

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 SWOT**

Analisa SWOT ialah sebuah metode yang digunakan untuk mengevaluasi faktor internal perusahaan seperti kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternalnya (Kurtz, 2008, pp45-46). SWOT yang merupakan kepanjangan dari *Strength*, *Weakness* yang merepresentasikan kondisi lingkungan internal perusahaan dan *Opportunity* dan *Threat* yang dihadapi perusahaan tersebut. Analisa SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut dan strategi terbaik yang menggabungkan semua faktor-faktor tersebut. SWOT dapat dijabarkan menjadi (Hua-Yang Lin, 2006):

- **Strength**

*Strength* ialah sumber daya, kemampuan, atau keunggulan lain yang menyangkut kompetitornya dan kebutuhan pasar yang dimiliki oleh perusahaan.

- **Weakness**

*Weakness* ialah batasan atau kekurangan pada sumber daya, kemampuan, dan kapabilitas yang menghalangi efektifitas daripada sebuah perusahaan.

- **Opportunity**

*Opportunity* ialah situasi yang mendukung kondisi perusahaan.

- **Threat**

*Threat* ialah situasi yang tidak mendukung kondisi perusahaan.

## 2.2 Marketing Mix

*Marketing mix* ialah serangkaian *marketing tool* yang digunakan untuk menghasilkan suatu respon yang diinginkan dari berbagai target pasar. Umumnya untuk sebuah perusahaan yang menghasilkan produk (bukan jasa atau bentuk pemikiran), digunakan metode *marketing mix* tradisional seperti model 4P (Ivy, 2008). 4P sendiri merupakan sebuah model untuk *marketing mix* yang teori dasarnya merupakan teori tentang parameter yang pertama kali dikemukakan oleh Rasmussen (1955), dan kemudian dikembangkan oleh McCarthy (1960) dan akhirnya disempurnakan oleh Kotler (1967) (Håkansson, 2005). Definisi yang paling umum untuk 4P ialah *Product*, *Price*, *Promotion*, dan *Place* (distribusi), dengan masing-masing “P” berisikan keputusan yang apabila digabungkan akan membentuk sebuah nilai jual bagi para kustomernya. *Marketing mix* harus dibuat khusus untuk target kustomernya dengan merefleksikan keunggulan perusahaannya (Brooksbank, 1994).

- **Product**

*Product* ialah sesuatu yang dijual. *Product* lebih dari sekedar sesuatu yang nyata dan jelas, *Product* merupakan suatu kesatuan dari nilai tambah yang mampu memberikan kepuasan bagi kustomernya.

- **Price**

*Price* ialah faktor dari Marketing Mix yang ditunjukkan dari berapa banyak seseorang customer diharuskan untuk membayar.

- **Promotion**

*Promotion* ialah cara bagi sebuah perusahaan untuk menyediakan informasi bagi target pasar akan penawaran mereka, baik melalui iklan, *public relation*, dan promosi penjualan.

- **Place**

*Place* ialah metode distribusi yang diadaptasi oleh sebuah perusahaan untuk menghubungkan antara produk dengan customer. Tujuan utama *Place* ialah untuk menghubungkan antara persediaan dengan permintaan yang ada.

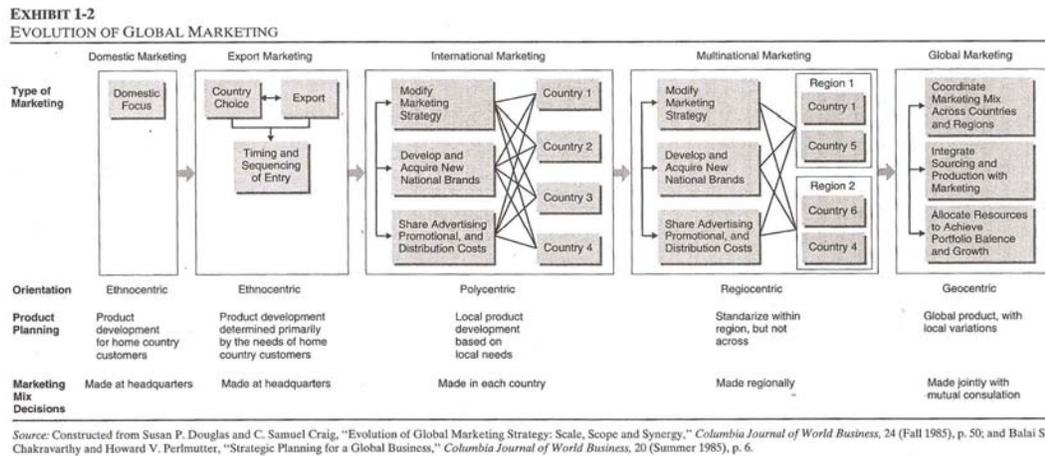
## 2.3 Global Marketing

Keegan berpendapat bahwa global marketing ialah sebuah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan aset, pengalaman, dan produknya secara global. *Global marketing* mengharuskan setiap bagian marketing di negara yang berbeda untuk mengembangkan metode promosi dan komunikasi secara mandiri.

### 2.3.1 Evolution of Global Marketing

*Global marketing* bukanlah sebuah revolusi yang terjadi begitu saja, melainkan sebuah proses evolusi. Walaupun tidak terikat pada seluruh perusahaan yang ada, evolusi dari *global marketing* berawal dari perusahaan yang berdiri sebagai perusahaan khusus domestik atau lokal.

Umumnya, sebuah perusahaan akan memulai dari tahap pemasaran domestik (*domestic marketing*) dan mulai berevolusi memasuki tahap *export marketing*, *international marketing*, *multinational marketing*, sampai akhirnya pada tahap pemasaran global (*global marketing*). Namun tidak semua perusahaan melalui tahapan tersebut secara berurutan, tidak jarang ada perusahaan yang melongkapi sebuah tahap dan langsung menuju tahap berikutnya. Evolusi dari pemasaran yang dijelaskan sebelumnya memiliki ketergantungan pada kondisi dari perekonomian, kebudayaan, politik, dan hukum pada negara tempat sebuah perusahaan hendak melakukan ekspansi.



Gambar 2.1 Evolution of Global Marketing

### 2.3.2 International Marketing

Menurut Cateora, *international marketing* ialah serangkaian aktifitas bisnis yang didesain untuk merencanakan, memberikan harga, mempromosikan, dan menentukan arah dari barang dan jasa sebuah perusahaan menuju konsumen atau pengguna di lebih dari satu negara untuk mencari untung. Perbedaan paling mendasar mengenai *domestic* dan *international marketing* terletak pada usaha pemasaran pada masa mendatangnya terletak pada berapa negara.

Namun menurut Keegan, sebuah perusahaan yang menjalankan langkah *international marketing* harus memiliki upaya lebih dari sekedar menjadi eksportir. Perusahaan yang menjalankan *international marketing* harus lebih banyak ikut dalam usaha pemasaran pada negara tempat mereka menjalankan bisnisnya. Usaha pendekatan yang dilakukan di negara lain juga serupa dengan yang dilakukan di negara asal mereka.

### 2.3.3 Imperative of Global Marketing

Menurut Kotabe, pemasaran global atau *global marketing* ialah aktifitas pemasaran yang memfokuskan diri pada standardisasi usaha (*standardization efforts*), koordinasi keseluruhan pasar (*coordination across markets*), dan integrasi global (*global integration*). Pemasaran global tidak mengharuskan sebuah perusahaan untuk menghasilkan produk dapat dikembangkan dimanapun untuk skala global.

*Global marketing* saat ini telah menjadi suatu hal yang amat penting. Kejenuhan akan pasar domestik dan terbukanya kesempatan di pasar luar negeri adalah bukti dari eksistensi *global marketing*. Persaingan antara perusahaan besar dalam skala global dan perkembangan internet yang pesat telah melahirkan era persaingan global.

Dengan berkembangnya internet, batasan antara satu negara dengan negara lainnya makin hilang. *Global marketing* ialah suatu hal yang pasti dan sudah terjadi saat ini.

Sebuah perusahaan, baik yang hanya beroperasi secara domestik atau sudah mulai merambah dunia internasional, tidak akan mampu lagi menghindari tekanan dan persaingan yang datang dari seluruh dunia. Kebutuhan pasar akan suatu produk yang hanya tersedia di negara lain menjadi alasan utama terbukanya kesempatan di negara lain.

Keegan menjelaskan bahwa ada delapan *driving force* yang memacu sebuah perusahaan untuk melakukan pemasaran global, yaitu persetujuan

ekonomi antar region, permintaan dan kebutuhan pasar, teknologi, perkembangan transformasi dan komunikasi, harga pengembangan sebuah produk yang berbeda, kualitas sebuah produk, trend dari perekonomian dunia, dan solvabilitas (*leverage*).

## **2.3.4 Global Market Entry Strategy**

### **2.3.4.1 Target Market Selection**

Salah satu langkah utama dalam mengembangkan ekspansi secara global adalah penentuan target market yang memiliki potensi. Ada empat langkah yang dapat dilakukan dalam proses penentuan target market, yaitu :

1. Menentukan indikator dan pengumpulan data. Indikator yang dimaksudkan disini ialah yang memiliki keterkaitan dengan socioeconomic atau politik seperti pendapatan per kapita, populasi, kompetisi, dan resiko politik.
2. Menentukan tingkat kepentingan dari setiap indikator di negara yang berbeda.
3. Memberikan penilaian untuk setiap indikator pada negara-negara yang berbeda. Tidak ada indikator yang memiliki nilai yang sama pada setiap negara menurut sudut pandang perusahaan, sebagai contoh ada saja perusahaan yang lebih menitikberatkan populasi ketimbang indikator yang lainnya, pada situasi seperti itu, indikator populasi hendaknya diberikan

angka yang lebih tinggi ketimbang indikator lain.

4. Hitung rata-rata nilai untuk setiap negara dengan cara mengalikan nilai indikator dengan nilai kepentingan pada tiap negara.

**EXHIBIT 9-2**  
METHOD FOR PRESCREENING MARKET OPPORTUNITIES: EXAMPLE

<i>Country</i>	<i>Per capita</i>		<i>Competition</i>	<i>Political</i>	
	<i>Income</i>	<i>Population</i>		<i>Risk</i>	<i>Score</i>
A	50	25	30	40	3400*
B	20	50	40	10	3600
C	60	30	10	70	3650
D	20	20	70	80	3850
Weight	25	40	25	10	

Gambar 2.2 **Method for PreScreening Market Opportunities**

#### 2.3.4.2 Choosing the Mode of Entry

Ada beberapa hal yang mempengaruhi cara sebuah perusahaan masuk ke negara lain. Kotabe menjelaskan bahwa ada 10 kriteria yang mempengaruhi, yaitu :

- **Market Size and Growth**

Pada banyak kasus, faktor utama yang menentukan pemilihan sebuah perusahaan untuk memasuki pasar luar negeri adalah besarnya pasar yang hendak dimasuki.

- **Risk**

Resiko secara tidak langsung mempengaruhi ketidakstabilan dalam dunia politik dan perekonomian sebuah negara yang hendak dituju. Semakin besar resiko yang terdapat pada suatu negara maka semakin kecil juga keinginan bagi sebuah perusahaan untuk memasuki negara tersebut. Namun perlu diingat bahwa kondisi politik sebuah negara selalu berubah-ubah.

- **Government Regulations**

Salah satu faktor yang menjadi pertimbangan untuk memasuki sebuah negara. Pada beberapa negara tertentu, peraturan pemerintah tidak memberikan banyak opsi bagi sebuah perusahaan untuk mengembangkan usahanya di negara tersebut.

- **Competitive Environment**

Persaingan yang timbul dari perusahaan-perusahaan yang sudah lama ada di negara yang dituju juga menjadi sebuah pertimbangan.

- **Cultural Distance**

Perbedaan negara menghasilkan perbedaan kebudayaan. Ada beberapa hal di negara lain yang dianggap tabu atau tidak pantas sedangkan di negara lain tidak.

- **Local Infrastructure**

Infrastuktur dari sebuah market terkadang dikaitkan dengan sistem distribusi, jaringan transportasi, dan sistem komunikasi di suatu negara. Umumnya, sebuah negara yang memiliki infrastruktur yang rendah akan membuat sebuah perusahaan segan untuk menanamkan modalnya secara berlebihan. Kombinasi dari faktor tersebut akan menentukan ketertarikan sebuah perusahaan akan pasar yang hendak dituju. Pasar dapat dibedakan menjadi 5 tipe berdasarkan jenis daya tarik negaranya.

- **Platform**

Ialah negara yang cocok digunakan untuk mencari informasi dan membangun jaringan. Contohnya Singapura dan Hong Kong

- **Emerging**

Ialah negara yang umumnya dijadikan sebagai langkah awal pengembangan ekspansi secara global dengan membangun kantor cabang atau perwakilan. Contohnya Vietnam dan Filipina.

- **Growth**

Ialah negara yang banyak memberikan *early mover* berbagai keuntungan yang terkadang memaksa sebuah perusahaan untuk mendirikan kantor cabang atau perwakilan agar sesegera mungkin menanamkan modalnya di negara tersebut. Contohnya China dan India.

- **Maturing and Established**

Ialah negara yang memiliki pertumbuhan yang kecil dibandingkan tipe lainnya. Hal tersebut disebabkan karena pemain-pemain lama telah memiliki kubunya sendiri-sendiri. Tujuan utama bertahan di pasar tipe ini adalah untuk mengembangkan usaha dengan membangun kerja sama dengan perusahaan lain, akuisisi, atau investasi besar-besaran. Contohnya adalah Korea Selatan, Jepang, dan Taiwan.

- **Company Objectives**

Objektif dari sebuah perusahaan menentukan cara sebuah perusahaan menentukan masuk ke negara lain untuk mengembangkan ekspansinya.

- **Need for Control**

Kebanyakan perusahaan yang berencana untuk mengembangkan usahanya ke luar negeri membutuhkan sesuatu cara untuk memungkinkan mereka memiliki kendali atas usaha mereka di luar negeri. Kendali disini bisa berarti mengendalikan salah satu dari unsur *marketing mix*.

- **Internal Resources, Assetes, and Capabilities**

Sebuah perusahaan dengan sumber daya yang sedikit baik dalam bentuk uang, tenaga kerja, atau aset lainnya terpaksa menggunakan cara untuk melakukan ekspansi global dengan cara yang sederhana pula seperti ekspor atau *license*. Bahkan perusahaan yang besar sekalipun harus berhati-hati dalam mengalokasikan sumber daya mereka pada pasar yang berbeda-beda, termasuk pada pasar di negara asal mereka.

- **Flexibility**

Sebuah stretagi diciptakan untuk masa kini, strategi tersebut mungkin tidak akan berguna lima atau 10 tahun mendatang. Perubahan lingkungan dan pasar yang terus-menerus memaksa terjadinya perubahan. Disinilah fleksibilitas ssebuah perusahaan untuk menentukan strategi dibutuhkan.

### 2.3.4.3 Mode of Entry

- **Exporting**

Kebanyakan dari perusahaan yang hendak melakukan ekspansi keluar negeri memulai usahanya dari langkah ekspor. Untuk perusahaan kecil, ekspor terkadang menjadi satu-satunya usaha untuk menjual produk mereka di luar negeri.

Ekspor sendiri terbagi menjadi tiga pilihan. *Indirect export* dimana sebuah perusahaan menggunakan jasa pihak ketiga atau orang tengah, *Cooperative exporting* dimana sebuah perusahaan menggunakan jalur distribusi perusahaan lain untuk menyalurkan produknya di luar negeri, dan *direct exporting* dimana sebuah perusahaan mengusahakan sendiri segala sesuatu yang berkaitan dengan usaha ekspor mereka.

- **Licensing**

Sebuah perusahaan juga dapat memasuki pasar asing dengan cara membeli hak untuk melakukan license dari perusahaan yang menjual hak tersebut (*licensor*). Perusahaan yang membeli hak license (*licensee*) hanya perlu membayar sejumlah *royalty fee* kepada *licensor* dan memenuhi segala ketentuan yang diberikan oleh *licensor* apabila ingin menciptakan produk atas nama *licensor*.

- **Franchising**

*Franchising* bisa dikatakan mirip dengan *licensing* karena istilah *franchisor* dan *franchisee* yang diberikan kepada perusahaan yang menjual hak *franchise* dan perusahaan yang membelinya. Perbedaannya terletak pada hal-hal yang diajarkan dan diberikan oleh perusahaan *franchisor* kepada *franchisee* di negara yang berbeda agar menyamai perusahaan *franchisor* di negara aslinya.

- **Contract Manufacturing (Outsourcing)**

Langkah ini ialah sebuah langkah dimana perusahaan internasional bekerja sama dengan perusahaan lokal, di negara yang hendak dimasuki, untuk menciptakan sebagian atau bahkan keseluruhan produk, namun pemasaran produk tersebut tetap ditangani oleh perusahaan internasional tersebut.

- **Joint Venture**

Dengan *joint venture*, sebuah perusahaan menyetujui untuk berbagi saham dan sumber daya lainnya dengan partner mereka untuk menciptakan entitas baru di negara yang hendak dimasuki. Partner disini umumnya ialah perusahaan lokal, namun terkadang bisa juga digantikan oleh pejabat pemerintah setempat, perusahaan asing yang berada di negara yang sama, atau gabungan antara perusahaan lokal dan perusahaan asing.

- **Wholly Owned Subsidiaries**

Sudah sewajarnya bagi perusahaan memiliki keinginan untuk memasuki pasar yang baru dengan kepemilikan total. Untuk situasi seperti itu, ada dua langkah yang dapat dilakukan yaitu akuisisi dan merger. Akuisisi ialah perpaduan antara perusahaan yang melakukan akuisisi (*acquirer*) dan yang diakuisisi (*acquired*) menjadi perusahaan baru dengan menggunakan nama dari acquirer. Merger ialah penyatuan dua atau lebih perusahaan menjadi suatu perusahaan baru, umumnya perusahaan tersebut mengambil nama yang baru pula (Thompson, 2008, p168).

- **Strategic Alliances**

*Strategic alliance* ialah koalisi antara dua atau lebih organisasi untuk mencapai sebuah tujuan yang saling menguntungkan. Strategic alliance sendiri memiliki beberapa empat tipe yang berbeda. Tipe pertama ialah perjanjian *licensing* antara sesama pelaku *strategic alliance*, tipe kedua adalah *market-based alliance* yang bisa berarti memberikan hak untuk menggunakan *trademark* dan jalur distribusi antara sesama pelaku, tipe ketiga ialah *strategic alliance* yang timbul dari keinginan untuk bekerja sama demi mencari aktifitas logistik atau operasi yang paling ekonomis bagi para pelaku *strategic*

*alliance* yang terkait, dan tipe terakhir ialah *operation-based alliance* dimana *strategic alliance* ini didorong keinginan untuk saling bertukar ilmu.

#### **2.3.4.4 Timing of Entry**

Bagi sebuah perusahaan yang hendak melakukan ekspansi keluar negeri, menentukan waktu yang tepat untuk melakukan ekspansi terkadang menjadi hal yang amat penting. Kapankah mereka akan mulai melakukan ekspansi? Apa saja yang harus dipersiapkan? Apa saja yang harus diperhatikan dari pasar yang akan dituju? Pertanyaan semacam itu harus dipersiapkan agar perusahaan tidak gagal dalam usaha ekspansinya.

Beberapa pertimbangan utama seperti mengetahui besarnya perusahaan, pengalaman melakukan international marketing, cara apa yang digunakan, pengetahuan akan pasar luar negeri, dan daya pikat pasar juga menjadi hal utama yang perlu diperhatikan.

#### **2.3.4.5 Exit Strategy**

Dalam setiap perjalanannya, tidak ada usaha yang pasti berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana awal. Untuk situasi terburuk, dimana sebuah perusahaan harus menarik diri dari usaha yang dijalankannya, *exit strategy* menjadi suatu konsep yang mau tidak mau harus direncanakan sejak awal.

Ada beberapa hal yang menjadi alasan sebuah perusahaan untuk keluar dari sebuah negara tempat mereka melebarkan sayapnya seperti:

- **Sustained Losses**

Kondisi dimana sebuah perusahaan tidak balik modal dalam kurun waktu yang lama atau investasi yang dilakukan dianggap tidak realistis.

- **Volatility**

Perubahan yang cepat dan tidak menentu pada kondisi politik dan perekonomian sebuah negara terkadang menjadi penentu apakah sebuah perusahaan mampu bertahan atau tidak di negara yang didatanginya.

- **Premature Entry**

Terburu-buru memasuki pasar tanpa perencanaan yang tepat terkadang menjadi suatu permasalahan sendiri. Infrastruktur pemasaran yang lemah, tingkat dan kekuatan beli masyarakat, dan tidak adanya partner yang mampu mendukung menjadi alasan kenapa sebuah perusahaan gagal di pasar yang jauh dari *home base* mereka.

- **Ethical Reasons**

Perbedaan antar satu negara dengan negara lain terkadang juga membawa perbedaan pada hal yang etis dan tidak etis dilakukan. Tanpa penelitian dan informasi yang jelas tentang masalah tersebut, kesalahan yang dilakukan pada cara promosi akan menimbulkan kesan jelek pada suatu perusahaan dan produk-produknya.

- **Intense Competition**

Persaingan yang ketat dari pemain lama dan *market leader* juga menjadi sebuah alasan utama untuk menjalankan *exit strategy*.

- **Resource Reallocation**

Alokasi sumberdaya merupakan salah satu faktor terpenting dalam strategi pemasaran. Namun sering kali usaha untuk memperbaiki image di pasar asing dengan melakukan alokasi sumberdaya menjadi senjata makan tuan.

Keluar dari sebuah pasar yang berada jauh dari kampung halaman adalah sebuah langkah yang berat. Belum lagi jika meninjau dari resiko-resiko yang siap menghadang seperti :

- **Fixed Cost of Exit**

Meninggalkan pasar luar negeri berarti harus memberhentikan karyawan dan pekerja yang berasal dari negara tersebut. Di beberapa negara dimana upah minimum regional menjadi sebuah kewajiban untuk dibayarkan, sebuah perusahaan harus memiliki dana cadangan untuk membayar gaji dan pesangon pada karyawan dan pekerjanya.

- **Disposition of Assets**

Asset perusahaan di negara lain terkadang menjadi bantuan ketika sebuah perusahaan hendak pergi dari pasar asing. Walaupun harga aset yang dimiliki akan berkurang jauh, namun aset tersebut dapat dijual untuk sedikit menutupi kerugian.

- **Signal to Other Markets**

Salah satu ketakutan bagi perusahaan multinasional yang memiliki cabang diberbagai negara ialah apabila salah satu cabangnya gagal, maka akan memberikan image yang jelek tentang kondisi mereka menghadapi pasar internasional.

- **Long-Term Opportunities**

Walaupun pergi dari pasar luar negeri terkadang menjadi satu-satunya pilihan, namun perlu diperhatikan bahwa hal tersebut dapat juga menjadi strategi untuk jangka waktu yang pendek. Bagi beberapa pasar tertentu yang tidak memiliki kestabilan ekonomi dan politik, terkadang menjadi sebuah nilai tambah bagi perusahaan untuk memilih pasar tersebut atau menjauhinya. Terkadang perusahaan harus dapat melihat kesempatan pada pasar dengan situasi seperti itu untuk jangka waktu yang lama, lebih baik rugi sementara untuk mendapatkan keuntungan di masa mendatang. Tetapi hal tersebut juga harus dibarengi dengan perencanaan yang matang, karena salah perhitungan dapat berakibat pada kerugian dan kebangkrutan.

## **2.4 Brand Equity**

*Brand Equity* ialah nilai tambah yang diberikan kepada customer dari sebuah nama atau logo brand (Walker, 2003). Umumnya, *brand equity* diberikan dari sebuah brand yang sudah memiliki nama dan dikenal kepada produk-produknya.

## 2.5 Porter Five Forces Analysis

*Porter five forces analysis* ialah sebuah model yang diciptakan oleh Michael E. Porter pada tahun 1979. Model ini diciptakan untuk mengidentifikasi pengaruh yang mempengaruhi sebuah perusahaan dalam menciptakan sebuah strategi (Kurtz, 2008, pp43-45). Model ciptaan Porter ini terbagi menjadi lima, yaitu:

- **Threat of Substitute Products**

Kehadiran barang pengganti sering kali menjadi kompetisi bagi sebuah produk. Banyaknya produk yang mirip maupun barang pengganti lainnya akan membuat konsumen sebuah produk mudah berpindah ke produk lain.

- **Potential New Entrants**

Mudahnya memasuki sebuah pasar ditambah dengan keuntungan yang diperoleh dari pasar tersebut membuat banyaknya pemain baru yang memasuki pasar tersebut. Banyaknya pemain di sebuah pasar akan mengakibatkan keuntungan yang berkurang.

- **Rivalry among Competitors**

Persaingan diantara kompetitor tidaklah selalu bersaing di harga, terkadang inovasi dan pemasaran juga menjadi tantangan dan alasan untuk memasuki pasar tersebut.

- **Bargaining Power of Buyers**

Kemampuan dari kustomer (*buyer*) untuk mempengaruhi sebuah perusahaan, terutama pada harga yang ditentukan sebuah perusahaan untuk produknya.

- **Bargaining Power of Suppliers**

Kemampuan pemasok sumber daya utama sebuah perusahaan, yang biasanya berupa bahan mentah, dalam menentukan harga maupun keputusan yang dibuat oleh sebuah perusahaan.