

**STRATEGI GORECALIZATION PADA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN MULTINASIONAL
(KASUS PADA MCDONALD'S, CITIBANK, NEW CARREFOUR, MTV ASIA, DAN COCA COLA)**

Oleh.

**Dr. Lili Adi Wibowo, S.Sos,S.Pd.,MM.
Dosen Universitas Pendidikan Indonesia**

Abstrak

Perusahaan multinasional atau *Multinational Corporation* (MNC) adalah perusahaan yang mengembangkan diri di pasar internasional, dengan mencoba hadir di berbagai kota penting di hampir seluruh penjuru dunia.

Salah satu cara untuk menciptakan model bisnis yang efektif adalah menciptakan sebuah Sistem Segitiga Bisnis Strategis (*Strategic Business Triangle System*) yang tepat. Sistem Segitiga Bisnis Strategis terdiri dari Strategi Korporasi, Taktik Korporasi, dan *Value* Korporasi yang akan bertindak sebagai *platform* bagi aktivitas-aktivitas perusahaan.

Perusahaan multinasional harus mampu "*think globally and act locally*" untuk sukses beroperasi di seluruh pelosok dunia. Model Glorecalization (*Globalization-Regionalization-Localization*) adalah sebuah model yang membantu mereka mencapai sukses di berbagai pasar di berbagai belahan dunia. MNC bisa dibedakan menjadi dua macam : tipe 1 dan tipe 2. MNC tipe 1 adalah yang strategi, taktik, dan nilainya dibuat atau ditetapkan di kantor pusat (*head office*). Pada MNC tipe 2, nilai ditentukan di tingkat global, lalu strategi di tingkat regional dan taktik diputuskan secara lokal. Perpaduan antara nilai-nilai global, strategi regional/kawasan dan taktik lokasi setempat ini disebut Glorecalization (*glorecalization*) dengan rumus 3C sebagai intinya, yakni *Consistent Global Value* (CGV), *Coordinated Regional Strategy* (CRS), dan *Customized Local Tactic* (CLT).

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi, banyak dampak yang sudah dapat kita lihat dan kita rasakan. Selain bebasnya informasi dan hiburan untuk didapat, dapat dilihat pula tingkat persaingan antara perusahaan-perusahaan lokal dan perusahaan-perusahaan asing. Di Indonesia, selain perusahaan lokal atau perusahaan yang dikelola oleh pengusaha-pengusaha dalam negeri, baik perusahaan yang berbentuk badan usaha pemerintah (BUMN) maupun swasta, perusahaan-perusahaan asing juga ikut serta meramaikan perekonomian di negara kita, khususnya di bidang industri dan perdagangan. Perusahaan-perusahaan asing ini harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan lokal untuk dapat merebut pasar yang terlebih dahulu dikuasai oleh pesaing lokalnya. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan asing tersebut memerlukan strategi-strategi khusus dalam menjalankan perusahaannya.

Tidak hanya terjadi di Indonesia, hal ini pun dialami oleh negara-negara lain terutama di wilayah Asia. Bahkan perusahaan-perusahaan asing ini banyak yang lebih mendominasi di pasar lokal negeri kita dibandingkan dengan perusahaan lokal. Perusahaan-perusahaan asing atau disebut juga *Multinational Corporation* (MNC) tersebut bergerak di berbagai bidang yang berbeda-beda, diantaranya yaitu bergerak di bidang *franchise*, ritel, perbankan, restoran, hiburan, otomotif, teknologi informasi, perminyakan dan pertambangan, *direct selling*, dan sebagainya.

Sebagai contoh, perusahaan asing yang berjaya antara lain adalah Carrefour, Citibank, MTV, Unilever, Calnex/Freeport, IBM, Microsoft, Cisco dan Oracle. Di bidang ritel, walaupun Carrefour masih dini untuk dijadikan contoh monumental kesuksesan suatu *multinational corporation* (MNC), namun sepak terjangnya dapat terlihat dengan terealisasinya 7 gerai Carrefour di seluruh wilayah Jakarta. Hal ini dianggap jamak karena menurut *Letter of Intent* Pemerintah RI dan IMF telah mengizinkan ritel asing beroperasi di Indonesia.

Di tengah kondisi perbankan nasional mengalami kekacauan, Citibank dapat menguasai 46% pangsa kartu kredit nasional. Anak usaha Citigroup ini selalu meluncurkan inovasi-inovasi baru yang dapat menarik konsumen untuk bergabung dengannya, antara lain: *Eazy Pay* dan *One Bill*. Menurut riset SWA dan MARS 2001, jumlah nasabah Citibank yang datang di tiap cabang setiap hari rata-rata 395 orang. Tahun 1992, jumlah naabahnya < 150 ribu sedangkan pada tahun 1999 jumlahnya sudah mencapai 500 ribu.

Di bidang restoran cepat saji, McDonald memiliki *market share* yang tinggi di negara kita. Bahkan sudah menjadi citra McDonald bahwa restoran cepat saji tersebut merupakan restoran keluarga.

Untuk industri yang tak punya padanan di sini, seperti di bidang perminyakan, teknologi komputer, perusahaan asing memang tak sulit menembus pasar yang membutuhkan produk dan jasanya. Namun, bagaimana dengan mereka yang mempunyai kompetitor lokal seperti ritel, restoran, atau perbankan? Mengapa mereka bisa berjaya di sektor yang *entry barrier*-nya begitu tipis dan disesaki ratusan bahkan ribuan perusahaan-perusahaan lokal, dan kadang juga perusahaan-perusahaan asing lainnya?

Perusahaan-perusahaan berjaya seperti yang disebutkan di atas, memiliki strategi-strategi khusus dalam mengelola usahanya agar dapat bertahan dan bahkan mendominasi pasar di bidangnya masing-masing. Perusahaan tersebut memiliki kejelian yang diperlukan bagi perusahaan-perusahaan yang ingin merebut pasar baru.

Kejelian mengenai segala sesuatu yang digemari atau disukai oleh pasar adalah kunci keberhasilan dari suatu perusahaan. Dengan mengadaptasi taktik-taktik pemasarannya dari tingkat global kepada tingkat lokal, maka perusahaan-perusahaan tersebut dapat dengan mudah merebut pasar suatu negara.

Secara langgeng, jawaban atas kesuksesan beberapa perusahaan asing tak bisa dipukul rata. Masing-masing perusahaan mempunyai keunikan tersendiri sehingga analisisnya bersifat kasuistik. Namun diantara keunikan itu, ada benang merah keunggulan kompetitif yang sama: kekuatan dana, jaringan internasional, konsep, kompetensi dan koneksi.

Dalam makalah ini akan dijelaskan mengenai gambaran strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan multinasional tersebut.

1.2. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran konsep strategi glocalization
2. Bagaimana pelaksanaan strategi Glocalization pada perusahaan multinasional **glocalization** di Indonesia dan di luar negeri.
3. Bagaimana keberhasilan pelaksanaan strategi **glocalization** pada perusahaan multinasional di Indonesia.

1.3. Kerangka Pemikiran

Perusahaan multinasional (*Multinational Corporations/MNCs*) memiliki kompleksitas pengelolaan tersendiri mengingat mereka harus mampu "*think globally and act locally*". Di satu sisi, harus mampu menjalankan strategi global standar, tetapi di sisi lain juga harus mampu menjalankan strategi lokal yang telah disesuaikan dengan budaya lokal dan teradaptasi. Menghadapi pasar global yang sangat beragam dan unik di masing-masing negara, para ahli melihat MNC harus mengkonfigurasi ulang basis sumber daya mereka, memikirkan ulang struktur biaya mereka, dan mendesain ulang proses mereka agar sesuai dengan lingkungan bisnis lokal yang unik. Hal yang terpenting adalah MNC perlu mengkaji ulang dan memperbaharui model bisnis mereka.

Perusahaan multinasional harus secara hati-hati menciptakan keseimbangan antara standarisasi dan efektivitas lokal. Standarisasi akan meningkatkan efisiensi dan konsistensi yang lebih baik dalam menangani operasi global. Profesor **Theodore Levitt** (2002:141) dari Harvard memberikan alasan rasional-intelektual untuk standarisasi global. Ia menulis :

Dunia menjadi sebuah pasar bersama tempat orang-orang---dimana pun mereka berada---memiliki hasrat terhadap produk dan gaya hidup yang sama. Perusahaan-perusahaan global harus melupakan perbedaan-perbedaan istimewa (*idiosyncratic*) di antara berbagai negara dan kultur; dan malahan harus berkonsentrasi dalam memuaskan dorongan universal (*universal drives*).

Levitt percaya bahwa teknologi komunikasi dan transportasi baru telah menciptakan sebuah pasar dunia yang lebih homogen. Orang-orang di seluruh dunia menginginkan hal-hal

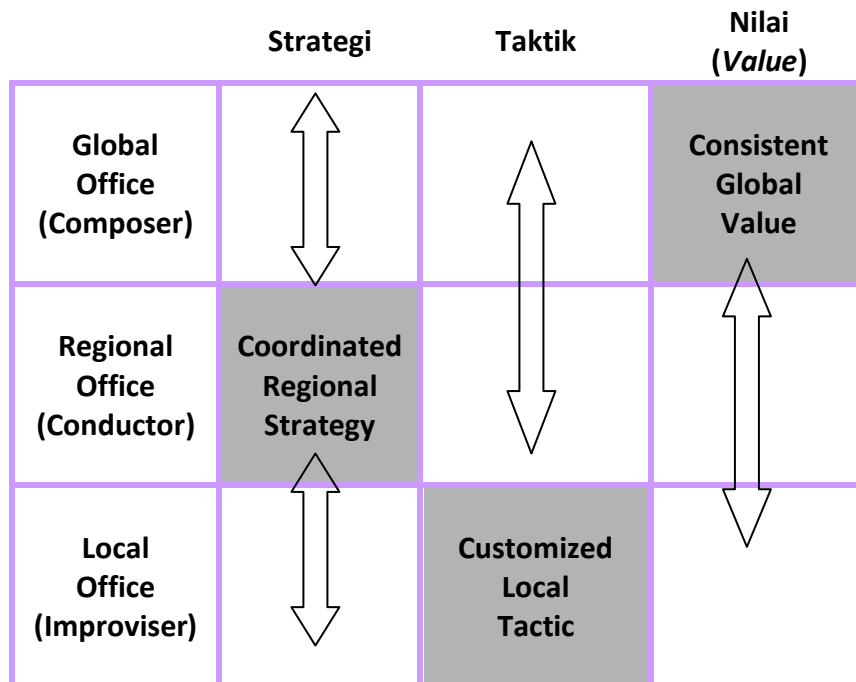
mendasar yang sama. Sesuatu yang membuat hidup menjadi lebih mudah dan meningkatkan waktu bebas untuk memilih, serta meningkatkan daya beli mereka. Sebagai dampaknya, konvergensi dari kebutuhan dan keinginan ini telah menciptakan pasar global bagi produk-produk yang telah distandarisasi. Maka, para pemasar global harus menyadari bahwa ekonomi yang substansial akan diraih melalui standarisasi produksi, distribusi, pemasaran, dan manajemen. Skala ekonomis akan diterjemahkan menjadi *value* yang lebih besar bagi pelanggan dengan menawarkan kualitas yang tinggi dan produk-produk yang lebih andal dengan harga yang lebih murah.

Beberapa perusahaan lain merasa bahwa konsumen memerlukan keragaman dan bahwa program pemasaran akan lebih efektif jika disesuaikan dengan tiap kelompok target pelanggan kelompok target pelanggan di negara-negara yang berbeda. Perkembangan dan kondisi terakhir di berbagai pasar yang sedang berkembang mengakibatkan timbulnya kebutuhan untuk beradaptasi secara lebih baik. Adaptasi dapat dilakukan pada fitur, pelabelan, kemasan, warna, bahan, harga, iklan, dan promosi penjualan produk tersebut.

Jika berpikir tentang adaptasi dibandingkan dengan standarisasi, perusahaan perlu berpikir dalam kerangka *incremental revenue* dibandingkan dengan *incremental cost*. Hal ini berarti, daripada menganggap bahwa produk domestik perusahaan tersebut dapat diperkenalkan sebagaimana adanya di negara lain, perusahaan itu harus mengkaji ulang seluruh elemen adaptasi yang memungkinkan dan menentukan adaptasi mana yang akan lebih menambah *revenue* daripada biaya. Dengan berpikir seperti ini, keseimbangan dapat diraih diantara kedua ekstrem tersebut karena perusahaan dapat memutuskan elemen-elemen mana saja yang harus distandarisasi dan elemen-elemen mana saja yang harus disesuaikan dengan pasar lokal.

Salah satu cara untuk menciptakan model bisnis yang efektif adalah menciptakan sebuah Sistem Segitiga Bisnis Strategis (*Strategic Business Triangle System*) yang tepat. Sistem Segitiga Bisnis Strategis terdiri dari Strategi Korporasi, Taktik Korporasi, dan *Value* korporasi yang akan bertindak sebagai *platform* bagi aktivitas-aktivitas perusahaan. Para ahli mengusulkan agar perusahaan multinasional mengadopsi *value* global yang konsisten (*Consistent Global Value*), mengkoordinasi strategi regional (*Coordinated Regional Strategy*), dan meng-*customize* taktik lokal (*Customized Local Tactic*). Model ini dinamakan : **3C Formula** (lihat gambar 1). Dengan melakukan hal ini, sebuah perusahaan dapat membakukan beberapa elemen inti dan melokalisasi elemen-elemen yang lain.

Multinasional Korporasi dengan Pendekatan Glorecalization : Consistent Global Value, Coordinated Regional Strategy, and Customized Local Tactic (The 3C Formula)



Gambar 1

Sistem Segitiga Bisnis Strategis

Di dalam lingkaran strategi, taktik, dan *value* pemasaran itu sendiri, terdapat masing-masing tiga elemen yang saling berinteraksi dan mempengaruhi sebagai berikut :

▪ **Lingkaran Strategi Pemasaran (CGV)**

1. *Segmentation* : Cara membagi pasar berdasarkan variabel-variabel tertentu.
2. *Targeting* : Memilih satu atau lebih segmen pasar yang dijadikan *target market*.
3. *Potitioning* : Posisi yang diinginkan ada di benak konsumen.

▪ **Lingkaran Taktik Pemasaran (CLT)**

1. *Differentiation* : merealisasikan suatu strategi pemasaran dengan memperhatikan seluruh aspek terkait perusahaan yang membedakannya dari perusahaan lain.
2. *Marketing Mix* : menentukan kombinasi produk, harga, tempat/distribusi, serta promosi disesuaikan dengan strategi pemasaran.
3. *Selling* : usaha untuk membuat konsumen membeli apa yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan strategi pemasaran.

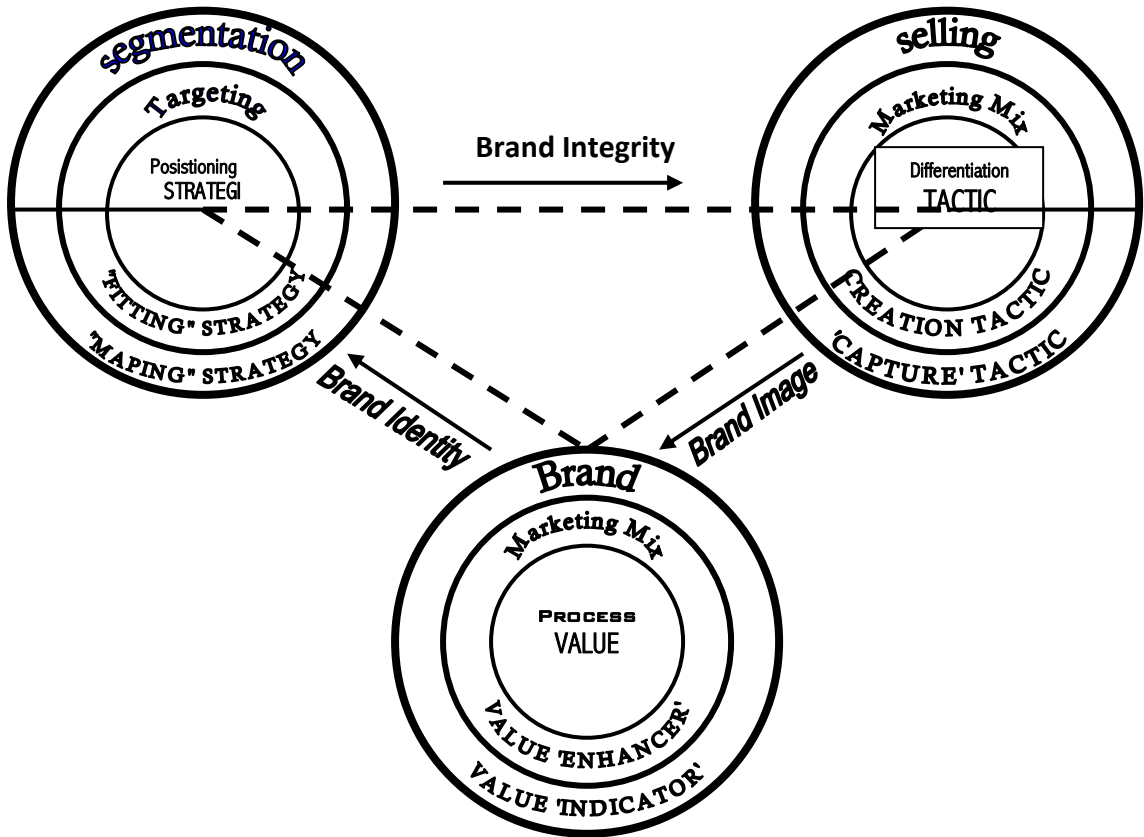
▪ **Lingkaran Value Pemasaran (CGV)**

1. *Brand* : mencakup prinsip-prinsip perusahaan dalam meningkatkan ekuitas merek (*brand equity*).
2. *Service* : prinsip-prinsip perusahaan dalam meningkatkan kualitas servis yang diberikan pada pelanggan.
3. *Process* : prinsip-prinsip perusahaan untuk melibatkan setiap karyawan dalam proses pemuasan pelanggan, baik secara langsung atau tidak langsung.

**PARADIGMA STRATEGI GORECALIZATION
FORMULA 3 C
(9 ELEMEN)**

**Coordinated
Regional Strategy**
(Regional Office)

**Customized
Local Tactic**
(Local Office)



**CONSISTENT
GLOBAL VALUE**
(Head Office)

BAB III
ANALISIS KASUS PADA
MCDONALD'S, CITIBANK, NEW CARREFOUR, MTV ASIA, DAN COCA COLA

3.1. Analisis Strategi Glorecalization

3.1.1 Strategi Glorecalization McDonald's Di Indonesia

Walaupun persaingan bisnis restoran cukup ketat, McDonald's Indonesia tetap menjadi yang terdepan. Pada tahun 2000, target penjualan Rp 700 miliar terlampaui dalam 6 bulan. Hal ini disebabkan oleh iklan tematis dan taktis yang konsisten, serta inovasi produk. McDonald's secara global mengembangkan standar yang menjadi moto terkenalnya : QSCV (*Quality, Service, Cleanliness dan Value*). Nilai-nilai inilah yang ditanamkan ke seluruh cabangnya secara konsisten.

Pada tataran regional, raksasa *burger* ini mengoordinasi peluncuran *fried chicken* di beberapa negara Asia, setelah mempelajari preferensi orang-orang di kawasan ini. Dan akhirnya tiap negara bebas menerjemahkan produknya sesuai dengan selera lokal. Di Indonesia, misalnya, lahirlah produk-produk seperti McSate, McRendang, atau Paket Hemat (Pa-He) yang sesuai dengan selera lokal yaitu dengan rasa sedikit pedas tapi tetap memenuhi nilai-nilai universal produk McDonald's yang bersih dan berkualitas.

Menurut **Bambang Setia Dharma**, Wakil Direktur Pemasaran & Komunikasi MDI, sampai saat ini, PaNas yang diluncurkan 27 Februari 1998 mencapai angka penjualan yang berimbang dengan Cheese Burger, yang posisinya di atas paket McD yang lain. Kehadiran PaNas mengubah citra internasional perusahaan waralaba asal Chicago, AS ini, lantaran indigenisitas (kelokalan) muncul dalam bingkai yang berbeda dari sebelumnya.

Inovasi McD tidak hanya sebatas PaNas. Masih ada yang lain seperti McSate, McRendang, McChilli, McHongkong, McTokyo, McBangkok, bahkan, Rice Egg (nasi telur ceplok) yang dibuat ketika situasi krisis dua tahun silam. Paket-paket tersebut, menurut Bambang, sangat membantu hasil penjualan. Dari sekian item yang ditawarkan dengan harga mulai Rp 800 hingga Rp 14 ribu, paket murah ini termasuk yang cukup menyelamatkan pemasukan. Bila hanya mengandalkan hamburger yang kisaran harganya Rp 6-10 ribu, tentunya pemasukan McD akan surut.

Di Indonesia, **Bambang N Rahmadi**, yang memegang *master franchise* McDonald's di Indonesia, melakukan terobosan dengan membuat pojok internet atau semacam warnet di McDonald's cabang Sarinah dengan tarif Rp 6.500/jam. Selain memberi otonomi dalam mengadaptasi selera lokal, markas besar McDonald's juga memberi dukungan lainnya. Ketika perekonomian Indonesia mencapai batas titik tidak stabil akibat krisis, **Bambang** pernah mendapatkan kebijakan tak harus membayar royalti kepada kantor pusat selama satu tahun.

Taktik pelokalan inilah yang membuat McDonald's akhirnya berjaya dan ditakuti termasuk di daratan Eropa. Di Jerman, yang masyarakatnya tak bisa lepas dari bir, cabang McDonald's dibolehkan menyediakan bir sementara di beberapa negara lain dilarang.

Hal terpenting adalah setelah PaHe berhasil diterima masyarakat, MDI membuat inovasi baru di bidang promosi dengan mengomunikasi slogan baru 'Mana lagi selain di McD'. Sebutan McD mulai disosialisasikan, dan ini terobosan baru MDI sebagai kapitalisasi dari keberhasilan PaHe di awal 1997. Berdasarkan survei internal yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa banyak sekali orang Indonesia yang sulit mengucapkan McDonald's.

Kemudian, MDI terinspirasi dengan para *teenager* atau remaja yang sering menyebut McDonald's dengan sebutan McD.

Keunggulan McD dibandingkan dengan yang lain, karena MDI satu-satunya yang konsisten melakukan serangkaian strategi tematiknya. Konsep komunikasinya adalah sederhana, yakni apa yang hendak dikomunikasikan. Seperti tema Party misalnya, di sini ditampilkan sosok *teenager Dhea Trio Kwek-Kwek* yang menyampaikan pesan: kalau mau pesta, ke McD saja.

Penjualan dari satu outlet McD saja rata-rata Rp 3 juta per bulan. Jika dikalkulasi, dari 70 outlet McD di seluruh Indonesia, angka penjualan setahun bisa mencapai Rp 2,1 triliun. MDI berhasil bertumbuh 40% pada 1998 dan beberapa waktu lalu mendapat President Award McDonald's dari McDonald's International, berkat terobosan PaHe.

Dengan investasi yang besar, McDonald telah sangat berhasil memberikan servis yang konsisten di seluruh dunia. Restoran yang bersih, nyaman, dan karyawan yang ramah dapat ditemukan pada setiap penjualan McDonald. Untuk mencapai hal ini, McDonald merancang standar dan prosedur/proses yang tinggi untuk ditindaklanjuti oleh para pewartalabanya (*franchisees*) di seluruh dunia. Perusahaan ini bahkan melatih para pewartalabanya di Hamburger University milik McDonald sendiri. Hasilnya, pelanggan McDonald di Mumbai, Beijing, dan Jakarta menerima servis yang sama.

McDonald adalah contoh yang baik tentang bagaimana mengkoordinasikan strategi pada tingkat regional. McDonald terkenal dengan Big Mac-nya. Namun, setelah mempelajari preferensi makanan siap saji orang Asia, McDonald memutuskan untuk menawarkan ayam goreng di beberapa negara Asia. Produk ayam goreng lalu disesuaikan dengan cita rasa lokal sementara standarnya tetap dipertahankan. Di Indonesia misalnya, dimana orang menyukai makanan yang pedas, McDonald mengenalkan McChicken yang disajikan lebih pedas.

McDonald meng-*customize* produknya di Asia dengan menyesuaikan mereka dengan cita rasa lokal. Di Indonesia mereka menawarkan beberapa menu yang tidak tersedia di tempat lain, seperti McChicken (ayam goreng pedas) dan McSate (hamburger dengan rasa daging bakar tradisional Indonesia). Dan untuk menyesuaikan diri dengan krisis ekonomi di Indonesia, McDonald juga menawarkan paket *value-meal* spesial dengan harga yang sangat spesial pula, dikenal sebagai Pa-He atau Paket Hemat. Dalam melokalisasi tempat atau distribusinya, tempat-tempat penjualan McDonald di beberapa negara Asia biasanya menempati ruangan yang sangat luas dan umumnya terletak di wilayah-wilayah yang ramai seperti pusat perbelanjaan dan tempat-tempat wisata terkenal. Tempat penjualan utamanya di Beijing misalnya, memiliki paling tidak 20 *counter* untuk melayani pelanggan. Akhirnya, dalam masalah promosi, McDonald sering menggunakan tema atau selebritis lokal di iklan TV dan media cetak. Di Indonesia, McDonald menampilkan VJ (*Video jockey*) MTV-Asia yang berasal dari Indonesia, Jamie Aditya dan Sarah Sechan.

3.1.2 Strategi *Glocalization* Citibank Di Indonesia

Sejak berlangsungnya krisis ekonomi yang berlangsung sejak pertengahan 1997, muncul anggapan kuat bahwa hal tersebut lebih banyak menguntungkan bank-bank asing. Didukung dengan adanya upaya pemulihan ekonomi oleh pemerintah diantaranya dengan mempercepat liberalisasi di bidang perbankan. Bank-bank asing yang semula dibatasi gerak langkahnya, kini dapat lebih leluasa memasuki pasar di Indonesia. Meski diundang Pemerintahan Orde Baru untuk ikut mengembangkan dunia perbankan Indonesia, tapi tidak berarti bank-bank asing kemudian diberikan keleluasaan dalam beroperasi di Indonesia.

Selama hampir dua dekade, mereka misalnya tidak boleh membuka cabang di luar Jakarta. Di Jakarta pun tidak boleh lebih dari dua.

Citibank masuk kembali ke Indonesia setelah pemerintahan Orde Baru mengeluarkan Undang-Undang Penanaman Modal Domestik dan Asing pada 1967. Citibank termasuk bank asing yang memiliki posisi paling baik di Indonesia. Bahkan terus menerus menjadi peraih laba terbesar di negara kita ini. Dan hal itu terjadi ketika bank asing seperti Citibank masih dibatasi gerak langkahnya.

Di tengah-tengah pembatasan dan segala keterbatasannya sebagai bank asing di Indonesia, Citibank kemudian berupaya membangun *customer base* yang lebih luas di masa depan. Salah satunya dengan menawarkan kartu kredit pada tahun 1989, citibank Visa dan Citibank MasterCard. Citibank bahkan menurunkan persyaratan menjadi pemegang kartu kredit.

Anak usaha Citigroup ini semakin bertambah kokoh dengan menguasai 46 pangsa pasar kartu kredit nasional. Di tengah kondisi perbankan mengalami kekacauan pada pertengahan tahun 1997, Citibank selalu meluncurkan invasi-inovasi baru bagi masyarakat Indonesia. Melihat kebiasaan/kultur masyarakat Indonesia yang senang membayar dengan dicicil, maka diluncurkanlah produk inovasi baru seperti *One Bill* dan *Eazy Pay*. Dan tentunya hal ini sangat membuat orang tertarik.

Citibank yang mulai beroperasi dengan 18 karyawan pada tahun 1968, di tahun 1999 beroperasi dengan 1.200 karyawan. Cabang-cabangnya tersebar di kota-kota besar : Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Jumlah nasabahnya juga berkembang pesat, pada tahun 1992, jumlah pelanggannya kurang dari 150.000, maka pada tahun 1999 jumlahnya sudah mencapai 500.000 dimana bagian terbesar adalah pemegang kartu kredit Citibank.

Hal ini diakui sebagai suatu prestasi yang hebat, karena dengan jumlah cabang yang terbatas ditambah lagi dengan layanan-layanan Citibank yang menuntut pemilihan pelanggan yang berkualitas. Tapi hal itu berlaku pada tahun 1980-an, Citibank sadar bahwa tidak akan berkembang cepat apabila berkonsentrasi di segmen tersebut.

Sebagai salah satu jaringan perbankan terbesar di dunia, Citibank merupakan salah satu dari daftar perbankan yang memiliki penampilan cabang terbaik di Indonesia. Hal ini ditunjukkan oleh hasil survey SWA dan MARS pada tahun 2001. Citibank mendapat nilai tertinggi(84,85%), khususnya untuk kinerja non fisik.

Jaringan perusahaan keuangan yang melayani segmen premium ini memang sejak dulu memiliki tradisi pelayanan yang sangat tinggi. Namanya yang sudah megglobal pun didorong oleh kualitas layanan yang mereka berikan. Walaupun model layanan yang diberikan cabang-cabang Citibank di Indonesia relatif seragam dengan layanan yang diberikan oleh cabang Citibank di belahan dunia yang lain. Tetapi hal inilah yang menunjukkan tingkat keunggulan *platform* layanan yang diformulasikan secara global.

Para nasabah akan merasakan nuansa yang sama di setiap cabang Citibank di seluruh dunia, baik itu di Hong Kong, Jepang, Singapura, bahkan di kantor pusatnya yaitu New York. Bedanya khusus yang berhubungan dengan produk. Citibank memberikan tambahan dengan sentuhan-sentuhan lokal. Misalnya, menawarkan produk kartu kreditnya di negara-negara Asia Tenggara menggunakan *personal-selling* yang ekstensif. Ini sangat berbeda dengan pendekatan yang dilakukan Citibank di Amerika Serikat yang terutama menggunakan *direct-mailing*.

3.1.3 Strategi *Glocalization* New Carrefour Di Indonesia

Peritel-peritel multinasional di Indonesia berjaya kembali, setelah melewati masa krisis moneter yang membuat terpuruknya perekonomian di Indonesia dimana hal ini menyebabkan pasar Indonesia menjauhi produk impor. Salah satu peritel asing yang berjaya menguasai pasar Indonesia tersebut yaitu Carrefour. Carrefour tak sekedar bertahan, melainkan dapat mendominasi jagat ritel Indonesia dan menyingkirkan pesaing-pesaing lainnya, baik pemain lokal (Goro, Alfa, Hero, Indomaret, Golden Trully, dan lain-lain) maupun sesama multinasional (Makro). Didukung pula dengan bergabungnya raksasa ritel Perancis ini dengan pesaingnya, **Continent**, pada awal Januari 2000, dan memadukan kekuatannya. Carrefour berubah nama menjadi **New Carrefour** memiliki lebih dari sembilan ribu gerai di seluruh dunia dengan penjualan Rp 494 triliun pada tahun 1999.

Setelah Carrefour Ratu Plaza dibuka Februari di atas area 7.600 m², tak lama lagi *hypermarket* yang lebih besar di kawasan Cawang, Jakarta Timur, akan resmi menyusul. Bila terealisasi, maka lengkaplah Carrefour mengepung Jakarta serta menantang ritel lokal bersaing secara langsung (*head on*) melalui tujuh gerainya/cabangnya.

Carrefour mampu membenamkan Rp 45 miliar demi menyulap bekas pertokoan Ratu Plaza yang mulai kehilangan pamor menjadi raksasa pusat belanja baru yang dijejali pengunjung. Dana besar juga yang memungkinkannya menyediakan 7 ribu *item* lebih per gerai yang diangkut dengan troli-troli berkualitas. Dan menurut Rhenald Kasali, itu memungkinkannya memainkan kategori harga dengan mudah, seperti menantang pembeli dengan *lower price guarantee*, mengganti selisih harga jika suatu produk terbukti lebih murah di tempat lain.

Carrefour sangat fokus mendefinisikan industri yang ditekuninya. Dengan melihat tren industri ritel yang mengarah pada ruang yang besar, lengkap, nyaman dan murah, ia bersedia membenamkan investasi besar-besaran untuk memenuhi itu semua. Menurut Rhenald Kasali, Carrefour sadar, salah satu hal yang mendorong konsumen berbelanja adalah harga murah dan *one stop shopping*. Jawara ritel Perancis ini juga mengetahui bahwa kunci sukses adalah menggabungkan ritel dan grosir dengan banyak pilihan barang, serta luas gerai/cabang yang 10 kali lebih besar dari swalayan.

Taktik pelokalan juga dilakukan Carefour, meski salah satu kunci suksesnya masuk di saat yang tepat. Di tengah aneka produk lain dalam ruang penjualannya yang luas dan nyaman, pada *item* makanan tidak akan dijumpai (*pateserie*) yang sama di setiap negara. Selera pasar lokal memungkinkan kol, kubis, disertai dengan cabe, tahu, tempe, bahkan kadang tidak tertinggal, oncom dapat ditemukan pada gerai Jakarta.

3.1.4 Strategi Glorecalization MTV Asia Di Indonesia

MTV merupakan salah satu stasiun televisi yang menjadi magnet baru bagi dunia hiburan. Di dunia hiburan ini, MTV berhasil menarik pemirsanya yang mayoritas anak muda di seluruh dunia. Dengan 14 jaringan internasionalnya, MTV tidak memaksakan selera kawula muda yang berasal dari Amerika Serikat ini. Di Eropa berdiri **MTV Europe**, di Asia ada **MTV Asia**, dan di Amerika Latin dibentuk **MTV Latin America**. Dan *brand* dalam logo MTV yang dikomunikasikan secara dinamis diteruskan dalam isi acara yang melibatkan sentuhan budaya lokal sebagai pengikat dan daya tariknya. Menurut **Elaine Ang**, Pemasar dan Komunikasi MTV Southeast Asia, mengungkapkan bahwa MTV memang secara konsisten berupaya melokalkan diri.

Oleh karena itu, MTV secara berkelanjutan melakukan riset di setiap negara untuk mengetahui hal-hal apa saja yang disukai anak muda dimana yang menjadi sasarannya adalah

anak muda. Dengan nilai-nilai global yang secara konsisten dianut, MTV harus menghibur dan lucu, maka bagi pemirsa di tanah air lahirlah MTV Wow, MTV 100% Indonesia, MTV Ampuh, MTV Getar cinta, MTV *Land*, MTV *Most Wanted Indonesia* dan MTV Salam Dangdut yang sesuai dengan telinga Indonesia dan dibawakan oleh VJ yang bergaya sama di seluruh dunia : *Funky* dan *break the rule*. Dalam pelokalan inilah yang membuat kampanye “Nongkrong di MTV” menjadi sangat sukses di Indonesia. Menurut **Peter**, mantan *Director in Charge* CNBC Eropa, dengan lokalisasi tersebut, tahun 2001 lalu distribusi MTV di Asia Tenggara tumbuh 150% lebih.

MTV melakukan hal ini karena percaya bahwa harus ada MTV untuk setiap pasar, dengan tampilannya sendiri, dengan musik mereka sendiri, dan dengan orang-orangnya tersendiri. Karena itu pulalah, MTV memberi apresiasi bagi masyarakat setempat. Maka lahirlah MTV Indonesia Video Music Award 2000.

3.1.5 Strategi *Glocalization* Coca-Cola Di Indonesia, India dan China

Pada kuartal kedua tahun 2000, The Coca-cola Company (TCCC) mengumumkan penjualan Sementara di Asia Pasifik yang mencakup 43 negara mengalami peningkatan 8%. Penjualan di India meningkat jauh di atas rata-rata Asia Pasifik (18%) begitu juga Cina (14%). Sementara penjualan di Jepang cuma beranjak 3%.

Sandy Allan, Presdir Coca-Cola Asia Pasifik mengatakan bahwa selain karena perbaikan ekonomi, peningkatan tentu tak lepas dari jurus-jurus yang diterapkan TCCC. Menurutnya, memulihnya keadaan ekonomi di kawasan ini, dikombinasikan dengan strategi kami dalam menerapkan *think globally, act locally* membuat kami meraih hasil yang positif. Dengan strategi tersebut kami dapat memantau perkembangan dan meluncurkan produk-produk baru di seluruh wilayah Asia Pasifik.

Diferensiasi dalam tiap pasar lokal dapat dilakukan pada *Content*, *Context*, atau Infrastruktur. Coca-cola menggunakan Diferensiasi *Content* dan *Context* di Asia. Dalam mendiferensiasikan *Content*-nya, Coca-cola membuat produknya mengandung pemanis yang lebih sedikit atau mengandung karbon yang lebih sedikit di beberapa negara di Asia Tenggara. Sementara, diferensiasi konteks mereka diwujudkan dalam bentuk pelabelan kemasan. Di Cina misalnya, apabila di Indonesia masih menggunakan tulisan **Coca-Cola**, maka di Cina ditulis dengan huruf setempat yang dibaca **K'o K'ou K'o Le^** atau dalam bahasa Indonesia dibaca **Kokoukole** yang artinya minuman menyenangkan.

Hal ini dilakukan karena bagi penduduk Cina, menggunakan bahasa yang mirip dengan bahasa penajahnya terdahulu, yaitu Bangsa Eropa, sangatlah sulit baik dalam tulisan dan lisan. Pengucapan Coca-Cola seperti membuat lidah mereka berputar. Oleh karena itu, maka pelafalan diterjemahkan ke dalam bahasa Cina agar dapat meraih pasar yang berjumlah jutaan. Coca-Cola dikenal di Cina mulai dikenal sejak tahun 1928.

Di bidang promosi, bahasa iklan produk Coca-Cola dibebaskan sesuai kultur setempat. Di Indonesia, minuman ringan ini diposisikan menjadi minuman keluarga yang kapan saja dan dimana saja dapat dinikmati sendiri atau bersama-sama. Dengan pola ini, tidak mengherankan, dalam buku *I'd like the world to buy A Coke* karya David Greising, jagoan minuman ini ditakuti akan menyebar dan melakukan *Cocacolanisation*.

Sedangkan di India, film dan musik lokal merupakan hal yang sangat digemari dan diminati oleh masyarakatnya, khususnya para remaja di **Tamil Nadu**. Dan tentu saja diikuti

dengan mengemari artis dari film yang digemarinya itu. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya jumlah penggemar pada *Fun Club* dari artis-artis film tersebut.

Oleh karena itu **Pushkar Chaudhary**, *Area Marketing Manager* dan **Mohammed Akeel**, *Area General Manager* TCCC di India, menggunakan salah satu artis film favorit di India sebagai model iklannya **Vijay**. Terbukti setelah pemasangan poster-poster iklannya di sekitar teater yang memutar film dari **Vijay**, banyak orang-orang menanyakan poster Coca-cola. Total pangsa pasar (*size of market*) Coca-Cola di negara ini adalah sebesar 20 juta *cases* setiap tahunnya.

BAB IV PEMBAHASAN

4.1. Gorecalization pada Perusahaan Multinasional

Analisis yang dipergunakan adalah analisis berdasarkan teori yang dikemukakan *MarkPlus&Co Strategy* tahun 2002, yaitu dengan menggunakan Formula 3C : *Consistent Global Value, Coordinated Regional Strategy, dan Customized Local Tactic*.

Consistent Global Value meliputi : merek, layanan dan proses. Di mana suatu perusahaan multinasional tetap memegang nilai-nilai (*value*) dari *global office*-nya, yaitu sebagai *composer* dari *Value*. Sedangkan **Coordinated Regional Strategy** meliputi : segmentasi, *targeting, potitioning*, di mana *regional office* melakukan koordinasi strategi yang hanya berlaku pada region/wilayahnya. **Customized Local Tactic** yang meliputi : diferensiasi, *Marketing Mix*, dan *Selling* (penjualan), dilakukan oleh *local office* bertindak sebagai improviser yaitu dengan menyesuaikan dengan kebudayaan, kebiasaan, kebutuhan dan keinginan konsumen lokalnya.

Berikut ini hasil analisis dari perusahaan-perusahaan multinasional : McDonald's, Citibank, New Carrefour, MTV Asia, dan Coca-Cola dengan menggunakan analisis **Formula 3C** :

4.1.1 ANALISIS CGV (*CONSISTENT GLOBAL VALUE*)

Perusahaan Multinasional	CGV		
	Brand	Service	Process
McDonald's (Indonesia)	Logo yang sama dengan perusahaan pusatnya.	Restoran cepat saji, bersih, nyaman dan karyawan yang ramah.	Melatih para pewaralabanya (<i>franchisees</i>) di seluruh dunia. Pelayan yang ramah. Memberikan servis yang sama di seluruh dunia.
Citibank (Indonesia)	Desain bangunan yang elegan dengan logo warna biru dan petugas <i>customer service</i> .	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Petugas <i>customer service</i> merupakan peranan sentralnya. (layanan kepuasan pelanggan) ➤ Layanan fasilitas teknologi : Selalu meng-<i>Upgrade</i> Layanan fasilitas Teknologi 24 jam. Kemungkinan mati Tidak boleh lebih dari 99,5%. 	<i>Counter 24 Hour Citibanking</i> yang meliputi ATM, <i>passbook letter</i> dan <i>phone banking</i> . Kriteria seleksi petugas <i>customer service</i> yang ketat dan tidak mengenal kompromi yaitu : <i>high quality, service oriented, resolve problem</i>
Carrefour (Indonesia)	Logo yang sama, suasana berbelanja yang nyaman.	Suasana berbelanja yang nyaman, luas, lengkap dan murah. Sarana parkir gratis yang luas.	Memberikan pelayanan personal seperti perikanan, dan toko bagian makanan.
MTV Asia (Indonesia)	Logo yang sama di seluruh dunia.	Memberikan hiburan dan lucu.	Pemandu acara/VJ yang <i>funky</i> dan <i>break the rule</i> .
Coca-Cola (Indonesia, India & China)	Warna merah (julukan <i>the red</i>)	Minuman yang menyegarkan	-

4.1.2 ANALISIS CRS (COORDINATED REGIONAL STRATEGY)

Perusahaan Multinasional	CRS		
	Segmentation	Targeting	Potitioning
McDonald's (Indonesia)	Semua kalangan.	Tempat makan Keluarga.	Restoran bagi bagi keluarga : anak-anak, kakek, nenek, remaja, dsb. Menyediakan fasilitas kegiatan sampingan dan tambahan bagi keluarga di restoran.
Citibank (Indonesia)	Kalangan menengah ke atas dan berkualitas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penghasilan tahunan untuk pemegang kartu gold yaitu Rp. 65 juta, Sedangkan kartu silver Rp. 15 juta. ➤ luran tahunan untuk Citibank gold sebesar Rp. 300 ribu. Sedangkan untuk Silver Card sebesar Rp. 150 ribu. ➤ Membangun basis nasabah yang lebih luas di masa depan. 	Mempertahankan pangsa pasar yang ada, di samping tetap meningkatkan jumlah pemegang kartu.
Carrefour (Indonesia)	Semua kalangan	Kalangan menengah ke atas.	Kalangan menengah ke atas yang berada di kota besar.
MTV Asia (Indonesia)	Kalangan anak muda/remaja.	Anak muda di seluruh dunia.	Anak muda di wilayah masing-masing region.
Coca-Cola (Indonesia, India & China)	Semua kalangan.	Semua kalangan di seluruh dunia.	Minuman yang bisa dinikmati kapan saja, dimana saja.

4.1.3 ANALISIS CLT (CUSTOMIZED LOCAL TACTIC)

Perusahaan	CLT
------------	-----

Multinasional	Diferensiasi	Marketing mix	Selling
<p>McDonald's (Indonesia)</p>	<p>Restoran yang menyajikan makanan halal yang berkualitas.</p> <p>Cita rasa lokal : ayam goreng pedas, McRendang McSate.</p> <p>Slogan "Mana lagi selain di McD" <i>Jingle</i> iklan dengan irama Dangdut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produk : McRendang McSate ➤ Harga : Paket Hemat. ➤ Promosi : bahasa iklan yang sesuai dengan lidah Indonesia, <i>jingle iklan</i> dengan irama dangdut. ➤ Distribusi : membuka cabang sebanyak mungkin di tempat strategis. 	<p>Paket Hemat (Pa-He) dan Paket Nasi (PaNas)</p>
<p>Citibank (Indonesia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Batasan Layanan tunggu paling lama 3 menit sedangkan Standar waktu layanan tunggu Citibank Internasional adalah 5 menit. ➤ Meluncurkan produk 3-in-1, jasa layanan kartu kredit, tabungan dan kartu ATM yang ditawarkan di berbagai counter di berbagai mal di Jakarta. ➤ Membangun Butik ATM di berbagai pusat perkantoran dan perbelanjaan. ➤ Bekerja sama dengan sejumlah bank lain untuk pembayaran melalui ATM. Antara lain : BCA, B.Niaga, BII.(3000 ATM) ➤ Upaya menambah jumlah penabung dengan menurunkan setoran minimal, dari Rp. 20 juta menjadi Rp. 1 juta. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produk : <i>Eazy Pay, 1 Bill, Butik ATM.</i> ➤ Disribusi : 12 kantor yang beroperasi di Jakarta, Bandung, Surabaya, Medan. ➤ Promosi : Citibank Shop dan WinBeetlemania (8 VW). 800 jam tangan Swatch dan 1.600 CD eksklusif Citibank. Bekerja sama dengan media massa untuk melakukan pendidikan mengenai kartu kredit kepada masyarakat. 	<p>Menurunkan setoran minimal dari Rp. 20 juta menjadi Rp. 1 juta.</p>

4.1.3 ANALISIS CLTCUSTOMIZED LOCAL TACTIC

Perusahaan Multinasional	CLT		
	Diferensiasi	Marketing mix	Selling
Carrefour (Indonesia)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bekerja sama/melakukan kontrak dengan pemasok lokal. ➤ Menyediakan makanan lokal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produk : Produk yang tersedia adalah produk lokal, lengkap dan banyak pilihan. ➤ Harga : Harga yang ditentukan relatif murah dibanding dengan pesaing. Mengadakan sistem diskon. ➤ <i>Place</i> : Lokasi yang strategis berada di pemukiman, kawasan bisnis & pertokoan. ➤ Promosi : Memberikan informasi produk ynng ada melalui brosur-brosur atau iklan di tabloid-tabloid. 	Memberikan diskon pada produk-produk tertentu.
MTV Asia (Indonesia)	Acara MTV getar cinta, MTV 100% Indonesia,	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produk : lokal ➤ Promosi : lokal ➤ Distribusi : Seluruh wilayah Asia 	Jaringan internasional dengan berbeda-beda region.
Coca-Cola (Indonesia, India & China)	<p>Rasa yang lebih manis dan lebih sedikit karbonasi.</p> <p>Label dengan tulisan lokal Cina yang artinya minuman yang menyenangkan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produk : rasa lebih manis dan lebih sedikit karbonasi. ➤ Price : lokal ➤ Promosi : Iklan lokal, model iklan lokal Vijay (India), Slogan “Rasakan Semangat Hidup Coca-Cola” (Indonesia) ➤ Disribusi : Seluruh wilayah Asia 	<p>Di India dengan menggunakan model artis favorit Vijay pada poster iklannya</p> <p>Di Cina dengan label botol bertuliskan huruf lokal yang artinya minuman yang menyenangkan.</p>

4.2. Keberhasilan dari Strategi Gorecalization pada Perusahaan Multinasional

Dari pembahasan kasus di atas, maka dapat kita simpulkan bahwa keberhasilan dari para perusahaan multinasional yang diungkap pada kasus tersebut pada bab III adalah dengan menerapkan strategi Gorecalization, yaitu dengan tetap memegang nilai-nilai global, dan strategi yang dikoordinasi oleh tingkat regional serta melakukan taktik lokal.

McDonald adalah contoh yang baik tentang bagaimana mengkoordinasikan strategi pada tingkat regional. McDonald terkenal dengan Big Mac-nya. Namun, setelah mempelajari preferensi makanan siap saji orang Asia, McDonald memutuskan untuk menawarkan ayam goreng di beberapa negara Asia. Produk ayam goreng lalu disesuaikan dengan cita rasa lokal sementara standarnya tetap dipertahankan. Di Indonesia misalnya, dimana orang menyukai makanan yang pedas, McDonald mengenalkan McChicken yang disajikan lebih pedas.

McDonald meng-*customize* produknya di Asia dengan menyesuaikan mereka dengan cita rasa lokal. Di Indonesia mereka menawarkan beberapa menu yang tidak tersedia di tempat lain, seperti McChicken (ayam goreng pedas) dan McSate (hamburger dengan rasa daging bakar tradisional Indonesia). Dan untuk menyesuaikan diri dengan krisis ekonomi di Indonesia, McDonald juga menawarkan paket *value-meal* spesial dengan harga yang sangat spesial pula, dikenal sebagai Pa-He atau Paket Hemat. Dalam melokalisasi tempat atau distribusinya, tempat-tempat penjualan McDonald di beberapa negara Asia biasanya menempati ruangan yang sangat luas dan umumnya terletak di wilayah-wilayah yang ramai seperti pusat perbelanjaan dan tempat-tempat wisata terkenal. Tempat penjualan utamanya di Beijing misalnya, memiliki paling tidak 20 *counter* untuk melayani pelanggan. Akhirnya, dalam masalah promosi, McDonald sering menggunakan tema atau selebritis lokal di iklan TV dan media cetak. Di Indonesia, McDonald menampilkan VJ (*Video jockey*) MTV-Asia yang berasal dari Indonesia, Jamie Aditya dan Sarah Sechan.

McDonald's Indonesia, pada usia yang ke-10 telah membuka 80 restoran di 13 kota di Indonesia. Mendapat President Award McDonald's Dari McDonald's International, berkat terobosan PaHe. Dan pada tahun 2000, target penjualan Rp 700 miliar terlampaui dalam 6 bulan.

Citibank Indonesia, mampu menguasai 46% pangsa pasar kartu kredit di Indonesia. Menurut riset SWA dan MARS 2001, jumlah nasabah Citibank yang datang di tiap cabang setiap hari rata-rata 395 orang. Pada tahun 1992, jumlah naabahnya < 150 ribu sedangkan pada tahun 1999 jumlahnya sudah mencapai 500 ribu.

New Carrefour Indonesia, tahun 1999 Memiliki 9 ribu lebih cabang di seluruh dunia dengan total penjualan Rp. 949 triliun. Mampu memperoleh Omzet 1 trilyun lebih/tahun

MTV Asia, memiliki 14 jaringan internasional (antara lain : Eropa, Asia, Amerika Lain). Menurut **Peter**, mantan *Director in Charge* CNBC Eropa tahun 2001 lalu distribusi MTV di Asia Tenggara tumbuh 150% lebih.

Coca-Cola di Cina dan India, berhasil menarik hati konsumen lokalnya yang sangat berbeda budayanya dengan negara asal minuman ringan ini.

Sedangkan beberapa perusahaan multinasional lain yang berhasil di Indonesia menurut SWA 14/XVI/13-26 JULI 2000, dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 1
Jawara Global dengan Gorecalization Di Indonesia

Bidang	Perusahaan Multinasional (MNC)	Taktik Lokal
Perbankan	Citibank	Eazy Pay, Butik ATM, Buku Tabungan
Restoran	Mcdonald's	Pa-He, Pa-Nas, McRendang, McSate
Hiburan	MTV	MTV Land, MTV Dangdut, MTV 100% Indonesia, MTV Wow, MTV Ampuh, MTV Getar Cinta. Slogan "Nongkrong di MTV" MTV Indonesia Music Award 2000
Consumer Good	Unilever	Promosi Keluarga Indonesia Pepsodent
Sepatu	Bata	Promosi dilakukan event lokal.
Minuman	Coca Cola	Kampanye yang lebih lokal. Slogan "Rasakan Semangat Hidup Coca-Cola"
Café	Hard Rock	Program, Hotel, Radio.
Makanan	Danone	Vitamarie, Biskuat
Ritel	Carrefour	Menyediakan produk makanan lokal.
Elektronik	Panasonic	Promosi Gebyar Panasonic
Otomotif	GM (General Motor Indonesia)	Montera
	Toyota	Kijang
	Mitsubishi	Kuda
	Daihatsu	Taruna
Konsultan	Anderson C	Pendekatan pada media
Direct Selling	Avon	Avon Lady, outlet.
Hotel	Shangri-La	Menjual rasa aman. (Budaya&Kebiasaan)
Asuransi	Prinsipal	Asuransi Syariah

Sumber : SWA 14/XVI/13-26 JULI 2000

BAB V KESIMPULAN

Banyak perusahaan asing (*Multinasional Coporation*) mendominasi pasar Lokal termasuk Indonesia, dan menyingkirkan perusahaan-perusahaan lokal. Keberhasilan tersebut bukan hanya didukung oleh sokongan dana yang besar dan jaringan yang luas saja, tetapi dibantu dengan sistem manajemen yang dikembangkannya, yaitu menggunakan sebuah model strategi pemasaran yang *'think globally and act locally'*, dimana di satu sisi harus mampu menjalankan strategi global standar, dan disisi lain juga harus mampu menjalankan srategi lokal yang telah di sesuaikan. Nilai ditentukan di tingkat global, strategi yang terkoordinasi di tingkat kawasan atau regional, dan taktiknya disesuaikan dengan kondisi lokal. Strategi tersebut disebut **Gorecalization** (*glorecaization*), yaitu *globalization, regionalization, dan localization*.

Mengangkat kerangka teori seorang pakar pemasaran Hermawan Kartajaya dengan dukungan Prof. Warren Keegan, dengan formula 3 C sebagai intinya : *Consistent Global Value (CGV), Coordinated Regional Straegy (CRS), dan Customized Local Tactic (CLT)*.

Nilai yang konsisten terdiri dari brand (merek), service (layanan), dan process (proses). Sedangkan strategi yang terkoordinasi meliputi *segmenting, targeting, dan potitioning*. Taktik yagn disesuaikan dengan keadaan atau kondisi lokal meliputi diferensiasi bauran peasaran, dan penjualan (*selling*).

Sebagai contoh, New Carrefour, perusahaan ritel berasal dari perancis, menjual produk-produk lokal sebagai strategi Gorecalization nya, dimana New Carrefour bekerjasama dengan pemasok-pemasok lokal. Citibank perusahaan yang bergerak di dunia perbankan melihat kebiasaan/kultur masyarakat Indonesia yang senang membayar dengan dicicil, mengeluarkan produk *Eazy Pay* dan *One Bill*. McDonald mengeluarkan menu Pa-He, cita rasa Indonesia McRendang, McSate, dan iklan yang menggunakan *jingle* irama dangdut. MTV membuat acara khusus pemirsa Indonesia seperti MTV 100%, MTV Ampuh, MTV Getar Cinta, dan lain-lain.

Menerapkan strategi Gorecalization ini memang tidak gampang. Dibutuhkan kreativitas untuk membuat modifikasi lokal dan investasi tambahan. Kinerja diantara berbagai negara yang berbeda pun agak sukar dibandingkan, karena ada perbedaan parameter. Itu sebabnya, harus disadari bahwa para pelanggan di seluruh dunia mempunyai keinginan yang beragam, banyak MNC yang enggan menerapkan strategi Gorecalization . Padahal strategi ini bisa membuat MNC lebih optimal memanfaatkan peluang yang terbuka lebar seiring dengan percepatan liberlisasi perdagangan yang banyak dilakukan di negera-negara Asia akibat krisis ekonomi keuangan yang melanda kawasan ini.

Agar bisa sukses di berbagai pasar lokal, MNC tidak cukup hanya memahami perbedaan kulural. Dengan pasar yang begitu beragam, masing-masing memiliki keunikan tersendiri dan mereka harus hadapi. MNC tidak bisa sekedar melakukan penyesuaian kulit luarnya saja, melainkan harus melakukan transformasi cara menjalankan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- AM Lilik Agung**, "Carrefour dan Nasib Pengecer Lokal", Media Indonesia 29 Agustus 2000.
- Alfonso Alfonsi, Marina Cacece** – CERFE, The Future Of Glocalization In World Development, City-to-city diplomacy and cooperation for peace-building and poverty reduction, *Washington – December 10, 2002*
- Czinkota, I. Ronkainen, and M. Moffett**, International Business, Thomson Learning Inc, 2002
- CERFE in corporation with the Global Forum and the Think Tank on Glocalication**, *Glocalization – Reseacch Study and Policy Recommendations*, Rome 2003
- Don DePalma**, Think Gloally, Act Consistently, Successful globalization lies somewhere between an efficient, centralized infrastructure and a flexible, decentralized mentality, E-Business Advisor Magazine, June/July 2001.
- Dedi Humaedi, Eva Martha Rahayu, dan Herning Banirestu, Tantri Ryanthi (Riset)**, "Berlomba Memanjakan Nasabah", SWA 22 Agustus 2001.
- Eva Martha Rahayu, Farida Nawang Nurini, Herning Banirestu, Taufik Hidayat (Reporter), Tantri Ryanthi (Riset)**, "Merajut Sukses dengan Gorecalization ", SWA 14/XVI/13-26 Juli 2000.
- Franck Riboud**, Chairman and CEO, Groupe Danone, Think Global Act Local, Running a consumer products company in more than 120 countries is no easy task. But for this CEO, the secret to success is to turn local market knowledge into innovation. Outlook Journal, October 2003
- Hermawan Kartajaya**, "MarkPlus&Co", PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
- Nurudin Abdullah & Inria Zulfikar**, "Carrefour & Continent ramaikan bisnis eceran", Bisnis Indonesia 22 Okober 1998.
- Keegen, Warren J., Global Marketing Management, Sevent Edition, Prentice Hall, 2003
- Marianne Broadbent**, The Phenomemnon of Knowledge Management: What Does it Mean to the Information Profession? Knowledge Management: An Emerging Concern
- Olivier TORRES**, **Small firm, glocalization strategy and proximity**, ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie) Université Paul Valéry, Montpellier III Route de Mende, 34 199, Montpellier (FRANCE), ECSB – Research in Entrepreneurship and Small Business – 16th Conference (Barlecona, 21-22 november 2002)
- Pauweis, Piet**, *The Internationaliaztion of the Firm*, Departement of Marketing and Marketing Reseach, p.pauwels@mw.unimaas.nl 2003

Peter Wiedman, International Marketing and Management, University Hannover, Representative of the Reputation, Institute New York et.al.

Sinnkovic, Rudolf, Hoizmuller, Hartmurt, *Ethocentrism – a Key Determinant in International Corporate Strategy Formulation?* : Workshop Paper presented at EIBA international conference, Warsaw 1994. Vienna Universty of Economics and Business Administration.

Taufik, "Citibank", Republika 6 September 1999.

Ind, "Citibank Kian Dekati Konsumen", Bisnis Indonesia 22 April 2001.

"Persaingan Kartu Kredit di Indonesia", SWA 5/XVII/7-20 Maret 2002.

na/nn, "3 Gerai Continent akan ganti nama jadi Carrefour", Bisnis Indonesia 24 Februari 2000.

nn, "Carrefour berubah tiap hari demi konsumen", Bisnis Indonesia 1 September 1999.

www.chennaibest.com

www.markplusnco.com

www.cocacola.com.chn