**BISNIS INTERNASIONAL**

**STRATEGI MEMASUKI  PASAR INTERNASIONAL**

**A. PENDAHULUAN**

Bagaimana menjalankan roda bisnis di pasar-pasar internasional ? yakni, apakah akan mengekspor, merundingkan suatu pemberian lisensi atau pertanian waralaba, mendirikan usaha patungan, atau mendirikan anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya. Meskipun secara prinsip pilihan pasar dan cara masuk merupakan keputusan yang terpisah, karakteristik khusus negara dan juga jalan masuk pasar internasional serta strategi ekspansi akan berdampak pula atas pilihan cara masuk.

Disejumlah negara berbagai karakteristik negara, seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, stabilitas politis, risiko lingkungan, kondisi operasi, dan infrastuktur, berdampak atas ketersediaan manajemen mengucurkan sumber daya untuk sebuah negara atau pasar tertentu dan juga cara masuknya. Pasar kecil kerapkali paling baik dilayani melalui pengeksporan atau pemberian lisensi, sebagai contoh. Demikian pula, manajemen mungkin menghendaki pembatasan komitmen sumber daya ke negara-negara dengan tingkat risiko yang tinggi atau infrastruktur yang buruk melalui perjanjian pemberian lisensi atau usaha patungan dengan mitra lokal. Sama halnya, jika manajemen berharap dapat memasuki sejurnlah negara secara cepat, sumber daya dan waktu yang dibutuhkan untuk mendirikan anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya mungkin akan menghambat, yang mengakibatkan perusahaan menggunakan cara pemberian lisensi atau usaha patungan.

Karakteristik produk, sifat permintaan, hambatan perdagangan, tujuan manajemen, dan sasaran ekspansi juga mempengaruhi keputusan pernililian cara masuk. Produk-produk berukuran besar dengan nilai jual rendah, sebagai umpama, membutuhkan lokasi produksi yang dekat dengan pasar disebabkan biaya pengirimannya-sekalipun biaya ini dapat diimbangi oleh skala ekonomis produksi.

**B. PEMBAHASAN**

**2.1. MASUK DAN KOMPETISI PASAR INTERNASIONAL**

Salah satu perkembangan. paling signifikan dalam praktik dunia usaba dewasa ini adalah pertumbuhan pesat aktivitas internasional. Ekspor, investasi langsung asing dan penentuan sumber pengadaan produk dan komponen di luar negeri telah merebak secara dramatis. Dalam situasi seperti itu. banyak perusahaan yang memasuki pasar internasional untuk mencari sumber komponen secara lebih efektif dan memasuki pasar produk yang bertumbuh yang lebih menjanjikan dibandingkan pasar domestik.

2.2.1.      **Konsep Masuk Pasar**

Konsep masuk pasar (*market entry*) berkaitan dengan kemudahan atau kesulitan di dalamnya perusahaan dapat menjadi anggota kelompok perusahaan yang bersaing dengan menghasilkan substitusi erat untuk produk yang mereka tawarkan. Perusahaan harus mengembangkan seperanglcat produk, aset, dan aktivitas manajemen untuk pasar baru yang disusupi Kepentingannya di sini terletak pada pasar internasional baru. Masuk yang berhasil akan tergantung pada sejumlah faktor. Hal ini tergantung pada bagaimana perusahaan:

* Menggunakan informasi peluang untuk rnenyusup ke pasar yang menguntungkan.
* Mengakses sumber daya yang produktif.
* Mengakses pasar.
* Mengatasi rintangan masuk pasar.

Perusahaan-perusahaan mapan biasanya beroperasi lebih baik dibandingkan perusahaan perusahaan baru karena faktor- faktor di atas. Masuk ke pasar dapat berlangsung dalam berbagai keadaan, misalnya:

* Keunggulan kompetitif biaya, strategi penjualan, atau daya tarik produk dari pendatan baru yang memungkinkannya mengatasi pukulan fatal bagi anggota-anggota lemah yang dilancarkan oleh kelompok perusahaan yang telah mapan sebelumnya.
* Pendatang baru dapat meraup, sejumlah besar lapangan usaha dari beberapa anggota kelompok, yang karena sebab-sebab tertentu keunggulan kompetitifnya tidak bisa ditanding! oleh para pendatang,
* Kelompok, dimekarkan oleh pendatang baru tersebut, mampu mencapai ekulibrium pada tingkat harga yang lebih tinggi, menutup biaya-biaya unit yang lebih besar yang dapat muncul dari pengurangan skala operasi dari setiap perusahaan.
* Perusahaan-perusahaan yang telah mapan memilih untuk memasuki pasar baru sebagai bagian dari strategi hubungan antar perusahaan yang melibatkan pasar untuk produk lainnya.

Dalam, banyak kejadian, perusahaan mapan unggul terhadap perusahaan baru dalam kemampuan mereka mengatasi hambatan-hambatan sumber daya dan pasar, dan mencapai skala ekonomis operasi. Masuk pasar telah menjadi ujian tertinggi bagi kemampuan kompetitif  Perusahaan tidak lagi membuktikan kemampuannya dalam lahan bisnis biasa, melainkan membuktikan kompetensinya dalam. menjelajahi wilayah baru. Tantangan memasuki internasional baru sangatlah berat dan perusahaan-perusahaan yang berjaya menggunakan beraneka macam, cara masuk pasar.

2.2.2.      **Startegi Pasar Generik untuk Kompetisi Internasional**

Strategi kompetitif yang diikuti oleh perusahaan bakal tergantung pada serangkaian variabel yang terhadapnya manajemen dapat/tidak dapat mengendalikannya. Perusahaan dapat menyusun sejumlah strategi pemasaran yang memungkinkan. Sungphpun demikian, perusahaan di pasar internasional menghadapi dua strategi pasar generik: strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*) dan strategi pemayaran pasar (*market skimming strategy*).

Tujuan strategi pemayaran pasar adalah memperoleh tingkat hasil imbalan yang tinggi seraya mempertahankan tingkat komitmen sumber daya yang rendah. Perusahaan yang mengikuti strategi ini memilih target pasar yang lebih mudah tersedia sambil meminimalkan risiko dan investasinya. Metode masuk pasarnya lebih sering dengan pengeksporan atau pemberian lisensi. Keberhasilan strategi ini sangatlah tergantung pada pilihan agen, distributor, atau *licensees*. Tanggung jawab pemasaran dan distribusi jatuh ke tangan mitra di luar negeri. Perusahaan akan berupaya mematok harga yang tinggi guna menangguk marjin tinggi.

Penetrasi atau konsentrasi pasar adalah pemilihan secara sengaja sedikit pasar untuk dikembangkan dengan lebih intensif. Strategi seperti ini ditandai oleh tingkat pertumbuhan yang perlahan-lahan dan bertahap jumlah pasar yang dilayani. Keunggulannya meliputi spesialisasi, skala ekonomis, dan pertumbuhan melalui penetrasi.

Strategi penetrasi pasar didasarkan pada pandangan jangka panjangnya peluang-peluang di dalam pasar internasional. Dalam hal ini perusahaan mendukung langkah masuk ke pasar dengan komitmen sumber daya yang berat dalam memburu profitabilitas jangka panjang melalui penetrasi pasar. Bagi beberapa perusahaan, hal ini dapat berarti investasi langsung dalam berbagai fasilitas pabrikasi lokal atau akuisisi perusahaan lokal. Hubungan pemasaran yang lebih lama dibina untuk memastikan bahwa produk dan reputasi perusahaan dikenal dan diterima dengan baik. Kontak yang kuat dengan kalangan pelanggan, pemasok, toko distribusi, dan pemerintah dipupuk. Harga ditentukan dengan sasaran pertumbuhan penjualan. Laba jangka pendek mungkin dikorbankan. Perusahaan memakai produk dan jasanya untuk kebutuhan pasar internasional. Strategi penetrasi pasar mengakui bahwa mungkin terdapat kompetisi langsung dengan perusahaan lokal dan perusahaan internasional lainnya.

Strategi pemasaran atau penyebaran pasar membutuhkan pengelolaan Sumber daya. pemasaran perusahaan dalam suatu cara tertentu sehingga penyebarannya relatif sama untuk semua pasar yang dicapai. Keunggulan relatif rancangan ini meliputi keluwesan, penciutan. konsentrasi dan cara menggali secara cepat beberapa keunggulan kompetitif yang signifikan. Tentu saja perusahaan dapat mengikuti strategi bauran yang bukan strategi penetrasi maupun pemayaran pasar, namun sebaliknya justru menjual kepada sejumlah besar pasar seraya mengkonsentrasikan sumber dayanya terhadap pikhan dari pasar tersebut.

Baik strategi penetrasi pasar maupun strategi pemayaran pasar bukanlah jalan keluar yang universal untuk berbagai masalah ekspansi yang dihadapi perusahaan. Setiap strategi mengandung kelebihan maupun kekurangannya masing-masing yang menuntut pengambil keputusan untuk mencari kecocokan antara situasi perusahaan dan strategi yang memungkinkan. Strategi penetrasi pasar biasanya berarti penjualan kepada sekelompok kecil pasar. Strategi pemayaran pasar, di lain pihak, melibatkan penjualan kepada sejumlah besar pasar tanpa mengkonsentrasikan upaya besar pada sejumlah negara tertentu.

Dalam jangka panjang, strategi diversifikasi (*diversification strategy*) sering menyebabkan penyusutan jumlah pasar. Hal ini merupakan hasil konsolidasi dan pelepasan pasar yang tidak menguntungkan. Pola yang berbeda dari ekspansi pasar mungkin akan menyebabkan pengembangan kandidat kompetitif yang berbeda-beda di pasar yang berlainan. Terdapat pula taraf upaya peniasaran yang berlainan dan program-program pemasaran yang tidak serupa di setiap pasar. Dengan anggaran dan sumber daya manajerial yang terbatas, besarnya sumber daya yang dialokasikan kepada setiap pasar di bawah strategi diversifikasi akan lebih rendah dibandingkan di bawah strategi konsentrasi.

Sungguhpun demikian, strategi ekspansi pasar ditandai tidak hanya oleh data masuk ke pasar nasional yang baru, tetapi juga oleh segmen pasar di dalam pasar nasional dan alokasi upaya untuk segmen pasar yang berbeda. Cara yang digunakan untuk menerobos pasar internasional dapat mempengaruhi pilihan strategi. Perusahaan keeil, umpamanya, dapat menyaring sejumlah pasar melalui pengkaryaan agen penjualan.

2.2.3.      **Strategi Pasar dan Strategi Kompetitif**

Strategi konsentrasi maupun strategi pemayaran pasar akan menyebabkan pemilihan tingkat upaya pemasaran yang berlainan dan program pemasaran yang berbeda-beda di setiap pasar. Perusahaan mempunyai sumber daya manajerial dan finansial yang agak tetap dan dengan demikian tingkat sumber-sumber daya yang dialokasikan untuk setiap pasar dalam strategi penyebaran pasar akan lebih rendah daripada di bawah strategi konsentrasi di sedikit pasar. Pada umumnya, tingkat upaya pemasaran yang lebih rendah menyiratkan pengeluaran promosional yang lebih sedikit, lebih banyak ketergantungan pada para agen dan tendensi yang lebih kuat kepada ancangan penyebaran pada penentuan harganya. Di lain pihak, strategi ini membutuhkan investasi yang sangat besar dalam pangsa pasar dan menggunakan strartegi kompetitif yang agresif berdasarkan penentuan harga penetrasi yang berat.

Pilihan-pilihan strategis yang dihadapi oleh perusahaan melibatkan beragam kombinasi dari keputusan-keputusan negara, pasar, segmen, dan harga yang berbeda-beda, lihat Gambar 1. Startegi penestrasian segemen dan negara (*Country and segment penetration strategy)*berarti pemusatan pada segmen atau celah pasar tertentu di sedikit negara dan pada kenaikan setahap demi setahap pada jumlah pasar yang dilayani. Kompetisi atas dasar faktor-faktor cenderung menjadi sangat lazim disebabkan oleh kebutuhan untuk mengkhususkan diri melayani kebutuhan dari segmen pasar tertentu.

Staregi pemasaran segmen (*Segmen skimming strategy*) dan startegi penetrasi negara (*Country penetration strategy*) berarti pemusatan pada pasar, tetapi menyebarkan daya tarik produk perusahaan untuk sejumlah segmen pasar yang berlainan. Perusahaan masih tetap dapat mengharapkan persaingan atas dasar factor-faktor bukan harga, tetapi berusaha mencari keunggulan harga dengan memanfaatkan skala ekonomis dalam promosi.

**2.2. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PILIHAN CARA MASUK**

Pemilihan metode masuk ke dalam pasar asing mempunyai arti penting. Pemilihan ini merupakan salah satu dari keputusan yang paling kritis dalam pemasaran internasional karena keputusan masuk merupakan keputusan makro. Yakni, pada saat perusahaan memilih tingkat keterlibatannya di dalam pasar-pasar asing, perusahaanjuga melakukan pilihan mengenai program pemasarannya di sana. Misalnya, apabila perusahaan memasuki sebuah pasar melalui distributor atau*licensee*, perusahaan membatasi kebebasannya dalam bidang-bidang seperti riset pemasaran, kebijakan produk, penentuan harga, dan promosi.

Keputusan yang menyangkut saluran pemasaran internasional khusus mana yang digunakan tidaklah sederhana bagi perusahaan. Adanya varian yang sangat banyak dari tipe organisasi pemasaran internasional dan banyak cara mereka dapat dikaitkan bersarna telah menghasilkan tipe alternatif sistem saluran pemasaran yang berbeda.

Untuk memasuki pasar asing, produsen haruslah memiliki sejumlah opsi strategis, setiap strategi dengan kekuatan dan kelemahannya masing-masing. Banyak perusahaan Yang memakai beberapa strategi.

Adalah keliru jika menganggap bahwa sebuah strategi masuk tunggal adalah sesuai untuk semua produk atau di dalam semua negara. Sebagai umpama, suatu perubahan Yang signifikan dalam iklim investasi dapat membuat strategi tertentu menjadi tidak efektif, kendatipun strategi itu berjalan baik di masa silam. Terdapat sejumlah karakteristik yang menentukan ketepatan strategi masuk, dan banyak variabel yang mempengaruhi strategi yang dipilih.

2.2.4.      **Karakteristik Negara**

Tiga kategori luas dari karakteristik negara yang harus dipertimbangkan ialah: ukuran dan pertumbuhan negara, risiko lingkungan dan politis, dan prasarana ekonomi dan pasar. Walaupun banyak karakteristik negara lainnya yang juga diperhitungkan dalam keputusan-keputusan masuk, arti penting dan sifat spesifik dari faktor-faktor ini tergantung pada masing-masing perusahaan dan produk atau jasanya.

1. Besaran Dan Tingkat Pertumbuhan Pasar

Besaran dan laju pertumbuhan pasar merupakan parameter kunci dalam penentuan cara masuk. Semakin besar negara dan ukuran pasarnya, semakin tinggi laju pertumbuhannya, maka lambat laun besar pula kemungkinan manajemen bakal mengucurkan berbagai sumber daya untuk perkembangannya; dan mempertimbangkan pendirian sebuah anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya atau organisasi penjualan, atau berpartisipasi dalam. sebuah usaha. patungan dengan kepemilikan mayoritas. Mempertahankan pengawasan atas seluruh operasi memberikan manajemen dengan kontak langsung dan memungkinkannya merencanakan dan mengarahkan perkembangan pasar secara lebih efektif.

Pasar kecil, di lain pihak, khususnya bila mereka terasing secara geografis dan tidak dapat dilayani secara efisien dari sebuah negara yang ada di sekitarnya, mungkin tidak membutuhkan perhatian atau sumber daya yang signifikan. Konsekuensinya, pasar kecil tersebut mungkin paling baik bila dipasok lewat pengeksporan atau perjanjian pemberian lisensi. Meskipun tidak mungkin untuk merangsang perkembangan pasar atau memaksimalkan penetrasi pasar, pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memasuki pasar dengan komitmen sumber daya yang minimal dan membebaskan sumber daya untuk ditunjukkan kepada pasar yang secara potensial lebih menguntungkan.

1. Risiko Politis dan Lingkungan

Manajemen kerapkali ragu-ragu untuk mengucurkan sumber daya kepada negara-negara dengan tingkat risiko lingkungan dan Politis yang tinggi, dan mungkin menghindari cara masuk yang memerlukan pembangunan fasilitas pergudangan dan produksi atau organisasi penjualan yang besar.

Kadar stabilitas politis dan tingkat rintangan legal yang ada dapat mempengaruhi pilihan saluran di sebuah pasar sasaran. Kedua faktor tersebut berasal dari kebijakan Pemerintah dan merupakan atribut pasar. Sebagai contoh, pasar yang memiliki kadar instabilitas politis yang sangat tinggi akan melibatkan suatu kadar risiko yang sangat tinggi bagi perusahaan untuk menggunakan ekspor atau produksi langsung di luar negeri, dalam haal bahwa pembayaran (atau repatriasi keuntungan) mungkin akan diperlambat atau bahwa diblokir, atau valuta yang diperlukan mungkin terbatas suplainya. jika kondisi seperti itu bakal ada atau dicurigai akan ada, maka ekspor tidak langsung akan lebih bijaksana bagi perusahaan.

Kondisi politis di dalgm negara sasaran sering mempengaruhi pemilihan strategi masuk. Di mana kondisi politis tidak mantap, manajemen biasanya lebih menyukai apa yang disebut dengan opsi nonkomital (*noncommital options*) pengeksporan, agen eksklusif, atau distributor. Di negara-negara dengan kondisi politis yang mantap, manajemen bersedia melakukan kotnitmen yang lebih besar, seperti melalui usaha patungan, cabang penjualan, atau anak perusahaan.

Pasar asing biasanya dipandang lebih berisiko daripada pasar domestik. Besarnya risiko yang dihadapi perusahaan tidak hanya merupakan fungsi pasar itu. sendiri, tetapi juga cara keterlibatannya di sana. Di samping keterlibatannya, perusahaan menanggung risiko persediaan dan piutang dagang. Pada saat merencanakan cara masuknya, perusahaan harus melakukan analisis risiko pasar dan cara masuknya. Kurs valuta asing merupakan variabel lainnya.

2.2.5.      **Infrastruktur Pasar dan Ekonomi**

Infrastruktur pasar dan ekonomi merupakan karakteristik negara yang ketiga yang mempunyai imbas terhadap keputusan-keputusan yang berkaitan dengan cara masuk atau operasi. Pada saat infrastruktur fisik (sistem transportasi, jaringan komunikasi, atau suplai energi) dibangun secara menyedihkan, manajemen mungkin menghadapi kesulitan dan biaya pengembangan yang sangat besar dalam mendirikan fasilitas penjualan, distribusi, atau. produksinya sendiri.

Tingkat pembangunan ekonomi pasar asing merupakan determinan cara masuk dalam hal bahwa hal tersebut mempengaruhi keseluruhan organisasi saluran alternatif, yakni struktur distribusi. Biarpun hal ini merupakan faktor yang berkaitan dengan pasar, dampaknya akan dirasakan melalui faktor tersedianya organisasi pemasaran yang cocok di dalam pasar sasaran.

2.2.6.      **Hambatan Perdagangan dan Regulasi Pemerintah**

Adakalanya regulasi pemerintah membatasi opsi cara masuk yang terbuka bagi perusahaanperusahaan asing, terutama dalam industri-industri strategis seperti telekomunikasi, transportasi, dan komputer. Karena pasar dunia berangsur-angsur saling tergantung dan terintegrasi, banyak pemerintah telah mencabut atau mengurangi restriksi kepemilikan.

Regulasi kontrak dengan para distributor dan organisasi lainnya, teristimewa yang berkaitan dengan perjanjian eksklusif atau terminasi kontrak, juga harus dipertimbangkan. Biaya pembatalan kontrak tenaga kerja dan manajemen juga perlu dipertimbangkan masak-masak.

Hambatan perdagangan, seperti tarif, kuota, pabean, atau regulasi produk, juga mempengaruhi keputusan cara masuk. Hambatan perdagangan langsung yang membatasi impor barang-barang asing, seperti tarif dan kuota, mempengaruhi keputusan-keputusan yang berkaitan dengan produksi atau perakitan lokal. Hambatan-hambatan perdagangan tidak langsung, seperti regulasi produk, preferensi kepada pemasok lokal, pabean, dan formalitas sertifikasi, mendorong pembuatan perjanjian kontraktual dengan mitra lokal.

1. Hambatan Perdagangan Langsung

Tarif atau, kuota atas impor barang dan komponen asing akan menguntungkan pembentukan produksi. Ancaman potensial dari tarif bakal menggairahkan perusahaan untuk beralih dari pengeksporan ke produksi atau perakitan lokal, terutama di dalam industri di mana hal ini akan mempunyai dampak yang signifikan atas neraca perdagangan.

1. Hambatan Perdagangan Tidak Langsung

Regulasi perdagangan, standar produk, dan preferensi kepada pemasok lokal juga mempunyai implikasi atas cara masuk dan keputusan operasi. Preferensi kepada. pemasok lokal, atau tendensi untuk membeli “barang-barang nasional”, sering mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan sebuah usaha patungan atau perjanjlian kontraktual lainnya dengan sebuah perusahaan lokal.

Demikian pula, regulasi produk dan perdagangan dan formalitas pabean mendorong cara-cara yang menuntut perusahaan-perusahaan lokal yang dapat menyediakan informasi dan kontak bisnis mengenai pasar lokal serta dapat mempermudah akses. Dalam beberapa kasus di mana regulasi dan standa produk mengharuskan adaptasi dan modifikasi signifikan, perusahaan dapat mendirikan fasilitas produksi, perakitan, atau perampungan lokal.

1. Kebijakan Pemerintah

Ada banyak, tindakan pemerintah nasional yang dapat mempengaruhi pemilihan jalur masuk, khususnya jalur masuk di antara negara-negara. Aktivitas regulatori umum dapat menghalangi ekspor secara keseluruhan dan menetapkan produksi di luar negeri jika pasar ingin dilayani secara efekti£ Beberapa pemerintah juga mengatur valuta asing dan izin impor mereka sedemikian rupa sehingga importir lokal tidak dapat memperoleh cukup valuta asing (atau izin yang diperlukan) untuk membeli apa yang mereka inginkan dari berbagal negara.

Faktor pemerintahan lainnya dalam pemilihan jalur masuk adalah sifat program promosional lapangan usaha internasional tertentu. Kendatipun pemerintah cenderung untuk tidak mempromosikan impor, bisa saja pada saat promosi seperti itu dilancarkan namun dilakukan secara selektif, dan produk-produk tertentu akan disisihkan. jadi, meskipun mungkin tidak ada restriksi perdagangan formal terhadap produknya, pemasar internasional bisa dipaksa agar memilih jalur-jalur tertentu. jenis situasi yang sama bisa terjadi di dalam negeri pemasar internasiortaljika kebijakan pemerintalmya mengarah ke investasi langsung (*direct investment*) dan atau penggalakan ekspor sehingga bentuk eksporlah yang harus dipakai, terlepas dari betapapun lebih untungnya menggunakan cara masuk yang lainnya.

2.2.7.      **Karakteristik Produk**

Sifat produk mempengaruhi seleksi saluran karena produk sangat beraneka ragam dalamkarakteristik (sebagai contoh, nilai unit, bobot, kompleksitas teknis dan kemampurusakan) danmaslahatnya, dan pekerjaan penjualan dapat berbeda secara menyolok, Sebagai contoh, Sifatteknis sebuah produk mungkin membutuhkan kerja servis sebelum dan setelah penjualan. Dibanyak wilayah pasar asing, khususnya di negara berkembang, para perantara pemasaranmungkin tidak sanggup menangani pekerjaan seperti itu. juga, ukuran dan bobot produk ataubahkan suhunya, seperti halnya dalam makanan beku, dapat mengindikasikan kebutuhan akanberbagai fasilitas penanganan khusus yang mungkin tidak dipunyai oleh organisasi-organisasipemasaran. Hal ini merupakan, situasi di mana para grosir mungkin tidak akan digunakan.Selain itu, kemampurusakan (*perishability*) sebuah produk, baik fisik atau dalam bentukkebiasaan, kerap membuat kecepatan distribusi menjadi sangat diperlukan dan penting sekali. Oleh karena itu pemasar internasional akan menggunakan saluran yang lebih singkat dari padayang lainnya, dan ekspor langsung mungkin lebih digemari.

Karakteristik fisik produk atau jasa, seperti rasio bobot/nilai, kemampuan dan komposisi adalah penting dalam penentuan di mana produksi berlokasi. Produk dengan rasio bobot/nilai yang rendah, semisal jam tangan mewah, biasanya rentan untuk pengeksporan langsung, khususnya di mana terdapat skala ekonomis produksi yang tinggi atau jika manajemen ingin mempertahankan pengendalian langsung atas produksi. Sebaliknya, dalam industri minuman ringan dan bir, perusahaan biasanya membuat perjanjian pemberian lisensi atau melakukan investasi dalam fasilitas produksi atau pembotolan lokal karena biaya pengiriman, khususnya untuk pasar yang jaraknya jauh, akan menghambat. Heineken. sebagai contoh, telah Mendirikan usaha patungan untuk membangun pabrik bir di India, Thailand, Vietnam, dan Cina.

Tahap perkembangan sebuah produk dan juga kebauran relatifnya terhadap sebuah pasar asing dapat memiliki hubungan atas saluran yang akan digunakan. Jika sebuah perusahaan Mempunyai produk yang relatif tidak dikenal, akan lebih menguntungkan bila perusahaan itu bergantung kepada para grosir dan/atau agen daripada mencoba menjualnya langsung.

Produk yang harus dibuat menurut pesanan atau yang membutuhkan servis sebelum dan setelah penjualan tidak dapat dengan mudah diekspor ke negara lain. Sebenarnya, produk atau jasa yang nilainya sebagian besar ditentukan oleh servis yang menyertainya tidak dapat secara praktis didistribusikan ke luar dari negara yang menghasilkannya. Setiap bagian produk yang berorientasi jasa haruslah dibuat pada tempat konsurnsi. Akibatnya, produk yang intensif jasa membutuhkan cara masuk pasar tertentu. Opsinya meliputi kontrak manajemen untuk menjual jasa tersebut kepada pelanggan asing, pemberian lisensi sehingga perusahaan lokal lainnya (*franchisce*) dapat dilatih untuk menyediakan jasa tersebut, dan pabrikasi lokal dengan mendirikan sebuah cabang atau anak perusahaan permanen di sana.

Produk yang pada dasarnya merupakan komoditi mungkin memerlukan produksi lokal guna mengurangi biaya tenaga kerja dan pengiriman. Untuk sebuah produk bernilai tambah atau yang terdiferensiasi, perusahaan bisa bergantung kepada cara pengeksporan lantaran margin keuntungannya yang lebih tinggi. Lagi pula, pabrikasi lokal dapat merusak citra produk dan, dengan demikian, mengurangi pasar yang telah ada sebelumnya.

2.2.8.      **Tujuan Manajemen/Perusahaan**

Perusahaan dengan tujuan yang terbatas untuk operasi internasionalnya cenderung menyukai cara masuk yang memerlukan komitmen yang minimal. Perusahaan seperti itu kerap lebih suka bergantung pada agen atau perusahaan manajemen ekspor, atau membuat perjanjian lisensi. Card masuk seperti ini memerlukan sedikit sumber daya finansial dan perhatian manajemen karena tanggung jawab atas pasar internasional ditangani oleh organisasi lainnya.

Perusahaan dengan pendekatan proaktif dan agresif kepada pertumbuhan pasar internasional mungkin lebih menggemari pembentukan sebuah organisasi penjualan ekspor dan bergerak secara cepat menuju cara-cara operasi seperti usaha patungan atau anak perusaban yang dimiliki sepenuhnya, Yang memberiksalns pengawasan yang substansial atas Produksi dan pemasaran di dalam pasar asing.

2.2.9.      **Strategi Pemilihan Negara**

Bilamana sebuah perusahaan ingin memasuki sebuah negara dengan cepat supaya bisa memanfaatkan peluang pasar yang sedang bertumbuh, opsi seperti pemberian lisensi, pemberian waralaba, atau pengambilalihan perusahaan yang ada mungkin tepat karena perusahaan dapatmemanfaatkan fasilitas produksi dan jaringan distribusi yang telah mapan serta pengetahuan pasar dan kontak bisnis lokal.

Sebaliknya, pada waktu perusahaan memutuskan untuk mengadopsi sebuah strategi yang lebih hati-hati untuk memasuki pasar internasional, manajemen mungkin pada awalnya lebih menyukai pengeksporan, lalu setahap demi setahap beralih ke pembentukan tenaga pejualan lokal, dan akhirnya mendirikan fasilitas produksi di pasar asing.

2.2.10.  **Jenis Cara Masuk**

Pertanyaan-pertanyaan tentang tipe ataujenis cara masuk melibatkan tipe organisasi pemasaran, jika memang ada, yang digunakan. jadi, pemasar internasional memutuskan seberapa jauh struktur organisasionalnya sendiri harus diperluas guna menjangkau konsumen atau pemakai.

2.2.11.  **Tersedianya Organisasi Pemasaran**

Pilihan cara masuk pemasar internasional dipengaruhi oleh struktur distribusi yang ada di dalam negeri maupun di pasar sasaran, dan juga oleh kompetensi dan tersedianya organisasi perantara pemasaran di dalam struktur itu. Tersedianya toko-toko distribusi yang diinginkan memacu manajemen komitmen jangka panjang dan strategi masuk berisiko tinggi. Jika jenis toko distribusi yang dikehendaki tidak tersedia di pasar sasaran, manajemen menghadapi keputusan apakah akan mengembangkannya (mungkin melalui investasi langsung) atau tidak. Sebagai contoh, bila produk membutuhkan distribusi melalui pengecer khusus (misalnya, pengecer yang bisa memberikan servis dan reparasi) dan tidak ada jenis tersebut yang tersedia, maka manajemen akan memikirkan alternatif lainnya. jika perantara pemasaran tidak ada, atau telah menangani produk kompetitor, pemasar internasional mungkin harus menggunakan cara masuk yang lebih langsung di antara negara-negara dan di dalam pasar sasaran.

**a. Pertimbangan Perusahaan**

Terdapat sejumlah faktor yang dapat diklasifikasikan sebagai hal yang berkaitan dengan perusahaan. Sebagian besar faktor ini berpengaruh terhadap penentuan kekuatan pemasaran dari pemasar internasional. Termasuk di antaranya adalah:

* Kapabilitas manajemen pemasaran dan kecakapan teknis.
* Kebaruan perusahaan pada aktivitas pemasaran internasional.
* Ukuran perusahaan dan lebar lini produknya.
* Kekuatan. dan kemampuan finansial untuk menyuntikkan modal tambahan jika dibutuhkan.

Pada umumnya, semakin besar kekuatan pemasaran, semakin mampu dan berangsur-angsur kuat kemungkinan perusahaan untuk menjual secara langsung. Organisasi pemasaran terbaik dan paling agresif biasanya lebih menyukai berhubungan dengan perusahaan-perusahaan mapan yang mempunyai kekuatan pemasaran.

Faktor lainnya yang berkaitan dengan perusahaan yang dapat mempengaruhi pemilihan sebuah saluran adalah praduga manajemen. Kadang-kadang para eksekutif puncak mempunyai preferensi tentang sebuah saluran tertentu. Terlepas dari alasan-alasan mereka, jika para eksekutif ini benar-benar berpengaruh, pilihan mereka akan dipilih walaupun analisis ataupun pengalaman mengindikasikan bahwa alternatif lainnya lebih penting.

Keputusan cara masuk juga perlu memperhitungkan kadar pengendalian yang dibutuhkan oleh manajemen terhadap kiprah bisnisnya di dalam pasar internasional. Kendali sering terkait erat dengan tingkat komitmen sumber daya. Cara-cara masuk dengan kucuran sumber daya yang minimal, seperti pengeksporan secara tidak langsung, memberikan sedikit atau tidak ada pengendalian atas perkembangan pasar internasional dan juga atas kondisi di bawalmya produk atau jasa dipasarkan di luar negeri. Konsekuensinya, produk mungkin akan dikenakan harga yang terlalu mahal atau terlalu murah (*overpriced*atau*underpriced*), mengakibatkan melayangnya penjualan atau keuntungan potensial. Produk mungldnjuga disimpan secara buruk, mengakibatkan kerusakan fisik produk. Dalam hal pemberian lisensi dan pabrikasi kontrakan, manaJemen perlu memastikan bahwa produksinya memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Usaha patungan juga membatasi kadar pengendalian manajemen atas operasi internasional dan bisa menjadi sebuah sumber konflik yang sangat tajam di mana tujuan dan sasaran dari para mitra adalah berbeda-beda. Anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya memberikan kontrol yang paling kuat, tetapi memerlukan komitmen sumber daya manusia yang sangat besar.

2.2.12.  **Lokasi Produksi**

Dalam pengeksporan, produksi berlokasi di pasar domestik, sedangkan segala cara masuk lainnya membutuhkan produksi di negara lain. Dalam praktiknya, pilihan pengeksporan versus produksi lokal mungkin ditentukan oleh faktor biaya. Adakalanya volume penjualan di pasar asing tidaklah memadai untuk menopang skala ekonomis produksi minimal. Eksistensi skala ekonomis potensial dapat lebih banyak daripada biaya pengiriman dan pengapalan. Di samping pertimbangan biaya, produksi lokal menawarkan berbagai manfaat tertentu yang muncul dari proksimitas/kedekatan jarak ke pasar.

2.2.13.  **Komitmen Sumber Daya**

Pengeksporan tidak langsung dan pemberian lisensi biasanya memerlukan tingkat komitmen sumber daya finansial dan manajemen yang rendah. Usaha patungan (*joint ventures*) menawarkan cara berbagi risiko, eksposur finansial, dan biaya pembentukan jaringan distribusi lokal dan pengangkatan personalia lokal. Tetapi menegosiasikan dan mengelola usaha patungan kerap menguras banyak waktu dan tenaga manaJemen. Sekalipun demikian, cara-cara masuk yang membutuhkan kadar komitmen sumber daya minimal tidak mungkin membantu pertumbuhan perkembangan operasi internasional dan dapat mengakibatkan lepasnya peluang yang signifikan.

2.2.14.        **Fleksibilitas**

Apabila perusahaan berharap, berada di pasar asing untuk jangka panjang, fleksibilitas dalam metode masuknya adalah penting. Setiap metode masuk yang optimal pada suatu waktu mungkin kurang optimal lima tahun kemudian. Di simping lingkungan dan pasar, situasi dan tujuan perusahaanjuga mengalami perubahan. Perusahaan, oleh karenanya, menghendaki keluwesan-kemampuan untuk berubah guna menghadapi kondisi baru. Perusahaan mungkin ingin memperluas usahanya untuk memanfaatkan pasak yang bertumbuh atau mengontrakkannya karena perkembangannya yang buruk. Cara-cara yang memerlukan perjanjian kontraktual (aliansi strategis) dengan perusahaan lain atau investasi modal yang sangat besar dalam produksi, pergudangan, atau berbagai fasilitas penjualan di pasar asing umumnya luwes dan paling sulit diganti dalam jangka pendek. Pemberian lisensi dan perjanjian kontraktual lainnya akan membatasi kesanggupan perusahaan untuk beradaptasi atau mengubah strategi selama durasi perjanjian itu dan pedu dievaluasi secara hati-hati, terutama bila kondisi pasar berubah secara sangat cepat. Demikian pula, produksi atau jaringan distribusi yang dimiliki sepenuhnya dalam pasar internasional mungkin mahal dan sulit dibebaskan.

2.2.15.        **Anggota Saluran Pemasaran**

Bersamaan dengan pengambilan keputusan atas jenis cara masuk, pemasar internasional perlu memilih organisaisi pemasaran yang bakal menjadi anggotanya. Setidak-tidaknya terdapat dua sebab mengapa pemasar internasional tidak perlu mengendalikan piliban masing-masing organisasi pemasaran tersebut.

*Pertama*, dalam memandang realitas situasi kompetitif di pasar dunia, organisasi pemasaran, teristimewa yang baik, mempunyai banyak produk yang akan dipilihnya. Dengan demikian, perusahaan seperti itu dapat menjadi selektif dalam keputusan untuk menjual sebuah produk atau untuk tidak menjualnya. Hal ini berarti bahwa cara masuk yang hendak dipakai oleh perusahaan tergantung pada kekuatan relatif pemasar internasional sendiri, produknya, dan perantara pemasarannya.

*Kedua,* pada umumnya pemasar internasional dapat memilih organisasi pemasaran hanya pada satu lapisan dalam saluran pemasaran. Umpamanya, dalam distribusi barang-barang konsumsi, pemilihan toko eceran biasanya terpulang kepada lembaga yang dipilih pada jenjang penjualan grosiran; pemilihan para grosir tergantung kepada para importir dan/atau organisasi pemasaran ekspor (jika ekspor tidak langsung yang dipakai). Kendatipun begitu, pemasar internasional dapat lebih mendekati konsumen atau pemakai industrial dengan memilih organisasi eksportir, importir dan/atau para grosir atau distributor yang menjual kepada berbagai jenis perantara pemasaran yang dikehendaki di dalam pasar sasaran. Yang Penting bagi kalangan pernasar internasional adalah karakteristik dari perantara pemasaran, seperti luas wilayah yang dicakup, lini produk yang dijual, organisasi penjualan, potensi penjualan lini produk produsen, kapasitas untuk memberikan layanan tambahan, kekuatan finansial untuk menyimpan persediaan dan memberikan kredit kepada kalangan pelanggan, dan kemauan dan kesediaannya mempromosikan lini-lini produk pemasar internaslonal.

2.2.16.        **Hubungan Dengan Perantara-perantara Pemasaran**

Kebijakan menyangkut hubungan antara pemasar internasional dan organisasi pemasaran yang merupakan anggota saluran pemasaran berputar di sekitar jenis-jenis bantuan yang ditawarkan kepada mereka dan kerja sama yang didapatkan dari mereka. Dasar pemikirannya adalah bahwa apapun yang dilakukan hendaknya berdasarkan manfaat yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Hal ini merupakan esensi konsep sistem seperti ini.

Salah satu aspek kritis hubungan dengan para perantara terfokus pada aktivitas promosional internasional para perantara. Dalam hal ini terdapat tiga jenis kebijakan: *gravity, push,* dan *pull*. Kebijakan daya tarik (*gravity policy*) adalah nonpromosi di mana masar internasional semata-mata menjual kepada seorang perantara dan membiarkan produritu mencari jalannya sendiri ke konsumen atau pemakai akhir. Kebijakan dorong (*push policy*) adalah promosi melalui saluran pemasaran. Anggota-anggota saluran pemasaran secara agresif menjual dan mempromosikan produk kepada anggota saluran lainnya pada lapisan yang lebih rendah. Kebijakan ini dianut oleh perusahaan-perusahaan Eropa Barat, Amerika, da’n Australia. Kebijakan tarik (*pull strategy*) adalah kebijakan di mana distribusi “dibeli” oleh Permintaan konsumen yang ada. Pemasar internasional terlibat dalam perikIanan massal ke pasar sasaran sehingga konsumen prajual (*presold*); konsumen kemudian menarik produk tersebut melalui saluran dengan mendesaknya melalui para perantara. Kebijakan seperti ini lebih mengena untuk jenis-jenis produk konsumsi tertentu daripada barang-barang industrial karena sukar melakukan prajual (*presell*) kepada pemakai industrial.

Masalah yang dihadapi oleh pemasar internasional dalam usahanya untuk membina hubungan baik dengan para perantara kemungkinan menggunung akibat ketimpangan-ketimpangan komunikasi tertentu. Empat ketimpangan seperti itu-kultural, nasionalitas, lingkungan, dan jarak-adalah relevan. Kesenjangan kultural (*cultural gap*) bermuara dari kesukaran-kesukaran yang bertalian dengan komunikasi antara orang-orang yang memiliki nilai, norma sosial, dan sikap yang berbeda. Kesenjangan nasionalitas (nationality gap) lebih jelas dibandingkan dengan perbedaan kultural. Sebagian besar orang mempunyai sikap loyal terhadap negaranya. Kesenjangan jarak (*distance gap*) bermuara dari jarak geografis disertai dengan ketidak sempurnaan media komunikasi yang ada. Kesenjangan ini dapat menghalangi arus informasi. Kesenjangan ini harus diatasi atau ditutup bila pemasar internasional menghendaki pemungsian sistem saluran yang mulus dan efektif. Sayangnya, tidak ada pedoman yang mudah diikuti oleh para pemasar.

Pemasar internasional mesti membentuk suatu sistem komunikasi yang efektif di dalamnya informasi umpan balik mengalir dari anggota-anggota saluran. Hal ini menempatkan para pemasar dalam posisi mengevaluasi secara rasional efektivitas saluran pemasaran. Pemasar internasional perlu mengetahui seberapa baik sistem saluran beroperasi. Seiring dengan itu, organisasi pemasaran dapat mengharapkan umpan balik yang serupa. jadi, yang dibutuhkan adalah komunikasi dua arah.

2.2.17.        **Faktor-faktor Lainnya**

Terdapat pula kriteria-kriteria lainnya yang berkaitan dengan pemilihan metode masuk ke pasar asing.

1. Kontrol

Pengendalian manaJemen atas pemasaran asing terentang mulai dari yang tidak ada sama sekali-sebagai contoh, penjualan melalui perusahaan dagang-hingga ke pengendalian yang lengkap, seperti dalam anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya. Perusahaan mungkin menghendaki suara dalam pemasaran asingnya, sebagai misal, penentuan harga dan syarat-syarat kredit, promosi, dan pemberian servis produk-produknya. Tingkat terhadapnya kontrol seperti itu kritis bagi perusahaan sangat berhubungan dengan pilihan jalan atau masuknya.

Kebutuhan pengendalian terhadap pabrikasi produk dan/atau distribusi kadang kala merupakan faktor penting dalam memilih strategi masuk. Apabila kebutuhan pengendalian adalah substansial, perusahaan hanya mempertimbangkan strategi-strategi yang melibatkan investasi langsung-usaha patungan, cabang penjualan, atau anak perusahaan. jika kebutuhan kendali adalah kecil atau bahkan tidak ada, cara masuknya mungkin cukup melalui agen-agen eksklusif atau distributor saja.

1. Jumlah Pasar

Perusahaan-perusahaan pada umumnya berbeda-beda perihal jumlah negara yang ingin mereka masuki. Metode-metode masuk yang tidak serupa menawarkan liputan pasar internasional yang berlainan pula. Sebagai contoh, operasi-operasi asing yang dimiliki sepenuhnya tidak diizinkan di sejumlah negara; pemberian lisensi mungkin mustahil di pasar lainnya disebabkan perusahaan tidak dapat menemukan *licensees* yang memenuffi syarat.

1. Penetrasi Didalam Pasar

Yang juga berkaitan dengan jumlah pasar yang dicakup adalah kualitas cakupan itu sendiri. Perusahaan manaJemen ekspor, sebagai contoh, mungkin mengklaim memberikan kepada produsen akses ke lebih dari 60 negara. Produsen perlu mencari tahu apakah akses ini untuk semua pasar nasional ataukah hanya terbatas ke beberapa kota besarnya saja.

1. Kondisi Pasar

Kondisi pasar mempunyai pengaruh kuat atas pemilihan strategi masuk. jika kondisi pasar memperlihatkan peluang pemasaran yang sangat cerah, manajemen cenderung membuat komitmen jangka panjang.

1. Potensi Pasar

Potensi pasar yang akan datang bahkan merupakan pertimbangan yang lebih kuat daripada kondisi-kondisi pasar yang ada sekarang. jika terdapat alasan untuk mempercayai bahwa potensi pasar berkembang secara cepat, komitmen jangka panjang adalah mungkin. Sebaliknya, jika potensi pasar tampaknya suram, kofflitmen jangka pendek dan keinginan memperkecil risiko akan menggerakkan manajemen untuk memilih strategi dengan risiko rendah.

1. Umpan Balik Pasar

Seandainya perusahaan ingin mengetahui apa yang terjadi dipasar asingnya, perusahaan hendaknya memilih metode masuk yang akan memberikan umpan balik. Meskipun secara keseluruhan metode-metode masuk yang lebih langsung menawarkan informasi pasar yang lebih baik, sebagian umpan balik akan tergantung kepada bagaimana perusahaan mengelola suatu bentuk cara masuk pasar tertentu.

1. Belajar Berdasarkan Pengalaman

Pengalaman adalah guru yang terbaik, dan perusahaan menimba lebih banyak pengalaman internasional apabila semakin langsung terlibat di dalam pasar asing. Perusahaan dengan ambisi internasional haruslah memilih sebuah jalan masuk yang akan membantunya menimba pengalaman dan mewujudkan ambisinya.

1. Biaya PemasaranTambahan

Terdapat biaya-biaya yang berkaitan dengan pemasaran internasional. Walaupun demikian, pengeluaran pemasaran tambahan produsen dan persyaratan modal kerj a bervariasi menurut tingkat langsungnya (*directness*) saluran. Umpamanya, melalui pengeksporan secara, tidak langsung, tidak akan ada pengeluaran tambahan yang dikeluarkan oleh produsen.

1. Potensi Keuntungan

Dalam mengevaluasi potensi keuntungan dari metode-metode jalan masuk yang berbeda, biaya dan penjualan jangka panjang yang dikaitkan dengan setiap cara masuk yang dipilih mestilah diestimasi. Biaya dan marjin keuntungan kurang begitu penting dibandingkan keseluruhan potensi keuntungan. Misalnya, sebuah metode masuk mungkin menawarkan marjin keuntungan 25 persen atas volume penjualan sebesar Rp. 2 milyar, tetapi cara masuk lainnya menawarkan suatu marjin kcuntungan 17 persen atas volume penjualan sebesar Rp. 9 milyar. Cara masuk terakhir kemungkinan akan lebih menarik, walaupun mempunyai margin keuntungan yang lebih rendah.

1. Syarat-syarat Investasi

Syarat-syarat investasi adalah paling tinggi dalam bisnis asing yang dikuasai sepenuhnya. Walaupun demikian, investasi pabrik bukanlah satu-satunya pertimbangan; modal juga mungkin diperlukan guna membiayai persediaan dan memperluas kredit. Karena jumlah modal yang dibutuhkan sangat bervariasi menurut cara masuk, kebutuhan finansial ini dapat menjadi determinan yang penting.

1. Syarat-syarat Administratif

Biaya-biaya dan beban-beban administratif pemasaran internasional bervariasi menurut cara masuknya. Hal ini meliputi dokumentasi dan birokrasi danjuga waktu manaJemen. Sebagai contoh, pengeksporan tidak langsung atau pemberian lisensi mungkin menyita sedikit biaya tambahan atas manajemen.

1. Kebutuhan Personalia

Kebutuhan personalia juga bervariasi menurut cara masuk pasar. jenis keterlibatan yang lebih langsung pada. umumnya menuntut sejumlah personalia internasional yang cakap.

1. Kecakapan Teknis

Tersedianya kecakapan teknis di negara sasaran dalam hal produk, pabrikasi, dan distribusinya adalah penting. Ketersediaan kecakapan teknis lokal membuatnya menarik untuk dimasuki dengan suatu komitmenjangka panjang. Situasi inijuga akhirnyajuga mernfasilitasi pengalihan pengelolaan operasi ke personalia lokal.

1. Eksposur  Tterhadap Masalah-masalah Asing

Semakin langsung keterlibatan perusahaan di dalam pasar asing, semakin manajemen mesti berhadapan denganjenis baru legislasi, regulasi, pajiak, masalah pekerja, dan kcunikan pasar asing lainnya. jika perusahaan tidak sanggup atau tidak bersedia berhubungan dengan masalah-masalah tersebut, perusahaan sebaiknya memilih metode masuk yang membiarkan pihak lain menanganinya.

1. Modal

Tersedianya modal ventura (*capital venture*) di pasar sasaran merupakan pertimbangan eksternal lainnya. jika terdapat modal ventura yang memadai di pasar, franchise, sebagai conloh, akan menjadi lebih mungkin hidup.

1. Taraf Internasionalisasi

Taraf internasionalisasi mempengaruhi pemilihan strategi masuk. Perusahaan yang sangat berniat untuk internasionalisasi biasanya membentuk sistem distribusi dan pemasaran di dalam pasarnya yang telah ada di luar negeri, dan perusahaan memasuki pasar baru dengan nienggunakan strategi-strategi pemberian lisensi sampai ke pendirian anak perusahaan sehingga mengindikasikan orientasi jangka panjangnya dan kesediaannya menanggung risiko. Perusahaan dengan taraf internasionalisasi yang lebih rendah cenderung menggunakan cara masuk pengeksporan, agen, atau distributor.

1. Desakan Terjun ke Kancah lnternasional

Desakan ini sekali waktu mempengaruhi pemilihan strategi masuk. Urgensi mencuat clari situasi seperti menciutnya penjualan di pasar domestik, meningkatnya permintaan luar negeri untuk tipe produk, pertumbuhan umum dalam pasar internasional tertentu, dan kelebihan kapasitas pabrikasi dan/atau distribusi. Perusahaan yang berhadapan dengan jenis situasi ini kerap merupakan perusahaan dengan kadar internasionalisasi yang rendah dan pengalaman internasional yang sedikit.

1. Kemampuan Menanggulangi Risiko Internasional

Kemampuan ini merupakan salah satu faktor dalam memilih strategi masuk. Risiko internasional mengernuka dari perubahan kondisi politis, pergeseran dalam postur dan persekutuan politis, kekacauan perang dan kerusuhan sipil, dan hal-hal sejenis. Perusahaan yang tidak dipersiapkan untuk mengantisipasi hal-hal seperti ini dan risiko yang tidak terduga lainnya biasanya menggeser risiko tersebut kepada pihak lain, seperti agen dan distributor. Perusahaan yang mempunyai persyaratan keahlian dan pengalaman dalam menangani risiko internasional lebih memilih strategi-strategi yang melibatkan investasi langsung.

**C. Evaluasi dan Kesimpulan**

**I. Evaluasi**

Kadangkala Manajer ini membuat dua jenis kekeliruan: pasar asing tidak dapat diterobos dengan satu-satunya cara masuk yang digunakan, atau pasar akan dimasuki dengan cara masuk yang tidak tepat. Hanya jika cara masuk awal tersebut tidak laik atau tidak menguntungkan saja, maka perusahaan mencari cara masuk lainnya yang dapat berhasil.

Risiko masuk pasar asing dengan jenis cara masuk yang keliru adalah diminimalkan karena cara-cara yang tidak berhasil akan ditolak. Selain itu, biaya pengumpulan informasi dan waktu manajemen dikurangi lantaran tidak semua alternatif potensial diteliti begitu cara masuk yang berhasil telah ditemukan.

Kelemahan mendasar manajer-manajer menuju determinasi cara masuk yang paling sesuai antara kemampuan dan sumbersumber daya perusahaan dengan peluang pasar. Singkatnya, cara masuk yang berjalan dengan baik boleh jadi bukan merupakan cara masuk terbaik atau yang paling jitu.

Dalam strategi (*strate-gyrule*) menegaskan bahwa perusahaan harus menggunakan cara masuk yang benar. Ancangan ini mewajibkan bahwa semua alternatif yang mungkin dievaluasi secara sistematis dan kemudian diperbandingkan. Membandingkan ancangan-ancangan alternatif dapat diperpelik oleh bermacam-macam sasaran yang mungkin dimiliki oleh perusahaan di dalam setiap, pasar asing, dan kadangkala sasaran-sasaran seperti itu bisa jadi tampak tidak konsisten. Maka dari itu, pengorbanan di antara sasaran harus dibuat. Hasil akhir analisis ini adalah seperangkat cara masuk laik yang kemudian akan tergantung pada analisis yang lebih mendalam.

Perbandingan masuk perlu dibuat antara biaya terproyeksikan dan manfaatnya selaffla periode waktu tertentu. Karenanya, biaya dan manfaat diharapkan diestimasi, dan hal ini tergantung pada ketidakpastian-ketidakpastian yang senantiasa berubah. Cara-cara masuk yang berbeda dipengaruhi oleh risiko politis dan pasar yang berbeda-beda.

**II. Kesimpulan**

Beberapa skenario faktor-faktor risiko internasional yang dapat secara buruk mempengaruhi bisnis yang diusulkan. Dengan bantuan analisis sensitivitas, perusahaan dapat dengan cepat menunjuk variabel-variabel kunci di dalam lingkungan yang akan menentukan hasil dari cara masuk pasar yang diusulkan. Perusahaan internasional itu kemudian mempunyai peluang untuk memantau secara cermat perkembangannya. Dengan cara :

1. Mengestimasi Penjualan Suatu estimasi yang akurat dari pangsa pasar atau volume penjualan adalah krusial bagi keputusan strategi masuk. Hasil penjualan akan sangat tergantung pada pangsa pasar perusahaan dan besarnya total dan potensi pasar. Pangsa pasar yang bakal digaruk biasanya ditentukan secara kompetitif. Perusahaan asing dapat mempengaruhi pangsa pasar melalui bauran pemasaran yang kuat, yang pada gilirannya tergantung pada tingkat komitmen finansial untuk pengeluaran pemasaran. Berbagai tipe strategi masuk juga memungkinkan sebuah perusahaan asing untuk membidik bermacam-macam. kadar pangsa pasar. Pada umumnya, pengekspor langsung ataupun ticlak langsung mengakibatkan pangsa pasar yang lebih kecil daripada anak perusahaan penjualan lokal atau produksi lokal, disebabkan oleh lemahnya kehadiran pasar. Kehadiran pasar yang lemah ini mengakibatkan hilangnya kendali atas perantara-perantara lokal.
2. Potensi pasar tidak tergantung pada pengaruh perusahaan internasional yang mencari cara masuk. Ukuran pasar lokal dikombinasikan dengan pangsa pasar yang diharapkan kerap menentukan hasil dari analisis strategi masuk.
3. Mengestimasi Biaya Perusahaan internasional harus menetapkan taksiran biaya dari operasinya di sebuah negara asing berkenaan dengan biaya administratif umum dan pabrikasi. Biaya variabel unit dapat beragam tergantung pada strategi yang dipilih: produksi lokal, perakitan, atau pengeksporan., Untuk membuat biaya seperti itu, analis perlu menyimak biaya bahan baku lokal, tingkat upah lokal, dan tarif atas impor. Biaya tetap yang diperlukan mewakili elemen penting lainnya. Dalam analisis. Biaya administratif cenderung jauh lebih kecil untuk sebuah anak perusahaan penjualan daripada untuk sebuah unit pabrikasi lokal. Melalui penggunaan analis marfin kontribusi, titik impas untuk beberapa tingkat strategi masuk dapat dipertimbangkan. Regulasi pemerintah dan undang-undang dapat pula mempengaruhi biaya-biaya lokal dan secara substansial mengubah biaya dalam jangka waktu tertentu.
4. Mengestimasi Tingkat Aset Tingkat aset yang disebar sangatlah mempengaruhi profitabilitas dari setiap strategi masuk. Aset dapat terdiri atas setiap investasi yang dilakukan bersamaan dengan proses masuk ke dalam. pasar baru. Investasi seperti itu dapat meliputi modal kerja dalam bentuk kas, piutans dagang, dan/atau persediaan, atau aktiva tetap seperti tanah, bangunan, mesin, dan perlengkapan. Banyaknya aset yang dibutuhkan sangat tergantung pada tingkat kekhususan strategi masuk yang dipilih. Pengeksporan dan anak perusahaan penjualan membutuhkan suatu investasi modal kerja saja, dengan sedikit dana tambahan untuk fasilitas tetap. Perakitan dan produksi lokal menuntut investasi yang sangat besar. Untuk perbandingan yang memadai dari berbagai strategi masuk, perlu dipertimbangkan penyusunan anggaran modal untuk setiap alternatif.
5. Meramalkan Profitabifitas Secara konseptual, perusahaan haruslah memaksimalkan arus mendatang dari pendapatannya, didiskontokan pada biaya modaInya. Perusahaan-perusahaan mungkin menyukai imbalan investasi (*return on investment*) sebagai suatu pengukuran profitabilitas yang lebih tepat. Profitabilitas tergantung pada tingkat aset, biaya, dan penjualan. Beberapa faktor risiko internasional eksogen mempengaruhi profitabilitas dan karenanya perlu dimasukkan dalam analisis. Hasil analisis seperti itu menentukan pemilihan strategi masuk.
6. Konfigurasi Strategi Masuk Dalam kenyataannya, sebagian besar strategi masuk terdiri atas suatu kombinasi dari format-format yang berbeda. Proses pengambilan keputusan kombinasi yang paling baik disebut dengan konfigurasi strategi masuk.