



# **MILLIONS**

**MANAGEMENT SOLUTIONS**

**INTERNATIONAL BUSINESS**

**SUMMARY**

**CHAPTER 14**

**ENTRY STRATEGY**

**AND**

**STRATEGIC ALLIANCES**

• **Hal-Hal yang harus diperhatikan ketika akan ekspansi internasional:**

- **Pasar mana yang harus dimasuki**
  - Bergantung pada profit potensial jangka panjang yang mampu pasar itu berikan.

Pasar yang potensial	Pasar kurang potensial
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kondisi politiknya stabil</li> <li>- Memiliki free market system</li> <li>- Tingkat inflasi kecil dan stabil</li> <li>- Size of market yang besar</li> <li>- Standar hidup masyarakatnya yang tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kondisi politiknya tidak stabil</li> <li>- Sistem ekonominya komando</li> <li>- Tingkat hutang Negara yang dituju tinggi</li> </ul>

- Selain itu, perusahaan dapat menciptakan value di pasar yang dituju asal produk yang ditawarkan sesuai dan mampu bersaing dalam persaingan lokal. Value perusahaan akan semakin bertambah jika produk yang ditawarkan mampu memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi.

- **Kapan harus memasuki pasar tersebut dan berapa besar skalanya.**

**Timing of entry**, terdiri atas :

- Early (First Mover), perusahaan masuk pasar sebelum perusahaan asing lainnya masuk
- Late, perusahaan masuk pasar setelah perusahaan asing lain sudah berdiri di pasar tersebut

(+) First Mover	(-) First Mover
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mampu untuk membangun brand image yang kuat</li> <li>- Memiliki keunggulan dalam hal pengalaman,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pioneering cost.</b> Muncul karena sistem bisnis di pasar luar negeri sangat berbeda dengan negara asal perusahaan. Perusahaan harus</li> </ul>

serta kemampuan membangun volume sales yang banyak - Kemampuan menciptakan switching cost yang mengikat konsumen	mencurahkan banyak waktu dan modal untuk mempelajari aturan permainannya. <b>Contoh :</b> - Biaya promosi - Biaya edukasi konsumen terkait produk.
---	---

- **Scale of market entry** berkaitan dengan **strategic commitment** (keputusan jangka panjang yang sulit untuk di mitigasi) perusahaan. Semakin besar skalanya, semakin besar strategic commitment yang dibuat. Semakin kecil skalanya, perusahaan bisa mempelajari pasar sebelum terkena risiko yang signifikan.

- **Strategi masuk seperti apa yang harus dipilih**

**a. Export** → mengirim produk ke luar negeri

Keuntungan	Kerugian
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengurangi biaya membangun sistem manufaktur lokal</li> <li>- Menciptakan experience curve dan lokasi ekonomis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya transportasi dan tariff yang mahal</li> <li>- Agent di host country yang kurang kooperatif</li> </ul>

**b. Turnkey Project** → kontaktor menyediakan semua kebutuhan project untuk klien asing karena tidak tersedianya fasilitas di host country.

Keuntungan	Kerugian
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan diuntungkan karena tahu proses perakitan dan teknologi yang kompleks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan bisa menciptakan kompetitor</li> <li>- Kalau teknologi perusahaan merupakan</li> </ul>

- Lebih less risky dibanding FDI konvensional	competitive advantagenya, maka turnkey project sama dengan menjual competitive advantage perusahaan ke competitor potensial
---	---

membangun keberadaan brand secara global	strategik antar negara.
--	-------------------------

e. Joint Venture, dua firm atau lebih melakukan kerja sama dalam sebuah proyek.

Keuntungan	Kerugian
- Transfer pengetahuan budaya, bahasa, politik, dan sistem bisnis dari partner lokal.	- Risiko pemberian kontrol teknologi terhadap partner.
- Pembagian risiko dan biaya dengan partner	- Lemahnya control
- Menghindari barrier to entry	- Kepemilikan bersama bisa menimbulkan konflik jika kedua pihak memiliki tujuan yang berbeda.

c. **Lisensi** → lisensor memberi hak intangible kepada licensee untuk jangka waktu tertentu dengan imbalan royalti.

Keuntungan	Kerugian
- Mengurangi risiko dan biaya dibanding harus buka manufaktur di host country	- Perusahaan tidak memiliki kontrol yang ketat
- Menghindari barrier to entry	- Perusahaan kesulitan melakukan koordinasi strategik antar negara. Jadi profit di satu negara tidak bisa dialihkan ke negara lain yang kompetisinya lebih ketat.

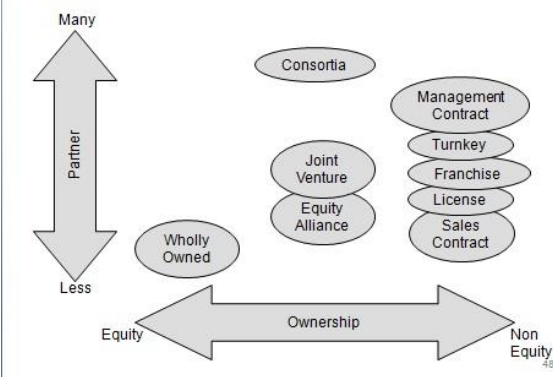
f. **Wholly Owned Subsidiaries** → perusahaan menguasai 100% saham dengan cara, membangun perusahaan sendiri atau akuisisi perusahaan host country yang sudah ada.

Keuntungan	Kerugian
- Kontrol perusahaan kuat	- Perusahaan harus menanggung risiko dan biaya yang besar saat memulai operasi di luar negeri
- Perusahaan bisa melakukan koordinasi strategik antar negara.	

d. **Franchising** → franchisor member hak intangible pada franchisee, dengan tetap memaksa franchisee mengikuti prosedur dan cara menjalankan bisnis dari franchise tersebut.

Keuntungan	Kerugian
- Mengurangi risiko dan biaya dibanding harus buka manufaktur di host country	- Perusahaan tidak memiliki kontrol yang ketat
- Perusahaan bisa	- Perusahaan kesulitan melakukan koordinasi

International Business Control Alternative



- Pemilihan strategi ini sifatnya situasional, sehingga antara satu perusahaan dengan perusahaan lain bisa berbeda.
- **Faktor yang mempengaruhi strategi masuk :**
  - **Core Competences**
    - Ketika competitive advantage berbasis pada **technological know-how** → menghindari lisensi dan joint venture, kecuali manfaat dari teknologinya bersifat sementara atau ditetapkan sebagai deain yang dominan.
    - Ketika competitive advantage berbasis pada **management know-how** → strategi licensing, franchising, dan joint venture bisa diterapkan karena risiko kehilangan kontrol terhadap management skill sangat rendah.
  - **Cost Reduction**
    - Ketika **cost reduction tinggi** → lebih cocok **strategi kombinasi** dari exporting & wholly owned subsidiaries.
    - **Manfaat:** perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mencapai lokasi dan skala ekonomi, dan mempertahankan kontrol atas produksi dan distribusi.
- **Lebih Baik Akuisisi atau Greenfield ?**
  - **Greenfield strategy** → cocok untuk perusahaan yang perlu mentransfer kompetensi, keterampilan, rutinitas, dan budaya organisasi

Keuntungan	Kerugian
Perusahaan bisa membangun perusahaan subsidiaries sesuai keinginannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lama dalam proses penyelesaiannya</li> <li>- Risiko terlalu besar</li> </ul>

- **An acquisition strategy** → cocok jika ada pesaing kuat atau pesaing global yang tertarik dalam memperluas bisnisnya. (Biar share perusahaan di pasar lebih besar daripada competitor)

Keuntungan	Kerugian
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cepat untuk dielesaikan</li> <li>- Lebih minim risiko disbanding Greenfield ventures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya akuisisi lebih besar dari yang seharusnya</li> <li>- Ada perbedaan budaya dengan perusahaan yang diakuisisi</li> <li>- Usaha menjalankan sinergi akan menemui banyak hambatan dan waktu yang lama</li> <li>- Terdapat screening pre-acquisition yang tidak layak jadi salah pilih perusahaan</li> </ul>

- **Solusi agar akuisisi efektif:**
  - Secara hati – hati selektif dalam memilih firm yang akan diakuisisi
  - Melakukan pemindahan secara cepat untuk segera mengintegrasikan unit.
- **Strategic Alliances** → perjanjian kerjasama dengan competitor / calon competitor, bisa dalam bentuk joint venture atau short – term agreement.
- **Keuntungan:**
  - Memfasilitasi jalan masuk ke pasar asing

- Berbagi risiko dan biaya dalam mengembangkan produk baru
  - Menyatukan skill dan asset yang dimiliki
  - Membantu perusahaan menciptakan teknologi yang sesuai standard industry yang akan menguntungkan perusahaan.
- Harus di ingat bahwa perusahaan jangan memberi sumber daya yang berlebihan dibandingkan keuntungan yang didapat. Pembagian tipe strategic alliances :

Alliance Type	Degree of Involvement	Ease of Dissolution	Visibility to Competitors	Contract Required	Legal Entity
<i>Informal International Cooperative Alliance</i>	Usually limited in scope & time	Easy	Often unknown	No	None
<i>Formal International Cooperative Alliance</i>	Requiring exchange of knowledge & resources	More difficult due to legal obligation & resources commitment	Often visible but details can be secure	Yes	None
<i>International Joint Venture</i>	Requiring exchange of financial, managerial, knowledge & resources	Most difficult due to ownership in a separate legal entity	High visibility	Yes	Yes, separate company

## 2. Alliance structure

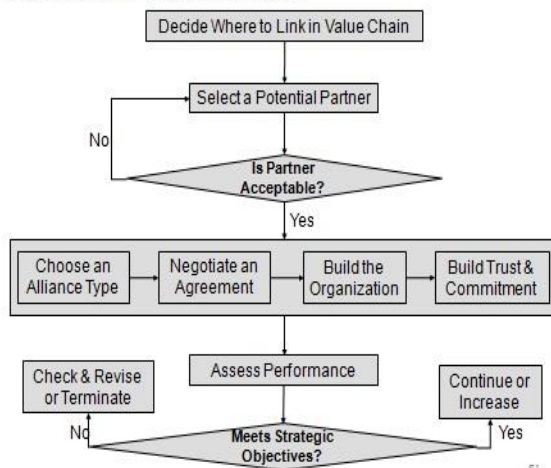
- Sebisa mungkin membuat transfer teknologi yang tidak seharusnya menjadi sulit
- Membuat kontrak perjanjian untuk menghindari tindakan oportunistis
- Memperbolehkan pertukaran skill dan teknologi dengan keuntungan yang setara.
- Meminimalkan risiko oportunistis dari partner aliansi.

**The manner in which the alliance is managed** → membutuhkan interpersonal relationship antar manajer & pembelajar

## ○ Strategi agar Strategic Alliances sukses:

1. Partner Selection → Mencari partner yang baik yang mampu membantu perusahaan mencapai strategic goalnya dan membantu menutupi kekurangan perusahaan, serta tidak bertindak oportunistis.

### Strategic Alliance Implementation







*improvement  
is a proof!*