



FEB

MASTER OF MANAGEMENT
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
UNIVERSITAS INDONESIA

MANAJEMEN STRATEGIK

The Diamond of National Competitive Advantages



UNIVERSITAS
INDONESIA

Veritas, Probitas, Iustitia

FEB

Sub – topik pembahasan

1. Pengertian Globalisasi
2. Pengertian Multinational Enterprise.
3. Strategi Global dan Foreign Direct Investment (FDI).
4. Tahapan dan Globalisasi saat ini.
5. Keunggulan Kompetitif Nasional (National Competitive Advantage).
6. Porter's Diamond of National Competitive Advantage.

Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa dapat menjelaskan pengertian Globalisasi dan Multinational Enterprise.
2. Mahasiswa memahami :
 1. Strategi global dan FDI
 2. Manfaat globalisasi.
 3. Keunggulan Kompetitif Nasional.
 4. Kerangka Porter's Diamond of Competitive Advantage.

Bahan bacaan / sumber tambahan

Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic Management*, 4th Edition. New York: McGraw-Hill Education.

Pengertian Globalisasi

- Globalisasi adalah suatu proses mengintegrasikan dan pertukaran kegiatan dari berbagai negara dan penduduk di dunia, yang dilakukan dengan menghilangkan hambatan perdagangan dan investasi, telekomunikasi, dan penurunan biaya transportasi.
- Gabungan faktor-faktor ini diharapkan menurunkan biaya dalam melakukan bisnis di seluruh dunia, membuka pintu untuk pasar yang lebih besar, dibanding hanya pasar di dalam negeri.
- Globalisasi memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan supply dengan harga lebih rendah, mendapatkan kompetensi baru, dan melanjutkan deferensiasi produk.
- Konsekwensi globalisasi akan membuat ekonomi pasar dunia menjadi lebih terintegrasi dan saling tergantung satu sama lain.

Multinational Enterprise

- Globalisasi telah memperlihatkan kenaikan taraf hidup yang signifikan di banyak negara di dunia.
- Mesin perubahan dibalik globalisasi adalah “***Multinational Enterprise***” (MNE), yaitu :
 - Sebuah perusahaan yang memberikan sumber-sumber daya (resources) dan kapabilitas mereka dalam penyediaan bahan-bahan baku, produksi dan distribusi dari barang dan jasa, paling sedikit di dua negara.
- Dengan melakukan investasi “value chain” di luar negeri, MNE terlibat dalam “***Foreign Direct Investment***” (FDI).
- MNE membutuhkan strategi global yang efektif, agar mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, saat berkompetisi dengan perusahaan di dalam dan di seluruh dunia.

Strategi Global dan Foreign Direct Investment

- Strategi Global adalah bagian dari strategi korporasi sebuah perusahaan.
- Tujuannya untuk mendapat keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, di saat berkompetisi dengan perusahaan lain, baik didalam maupun di luar negeri.
- Foreign Direct Investment adalah investasi perusahaan melalui aktivitas *value chain* di luar negeri.

Tahapan Globalisasi

- Globalisasi 1.0 : 1900 – 1941.
- Globalisasi 2.0 : 1945 – 2000.
- Globalisasi 3.0 : Abad ke 21.
 - MNE telah menjadi pelopor dari globalisasi (lihat Exhibit 10.3).
 - Perusahaan MNE menempatkan berbagai fungsi bisnisnya dimanapun, berdasarkan bauran biaya (mix of costs) yang optimal, kapabilitas yang dimiliki perusahaan, dan faktor PESTEL
 - Di tahap Globalisasi 3.0, tujuan strategis MNE berubah. Melakukan reorganisasi dari perusahaan multinational (yang operasinya berdiri sendiri), menjadi perusahaan global (yang mempunyai ketrampilan yang unggul).

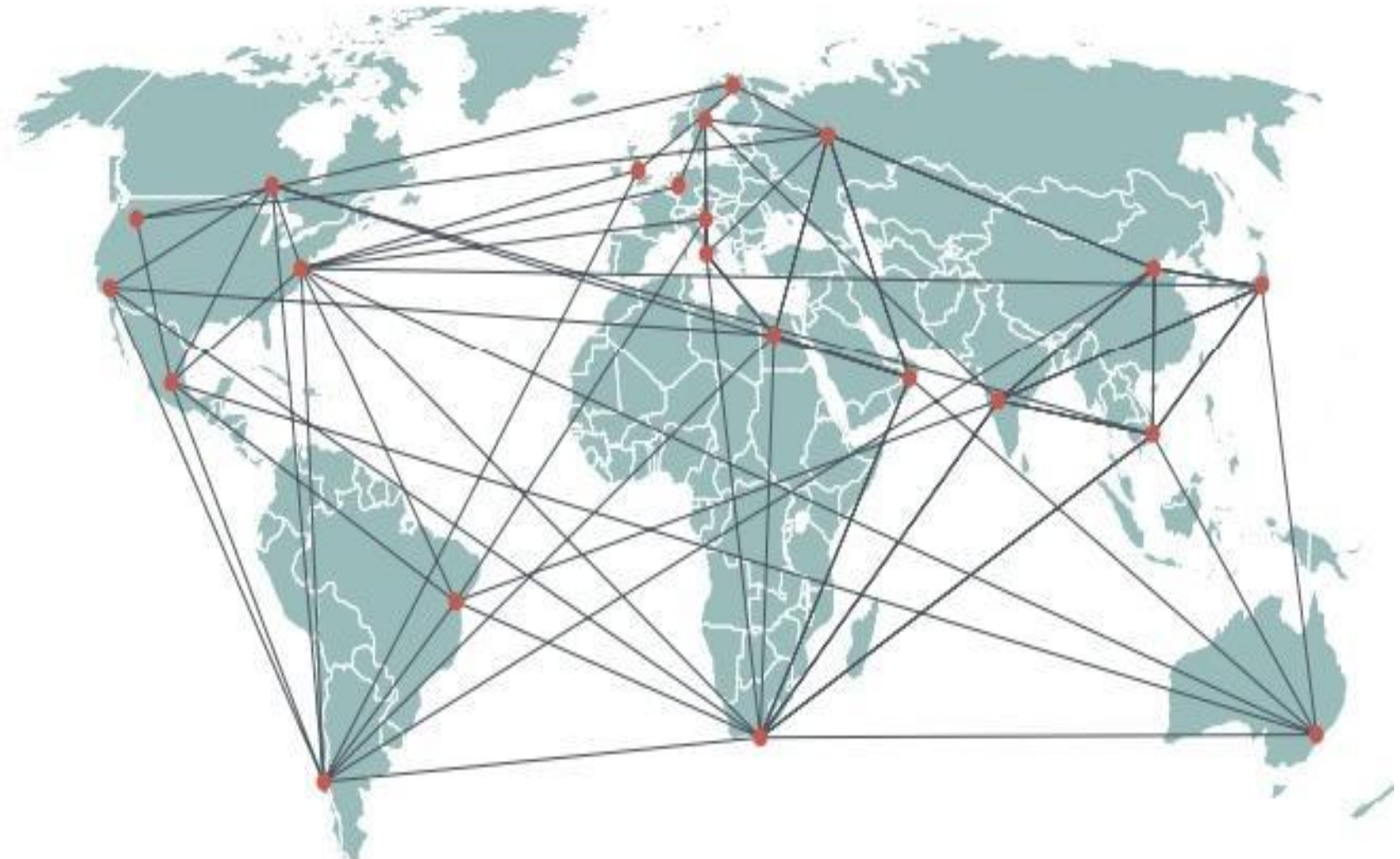
Globalisasi 3.0 di Abad ke 21

EXHIBIT 10.3 /

Globalization 3.0: 21st Century

Based on an optimal mix of costs, skills, and PFSTFI factors, MNFs are organized as global-collaboration networks that perform business functions throughout the world.

Source: Adapted from IBM (2009), "A Decade of Generating Higher Value at IBM," www.ibm.com.



Globalisasi saat ini

- Saat ini perusahaan berkompetisi untuk mendapatkan keunggulan dalam skala global.
- Namun data memperlihatkan belum terjadi globalisasi secara penuh (fully globalized).
- Antara lain karena masing-masing negara masih mempunyai kebijakan sendiri.
- Sebagai contoh, Uni Eropa mempunyai European Central Bank, namun tidak mempunyai otoritas dalam kebijakan fiskal. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara masih dikelola masing-masing negara sendiri. Keadaan ini mengakibatkan terjadinya krisis hutang di beberapa negara Eropa.

Globalisasi saat ini

- Pembangunan ekonomi yang berlanjut di dunia, mempunyai dua konsekwensi :
 - Adanya kenaikan upah dan biaya-biaya lain, yang telah menurunkan manfaat dari akses untuk mendapatkan input faktor-produksi yang lebih rendah (murah).
 - Di saat terjadi kenaikan taraf hidup di negara-negara sedang berkembang, MNE berharap bahwa kenaikan daya beli (purchasing power) akan membuat pekerja membeli barang yang tadinya hanya untuk di ekspor.
- Di beberapa negara sedang berkembang, globalisasi belum sepenuhnya memberikan manfaat kepada MNE maupun ekonomi negara itu sendiri.

Manfaat menjadi Global

- Keputusan membuat strategi global adalah berdasarkan pertimbangan bahwa perusahaan dapat memperbesar keunggulan kompetitif dan akan mendapatkan manfaat globalisasi yang lebih besar dari biayanya (costs).
- Perusahaan memutuskan untuk mengembangkan usaha diluar batas negaranya, dengan harapan dapat meningkatkan “*economic value creation*” ($V - C$), serta meningkatkan keunggulan kompetitif.
- Perusahaan meningkatkan keunggulan kompetitifnya melalui upaya meningkatkan kemauan konsumen, untuk membayar barang dan jasa yang nilainya (value) dianggap lebih tinggi, berdasarkan strategi differensiasi produk dan/atau penurunan biaya produksi serta penurunan biaya penyampaian produk ke konsumen.

Manfaat dan kelemahan menjadi Global

- Alasan utama perusahaan melakukan ekspansi untuk mendapatkan manfaat (advantages) ke luar negeri :
 - Mendapatkan akses ke pasar yang lebih besar
 - Mendapatkan akses “low-cost input factors”.
 - Mengembangkan kompetensi baru.
- Kelemahan ekspansi ke luar negeri (disadvantages) :
 - Liability of foreignness
 - Loss of reputation
 - Loss of intellectual property
- Kedua hal diatas akan menjadi pertimbangan untuk membuat keputusan untuk menuju bisnis global.

Going Global : kemana dan bagaimana

- Dalam memutuskan kemana perusahaan akan berkompetisi, dapat memakai ***CAGE distance framework*** (Pankaj Ghemawat), yaitu singkatan dari **C**ultural, **A**ministrative and **P**olitical, **G**eographic, dan **E**conomic.
- **CAGE** adalah suatu kerangka pengambilan keputusan berdasarkan ***jarak relatif*** (relative distance) antara negara sendiri (home country) dengan negara lain yang menjadi target (foreign target country), dilihat dari : jarak perbedaan budaya, jarak Administrasi dan Politik, jarak geografis, dan jarak ekonomi.
- Penjelasannya dapat dilihat di Exhibit 10.4 berikut.

KerangkaCAGE Distance

EXHIBIT 10.4 / The CAGE Distance Framework

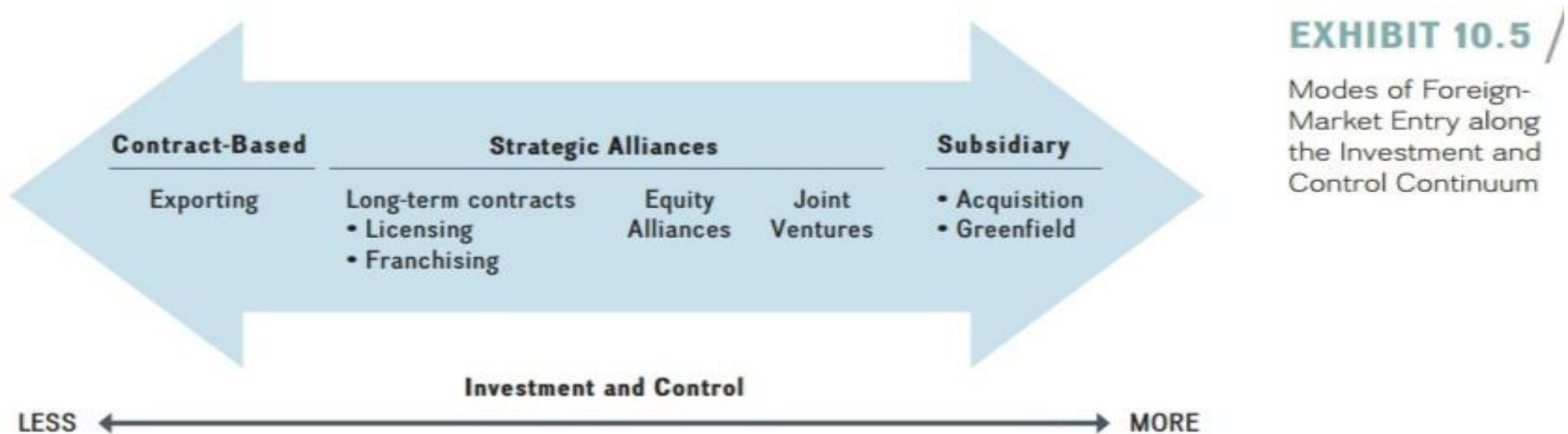
Distance	<i>C</i> Cultural	<i>A</i> Administrative and Political	<i>G</i> Geographic	<i>E</i> Economic
between two countries increases with . . .	• Different languages, ethnicities, religions, social norms, and dispositions • Lack of connective ethnic or social networks • Lack of trust and mutual respect	• Absence of trading bloc • Absence of shared currency, monetary or political association • Absence of colonial ties • Political hostilities • Weak legal and financial institutions	• Lack of common border, waterway access, adequate transportation, or communication links • Physical remoteness • Different climates and time zones	• Different consumer incomes • Different costs and quality of natural, financial, and human resources • Different information or knowledge
most affects industries or products . . .	• With high linguistic content (TV) • Related to national and/or religious identity (foods) • Carrying country-specific quality associations (wines)	• That a foreign government views as staples (electricity), as building national reputations (aerospace), or as vital to national security (telecommunications)	• With low value-to-weight ratio (cement) • That are fragile or perishable (glass, meats) • In which communications are vital (financial services)	• For which demand varies by income (cars) • In which labor and other cost differences matter (textiles)

Source: Adapted from P. Ghemawat (2001), "Distance still matters: The hard reality of global expansion," *Harvard Business Review*, September: 137–147.

Bagaimana MNE memasuki pasar luar negeri.

Di Exhibit 10.5 ditunjukkan beberapa pilihan yang dapat dilakukan pada saat perusahaan memasuki pasar di negara lain.

Juga ditunjukkan investasi yang diperlukan dan pengendalian (control) yang dipunyai.



Keunggulan Kompetitif Nasional

- Globalisasi memberikan kemudahan komunikasi seperti internet dan transportasi logistik, sehingga lokasi perusahaan menjadi semakin kurang penting.
- Perusahaan bisa mendapatkan sumber inputs secara global. Dan ini memunculkan idee ***“death-of –distance hypothesis”*** yaitu :
 - Asumsi bahwa lokasi geografis semata, tidaklah memberi pengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan, karena perusahaan sekarang mampu mendapat inputs (sumber daya) secara global.
- Kemudian muncul pertanyaan mengenai : mengapa suatu industries (kumpulan perusahaan yang memproduksi produk sejenis) lebih kompetitif di suatu negara dibanding negara lain ?
- Ini adalah issue di topik **“National Competitive Advantage”**.

Keunggulan Kompetitif Nasional

- **“National Competitive Advantage”** (Keunggulan Kompetitif Nasional secara nasional) adalah kepemimpinan suatu industries yang spesifik di tingkat dunia.
- Yaitu perusahaan dari “home country” menjadi pemimpin dunia di industries yang spesifik, dan karena itu menjadi kompetitor terkuat di skala global.
- Penjelasan lebih terperinci disajikan di Exhibit 10.8, yang menjelaskan mengenai karakteristik, keunggulan dan resiko dari berbagai tingkat strategi perusahaan.

Keunggulan Kompetitif Nasional

EXHIBIT 10.8 / International, Multidomestic, Global-Standardization, and Transnational Strategies: Characteristics, Benefits, and Risks

Strategy	Characteristics	Benefits	Risks
International	Often the first step in internationalizing. Used by MNEs with relatively large domestic markets or strong exporters (e.g., MNEs from the United States, Germany, Japan, South Korea). Well-suited for high-end products with high value-to-weight ratios such as machine tools and luxury goods that can be shipped across the globe. Products and services tend to have strong brands. Main business-level strategy tends to be differentiation because exporting, licensing, and franchising add additional costs.	Leveraging core competencies. Economies of scale. Low-cost implementation through: • Exporting or licensing (for products) • Franchising (for services) • Licensing (for trademarks)	No or limited local responsiveness. Highly affected by exchange-rate fluctuations. IP embedded in product or service could be expropriated.
Multidomestic	Used by MNEs to compete in host countries with large and/or lucrative but idiosyncratic domestic markets (e.g., Germany, Japan, Saudi Arabia). Often used in consumer products and food industries. Main business-level strategy is differentiation. MNE wants to be perceived as local company.	Highest-possible local responsiveness. Increased differentiation. Reduced exchange-rate exposure.	Duplication of key business functions in multiple countries leads to high cost of implementation. Little or no economies of scale. Little or no learning across different regions. Higher risk of IP expropriation.
Global-Standardization	Used by MNEs that are offering standardized products and services (e.g., computer hardware or business process outsourcing). Main business-level strategy is cost leadership.	Location economies: global division of labor based on wherever best-of-class capabilities reside at lowest cost. Economies of scale and standardization.	No local responsiveness. Little or no product differentiation. Some exchange-rate exposure. "Race to the bottom" as wages increase. Some risk of IP expropriation.
Transnational	Used by MNEs that pursue a blue ocean strategy at the business level by simultaneously focusing on product differentiation and low cost. Mantra: Think globally, act locally.	Attempts to combine benefits of localization and standardization strategies simultaneously by creating a global matrix structure. Economies of scale, location, experience, and learning.	Global matrix structure is costly and difficult to implement, leading to high failure rate. Some exchange-rate exposure. Higher risk of IP expropriation.

Kerangka Porter's Diamond

- Michael Porter membuat kerangka yang menjelaskan mengenai “***national competitive advantage***”, yang disebut sebagai “**Porter's diamond of national competitive advantage**” (exhibit 10.9) berisi empat faktor yang saling berhubungan, yaitu :
 - Factor conditions.
 - Demand Conditions.
 - Competitive intensity in focal industry.
 - Related and supporting industries/complementors.
- Porter's diamond ini menjelaskan mengapa suatu industries lebih kompetitif di negara tertentu, dibanding lainnya.

Porter's diamond of national competitive advantage

EXHIBIT 10.9 /

Porter's Diamond of
National Competitive
Advantage

Source: Adapted from M.E.
Porter (1990), "The competitive
advantage of nations,"
Harvard Business Review,
March–April: 78.



Porter's diamond of national competitive advantage

- Factor conditions :

- Berisi stok dari faktor-faktor produksi yang dimiliki suatu negara, seperti sumber daya alam, sumber daya manusia dan lainnya.
- Faktor lain yang juga penting adalah : capital market, kerangka institusi, universitas, dan infrastruktur publik.

- Demand conditions :

- Karakteristik dari permintaan (demand) terhadap produk perusahaan tersebut di pasar domestik.
- Memberikan kontribusi pada keunggulan kompetitif nasional.

Porter's diamond of national competitive advantage

- Competitive intensity in a focal industry :
 - Perusahaan yang menghadapi lingkungan kompetitif yang tinggi di negaranya, cenderung akan mengungguli kompetitor global.
- Related and supporting industries/complementors :
 - Kepemimpinan perusahaan dengan industries yang terkait, akan menumbuhkan kompetitor kelas dunia di “downstream industries”. Contoh Switzerland dapat mentransformasikan industri kimia menjadi perusahaan farmasi yang kuat.

Implikasi

- Selain menentukan tingkatan integrasi vertikal dan diversifikasi, maka perlu dikaji seandainya perusahaan harus berkompetisi diluar jangkauan pasar domestik.
- Melalui peningkatan kegiatan integrasi global dari produk dan jasa yang dihasilkan, dan juga pasar modal, maka manfaat (benefits) dari berkompetisi secara global akan mengungguli perusahaan lain.