

Pemasaran Internasional

A. Pendahuluan

Globalisasi merupakan fakta yang tak terhindarkan dalam beberapa dekade terakhir. Kendati demikian, makna istilah 'globalisasi' itu sendiri hingga saat ini masih belum disepakati secara universal, terutama di kalangan akademisi. Di sejumlah sekolah bisnis terkemuka, globalisasi didefinisikan sebagai produksi dan distribusi produk dan jasa yang memiliki keseragaman tipe dan kualitas di seluruh dunia (Rugman, 2001). Definisi yang berbasis ekonomik ini mengasumsikan bahwa integrasi yang melampaui batas-batas negara berpotensi menghasilkan skala ekonomis pada level perusahaan dan/atau produk-produk bermerek global. Bagian penting dari definisi ini adalah keseragaman produk di semua pasar.

Sementara itu, definisi yang lebih luas dikemukakan oleh Giddens (1999) yang merumuskan globalisasi sebagai "interkoneksi sedunia pada level kultural, politik dan ekonomi yang dihasilkan dari eliminasi hambatan-hambatan komunikasi dan perdagangan". Dengan kata lain, Giddens meyakini bahwa globalisasi merupakan proses konvergensi aspek-aspek budaya, politik, dan ekonomi dalam kehidupan.

Terlepas dari perdebatan menyangkut konseptualisasi istilah 'globalisasi', satu hal yang pasti adalah dampak signifikannya bagi dunia bisnis dan pemasaran. Salah satu implikasi strategiknya berkenaan dengan semakin kuatnya intensitas persaingan dan semakin luasnya lingkup kompetisi. Pesaing yang dihadapi sebuah perusahaan tidak lagi datang dari kawasan atau wilayah geografis setempat, tetapi raksasa global dari mancanegara hadir untuk saling berebut pasar. Sebagian besar industri mengalami globalisasi yang dipicu oleh 4 faktor utama yang disebut 4C:

1. Customers,
2. Cost,
3. Country, dan
4. Competition (Yip, 1995).

1. Faktor pelanggan (customer drivers)

Faktor ini merupakan pemicu globalisasi pasar yang paling kuat. Ada lima karakteristik utama pasar internasional yang menyebabkan perusahaan-perusahaan berminat menerapkan strategi pemasaran global:

- a. **Kesamaan kebutuhan konsumen.** Manakala konsumen di berbagai negara memiliki kebutuhan yang sama terhadap kategori produk atau jasa tertentu, faktor kesamaan ini akan menjadi pemicu pokok globalisasi perusahaan. Kesamaan ini difasilitasi oleh perkembangan teknologi, komunikasi global, perdagangan global, dan perkembangan pariwisata internasional.

- b. **Pelanggan global.** Pelanggan global adalah konsumen yang membutuhkan produk atau jasa yang sama di berbagai negara. Pada sektor B2B (business-to-business marketing), seiring dengan proses globalisasi perusahaan, kebutuhan akan pasokan dan pemasok yang memiliki jaringan global juga meningkat. Itulah sebabnya sejumlah pemasok di industri otomotif menjalani proses globalisasi mengikuti strategi internasionalisasi kliennya, contohnya Nippon Denso (Jepang), Bosch (Jerman), dan Delco (Amerika).
- c. **Saluran distribusi global.** Perusahaan-perusahaan distribusi dan logistik (seperti Federal Express, TNT, DHL, dan sejenisnya) yang menyediakan jasa transportasi, pergudangan, dan distribusi hampir semua belahan dunia, berdampak positif pada pertumbuhan strategi pemasaran global. Banyak perusahaan yang terpacu untuk berekspansi global karena adanya dukungan fasilitas jaringan distribusi semacam itu.
- d. **Transferable marketing.** Faktor ini berkaitan dengan pengguna: ide pemasaran yang sama di berbagai negara, misalnya kemasan, iklan, nama merek dan unsur bauran pemasaran lainnya. Iklan Marlboro, misalnya, cenderung sama antarnegara dan terbukti cukup efektif.
- e. **Leading markets.** Istilah leading markets mengacu pada pasar bercirikan: (1) produk dan jasa memiliki kandungan teknologiterkini, (2) tingkat persaingan cenderung intensif, dan (3) konsumen relatif canggih dan banyak menuntut (demanding). Berkembangnya pasar-pasar semacam ini dan keinginan perusahaan untuk eksis di situ mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi global dalam rangka mengeksplorasi peluang di leading markets.

Contoh spesifik dari sejumlah perubahan pokok dalam faktor pelanggan meliputi antara lain:

- Pendapatan per kapita beberapa negara mulai menyamai negaranegara industri, misalnya GNP Hong Kong menyamai GNP Selandia Baru dan GNP Jepang menyusul GNP Amerika Serikat.
- Konvergensi gaya hidup dan selera, misalnya McDonald's sukses di Rusia dan China, restoran Thailand banyak dikunjungi konsumen lokal (Australia) di Sydney, gaya busana Paris Hilton banyak ditiru fansnya di berbagai belahan dunia, dan seterusnya.
- Semakin meningkatnya arus wisatawan dan perjalanan (travel) yang pada gilirannya menciptakan konsumen global.
- Organisasi-organisasi mulai berperilaku sebagai pelanggan global, terutama dalam hal pengadaan pasokan bahan baku dan SDM.
- Pertumbuhan saluran distribusi global dan regional semakin pesat. Salah satu contohnya adalah kesepakatan pada tahun 1989 di antara tiga jaringan pasar swalayan terbesar di Eropa (Casino dari Perancis, Ahold dari Belanda, dan Argyll Group dari Inggris) untuk menjalin kerja sama dalam pembelian dan pemasaran.
- Pembentukan merek global, seperti Coca-Cola, Levi's, Louis Vuitton, Marlboro, McDonald's, dan lain-lain.
- Tekanan untuk mengembangkan periklanan global, misalnya iklan Saatchi & Saatchi untuk British Airways.

2. Faktor biaya (cost drivers)

Faktor biaya bergantung pada aspek ekonomi dunia bisnis, seperti skala ekonomis (economies of scale), lingkup ekonomis (economies of scope), dan sourcing advantages. Skala ekonomis berupa pengurangan biaya per unit (unit cost) dapat diperoleh melalui upaya memasok lebih dari satu pasar luar negeri. Lingkup ekonomis dapat didapatkan dengan cara menyebar aktivitas di berbagai lini produk atau unit usaha. Sejumlah perusahaan global, seperti Unilever, Colgate-Palmolive, dan P&G, memiliki beberapa pabrik kecil di banyak negara, namun mereka dapat mendapatkan lingkup ekonomis dengan jalan memasarkan beraneka ragam produk. Cara lain untuk menekan biaya adalah memanfaatkan pasokan dari negara yang biaya tenaga kerjanya rendah; menerapkan sistem logistik dan distribusi yang canggih; dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi.

Beberapa perubahan pokok dalam faktor biaya antara lain:

- Berlanjutnya tekanan untuk mencapai skala ekonomis tanpa harus mengorbankan kemampuan untuk menerapkan pemanufakturan fleksibel.
- Inovasi teknologi yang semakin cepat
- Kemajuan dalam transportasi, misalnya pemakaian jasa Federal Express untuk mengirim dokumen-dokumen yang sangat penting dari satu benua ke benua lainnya
- Munculnya NIC (Newly Industrializing Countries) dengan kapabilitas yang produktif dan biaya tenaga kerja yang murah, misalnya Taiwan, Thailand, dan China.
- Meningkatnya biaya pengembangan produk secara relatif terhadap usia pasar (market life)

3. Faktor negara (country drivers)

Di masa lampau, hambatan pemerintah terhadap masuknya investasi dan perusahaan asing berdampak pada terproteksinya pasar domestik dan tidak berkembangnya pemasaran global. Perkembangan terakhir menunjukkan adanya tren ke arah perdagangan bebas yang memfasilitasi aktivitas pemasaran global. Lebih lanjut, faktor negara bergan pada tindakan pemerintah dan faktor-faktor berikut:

- Pengurangan hambatan tarif, misalnya melalui pembentukan AFTA dan NAFTA.
- Pengurangan hambatan non-tarif, misalnya Jepang yang semakin membuka pasarnya.
- Pembentukan blok-blok perdagangan, seperti pasar tunggal Eropa
- Berkurangnya peranan pemerintah sebagai produsen dan pelanggan, misalnya de-nasionalisasi beberapa industri di Eropa.
- Privatisasi terhadap berbagai sektor yang sebelumnya didominasi pemerintah, khususnya di Amerika Latin.
- Perubahan dari sistem komunis tertutup menjadi ekonomi pasar terbuka di Eropa Timur.
- Semakin besarnya partisipasi RRC dan India dalam perekonomian global.

4. Faktor persaingan (competition drivers)

Dalam sejumlah industri, keberhasilan pesaing yang melakukan "go global" dapat menjadi pendorong kuat bagi perusahaan lain untuk mengikutinya. Contohnya, Ericsson (perusahaan Swedia) dan Nokia (perusahaan Finlandia) saling terpacu satu sama lain untuk memasuki pasar telepon genggam Amerika Serikat di akhir dekade 1990-an. Dengan mengikuti langkah pesaing, perusahaan juga dapat sekaligus belajar dari kesalahan mereka sebelum memutuskan strategi yang tepat. Sementara itu, kehadiran pesaing global di pasar domestik sebuah perusahaan juga dapat menjadi pendorong bagi perusahaan bersangkutan untuk memasuki pasar negara lain. Sebagai contoh, keberhasilan Benetton di pasar Amerika mendorong The Gap dan The Limited untuk masuk ke pasar global.

Perubahan-perubahan pokok yang memengaruhi faktor persaingan dapat dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut:

- Peningkatan level perdagangan dunia secara terus-menerus
- Semakin banyak negara yang menjadi key competitive battlegrounds, misalnya munculnya Jepang sebagai lead country
- Semakin bertambahnya jumlah perusahaan yang dimiliki oleh pihak asing
- Munculnya pesaing baru yang menjadi pesaing global, terutama perusahaan-perusahaan Jepang dalam industri otomotif dan elektronik.
- Tumbuhnya jaringan global yang menyebabkan setiap negara dapat saling tergantung dalam industri-industri tertentu, misalnya dalam industri elektronik. Semakin banyak perusahaan yang bersifat globally centered ketimbang nationally centered, misalnya Uniden (produsen peralatan telekomunikasi Jepang) yang tidak pernah melakukan proses produksi di Jepang.
- Semakin bertambahnya pembentukan aliansi strategik global.

5. Faktor-faktor lain

Faktor 4C dari George S. Yip dapat ditambah dengan 3C lain tak kalah pentingnya sebagai pemicu globalisasi industri:

- a. Communication technology advancement, yakni revolusi di teknologi informasi dan komunikasi, misalnya perkembangan: komputer personal, palmtop, mesin faksimili, modem, Internet Intranet, Extranet, WAP, VoIP, m-commerce, iPod, telepon genggam, dan sebagainya.
- b. Capital, yakni menyangkut globalisasi pasar-pasar finansial. Contohnya, listing berbagai perusahaan dengan menggun beberapa mata uang, global market collapse pada Black Monday di tahun 1987.
- c. Chain (network), terutama penyempurnaan dalam bisnis travel misalnya berkembangnya jaringan-jaringan hotel dan agen perjalanan internasional.

B. Lingkup Pemasaran Internasional

Lingkup pemasaran internasional dapat dibedakan menjadi beberapa macam, yaitu pemasaran domestik (domestic marketing), pemasaran ekspor (export marketing), pemasaran internasional (international marketing), pemasaran multinasional (multinational marketing), dan pemasaran global/transnasional (global transnational marketing).

1. Pemasaran Domestik

Pemasaran domestik merupakan aktivitas pemasaran yang secara eksklusif ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri (home county). Lingkup ini masih dapat dijabarkan menjadi pemasaran lokal (hanya terbatas di lokasi geografis tertentu dalam satu kota, propinsi atau negara bagian), regional (di beberapa propinsi atau negara bagian dalam negara yang sama) dan nasional (di sebagian besar wilayah negara bersangkutan).

2. Pemasaran Ekspor

Pemasaran ekspor adalah tahap pertama untuk merespons peluang-peluang pasar di luar negeri. Sebenarnya pemasaran ekspor hanyalah 'perpanjangan' dari pemasaran domestik yang memperluas pasar potensial perusahaan. Pemasar ekspor menjadikan pasar di luar negeri sebagai sasaran dan menggantungkan diri pada produksi dalam negeri untuk memasok pasar luar negeri tersebut. Fokus pada tahap ini adalah memanfaatkan produk dan pengalaman dalam negeri. Pemasar ekspor yang canggih akan mempelajari pasar sasaran dan mengadaptasikan produknya agar lebih sesuai dengan kebutuhan spesifik dari para pelanggan di setiap negara.

3. Pemasaran Internasional

Per definisi, pemasaran internasional merupakan kegiatan pemasaran yang melampaui atau melewati batas-batas sebuah negara. Konsep ini didasarkan pada orientasi yang bersifat etnosentris, di mana pemasaran internasional merupakan perluasan dari pemasaran domestik yang dapat disebabkan oleh adanya pesanan dari pelanggan luar negeri (misalnya turis Hong Kong yang pernah berkunjung ke Indonesia memesan batik dan kerajinan perak dari Indonesia) atau adanya faktor kejenuhan pasar domestik (misalnya televisi hitam putih dan mesin jahit mekanik yang telah memasuki tahap penurunan dalam siklus hidup produknya di pasar Indonesia diekspor ke negara-negara Afrika atau Eropa Timur). Secara garis besar, motivasi sebuah perusahaan untuk 'go international' dapat merupakan kombinasi dari sejumlah faktor proaktif dan reaktif berikut (Budiarto & Tjiptono, 1997):

(a) Proaktif

- Untuk meraih manfaat-manfaat tertentu, seperti tenaga kerja murah, pasokan bahan baku, tanah yang lebih murah, terhindar dari hambatan tarif, keuntungan akibat fluktuasi mata uang, serta fasilitas dan kemudahan yang disediakan pemerintah host country bagi para investor asing.
- Perusahaan memiliki produk yang unik, yang sumber-sumber-nya tidak ada di negara lain.
- Perusahaan ingin memanfaatkan kemajuan teknologi komunikasi dan transportasi, sehingga dapat mencapai konsumen global secara lebih mudah.

- Adanya informasi eksklusif tentang pasar global, misalnya ditemukannya sumber bahan mentah baru dalam jumlah besar melalui foto satelit.
- Komitmen manajemen untuk terjun ke arena pasar global.
- Untuk memanfaatkan kemudahan regulasi ekspor yang diberikan pemerintah untuk mendorong ekspor.
- Untuk memperoleh skala ekonomis dalam produksi.
- Untuk meningkatkan citra dan reputasi perusahaan, khususnya sebagai 'pemain global'.
- Untuk memperoleh peluang riset, misalnya menguji produk di pasar luar negeri.
- Untuk mengeksport teknologi ke negara-negara terbelakang dalam rangka membuka pasar.
- Untuk meningkatkan pengaruh politik perusahaan.

(b) Reaktif

- Perusahaan menghadapi ancaman akan kehilangan pasar 'kandang' sendiri, karena diserbu berbagai perusahaan asing dengan produk-produknya yang bermutu tinggi dan bernilai lebih.
- Perusahaan mengalami over-produksi, sehingga kelebihannya dipasarkan ke luar negeri.
- Untuk mengatasi penurunan penjualan akibat pengaruh perubahan variabel demografis di dalam negeri, misalnya pertumbuhan penduduk yang melambat.
- Untuk memanfaatkan kelebihan kapasitas.
- Untuk memperpanjang daur hidup produk perusahaan yang telah mencapai tahap jenuh di pasar domestik.
- Untuk mengurangi ketergantungan pada satu pasar saja.
- Untuk menghindari resesi di dalam negeri.
- Untuk mendekatkan perusahaan dengan konsumen demi kepentingan lalu lintas komunikasi yang cepat dan efektif dari konsumen ke produsen atau sebaliknya dan menurunkan biaya distribusi.

Pemasaran internasional bertindak lebih jauh lagi dari pemasar ekspor dan lebih terlibat dalam lingkungan pemasaran di negara tempat perusahaan tersebut melakukan bisnis. Misalnya, pemasar internasional bersiap untuk mencari sumber produk di luar negeri agar dapat menikmati keunggulan kompetitif yang lebih besar.

Pemasar internasional tidak terlalu menggantungkan diri pada pedagang perantara dan lebih berminat untuk mendirikan perwakilan langsung guna mengkoordinasikan usaha pemasaran di pasar sasaran. Melalui anak perusahaan di suatu negara, pemasar internasional menciptakan organisasi internal yang berfokus pada pemanfaatan produk dan kompetensi perusahaan tersebut di negara bersangkutan. Organisasi pemasar internasional akan menggunakan jaringan komunikasi yang dikembangkan untuk negara asal.

4. Pemasaran Multinasional

Pemasaran multinasional merupakan kegiatan pemasaran yang melayani beberapa pasar luar negeri, yang disertai dengan adaptasi terhadap perbedaan-perbedaan karakteristik dan perilakunya (berorientasi polisentris). Bila perusahaan internasional berusaha mengendalikan aktivitasnya secara sentralisasi, maka perusahaan multinasional (Multi National Corporation = MNC) mengendalikan aktivitasnya secara desentralisasi, yakni dengan jalan mengembangkan karyawan lokal pada masing-masing negara tujuan pemasaran.

5. Pemasaran global

Pemasaran global didasarkan pada orientasi geosentris dan berfokus pada pemanfaatan aset, pengalaman, dan produk perusahaan secara global serta pada melakukan adaptasi terhadap apa yang benar-benar unik dan berbeda dalam setiap negara. Konsep ini mengakui budaya universal dan perbedaan pasar yang unik. Tidak seperti pendekatan perusahaan internasional yang menerapkan kampanye komunikasi yang dikembangkan untuk negara asalnya di semua negara tujuan pemasaran atau pendekatan multinasional yang menciptakan kampanye unik di setiap negara, perusahaan global/transnasional akan membedakan apa yang bersifat global dan universal serta apa yang spesifik dan unik di masing-masing negara.

Pemasaran global tidak berarti memasuki setiap negara di dunia. Keputusan untuk masuk pasar di luar negeri tergantung pada sumber daya perusahaan, serta sifat peluang dan ancaman yang dihadapi. Misalnya, Coke dan IBM berkecimpung di lebih dari 100 negara, karena mereka telah memulai ekspansi internasionalnya lebih dari 50 tahun yang lalu dan mereka juga memiliki sumber daya untuk berkembang yang dapat dimanfaatkan bila ada peluang.

C. Segmenting, Targeting & Positioning Internasional

C.1. Segmenting

Segmentasi pasar global merupakan proses mengidentifikasi segmen-segmen spesifik (baik kelompok negara maupun kelompok konsumen individual) yang terdiri atas pelanggan potensial dengan atribut-atribut homogen yang berkemungkinan memiliki perilaku pembelian serupa. Di satu sisi, para pendukung globalisasi pasar sepakat dengan argumentasi Theodore Levitt (1983) yang dituangkan dalam artikelnya berjudul "The Globalization of Market" bahwa konsumen di berbagai negara cenderung memiliki kebutuhan dan preferensi yang sama.

Hal ini dilandasi keinginan konsumen untuk mencari variasi, yang pada gilirannya dapat membentuk preferensi terhadap produk yang secara tradisional dan historis bahkan tidak masuk dalam pertimbangan pembeliannya.

Contohnya, makanan etnis atau regional seperti pizza, hamburger, sushi, donat, kebab, sejenisnya dapat dibutuhkan dan digemari di mana-mana. Levitt menyebut tren ini sebagai "pluralization of consumption" dan "segment simultaneity" yang memberikan peluang bagi para pemasar untuk menargetkan segmen dalam skala global.

Di sisi lain, preferensi lokal tidak dapat diabaikan. Contohnya, Campbell mengurangi kadar gula pada sup tomatnya di Inggris. Di Jepang, Nabisco mengurangi kandungan gula pada lini produk biskuitnya dan kandungan garam pada makanan ringannya. Bahkan perusahaan global seperti Coca-Cola juga melakukan modifikasi pada Classic Coke, dengan menambahkan kandungan gula untuk pasar Amerika Latin. Jangankan dalam kancah pasar global, dalam pasar nasional pun kita sering menjumpai bahwa konsumen di berbagai daerah memiliki selera rasa yang berbeda. Contohnya, konsumen Yogya cenderung menyukai masakan yang manis, sehingga tak heran jika warung soto selalu menyediakan kecap manis. Namun, di Kalimantan Timur justru sebaliknya. Kecap asin yang biasanya tersedia di meja warung soto.

Oleh sebab itu, perusahaan-perusahaan global umumnya menyadari keragaman sekaligus kesamaan preferensi dan perilaku konsumen di berbagai negara. Untuk itu mereka melakukan segmentasi pasar dunia berdasarkan salah satu atau kombinasi dari beberapa kriteria kunci:

- 1) Segmentasi geografis,
- 2) Segmentasi demografis (termasuk pendapatan nasional dan jumlah populasi),
- 3) Segmentasi psikografis (nilai, sikap, dan gaya hidup),
- 4) Segmentasi karakteristik perilaku, dan
- 5) Segmentasi manfaat yang dicari (benefits sought).
- 6) Pasar nasional juga dapat disegmentasi berdasarkan lingkungannya (misalnya, ada tidaknya regulasi pemerintah dalam industri tertentu). Cara lain adalah dengan melakukan segmentasi vertikal versus horizontal berdasarkan kategori pemakai produk.

1. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis membagi dunia menjadi kelompok-kelompok geografis, seperti Eropa Barat, Eropa Timur, Asia Tenggara, Asia Timur, Timur Tengah, Amerika Latin, Australia, dan lain sebagainya. Keunggulan utama segmentasi geografis terletak pada aspek kedekatannya (proximity), di mana pasar pada segmen yang sama relatif dekat satu sama lain dan mudah didatangi pada kunjungan yang sama atau dihubungi dalam zone waktu yang sama. Namun, segmentasi geografis memiliki keterbatasan pokok, yaitu fakta bahwa beberapa pasar berada dalam kawasan geografis yang sama tidak lantas berarti bahwa pasar-pasar tersebut benar-benar sama dalam hal preferensi dan perilaku konsumennya. Jepang dan Vietnam, misalnya, sama-sama terletak di kawasan Asia, namun Jepang berpendapatan tinggi dan tergolong negara pasca-industri, sementara Vietnam termasuk negara berkembang dengan penghasilan rendah. Perbedaan antara kedua negara ini justru melebihi kesamaan yang ada. Menurut Simon (dikutip dalam Keegan, 1999), kawasan geografis merupakan basis segmentasi yang peringkatnya paling rendah dibandingkan kriteria lain seperti aplikasi, kelompok pelanggan, produk/teknologi, tingkat harga, dan kualitas.

2. Segmentasi Demografis

Segmentasi demografis didasarkan pada karakteristik terukur dari populasi, seperti usia, jenis kelamin, penghasilan, pendidikan dan pekerjaan. Sejumlah tren demografis (seperti semakin sedikit pasangan yang menikah, semakin sedikit jumlah anak dalam keluarga, perubahan peran perempuan, dan meningkatnya pendapatan serta standar hidup) merupakan pendorong munculnya segmen global.

Bagi sebagian besar produk konsumen dan industri, pendapatan nasional merupakan satu-satunya variabel segmentasi paling penting dan merupakan indikator potensi pasar. Pendapatan per kapita tahunan sangat bervariasi di pasar dunia, dari serendah US\$90 di Mozambique sampai setinggi US\$42,000 di Luxemburg. Pendekatan tradisional terhadap segmentasi demografis adalah mengelompokkan negara menjadi segmen-segmen berpenghasilan tinggi, sedang, dan rendah. Perusahaan biasanya menjadikan negara dengan tingkat pendapatan tertinggi sebagai targetnya.

Banyak perusahaan global yang juga menyadari bahwa untuk produk-produk yang harganya cukup rendah (misalnya, rokok, minuman ringan, sabun mandi, shampo, pasta gigi, pulpen, dan beberapa barang dalam kemasan lainnya), jumlah penduduk merupakan variabel segmentasi yang lebih penting daripada pendapatan. Oleh sebab itu, RRC dan India yang jumlah penduduknya sama-sama melampaui 1 miliar merupakan pasar sasaran yang atraktif bagi perusahaan-perusahaan yang menjual produk konsumen berharga murah.

3. Segmentasi Psikografis

Segmentasi psikografis adalah proses pengelompokan orang dalam hal sikap, nilai, dan gaya hidupnya. Umumnya data diperoleh dari kuesioner yang meminta responden untuk mengungkapkan sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan sejumlah pernyataan. Beberapa studi psikografis terkenal meliputi VALS dan VALS 2 (oleh SRI International) yang berfokus pada konsumen Amerika; Global Scan (Backer Spielvogel & Bates); Euroconsumer Study (D'arcy Massius Benton & Bowles); dan Cross Cultural Consumer Characterizations (Young & Rubicam).

Analisis-analisis ini memberikan pemahaman rinci mengenai berbagai segmen, termasuk global teenager dan global elite. Setiap studi mengidentifikasi segmen-segmen yang beraneka ragam.

Studi VALS mengidentifikasi 9 segmen psikografis, yaitu Survivors (4%), Sustainers (7%), Belongers (35%), Emulators (10%), Achievers (22%), I-am-me (20%), Experientials (7%), Socially conscious (8%), dan Integrated (2%). Studi VALS 2 merampingkan 9 segmen tersebut menjadi hanya 5 segmen utama, yakni Actualizers, Fulfilleds, Achievers, Experiences. Believers, Strivers, Makers, dan Strugglers. Global Scan dari BSB mengelompokkan 5 segmen psikografis di 18 negara yang disurvei: Strivers (26%), Achievers (22%), Pressured (13%), Adapters (18%), dan Traditionals (16%).

Euroconsumer Study dari DMBB mengungkap adanya 4 kelompok gaya hidup utama: Successful Idealists, Affluent Materialists, Comfortable Belongers, dan Disaffected Survivors. Dua kelompok pertama mewakili kaum elit, sementara dua kelompok berikutnya merupakan konsumen Eropa pada umumnya.

Sedangkan studi 4C's oleh Young & Rubicam yang dilakukan di 20 negara menghasilkan 3 kelompok umum yang dapat dijabarkan menjadi 7 segmen: Constrained (Resigned Poor dan Struggling Poor), Middle Majority (Mainstreamers, Aspirers, dan Succeeders), dan Innovators (Transitionals dan Reformers).

4. Segmentasi Perilaku

Segmentasi perilaku berfokus pada apakah orang membeli dan menggunakan suatu produk atau tidak, di samping frekuensi dan volume pembelian atau pemakaian. Dengan demikian, konsumen dapat dikelompokkan berdasarkan tingkat pemakaian menjadi: pemakai kelas berat pemakai sedang, pemakai ringan, dan bukan pemakai. Konsumen juga dapat disegmentasikan berdasarkan status pemakai menjadi: pemakai potensial, bukan pemakai, mantan pemakai, pemakai reguler, pemakai pertama kali, dan pemakai produk pesaing.

Pengalaman P&G memasarkan popok bayi (disposable diapers) di Jepang dapat menjadi ilustrasi menarik mengenai pentingnya pemahaman atas dimensi segmentasi perilaku ini. Setelah melakukan riset selama beberapa tahun, pihak manajemen P&G baru menyadari bahwa para orang tua di Jepang mengganti popok bayi mereka jauh lebih sering (rata-rata 14 kali sehari) dibandingkan para orang tua di Amerika (hanya sekitar 6 kali sehari), namun mereka biasanya tidak memiliki tempat penyimpanan seluas rumah-rumah di Amerika pada umumnya. Oleh sebab itu, kotak popok berukuran besar menjadi masalah tersendiri bagi konsumen Jepang. Menyadari hal itu, P&G lantas mulai memproduksi popok yang lebih tipis dan dikemas dalam kotak-kotak berukuran lebih kecil. Hasilnya, merek popok Ultra Pampers hingga kini masih menjadi pemimpin pasar di Jepang.

5. Segmentasi Manfaat

Segmentasi manfaat global berfokus pada pembilang dari persamaan nilai (value equation): Value Benefit/Price. Ancangan ini dapat memberikan hasil yang memuaskan melalui pemahaman superior pemasar atas masalah yang dapat diselesaikan oleh suatu produk atau manfaat yang ditawarkannya, terlepas dari wilayah geografisnya. Contohnya, Nestle mendapati bahwa sikap para pemilik kucing terhadap pemberian makan binatang kesayangannya tidak berbeda di mana pun. Sebagai langkah tindak lanjutnya, dirancang kampanye promosi di seluruh Eropa untuk Friskies, sebuah merek dry cat food.

Menarik diamati bahwa kadangkala pemasar internasional mendapati bahwa produknya ternyata digunakan untuk keperluan yang berbeda di negara tujuan pemasaran. Contohnya, sebagian konsumen di Asia Tenggara memakai shampoo bukan hanya untuk keramas, tetapi juga untuk mencuci sepeda motor atau mobil. Demikian pula, sabun bayi kerap kali dipakai konsumen remaja putri untuk mencuci muka dan mandi, dengan harapan agar kulit wajah dan tubuhnya sehalus kulit bayi.

6. Segmentasi Vertikal versus Horizontal

Segmentasi vertikal didasarkan pada kategori produk atau modalitas dan titik harga. Sebagai contoh, dalam medical imaging terdapat X-ray, Computed Axial Tomography (CAT) scan, Magnetic Resonance Imaging (MRI), dan lain-lain. Setiap modalitas memiliki titik penetapan harganya masing-masing. Titik harga ini merupakan cara tradisional dalam mensegmentasikan pasar medical imaging.

Oleh sebab itu, ada pula perusahaan yang melakukan segmentasi berdasarkan sistem penyampaian jasa kesehatan: national research and teaching hospitals, rumah sakit pemerintah, dan seterusnya. Kemudian, dibuat kampanye pemasaran yang bersifat regional, nasional maupun global, yang disesuaikan dengan setiap tipe penyampaian jasa kesehatan. dengan menggunakan dua kriteria utama, yaitu potensi dan kapabilitas.

Potensi menyangkut enam aspek krusial yang terdiri atas: (1) ukuran dan potensi pertumbuhan pasar 'sesungguhnya'; (2) kemungkinan akseptansi konsumen; (3) struktur persaingan; (4) situasi lingkungan politik/hukum, ekonomi dan sosiokultural; (5) akses ke jaringan yang sudah ada; dan (6) ketersediaan mitra lokal yang kapabel dan bersedia bekerja sama. Sedangkan kapabilitas berhubungan dengan lima faktor: (1) kesiapan memasuki pasar internasional/pengalaman di luar negeri; (2) kelangkaan dan kekritisitas kompetensi; (3) sumber daya waktu, manusia, dan kas; (4) attitudinal commitment; dan (5) tujuan (merespons persaingan, aliran kas, pangsa pasar atau volume, dan entri pasar pendahuluan).

C.2. Positioning

Setelah segmen pasar telah dievaluasi dengan cermat, perusahaan global perlu menetapkan strategi targeting sesuai dengan kebutuhan. Ada tiga alternatif strategi positioning yang dapat dipilih, yaitu:

- **Standardized Global Marketing.** Strategi ini analog dengan pemasaran massal dalam pemasaran domestik, di mana perusahaan menawarkan bauran pemasaran yang sama kepada semua pelanggan potensial yang ingin dilayani. Untuk itu dibutuhkan distribusi ekstensif di sebanyak mungkin gerai ritel. Daya tarik strategi ini terletak pada volume penjualan yang lebih besar, biaya produksi yang lebih rendah, dan profitabilitas yang lebih besar. Contoh perusahaan global yang menerapkan strategi ini adalah Revlon yang menggunakan tema promosi "Shake Your Body" ke seluruh dunia.
- **Concentrated Global Marketing.** Dalam strategi ini, perusahaan merancang bauran pemasaran untuk menjangkau segmen tunggal dalam pasar global. Dalam bisnis kosmetik, strategi ini berhasil diterapkan oleh House of Lauder, Chanel dan produsen lain yang menargetkan segmen pasar kalangan atas. Perusahaan seperti ini merumuskan pasarnya secara sempit dan berkonsentrasi sebaik mungkin dalam memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Winterhalten misalnya, adalah perusahaan Jerman yang sukses besar dalam menjual mesin pencuci piring khusus kepada hotel dan restoran.
- **Diffa-entiated Global Marketing.** Dalam strategi ini, perusahaan global menargetkan dua atau lebih segmen pasar yang berbeda dan melayani mereka dengan bauran pemasaran yang berbeda pula. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai market coverage yang
- **Global targeting** merupakan proses mengevaluasi dan membandingkan berbagai segmen pasar global, serta memilih satu atau lebih di antaranya sebagai pasar sasaran yang dinilai berpotensi paling besar untuk dilayani secara efektif dan efisien. Penetapan pasar sasaran global dapat dilakukan lebih luas. Perusahaan-perusahaan otomotif global biasanya menerapkan strategi ini dengan cara menawarkan berbagai variasi merek dan harga kepada segmen pasar yang berlainan. Selain itu, perusahaan seperti SMH (the Swiss Watch Company) yang memproduksi arloji Swatch dengan harga sekitar US\$50 dan Blaupain seharga lebih dari US\$100,000; Unilever memasarkan parfum elit bermerek Calvin Klein dan Passion sembari menawarkan pula Wind Song dan Brut sebagai merek pasar massal; Cosmair Inc. menjual Tresnor dan Giorgio Armani Gio untuk pasar kalangan atas dan Gloria Vanderbilt untuk segmen bawah; serta P&G yang menawarkan merek Old Spice dan Incognito untuk segmen bawah dan Venezia untuk segmen berpenghasilan tinggi.

Pada prinsipnya, positioning berusaha menempatkan produk dalam benak pelanggan sasaran sedemikian rupa sehingga dipersepsikan secara unik dan lebih unggul dibandingkan produk dan merek pesaing dalam hal atribut dan manfaat produk. Posisi yang unik dan unggul ini didapatkan dari berbagai diferensiasi, seperti: produk (fitur, kinerja, kualitas, daya tahan, dan seterusnya); layanan (pengantaran, instalasi, layanan purnajual, garansi); personel (reliabilitas, empati, kapabilitas dan kompetensi); saluran distribusi (coverage, jaringan); dan citra (simbolisme, merek, dan reputasi perusahaan). Dalam konteks pemasaran internasional, ada beberapa alternatif strategi positioning yang dapat dipilih: positioning berdasarkan atribut atau manfaat; kualitas/harga; pemakaian atau aplikasi; pemakai; high-tech positioning; dan high-touch positioning.

1. **Positioning Berdasarkan Atribut atau Manfaat**

Strategi positioning yang paling banyak diterapkan adalah berdasarkan manfaat atau atribut tertentu, seperti ekonomis, reliabilitas, durabilitas, fitur dan seterusnya. Sebagai contoh, Volvo menekankan aspek ekonomis, durabilitas dan keamanan di Amerika; status dan leisure di Perancis; kinerja di Jerman; dan keamanan di Swiss. Dalam bisnis kartu kredit yang sangat kompetitif, iklan VISA berfokus pada manfaat berupa akseptansi global (dapat digunakan di seluruh dunia). Sementara Goodyear menekankan manfaat keamanan ban di Inggris, durabilitas dan mileage di Amerika, serta kinerja di Jerman.

2. **Positioning Berdasarkan Kualitas/Harga**

Dalam strategi ini, positioning dipandang sebagai kontinum antara 'high fashion/quality and high price' dan 'good value at a low price'. Contohnya, The American Express (AMEX) Card diposisikan sebagai kartu prestisius untuk kalangan atas yang dapat menjustifikasi fee tahunan lebih tinggi dibandingkan VISA atau MasterCard. Sebaliknya, kartu kredit The Discover berada pada kontinum 'good value at a low price'. Posisi Discover ini ditunjang dengan fasilitas tanpa fee tahunan dan rabat kas bagi para pemegang kartu setiap tahun.

3. **Positioning Berdasarkan Pemakaian/Aplikasi dan Pemakai**

Positioning juga dapat dilakukan dengan menggambarkan cara pemakaian produk atau mengasosiasikannya dengan pemakai atau kelas pemakai tertentu dengan cara yang sama di setiap pasar. Contohnya, Benetton menggunakan positioning yang konsisten untuk produk busananya yang ditujukan kepada pasar kaum muda global. Kesuksesan luar biasa yang didapat Marlboro sebagai merek global didapatkan antara lain dari asosiasi produk dengan cowboys (sebagai simbol independensi, kebebasan, macho, dan gaya hidup Amerikana) dan iklan transformasional yang menargetkan para perokok di daerah urban.

4. **High-Tech Positioning**

Komputer personal, video, peralatan stereo, dan mobil merupakan kategori produk yang cocok untuk strategi high-tech positioning. Produre produk semacam ini biasanya dibeli lebih berdasarkan fitur produk fisik meskipun citra juga penting. Para pembeli umumnya telah memiliki (atau berharap mendapatkan) informasi teknis yang memadai. High-tech products dapat dikelompokkan menjadi tiga: technical products, special interest products, dan demonstrable products.

Komputer, ban mobil, bahan-bahan kimia, dan jasa finansial merupakan technical products, di mana pembeli memiliki kebutuhan spesifik, menuntut banyak informasi produk, dan memiliki common language. Pembeli komputer di Amerika dan Hong Kong sama-sama tahu tentang persyaratan mikroprosesor Pentium, hard drives, dan RAM (Random Access Memory). Oleh karenanya, komunikasi pemasaran untuk high-tech products harus informatif dan menekankan fitur produk. Special-interest products juga bercirikan adanya pengalaman bersama dan keterlibatan tinggi di antara para pemakainya, meskipun tidak terlalu teknis dan lebih berorientasi pada aspek rekreasi atau leisure. Dalam hal ini, common language and symbols yang diasosiasikan dengan produk dapat melampaui hambatan-hambatan bahasa dan kultural. Contoh global special-interest products antara lain peralatan olahraga Nike dan Adidas, kamera Canon, iPod, Sony Play Station, Xbox, dan Nintendo Wii.

Sedangkan demonstrable products adalah produk yang dapat 'berbicara sendiri' dalam periklanan mengenai fitur dan manfaatnya. Kamera instan Polaroid merupakan contoh produk global yang sangat demonstrable dan sukses.

5. High-Touch Positioning

Pemasaran high-touch products menuntut lebih sedikit informasi spesifik dan lebih menekankan Citra. Namun seperti halnya high-tech products, kategori high-touch juga bercirikan keterlibatan konsumen yang tinggi. Pembeli high-touch products juga memiliki kesenangan bahasa dan serangkaian simbol khusus berkenaan dengan kesejahteraan, materialisme, dan romantika. Ada tiga kategori high-touch products: produk yang memecahkan masalah bersama; global village products, dan produk yang menggunakan tema universal.

Produk yang memecahkan masalah bersama biasanya memberikan manfaat yang dikaitkan dengan "life's little moments", seperti penyajian kopi, teh dan minuman ringan. Global village products menekankan positioning yang sangat kosmopolitan, seperti parfum bermerek top, baju rancangan desainer ternama, air mineral, dan pizza. Produk-produk semacam ini biasanya menekankan status yang direfleksikan dengan produk yang berharga mahal, berkualitas tinggi dan sangat visible. Namun, dapat pula daya tarik global diciptakan lewat citra negara asal (country of origin), misalnya daya tarik 'Amerikana' pada merek Levis, Marlboro, dan Harley-Davidson sangat besar pada kalangan kosmopolitan di seluruh dunia. Di lain pihak, kategori produk bertema universal lebih menekankan tema-tema seperti materialisme (citra atau status sejahtera dan sukses), heroisme (pengorbanan), play (rekreasi/waktu luang) dan prokreasi (romantika).

Meskipun demikian, beberapa produk dapat diposisikan dengan lebih dari satu cara, yaitu dapat hightech dapat pula high-touch. Contohnya, kamera canggih dapat secara simultan diklasifikasikan sebagai technical product dan special-interest product. Sementara produk-produk lain dapat diposisikan dengan cara bipolar, yaitu sekaligus sebagai high-tech dan high-touch products. Misalnya, produk elektronik Bang & Olufsen dengan desainnya yang elegan dipersepsikan sebagai high-tech sekaligus high-touch products.

D. ISU-ISU DALAM PEMASARAN INTERNASIONAL

Dalam ajang pemasaran internasional, setidaknya ada empat isu sentral yang patut mendapatkan perhatian serius dari setiap pemasar: (1) standarisasi versus adaptasi; (2) sensitivitas kultural; (3) nasionalisme dan country-of-origin; serta (4) mode of entry (strategi memasuki pasar luar negeri).

1. Standarisasi versus Adaptasi

Isu standarisasi versus adaptasi bukan hanya menyangkut aspek produk dan merek, namun juga unsur bauran pemasaran lainnya, seperti distribusi, promosi dan harga. Dalam mengambil keputusan menyangkut standarisasi atau sebaliknya adaptasi strategi pemasaran, sejumlah aspek perlu dipertimbangkan secara matang, terutama menyangkut keunggulan atas manfaat dan kelemahan masing-masing alternatif. Dalam konteks global branding, keunggulan dan kelemahan melakukan standarisasi (menggunkan satu merek global) versus adaptasi (beberapa merek nasional berbeda) dapat dilihat di Tabel 1.

Tabel 1. Standarisasi Merek Global versus Adaptasi Merek Lokal

STANDARISASI MEREK GLOBAL		ADAPTASI MEREK LOKAL	
Keunggulan	Kelemahan	Keunggulan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi pemasaran maksimum • Reduksi biaya iklan • Eliminasi kerancuan merek • Mudah diidentifikasi oleh travellers • Citra seragam di seluruh dunia 	<ul style="list-style-type: none"> • Berasumsi bahwa pasar bersifat homogen • Kemungkinan terjadinya konotasi negatif di salah satu atau beberapa pasar nasional • Dibutuhkan kualitas dan konsistensi di seluruh pasar yang dimasuki • Komplikasi hukum, seperti perlindungan merek, peniruan merek, dsb. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi lokal • Nama yang lebih bermakna (meaningful) • pasar dapat lebih cepat dengan jalan mengakuisisi merek lokal • Bisa menawarkan variasi kualitas di berbagai pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya pemasaran lebih mahal • Biaya sediaan lebih mahal • Sulit mewujudkan skala ekonomis • Citra merek dapat bermacam-macam antarnegara

Secara teoritis, pemasar internasional dapat memperoleh sejumlah manfaat lewat standarisasi produk di semua pasar yang dimasukinya, di antaranya penghematan biaya (terutama lewat skala ekonomis produksi dan pemasaran), utilisasi dan transfer know-how (terutama transfer pengalaman dan gagasan), citra kualitas dan layanan yang seragam, serta koordinasi dan pengendalian yang lebih mudah. Sayangnya, dalam praktik, jarang ada merek yang mampu mereplikasi kesuksesannya di budaya yang berbeda tanpa mengubah atau memodifikasi bauran pemasarannya.

Selain itu, standarisasi total pun sulit diwujudkan dikarenakan adanya sejumlah kendala berupa standar dan regulasi, infrastruktur pemasaran, kondisi pemakaian, bahasa dan simbolisme, kompetisi maupun preferensi pelanggan yang berbeda-beda. Berikut ini adalah beberapa contoh di antaranya:

- Standardan regulasi. Dalam sejumlah kasus, produk wajib dimodifikasi guna memenuhi regulasi produk dan standar kualitas nasional maupun internasional (seperti ISO 9000). Peraturan semacam ini kerap dijumpai dalam produk-produk seperti makanan, alat-alat listrik, Obatobatan dan otomotif. Sementara itu, standarisasi merek menggunakan satu merek global dapat jadi mustahil dilakukan dikarenakan sejumlah penyebab.

Pertama, nama merek sudah terlebih dahulu dipakai oleh perusahaan lain di negara tujuan pemasaran. Contohnya, di Australia nama Burger King telah lebih dulu digunakan oleh sebuah restoran siap saji di Perth. Konsekuensinya, sewaktu Burger King masuk Australia, nama yang dipakai adalah Hungry Jack.

Kedua, nama (dan juga logo) yang dipakai dapat memiliki konotasi budaya yang berbeda. Sebagai contoh, Carlsberg harus menambahkan gambar satu ekor gajah lagi pada label birnya yang semula bergambar dua ekor gajah untuk keperluan iklan di Afrika. Penyebabnya adalah kepercayaan setempat yang menganggap dua ekor gajah merupakan simbol nasib buruk. Ketiga, ada tuntutan pemerintah setempat untuk menerjemahkan nama merek ke dalam bahasa lokal, misalnya di RRC, Jepang, dan negaranegara lainnya.

- Sistem pengukuran dan kalibrasi. Ukuran-ukuran yang berbeda seperti kg, gr, pound, liter, gallon, km, mil. dan seterusnya menyebabkan perlunya penyesuaian ukuran produk-produk grocery terkemas, seperti deterjen, sereal, minuman ringan, dan lain-lain. Selain itu, berbagai peralatan listrik (seperti mesin ketik elektrik, mesin jahit, hairdryers, dan phonographs) harus diadaptasi untuk voltase dan cycles yang berbeda.

Kini mulai banyak dijumpai produk-produk yang dirancang khusus untuk pemakaian di berbagai negara dengan sistem kalibrasi yang berbeda, misalnya speedometer yang menunjukkan sekaligus satuan km dan mil, serta alat-alat listrik yang memakai dua/ voltase.

- Iklim dan kondisi pemakaian. Kadangkala produk harus dimodifikasi sedemikian rupa sehingga dapat beroperasi secara efektif dalam lingkungan atau kondisi iklim yang berbeda. Bahan-bahan bangunan seperti semen dan batu bata harus diformulasi ulang untuk pasar Timur Tengah guna mencegah kekeringan dan keretakan. Procter & Gamble harus memformulasi ulang gel yang dipakai dalam produk popoknya di Jepang, karena tingkat kelembaban yang tinggi di sana sering menimbulkan luka atau lecet pada kulit bayi.

Produk-produk seperti truk, mobil, mesin-mesin berat dan tipe peralatan lainnya kerap kali juga harus dimodifikasi agar dapat dimanfaatkan secara optimal di negara yang infrastruktur fisiknya buruk, misalnya jalanan tak beraspal dan fluktuasi daya listrik yang terjadi secara drastis.

Produk perlu dimodifikasi pula untuk kondisi pemakaian di negara yang berbeda. Misalnya, modifikasi ukuran dapat dibutuhkan karena adanya perbedaan dalam hal ketersediaan ruang/tempat di rumah atau gerai ritel. frekuensi pembelian, dan daya beli. Di banyak negara Asia, ukuran kemasan kecil banyak dijumpai pada produk seperti deterjen, sabun mandi, pasta gigi, shampoo, kopi instan, dan seterusnya.

- Bahasa dan simbolisme. Biasanya label kemasan dan instruksi pemakaian harus diterjemahkan ke bahasa setempat, khususnya bila ada instruksi menyangkut dosis, aturan atau prosedur pemakaian produk. Jika volume penjualan relatif kecil, perusahaan dapat beradaptasi dengan memasang label dengan instruksi yang memadai, atau menyertakan pula terjemahan pada label standar. Dapat juga perusahaan memberikan panduan/petunjuk Visual, seperti yang dilakukan Ikea pada produk-produk mebelnya.

Selain itu, pemasar internasional harus pula mencermati simbolisme berkenaan dengan kemasan dan bahasa. Dalam beberapa kasus, pemakaian bahasa asing dapat menimbulkan konotasi prestise, kualitas atau hedonisme tertentu, misalnya pada parfum, pakaian atau aksesoris buatan Perancis dan Italia.

Penggunaan bahasa Inggris di negara-negara berkembang, Rusia maupun Eropa Timur juga dapat menumbuhkan citra positif di mata konsumen setempat. Karena itu, jangan gampang terkecoh bila menjumpai merek-merek dengan nama asing (Inggris atau Jepang), karena bisa jadi merek tersebut buatan lokal Indonesia. Selain itu, asosiasi warna juga dapat memicu modifikasi produk. Contohnya, di Malaysia warna hijau melambangkan bahaya. Konsekuensinya, warna hijau jarang dipakai untuk kemasan di sana.

- Preferensi model, desain dan rasa. Modifikasi produk juga diperlukan dalam rangka memenuhi preferensi pelanggan dalam hal model atau desain. Sebagai contoh, Avon memodifikasi kemasan kosmetiknya di Jepang, dari tube plastik (yang dipersepsikan murahan dan berkualitas buruk) menjadi kontainer kaca buram (yang berkesan mewah dan mahal). Produk dapat juga harus dimodifikasi untuk memenuhi preferensi rasa yang disukai konsumen, terutama dalam hal rasa manis atau pahit.

2. Sensitivitas kultural

Perbedaan budaya merupakan faktor yang paling signifikan sekaligus masalah paling pelik yang dihadapi perusahaan multinasional. Ketidakmampuan pemasar memahami dan mengapresiasi faktor ini kerap kali berujung pada kegagalan pemasaran internasional. Columbia Pictures, misalnya, pernah melakukan blunder pada tahun 1983 sewaktu membangun movie set di Mesir, yang kemudian berakibat pelarangan semua film Columbia Pictures di sana. Pihak berwenang di Mesir merasa dilecehkan dengan sejumlah ketidakakuratan dalam menggambarkan Mesir di film yang sedang dibuat Columbia Pictures saat itu, di antaranya aksen Pakistan, busana Maroko, dan perilaku Amerika. Lebih parah lagi, Presiden Mesir Nasser digambarkan sedang mencium istrinya di depan publik—sebuah hal yang tabu di Mesir dan sejumlah negara lainnya.

Sewaktu merayakan pembukaan cabang Hitachi di Amerika (Hitachi Automotive Products USA, Inc.), gubernur Kentucky menyerahkan bendera Commonwealth of Kentucky kepada eksekutif Jepang. Setelah membuka bendera tersebut untuk dipresentasikan kepada para hadirin, eksekutif Jepang tadi secara sembrono menyeret bendera itu di sepanjang lantai panggung.

Di Jepang (dan di sejumlah negara lainnya), respek yang diberikan pada bendera tidaklah sebesar di Amerika. Eksekutif Hitachi itu tidak bermaksud melecehkan bendera Kentucky; ia semata-mata tidak paham mengenai kultur Amerika dalam hal respek terhadap bendera. Namun, banyak di antara audiens saat itu (terutama kalangan paruh baya) yang merasa dilecehkan dengan tindakan eksekutif Hitachi tersebut.

Hal-hal yang kelihatannya sepele, seperti menolak minum kopi, dapat menimbulkan masalah besar dalam negosiasi bisnis internasional. Pernah ada eksekutif Amerika yang menolak tawaran minum kopi bersama dari mitra negosiasi bisnis lokal di Arab Saudi. Tindakan semacam itu dinilai sangat tidak sopan di Arab Saudi. Sejak itu, proses negosiasinya berlangsung alot.

Salah satu isu yang tak kalah kompleksnya adalah menyangkut pemberian hadiah. Di beberapa negara di kawasan Amerika Latin, alat-alat pemotong (seperti pisau, gunting, dan lain-lain) dan sapu tangan bukanlah barang yang tepat untuk dijadikan hadiah, karena benda-benda tersebut menyiratkan pemutusan hubungan atau kemungkinan terjadinya peristiwa menyedihkan. Sementara itu, di Timur Tengah, tuan rumah akan merasa 'terhina apabila tamu membawa makanan atau minuman ke rumahnya, karena hadiah seperti itu dipandang menyiratkan bahwa mereka bukanlah tuan rumah yang baik. Situasi ini kontras dengan budaya barbeque di Australia, di mana lazimnya para tamu membawa makanan atau minuman untuk disantap bersama.

Lebih lanjut, tampaknya komunikasi (baik verbal maupun non-verbal) merupakan aspek budaya yang paling kritis. Sebuah nama atau kata dapat bermakna berbeda dalam bahasa yang berbeda. Orang Amerika suka mengucapkan 'yeah ' untuk mengatakan iya; namun, bagi orang Jepang 'yeah' berbunyi serupa dengan kata Jepang untuk 'tidak'.

Membuat simbol OK dengan menempelkan ibu jari dan telunjuk sementara 3 jari lainnya diacungkan merupakan hal biasa bagi orang Amerika dan mungkin pula sebagian orang Indonesia. Di Perancis, simbol OK itu berarti angka nol, sementara di Jepang simbol itu justru melambangkan uang. Namun, di sebagian kawasan Amerika Latin, simbol itu bermakna vulgar. Sebuah perusahaan Amerika pernah melakukan blunder sewaktu mencetak katalog dengan simbol OK di setiap halamannya. Walaupun kesalahan itu cepat teridentifikasi, semua katalog yang semula dimaksudkan untuk diedarkan di kawasan Amerika Latin itu sudah terlanjur dicetak. Akibatnya, terjadi penundaan selama 6 bulan untuk menunggu proses cetak ulang semua katalog.

Contoh-contoh berikut mengilustrasikan lebih lanjut betapa pentingnya pemahaman atas perbedaan budaya dalam menunjang keberhasilan pemasaran internasional. Pelajaran pentingnya: jangan pernah meremehkan masalah perbedaan budaya dan bahasa.

- Pengalaman Campbell Soup Company menunjukkan bahwa modifikasi produk cenderung lebih mudah dilakukan dibandingkan edukasi pelanggan. Orang Inggris terbiasa membeli sup kalengan, namun tidak dalam bentuk kental (condensed). Awalnya kebanyakan di antara mereka mempersepsikan sup kental Campbell lebih mahal, karena volumenya kelihatan lebih sedikit dibandingkan merek-merek sup lokal yang bentuknya cair. Campbell Soup Company punya dua pilihan: mengedukasi konsumen Inggris atau mengubah produk. Perusahaan ini memilih alternatif kedua, yakni menambahkan air pada sup kentalnya sehingga produknya tampak sama dengan sup-sup lainnya yang sudah terlebih dahulu diterima pasar.
- Terpikat oleh potensi dan liberalisasi pasar India, raksasa sereal Kellogg's memutuskan untuk masuk ke pasar negara berpenduduk terbesar kedua di dunia tersebut di tahun 1994. Sayangnya, investasi senilai US\$ 65 juta yang dikucurkan untuk mengintroduksi merek utamanya, Corn Flakes, gagal memenuhi harapan. Sekalipun Kellogg's kemudian meluncurkan pula merek-merek sereal lainnya, seperti Kellogg's Wheat Flakes, Frosties, Rice Flakes, Honey Crunch, All Bran, Special K dan Chocos Chocolate Puffs, hasilnya tetap saja tidak menggembirakan. Bahkan Kellogg's juga telah mencoba menawarkan variasi rasa baru

(seperti mangga, kelapa dan ros) dengan merek Mazza, hasilnya jauh di bawah target. Bagi kebanyakan orang India (seperti halnya juga orang Tionghoa), sarapan dengan sesuatu yang dingin (seperti susu dingin yang dituangkan pada sereal) bukan saja tidak lazim, namun juga bertentangan dengan 'ritual' atau kebiasaan makan pagi. Sementara, bila susu hangat dituangkan pada Corn Flakes, sereal itu malah bakal jadi seperti kertas basah.

- Apple Computer masuk pasar Jepang sebelum IBM, namun gagal memanfaatkan pioneer advantages. Apple berusaha menjual produknya di Jepang tanpa modifikasi. Bahkan manual pemakainya tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Jepang. Baru setelah IBM masuk dengan strategi customization, Apple menyadari kesalahannya. Kini Apple telah menerjemahkan manualnya dan juga melakukan berbagai perubahan lainnya, serta kinerjanya telah jauh lebih baik.
- McDonald's menyesuaikan menu dengan selera berbagai pasar negara yang dimasukinya. Mereka menyediakan bir di Jerman, anggur (wine) di Perancis, McOz di Australia, dan McSpaghetti di Filipina
- Burger King tidak memakai sesame seed buns di Venezuela. Selain itu milkshake dibuat lebih manis dan ber-cream, demikian pula kecapnya jauh lebih manis daripada biasanya di negara-negara lain.
- Wendy's menawarkan shrimp cake sandwiches di Jepang.
- Setelah sempat kurang sukses dengan produk standarnya, Domino's Pizza akhirnya memutuskan untuk mengakomodasi selera lokal di pasar India dengan jalan menawarkan berbagai variasi topping Piza lokal, seperti 'peppypanner' dan 'chicken cettinad'.
- Ketika MTV India diluncurkan, tujuan utamanya adalah membawo musik-musik Barat (seperti rock, rap dan pop) ke negara tersebut, Namun, sekarang kebijakan musiknya sedikit bergeser dengan mengakomodasi pula genre musik India, seperti bhanga.
- Pengalaman Whirlpool di India menunjukkan bahwa konsumen di sana enggan membeli kulkas yang ukurannya lebih besar daripada ukuran standar 165 liter.
- Coca-Cola gagal memasarkan minuman kolanya dalam kemasan botol plastik 2 liter di Spanyol. Penyebabnya, hanya sedikit rumah tangga Spanyol yang memiliki kulkas berukuran cukup besar untuk menyimpan botol sebesar itu.
- Hallmark sukses di banyak negara dengan produknya berupa kartu ucapan yang berisi kata-kata romantis dan puitis untuk momen-momen penting. seperti ulang tahun, peltunangan, pernikahan, Hari Ibu, kelahiran, dan seterusnya. Namun, formula sukses tersebut tidak dapat dilransfer ke Perancis. Orang Perancis cenderung lebih suka menulis sendiri kartu ucapannya.
- Para pemasar deterjen dari mancanegara harus memodifikasi kemasannya di Jerman karena konsumen Jerman sangat memedulikan informasi rinci tentang cara kerja dan chemical actions deterjen.
- Angka empat merupakan angka yang tidak disukai orang Jepang karena kata 'empat' dalam bahasa Jepang homofon dengan kata 'mati' dalam bahasa yang sama. Karena itu, tidaklah mengherankan bahwa produsen bola golf dari Amerika mengalami kegagalan sewaktu memasarkan produknya dengan 4 bola golf dalam setiap kemasannya.

- Pada mulanya kampanye promosi P&G untuk deterjen Cheer di Jepang menggunakan slogan yang sama dengan di negara asalnya, yakni menekankan keunggulan produknya yang efektif untuk "segala temperatur air". Di Amerika, slogan itu sukses karena konsumen Amerika mencuci pakaiannya dengan temperatur yang berbeda-beda, tergantung preferensi masing-masing. Namun, konsumen Jepang mencuci sebagian besar pakaiannya dengan air dingin, sehingga Unique Selling Proposition (USP) deterjen Cheer menjadi tidak relevan. Akhirnya P&G mengganti slogannya dan lebih menekankan keunggulan deterjennya pada air dingin. Sejak itu kinerja penjualan Cheer di Jepang mengalami peningkatan signifikan.
- Majalah Time sempat memuat iklan berbahasa Spanyol dalam edisi Brasil-nya. Saat itu mungkin pihak editor Time lupa bahwa orang Brasil berbahasa Portugis, bukan Spanyol.
- Avon sempat melakukan blunder ketika berusaha menggunakan ibu-ibu rumah tangga Jepang untuk menjual produknya door-to-door di lingkungan tempat tinggalnya masing-masing. Masalahnya, ibu-ibu rumah tangga Jepang cenderung enggan menjual produk apa pun kepada orang yang tidak mereka kenal. Mengundang orang 'asing' ke rumah merupakan hal yang tidak lazim bagi kebanyakan wanita Jepang.
- Kasus 'lost in translation' kerap kali dijumpai dalam praktik pemasaran internasional. **Pertama**, dalam salah satu iklannya yang ditayangkan di New York, Acura mengklaim "The Legend and integra, cats that break tradition, now your bank account". Jelas sekali bahwa yang dimaksud adalah kata not, bukan kata now.

Kedua, KFC pernah melakukan blunder sewaktu menerjemahkan slogan terkenalnya "finger lickin' goo" ke dalam bahasa Mandarin menjadi "eat your finger off".

Ketiga, Parker Pen Company menemui masalah sewaktu mempromosikan slogannya "Avoid embarrassment—use Parker Pens" di beberapa negara di kawasan Amerika Latin. Slogan tersebut sebelumnya sukses di Amerika, di mana Parker menekankan reliabilitas pulpennya yang tidak bakal meninggalkan noda tinta di kantung baju pemiliknya. Sayangnya, istilah Spanyol untuk embarrassment ternyata bermakna ganda; kata itu juga dapat berarti kehamilan. Tanpa disadari, Parker Pens malah mempromosikan pulpennya sebagai alat kontrasepsi.

Keempat, Pepsi sempat menjadi bahan tertawaan di Taiwan ketika slogan iklannya yang berbunyi "Come alive with the Pepsi generation" ternyata diterjemahkan ke dalam bahasa Mandarin menjadi "Pepsi will bring your ancestors back from the dead".

Kelima, Olfa Corporation, sebuah perusahaan Jepang, menjual pisau di Amerika dengan tulisan peringatan di kemasannya yang berbunyi: "Caution: Blade Extremely Sharp! Keep Out of Children". Kelihatannya yang dimaksudkan adalah "Keep out of reach of children".

Keenam, sewaktu salah satu hotel di Acapulco mempromosikan program pengendalian kualitasnya, pesan yang disampaikan kira-kira berbunyi: "the manager has personally passed all the water served here".

Ketujuh, kebun binatang di Budapest memasang pesan bagi para pengunjungnya yang berbunyi: "Please do not feed the animals. If you have any suitable food, give it to the guard on duty".

Kedelapan, Adolph Coors Co., produsen bir Coors Light, memakai jasa agen periklanan untuk merancang materi promosi birnya yang menargetkan kalangan Hispanik di Amerika Serikat. Sang copywriter berusaha menerjemahkan slogan "Turn it loose" ke dalam bahasa

Spanyol, namun sayangnya rangkaian kata yang dipilihnya justru menyiratkan "Drink Coors and get diarrhea".

Kesembilan, kampanye iklan Frank Perdue's chicken yang aslinya berbunyi "It takes a strong man to make a tender chicken" malah diterjemahkan menjadi "It takes an aroused man to make a chicken affectionate" di Spanyol.

Kesepuluh, slogan iklan American Airlines "Hy in leather" diterjemahkan dalam bahasa Spanyol menjadi "fly naked". Tidak mengherankan bahwa kampanye tersebut gagal di Meksiko.

Kesebelas, produsen vacuum cleaner ternama Electrolux mempromosikan produknya di Amerika dengan slogan "Nothing sucks like an Electrolux". Mereka kelihatannya tidak menyadari bahwa slogan tersebut dapat diinterpretasikan secara berbeda dalam bahasa Inggris.

Keduabelas, tag line rokok Salem "Feeling free" diterjemahkan secara literal ke dalam bahasa Jepang menjadi "feeling so refreshed that your mind seems to be free and empty".

Ketigabelas, dalam rangka memanfaatkan momentum kunjungan Paus ke Miami, sebuah perusahaan T-shirt Amerika mencetak kaos untuk pasar Amerika Latin. Namun, tulisannya justru dibaca "I saw the potato" (la papa), bukan "I saw the Pope" (el Papa).

3. Nasionalisme dan country of-origin

Dalam pemasaran global kerap kali dijumpai adanya stereotyping tentang sikap terhadap produk buatan luar negeri. Stereotyping tersebut dapat positif, dapat pula negatif. Faktor determinannya meliputi iklan dan promosi sebelumnya, reputasi produk, dan evaluasi serta pengalaman konsumsi produk. Yang pasti, stereotyping tersebut berpengaruh terhadap pemasaran internasional produk tertentu.

Banyak penelitian yang mengungkap bahwa evaluasi yang dilakukan konsumen atas suatu produk tertentu tidak hanya didasarkan pada daya tarik dan karakteristik fisik produk saja, tetapi juga berdasarkan negara asalnya (country of origin = COO). Yang dimaksud dengan county-oforigin effect adalah segala pengaruh dari negara asal terhadap persepsi positif maupun negatif konsumen atas produk dan merek tertentu. Beberapa contoh stereotyping positif meliputi: Perancis yang terkenal dengan reputasinya pada produk fashion wanita; Jerman (mobil dan optik), Swiss (arloji), Inggris (busana pria), Cina (sutera); Jepang (produk elektronik), dan seterusnya. Di lain pihak, negara-negara berkembang sering kali dipersepsikan negatif sebagai COO berbagai jenis produk, seperti otomotif, produk elektronik canggih, komputer, dan seterusnya.

Namun, tak satu pun negara yang memonopoli reputasi positif untuk sebuah produk spesifik dan juga tidak ada reputasi yang secara universal inferior. Persepsi masing-masing individu di setiap negara cenderung berbeda-beda terhadap seberapa penting dampak COO bagi keputusan pembelian yang mereka lakukan. Implikasinya, reputasi suatu negara dapat berbeda-beda di setiap negara dan dapat berubah seiring perubahan waktu. Dengan demikian, citra negara tidak seragam. Misalnya, arloji buatan Swiss disukai di Eropa dan dijual dengan margin besar, namun di Jepang, pelanggan justru lebih menyukai arloji buatan Jepang. Sedangkan di Amerika, preferensi terhadap arloji buatan Swiss bervariasi antar daerah.

Sejauh ini riset COO berfokus pada sejumlah aspek, diantaranya country-of-assembly (COA), country-of-design (COD), country-of-branded (COB), country-of-manufacture (COM), culture-of-origin, consumer nationalism, consumer patriotism, consumer ethnocentrism, consumer animosity, dan lain-lain. Beberapa temuan empiris penting dari riset-riset tersebut meliputi:

- COO berpengaruh signifikan terhadap sikap konsumen, persepsi terhadap kualitas, dan minat pembelian produk. Bukan hal yang mengejutkan bila riset menemukan bahwa negara maju cenderung dievaluasi secara lebih positif dibandingkan negara berkembang sebagai lokasi perancangan dan perakitan produk, baik produk konsumen maupun industrial. Akan tetapi, dampak COO bervariasi antarkategori produk dan tipe konsumen. Manakala konsumen kurang memaharni sebuah produk, COO kerap kali digunakan sebagai surrogate variable dalam mengevaluasi alternatif produk. Misalnya, jika seorang konsumen belum pernah membeli kamera digital dan sama sekali awam terhadap produk tersebut, ia bakal mempertimbangkan negara asal bermacam-macam pilihan merek dan produk sewaktu mengevaluasi dan menentukan pilihan akhir.
- Sejumlah riset menunjukkan bahwa country-of-manufacture (citra label "made in") cenderung tidak terlalu relevan dalam era global saat ini, Penyebabnya adalah banyak perusahaan manufaktur yang melakukan outsourcing dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif, terutama dalam aspek harga. Produk seperti sepatu, baju, elektronik, mainan anak-anak, dan mobil, contohnya, banyak yang justru diproduksi di negara berkembang (seperti Cina dan Vietnam). Oleh sebab itu, tampaknya country-of-branding (COB) lebih relevan; walaupun Nike diproduksi di Vietnam atau Indonesia, konsumen tetap menganggap Nike adalah merek asal Amerika.
- Di satu sisi, merek-merek global lebih disukai dibandingkan merek-merek lokal, dikarenakan citra superior, kualitas aktual dan persepsi yang lebih unggul, hasrat meniru gaya hidup di negara maju, preferensi terhadap status simbolik, kosmopolitanisme, worldmindedness, dan seterusnya. Di sisi lain, merek lokal lebih disukai dibandingkan merek asing, dikarenakan faktor-faktor seperti etnosentrisme, nasionalisme, patriotisme, local icon value, perbaikan kualitas produk lokal, perceived risk terhadap produk asing, dan seterusnya. Kendati demikian, tidaklah gampang menilai apakah sebuah merek tertentu itu merek lokal atau merek global hanya dari namanya saja. Banyak perusahaan yang menerapkan foreign branding (memakai nama berbau asing) dalam rangka menciptakan persepsi positif dan preferensi pelanggan. Oleh sebab itu, merek perlu dibedakan berdasarkan dimensi negara asal (origin) dan kepemilikan merek (ownership) menjadi empat jenis (Tjiptono, 2003; Tjiptono & Craig-Lees, 2004).

Pertama, original local brands (OLB), yang mencakup merek-merek yang berasal dari negara setempat/lokal dan dimiliki oleh orang/perusahaan lokal. Contohnya antara lain rokok Djarum Super, jamu Nyonya Meneer, Kopi Kapal Api, harian Kompas, teh Sosro, dan seterusnya.

Kedua, quasi local brands (QLB). terdiri dari merek-merek yang berasal dari negara lokal, namun dimiliki oleh orang/perusahaan asing. Kategori ini terdiri atas dua bentuk: (1) OLB yang diambil oleh perusahaan multinasional, tetapi nama merek lokalnya dipertahankan (contohnya, Sampoerna dibeli Philip Morris); dan (2) merek lokal yang dikembangkan dan dipasarkan secara khusus untuk pasar domestik tertentu oleh perusahaan multinasional (contohnya, Toyota Kijang di Indonesia).

Ketiga, acquired local brands (ALB) yang meliputi merek-merek yang berasal dari negara lain, namun dimiliki oleh orang/perusahaan lokal. Termasuk di dalamnya perusahaan dan merek asing yang dinasionalisasi. Keempat, foreign brands atau global brands (FB GB), yang merupakan kebalikan dari OLB: berasal dari luar negeri dan dimiliki orang/perusahaan asing (contohnya, Levi's, Nike, McDonald's, Pepsi, Adidas, Marlboro, Coca-Cola, dan seterusnya).

- Konsumen etnosentris cenderung lebih menyukai produk buatan negaranya sendiri dan menganggap pembelian produk impor sebagai tindakan keliru. Mereka bahkan bersedia mengorbankan manfaat 'obyektif' (seperti kualitas lebih unggul, harga lebih murah, layanan lebih bagus) demi menikmati manfaat psikologis dari mempertahankan komitmen nasionalisme dengan membeli produk dan merek buatan dalam negeri. Sejumlah riset di berbagai negara mengidentifikasi karakteristik konsumen etnosentris bercirikan: berusia lebih tua, lebih banyak wanita dibandingkan pria, berpendidikan relatif rendah, cenderung konservatif, dan bersikap patriotik. Sebaliknya, kelompok konsumen pria, berusia lebih muda, berpendidikan lebih tinggi, berpenghasilan lebih tinggi, dan tidak konservatif cenderung tidak terlalu etnosentris. Akan tetapi, ada pula temuan menarik yang menyimpulkan bahwa konsumen di negara berkembang justru lebih menyukai produk buatan negara maju dibandingkan produk buatan dalam negeri. Fenomena ini dikenal dengan istilah reverse ethnocentrism, di mana aspek foreignness justru dipersepsikan lebih superior dibanding produk domestik.
- Dalam konteks tertentu, konsumen memboikot produk yang berasal dari negara spesifik dikarenakan peristiwa militer, politik, ekonomi, maupun aspek-aspek sensitif lainnya. Dalam fenomena yang disebut consumer animosity ini, konsumen tidak bersedia membeli produk dari offending countries, terlepas dari penilaian kualitas produk. Dalam artian, sekalipun produknya sangat bagus, konsumen yang memiliki tingkat animosity tinggi terhadap negara tertentu tidak bersedia membeli produk buatan negara bersangkutan.

Sebagai contoh, produk buatan Perancis diboikot oleh konsumen Australia dan Selandia Baru dikarenakan pengujian nuklir di Pasifik Selatan oleh Perancis; produk Jepang diboikot konsumen RRC di kota Nanjing dikarenakan trauma selama masa pendudukan Jepang, khususnya pada peristiwa "Nanjing Massacre"; produk Amerika diboikot di sejumlah negara Islam dikarenakan keterlibatan Amerika di Afganistan dan Irak; sebagian konsumen Amerika tidak menyukai Jepang dan produk buatan Jepang dikarenakan persepsi negatif bahwa Jepang berdagang secara tidak fair dengan Amerika; dan sebagainya. Lebih lanjut, animosity dapat dibedakan menjadi empat macam.

Pertama, stable animosity, yakni perasaan negatif yang timbul karena latar belakang historis umum, seperti masalah ekonomi, politik atau militer sebelumnya antarnegara. Individu yang memiliki animosity (kebencian, dendam atau rasa permusuhan) mungkin saja tidak memiliki pengalaman pribadi berkenaan dengan peristiwa historis (misalnya, perang) yang memicu emosi negatif tersebut. Rasa benci atau dendam tersebut justru lebih didasarkan pada pandangan orang lain. Stable animosity cenderung diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Kedua, situational animosity, yakni perasaan negatif yang berkaitan dengan kondisi spesifik. Contohnya, krisis ekonomi di Asia dapat menumbuhkan sentimen negatif terhadap negara tertentu, misalnya Amerika Serikat dan Jepang.

Ketiga, national animosity (macro level animosity), yaitu sentimen negatif seseorang terhadap negara tertentu yang didasarkan pada persepsi terhadap perlakuan negara tersebut terhadap negaranya, misalnya persepsi terhadap dampak negatif negara tertentu terhadap kemajuan ekonomi negaranya. Keempat, **personal animosity** (micro level animosity), yaitu animosity yang didasarkan pada pengalaman negatif personal terhadap negara lain atau warga negara lain. Sebagai contoh, animosity dapat timbul karena seseorang kehilangan pekerjaan akibat krisis moneter dan ia menganggap sumber penyebab krisis tersebut adalah negara lain tertentu.

4. Mode of entry

Secara garis besar alternatif strategi memasuki pasar negara lain meliputi: ekspor, kontraktual, wholly-owned subsidiaries, dan E-marketing. Ekspor masih dapat diklasifikasikan lebih lanjut menjadi ekspor tidak langsung, ekspor bersama, dan ekspor langsung. Mode of entry kontraktual terdiri atas lisensi-waralaba, contract manufacturing, dan usaha patungan. Sedangkan wholly-owned subsidiaries meliputi akuisisi dan greenfield.

a. Ekspor

Ekspor merupakan strategi yang paling sering dijumpai dalam memasuki pasar internasional, terutama untuk entri pertama kali. Tak jarang motivasi ekspor lebih dikarenakan permintaan tak terduga, misalnya ada pesanan dari pembeli tertentu di luar negeri atau ada pelanggan domestik yang berekspansi ke pasar internasional dan memesan produk untuk keperluan operasi internasionalnya. Permin-taan-permintaan semacam ini mendorong perusahaan untuk memper-timbangkan pasar internasional dan mengkaji potensi pertumbuhannya. Namun, tak jarang dijumpai pula perusahaan yang secara agresif melakukan ekspor sebagai penjangjangan pendahuluan, sebelum kemudian berkembang dengan melakukan operasi bisnis berbasis di luar negeri.

Dalam hal pengukuran kinerja ekspor, ukuran yang digunakan dapat bermacam-macam. Berdasarkan kajian literturnya terhadap 43 studi empiris mengenai pengukuran kinerja ekspor yang dipublikasikan antara 1998 dan 2004 di sejumlah jurnal elit bisnis dan pemasaran internasional (seperti Journal of Marketing, Journal of International Marketing, Journal of International Business Studies, Journal of Business Research, Management International Review, Journal of World Business, Journal of Marketing, dan Industrial Marketing Management), Sousa mengidentifikasi sejumlah indikator kinerja yang banyak digunakan (lihat Tabel 12.2). Indikator-indikator tersebut dikelompokkan ke dalam ukuran obyektif dan ukuran subyektif. Ukuran obyektif mencakup indikator yang didasarkan pada nilai-nilai absolut, seperti intensitas ekspor (rasio ekspor dibandingkan total penjualan), volume penjualan ekspor, pangsa pasar ekspor, dan sebagainya. Sementara ukuran subyektif adalah indikator yang mengukur kinerja perseptual atau attitudinal, seperti kepuasan terhadap penjualan ekspor, persepsi terhadap kesuksesan ekspor, dan seterusnya.

Tabel 2 mengklasifikasikan ukuran kinerja obyektif dan subyektif menurut basis kinerja (penjualan, laba, dan pasar). Di luar ketiga basis tersebut, ukuran kinerja subyektif masih dapat diperinci lagi ke dalam dua sub-kategori, yakni (1) ukuran umum; di antaranya kinerja ekspor keseluruhan, kinerja ekspor keseluruhan dibandingkan pesaing, persepsi terhadap kesuksesan ekspor, pencapaian ekspektasi, kinerja ekspor strategik, dan penilaian pesaing terhadap kinerja ekspor perusahaan, dan (2) ukuran lain-lain, seperti kontribusi ekspor terhadap pertumbuhan perusahaan, kontribusi ekspor terhadap kualitas manajemen perusahaan.

Kualitas relasi dengan distributor, kualitas relasi dengan distributor dibandingkan pesaing, kepuasan pelanggan, kepuasan pelanggan dibandingkan pesaing, kualitas relasi dengan pelanggan dibandingkan pesaing, kualitas produk/jasa dibandingkan pesaing, reputasi perusahaan dibandingkan pesaing, kemampuan mendapatkan teknologi/keahlian baru, kemampuan membangun awareness dan Citra di luar negeri, serta pencapaian tujuan-tujuan sehubungan dengan respons terhadap tekanan kompetitif. Kendati demikian, dari sekian banyak ukuran kinerja ekspor, Sousa (2004) menemukan bahwa hanya beberapa yang populer dalam studi pengukuran kinerja ekspor, di antaranya intensitas ekspor, pertumbuhan penjualan ekspor, profitabilitas ekspor, pangsa pasar ekspor, kepuasan terhadap kinerja ekspor keseluruhan, dan persepsi terhadap kesuksesan ekspor.

		UKURAN KINERJA	
		OBYEKTIF	SUBYEKTIF
BASIS KINERJA	PENJUALAN	Intensitas Ekspor Pertumbuhan Intensitas Ekspor Pertumbuhan Penjualan Ekspor Volume Penjualan Ekspor Efisiensi Penjualan Ekspor	Intensitas Ekspor Pertumbuhan Intensitas Ekspor Pertumbuhan Intensitas Ekspor Dibandingkan Pesaing Volume Penjualan Ekspor Pertumbuhan Penjualan Ekspor Volume Penjualan Ekspor Dibandingkan Pesaing Pertumbuhan Penjualan Ekspor Dibandingkan Pesaing <i>Return On Investment</i> Penjualan Ekspor <i>Return On Investment</i> Penjualan Ekspor Dibandingkan Pesaing
	LABA	Profitabilitas Ekspor Marjin Laba Ekspor Pertumbuhan Marjin Laba Ekspor	Profitabilitas Ekspor Marjin Laba Ekspor Pertumbuhan Marjin Laba Ekspor Profitabilitas Ekspor Dibandingkan Pesaing
	PASAR	Pangsa Pasar Ekspor Pertumbuhan Pangsa Pasar Ekspor Diversifikasi Pasar	Pangsa Pasar Ekspor Pertumbuhan Pangsa Pasar Ekspor Pangsa Pasar Ekspor Dibandingkan Pesaing Pertumbuhan Pangsa Pasar Ekspor Dibandingkan Pesaing Diversifikasi Pasar Tingkat Entri Pasar Baru Tingkat Entri Pasar Baru Dibandingkan Pesaing Kemampuan Mendapatkan 'Pijakan' di Pasar

Secara garis besar, ada tiga tipe saluran ekspor: ekspor tidak langsung (indirect export), ekspor bersama (cooperative shared export), dan ekspor langsung (direct export). Ekspor tidak langsung melibatkan agen ekspor, biasanya perusahaan manajemen ekspor. Saluran ekspor bersama mencakup kesepakatan kolaboratif dengan perusahaan lain berkenaan dengan kinerja fungsi ekspor. Dalam ekspor langsung, perusahaan menangani fungsi ekspor secara internal melalui organisasi penjualan yang berlokasi di pasar domestik atau pasar luar negeri.

Keunggulan dan kelemahan ekspor langsung dibandingkan ekspor tidak langsung dirangkum dalam Tabel 3.

Tabel 3. Keunggulan dan Kelemahan Ekspor Langsung dan Tidak Langsung

Aspek	Ekspor Tidak Langsung	Ekspor Langsung
Keunggulan	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen terbatas • Risiko minimal • Fleksibilitas tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontak lebih baik • Pengendalian lebih besar • Usaha penjualan lebih baik
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> • Kemungkinan opportunity loss besar dikarenakan usaha pemasaran yang relatif minim • Pengendalian relatif sangat terbatas • Kontak dengan pasar sangat terbatas 	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi relatif besar untuk organisasi penjualan • Butuh komitmen besar untuk pasar luar negeri

Ekspor Tidak Langsung. Dalam tipe ini, perusahaan memanfaatkan jasa agen ekspor atau trading companies, atau dapat pula menjual kepada kantor penjualan organisasi asing (luar negeri) yang berlokasi di pasar domestik perusahaan bersangkutan. Tanggung jawab menyangkut fungsi ekspor (seperti identifikasi pembeli potensial dan distributor potensial di negara lain; pengaturan pengiriman barang, asuransi, dan pembiayaan; dan penyediaan dokumentasi untuk memenuhi persyaratan pabean) diserahkan kepada organisasi eksternal. Agen ekspor memiliki hak milik atas produk, yang dijual, sementara perusahaan eksportir tidak menanggung risiko berkaitan dengan penjualan ekspor. Semuanya menjadi tanggung jawab dan risiko agen ekspor tersebut.

Indirect export cocok untuk perusahaan yang tujuan ekspansi internasionalnya terbatas. Apabila penjualan internasional hanya dipandang sebagai cara untuk menyerap surplus produksi, maka sangatlah tepat bila perusahaan menggunakan agen ekspor. Strategi ini juga cocok bagi perusahaan yang sumber dayanya terbatas untuk keperluan ekspansi internasional, namun berminat untuk memasuki pasar internasional secara gradual dan menjajagi pasar sebelum memutuskan untuk mencurahkan perhatian, usaha dan sumber daya secara besar-besaran.

Kendati demikian, pemakaian jasa agen ekspor juga mengandung beberapa risiko. Kendali atas cara memasarkan produk di negara lain sangat terbatas atau bahkan tidak ada. Produk bahkan mungkin dijual lewat saluran distribusi yang tidak tepat, dengan layanan atau dukungan penjualan yang buruk, promosi yang tidak memadai, serta underpriced atau malah sebaliknya overpriced. Hal ini dapat merusak reputasi atau citra produk di negara lain. Selain itu, terbatasnya upaya pemasaran yang dicurahkan untuk mengembangkan pasar dapat mengakibatkan opportunity loss potensial.

Ekspor Bersama. Ekspor bersama merupakan alternatif menarik bagi perusahaan yang ingin mengendalikan penjualan internasionalnya dalam batas-batas tertentu namun memiliki keterbatasan sumber daya pemasaran atau volume penjualannya belum mampu menunjang pembentukan organisasi penjualan ekspor sendiri. Dalam hal ini, perusahaan menjalin kesepakatan kolaboratif dengan perusahaan lain untuk bekerja sama dalam hal riset, promosi, pengiriman, distribusi atau aktivitas lainnya menyangkut keperluan ekspor. Bentuk ekspor semacam ini banyak dijumpai dalam pemasaran komoditas (seperti beras, woodchips, dan buah-buahan).

Bentuk lain dari kesepakatan ekspor bersama adalah piggybacking, di mana sebuah perusahaan memasarkan produk atau jasanya melalui organisasi distribusi perusahaan lain di pasar luar negeri tertentu. Biasanya, produk yang dijual oleh kedua perusahaan tersebut harus kompatibel dan tidak saling bersaing, sehingga produk piggybacking company melengkapi lini produk distributing company. Kerap kali tipe kesepakatan ini memberikan manfaat bersama bagi kedua belah pihak (mutually beneficial). Contohnya, pada mulanya Minolta menjual mesin fotokopi berharga murah di Amerika melalui organisasi penjualan peralatan kantor IBM. Kerja sama ini memberikan cakupan distribusi yang lebih luas dan kapabilitas layanan pelanggan yang lebih efektif bagi Minolta. Bagi IBM, mesin fotokopi berharga murah bermanfaat dalam melengkapi lini mesin fotokopi IBM yang berharga mahal.

Ekspor Langsung. Jika volume penjualan cukup signifikan dan perusahaan ingin berkomitmen pemasaran lebih besar guna mengembangkan pasar internasional, maka pembentukan organisasi penjualan ekspor sendiri merupakan alternatif yang lebih tepat. Organisasi ini dapat berlokasi di pasar domestik maupun di pasar luar negeri. Dalam hal ini, organisasi ekspor mengambil alih tanggung jawab atas semua fungsi ekspor, mulai dari identifikasi pasar potensial dan segmen sasaran, mengatur dokumentasi ekspor dan pengiriman produk, hingga penyusunan rencana pemasaran (termasuk penetapan harga, promosi dan distribusi di pasar internasional). Meskipun ekspor langsung membutuhkan biaya lebih mahal komitmen yang lebih besar untuk pengembangan pasar ekspor, strategi dapat menghasilkan usaha promosi dan penjualan yang lebih efektif dan juga memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan kendali yang lebih besar atas kriteria dan kondisi penjualan produk di pasar internasional. Strategi ini juga memberikan kontak yang lebih baik dengan pihak-pihak terkait, seperti pasar dan distributor setempat. Selain itu, ekspor langsung juga memberikan umpan balik yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang baru dan tren pasar; memantau kinerja dan gerakan pesaing dan menyesuaikan rencana dan strategi.

b. Sistem Kontraktual

Bila ukuran pasar, biaya pengiriman, hambatan tarif dan faktor-faktor lainnya menyiratkan pentingnya mendirikan fasilitas produksi yang dekat dengan pelanggan luar negeri, padahal perusahaan enggan terlibat dalam operasi semacam itu, ada sejumlah alternatif yang dapat dipilih. Diantaranya, contract manufacturing memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan dan mengendalikan pemasaran, distribusi, dan pelayanan produknya di pasar internasional, sembari mengalihkan tanggung jawab produksi kepada perusahaan lokal.

Di lain pihak, lisensi memungkinkan perusahaan untuk meraih manfaat dari inovasi teknologi, merek, nama korporat, atau proprietary asset lainnya di pasar internasional, tanpa harus terlibat langsung dalam operasi produksi atau pemasaran di luar negeri. Demikian pula halnya dalam industri jasa, pengembangan bisnis waralaba dengan wirausahawan lokal memungkinkan pihak franchisor berekspansi secara internasional dengan memanfaatkan talenta kewirausahaan dan sumber modal lokal. Alternatif lainnya adalah membentuk usaha patungan dengan perusahaan atau organisasi lain guna menjalankan aktivitas manufaktur atau pemasaran internasional. Tabel 4 menyajikan perbandingan antara keunggulan dan kelemahan beberapa strategi kontraktual tersebut.

Tabel 4. Keunggulan dan Kelemahan Metode Kontraktual

Aspek	Contract Manufacturing	Waralaba	Lisensi	Joint Venture
Keunggulan	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak perlu investasi finansial • Menghindari hambatan tarif • Mode of entry yang cepat • Fleksibel • Biaya manufaktur lebih rendah 	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi finansial terbatas • Memanfaatkan talenta manajerial lokal • Motivasi manajerial lebih besar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak perlu investasi finansial • Risiko minimal Mengeksploitasi pasar kecil • Cara cepat untuk masuk ke pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi kebutuhan modal dan sumber daya lainnya • Mendiversifikasi risiko • Akses pada keahlian dan kontak di pasar lokal
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> • perlu pengendalian kualitas yang ketat • Keterbatasan pasokan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerap kali membutuhkan program pelatihan bagi para manajer • Perlu pengendalian finansial dan kualitas produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil (returns) terbatas • Menciptakan kompetisi potensial • Membatasi pengembangan pasar masa depan • Perlu pengendalian kualitas dan finansial 	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah potensial dan konflik antar mitra bisnis • Masalah komunikasi dan manajemen • Pengendalian parsial

Contract Manufacturing. Dalam sistem contract manufacturing (CM), proses produksi dikontrakkan pada pemanufaktur lokal, namun pemasaran tetap dikendalikan perusahaan. Strategi ini cocok digunakan untuk negara-negara yang ukuran pasarnya tidak memadai bila didirikan fasilitas manufaktur di sana atau untuk negara-negara yang hambatan tarifnya tinggi. Contohnya, P&G mengontrakkan proses pemanufaktur deterjen Ariel di Rusia untuk menekan biaya manufaktur dan menghindari tarif atas barang impor. Selain itu, dapat pula CM dipilih karena manajemen kekurangan sumber daya atau tidak bersedia menginvestasikan modal dalam fasilitas manufaktur.

Strategi CM juga menawarkan fleksibilitas cukup besar. Bergantung pada jangka waktu kontraknya, jika perusahaan merasa tidak puas dengan kualitas produk atau keandalan pengiriman produk, maka perusahaan bersangkutan dapat beralih ke pemanufaktur lainnya. Selain itu, jika manajemen memutuskan untuk keluar dari pasar, tidak akan ada kerugian besar yang ditimbulkan dari melepas fasilitas produksi yang sudah ada. Di lain pihak, strategi CM juga mengandung beberapa risiko, antaranya: tuntutan akan pengendalian kualitas produk guna memenuhi standar perusahaan; masalah ketepatan waktu dan keandalan pengiriman produk; jaminan atau garansi produk; dan masalah pemenuhan pesanan tambahan.

Lebih lanjut, pemanufaktur mungkin tidak seefisien contracting firm, gagal mencapai kapasitas produk optimal, atau berusaha mengeksploitasi kesepakatan yang sudah dibuat (misalnya dengan jalan 'mencuti' teknologi dan kemudian memproduksi sendiri serta bersaing dengan contracting firm bersangkutan). Oleh sebab itu, negosiasi kontrak menjadi faktor paling krusial yang menentukan keberhasilan dan kelangsungan CM.

Lisensi. Lisensi merupakan pilihan yang tepat apabila perusahaan memiliki hak cipta tertentu, seperti teknologi proses atau produk yang telah dipatenkan, trademark, atau nama merek, yang dapat dimanfaatkan dalam skala internasional tanpa harus mencurahkan banyak sumber daya untuk operasi internasional. Dalam kesepakatan lisensi, perusahaan memberikan hak untuk memanfaatkan teknologi, merek dagang atau nama merek yang dipatenkan kepada licensee dengan mendapatkan pembayaran royalti. Umumnya royalti tersebut ditentukan berdasarkan persentase dari penjualan sesuai kesepakatan. Lisensi memungkinkan perusahaan untuk mendapat manfaat dari penjualan internasional melalui optimalisasi proprietary assets yang dimiliki dengan komitmen sumber daya dan risiko yang minimal. Selama kemitraan antara licensor dan licensee bersifat mutualisme, bentuk kesepakatan semacam ini jelas merupakan strategi potensial yang mendukung pertumbuhan perusahaan.

Bisnis lisensi di Indonesia berkembang cukup pesat. Menurut data majalah Swa, produk luar negeri yang dipasarkan dengan sistem lisensi di Indonesia pada awal 2007 mencakup berbagai sektor, di antaranya media (29 merek atau produk), sepatu (9), farmasi (7), tekstil (7), VCD/DVD film (5), klinik (4), konsultan (4), pelumas (3), acara TV (3), dan lain-lain (20).