

## Memahami Pasar-Pasar Emerging (Understanding Markets)

Oleh: Dr. Hartono

Dosen STIE Pontianak Kalimantan Barat

### ABSTRACT

*The purpose of this study is try to answer “what makes emerging markets attractive for International business; estimating the true potential of emerging markets; the risk and challenges of doing business in emerging markets and strategies for doing business in emerging markets. Emerging markets represent promising export markets for products and services. They are ideal bases for locating manufacturing activities. Low labor costs have made emerging markets major suppliers of a variety of manufactured product to the rest of the world. Special considerations must be taken into account to estimate the true demand in emerging markets. Managers can follow one of three approaches: rely upon per-capita income, considered the size and growth rate of the middle class, and build a more comprehensive set of indicators such as Emerging Market Potential Index. Emerging market pose various risks. Political instability, inadequate legal and institutional frameworks, lack of transparency, and inadequate intellectual property protection that add to the cost of doing business. Firms aspiring to do business in emerging markets need to adapt strategies and tactics to suit unique conditions. Governments are often mayor buyers in emerging markets. Firms from advanced economies follow various approaches to skillfully challenge emerging market competitors. Keywords: Competitive Challenges and Emerging Markets*

### PENDAHULUAN:

#### PARA PENANTANG GLOBAL BARU DARI PASAR-PASAR EMERGING.

Pasar-pasar emerging adalah negara-negara seperti Brazil, Cina, India, Meksiko, dan Turki yang, berbeda dengan ekonomi-ekonomi maju, yang sedang mengalami pertumbuhan ekonomi yang cepat, industrialisasi, dan modernisasi. Kebanyakan pasar-pasar emerging dicirikan oleh populasi muda dan kelas-menengah yang berkembang. Meskipun pasar-pasar emerging mewakili pasar-pasar yang menarik dan basis pembikinan biaya-rendah, mereka juga cenderung memiliki infrastruktur komersial yang tidak lengkap, sistem-sistem legal yang berevolusi, dan suatu lingkungan bisnis risiko-tinggi. Walaupun terdapat kelemahan-kelemahan, pasar-pasar emerging telah mulai menghasilkan *para penantang global baru (new global challengers)*, perusahaan-perusahaan top yang dengan cepat menjadi peserta kunci dalam pasar-pasar dunia. Perusahaan-perusahaan ini menempatkan dan memberikan tantangan-tantangan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan dari ekonomi-ekonomi maju, seperti di Eropah, Jepang, dan Amerika Utara.

Dalam suatu studi, The Boston Consulting Group mengidentifikasi 100 perusahaan-perusahaan top dari pasar-pasar emerging yang telah secara sukses melakukan ventura ke dalam pasar-pasar global.

Banyak perusahaan-perusahaan ini adalah dari Cina dan India, yang lain datang dari berbagai negara-negara yang lain. Contohnya, perusahaan Meksiko Cemex merupakan salah satu dari para produsen semen terbesar di dunia. Di Russia, Lukoil memiliki ambisi besar dalam sektor energi global. Di Turki, konglomerat diversifikasi Koc Holding memiliki Arcelik, raksasa produsen peralatan rumah tangga.

Prosesor makanan Brazil, Sadia dan Perdigao, menjadi contoh dari entrepreneurship internasional dari para penantang global baru. Perusahaan-perusahaan ini beroperasi peternakan dan memasarkan makanan-makanan beku dan dingin, biji-bijian, dan makanan siap-saji. Masing-masing perusahaan adalah suatu usaha \$2 milyar dan ekspor kira-kira setengah dari produksi tahunannya. Sumber-sumber produksi yang sangat besar untuk daging babi, unggas, dan biji-bijian di Brazil dan kondisi-kondisi pertumbuhan ideal untuk makanan ternak yang memberikan keunggulan bagi perusahaan-perusahaan ini. Baik Sadia maupun Perdigao juga merasa bangga atas distribusi global kelas-dunia mereka dan sistem-sistem manajemen rantai-suplai.

Para penantang global baru tersebut, termasuk Sadia dan perdigao, mempergunakan strategi-strategi bisnis, seperti penggunaan sumber-sumber natural negara-sendiri, sumber-sumber tenaga kerja biaya-rendah, engineering dan talenta manajerial yang kadang-kadang melebihi rekan-rekan dalam usaha mereka dari negara-negara industri maju.

Banyak dari perusahaan-perusahaan tersebut sedang berkembang secara internasional dengan mengambil merek-merek mapan mereka untuk pasar-pasar global. Contohnya, Hisense Cina menjual jutaan dari perangkat-perangkat televisi bermerek dan alat pendingin udara dalam lebih dari 40 negara-negara. Dan merupakan merek penjualan-terbaik dari TV panel-datar di Perancis. Hisense juga membuat elektronik-elektronik konsumen stylish pada harga-harga rendah.

Strategi lain dari para penantang global baru adalah menjadikan engineering ke dalam inovasi global. Embraer dari Brazil telah memanfaatkan pasar tenaga kerja yang besar yang berpengalaman tetapi para insinyur biaya-rendah dalam negara tersebut untuk membangun jet-jet kecil inovatif. Embraer telah bergerak dengan cepat melebihi Bombardier dari Kanada untuk menjadi produsen terbesar dunia dari pesawat udara jet regional. Beberapa perusahaan-perusahaan pasar emerging telah mengambil alih kepemimpinan global dalam kategori-kategori produk spesifik, seperti Johnson Electric dari Hong Kong, pemimpin dunia dalam motor-motor elektrik kecil untuk otomotif dan aplikasi-aplikasi konsumen.

Para penantang global baru yang lain telah mengungkit dan meningkatkan basis lokal dari sumber-sumber natural yang cukup. Rusal dari Rusia sedang melakukan ekstraksi/penggalian cadangan bauksit yang besar dari negara tersebut untuk menghasilkan aluminium bagi pasar-pasar internasional. Mayoritas dari sumber-sumber natural dunia berlokasi dalam ekonomi-ekonomi yang berkembang, dan sejumlah para penantang global baru yang berkembang mempergunakan sumber-sumber tersebut untuk keunggulan/keuntungan mereka. CNOOC dari Cina, umpamanya, untuk sebagai contoh, telah melakukan pembelian cadangan-cadangan gas dan minyak di Asia dan Afrika.

Meluncurkan model-model bisnis baru untuk berbagai pasar merupakan strategi lain yang dilakukan oleh para penantang global baru. Beberapa memperoleh akses untuk pasar-pasar kunci dengan mengambil alih bisnis-bisnis lokal yang penting. Yang lainnya membangun hubungan-hubungan dengan para pengecer utama, seperti Home Depot dan Wal-Mart. Juga yang lain menargetkan penjualan volume-tinggi untuk para

pembeli industrial besar. Contohnya, BYD dari Cina menargetkan Motorola, Nokia, dan Sony Erickson untuk menjual baterai-baterai telepon cellnya.

Dari para penantang global baru menunjukkan bahwa karakter dari perdagangan internasional dan investasi sedang beralih. Dewasa ini, terdapat semakin banyak perusahaan-perusahaan pasar emerging yang aktif pada panggung dunia. Mereka memiliki keunggulan-keunggulan tersendiri dan menjadi para pesaing kunci bagi perusahaan-perusahaan multinasional dari ekonomi-ekonomi maju, yang telah secara tradisional menguasai bisnis internasional. Perusahaan-perusahaan yang diidentifikasi dalam studi Boston Consulting Group hanya merupakan satu bagian kecil dari yang sangat banyak; ribuan perusahaan-perusahaan dari pasar-pasar emerging mempunyai mimpi besar global dan oleh sebab itu sedang bergerak maju. Para manajer dari ekonomi-ekonomi maju yang tidak memperhatikan para rival baru ini dengan serius akan menghadapi risiko yang merugikan.

Dalam studi ini kita akan membahas ekonomi-ekonomi pasar emerging dan membandingkannya terhadap dua kelompok negara-negara utama: ekonomi-ekonomi maju dan ekonomi-ekonomi yang berkembang (*advanced economies and developing economies*). Fokusnya adalah pada pasar-pasar emerging karena mereka mewakili keadaan/settings yang paling penting untuk pertumbuhan perusahaan dewasa ini. Juga akan dibahas apa yang membuat pasar-pasar emerging begitu menarik bagi bisnis internasional; melakukan estimasi potensi sebenarnya dari pasar emerging; risiko-risiko dan tantangan-tantangan dari melakukan bisnis dalam pasar-pasar emerging dan strategi-strategi untuk melakukan bisnis dalam pasar-pasar emerging. Masing-masing kelompok negara memberikan peluang-peluang tersendiri dan risiko-risiko bagi perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam bisnis internasional. Dengan memanfaatkan tahap pembangunan ekonomi suatu negara, seorang manajer dapat memperoleh pengertian yang mendalam pada paling sedikit tiga karakteristik negara yang penting: kapasitas pembelian dari para penduduknya, kecanggihan dari sektor bisnis, dan kecukupan infrastruktur komersial, dalam bidang-bidang seperti komunikasi-komunikasi, transportasi, dan pembangkitan energi.

## PERBEDAAN ANTARA EKONOMI-EKONOMI MAJU, EKONOMI-EKONOMI YANG BERKEMBANG, DAN PASAR-PASAR EMERGING

Ekonomi-ekonomi maju (*advanced economies*) merupakan negara-negara pasca-industrial yang dicirikan oleh pendapatan per-kapita yang tinggi, industri-industri yang sangat kompetitif, dan infrastruktur komersial yang berkembang-baik. Ekonomi-ekonomi maju merupakan negara-negara terkaya di dunia dan meliputi Australia, Kanada, Jepang, Selandia Baru, Amerika Serikat, dan kebanyakan negara-negara Eropah. Ekonomi-ekonomi yang berkembang (*developing economies*) merupakan negara-negara pendapatan-rendah yang dicirikan oleh industrialisasi yang terbatas dan ekonomi-ekonomi yang stagnan. Dari ekonomi-

ekonomi yang sedang berkembang, kelompok yang paling banyak meliputi Bangladesh, Nicaragua, dan Zaire. Ekonomi pasar emerging atau secara singkat *pasar-pasar emerging*, merupakan subset dari ekonomi-ekonomi yang berkembang sebelumnya yang telah mencapai industrialisasi yang cukup besar dan berarti, modernisasi, dan pertumbuhan ekonomi cepat sejak 1980an. Ekonomi-ekonomi dibedakan oleh tingkat perkembangan ekonomi dan pendapatan per-kapita. Baru-baru ini, kira-kira 27 negara-negara dianggap pasar-pasar emerging. Ekonomi-ekonomi ini ditemukan terutama di Asia, Amerika Latin, dan Eropah Timur. Pasar-pasar emerging terbesar adalah Cina, India, Brazil, dan Rusia. Gambar 1 memberikan suatu pandangan mengenai perbedaan-perbedaan kunci di antara tiga kelompok-kelompok negara utama.

**Gambar 1. Perbedaan-perbedaan Kunci di antara Tiga Kelompok-kelompok Negara Utama**

<i>Dimensi</i>	<i>Ekonomi-ekonomi Maju</i>	<i>Ekonomi-ekonomi Berkembang</i>	<i>Pasar-pasar Emerging</i>
<b>Negara-negara representatif</b>	Kanada, Perancis, Japan, Inggris, Amerika Serikat	Angola, Bolivia, Nigeria, Bangladesh	Brazil, China, India, Indonesia, Turki
<b>Kira-kira jumlah negara-negara</b>	30	150	27
<b>Populasi (Persentasi dunia)</b>	14	24	62
<b>Kira-kira rata-rata pendapatan per-kapita (dollar Amerika Serikat; basis PPP)</b>	33.750	6.450	13.250
<b>Kira-kira share dari Produk Domestik Bruto (basis PPP)</b>	48	9	43
<b>Populasi (jutaan)</b>	892	1.877	3.775
<b>Lini-lini telepon per 1.000 orang (yang tetap dan mobile)</b>	1.369	355	724
<b>Komputer-komputer personal per 1.000 orang</b>	517	39	191
<b>Para pengguna Internet per 1.000 orang-orang</b>	533	103	240

**SUMBER:** World Bank of [www.worldbank.com](http://www.worldbank.com); International Monetary Fund of [www.imf.com](http://www.imf.com).

## EKONOMI-EKONOMI MAJU (ADVANCED ECONOMIES)

Setelah mencapai keadaan dewasa yang wajar dari pengembangan industrial, ekonomi-ekonomi maju dewasa ini sebagian besar merubah dari

ekonomi-ekonomi pembikinan ke dalam ekonomi-ekonomi berbasis jasa. Rumah untuk hanya kira-kira 14 persen dari populasi dunia, ekonomi-ekonomi maju telah lama menguasai bisnis internasional. Mereka bertanggungjawab kira-kira setengah dari Produk Domestik Bruto, lebih dari setengah perdagangan dunia dalam produk-produk, dan tiga-perempat dari perdagangan dunia dalam jasa-jasa.

Ekonomi-ekonomi maju mempunyai sistem pemerintah yang demokratis, multiparty. Sistem ekonomi mereka biasanya berbasis kapitalisme, dengan secara relatif sedikit intervensi pemerintah dalam bisnis. Mereka memiliki tenaga pembelian yang sangat besar, dengan sedikit pembatasan-pembatasan pada perdagangan internasional dan investasi. Mereka merupakan tuan rumah perusahaan-perusahaan multinasional terbesar di dunia. Suatu contoh terkemuka adalah Irlandia, yang merupakan salah satu kinerja ekonomi terbaik di dunia, suatu pasar kerja yang meningkat, dan pendapatan per-kapita lebih tinggi daripada banyak tetangganya di Eropah. Irlandia sukses melalui suatu program kebijakan-kebijakan moneter dan fiskal yang ketat. Pemerintah memotong belanja federal, pajak-pajak, dan pinjaman. Kebijakan-kebijakan demikian menimbulkan tingkat bunga yang lebih rendah, lebih banyak kapital yang tersedia, dan menarik lebih banyak Investasi Langsung Asing dari para manufaktur asing dalam industri-industri teknologi-tinggi, seperti Gateway dan Polaroid. Sepanjang waktu, Irlandia telah membangun suatu sistem pendidikan yang kuat, menghasilkan suplai tetap para tenaga kerja berkecakupan, para ilmuwan, para insinyur, dan para manajer.

#### ***Ekonomi-ekonomi yang berkembang (developing economies)***

Para konsumen negara-negara yang berkembang memiliki pendapatan-pendapatan diskresionari yang rendah; proporsi dari pendapatan personal dibelanjakan pada pembelian-pembelian selain makanan, pakaian, dan perumahan adalah sangat rendah. Hampir 17 persen orang-orang dalam ekonomi yang berkembang hidup kurang dari \$1 per hari. Sekitar 40 persen hidup kurang dari \$2 per hari. Untuk menambah persoalan, tingkat kelahiran dalam ekonomi-ekonomi yang berkembang cenderung menjadi tinggi. Kombinasi pendapatan rendah dan tingkat kelahiran tinggi cenderung mengabadikan karakteristik-karakteristik kemiskinan dari ekonomi-ekonomi yang berkembang. Ekonomi-ekonomi

yang berkembang kadang-kadang disebut *negara-negara terbelakang atau kurang berkembang (underdeveloped countries)* atau *negara dunia-ketiga (third-world country)*. Meskipun demikian, istilah-istilah ini adalah tidak tepat karena, disamping kondisi-kondisi ekonomi yang jelek, negara-negara tersebut cenderung sangat maju dalam arti kultural dan sejarah.

Ekonomi-ekonomi berkembang juga dihalangi oleh angka kematian bayi yang tinggi, kekurangan gizi, harapan hidup yang pendek, buta huruf, dan sistem pendidikan yang jelek. Contohnya, proporsi anak-anak yang selesai sekolah dasar dalam kebanyakan negara-negara Afrika adalah kurang dari 50 persen. Karena pendidikan berkorelasi kuat dengan pengembangan ekonomi, kemiskinan cenderung terjadi dan berlangsung. Kurangnya pemeliharaan kesehatan yang cukup merupakan masalah besar. Sekitar 95 persen korban-korban AID di dunia ditemukan dalam ekonomi-ekonomi berkembang, suatu tambahan penderitaan yang merintangikan pengembangan mereka. Orang dewasa yang tidak sehat tidak dapat bekerja atau memperhatikan anak-anak mereka dan memerlukan banyak pengobatan medis. Sebagai akibatnya, produktivitas menjadi stagnan, yang berarti standar-standar penghidupan memburuk. Anak-anak yatim piatu tidak mungkin memperoleh pendidikan, dan lingkaran setan mengenai kemiskinan berlangsung.

Pemerintah-pemerintah dalam ekonomi-ekonomi yang berkembang biasanya berhutang berat. Dalam kenyataan, beberapa negara-negara di Afrika, Amerika Latin, dan Asia Selatan mempunyai tingkat hutang yang mendekati atau melebihi produk domestik bruto tahunan mereka. Ini berarti memerlukan satu tahun output produktif nasional hanya untuk membayar utang nasional. Kebanyakan kemiskinan Afrika merupakan akibat dari kebijakan-kebijakan pemerintah yang mendorong entrepreneurship, perdagangan, dan investasi. Contohnya, memulai suatu bisnis baru di negara-negara sub-sahara di Afrika melibatkan rata-rata 11 persetujuan/pengesahan yang berbeda-beda dan memerlukan 62 hari untuk menyelesaikannya. Sebaliknya, dalam ekonomi-ekonomi maju, memulai suatu bisnis baru memerlukan rata-rata hanya 6 persetujuan/pengesahan dan 17 hari untuk menyelesaikannya. Birokrasi dan penerapan yang kaku dari peraturan-peraturan dalam ekonomi-ekonomi yang berkembang biasanya merintangikan

kemampuan perusahaan-perusahaan dari negara-negara ini untuk berpartisipasi dalam ekonomi global.

Perdagangan internasional dan investasi membantu untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, menciptakan pekerjaan-pekerjaan, menaikkan pendapatan, dan harga-harga yang lebih rendah untuk produk-produk dan jasa-jasa yang diminta para konsumen dan perusahaan-perusahaan. Ketika negara-negara dipotong atau diputuskan dari ekonomi global, akibatnya adalah pengangguran dan kemiskinan yang meningkat; kondisi-kondisi yang dapat memberikan timbulnya revolusi, terorisme, dan perang. Sebaliknya, negara-negara yang berpartisipasi secara aktif dalam ekonomi global menikmati stabilitas ekonomi dan standar-standar kehidupan yang lebih baik. Seperti Gambar 2

menjelaskan, terdapat perbedaan-perbedaan yang cukup berarti dalam kondisi-kondisi perdagangan yang kritikal dari tiga kelompok-kelompok negara tersebut.

### *Ekonomi-ekonomi pasar emerging*

Pasar-pasar emerging ditemukan di Asia Selatan dan Timur, Eropah Timur, Afrika Selatan, Amerika Latin, dan Timur Tengah. Mungkin karakteristik yang paling membedakan adalah bahwa negara-negara ini menikmati dengan cepat kemajuan standar-standar kehidupan dan berkembangnya kelas menengah dengan naiknya aspirasi-aspirasi ekonomi. Akibatnya, pentingnya mereka dalam ekonomi dunia semakin meningkat sebagai destinasi atraktif untuk ekspor-ekspor, Investasi Langsung Asing, dan sourcing.

**Gambar 2. Kondisi-kondisi perdagangan di dalam kelompok-kelompok negara utama**

<i>Kondisi-kondisi perdagangan</i>	<i>Ekonomi-ekonomi maju</i>	<i>Ekonomi-ekonomi berkembang</i>	<i>Pasar-pasar emerging</i>
<b>Industri</b>	Sangat maju	Jelek	Berkembang cepat
<b>Persaingan</b>	Besar dan kuat	Terbatas	Moderat tapi meningkat.
<b>Rintang perdagangan</b>	Minimal	Moderat sampai tinggi	Liberalisasi dengan cepat
<b>Volume perdagangan</b>	Tinggi	Rendah	Tinggi
<b>Investasi Langsung Asing menuju ke dalam (inward)</b>	Tinggi	Rendah	Moderat sampai tinggi

SUMBER: INTERNATIONAL MONETARY FUND AT [www.imf.org](http://www.imf.org). World Bank at [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

Karena perubahan-perubahan dinamis dalam ekonomi-ekonomi ini, daftar mengenai negara-negara yang dianggap sebagai pasar-pasar emerging juga berevolusi. Contohnya, dapat diperdebatkan bahwa Hong Kong, Israel, Saudi Arabia, Singapore, Korea Selatan, dan Taiwan telah berkembang melebihi tahap pasar emerging. Beberapa pasar-pasar emerging akan bergabung dengan kelompok negara-negara kaya dalam masa depan yang tidak terlalu jauh. Dalam 2004, pasar-pasar emerging, termasuk Republik Czech, Hungaria, dan Poland, memperoleh kenaikan dan kemajuan ketika mereka menjadi anggota dari Uni Eropah. Dengan bergabung ke dalam Uni Eropah, negara-negara ini harus mempergunakan kebijakan-kebijakan

perdagangan dan moneter yang stabil. Mereka mengungkit tenaga kerja biaya-rendah mereka untuk menarik investasi dari Eropah Barat, dengan demikian memajukan ekonomi-ekonomi mereka.

Juga, beberapa negara-negara sekarang ini diklasifikasikan sebagai ekonomi-ekonomi yang berkembang memiliki potensi untuk menjadi pasar-pasar emerging dalam waktu yang dekat di masa yang akan datang. Ini meliputi negara-negara seperti Estonia, Latvia, Lithuania, Slovakia dari Eropah; Costa Rica, Panama, dan Uruguay dari Amerika Latin; dan juga Kazakhstan, Nigeria, Vietnam, dan Persatuan Emirat Arab. Akhirnya, kemakmuran ekonomi biasanya bervariasi di dalam pasar-pasar emerging. Dalam negara-negara ini, terdapat biasanya dua set ekonomi-ekonomi; yaitu yang

dalam daerah-daerah pedesaan dan daerah-daerah perkotaan; daerah-daerah perkotaan cenderung memiliki infrastruktur ekonomi yang lebih berkembang dan para konsumen dengan pendapatan diskresionari yang lebih besar daripada daerah-daerah pedesaan.

Pasar-pasar emerging di Eropah Timur seperti Republik Czech, Hungaria, dan Polandia juga telah terlibat dalam privatisasi cepat dari perusahaan-perusahaan negara sebelumnya sejak 1989 sesudah negara-negara ini berubah dari ekonomi-ekonomi yang direncanakan secara sentral ke dalam pasar-pasar liberal. Karena itu, pasar-pasar emerging ini juga dinyatakan sebagai *ekonomi-ekonomi transisi*. Cina dan Russia juga dianggap ekonomi-ekonomi transisi.

Privatisasi perusahaan-perusahaan negara dan promosi bisnis-bisnis baru yang dimiliki secara privat merupakan langkah pertama yang penting dalam menarik investasi langsung asing. Privatisasi menunjukkan transfer industri-industri yang dimiliki negara ke privat. Kebanyakan ekonomi-ekonomi transisi telah terlibat dalam privatisasi skala besar dari perusahaan-perusahaan milik-negara.

Ekonomi-ekonomi transisi memegang banyak potensi. Lama dibebani oleh regulasi yang berlebihan dan dikelilingi birokrasi pemerintah, mereka secara perlahan-lahan memperkenalkan kerangka-kerja legal untuk melindungi bisnis dan kepentingan-kepentingan konsumen dan menjamin hak-hak kepemilikan intelektual. Namun demikian, perubahan-perubahan yang telah terjadi dalam ekonomi-ekonomi transisi biasanya menyakitkan. Contohnya, dalam beberapa tahun dari bangkrutnya Uni Soviet, ekonomi Russia menyusut hampir setengah dari ukuran yang telah dimiliki pada permulaan reformasi dalam 1989. Russia bertahan dengan inflasi tinggi dengan harga tahunan yang meningkat mencapai 100 persen atau lebih, menghalangi dan mengganggu investasi asing dan pengembangan ekonomi. Menghindari warisan Soviet mensyaratkan negara tersebut melakukan restrukturisasi tidak hanya institusi-institusi dan pe-

rusahaan-perusahaan, tetapi juga adopsi nilai-nilai baru mengenai kepemilikan privat, profit-profit, kepemilikan intelektual, dan aspek-aspek fundamental yang lain mengenai suatu ekonomi pasar-bebas. Awalnya, perusahaan-perusahaan barat yang melakukan bisnis di Russia menemukan kesulitan untuk merekrut para manajer yang memahami praktek-praktek manajemen modern. Pendidikan manajemen di Russia hanya menyusul dengan yang di negara-negara berkembang.

Ketika ekonomi-ekonomi transisi liberalisasi pasar-pasar mereka, banyak perusahaan-perusahaan asing berinisiatif hubungan perdagangan dan investasi dengan mereka. Privatisasi memberikan banyak peluang-peluang bagi perusahaan-perusahaan asing untuk memasuki pasar-pasar ini dengan membeli perusahaan-perusahaan milik negara sebelumnya. Di Eropah Timur, perusahaan-perusahaan barat berusaha meningkatkan tenaga kerja yang tidak mahal dan keuntungan-keuntungan lain dalam region tersebut untuk membikin produk-produk untuk pasar-pasar ekspor. Hungaria, Polandia, Republik Czech, dan negara-negara lain yang sebelumnya Blok Timur yang telah maju pesat dalam restrukturisasi ekonomi dan politik. Negara-negara ini berkembang baik dalam perjalanan menuju tahap-tahap pengembangan ekonomi yang lebih maju.

Gambar 3 membandingkan karakteristik nasional dari pasar-pasar emerging dengan dua kelompok-kelompok negara yang lain. Gambar 4 memperlihatkan bahwa pasar-pasar emerging mewakili lebih dari 40 persen Produk Domestik Bruto dunia. Juga, mereka mewakili lebih dari 30 persen ekspor-ekspor dan menerima lebih dari 20 persen Investasi Langsung Asing.

Dalam pertengahan 2000an, pasar-pasar emerging secara kolektif menikmati tingkat pertumbuhan Produk Domestik Bruto rata-rata tahunan hampir 7 persen, suatu prestasi yang tinggi dan luar biasa. Gambar 5 memperlihatkan, ekonomi mereka telah berkembang jauh lebih cepat daripada yang berada dari ekonomi-ekonomi maju.

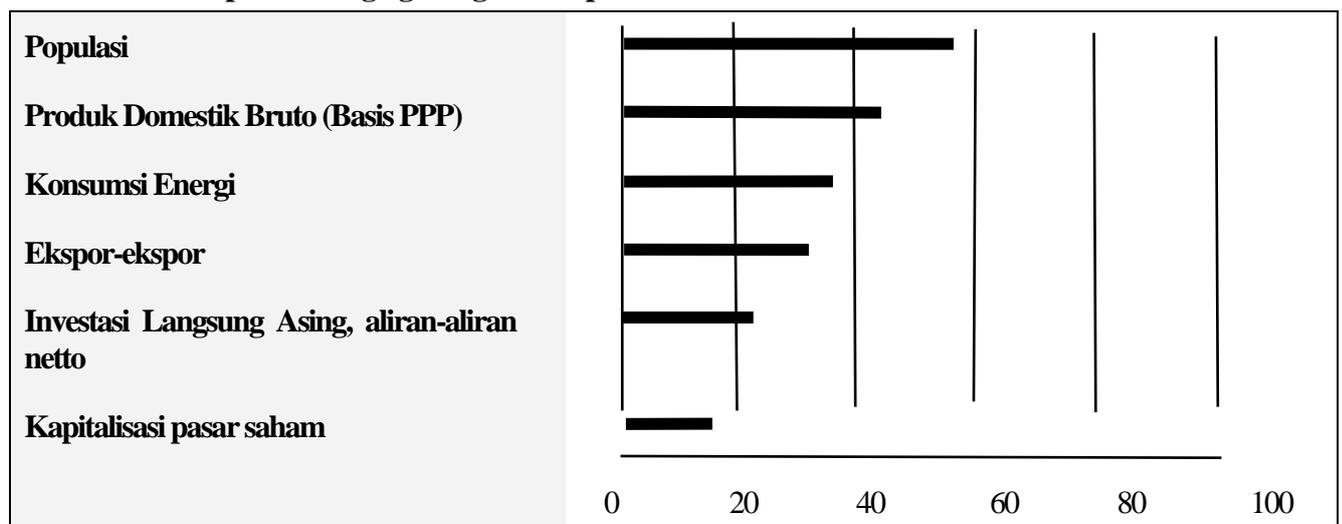
**Gambar 3. Karakteristik nasional dari kelompok-kelompok negara utama**

<i>Karakteristik</i>	<i>Ekonomi-ekonomi maju</i>	<i>Ekonomi-ekonomi berkembang</i>	<i>Pasar-pasar emerging</i>
<b>Umur rata-</b>	38 tahun	24 tahun	32 tahun

<b>rata/median penduduk</b>			
<b>Fokus sektor utama</b>	Jasa-jasa, produk-produk bermerek	Agrikultur, komoditi	Pembikinan, beberapa jasa-jasa
<b>Tingkat pendidikan</b>	Tinggi	Rendah	Medium/sedang
<b>Kebebasan ekonomi dan politik</b>	Bebas atau kebanyakan bebas	Kebanyakan tertekan	Kebebasan sedang atau kebanyakan tidak bebas
<b>Sistim ekonomi/politik</b>	Kapitalist	Authoritarian, sosialis, atau komunis	Dengan cepat transisi ke ke kapitalisme
<b>Lingkungan regulatori</b>	Regulasi-regulasi minimal	Sangat terregulasi, sangat berat	Mencapai banyak liberalisasi ekonomi
<b>Risiko negara</b>	Rendah	Sedang sampai tinggi	Berubah-ubah/tidak tetap
<b>Proteksi hak intelektual</b>	Kuat	Lemah	Moderat dan mengalami kemajuan
<b>Infrastruktur</b>	Berkembang baik	Tidak cukup	Moderat, tetapi mengalami kemajuan

SUMBER: International Monetary Fund at [www.imf.org](http://www.imf.org). World Bank at [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

Gambar 4. Pasar-pasar emerging sebagai suatu persen dari total dunia



Sumber: International Monetary Fund at [www.imf.org](http://www.imf.org). World Bank at [web.worldbank.org](http://web.worldbank.org).

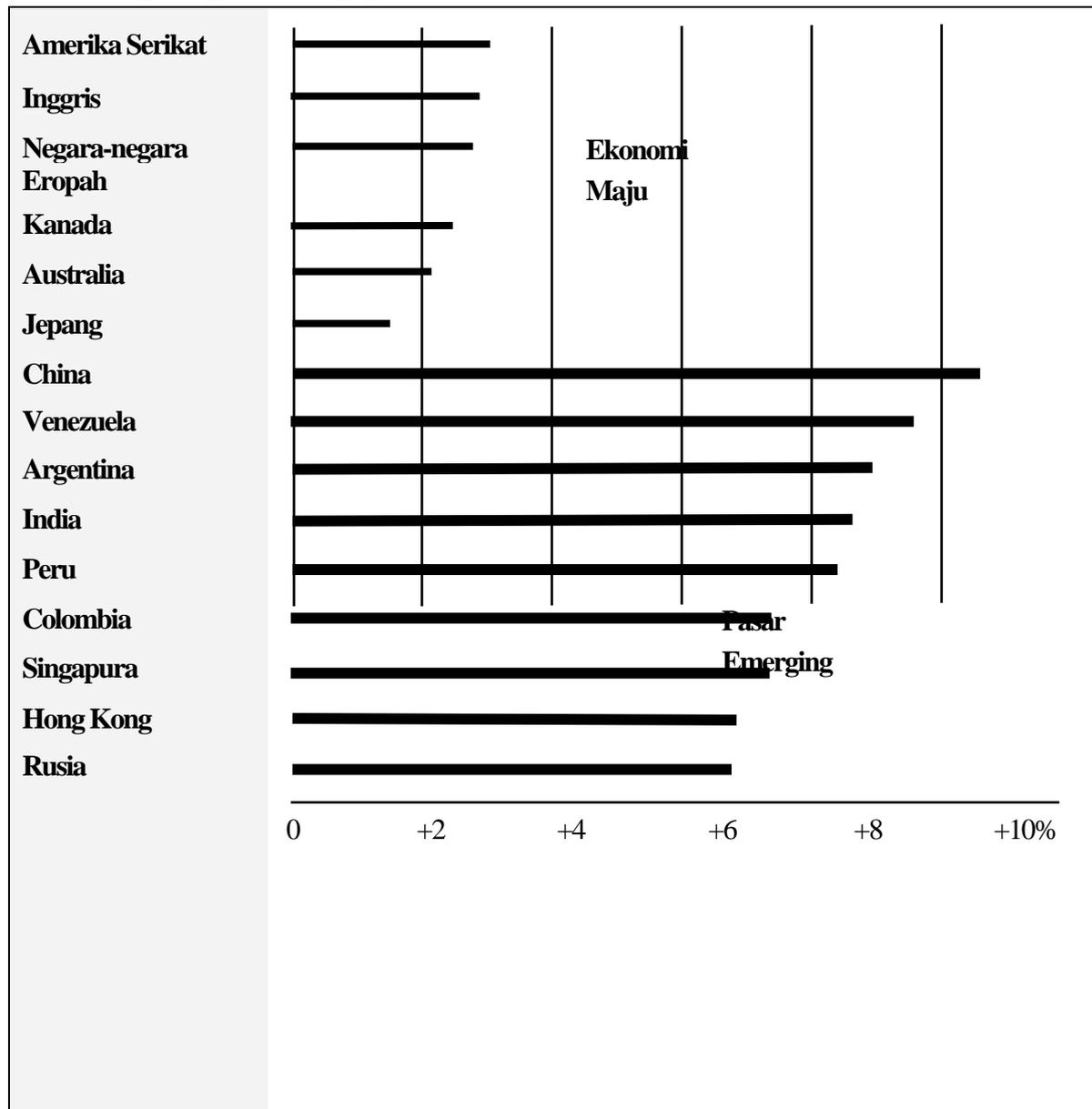
Pasar-pasar emerging memiliki banyak keunggulan yang telah membantu perkembangan mereka. Adanya tenaga kerja biaya-rendah, para pekerja berpendidikan, dukungan pemerintah, kapital biaya-rendah, dan konglomerat-konglomerat jejaring yang sangat kuat, telah membantu dan membuat negara-negara ini penantang-penantang yang menakjubkan. *Para penantang global* merupakan perusahaan-perusahaan top dari pasar-pasar emerging

yang berkembang dengan cepat, yang cepat menjadi para peserta kunci dalam pasar-pasar dunia. Satu contoh adalah Orascom Telecom, penyedia telekomunikasi mobile Mesir yang telah mengembangkan ketrampilan manajerial, teknologi superior, dan pertumbuhan cepat untuk menjadi salah satu telecoms terkemuka di Afrika dan Timur Tengah. Orascom dewasa ini memiliki kira-kira 50 juta pelanggan dan lebih dari \$3 milyar dalam

pendapatan tahunan. Pengeluaran-pengeluaran operasi di Mesir mungkin sepersepuluh dari mereka yang berada di Eropah, karena para insinyur dan orang-orang penjualan bekerja dengan bayaran yang

lebih rendah. Keunggulan Orascom adalah pertumbuhan, yang menyediakan suatu aliran kapital yang terus-menerus untuk mendanai rencana-rencana ekspansi.

**Gambar 5. Tingkat-tingkat pertumbuhan produk domestik bruto dalam ekonomi-ekonomi maju dan pasar-pasar emerging.**



**TREND GLOBAL. Cina: Perkembangan peranan dalam bisnis internasional**

Suatu populasi yang sangat besar dan pertumbuhan ekonomi yang cepat membuat Cina importir yang sangat besar mengenai produk-produk konsumen, teknologi, dan komoditi-komoditi. Lama sebagai rejim komunis, Cina mulai mengejar

pembaharuan pasar dalam akhir 1970an. Dan mencapai pertumbuhan ekonomi yang eksplosif, menjadikan empat kali lipat Produk Domestik Brutonya selama 30 tahun yang sukses. Pertumbuhan Cina khususnya cepat dalam 1990an, ketika ekspor hanya berjumlah \$78 milyar dalam 1993, meningkat menjadi \$974 milyar di tahun 2006. Meskipun pendapatan per orang masih sedang di sekitar \$6,800,

Cina dalam 2007 berdiri sebagai ekonomi terbesar kedua di dunia (sesudah Amerika Serikat).

Pembaharuan ekonomi Cina telah mengalami kemajuan secara tidak beraturan, dengan pemerintah nasional secara priodik mengendurkan dan memperketat pengendalian sentral. Cina telah berjuang untuk mempertahankan pertumbuhan pekerjaan untuk puluhan juta para pekerja yang dipertentikan dari perusahaan-perusahaan miliki-negara, para migran, dan para pendatang baru bagi armada kerja. Kira-kira seratus juta para pekerja desa terombang-ambin tanpa tujuan antara desa-desa dan kota-kota besar, banyak yang bertahan hidup melalui pekerjaan paruh-waktu dan pembayaran-rendah. Infrastruktur jelek dalam komunikasi-komunikasi dan transportasi tetapi merupakan tantangan utama, khususnya di pedusunan.

Setelah bergabung dalam WTO dalam 2001, peranan Cina sebagai tempat perluasan pembikinan global, memacu ekspor besar-besaran ke Eropah, Amerika Serikat, dan dimanapun juga di dunia. Investasi telah mengalir masuk Cina dari Perusahaan Multinasional yang mempersepsikan masa depan yang cerah bagi negara tersebut baik sebagai platform pembikinan maupun sebagai pasar konsumen yang sangat besar. Cina membeli kira-kira 20 persen dari aluminum dunia, tembaga, mesin-mesin cuci, kacang kedelai, unggas, dan es krim. Mengkonsumsi kira-kira sepertiga batubara dunia, kapas, ikan, beras, dan sigaret. Negara tersebut membeli seperempat dari baja dunia dan separuh dari daging babinya. Dan merupakan rumah bagi 20 persen para pemakai telepon cell dunia. Industrialisasi yang cepat berarti bahwa kebutuhan-kebutuhan negara untuk impor pesawat terbang, mesin-mesin, peralatan produksi, teknologi komunikasi, dan berbagai bahan-bahan mentah.

Trend-trend ini merupakan rahmat/keuntungan dan racun/pengaruh buruk untuk bisnis internasional. Ketika terjadi peningkatan yang pesat/booming pasar

baru, Cina juga menyebabkan banyak ketegangan dan usaha keras memperoleh sumber-sumber dunia, mengarahkan harga-harga komodisi yang lebih tinggi. Itu juga berarti degradasi lingkungan. Delapan dari sepuluh kota-kota yang paling terpolusi di dunia dewasa ini adalah di Cina. Negara tersebut dewasa ini mengeluarkan 13 persen dari emisi dioksit karbon global, hanya ke dua dari Amerika Serikat (23 persen). Terdapat juga masalah-masalah serius mengenai polusi udara, deforestasi, desertifikasi, dan masalah-masalah tanah. Bagaimanapun juga, semua ini menunjukkan peluang-peluang bagi perusahaan barat yang memasarkan teknologi dan peralatan untuk proteksi lingkungan.

Bagi kebanyakan perusahaan ini, bagaimanapun juga, sukses datang dengan lambat, atau tidak samasekali. Masalah terbesar adalah bahwa Cina secara relatif masih miskin, dari populasi total 1,3 milyar, segmen konsumen target realistik adalah jauh lebih kecil, mungkin 250 juta penduduk-penduduk kelas-menengah dari daerah-daerah perkotaan, sebagian besar berada pada region-region disepanjang pantai bagian timur yang lebih berkembang. Tantangan-tantangan lain meliputi perbedaan-perbedaan regional dalam bahasa, pemerintah-pemerintah lokal yang otonom, dan infrastruktur yang tidak lengkap. Namun demikian, banyak perusahaan-perusahaan yang telah sukses di Cina, termasuk Coca-Cola, General Motors, McDonald's, Motorola, Airbus, dan Volkswagen. Wal-Mart menghemat jumlah yang sangat besar dengan sourcing lebih dari \$30 milyar mengenai barang-dagangan dari Cina dalam 2007. Sukses di Cina mensyaratkan suatu pemahaman yang mendalam mengenai pasar tersebut dan komitmen jangka-panjang. Negara tersebut menyimpan potensi jangka-panjang yang sangat besar bagi perusahaan-perusahaan yang memerlukan waktu dan investasi sumber-sumber untuk mencapai sukses disana.

## **APA YANG MEMBUAT PASAR-PASAR EMERGING MENARIK BAGI BISNIS INTERNASIONAL?**

Pasar-pasar emerging adalah menarik bagi perusahaan internasionalisasi sebagai pasar-pasar target, basis pembikinan, dan destinasi-destinasi sourcing.

### ***Pasar-pasar emerging sebagai pasar target.***

Pasar-pasar emerging telah menjadi penting bagi pemasaran varitas luas dari produk-produk dan jasa-jasa. Perkembangan kelas menengah dalam negara-negara ini menunjukkan permintaan yang besar untuk varitas produk-produk konsumen seperti elektronik dan mobil-mobil dan jasa-jasa seperti pemeliharaan kesehatan. Contohnya, kira-kira seperempat dari 105 juta penduduk Meksiko

menikmati kekayaan yang sama dengan banyak penduduk di Amerika Serikat. Bisnis-bisnis dalam negara-negara ini juga memerlukan teknologi dan peralatan. Ekspor-ekspor untuk pasar-pasar emerging bertanggungjawab sepertiga dari ekspor barang-dagangan total dari Amerika Serikat. Pasar-pasar emerging terbesar telah menjadikan dua kali lipat share mereka dari impor-impor dunia dalam beberapa tahun terakhir ini.

Pasar-pasar emerging merupakan target-target yang excellent bagi produk-produk pembikinan dan teknologi. Contohnya, industri mesin tekstil di India adalah besar sekali, eksplorasi gas dan minyak memainkan suatu peranan vital di Russia, dan agrikultur merupakan sektor utama di Cina. Pasar-pasar emerging juga rumah bagi berbagai pasar-pasar relung (*niche markets*). Contohnya, Lockheed Aircraft, turboprop Herculesnya merupakan airliner populer di negara-negara yang lebih miskin, telah mengembangkan pesawat-pesawat transport yang membawa komoditi-komoditi ukuran besar pada biaya-biaya rendah secara relatif. Novartis dan Pfizer merupakan perusahaan farmasi yang meraih profit besar dari penjualan vaksin dan obat-obatan yang dapat disimpan tanpa kulkas ketika dikirimkan ke pasar-pasar jarak jauh. Industri-industri Airbus merupakan manufaktur pesawat komersial terkemuka berbasis di Eropah; dan telah mengembangkan pesawat double-decker bagi para penumpang dan kargo, menargetkan untuk lalu-lintas yang semakin meningkat antara pasar-pasar emerging dan negara-negara maju. Untuk berbagai produk-produk dan jasa-jasa, permintaan berkembang tercepat dalam pasar-pasar emerging. Contohnya, untuk perusahaan-perusahaan 'power tool' seperti Black & Decker dan Robert Bosch, pasar-pasar yang paling cepat berkembang adalah di Asia, Amerika Latin, Afrika, dan Timur Tengah.

Akhinya, pemerintah-pemerintah dan perusahaan-perusahaan negara dalam pasar-pasar emerging merupakan target-target utama untuk penjualan produk-produk yang berhubungan dengan infrastruktur dan jasa-jasa seperti mesin-mesin, peralatan transmisi tenaga, peralatan transportasi, produk-produk teknologi-tinggi, dan produk-produk lain dimana negara-negara tersebut berada dalam tahap sedang/menengah dari pembangunan yang secara tipikal memerlukannya.

### ***Pasar-pasar emerging sebagai basis pembikinan***

Pasar-pasar emerging telah lama melayani sebagai platform bagi pembikinan oleh perusahaan multinasional. Perusahaan-perusahaan dari Jepang, Eropah dan Amerika Serikat, dan ekonomi-ekonomi maju yang lain telah melakukan investasi dalam jumlah uang yang besar untuk mengembangkan fasilitas-fasilitas pembikinan dalam pasar-pasar emerging. Alasannya adalah bahwa pasar-pasar ini merupakan rumah bagi tenaga-kerja berkualitas tinggi, berupah-rendah bagi pembikinan dan operasi-operasi rakitan. Juga, beberapa pasar-pasar emerging memiliki cadangan besar bahan-bahan mentah dan sumber-sumber natural. Sebagai contoh, Meksiko dan Cina merupakan platform produksi penting untuk pembikinan mobil-mobil dan elektronik konsumen. Afrika Selatan merupakan sumber kunci bagi industrial permata. Brazil lama telah menjadi pusat bagi pertambangan bauksit, bahan utama untuk aluminium. Thailand telah menjadi suatu lokasi pembikinan penting bagi perusahaan multinasional Jepang seperti Sony, Sharp, dan Mitsubishi. Motorola, Intel, dan Philips membikin semikonduktor di Malaysia, dan Taiwan. Pasar-pasar Emerging juga menikmati banyak sukses dalam industri-industri tertentu; contohnya, Korea Selatan dalam elektronik, semikonduktor, dan mobil; Taiwan dan Malaysia dalam komputer personal; dan Afrika Selatan dalam pertambangan. Perusahaan-perusahaan individual, juga telah menjadi perusahaan-perusahaan kelas dunia. Contohnya, merek-merek bir penjualan top nomor tiga dan empat di dunia dihasilkan oleh para penantang global baru yang berbasis di Brazil (Skol, dibuat oleh InBev) dan Meksiko (Corona, dibuat oleh Grupo Modelo). Bersama-sama, perusahaan-perusahaan ini membuat lebih dari 50 juta barel bir setiap tahun. Samsung dari Korea Selatan telah menjadi produsen terkemuka dunia mengenai semikonduktor dan TV berlayar datar; dan telah menggantikan Perusahaan Multinasional yang lebih dikenal dalam industri-industri ini di Jepang dan Amerika Serikat, seperti Sony dan Motorola.

### ***Pasar-pasar emerging sebagai destinasi-destinasi sourcing.***

Dalam tahun-tahun terakhir ini, perusahaan-perusahaan mencari jalan atau cara-cara transfer atau mengdelegasikan tugas-tugas non-inti atau operasi-

operasi dari kelompok-kelompok dalam-perusahaan (*in-house*) ke para kontraktor spesial. Bisnis ini cenderung dikenal sebagai *outsourcing*, perolehan aktivitas-aktivitas nilai-tambah pilihan, meliputi produksi barang-barang perantara atau produk-produk akhir, dari para pemasok independen. Outsourcing membantu perusahaan-perusahaan asing menjadi lebih efisien, berkonsentrasi pada kompetensi-kompetensi inti mereka, dan memperoleh keunggulan kompetitif. Ketika sourcing melibatkan para pemasok asing atau basis produksi, kemudian fenomena tersebut dikenal sebagai sourcing global atau *offshoring*. Dengan demikian, *sourcing global* menunjukkan perolehan produk-produk dan jasa-jasa dari lokasi-lokasi asing. Perolehan dapat datang dari para pemasok independen atau subsidiari-subsidiari milik-perusahaan.

Pasar-pasar emerging telah melayani sebagai platform-platform excellent untuk sourcing. Contohnya, banyak Perusahaan Multinasional telah mendirikan pusat-pusat panggilan (*call centers*) di Eropah Timur, India, dan Philipina. Perusahaan-perusahaan dalam industri Teknologi Informasi seperti Dell dan IBM mencapai manfaat-manfaat besar dari kemampuan untuk outsource fungsi-fungsi teknologi tertentu kepada para pekerja berpengalaman di India. Intel dan Microsoft telah banyak melaksanakan aktivitas-aktivitas program mereka di Bangalore, India. Investasi-investasi dari luar negeri memberikan manfaat bagi pasar-pasar emerging karena memberikan pekerjaan-pekerjaan baru dan kapasitas produksi, transfer teknologi dan know-how, dan menghubungkan pasar global.

## ESTIMASI POTENSI NYATA DARI PASAR-PASAR EMERGING

Estimasi potensi nyata dari permintaan pasar dalam pasar-pasar emerging memberikan berbagai tantangan-tantangan. Kondisi-kondisi negara yang unik seperti tersedianya sumber-sumber yang terbatas atau reliabilitas informasi membuatnya sebagai tantangan bagi perusahaan-perusahaan barat untuk mengumpulkan dan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pasar. Melakukan riset pasar mungkin memerlukan biaya yang lebih besar daripada dalam ekonomi-ekonomi maju. Sering perusahaan-perusahaan mungkin harus melakukan improvisasi. Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, dalam awal tahap-tahap dari riset pasar, para manajer menekankan tiga pendekatan praktis untuk mengembangkan estimasi yang lebih reliabel mengenai potensi pasar. Ini berhubungan dengan penggunaan pendapatan per-kapita, besarnya kelas-menengah, dan indikator-indikator potensi pasar.

### *Pendapatan per-kapita sebagai suatu indikator potensi pasar*

Ketika para manajer mengevaluasi potensi pasar dari pasar-pasar individual, mereka sering memulai dengan memeriksa data negara agregat, seperti pendapatan nasional atau Produk Domestik Bruto per-kapita, dinyatakan dalam hubungannya dengan matauang referensi, seperti dollar Amerika Serikat. Kolum kedua dalam Gambar 6 menyediakan dan memberikan gambaran Produk Domestik Bruto per-kapita untuk sampel mengenai pasar-pasar emerging dan Amerika Serikat, untuk tujuan perbandingan. Contohnya, dalam 2007 Produk Domestik Bruto per-kapita Cina ditukarkan pada tingkat pertukaran pasar adalah \$2,310, sedangkan Amerika Serikat adalah \$45,490.

**Gambar 6. Perbedaan dalam produk domestik bruto per-kapita, dalam hubungan paritas tenaga pembelian (purchasing power parity- PPP) dan konvensional, 2007**

<i>Negara</i>	<i>Produk Domestik Bruto per-kapita, dirubah dengan penggunaan tingkat-pertukaran pasar (\$ A.S.)</i>	<i>Produk Domestik Bruto per-kapita, dirubah dengan penggunaan tingkat-pertukaran PPP (\$ A.S.)</i>
Argentina	\$ 6.278	\$ 17.062
Brazil	6.220	9.531

Bulgaria	4.704	10.677
China	2.310	8.486
Hungaria	12.433	20.701
Korea Selatan	19.485	25.403
Meksiko	8.530	11.761
Russia	8.530	13.210
Turki	5.882	9.629
Amerika Serikat	45.490	45.176

Sumber: International Monetary Fund. World Economic Outlook Database, April 2007, at [www.imf.org](http://www.imf.org).

Bagaimanapun juga, Produk Domestik Bruto per-kapita yang dirubah pada tingkat pertukaran pasar memberikan suatu gambaran yang tidak tepat mengenai potensi pasar karena tidak memperhatikan perbedaan-perbedaan harga substansial yang terdapat antara ekonomi-ekonomi maju dan pasar-pasar emerging. Harga-harga biasanya lebih rendah untuk varitas luas dari produk-produk dan jasa-jasa dalam pasar-pasar emerging. Sebagai suatu contoh, suatu pertukaran dollar Amerika Serikat dan belanja di Cina akan membeli jauh lebih banyak daripada dollar yang dibelanjakan di Amerika Serikat.

Karena itu apa yang harus dilakukan para manajer untuk secara tepat mengestimasi potensi pasar? Jawabannya terletak dalam penggunaan angka-angka Produk Domestik Bruto per-kapita disesuaikan dengan perbedaan-perbedaan harga. Para ahli ekonomi mengestimasi tenaga pembelian nyata dengan kalkulasi statistik Produk Domestik Bruto berdasarkan *paritas tenaga pembelian (purchasing power parity – PPP)*. Konsep PPP menunjukkan bahwa, dalam jangka panjang, tingkat-tingkat pertukaran harus bergerak menuju tingkat-tingkat, yang akan menyamakan harga-harga dari suatu basket yang sama dari barang-barang dan jasa-jasa dalam setiap dua negara-negara. Karena harga-harga sangat bervariasi di antara negara-negara, para ahli ekonomi menyesuaikan angka-angka Produk Domestik Bruto untuk perbedaan-perbedaan dalam tenaga pembelian. Produk Domestik Bruto per-kapita yang disesuaikan lebih tepat mewakili jumlah produk-produk dimana para konsumen dapat membeli dalam suatu negara tertentu, mempergunakan mata-uang sendiri mereka dan konsisten dengan standar kehidupan sendiri mereka.

Sekarang memeriksa Produk Domestik Bruto per-kapita, disesuaikan untuk paritas tenaga

pembelian (PPP), untuk sampel yang sama dari negara-negara dalam kolom ketiga dalam gambar 6. Perhatikan bahwa suatu estimasi yang lebih tepat mengenai Produk Domestik Bruto per-kapita Cina adalah \$8,486; lebih banyak daripada tiga kali lebih tinggi Produk Domestik Bruto per-kapita pada tingkat pertukaran pasar. Bandingkan juga dua angka-angka tersebut bagi negara-negara lain. Estimasi ini merupakan suatu indikator yang lebih realistis mengenai tenaga pembelian para konsumen dalam ekonomi-ekonomi berkembang dan emerging. Ini membantu menjelaskan mengapa perusahaan-perusahaan semakin meningkat menargetkan pasar-pasar emerging meskipun nampaknya tingkat pendapatan rendah yang ditunjukkan dalam statistik pendapatan konvensional.

Cara lain untuk menjelaskan konsep PPP adalah memeriksa *Big Mac Index* yang tersedia pada *GlobalEDGE* dan dikembangkan oleh Economist ([www.economist.com](http://www.economist.com)). Big Mac Index pertama mengumpulkan informasi pada harga hamburgers pada restoran-restoran McDonald seluruh dunia. Kemudian membandingkan harga berdasarkan tingkat pertukaran aktual dengan yang berdasarkan harga PPP dari Big Macs untuk melihat apakah mata-uang suatu negara adalah dibawah-nilai (*undervalued*) atau di atas-nilai (*over-valued*). Index tersebut menyingkapkan bahwa matauag-matauag dari kebanyakan negara-negara Eropah (terutama euro) adalah overvalued, sedangkan bagi kebanyakan ekonomi-ekonomi berkembang atau pasar-pasar emerging adalah undervalued. Jika anda lapar bagi suatu Big Mac, pergi ke Cina dimana anda dapat memperolehnya 1,31 dalam dollar A.S. Anda harus menghindari Norway, dimana Big Mac akan membebankan anda seharga 7,05 dalam dollar A.S.

Juga ketika disesuaikan untuk paritas tenaga pembelian, para manajer harus melakukannya berhati-hati dengan tergantung pada pendapatan per-

kapita sebagai suatu indikator potensi pasar dalam suatu ekonomi berkembang atau emerging. Terdapat empat alasan untuk hati-hati atau peringatan ini.

Pertama, para manajer harus menyesuaikan angka-angka bagi keberadaan dari suatu *ekonomi informal*; transaksi ekonomi yang secara resmi tidak terekam atau tercatat dan karena itu di luar kalkulasi pemerintah dari Produk Domestik Bruto suatu negara. Namun demikian, dalam ekonomi-ekonomi berkembang, ekonomi informal sama besarnya dengan ekonomi formal. Negara-negara ini secara tipikal kurangnya sistem perpajakan yang canggih untuk penemuan dan laporan transaksi-transaksi komersial. Individu-individu dan bisnis-bisnis biasanya dibawah-laporan pendapatan untuk meminimisir kewajiban-kewajiban pajak. Disamping itu, pertukaran barter tidak terlibat transaksi-transaksi moneter dan, karena itu, tidak diserap oleh estimasi nasional dari Produk Domestik Bruto. Kedua, mayoritas besar dari populasi berada pada ujung rendah dari skala pendapatan dalam pasar-pasar emerging (dan ekonomi-ekonomi berkembang). Anda akan ingat dalam pelatihan statistik, “mean” atau “average” tidak secara tepat mewakili suatu distribusi non-normal; sering, pendapatan median akan menyingkapkan pemahaman yang lebih baik. Ketiga, pendapatan rumahtangga adalah beberapa kali lebih besar daripada pendapatan per-kapita karena banyaknya upah yang diperoleh mereka dalam negara-negara ini. Rumahtangga-rumahtangga dengan banyak pendapatan atau berbagai pendapatan secara natural memiliki jauh lebih besar tenaga belanja daripada individu-individu. Kenyataan ini diabaikan oleh statistik yang menekankan Produk Domestik Bruto per-kapita. Keempat, pemerintah-pemerintah dalam negara-negara ini mungkin dibawah-laporan pendapatan nasional sehingga mereka dapat memenuhi syarat untuk pinjaman-pinjaman berbunga-rendah dan pemberian-pemberian dari agensi-agensi bantuan internasional dan bank-bank pembangunan.

Disamping Produk Domestik Bruto per-kapita, para manaje harus memeriksa indikator-indikator

potensi pasar yang meliputi tingkat pertumbuhan Produk Domestik Bruto, distribusi pendapatan, infrastruktur komersial, tingkat urbanisasi, pengeluaran-pengeluaran konsumen untuk item-item diskresionari, dan tingkat pengangguran. Para manajer juga akan menemukan tingkat pertumbuhan dan besarnya kelas menengah yang akan diungkapkan. Kita akan menyingkapkannya berikut ini.

### *Kelas menengah sebagai suatu indikator potensi pasar*

Dalam setiap negara, kelas menengah mewakili proporsi orang-orang antara kaya dan miskin. Kelas menengah memiliki independen ekonomi dan meliputi orang-orang yang bekerja dalam bisnis-bisnis, pendidikan, pemerintah, dan pekerjaan-pekerjaan per jam. Mereka mengkonsumsi banyak item-item diskresionari, meliputi elektronik, furnitur, mobil-mobil, rekreasi, dan pendidikan. Rumahtangga kelas-menengah terdiri dari proporsi terbesar dari rumahtangga-rumahtangga dalam ekonomi-ekonomi maju. Dalam pasar-pasar emerging, tingkat pertumbuhan dan besarnya kelas-menengah menunjukkan sebagai tanda dari suatu ekonomi pasar yang dinamis.

Gambar 7 menyediakan data bagi suatu sampel dari pasar-pasar emerging dengan secara relatif populasi-populasi kelas-menengah yang cukup besar. Bagi para pemasar produk-produk dan jasa-jasa, negara-negara ini merupakan prospek-prospek utama. India dan Indonesia berada pada rangking paling top, dengan populasi-populasi besar mereka. Meskipun demikian, perlu dicatat, trade-off antara berbagai indikator-indikator. Meskipun India dan Indonesia memberikan peranan penting dan ciri khas populasi-populasi kelas-menengah yang besar dalam arti absolut, Produk Domestik Bruto per-kapita dalam negara-negara ini adalah agak sedang atau tidak terlalu besar, khususnya ketika dibandingkan dengan Korea Selatan, Cina, Russia, dan Meksiko.

**Gambar 7. Besarnya Populasi Kelas-menengah Untuk Sampel mengenai Pasar-pasar Emerging, 2007**

<i>Negara</i>	<i>Populasi kelas-menengah (jutaan)</i>	<i>Persen pendapatan yang dipegang oleh kelas</i>	<i>Produk Domestik Bruto Per-kapita (PPP, \$ A.S.)</i>
---------------	---	---	--

		<i>menengah</i>	
China	587	45	\$8.486
India	534	49	4.031
Indonesia	105	48	4.616
Russia	67	47	13.210
Brazil	65	35	9.629
Meksiko	42	41	11.761
Turki	32	45	9.629
Thailand	28	45	9.638
Korea Selatan	26	55	25.403

Sumber: International Monetary Fund at [www.imf.org](http://www.imf.org). World Bank at [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

Bagaimanapun juga, perlu dicatat, bahwa persentase pendapatan yang dipegang oleh kelas-menengah mereka adalah secara relatif tinggi pada masing-masing 49 dan 48 persen. Berlawanan ini untuk Brazil dimana para penduduk kelas menengah mengendalikan hanya kira-kira 35 persen dari pendapatan nasional. Trend-trend demografi menunjukkan bahwa, dalam dua dekade yang akan datang, proporsi rumah tangga-rumah tangga kelas-menengah dalam pasar-pasar emerging akan menjadi jauh lebih besar, memperoleh tenaga belanja yang sangat besar. Ketika pendapatan meningkat, pola-pola belanja akan berevolusi, memperlancar pertumbuhan melintasi berbagai kategori produk-produk dan jasa-jasa.

### *Penggunaan suatu indeks komprehensif untuk mengukur potensi pasar*

Meskipun kelas menengah yang besar dan berkembang menunjukkan suatu pasar emerging yang menjanjikan dan memberikan harapan besar, dengan peluang-peluang perkembangan bagi perusahaan-perusahaan internasionalisasi, para manajer harus mempertimbangkan indikator-indikator yang lain juga. Gambar 8 memperlihatkan satu pendekatan komprehensif, Emerging Market Potential Index (EMPI). EMPI tersebut membandingkan negara-negara pasar emerging penggunaan faktor-faktor yang, bersama-sama, menyediakan para manajer dari perusahaan-perusahaan barat dengan suatu ukuran realistik mengenai potensi pasar ekspor.

**Gambar 8. Emerging Market Potential Index (EMPI), 2007**

Negera	Besarnya pasar		Tingkat pertumbuhan pasar		Intensitas pasar		Kapasitas konsumsi pasar		Infrastruktur komersial		Kebebasan ekonomi		Penerimaan pasar		Resiko negara		Indeks keseluruhan	
	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index
China	1	100	1	100	25	23	12	59	16	45	27	1	22	3	13	49	1	100
Hong Kong	24	1	20	23	1	100	13	54	2	97	6	79	2	75	2	90	2	96
Singapore	27	1	18	27	9	59	11	62	6	83	10	71	1	100	1	100	3	93
Taiwan	12	5	6	57	11	57	-	-	1	10	8	76	5	23	3	87	4	79

<b>wan</b>										0								
<b>Israel</b>	25	1	12	45	2	79	4	82	3	94	3	86	4	26	5	63	5	78
<b>Ko- rea.Se l.</b>	7	12	16	30	5	63	2	99	5	90	7	78	10	13	4	65	6	75
<b>Rep. Czec h</b>	23	2	9	48	13	55	3	97	4	91	2	93	9	15	6	63	7	73
<b>Hong aria</b>	26	1	24	14	3	76	1	10 0	7	78	4	83	8	16	8	62	8	64
<b>India</b>	2	44	3	63	22	37	7	77	25	17	17	44	27	1	16	39	9	55
<b>Polan dia</b>	14	5	27	1	10	58	6	80	8	71	5	82	14	7	9	58	10	46
<b>Turki</b>	9	8	7	55	12	57	10	67	12	51	16	45	18	5	20	27	11	37

Sumber: globalEDGE at [globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

Apa yang membuat suatu pasar baik? Untuk pasar-pasar emerging, dimensi-dimensi berikut memberikan suatu indikator-indikator mengenai potensi pasar (untuk suatu bahasan mendalam mengenai metodologi EMPI, lihat Cavusgil, 1997):

- Ukuran/besarnya Pasar: populasi negara, khususnya yang bertempat tinggal di wilayah-walayah kota.
- Tingkat Pertumbuhan Pasar: tingkat pertumbuhan Produk Domestik Bruto nyata dari negara tersebut.
- Intensitas Pasar: konsumsi privat dan pendapatan nasional bruto per kapita yang mewakili pengeluaran-pengeluaran diskresionari dari para penduduk.
- Kapasitas Konsumsi Pasar: persentase bagian pendapatan yang dipegang oleh kelas menengah dari negara tersebut.
- Infrastruktur Komersial: karakteristik-karakteristik seperti jumlah para pelanggan telepon mobile, densitas lini-lini telepon, jumlah komputer pribadi/PC, densitas jalan-jalan beraspal, dan populasi per outlet eceran.
- Kebebasan Ekonomi: tingkat dimana campurtangan pemerintah dalam aktivitas-aktivitas bisnis.
- Reseptivitas Pasar: kecenderungan pasar emerging tertentu untuk berdagang dengan negara

eksportir sebagai diestimasi oleh volume impor-impor.

- Risiko Negara: tingkat dari risiko politik.

Para manajer dapat mempergunakan EMPI dalam beberapa cara. Pertama, mereka dapat mempergunakan peringkat sebagai suatu basis sasaran untuk prioritas pasar-pasar emerging dalam tindakan perencanaan ekspansi internasional. Contohnya, penggunaan data dari gambar 8, seorang manajer akan berkesimpulan bahwa Cina, Hong Kong, dan Singapura mewakili atraktif tinggi pasar-pasar ekspor. Cina telah naik secara tetap dalam Index dalam beberapa tahun ini, juga ekonomi-ekonomi Eropah sentral dari Czech Republic, Hungaria, dan Polandia.

Kedua, peringkat EMPI online adalah interaktif, sehingga para pemakai dapat memeringkat pasar-pasar berdasarkan pada setiap dari delapan dimensi-dimensi yang terdiri dari Index keseluruhan (lihat EMPI pada GlobalEDGE, [globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)). Ketiga, para manajer dapat mengubah bobot-bobot yang ditetapkan untuk memenuhi karakteristik unik dari industri sendiri mereka. Contohnya, dalam evaluasi besarnya pasar, perusahaan industri makanan akan mengikat lebih banyak bobot pada ukuran/besarnya pasar, sedangkan perusahaan dalam industri peralatan komunikasi akan mengikat lebih banyak pada infrastruktur dan risiko negara. Keempat, para manajer akan menambah indikator-indikator

tambahan yang belum dimasukkan dalam EMPI sebagai suatu cara perbaikan alat-alat untuk ketepatan yang lebih besar, atau mereka akan menambah negara-negara tambahan di luar pasar-pasar emerging yang telah terwakili dalam Index tersebut.

## **RISIKO-RISIKO DAN TANTANGAN-TANTANGAN MELAKUKAN BISNIS DALAM PASAR-PASAR EMERGING**

Pasar-pasar emerging mempertunjukkan risiko-risiko tertentu yang mempengaruhi kemungkinan dapat hidup dan bertahan dalam bisnis internasional. Kita akan meninjau kembali yang paling umum, yang paling merugikan dari risiko-risiko ini.

### ***Instabilitas politik***

Tidak adanya kepercayaan atau tatakelola yang konsisten dari wewenang pemerintah yang diakui menambah biaya-biaya bisnis, meningkatkan risiko-risiko, dan mengurangi kemampuan para manajer untuk forecast kondisi-kondisi bisnis. Instabilitas politik dihubungkan dengan korupsi dan lemahnya kerangka-kerja legal yang menghalangi investasi ke dalam dan pengembangan suatu lingkungan bisnis yang dapat dipercaya. Di Russia, contohnya, evolusi kondisi-kondisi politik mengancam aktivitas-aktivitas bisnis perusahaan-perusahaan asing. Praktek-praktek birokratis menguntungkan perusahaan yang koneksi baik dan tumbuh di negara sendiri (*home-grown firms*). Perusahaan-perusahaan minyak barat telah menolak akses ke sumber-sumber energi Russia. Dalam 2006 EASE OF DOING BUSINESS pemeringkat dari World Bank, Russia berada pada peringkat ke 163 dalam menangani lisensi; ke 159 dalam memperoleh kredit, dan ke 143 dalam prosedur-prosedur perdagangan internasional ([www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org).) Kondisi-kondisi ini telah merusak kepercayaan investor asing.

### ***Proteksi hak milik intelektual yang lemah.***

Bahkan jika terdapat, hukum-hukum yang melindungi hak-hak kepemilikan intelektual mungkin tidak dilaksanakan, atau proses yang berkenaan dengan pengadilan atau judisial mungkin sangat lambat dan menyakitkan. Di Argentina, contohnya, Pelaksanaan hak cipta atas musik rekaman, video-video, buku-buku, dan perangkat lunak komputer adalah tidak konsisten. Autoritas

berusaha untuk menghentikan pengapalan dari barang-dagangan bajakan, tetapi memiliki sumber-sumber yang tidak cukup dan prosedur-prosedur pengadilan yang lambat yang menghalangi pelaksanaan. Hukum-hukum yang melawan pembajakan internet adalah lemah dan tidak efektif. Pemalsuan, peniruan dan produksi yang tidak sah mengenai suatu produk, adalah umum di Cina, Indonesia, dan Russia, khususnya dengan perangkat lunak, DVD dan CD. Di India, undang-undang paten yang lemah mematahkan semangat dan mencegah investasi oleh perusahaan-perusahaan asing.

### ***Birokrasi, red tape, dan kurangnya transparansi.***

Aturan-aturan administrasi yang membosankan, dan persyaratan-persyaratan yang berlebihan untuk lisensi-lisensi, persetujuan-persetujuan, dan kertas-kerja, semuanya cukup berarti menunda aktivitas-aktivitas bisnis. Sebagai suatu contoh, salah satu perusahaan asuransi terbesar, American International Group (AIG), membentuk suatu usaha patungan dengan raksasa India konglomerat Tata, untuk memasuki pasar asuransi India \$8 milyar yang belum terlayani. Meskipun dengan partner lokal yang kuat, masih memerlukan waktu 6 tahun sebelum pemerintah India memberikan izin AIG untuk menjual asuransi jiwa dan kepemilikan untuk para penduduk India. Untuk contoh yang lain, pemerintah Korea Selatan menegakkan rintangan-rintangan impor untuk melindungi LG Group dan perusahaan-perusahaan Korea lain dari para pesaing asing. Juga, pemerintah Indonesia memberikan suatu monopoli agrikultural kepada perusahaan lokal negara sendiri PT Bogasari, memungkinkannya untuk menjadi salah satu produsen mie instant terbesar di dunia.

Birokrasi yang berlebihan biasanya dihubungkan dengan kurangnya transparansi, menunjukkan bahwa sistem-sistem legal dan politik tidak terbuka dan bertanggungjawab kepada publik. Pemberian atau penerimaan sogokan, penyuapan, dan pemerasan, khususnya dalam sektor publik, menyebabkan kesulitan bagi para manajer. Dimana undang-undang anti-korupsi adalah lemah, para manajer mungkin tergoda untuk menawarkan uang suap untuk menjamin sukses perjanjian-perjanjian bisnis. Dalam *transparency internasional* mengenai pemeringkatan negara-negara yang paling korup,

pasar-pasar emerging seperti Argentina, Indonesia, dan Venezuela merupakan di antara negara-negara yang mengalami korupsi yang sangat besar.

#### ***Tersedianya partner dan kualifikasi-kualifikasi***

Perusahaan-perusahaan asing perlu berusaha aliansi-aliansi dengan perusahaan-perusahaan lokal dalam negara-negara yang dicirikan oleh kerangka-kerja politik dan legal yang tidak lengkap. Melalui para partner lokal, perusahaan asing dapat akses pengetahuan pasar lokal, mendirikan jejaring-jejaring distributor dan pemasok, dan mengembangkan kontak-kontak pemerintah yang penting. Para partner yang memenuhi persyaratan yang dapat menyediakan keunggulan atau keuntungan-keuntungan ini tidak siap tersedia dalam pasar-pasar emerging. Khususnya negara-negara pasar emerging yang lebih kecil akan memiliki sedikit partner-partner bisnis yang memenuhi persyaratan yang baik dan cocok dimana perusahaan-perusahaan asing dapat mempertahankan sebagai sebagai para distributor dan para pemasok.

#### ***Penguasaan konglomerat-konglomerat keluarga***

Banyak ekonomi-ekonomi pasar emerging dikuasai oleh kepemilikan-keluarga daripada bisnis-bisnis yang dimiliki-secara publik. Suatu ***konglomerat keluarga*** adalah suatu perusahaan besar, dimiliki secara privat, yang sangat diversifikasi. Bisnis-bisnis mereka berderet dari pembikinan sampai ke perbankan dan konstruksi. Konglomerat keluarga mengendalikan mayoritas dari aktivitas ekonomi dan pekerjaan dalam pasar-pasar emerging seperti Korea Selatan, dimana mereka disebut ***Chaebols***, India dimana mereka disebut ***business houses***, Amerika Latin dimana mereka disebut ***groups***, dan Turki dimana mereka disebut ***holding companies***. Suatu tipikal konglomerat keluarga mungkin memegang market share terbesar dalam masing-masing dari beberapa industri-industri dalam negaranya sendiri. Di Korea Selatan, 30 konglomerat keluarga top bertanggungjawab hampir setengah asset-asset dan pendapatan-pendapatan industri dalam ekonomi Korea. Samsung, mungkin konglomerat keluarga yang paling terkenal, memiliki pendapatan tahunan \$140 milyar. Di Turki, Koc Group bertanggungjawab kira-kira 20 persen perdagangan pada Istanbul Stock Exchange, dan Sabanci

menyediakan di atas 5 persen dari pendapatan pajak nasional Turki. Konglomerat keluarga menikmati berbagai keunggulan-keunggulan kompetitif dalam negara-negara sendiri mereka, seperti proteksi pemerintah dan dukungan, jejaring-jejaring ekstensif dalam berbagai industri-industri, pengetahuan pasar yang superior, dan akses ke kapital. Contohnya, Hyundai Group merupakan penggerak awal dalam industri mobil Korea Selatan dan dewasa ini memegang share terbesar dari pasar mobil negara tersebut. Ketika para pembuat mobil asing mencoba untuk memasuki pasar, mereka menemukan Hyundai diliputi keunggulan-keunggulan.

Asal dan perkembangan konglomerat-konglomerat keluarga adalah sebagian dianggap disebabkan oleh hubungan-hubungan spesial mereka dengan pemerintah, yang biasanya melindungi konglomerat keluarga dengan menyediakan subsidi-subsidi, pinjaman-pinjaman, insentif-insentif pajak, dan rintangan-rintangan memasuki pasar untuk para pesaing. Dalam beberapa pasar emerging, pemerintah juga mungkin meluncurkan konglomerat keluarga, seperti dalam kasus Siam Cement Group di Thailand. Salah satu konglomerat terbesar di Indonesia, Bimantara Citra Group, memulainya dengan memperoleh penjualan alokasi-alokasi minyak asing untuk monopoli minyak milik-negara. Kelompok tersebut telah lama menikmati suatu hubungan erat dengan pemerintah Indonesia dan memperoleh banyak kontrak-kontrak yang menguntungkan. Ketika Hyundai Group di Korea Selatan mengalami suatu krisis finansial, pemerintah Korea dan para kreditor utama Hyundai menyediakan lebih dari \$300 juta dalam bantuan, termasuk perluasan kredit dan pinjaman jangka-pendek. Konglomerat keluarga memberikan pendapatan-pendapatan pajak yang sangat besar dan memudahkan pembangunan ekonomi nasional, yang menjelaskan mengapa pemerintah-pemerintah begitu berkeinginan untuk mendukung mereka.

Kenyataan bahwa konglomerat keluarga menguasai bidang komersial dalam banyak pasar-pasar emerging menunjukkan mereka akan menjadi pesaing yang menakutkan atau partner-partner yang kapabel (kemungkinan dengan banyak kekuatan tawar-menawar).

## STRATEGI-STRATEGI UNTUK MELAKUKAN BISNIS DALAM PASAR EMERGING

Kondisi-kondisi pasar yang berbeda-beda di luar negeri memaksa perusahaan-perusahaan memikirkan dan merancang pendekatan-pendekatan unik. Contohnya, Toyota memasarkan model-model mobil yang sederhana, berbiaya-rendah dalam berbagai negara berpendapatan-rendah. Di India, Toyota telah membangun pabrik besar dan ditujukan untuk meningkatkan share-nya dari pasar mobil India sampai dengan 10 persen sampai 2010. Kendaraan-kendaraan “biaya-rendah-ultra” mengenakan label harga disekitar \$7,000. Sementara itu, General Motors sedang membangun mobil-mobil biaya-rendah yang ditargetkan untuk pasar-pasar emerging seperti Cina, India, dan Russia. Dalam bagian ini, kita akan membahas tiga strategi-strategi dimana perusahaan melakukan untuk mencapai sukses dalam pasar-pasar emerging.

### *Partnering dengan konglomerat-konglomerat keluarga*

Seperti telah kita bahas, konglomerat-konglomerat keluarga merupakan para pemain kunci dalam ekonomi-ekonomi masing-masing mereka dan memiliki banyak kapital untuk investasi dalam ventura-ventura baru. Contohnya, kebanyakan konglomerat-konglomerat keluarga utama di Korea, juga Koc dan Sabanci di Turki, Vitro di Meksiko, dan Astra di Indonesia, memiliki operasi-operasi financing sendiri mereka dalam bentuk perusahaan-perusahaan asuransi, bank-bank, dan para makelar sekuritas/surat-surat berharga. Banyak konglomerat keluarga memiliki saluran-saluran distribusi ekstensif di seluruh negara-negara sendiri mereka. Mereka memiliki suatu pemahaman yang mendalam mengenai pasar-pasar lokal dan para pelanggan.

Untuk perusahaan-perusahaan asing yang ingin melakukan bisnis dalam pasar-pasar emerging, konglomerat keluarga dapat menjadi partner-partner ventura yang bemilai. Melakukan kolaborasi dengan konglomerat keluarga, perusahaan asing dapat: (1) mengurangi risiko, waktu, dan persyaratan kapital memasuki pasar-pasar target; (2) mengembangkan hubungan-hubungan yang membantu dengan pemerintah-pemerintah dan para pemain lokal penting yang lain; (3) mengtargetkan peluang-peluang pasar dengan lebih cepat dan dengan efektif;

(4) mengatasi halangan-halangan yang berhubungan dengan infrastruktur; dan (5) mengungkit sumber-sumber konglomerat keluarga dan kontak-kontak lokal.

Terdapat banyak contoh-contoh mengenai kesuksesan partnering konglomerat keluarga. Ford berpartner dengan Kia untuk memperkenalkan lini mobil-mobil Sable di Korea Selatan. Ford memperoleh manfaat dari distribusi kuat dan jejaring service-sesudah-penjualan dari Kia. Digital Equipment Corporation (DEC) menunjuk Tatung, konglomerat keluarga Taiwan, sebagai distributor utama dari produk-produk client-server dan work-stations-nya di Taiwan. DEC memperoleh manfaat dari pengalaman lokal Tatung dan jejaring distribusi. Di Turki, Sabanci memasuki suatu usaha patungan dengan Danone, produsen yogurt Perancis dan pemilik merek Evian mengenai air dalam botol. Danone membawa sejumlah pengetahuan teknikal dalam kemasan dan pembotolan, dan suatu reputasi bagi kesehatan dan produk-produk yang ramah lingkungan, tetapi kekurangan informasi atas pasar lokal. Sebagai pemimpin pasar Turki, Sabanci mengetahui dan memahami pasar, para pengecer, dan para distributor. Kolaborasi membantu Danone menjadi pemimpin pasar air dalam botol dalam tahun pertama.

### *Pemasaran kepada pemerintah dalam pasar-pasar emerging*

Dalam pasar-pasar emerging, juga dalam ekonomi-ekonomi berkembang, agensi-agensi pemerintah dan perusahaan-perusahaan milik-negara merupakan kelompok pelanggan penting untuk tiga alasan: pertama, pemerintah membeli kuantitas produk-produk yang banyak sekali (seperti komputer, furnitur, suplai kantor, dan kendaraan motor) dan jasa-jasa (seperti jasa-jasa konsultasi, legal dan arsitektur). Kedua, perusahaan-perusahaan negara dalam bidang-bidang seperti kereta api, perusahaan penerbangan, perbankan, bahan bakar, bahan-bahan kimia, dan baja membeli barang-barang dan jasa-jasa dari perusahaan-perusahaan asing. Ketiga, sektor publik mempengaruhi aktivitas-aktivitas perolehan dari berbagai korporasi privat atau semi-privat. Contohnya, di India pemerintah secara langsung terlibat dalam perencanaan proyek-proyek perumahan. Perusahaan-perusahaan konstruksi melakukan lobi pemerintah untuk memperoleh

akses perjanjian yang baik untuk membangun apartemen-apartemen dan rumah-rumah untuk penghuni lokal.

Pemerintah-pemerintah pasar emerging secara teratur mengumumkan tender-tenders; dimana penawaran formal dilakukan oleh pembeli untuk membeli produk-produk atau jasa-jasa tertentu. Tender juga dikenal sebagai RFP (request for proposals). Agensi-agensi pemerintah berusaha memperoleh penawaran dari para pemasok untuk memperoleh sejumlah komoditi, peralatan, dan teknologi atau untuk membangun pabrik-pabrik tenaga, jalan-jalan raya, dam-dam, dan perumahan publik. Para penjual mengajukan penawaran kepada pemerintah untuk bekerja pada proyek-proyek ini.

Pemerintah dalam pasar-pasar emerging dan negara-negara berkembang biasanya merumuskan rencana-rencana pembangunan ekonomi dan program-program tahunan untuk membangun atau meningkatkan infrastruktur nasional. Untuk menemukan para penjual, pemerintah mengikuti prosedur-prosedur pembelian spesifik yang mengarahkan ke penjualan yang besar dan menguntungkan bagi para penjual internasional. Memperoleh kontrak-kontrak utama pemerintah biasanya mensyaratkan kompetensi-kompetensi dan sumber-sumber yang penting. Perusahaan-perusahaan yang bersaing untuk proyek-proyek yang demikian mengumpulkan suatu tim para manajer dan para pakar teknik, khususnya ketika mengejar perjanjian-perjanjian besar. Pemerintah-pemerintah lebih suka berhubungan dengan para penjual yang menawarkan penjualan-penjualan lengkap dan paket-paket jasa. Para penjual yang paling sukses juga menawarkan financing bagi penjualan-penjualan utama, dalam bentuk pinjaman-pinjaman bunga-rendah. Pemerintah-pemerintah tertarik dengan perjanjian-perjanjian yang menciptakan pekerjaan-pekerjaan lokal, mempergunakan sumber-sumber lokal, mengurangi ketergantungan impor, dan menyediakan keunggulan-keunggulan lain tingkat-negara (other country-level advantages).

Bechtel, Siemens, General Electric, Hitachi, dan para penjual utama yang lain secara teratur berpartisipasi dalam penawaran untuk tender-tender global dari pemerintah-pemerintah pasar emerging. Beberapa dari proyek-proyek konstruksi terbesar meliputi ekspansi Panama Canal dan terusan

terowongan antara Perancis dan Inggris. Proyek mega yang lain, Three Gorges Dam pada Yangtze River di Cina, diperkirakan memakan biaya kira-kira \$25 milyar ketika diselesaikan. Dan akan merupakan dam hidroelektrik terbesar di dunia. Enam kelompok-kelompok dari para kontraktor global telah dilibatkan dalam proyek ini, termasuk ABB, Kvaerner, Voith, Siemens, dan General Electric. Dam tersebut diharapkan beroperasi secara penuh dalam 2009, diikuti 16 tahun konstruksi.

### *Secara mahir menantang para pesaing pasar emerging*

Para penantang global baru memiliki berbagai kekuatan-kekuatan yang membuat mereka pesaing-pesaing yang hebat dalam pasar global. Keunggulan-keunggulan seperti tenaga kerja biaya-rendah, armada kerja yang mempunyai keahlian tertentu, dukungan pemerintah, dan konglomerat-konglomerat keluarga sedang mendorong naiknya perusahaan-perusahaan yang menguasai market share dari para pemain internasional incumbent. Contohnya, industri peralatan pertanian global lama telah dikuasai oleh nama-nama yang patut dihormati seperti John Deere dan Komatsu. Meskipun demikian, baru-baru ini Mahindra & Mahindra India telah merebut market share dengan merek-merek seperti Mahindra 5500, traktor berkualitas tinggi yang kuat, yang dijual dengan jauh lebih sedikit daripada model-model yang bersaing. Satu dealership di negara bagian Mississippi; suatu pasar yang lama dikuasai oleh John Deere; dapat menjual lebih dari 300 Mahindra dalam waktu hanya empat bulan.

Perusahaan-perusahaan ekonomi maju dapat melawan dalam berbagai cara. Permulaannya, para manajer harus melakukan riset untuk mengembangkan suatu pemahaman mengenai para penantang baru. Adalah kritikal bagi para manajer untuk analisa keunggulan-keunggulan dari perusahaan-perusahaan emergent dan bagaimana mereka dapat melakukan transformasi industri incumbent. Langkah berikutnya adalah untuk memperoleh kapabilitas-kapabilitas baru yang meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Contohnya, banyak incumbent menigkatkan Riset & Pengembangan untuk menemukan produk-produk superior yang baru. Yang lain berpartner dengan para pesaing untuk menyatukan sumber-sumber terhadap para rival pasar emerging. Perusahaan-perusahaan

incumbent dapat juga menyaingi para penantang global baru pada permainan/game sendiri mereka dengan mengungkit tenaga-kerja biaya-rendah dan para pekerja berkeahlian tertentu dalam lokasi-lokasi seperti Cina, India, Meksiko, dan Eropah Timur. Banyak perusahaan-perusahaan ekonomi maju berpartner dengan konglomerat-konglomerat keluarga dan dengan yang lain di dalam pasar-pasar emerging pada aktivitas-aktivitas rantai-nilai kirtikal seperti Riset & Pengembangan, pembikinan, dan dukungan teknikal.

### **PENYEDIAAN UNTUK KEBUTUHAN-KEBUTUHAN PEMBANGUNAN EKONOMI DARI PASAR-PASAR EMERGING DAN EKONOMI-EKONOMI BERKEMBANG**

Dalam tahun-tahun terakhir ini, perusahaan-perusahaan internasionalisasi telah menjadi semakin meningkat terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang membantu untuk memudahkan pembangunan ekonomi dalam pasar-pasar emerging dan ekonomi-ekonomi berkembang. Yang paling penting dari trend-trend ini adalah: (1) meningkatkan pembangunan ekonomi dengan proyek-proyek modernisasi yang profitabel, dan (2) memudahkan entrepreneurship melalui pinjaman-pinjaman skala-kecil. Usaha-usaha yang demikian merupakan suatu bentuk dari tanggungjawab sosial korporat karena mereka membantu mengembangkan pertumbuhan ekonomi. Dalam kebanyakan kasus, mereka melakukan bisnis dalam arti yang baik juga.

#### ***Tindakan membantu pengembangan ekonomi dengan proyek-proyek yang profitabel***

Perusahaan-perusahaan internasional semakin mengakui bahwa melayani kebutuhan-kebutuhan pembeli dalam negara-negara yang miskin dapat juga profitabel. Secara historis, sedikit perusahaan-perusahaan yang menargetkan negara-negara yang demikian karena para manajer beranggapan terdapat sedikit peluang-peluang yang profitabel. Dalam realitas, jika perusahaan-perusahaan memasarkan produk-produk yang tepat dan melakukan strategi-strategi yang sesuai, melakukan bisnis dalam pasar-pasar emerging dan ekonomi-ekonomi berkembang dapat menjadi profitabel. Perusahaan-perusahaan merumuskan solusi-solusi inovatif untuk sukses dalam pasar-pasar dengan tenaga atau kekuatan belanja yang terbatas. Contohnya, Unilever dan

P&G menjual Sunsilk dan Pantene shampoo di India untuk kurang dari \$0,02 per mini-sachet. Narayana Hrudayalaya merupakan penyedia asuransi India yang menjual asuransi kesehatan kurang dari \$0,20 per orang per bulan di India; dan telah menangani jutaan para pelanggan. Amul, salah satu perusahaan-perusahaan pemrosesan makanan terbesar India, menjual suatu jajaran luas produk-produk makanan untuk jutaan orang-orang miskin. Perusahaan-perusahaan demikian harus memikirkan dan merancang model-model bisnis baru—pembikinan, kemasan, distribusi, dan pencapaian pasar—untuk menjadi profitabel, tetapi mereka telah sukses dalam melayani para pelanggan yang tak terhitung banyaknya dengan profitabel.

Perhatikan kasus Afrika, dimana estimasi menunjukkan terdapat lebih sedikit lini telepon daripada di New York City. Meskipun demikian, antara 1998 dan 2004, jumlah para pemakai telepon-mobile di Afrika berkembang mencapai 81 juta; pertumbuhan tercepat di seluruh dunia. Telepon tersebut disuplai oleh perusahaan-perusahaan seperti Ericsson, telecom Swedia. Ericsson membantu modernisasi infrastruktur telecom dalam bagian-bagian pedesaan Tanzania. Perusahaan memasang lini-lini telepon dan sistim-sistim cellular yang memudahkan tidak hanya kebutuhan-kebutuhan komunikasi dari rumahtangga dan bisnis, tetapi juga organisasi non-pemerintah dan agensi-agensi bantuan yang lain. Munculnya pasar telepon cell yang signifikan di Afrika mengarahkan pengembangan industri-industri yang berhubungan dan peluncuran perusahaan-perusahaan lokal yang menghasilkan assesori seperti alat-alat untuk re-charging baterai telepon cell.

Pengalaman Ericsson menunjukkan bahwa solusi-solusi berbasis pasar tidak hanya berkontribusi untuk transformasi ekonomi dan sosial, tetapi dapat juga menjadi profitabel. Perusahaan ini telah dengan mahir menjadikan proyek-proyek modernisasi ke dalam operasi-operasi yang profitabel dalam pasar-pasar emerging. Ericsson juga banyak memodernisasi sistim-sistim telepon Russia; memasang sistim telepon digital Hungaria, dalam partnership dengan pemerintah lokal; dan bersifat menolong dalam ekspansi jejaring telekomunikasi Vietnam, dalam penjualan yang dibiayai oleh World Bank. Kolaborasi dengan agensi-agensi pemerintah dan perusahaan milik-negara memberikan perus-

ahaan dengan keunggulan kompetitif ketika memasuki pasar-pasar emerging. Ericsson membikin kabel serat optik dalam partnership dengan Birla Group, salah satu konglomerat keluarga terbesar India. Ericsson memasuki usaha patungan di Russia untuk navigasi suatu pasar yang sangat berat yang dicirikan oleh infrastruktur bisnis yang jelek dan risiko yang signifikan.

Perusahaan ekonomi maju yang melakukan investasi dalam ekonomi-ekonomi berkembang dan pasar-pasar emerging mendukung pengembangan infrastruktur dalam transportasi, komunikasi-komunikasi, dan sistem-sistem energi. Perusahaan-perusahaan menciptakan pekerjaan dan berkontribusi untuk pengembangan sektor dan regional. Investasi menghasilkan pendapatan-pendapatan pajak lokal, yang dapat dibelanjakan untuk meningkatkan standar-standar kehidupan di antara mereka yang miskin. Transfer teknologi dan know-how meningkatkan inovasi lokal dan usaha. Banyak perusahaan mengembangkan program-program sosial berorientasi-komunitas yang mendorong pengembangan sosial dan ekonomi. Contohnya, Novartis dan Microsoft mempergunakan bagian dari profit mereka untuk menciptakan program-program dalam ekonomi-ekonomi berkembang yang meningkatkan standar-standar kehidupan, mengurangi kemiskinan, mendorong dialog pada kebijakan pembangunan, dan mendorong riset pada perhatian pembangunan seperti pemeliharaan kesehatan dan infrastruktur.

### ***Pembiayaan mikro untuk memudahkan entrepreneurship***

***Microfinance*** atau pembiayaan-mikro menunjukkan penyediaan jasa-jasa finansial skala-kecil, seperti “kredit-mikro” dan “pinjaman-mikro”, yang membantu para entrepreneur untuk memulai bisnis-bisnis dalam negara-negara miskin. Dengan menyediakan pinjaman-pinjaman kecil, biasanya kurang dari \$100, para entrepreneur skala-kecil mengumpulkan kapital cukup untuk meluncurkan bisnis-bisnis yang membantu menarik mereka keluar dari kemiskinan. Konsep ini mengarahkan professor ekonomi Muhammad Junus untuk bertemu Grameen Bank di Bangladesh dalam 1974. Sejak itu, jutaan para pemimjam Grameen di Bangladesh telah naik keluar dari kemiskinan yang akut. Para

entrepreneur bercita-cita tinggi mempergunakan pinjaman-pinjaman kecil tersebut untuk membeli sesuatu dari sapi betina yang menghasilkan susu untuk menjual dalam pasar-pasar, untuk telepon-telepon mobile dimana para penduduk desa dapat menyewanya untuk melakukan panggilan. Mayoritas dari penerima pinjaman-mikro adalah wanita.

Dewasa ini, World bank mengestimasi terdapat lebih dari 7,000 institusi-institusi pembiayaan-mikro, melayani sampai 16 juta orang-orang miskin dalam ekonomi-ekonomi berkembang. Grameen Bank dewasa ini memiliki lebih dari 2,100 cabang-cabang. Bank tersebut telah melakukan spin off 17 organisasi pembiayaan-mikro di Cina saja. Berkat kesuksesan pembiayaan-mikro, Yunis memperoleh hadiah Nobel Peace Prize 2006. Grameen Bank telah memberikan inspirasi usaha-usaha yang sama dalam lusinan negara-negara miskin di seluruh dunia, sering disponsor oleh organisasi-organisasi filantropik/amal seperti Bill and Melinda Gates Foundation dan Jejaring Omidyar.

Bank-bank biasa tidak meminjam uang untuk para entrepreneur pemula karena individu-individu yang demikian kekurangan jaminan pinjaman, pekerjaan yang tetap, dan sejarah kredit yang dapat dibuktikan kebenarannya. Pembiayaan-mikro menjalankan praktek-praktek tradisional, memungkinkan orang-orang miskin untuk mengembangkan bisnis-bisnis kecil yang memungkinkan mereka untuk membangun kekayaan dan keluar dari kemiskinan. Proponen menunjukkan bagaimana sejumlah uang yang kecil dapat memiliki akibat atau pengaruh yang tersebar luas dan dinamis pada banyak kehidupan dalam suatu desa. Mereka berargumentasi bahwa pembiayaan-mikro akan merupakan cara yang paling efektif untuk menangani kemiskinan global, membawa kehidupan yang lebih baik kepada jutaan orang-orang.

Sepanjang waktu, pembiayaan-mikro telah memperoleh kredibilitas dalam aliran utama industri perbankan sebagai suatu sumber pertumbuhan masa depan. Berbagai organisasi-organisasi dewasa ini menawarkan bentuk-bentuk lain mengenai jasa-jasa finansial skala-kecil, termasuk asuransi dan pinjaman hipotik dalam negara-negara miskin di seluruh dunia. Di Meksiko, program ***Patrimonio Hoy*** dari Cemex telah meluas akses ke semen dan

bahan-bahan bangunan lain dengan mengorganisir para pelanggan berpendapatan-rendah ke dalam kelompok-kelompok dari tiga keluarga-keluarga yang memantau kemajuan satu sama lain dalam konstruksi rumah-rumah sendiri mereka dan secara kolektif telah membuat kepemilikan rumah suatu realitas bagi puluhan ribu dari keluarga-keluarga Meksiko berpendapatan-rendah.

## KESIMPULAN-KESIMPULAN.

*Ekonomi-ekonomi maju* adalah negara-negara pasca-industrial yang dicirikan oleh pendapatan per-kapita tinggi, industri-industri yang sangat kompetitif, dan infrastruktur komersial yang berkembang baik. Mereka terutama terdiri dari masyarakat pasca-industrial dari Eropah Barat, Jepang, Amerika Serikat, Kanada, Australia, dan Selandia Baru. *Ekonomi-ekonomi berkembang* mewakili negara-negara pendapatan rendah yang masih belum industrialisasi. Karena tenaga pembelian yang rendah dan daya tarik terbatas bagi perusahaan-perusahaan asing, partisipasi mereka dalam bisnis internasional adalah terbatas. *Pasar-pasar emerging* adalah ekonomi-ekonomi berkembang terdahulu yang baik pada perjalanan mereka untuk menjadi ekonomi-ekonomi maju. Berlokasi terutama di Asia, Eropah Timur dan Amerika Latin, pasar-pasar emerging sedang mengubah diri-mereka ke dalam ekonomi-ekonomi dorongan-pasar (market-driven) dengan liberalisasi perdagangan dan kebijakan investasi, privatisasi industri-industri, dan pembentukan block-block ekonomi. Brazil, Russia, India, dan Cina merupakan contoh-contoh dari pasar-pasar emerging yang besar. *Ekonomi-ekonomi transisi* merupakan himpunan-bagian atau subset dari pasar-pasar emerging yang telah transisi dari ekonomi-ekonomi yang direncanakan secara sentral ke dalam pasar-pasar liberalisasi. *Privatisasi* menunjukkan transfer industri-industri milik-negara ke perusahaan privat. *Para penantang global* adalah perusahaan top dari pasar-pasar emerging yang berkembang dengan cepat yang cepat menjadi peserta-peserta dalam pasar-pasar dunia.

Pasar-pasar emerging mewakili pasar-pasar ekspor yang memberikan harapan besar bagi produk-produk dan jasa-jasa. Dan merupakan pasar ideal

untuk lokasi aktivitas-aktivitas pembikinan, biaya-biaya tenaga kerja yang rendah telah membuat pasar-pasar emerging merupakan destinasi-destinasi yang populer bagi *sourcing global*—perolehan produk-produk dan jasa-jasa dari lokasi-lokasi asing. Perolehan dapat dari para pemasok independent atau subsidiari-subsidiari milik-perusahaan. Sourcing dari para pemasok asing telah secara tetap meningkatkan aktivitas-aktivitas di antara perusahaan-perusahaan karena popularitas dari *outsourcing*—perolehan aktivitas-aktivitas nilai-tambah terpilih, termasuk produksi dari barang-barang antara atau barang-barang akhir dari para pemasok independent.

Pertimbangan-pertimbangan spesial harus diperhitungkan atau menjadi pertimbangan untuk estimasi permintaan nyata dalam pasar-pasar emerging. Para manajer dapat mengikuti satu dari tiga pendekatan untuk secara lebih realistis menilai potensi pasar emerging. Mereka dapat: tergantung atau mengandalkan pendapatan per-kapita, mempertimbangkan ukuran dan tingkat pertumbuhan dari kelas menengah, dan membangun sejumlah indikator-indikator yang lebih komprehensif seperti Emerging Market Potential Index.

Pasar-pasar emerging menyajikan berbagai risiko-risiko. Politik yang tidak stabil, tidak cukup kerangka-kerja institusional dan legal, kurangnya transparansi, dan tidak cukup proteksi hak milik intelektual merupakan di antara faktor-faktor yang menambah biaya melakukan bisnis. Komplikasi lain yang timbul dari kelaziman atau hal yang umum dalam pasar-pasar emerging adalah mengenai *konglomerat-konglomerat keluarga*—bisnis-bisnis yang dimiliki keluarga, bervariasi, dan besar. Perusahaan-perusahaan ini menguasai ekonomi-ekonomi masing-masing dan mewakili rival-rival yang menakutkan atau pilihan-pilihan menarik untuk partnership-partnership.

Perusahaan-perusahaan yang bercita-cita tinggi untuk melakukan bisnis dalam pasar-pasar emerging perlu untuk menyesuaikan strategi-strategi dan taktik-taktik untuk sesuai dengan kondisi-kondisi unik. Negara-negara ini siap untuk sourcing global dan sebagai eskpor dan destinasi-destinasi investasi langsung. Beberapa perusahaan-perusahaan sukses dalam pasar-pasar ini dengan partnering dengan konglomerat –konglomerat keluarga. Pemerintah-

pemerintah biasanya merupakan pembeli utama dalam pasar-pasar emerging. Penjualan kepada para agensi pemerintah melibatkan tanggapan untuk suatu *tender*, suatu permintaan formal bagi para pemasok untuk menawarkan proyek-proyek. Perusahaan-perusahaan dari ekonomi-ekonomi maju mengikuti berbagai pendekatan untuk secara mahir menantang para pesaing pasar emerging.

Perusahaan-perusahaan terkemuka memperlihatkan tanggungjawab sosial korporat yang baik dengan melibatkan aktivitas-aktivitas yang memudahkan pembangunan ekonomi dalam pasar emerging dan ekonomi-ekonomi berkembang. Perusahaan-perusahaan dapat melayani negara-negara pendapatan rendah dengan produk-produk disain secara spesifik, tidak mahal, dan jasa-jasa, dan keterlibatan komunitas. Pembiayaan-mikro, timbulnya institusi-institusi finansial yang melayani para entrepreneur pasar-emerging dengan pinjaman-pinjaman skala-kecil, telah membuat suatu perbedaan besar dalam hubungan dengan promosi inisiatif-inisiatif entrepreneurial oleh perusahaan-perusahaan yang baru mulai (start up companies).

## DAFTAR PUSTAKA

- Agtmael, A.V. , 2007, *The Emerging Markets Century*, New York: The Free Press
- Ahstrom, D. & Bruton, G.D., 2010, *International Management: Strategy And Culture In Emerging World*, Mason: South-Western Cengage Learning
- Asian Development Bank, 2012, *Key Indicators For Asia And The Pacific 2012*, Metro Manila: Asian Development Bank
- Asian Development Bank, 2012, *How Can Asia Respond To Global Economic Crisis And Transformation?*, Metro Manila: Asian Development Bank
- Ball, D.A., McCulloch, W.H., Geringer, J.M., Minor, M.S. & Mcnett, J.M., 2008, *International Business: The Challenge Of Global Competition*, Boston: McGraw-Hill
- Cavusgil, S.T., Knight, G., & Riesenberger, J.R. 2008, *International Business: Strategy, Management, And The New Realities*, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. & Moffett, M.H. 2005, *International Business*, Australia: Thomson –South Western
- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., & Sullivan, D.P., 2007, *International Business*, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Dotlich, D.L., Cairo, P.C., & Rhinesmith S.H., 2009, *Leading In Times Of Crisis*, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint
- Garland, E., 2007, *Future, Inc.: How Business Can Anticipate And Profit From What's Next*, New York: Amacom (American Management Association)
- Griffin, R.W. & Pustay, M.W., 2010, *International Business*, Boston: Pearson
- Hewlett, S.A. & Rashid, Ripa 2011, *Winning The War For Talent In Emerging Markets*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Khanna, T. & Palepu, K.G., Bullock, R.J., 2010, *Winning In Emerging Markets*, Boston: Harvard Business Press
- Kurtzman, J. & Yago, Glenn., 2007, *Global Edge: Using The Opacity Index To Manage The Risks Of Cross-Border Business*, Boston: Harvard Business School Press
- Letta, C.G.M., 1996, *Listen To The Emerging Markets*, New York: John Wiley & Sons
- Rosen, R., 2009, *Global Literacies*, New York: Simon & Schuster
- Satyendra, S. (Edited), 2010, *Handbook Of Business Practices And Growth In Emerging Markets*, New Jersey: World Scientific