Strategi Kompetitif Internasional

A.Pengertian strategi internasionalStrategi internasional adalah cara perusahaan membuat pilihan mengenai  pemenuhan dan pengguanaan sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuan internasional mereka. ujuan strategi internasional adalah untuk mencapai dan mempertahankan posisi persaingan yang unik dan berharga baik di dalam negeri maupun secara global! posisi tersebut dinamakan keunggulan kompetitif. "ang dimaksud keunggulan kompetitif yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan pesaingnya. #ntuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan! perusahaan internasional harus mencoba mengembangkan kemampuan atau kompetensi. Kompetensi tersebut yaitu$1%. &enciptakan nilai bagi pelanggan yang mana pelanggan bersedia membayar 2%. 'arang terjadi! karena kompetensi yang dimiliki bersama dengan banyak  pesaing tidak bisa menjadi dasar keunggulan kompetitif.(%. Sulit untuk ditiru atau digantikan.)%. \*iatur dengan cara yang memungkinkan perusahaan untuk mengeksplotasi  penuh dan menangkap nilai dari potensi kompetitif ini berharga! langka! dan sulit untuk meneru kompetensi.Perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan menciptakan posisi kompetitif sehingga perusahaan memerlukan perencanaan yang strategis agar tidak salahdalam mengambil keputusan.B.Perencanaan Strategis +lobalI.Pentingnya Perencanaan Secara +lobalPerencanaan strategis global menyediakan sarana bagi manajemen puncak untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari seluruh dunia! memformulasikan strategi untuk menanganinya! dan menentukan bagaimana untuk membiayai dan mengelola implementasi strategi. Perencanaan strategi digunakan untuk membantu memastikan bah,a pengambil keputusan telah memiliki pemahaman yang sama mengenai bisnis! strategi! asumsi dibalik strategi! tekanan lingkungan bisnis eksternal! dan keputusan mereka sendiri!termasuk mempromosikan konsistensi tindakan antarmanajer diperusahaan tersebut diseluruh dunia. -encana strategis juga mendorong partisipan untuk mempertimbangkan dampak tindakan mereka di area geografis dan fungsional lain diperusahaan. &embantu menigkatkan kemungkinan inoasi strategi! mempromosikan pengembangan! menangkap! dan pengaplikasian ide/ide baru untuk endorong kesuksesan didalam

Menjalankan bisnis internasional bukanlah tanpa resiko. Adanya ketidakpastian (uncertainty), perubahan memaksa pelaksana bisnis untuk ‘mempertanyakan’ asumsi mereka tentang bagaimanan kondisi lingkungan operasional perusahaan, termasuk membuat ‘skenario’ tentang potensi perkembangan perusahaan dimasa depan (351) baik dari segi internal maupun eksternal. Eksekutif harus menentukan prioritas mengenai faktor potensial mana yang harus digunakan untuk mencapai keuntungan. Oleh karena itu, pelaksana bisnis harus mengetahui tentang mengapa, bagaimana, dan dimana mereka harus mengharahkan potensi bisnisnya. Dengan kata lain, manajer harus mengetahui visi dan misi termasuk kekuatan dan kelemahan perusahaan dibanding kompetitornya (352) yakni dengan menerapkan ‘strategi internasional’.

Strategi internasional mengandung pemahaman mengenai bagaimana perusahaan membuat pilihan/prioritas dalam mengembangkan dan menggunakan sumber daya yang langka untuk memperoleh tujuan. Hal yang menjadi fokus adalah konsistensi, baik dari internal seperti produk maupun eksternal seperti persaingan kompetitif internasional. Perusahaan harus meraih dan mempertahankan posisi yang unik dan bernilai dalam persaingan internasional, yang dikenal dengan istilah ‘keuntungan kompetitif’ (353) . Keunggulan kompetitif dapat dimaknai dengan mencari ‘lahan kompetisi’ yang berbeda dari kompetitor atau berada pada lahan yang sama namun mengembangkan dengan cara berbeda. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan mengembangkan kompetensi yang mampu (1) memiliki ‘nilai jual tinggi’ dimana pelanggan berkehendak untuk membayar lebih, (2) memiliki kompetensi berbeda dari kompetitor, (3) menciptakan produk yang sulit ditiru oleh perusahaan lain serta, (4) menciptakan manajemen yang mampu mengelola tiga kompetensi sebelumnya. Perusahaan harus berkompetisi dalam sumberdaya—waktu, talenta dan uang—terbatas sehingga manajer harus mampu menentukan pilihan dan menetapkan prioritas yang harus didahulukan serta hasil yang ingin dicapai sehingga mampu ‘menarik hati’ pelanggan, maksimalisasi keuntungan dan minimalisasi resiko kerugian. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki ‘rencana strategis global.’

            Rencana strategis perlu dibuat untuk menanggapi situasi dalam negeri suatu negara—politik, ekonomi, sosial, teknologi, maupun aturan legal—dimana perusahaan dioperasionalkan serta situasi internasional yang kompleks dan dinamis (353). Adanya keinginan untuk menyamakan pemahaman tentang pentingnya strategi bisnis, asumsi dibalik strategi, tekanan eksternal hingga arah perusahaan dalam menentukan konsistensi. Rencana strategis menyediakan dasar yang sistematis dan terorganisir serta meningkatkan inovasi, mendorong perkembangan dan implementasi ide baru dalam meraih ‘sukses’ di arena kompetisi (354). Sebuah proses yang tidak hanya melibatkan pengalaman perusahaan dimasa lalu, melainkan meraih kesuksesan masa depan melalui langkah yang diambil saat ini.

            Sebagai sebuah proses, perencanaan strategi global disusun secara  formal dimana manajer (1) menganalisa lingkungan domestik, internasional dan asing, (2) menganalisis variabel kontrol yang dimiliki oleh perusahaan, (3) mendefinisikan misi, visi dan pernyataan bernilai (*value statement*), (4) menentukan tujuan perusahaan, (5) mengukur tujuan, (6) memformulasikan strategi kompetitif dan (7) mempersiapkan taktik.

            Pertama, perusahaan hanya memiliki kesempatan yang kecil dalam mengontrol perubahan yang terjadi baik dalam sistem internasional maupun dalam level domestik suatu negara. Perusahaan  tidak hanya perlu untuk tahu tekanan apa, tetapi juga dimana tekanan yang besar akan terjadi. Analisis mengenai kondisi domestik internasional dan asing, digunakan sebagai input informasi dalam perencanaan strategi. Misalnya, sebuah tatanan ekonomi baru dalam pertumbuhan dan kompetisi baru muncul seperti Cina dan India yang berkembang dari industri manufaktur yang menggunakan banyak buruh menuju industri dengan menggunakan bantuan mesin-mesin canggih. Oleh karena itu, perusahaan harus berpikir global namun harus tetap memahami konsekuensi lokal. Hanya perusahaan yang kompetitif yang mampu mendpatkan investor, pekerja dan stakeholer selama fenomena ini.

Langkah kedua yang harus perusahaan lakukan adalah menganalisis variabel kontrol yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk mencapai produk yang bernilai maka perusahaan perlu membuat rantai produksi (*chain production*) dan melihat potensi yang dimiliki perusahaan dalam rantai produksi tersebut. Biasanya perusahaan akan mempertimbangkan lokasi produksi dan partner. Lokasi akan dipilih agar mengurangi biaya transportasi—dekat dengan pasar dan patner dibutuhkan untuk menciptakan integrasi rantai produksi dengan tujuan efektivitas dan efisiensi pengembangan. Selain itu, sumber daya yang perlu diperhatikan adalah pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan yang dimaksud meliputi kemampuan pekerja dan sistem, struktur dan rutinitas perusahaan (356). Pengetahuan menjadi dasar perusahaan melakukan aktivitas sehinga perlu adanya perluasan, misalnya dengan memfasilitasi individu untuk melakukan penelitian. Perusahaan juga harus melakukan manajemen supaya tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain disamping melakukan transfer pengetahuan didalam dan diluar operasi perusahaan.

Ketiga, perusahaan harus menciptakan pernyataan misi, visi dan nilai (357). Pernyataan misi adalah tujuan keberadaan perusahaan tersebut termasuk didalamnya tujuan perusahaan dan cakupannya. Pernyataan visi adalah pemaparan mengenai posisi kedepan, harapan yang dibutuhkan serta penerapan strategi. Sedangkan pernyataan nilai berisi pemaparan mengengai nilai dasar, kepercayaan dan prioritas anggota perusahaan termasuk bagaimana tingkah laku internal maupun perilaku terhadap konsumer, pelanggan dan komunitas internasional. Misalnya, Unilever memiliki misi yakni, “setiap hari kita menemukan adanya kebutuhan akan nutrisi, kebersihan dan sentuhan pribadi dengan merek yang akan membantu masyarakat akan merasa lebih baik, lebih indah dan mendapat tambahan hidup” (358).

Langkah keempat adalah menetapkan tujuan. Tujuan menentukan aktivitas perusahaan, mempertahankan perusahaan dalam lingkaran misi dan memastikan eksistensi yang berkelanjutan. Misalnya, misi intel adalah “membahagiakan pelanggan, pekerja dan shareholder degan memberikan ‘stasiun’[komputer] (*plaftorm*) dan teknologi yang telah menjadi penting bagi kerja dan hidup kita.” Dan tujuannya adalah (1) memperluas pembuatan silikon dan ‘stasiun’ [komputer], (2) pembangunan inovasi untuk pembuatan stasiun [komputer] dan (3) membawa pertumbuhan dunia. Terlihat bahwa tujuan sangat menentukan aktivitas apa yang perusahaan akan operasionalkan (359).

            Langkah kelima, perusahaan harus mampu mengukur tujuan. Pengukuran dilakukan tidak hanya kuantitatif namun kualitatif juga. Jika kuantitatif dapat diterjemahkan dengan omset perusahaan, pengukuran kualitatif agak sulit. Misalnya membawa pertumbuhan dunia merupakan tujuan dari intel yang masih harus dijabarkan lagi kedalam level yang lebih teknis dan operasional.

Langkah keenam yakni memformulasikan strategi kompetitif. Dalam mengembangkan strategi, perusahaan biasanya menghadapi dua tekanan yakni mengurangi harga dan beradaptasi dengan pasar lokal. Perusahaan harus melakukan reduksi harga supaya barang yang dihasilkan mampu diserap oleh pasar, dengan itu mampu berkompetisi. Disisi lain perusahaan juga harus merespon tekanan lokal untuk memodifikasi produk sesuai dengan selera lokal. Penyesuaian ini tentunya akan membutuhkan biaya yang lebih sehingga harga produk akan meningkat. Konsekuensi dari kedua tekanan inilah yang kemudian dijadikan dasar oleh manajer dalam memilih strategi kompetitif yang harus dipakai. Setidaknya terdapat empat jenis strategi kompetitif yang dihasilkan. Pertama, *Home Replication Strategy* dimana perusahaan memusatkan produksinya di *home country* sehingga akan membutuhkan biaya yang lebih besar untuk menyebarkan produknya di host country (tidak mendapat tekanan untuk mengurangi harga). Perusahaan juga tidak mendapat tekanan lokal yang terlalu besar untuk beradaptasi terhadap selera lokal (361). Kedua, *Multi domestik strategy* hampir sama dengan strategi sebelumnya namun, mendapat tekanan yang besar dari lokal untuk memodifikasi produknya (362). Ketiga, *Global Strategy*, dimana perusahaan mendapatkan tekanan kuat untuk mengurangi harga dan mendapatkan tekanan yang terbatas dari lokal untuk memodifikasi produknya (363). Sementara yang keempat, Transnational Strategy dimana perusahaan mendapatkan tekanan yang kuat untuk mereduksi harga dan tekanan yang kuat pula untuk memodifikasi produk sesuai dengan keingin konsumen lokal (364).

Langkah terakhir adalah mempersiapkan taktik. Taktik diperlukan untuk mewujudkan detail mengenai bagaimana tujuan akan dicapai. Dengan kata lain, cara jangka pendek daam mencapai tujuan dengan detail yang mumpuni. Misalnya menyewa tiga representasi sales, menghadiri empat acara perdagangan dan mengiklankan dua industri secara teratur tahun depan (367).

Bottom of Form