jenis materi yang dipublikasikan lainnyajuga menyediakan informasi yang berharga. Database seperti ABI inform, dialog, *Dow jones News/retrieval,*Lexis-Nexis, dan NewsNet memungkinkan analisis untuk memperoleh intelijen dasar mengenai penjualan, pendapatan, keuntungan, pasar dan data lain yang dibutuhkan untuk mempersiapakan profil detail pesaing. Layanan ini juga memungkinkan pengguna untuk membuat folder kliping berdasarkan pencarian kata seperti nama pesaing, pelanggan utama dan pemasok, atau kata yang menggambarkan tekhnologi produk.

**2.7.4 Pemasok atau pelanggan**

Perusahaan seringkali mengatakan terlebih dahulu kepada pelanggan mereka mengenai produk-produk baru untuk mempertahankan agar mereka tidak membeli di tempat lain, tetapi pelanggan sering melaporkan informasi ini pada pesaing. Agen pembelian perusahaan dapat mananyakan pemasoknya seberapa besatr produksi mereka atau apa yang ereka rencanakan untuk produksi produk-produk baru.

**2.7.5 Pegawai pesaing**

Pegawai pesaing, dimasa kini atau dimasa lalu, dapat menyediakan informasi. Personil humas yang berpengalaman menaruh perhatian khusus kepada para pelamar, terutama lulusan baru, yang mengindikasikan bahwa mereka pernah magang atau mengambil pekerjaan musim panas di perusahaan pesaing.

**2.7.6 Pengamatan langsung atau analisis bukti fisik**

Perusahaan terkadang mengirimkan orang-orang tekhnis mereka untuk bergabung dengan kelompok tur ke pabrik milik pesaing untuk mendapatkan detail mengenai proses produksi. Sebuah perusahaan krayon mengirimkan pegawainya yang menyamar untuk berkunjung ke pabrik pesaing menyamar menjadi pelanggan potensial, mereka mendapatkan akses dan memperoleh informasi berharga mengenai proses produksi pesaing ; jujur saja, ini tidak etis meskpun berdiri di depan gerbang pabrik dan menghitung jumlah pegawai dan mempelajari jumlah pergantian kerja yang di kerjakan oleh pabrik pesaing tidak di anggap tidak etis.

**2.7.7** **Menggunakan Penilaian Pesaing Untuk melihat ke Depan, Bukan ke Belakang.**

Sebagian besar perusahaan secara tradisional berfokus pada aktivitas penilaian pesaing untuk mengumpulkan profil pesaing. Laporan berkala, atau kiriman lain yang ditujukan untuk mengungkapkan tindakan yang baru-baru ini dilakukan oleh pesaing. Namun, keunggulan strategis dari informasi sejenis ini ccenderung terbatas. Sebaliknya, eksekutif harus memastikan bahwa usaha penilaian pesaing mereka difokuskan untuk memberikan informasi yang bisa diprediksi dan ditindaklanjuti yang memungkin meraka untuk mengantisipasi ancaman dan kesempatan, dan menghindari “kejutan”. Penilaian pesaing juga harus meningkatkan berbagai informasi dan pengambilan keputusan stratrgi antarlevel organisasi dan mempromosikan penggunaan praktik intelijen pesaing di dalam berbagai bidang fungsional. Khususnya bila terikat kedalam teknik perencanaan strategi seperti analisis skenario, organisasi bisa menantisipasi dan mempersiapkan diri untuk pergerakan potensial dari pesaing, juga mengembangkan indikator intelijen yang bisa memberikan peringatan cepat kepada manajer perusahaan saat terjadi perubahan persaingan yang signifikan.

Meskipun analisis persaingan akan membantu persusahaan menemukan perbedaan antara kinerjanya dan kinerja pesaingnya di pasar, hal itu tidak memberikan pemahaman yang mendalam mengenai proses yang mengakibatkan perbedaan ini. ***Benchmarking,*** sebaliknya meningkatkan kinerja perusahaan melalui indentifikasi dan penerapan praktik terbaik di dalam dan di berbagai aktivitas operasi dan penjualan, dan merupakan cara yang makin populer bagi perusahaan untuk mengukur diri terhadap para pemimpin global.

**2.7.8** **Benchmarking**

***Benchmarkking*** meliputi beberapa langkah sebagai berikut :

1. Manajemen memeriksa perusahaannya untuk aspek bisns (produk, jasa atau proses) yang membutuhkan perbaikan dan metrik yang sesuai untuk digunakan dalam penilaian kinerja dari aspek-aspek ini.
2. Manajemen lalu mencari perusahaan yang merupakan pimpinan di pasar global dalam mengerjakan proses yang sama.
3. Perwakilan dari perusahaan mengunjungi perusahan tersebut, berbicara dengn manajer dan pekerja, dan menentukan praktik operasi terbaik yang memungkinkan perusahaan-perusahaan tersebut untuk berkinerja sebaik itu.
4. Perusahaan kemudian melakukan analisis yang sesuai untuk mengidentifikasi cara untuk tidak hanya meniru, tetapi juga menciptakan praktik terbaik secara inovatif dan menggabungkannya kedalam aktivitas mereka, dan perushaan mengimplementasikan praktek tersebut dalam sikap yang dapat memenuhi tujuan kinerja perusahaan dan diterima oleh para anggota organisasi.

Tentu saja, permasalahannya adalah mengidentifikasi perusahaan mana yang akan digunkan sebagai tolak ukur, beberapa perusahaan telah berhasil memiliki perusahaan di industri mereka sendiri, tetapi sering kali tolak ukur ideal adalah di industri tekait atau bahkan mungkin yang sama sekali berbeda. Manajer memiliki pilihan untuk menggunakan satu atau kebih dari empat jenis dasar *benchmarking.*

1. *Internal:* membandingkan satu operasi di perusahaan dengan operasi lain.
2. *Kompetitif:* membandingkan operasi perusahaan dengan operasi di perusahaan pesaing secara langsung.
3. *Fungsional:* membandingkan fungsi perusahaan dengan fungsi yang mirip di perusahaan di dalam industri yang didefinisikan secara luas.
4. *Generik:* membandingkan operasi dalam industri yang sama sekali tidak terkait.

Meski terkadang sebuah kunnjungan ke perusahaan lain akan menyediakan ide yang dapat digunakan tanpa perubahan, secara umum beberapa adaptasi harus dilakukan. Tujuan dasar *benchmarking* adalah membuat manajer dan pegawai menjadi lebih berpandangan luas dengan mengekspos mereka ke cara-cara berbeda dalam melakukan sesuatu sehingga mendorong kreativitas, mempromosikan pembelajaran organisasi, meningkatkan kinerja, dan membangun keunggulan kompetitif.

**BAB III**

**PENUTUP**

**3.1 Saran**

**3.2 Kesimpulan**

Berdasarkan pada pembahasan yang telah dijelaskan diatas bisa disimpulkan bahwa strategi internasional berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan membuat pilihan fundamental mengenai pengembangan dan penyebaran sumber daya langka secara internasional. Tujuan dari strategi internasional adalah menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan sejalan dengan waktu. Untuk melakukan ini perusahaan internasional harus berusaha untuk mengembangkan kemampuan dan kompetensi yang bernilai, langka, dan sulit untuk ditiru dan bahwa organisasi bisa mengeksploitasinya secara penuh.

**DAFTAR PUSTAKA**

***Ball, et al. 2014. Bisnis Internasional Edisi 12 Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.***