BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut **Coulter** (2016:11) Management adalah ilmu dan seni yang mempelajari tentang koordinasi dan pengawasan aktifitas-aktifitas tertentu agar aktifitas tersebet selesai dengan efesien dan efektif. Manajemen sebagai ilmu disusun melalui proses pengkajian yang panjang oleh para ilmuwan bidang manajemen dengan pendekatan ilmia yang ditunjukan untuk menghasilkan output yang baik dari hasil input yang lebih sedikit.

Menurut **David** (2013;130) Manajemen dapat diartikan sebagai suatu kegiatan manajerial yang dibagi dalam 5 aktivitas pokok yaitu, perencanaan, pengontrolan, pengorganisasian, permotivasian, dan penempatan staff.

Menurut **Solihin** (2012:4) terdiri dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efesien. Kegiatan manajerial ini juga bertujuan agar proses dan kegiatan manajemen tersebut dapat memaksimalkan kinerja anggota dan mendorong pencapaian tujuan bersama.

Menurut **Prawirosentono** dan **Primasari** (2014:6) manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang berkaitan dengan rangkaian aktivitas terpadu untuk mensinerjikan tenaga manusia, sumber daya alam, dan teknologi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya serta dengan memperhatikan kelestarian lingkungan hidup.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Robins dan **Coulter** (2016;9) menjelaskan tentang fungsi inti dari manajemen mencangkup 4 hal yaitu, Planning, Organizing, Leading, dan Controling, Planning yaitu fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan, membangun strategi atau mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana

untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas. Organizing adalah fungsi manajemen yang melibatkan mengatur dan membuat stuktur pekerjaan untuk mencapai tujuan oraganisasi. Leading adalah fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Controling adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengawasan, perbandingan, dan pengoreksian performa kerja.

2.2 Bisnis Internasional

Menurut **Ricky W. Griffin** dan **Michael W**. **Pustay** (2015:5) Bisnis internasional terdiri dari transaksi bisnis antara pihak-pihak yang berasal dari lebih dari satu negara. Contoh transaksi bisnis internasional meliputi pembelian material di suatu negara dan mengirimkannya ke negara lain untuk di proses atau di rakit, mengirimkan produk jadinya dari satu negara ke negara lain untuk dijual secara ritel, membangun pabrik di negara asing untuk memamfaatkan biaya tenaga kerja yang lebih rendah, atau meminjam uang dari bank disuatu negara untuk mendanai operasi di negara lain. Pihak-pihak yang terlibat dalam transaksi ini dapat meliputi individu swasta, perusahaan individual, kelompok perusahaan, atau badan/instansi pemerintah.

Menurut **A.Ball, McCullach, Geringer,** dan **Minor** (2011) Bisnis internasional merupakan suatu bisnis yang kegiatannya melampaui batas negara, yang mencangkup perdagangan internasional, pariwisata, transportasi, dan yang lainya.

Menurut **C. Daniels, Radebaugh** dan **Sullivan** (2013) Bisnis internasional yaitu semua transaksi komersial baik oleh swasta maupun pemerintah diantara dua negara atau lebih.

Dapat disimpulkan bahwa bisnis internasional adalah proses transaksi bisnis antara pihak-pihak yang berasal dari lebih satu negara, pihak-pihak yang terlibat dalam bisnis internasional ialah dapat meliputi individu swasta, perusahaan individual, kelompok perusahaan, atau badan/instansi pemerintah.

2.3 Definisi Pemasaran

Pemasaran adalah suatu kegiatan yang sangat penting yang harus dilaksanakan oleh suatu perusahaan dalam rangka utuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan demi berkembang dan memperoleh laba/keuntungan. Pemasaran atau yang lebih dikenal istilah *Marketing* merupakan suatu kegiatan menawarkan barang dan jasa dan merupakan suatu sistem dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan seperti merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang dan jasa kepada pelanggan. Beberapa definisi tentang pemasaran (*Marketing)* menurut beberapa ahli pakar adalah sebagai berikut :

Menurut **Iyamabo** (2013:17) pemasaran adalah aktivitas untuk membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan baik dengan konsumen.

Menurut **Kotler** dan **Keller** (2016:27) mengatakan bahwa adalah pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dengan tujuan mengangkat nilai dari pelanggan sebagai imbalanya.

Definisi pemasaran adalah proses sosial dimana dengan proses itu individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain (Kotler,2016).

2.3.1 Strategi Pemasaran

Menurut **David** (2011:237) Strategi pemasaran memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan yang kompetitif dari tiga landasan yang berbeda : keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus.

1. Keunggulan Biaya Keseluruhan

   Dalam hal ini, perusahaan bekerja untuk mencapai biaya produksi dan distribusi yang rendah, sehingga harga dari produk perusahaan tersebut menjadi lebih murah dan dapat mendapatkan pangsa pasar secara luas.

Perusahaan dengan strategi ini harus terampil dalam hal rekayasa, pembelian, produksi maupun distribusi. Mereka hanya memerlukan sedikit keterampilan pemasaran.

2. Diferensiasi

   Disini perusahaan berkonsentrasi untuk mencapai kinerja yang terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar. Diferensiasi produk adalah kegiatan memodifikasi produk agar lebih menarik dan dilakukan dengan cara mengubah karakter produk. Diferensiasi memerlukan penelitian pasar yang cukup serius agar bisa benar-benar berbeda dan diperlukan juga pengetahuan tentang produk pesaing. Diferensiasi produk biasanya hanya mengubah sedikit karakter produk, antara lain kemasan dan tema promosi tanpa mengubah spesifikasi fisik produk, meskipun hal tersebut diperbolehkan.

3. Fokus

   Fokus pemasaran diletakan pada penawaran perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan dari pasar tersebut serta penentuan harga, mengadakan komunikasi serta distibusi yang efisien dan efektif untuk memberitahu, mendorong juga melayani pasar. Di sini unit bisnis memfokuskan diri pada suatu atau lebih segmen pasar yang sempit dari pada mengejar pasar yang lebih besar. Sedangkan manfaat dari segementasi pasar adalah :

   a. penjual atau produsen berada dalam posisi yang lebih baik untuk memilih kesempatan-kesempatan pemasaran.
   b. Penjual atau produsen dapat menggunakan pengetahuannya terhadap respon pemasaran yang berbeda-beda, sehingga dapat mengalokasikan anggaranya secara lebih tepat pada berbagai segmen.
   c. Penjualan atau produsen dapat mengatur produk lebih baik dan daya tarik pemasaranya.

2.3.2 Segmenting,Targeting dan Positioning

Menurut **Kotler** (2016:10) menggabungkan proses penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen dalam bentuk yang ia sebut SPT (Segmenting, Targeting, Positioning).

a. Segmentasi

Menurut **Kotler** (2016:10) segmentasi pada dasarnya adalah suatu strategi untuk memahami stuktur pasar. Pada tahapan ini perlu adanya pengindektifikasian dan pemanfaatan peluang yang muncul dipasar. Segementasi pasar terdiri dari sekelompok pelanggan yang memiliki sekumpulan kebutuhan dan keinginan yang serupa.

b. Targeting

Menurut **Kotler** (2016:10) setelah mengindetifikasi segemen pasar, pemasaran memutuskan segmen mana yang memberikan peluang terbesar.

Sedangkan menurut **Tjiptono** dan **Chandra** (2012:162) pengertian pasar sasaran adalah "proses mengevaluasi dan memilih satu atau beberapa segemen pasar yang dinilai paling menarik untuk dilayani dengan program pemasaran spesifik perusahaan."

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa targeting atau pasar sasaran adalah kegiatan dimana perusahaan memilih segemen pasar untuk memasarkan produknya.

Menurut **Tjiptono** dan **Chandra** (2012:154) terdapat lima alternatif dalam memilih pasar :

1. *Single Segment Concentration*

   Perusahaan memilih satu segemen pasar tunggal, dengan jumlah pertimbangan, misalnya keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan, adanya peluang pasar dalam segemen bersangkutan yang belum banyak digarap atau bahkan diabaikan pesaing atau perusahaan menganggap segemen tersebut merupakan segmen yang paling tepat sebagai landasan untuk ekspansi ke segmen lainnya.

2. *Selective specialization*

   Dalam strategi ini, perusahaan memilih sejumlah segemen pasar yang atraktif dan sesuai dengan tujuan dan sumber daya yang dimiliki.

3. *Market Specialization*

   Dalam strategi ini, perusahaan berspesialisasi pada upaya melayani berbagai kebutuhan konsumen.

4. *Product Specialization*

   Dalam spesialisasi produk, perusahaan memusatkan diri pada produk atau jasa yang akan dijual kepada berbagai segemen pasar.

5. *Full Market Coverage*

   Dalam strategi ini, perusahaan berusaha melayani semua kelompok pelanggan dengan produk yang mungkin mereka butuhkan. Umumnya hanya perusahaan besar yang sanggup melakukan strategi ini, karena dibutuhkan sumber daya yang sangat besar.

c. Positioning

Menurut Kotler (2012:247) positioning adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan agar mendapat tempat khusus dalam pikiran pasar sasaran. Tujuanny adalah untuk mendapatkan merek dalam pikiran konsumen untuk memaksimalkan manfaat potensi bagi perusahaan.

Sedangkan menurut Tjiptono dan Chandra (2012:1) positioning adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya penawaran nilai dimana dalam satu segemen terntu konsumen mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perusahaan dibandingkan pesaingnya.

2.3.3 Bauran Promosi

Kotler (2016:478), mengatakan bahwa unsur bauran promosi (*promotion mix*) dari delapan model komunikasi utama, yaitu :

1. Periklanan (*advertising*)

Merupakan semua penyajian non personal, promosi ide-ide, promosi produk atau jasa yang dilakukan sponsor tertentu yang dibayar.

Tujuan utama periklanan adalah meningkatkan penjualan barang dan jasa atau ide sasaran rill dilakukan dengan mengkomunikasikan secara efektif pada sasaran perikalanan yaitu masyarakat.

2. Promosi penjualan (*sales promotion*)

   Promosi penjualan adalah suatu kegiatan perusahaan untuk menjajakan produk yang dipasarkan sedemekian rupa sehingga konsumen akan mudah melihatnya dan bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan. Promosi ini seringkali menghabiskan banyak biaya, tetapi banyak yang menganggap bahwa pengaruhnya snagat besar bagi perusahaan karena akan meningkatkan penjualan.

3. Hubungan masyarakat dan Publisitas (*public relation and publicity*)

   Adalah usaha yang dilakukan melalui berbagai program untuk mempromosikan atau melindungi citra perusahaan atau produk individualnya, publisitas merupakan bagian dari fungsi yang lebih luas, yaitu hubungan masyarakat dan meliputi usaha-usaha untuk menciptakan dan mempertahankan hubungan yang menguntungkan antara organisasi dan masyarakat dan juga dengan calon pembeli. Sedangkan definisi dari publisitas adalah sejumlah informasi tentang seseorang, barang atau oraganisasi yang disebarkan ke masyarakat melalui media tanpa dipungut biaya atau tanpa pengawasan dari sponsor.

4. Penjualan personal (*personal selling*)

   Interaksi langsung dengan calon pembeli atau lebih untuk melakukan suatu presentasi, menjawab langsung dan menerima pesanan. Tahap yang ini dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola tenaga penjual adalah sebagai berikut :

   - Merancang strategi dan stuktur armada penjualan

- Merekrut dan menyeleksi tenaga penjual
- Melatih tenaga penjual
- Mensurvei tenaga penjual
- Mengevaluasi tenaga penjual

5. Direct marketing

   Direct marketing adalah sistem marketing dimana organisasi berkomunikasi secara langsung dengan target customer untuk menghasilkan respons atau transaksi. Penggunaan dapat berupa surat, telepon, faksimil, e-mail, dan alat penghubung nonpersonal lain untuk berkomunikasi secara dengan atau mendapatkan tanggapan langsung dari pelanggan tertentu dan calon pelanggan.

6. *word-of-mouth marketig* (pemasaran dari orang ke orang)

   melalui pesan tertulis atau komunikasi elektronik yang berhubungan dengan manfaat atau pengalaman membeli atau menggunakan produk atau jasa itu sendri.

7. Event and experiences

   Perusahaan yang mensponsori program yang dirancang untuk menciptakan interaksi harian atau merek terkait khusus dengan konsumen, termasuk olahraga, seni, hiburan, dan kegiatan formal.

8. Interaktif marketing

   Program secara online yang dirancang untuk melibatkan pelanggan atau prospek langsung dan tidak langsung meningkatkan citra, kesadaran, atau menimbulkan penjualan produk dan jasa.

2.3.4 Analisis SWOT

Menurut **Kotler** (2016:48) keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan disebut analisis SWOT. Analisis SWOT yang terdiri dari *strenght, weaknesses, opportunities, threats.* Merupakan cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal.

1. Analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman)

Menurut Kotler (2016:48) perusahaan perlu untuk menganalisis dan memahi lingkungan eksternalnya yang dapat mempengaruhi kemampuannya dalam menghasilkan laba. Perusahaan harus menetapkan sistem intelijen pemasaran untuk menelusuri tren dan perkembangan penting serta semua peluang dan ancaman yang berhubungan dengannya. Opportunity atau peluang adalah wilayah kebutuhan dan minat pembeli, dimana perusahaan mempunyai probabilitas tinggi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dengan memanfaatkan peluang yang ada. Perusahaan dapat mengambil manfaat dari pemenuhan tren industri dan memperkenalkan produk atau jasa yang baru bagi pasar.

Sedangkan Trheats menurut Kotler (2016:49) atau ancaman lingkungan adalah tantangan yang ditempatkan oleh tren atau perkembangan yang akan mengakibatkan penurunan penjualan atau laba akibat tidak adanya tindakan pemasaran defensif.

2. Analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan)

Kotler (2016:49) berpendapat bahwa kemampuan menemukan peluang yang menarik dan kemampuan memanfaatkan peluang tersebut adalah dua hal berbeda. Setiap perusahaan harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internalnya.

2.4 Pemasaran Internasional

Menurut **Kristanto** (2011:4) Pemasaran internasional adalah bagian dari perdagangan internasional, dan perdagangan internasional merupakan bagian dari Bisnis internasional yang terdiri dari perdagangan internasional dan investasi luar negeri. Pemasaran internasional melayani lebih dari satu pasar negara dengan melakukan kegiatan-kegiatan bisnis yang didesain untuk merencanakan, menetapkan harga, dan mempromosikan barang atau jasa ke tangan konsumen di lebih satu negara.

Menurut **Michael R. Czinkota** dan **Ilkka A. Ronkainen** (2003:4) "*International marketing is the process of planning and conducting transaction*

across national border cash to creat exchange that satisfy the objectives of individual and organizations. International marketing has froms rangging from export import trade to licensing, joint venture, wholly owned subsidiaries, trunkey operation, and management contracts"

Pemasaran internasional adalah proses perencanaan dan pelaksanaan transaksi lintas batas kas nasional untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi tujuan individu dan organisasi. Pemasaran internasional berasal dari perdagangan ekspor impor hingga perizinan, usaha patungan, anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki, operasi trunkey, dan kontrak manajemen.

2.4.1 International Marketing Mix

Pemasaran internasional secara internasional berarti meningkatkan strategi untuk mendukung operasi bisnis global. Pelanggan asing misalnya, berbeda dengan pembeli domestik di bea cukai, praktik bisnis, dan prilaku konsumen yang harus dipasarkan oleh pemasar untuk mempertimbangkan kembali setiap produk bauran pemasaran tempat dan promosi. Bauran pemasaran internasional terdiri dari :

1. International Products
   produk internasional adalah produk yang di anggap mempunyai potensial untuk dipasarkan di beberapa negara. Seperti coca-cola, marboros.
2. International pricing
   Dalam menawarkan barang untuk penjualan di pasar internasional, sebuah kontrak dapat mencakup elemen-elemen spesifik yang bisa mempengaruhi harga, misalnya kredit, periode penjualan, dan transportasi.
3. International distribution
   Distribusi internasional mengacu pada proses menjalin dan mengembangkan saluran distribusi dengan berbagai pihak yang memfasilitasi transfortasi produk dan jasa dari produsen di suatu negara kepada konsumen di negara lainnya.
4. International Promotion

Promosi internasional adalah promosi yang dilakukan secara internasional dengan melihat kebudayaan dari negara tersbut, karena pemasar harus menyadari bahwa perbedaan budaya dapat menyebabkan reaksi negatif terhadap produk yang diiklankan secara tidak benar. Misalnya, iklan rokok yang dilarang televisi Amerika Serikat berkembag dibanyak pasar Asia dan Eropa.

2.5 Manajemen Strategi

Pengertian manajemen strategi menurut **David** (2013:6) Manajemen strategi atau perencanaan strategi adalah proses penataan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Definisi strategi berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset dan pengembangan, dan informasi sistem dalam mencapai organisasi yang sukses.

Menurut **Coulter** (2004:301) Manajemen strategi adalah perencanaan dari bagaimana organisasi tersebut akan menjalankan sebuah strategi untuk mengetahui kapan strategi baru yang diperlukan dalam kejadian tertentu, dengan berfokus pada kepentingan organisasi dalam mengembangkan strategi yang lebih flexible. Innovative dan suistanability advantage. Kebutuhan untuk melakukan memilah dan mengadaptasi untuk lingkungan bisnis yang berubah, koordinasi dari berbagai unit organisasi akan membantu untuk dapat fokus kepada tujuan organisasi.

Menurut **Solihin** (2012:64) Manajemen strategi adalah definisi yang berkaitan dengan teknologi manajemen. Maka manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian dari berbagai keputusan dan tindakan strategi perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut **Susanto** (2014:33) Manajemen strategik adalah bagaimana menganalisis suatu kondisi dan arah mana yang harus dituju oleh para perencana

strategik (manajer/manajemen) dalam menentukan sasaran sehingga pengambilan keputusan yang efektif dan efesien dapat dicapai.

Dapat disimpulkan bahwa managemen strategi adalah suatu proses penataan dalam merumuskan, mengimplementasikan, mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memampukan organisasi mencapai tujuannya.

2.5.1 Tujuan Strategi

Menurut Suwandiyanto (2010:02), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

1. **Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan**.
   Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
2. **Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak**.
   Organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
3. **Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata**.
   Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. **Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas**.
   Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

2.6 Bisnis Startup

Startup adalah sebuah perushaan rintisan, umumnya disebut startup (atau ejaan lainnya yaitu start-up), merujuk pada semua perusahaan yang belum lama beroprasi. Perushan-perusahaan ini sebagian besar merupakan perusahaan yang baru didirikan dan berada dalam fase pengembangan dan penelitian untuk menemukan pasar yang tepat. Istilah “startup” menjadi populer secara internasional pada masa gelembung dot-com, dimana dalam periode tersebut banyak perusahaan dot-com didirikan secara bersamaan.

Dari definsi diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa bisnis startup adalah suatu bisnis yang berkembang. Namaun, bisnis startup ini lebih identik dengan bisnis yang berbau teknologi, web, internet, dan yang berhubungan dengan ranah tersebut. Bisnis startup berkembang akhir tahun 90an hingga tahun 2000. Nyatanya istilah startup banyak.

Dari beberapa sumber bisnis startup memiliki beberapa karakteristik yaitu:

1. Usia perusahaan kurang dari 3 tahun
2. Jumlah pegawai kurang dari 20 orang
3. Pendapatan kurang dari $100.000/tahun
4. Masih dalam tahap berkembang.
5. Umumnya beroprasi dalam bidang teknologi
6. Produk yang dibuat berupa aplikasi dalam bentuk digital
7. Biasanya beroprasi melalui website.

2.6.1 Tahapan Bisnis Startup

Untuk memulai sebuah startup ada tahapan yang umum dilakukan, tahapan-tahapan tersebut antara lain :

1. Idea : pencetus ide
2. Product development : pengembangan produk atau layanan
3. Getting user and marketing : memasuki pasar
4. Maturity : matang
5. Steady growth or decay : tetap berkembang atau menurun.

2.6.2 Resiko Stratup

salah satu yang tidak dapat dilepaskan oleh startup adalah risiko. Hal ini disebabkan oleh inovasi yang ingin dilahirkan oleh startup, yang tidak pernah dibuat sebelumnya.

Menurut **Milestein** (2014), mengemukakan beberapa risiko yang akan dihadapi oleh startup, yakni :

1. Risiko teknikal/resiko produk

Risiko ini terkait dengan alasan teknis, seperti apakah ide yang telah dipikirkan sebelumnya dapat dibuat dengan memanfaatkan teknologi yang sudah ada.

2. Risiko customer/ risiko pasar

   Risiko ini terkait dengan keberadaan calon pembeli, apakah setelah produk berhasil dibuat, pembeli bersedia membayar untuk menggunakan produk tersebut.

3. Risiko model bisnis

   Risiko ini terkait dengan cara startup memperoleh pendapatan, apakah pengguna setuju dengan model bisnis yang diterapkan oleh startup.

2.7 Hambatan-Hambatan Pemasaran Internasional

Menurut **Kristanto** (2011:14) faktor-faktor penghambat pemasaran internasional adalah sebagai berikut :

1. Budaya

   Arus globalisasi termasuk budaya akan menyebabkan kebutuhan-kebutuhan pasar di berbagai negara semakin serupa. Contohnya adalah kebutuhan akan jenis makanan cepat saji modern. Namun terdapat juga perbedaan-perbedaan budaya antar bangsa. Perbedaan budaya ini akan menyebabkan perbedaan dalam permintaan-permintaan pasar.

2. Pasar

   Perbedaan-perbedaan letak geografis, tingkat perkembangan prekonomian serta situasi politik dan hukum antar negara juga akan menyebakan perbedaan karakter pasar disuatu negara.

3. Biaya

   Biaya penelitian dan pengembangan yang tinggi untuk menghasilkan produk-produk baru menyebabkan rencan perusahaan untuk melakukan pemasaran luar negeri terhambat. Hal ini hanya mungkin dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar yang memiliki sumber daya yang kuat,

sehingga bagi perusahaan-perusahaan dengan sumber daya yang terbatas, sulit untuk dapat melakukan hal tersebut.

4. Kondisi Keamanan Negara

   Kondisi dimana suatu negara mengalami konflik atau perang akan menghambat integrasi global.

5. Nasionalisme dan Pengawasan-pengawasan Nasional

   Faktor ini merupakan penghambat karena setiap negara akan melindungi kepentingan komersial perusahaan lokal dengan mempertahankan pengawasan atas akses pasar baik pada industri yang berteknologi tinggi maupun rendah.

2.8 Strategi Pemasaran Internasional

Menurut **Buchari Alma** (2011:8-11) Beberpa cara untuk memasuki pasar luar negeri dapat dilakukan dalam bentuk sebagai berikut :

1. Ekspor Tidak Langsung, Ini adalah usaha pertama dalam memasuki pasar internasional, dengan menggunakan jasa perantara, misalnya melalui agen-agen dalam negeri yang langsung membeli produk lalu mengekspornya atau agen-agen pembelian asing mencari produk dalam negeri dan mengirimnya ke luar negeri.
2. Ekspor langsung, dengan melaksanakan sendri ekspornya dengan membuat satu divisi ekspor dalam stuktur organisasi perusahaannya. Atau menggunakan tenaga personil cabang atau perwakilan diluar negeri, mengirim wiraniaga keluar negeri, atau menggunakan tenaga orang asing sebagai wiraniaga diluar negara.
3. Lisensi, dalam hal ini perusahaan memberi ijin kepada perusahaan luar negeri untuk menggunakan proses manufaktur, merek dagang, paten, dengan cara menerima fee atau royalti. Jalinan kerja sama ini saling menguntungkan si pemberi ijin, dapat memasuki pasar luar negeri dengan biaya murah dan si pemegang lisensi, dapat langsung menjual tanpa susah payah merintis dari awal produksi. Namun disini terdapat resiko kerugian potensial, jika kontrak berakhir, kemungkinana pihak pemegang lisensi

akan menjadi pesaing, karena mereka sudah mengetahui banyak rahasia perusahaan.

2.9 Bisnis Model Canvas

Business Model Generation atau lebih popular dengan sebutan Business Model Canvas (BMC) adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap sebuah nilai (value). Konsep model bisnis ini dibuat sederhana, relevan dan secara intuitif dapat dipahami, tetapi tidak menyederhanakan kerumitan tentang bagaimana suatu usaha berfungsi. Konsep ini dapat membantu untuk mendeskripsikan dan memanipulasi model bisnis dengan mudah untuk menciptakan alternatif strategi yang baru. (Osterwalder dan Pigneur, 2015)

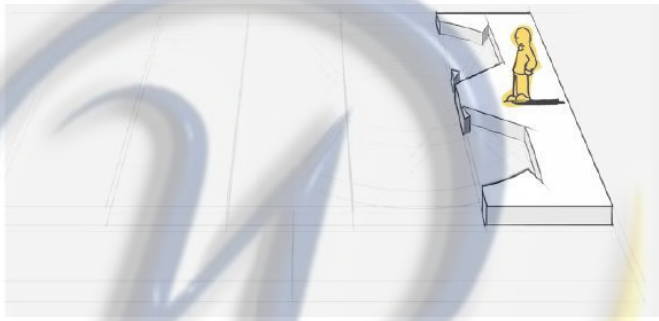
Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir tentang sebuah perusahaan menghasilkan uang. Kesembilan bloktersebut mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan ginansial. Model bisnis ibarat blue print sebuah strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses, dan sistem. (Osterwalder dan Pigneur, 2015).

Gambar 2.1 Strategi bisnis canvas
(Sumber : Pengumpulan data)

2.9.1 *Customer Segmen*

Blok bangunan ini menggambarkan sekelompok orang atau organisasi yang berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan

inti adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, dan perilaku atau atribut lain. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar atau kecil, serta memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan, (Osterwalder dan Pigneur, 2015).



Gambar 2.2 *Customer segmen*

(Sumber : Pengumpulan data)

Osterwalder dan Pigneur (2015) menyebutkan beberapa contoh model bisnis berdasarkan segmen pelanggan sebagaimana berikut:

1. Pasar Massa

   Model bisnis yang berfokus pada pasar massa tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan yang berbeda. Proposisi nilai, saluran, distribusi, dan hubungan pelanggan berfokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang sebagian besar sama.

2. Pasar Ceruk

   Model bisnis yang memiliki target untuk melayani pasar ceruk, menyasar segmen pelanggan yang spesifik dan khusus. Proposisi nilai, saluran, distribusi, dan hubungan pelanggan dibuat khusus untuk memenuhi kebutuhan spesifik pasar ceruk.

3. Pasar Tersegmentasi

Beberapa model bisnis membedakan segmen pasar berdasarkan kebutuhan dan masalahnya masing-masing. Proposisi nilai, saluran, distribusi, dan hubungan pelanggan dibuat agak berbeda untuk masing-masing segmen.

4. Pasar Teridentifikasi

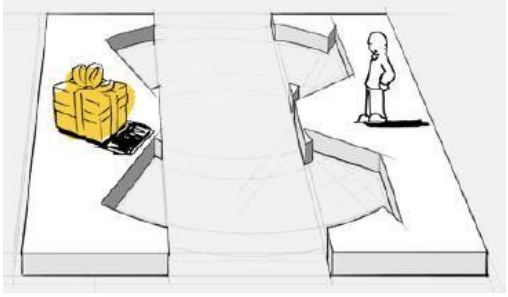
   Model bisnis dengan pelanggan yang teridentifikasi melayani beberapa pelanggan yang tidak terkait satu sama lain, serta memiliki kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda. Proposisi nilai, saluran, distribusi, dan hubungan pelanggan pun dibuat sangat berbeda untuk masing-masing pelanggan.

5. Pasar Banyak Sisi

   Beberapa model bisnis melayani dua atau lebih segmen pasar yang saling bergantung. Platform ini menciptakan nilai dengan memfasilitasi interaksi antarkelompok segmen pasar yang berbeda. Sebuah fenomena yang dikenal dengan sebutan efek jaringan.

2.9.2 *Value Propotion*

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai menciptakan nilai untuk segmen pelanggan melalui panduan elemen-elemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. Nilai dapat bersifat kuatifatif, seperti harga dan kecepatan layanan, atau kualitatif, seperti desain dan pengalaman pelanggan. (Osterwalder dan Pigneur, 2015).



Gambar 2.3 *Value propotion*
(Sumber : Pengumpulan data)

Osterwalder dan Pigneur (2015), menyebutkan terdapat elemen-elemen yang panjang yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan sebagaimana berikut ini:

1. Sifat Baru/Newness

   Beberapa proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya. Hal ini acap kali terkait dengan teknologi, seperti pada industri telepon seluler.

2. Kinerja/Performance

   Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara umum untuk menciptakan nilai. Akan tetapi peningkatan kinerja juga memiliki keterbatasan dalam meningkatkan permintaan pelanggan.

3. Penyesuaian (Kustomisasi)/Customization

   Konsep kustomisasi massa dan penciptaan pelanggan menjadi semakin penting. Pendekatan ini memungkinkan untuk menyesuaikan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan sambil tetap meraih keunggulan skala ekonomi.

4. Menyelesaikan Pekerjaan/Getting the Job Done

   Nilai dapat diciptakan dengan membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.

5. Desain/Design

   Desain merupakan hal yang penting tetapi sulit diukur. Dalam beberapa industri, desain dapat menjadi bagian proposisi nilai yang sangat penting untuk pelanggan.

6. Merek/status/Brand

   Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan merek tertentu.

7. Harga

   Pada segmen pasar yang sensitif terhadap harga, proposisi nilai pada harga yang lebih rendah dapat memuaskan kebutuhan pelanggan.

8. Pengurangan Biaya/Cost Reduction

Membantu pelanggan untuk mengurangi biaya merupakan salah satu cara untuk menciptakan nilai.

9. Pengurangan Risiko/ Risk Reduction

   Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa. Pemberian garansi merupakan proposisi nilai yang dapat diterima oleh pelanggan atau pembeli.

10. Kemampuan dalam Akses/Acesscibility

    Menyediakan produk atau jasa yang mudah untuk diakses oleh pelanggan merupakan cara lain dalam menciptakan nilai. Kemudahan ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya.

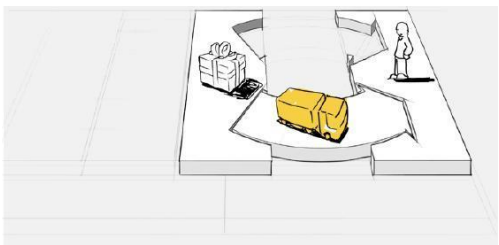
11. Kenyamanan/Kegunaan/Convenience/Usability

    Menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

2.9.3 *Chanels*

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan.

Perusahaan dapat memilih antara saluran milik sendiri, melalui saluran mitra, atau kombinasi keduanya. Saluran mitra menghasilkan margin yang kecil, tetapi memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan jangkauan dengan memanfaatkan kekuatan mitra. Saluran sendiri memiliki margin yang lebih besar, tetapi mungkin sangat mahal untuk dijalankan. (Osterwalder dan Pigneur, 2015).



Gambar 2.4 *Channels*
(Sumber : Pengumpulan data)

Saluran memiliki lima fase yang berbeda, yang terdiri dari kesadaran, evaluasi, pembelian, penyampaian, dan purna jual. Masing-masing saluran dapat mencakup sebagian atau bahkan kelima fase tersebut. Untuk mengatasi masalah saluran, perusahaan harus menemukan keseimbangan yang tepat antar berbagai jenis saluran yang berbeda. Integrasikan semua untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang hebat, dan memaksimalkan pendapatan.

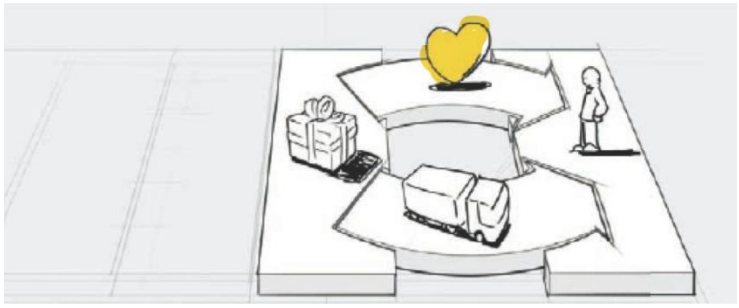
Table 2.1 *Channels*

Jenis-Jenis Saluran*			Fase-Fase Saluran				
Milik Sendiri	Langsung	Tenaga penjualan Penjualan dari website	**1. Kesadaran** Bagaimana meningkatkan kesadaran terhadap produk dan jasa perusahaan kita?	**2. Evaluasi** Bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi Proposisi Nilai organisasi?	**3. Pembelian** Bagaimana memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik kita?	**4. Penyampaian** Bagaimana menyampaikan Proposisi Nilai kepada pelanggan?	**5. Purnajual** Bagaimana memberikan layanan setelah penjualan kepada pelanggan?
Mitra	Tidak Langsung	Toko sendiri Toko mitra Distribusi penjualan dalam jumlah besar					

(Sumber : Pengumpulan data)

2.9.4 *Customer Relationships*

Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Perusahaan harus dapat menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan yang dibidik. Hubungan pelanggan yang diterapkan dalam model bisnis suatu perusahaan, sangat memengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan. (Osterwalder dan Pigneur, 2015: 28).



Gambar 2.5 *Customer relationships*
(Sumber : Pengumpulan data)

Osterwalder dan Pigneur (2015) membedakan kategori hubungan pelanggan sebagaimana berikut:

1. Hubungan Personal

   Hubungan ini didasarkan pada interaksi antar manusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai. Komunikasi ini dapat dilakukan di counter penjualan, melalui call-center, e-mail, atau saluran lainnya.

2. Bantuan Personal Khusus

   Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus disediakan bagi klien individu. Jenis hubungan ini paling dalam dan paling intim, dan biasanya dikembangkan dalam jangka panjang.

3. Swalayan

   Dalam hubungan jenis ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat melayani dirinya sendiri.

4. Layanan Otomatis

   Hubungan jenis ini merupakan kombinasi bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis.

5. Komunitas

   Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas. Komunitas online digunakan oleh perusahaan untuk bertukar pengetahuan dan saling membantu dalam memecahkan masalah. Komunitas juga dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya.

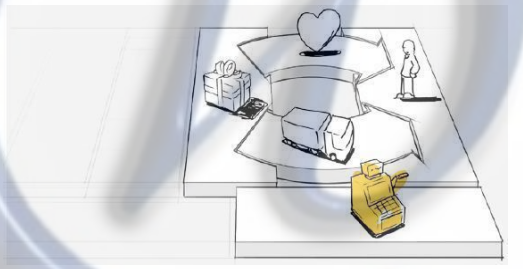
6. Kokreasi

   Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama

pelanggan. Beberapa perusahaan melibatkan pelanggan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif.

2.9.5 *Revenue Streams*

Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Perusahaan harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan: Untuk nilai apakah pelanggan benar-benar bersedia membayar? Untuk apa sajakah mereka membayar? Bagaimanakah pembayaran mereka? Bagaimanakah cara pembayaran yang lebih mereka sukai? Berapa besarkah kontribusi masing-masing arus pendapatan terhadap pendapatan secara keseluruhan?. (Osterwalder dan Pigneur, 2015).



Gambar 2.6 *Revenue Streams*

(Sumber : Pengumpulan data)

Osterwalder dan Pigneur (2015) mengungkapkan beberapa cara untuk membangun arus pendapatan, sebagaimana berikut:

1. Penjualan Aset

   Pengertian arus pendapatan yang paling luas adalah berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.

2. Biaya Penggunaan

   Arus pendapatan dapat dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan itu digunakan, semakin banyak pelanggan yang membayar.

3. Biaya Berlangganan

Arus pendapatan dapat dihasilkan dari penjualan akses yang terus-menerus atas suatu layanan dan membebankan pelanggan dengan biaya tetap berlangganan untuk periode waktu tertentu.

4. Pinjaman/Penyewaan/Leasing

   Arus pendapatan dapat tercipta karena memberikan hak eksklusif sementara kepada seseorang untuk menggunakan aset tertentu pada periode waktu tertentu sebagai ganti atas biaya yang diberikan kepada perusahaan.

5. Lisensi

   Arus pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi.

6. Biaya Komisi

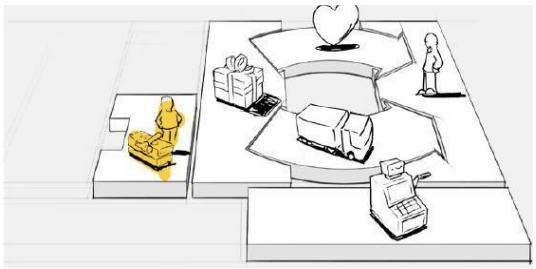
   Arus pendapatan ini bersumber dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih.

7. Periklanan

   Arus pendapatan ini dihasilkan dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu.

2.9.6 *Key Resources*

Blok bangunan sumber daya utama menggambarkan aset-aset yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia, dan dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama. (Osterwalder dan Pigneur, 2015).



Gambar 2.7 *key resources*
(Sumber : Pengumpulan data)

Osterwalder dan Pigneur (2015) menyatakan sumber daya utama dapat dikategorikan sebagaimana berikut:

1. Fisik

   Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem counter penjualan, dan jaringan distribusi.

2. Intelektual

   Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten, dan hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat.

3. Manusia

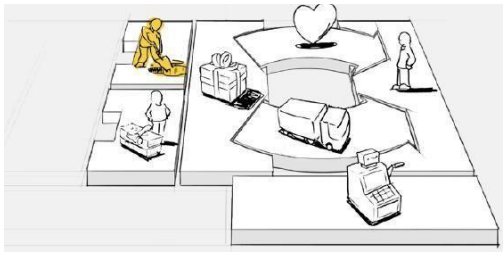
   Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan model bisnis yang dipilih.

4. Finansial

   Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial atau jaminan finansial seperti uang tunai, kredit, atau opsi saham untuk menjalankan operasional bisnisnya.

2.9.7 *Key Activities*

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Seperti halnya sumber daya utama aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. (Osterwalder dan Pigneur, 2015).



Gambar 2.8 *Key Activities*
(Sumber : Pengumpulan data)

Osterwalder dan Pigneur (2015) menyatakan aktivitas kunci akan berbeda pada setiap model bisnisnya, sehingga dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Produksi

   Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul.

2. Pemecahan Masalah

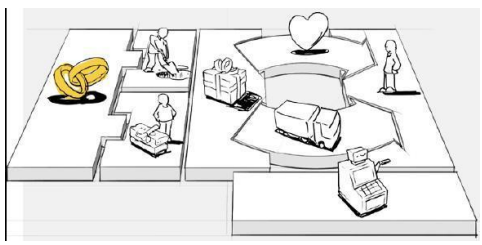
   Aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.

3. Platform/Jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai sumber daya utama, didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan.

2.9.8 *Key Patnerships*

Blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan dapat membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. (Osterwalder dan Pigneur, 2015).



Gambar 2.9 *Key Patnerships*
(Sumber : Pengumpulan data)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015), kemitraan dapat dibedakan menjadi empat jenis sebagai berikut:

1. Aliansi strategis antar non-pesaing.
2. Coopetition, kemitraan strategis antar pesaing.
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
4. Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Osterwalder dan Pigneur (2015) mengungkapkan terdapat tiga motivasi dalam membangun kemitraan, yaitu:

1. Optimisasi dan Skala Ekonomi

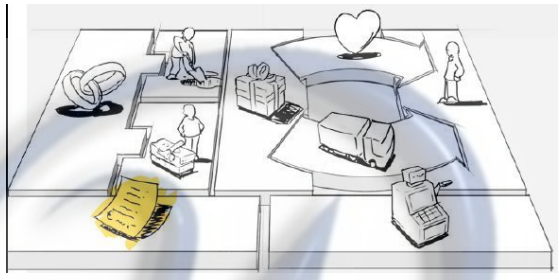
   Bentuk paling mendasar dari kemitraan atau hubungan antara pembeli-pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas. Optimisasi dan skala ekonomi kemitraan biasanya dibuat untuk mengurangi biaya, dan sering kali melibatkan outsourcing atau pemanfaatan infrastruktur bersama.
2. Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian

   Kemitraan dapat membantu mengurangi risiko dalam lingkungan kompetitif yang bercirikan ketidakpastian. Bukan sesuatu yang tidak biasa bagi pesaing untuk membentuk aliansi strategis dalam satu area sambil tetap bersaing di area lainnya.
3. Akuisisi Sumber Daya dan Aktivitas Tertentu

   Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua aktivitas yang digambarkan oleh model bisnisnya. Kebanyakan dari mereka lebih suka memperluas kemampuan dengan mengandalkan perusahaan lain untuk melengkapi sumber dayanya atau melaksanakan aktivitas tertentu. Kemitraan semacam ini muncul karena adanya kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses kepada pelanggan.

2.9.9 *Cost Structure* (Stuktur Biaya)

Blok bangunan struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis, dan menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Perhitungan biaya relatif lebih mudah dilakukan setelah sumber daya utama, aktivitas kunci, dan kemitraan utama ditentukan. Namun, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lainnya. (Osterwalder dan Pigneur, 2015)



Gambar 2.10 *Cost Structure*
(Sumber : Pengumpulan data)

Osterwalder dan Pigneur (2015) mengungkapkan bahwa merupakan hal yang biasa bila setiap model bisnis harus meminimalkan biaya. Akan tetapi, struktur biaya yang rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis dibandingkan model bisnis lainnya. Oleh karenanya, akan sangat berguna bila struktur biaya model bisnis dibedakan dalam dua kelas berikut:

1. Terpacu-Biaya/Cost Driven

   Model bisnis terpacu biaya berfokus pada peminimalan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga yang rendah, otomatisasi maksimum, dan outsorcing secara ekstensif.

2. Terpacu-Nilai/Value Driven

   Beberapa perusahaan kurang peduli terhadap implikasi biaya desain model bisnis tertentu dan berfokus pada penciptaan nilai. Proposisi nilai premium dan layanan pribadi tingkat tinggi biasanya menjadi ciri model bisnis yang terpacu-nilai.

Osterwalder dan Pigneur (2015) juga menyatakan bahwa struktur biaya dapat memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Biaya Tetap/Fixed Cost

   Biaya-biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda.

2. Biaya Variabel/Variable Cost

   Biaya-biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.

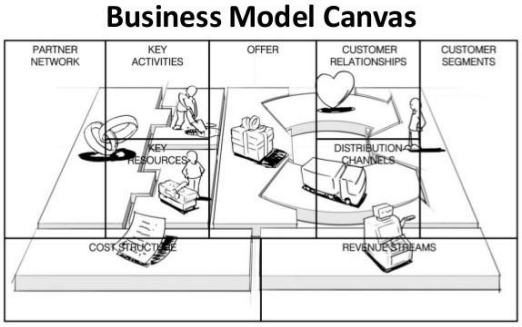
3. Skala Ekonomi

   Keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang. Misalnya dengan mendapatkan manfaat dari rata-rata harga pembelian yang lebih rendah karena membeli dalam jumlah yang besar.

4. Lingkup Ekonomi

   Keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkup operasional yang lebih besar. Misalnya, aktivias pemasaran dan saluran distribusi yang sama dapat mendukung beberapa produk sekaligus.

Business Model Canvas ditampilkan dalam selembar kertas yang mirip dengan kanvas yang berisi rencana bisnis dengan sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir bagaimana perusahaan dapat menghasilkan uang. Kemudian dipisahkan lagi menjadi dua bagian sebagaimana otak manusia, blok kanan (sisi kreatif), dan kiri (sisi logik) yang di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal.



Gambar 2.11 (Osterwalder dan Pigneur, 2015).

(Sumber : Pengumpulan data)

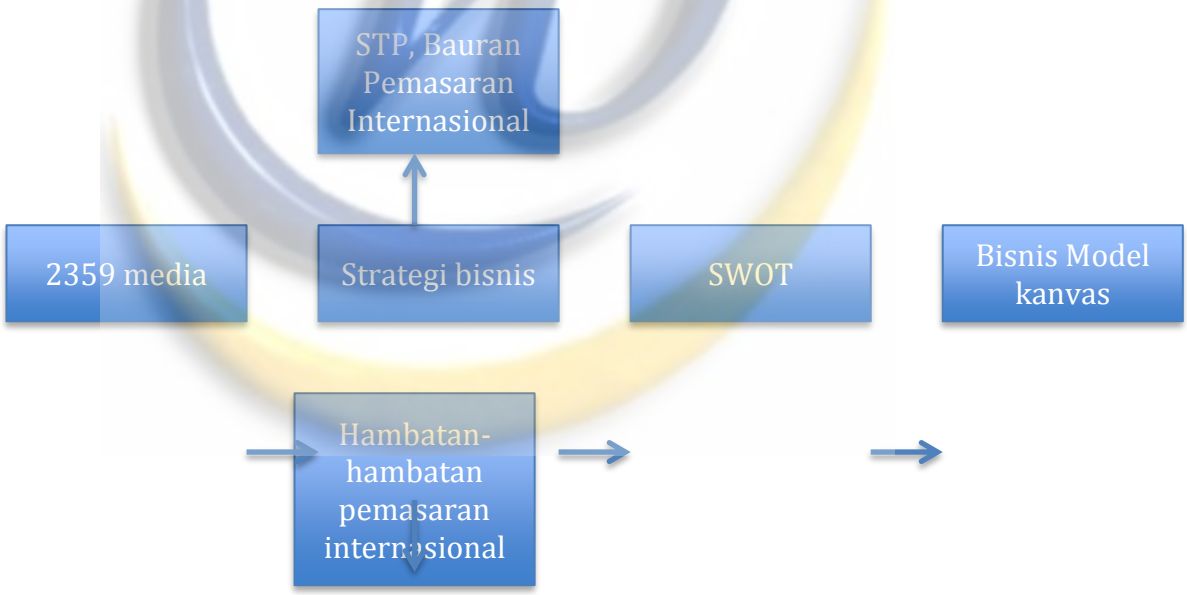
2.10 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian terdahulu

No.	Nama peneliti	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
1.	Aditya Bela Halimawan (2016)	Tinjauan strategi pemasaran internasional di PT. Dirgantara Indonesia	Deskriptif	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan strategi pemasaran internasional yang dilakukan sedikit banyak diharapkan dapat mencapai target pasar yang lebih luas.
2.	Sapto Hadi Imambachri BSc., MM.	Analisis strategi pemasaran internasional PT. Mustika Ratu TBK Di Saudi Arabia	Deskriptif	strategi pemasaran internasional PT. Mustika Ratu belum dilaksanakan dengan baik karena dari hasil penelitian hanya sekitar 60 % - 80 % dari strategi pemasaran internasional yang seharusnya dilakukan.
3.	Bhinaka Swasti Rahayu	Tinjauan Strategi Pemasaran	deskriptif	Pelaksanaan strategi

		Internasional Pesawat Terbang CN235 Untuk Mempertahankan Nilai Suatu Produk Di Negara Thailand Pada PT. Dirgantara Indonesia		pemasaran dan mempertahankan produk.
4.	Agung Nugraha Wijaksono	Tinjauan Strategi Pemasaran Internasional Terhadap produk Pesawat Terbang CN235 Produk di Wilayah Afrika Pada PT. Dirgantara Indonesia.	Deskriptif (wawancara,dan pengumpulan data).	Stratgi pemasaran internasional PT. Dirgantara Indonesia di Wilayah Afrika melihat kegunaan pesawat terbang itu sendri dan dengan melihat letak geografis di wilayah itu anatara lain SDM,SDA, dan lainya.
5.	Dwitri Agustina	Perancangan Strategi Bisnis Toko Online Beranda	Deskriftif Kualitatif	Ukuran keberhasilan pencapaian tujuan dapat

		Anak.com		dilihat tujuan bisnis berada pada selisih antara blok sumber pendapatan dan stuktur biaya berupa keuntungan.

2.11 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil penelaahan diatas maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :