

# PERTEMUAN 9

## STRATEGI INTERNASIONAL

---



### STRATEGI INTERNASIONAL

*International strategic management* adalah proses perencanaan manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing secara efektif dan secara internasional. Proses pengembangan strategi internasional dinamakan strategic planning. *Strategic planning* biasanya merupakan tanggung jawab eksekutif level atas pada kantor pusat perusahaan dan manajer senior pada anak perusahaan domestik dan luar negeri.

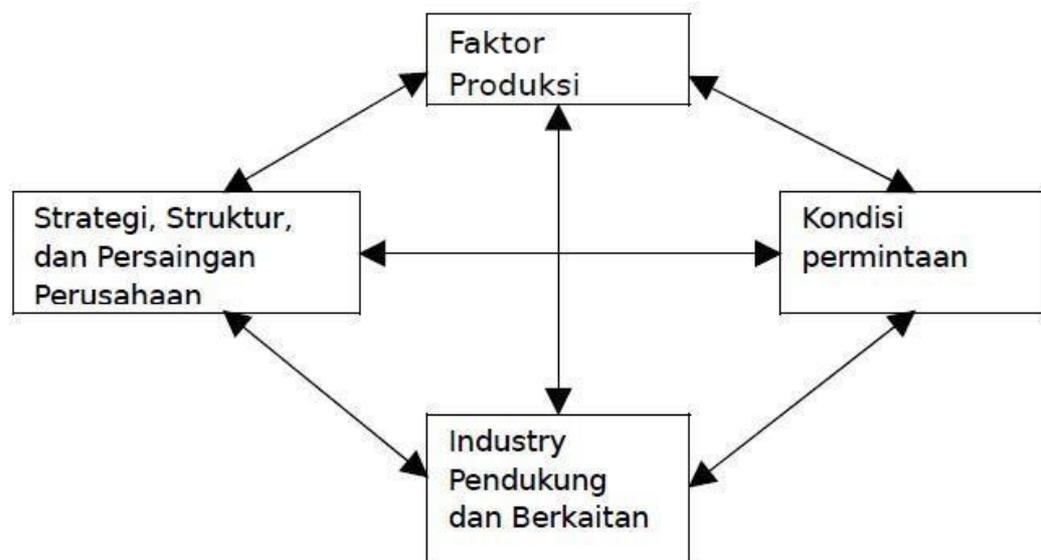
Kebanyakan perusahaan perusahaan besar memiliki staf perencanaan strategi yang permanen untuk menyediakan bantuan teknis untuk top managers ketika mereka mengembangkan strategi-strategi. Sebagai contoh staf perencanaan Disney. Staf perencanaannya mengumpulkan *data* demografis dan ekonomis yang nantinya akan digunakan oleh pembuat keputusan untuk memilih lokasi di Perancis untuk Euro Disney dan lokasi di Hong Kong untuk taman bermain terakhir Asia.

Hasil dari **Manajemen Strategis Internasional** adalah perkembangan dari beberapa strategis internasional, yang merupakan kerangka kerja yang komperhensif untuk mencapai tujuan pokok suatu perusahaan. **Secara konsep, terdapat beberapa kesamaan antara mengembangkan sebuah strategi dalam bersaing dalam sebuah negara dan mengembangkan satu strategi untuk bersaing pada beberapa negara.** Namun, mengembangkan strategi internasional jauh lebih rumit dibandingkan dengan mengembangkan strategi domestik. Manajer yang mengembangkan sebuah strategi untuk perusahaan

domestik harus berhadapan dengan sebuah pemerintah nasional, satu mata uang, satu sistem akuntansi, satu sistem politik dan hukum, dan, biasanya, satu bahasa dan budaya yang sejenis.

Strategi bisnis internasional memiliki ciri-ciri yang unik. Dalam menerapkan strategi tingkat bisnis internasional, kegiatan operasional suatu negara asal seringkali menjadi sumber keunggulan kompetitif yang paling penting. Sumber daya dan kapabilitas yang dibangun di negara asal secara berkala memungkinkan perusahaan menerapkan strategis tersebut di dalam pasar-pasar yang berlokasi di negara lain.

Michael Porter mengembangkan suatu jenis model yang menjelaskan faktor-faktor yang turut menentukan keunggulan perusahaan dalam industri global yang dominan dan berkaitan dengan negara atau lingkungan regional tertentu.



Faktor produksi adalah input yang diperlukan untuk bersaing di setiap industri seperti tenaga kerja, tanah, sumber daya alam, modal, dan infrastruktur lainnya (misal, jalan tol, sistem pos, dan komunikasi) tentu saja, terdapat faktor-faktor dasar (misal, sumberdaya alam dan tenaga kerja) dan maju (misal, sistem komunikasi digital dan tenaga kerja berpendidikan tinggi). Juga terdapat faktor-faktor umum (sistem jalan tol, dan pemasokan modal utang) dan khusus (tenaga kerja yang ahli dalam menangani bahan kimia dalam jumlah banyak).

Jika suatu negara memiliki faktor-faktor produksi maju dan khusus sekaligus, maka negara tersebut dapat melayani dengan baik

para pesaing dalam negeri, sekaligus pesaing global. Akan tetapi yang terjadi adalah negara-negara yang mengembangkan faktor-faktor yang sudah maju dan khusus karena mereka kekurangan sumber daya alam.

Dimensi kedua, yaitu kondisi-kondisi permintaan, ditandai oleh sifat dan ukuran dari kebutuhan para pembeli di pasar tuan rumah untuk barang-barang dan jasa industri. Kecilnya ukuran segmen pasar dapat menghasilkan permintaan yang diperlukan untuk menciptakan dengan skala efisien. Efisiensi ini dapat menghasilkan dominasi terhadap industri di negara-negara lain. Permintaan khusus juga dapat menciptakan peluang-peluang di luar jangkauan batas-batas nasional.

Industri-industri pendukung dan berkaitan mewakili dimensi ketiga dari model tersebut. Pasokan kulit yang dibutuhkan oleh Italia yang merupakan pemimpin industri sepatu sudah diolah dengan industri pemrosesan kulit yang sudah mapan. Juga banyak orang pergi ke Italia untuk membeli produk-produk kulit. Jadi ada dukungan distribusi. Selain itu terdapat industri-industri pendukung mesin pengolah kulit dan jasa desain turut menyumbang keberhasilan industri sepatu tersebut.



Strategi, struktur, dan persaingan perusahaan juga menentukan pertumbuhan industry tertentu. Pola strategis, struktur, dan persaingan antara perusahaan sangat bervariasi antara satu negara dengan negara lain. Empat dimensi di atas menekankan pada ciri-ciri lingkungan atau struktural dari perekonomian nasional yang turut menentukan keunggulan nasional. Kebijakan pemerintah juga turut menentukan keberhasilan dan kegagalan banyak perusahaan dan industri.

Namun demikian, setiap perusahaan harus menciptakan kesuksesannya sendiri, tidak semua perusahaan dapat bertahan dalam menjadi pesaing global, bahkan mereka yang beroperasi dengan faktor-faktor negara sama yang memperbanyak perusahaan-perusahaan yang sukses. Oleh karena itu, pilihan-pilihan strategis aktual yang dibuat oleh manajer mungkin menjadi alasan yang paling menentukan keberhasilan dan kegagalan. Selain itu empat dimensi di atas memungkinkan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan hanya ketika sebuah strategi yang tepat dikembangkan dan diterapkan, yaitu strategi.

Berikut lima tahapan internasional bisnis :

	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
Kontak dengan pasar internasional	Tidak langsung, pasif	Langsung, aktif	Langsung, aktif	Langsung, aktif	Langsung, aktif
Fokus operasi internasional	Domestik	Domestik	Domestik & internasional	Domestik & internasional	Internasional
Orientasi perusahaan	Domestik	Domestik	Terutama domestik	Multinasional/ multidomestik	Global (dengan modifikasi domestik)
Macam aktivitas internasional	Perdagangan luar negeri dalam barang dan jasa	Perdagangan luar negeri dalam barang dan jasa	Perdagangan luar negeri, bantuan luar negeri, investasi asing langsung	Perdagangan luar negeri, bantuan luar negeri, investasi asing langsung	Perdagangan luar negeri, bantuan luar negeri, investasi asing langsung
Struktur organisasi	Domestik tradisional	Departemen internasional	Divisi internasional	Struktur global	Struktur global

## **MENGEMBANGKAN STRATEGI INTERNASIONAL**

Mengembangkan strategi internasional bukan merupakan proses satu dimensi. Perusahaan biasanya menghasilkan manajemen strategi internasional dalam dua proses, formulasi strategi dan implementasi strategi. Secara sederhana, dapat diartikan formulasi strategi untuk memutuskan apa yang dilakukan dan implementasi strategi yang melakukannya.

Dalam formulasi strategi, perusahaan menetapkan tujuan dan rencana strategis yang akan memimpin kepada pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Dalam formulasi strategi internasional, manajer mengembangkan, memperhalus, dan menyetujui dimana pasar yang akan mereka masuki atau keluar dan bagaimana cara yang baik untuk berkompetisi di masing-masing pasar tersebut.

Dalam implementasi strategi, perusahaan mengembangkan taktik untuk mencapai strategi internasional yang telah dirumuskan. Implementasi strategi biasanya dicapai melalui desain organisasi, pekerjaan karyawan, dan sistem pengendalian dan prosesnya. Setiap proses perencanaan strategis unik, namun ada sebuah set langkah-langkah umum yang biasanya manajer ikuti dalam pengembangan strategi mereka.

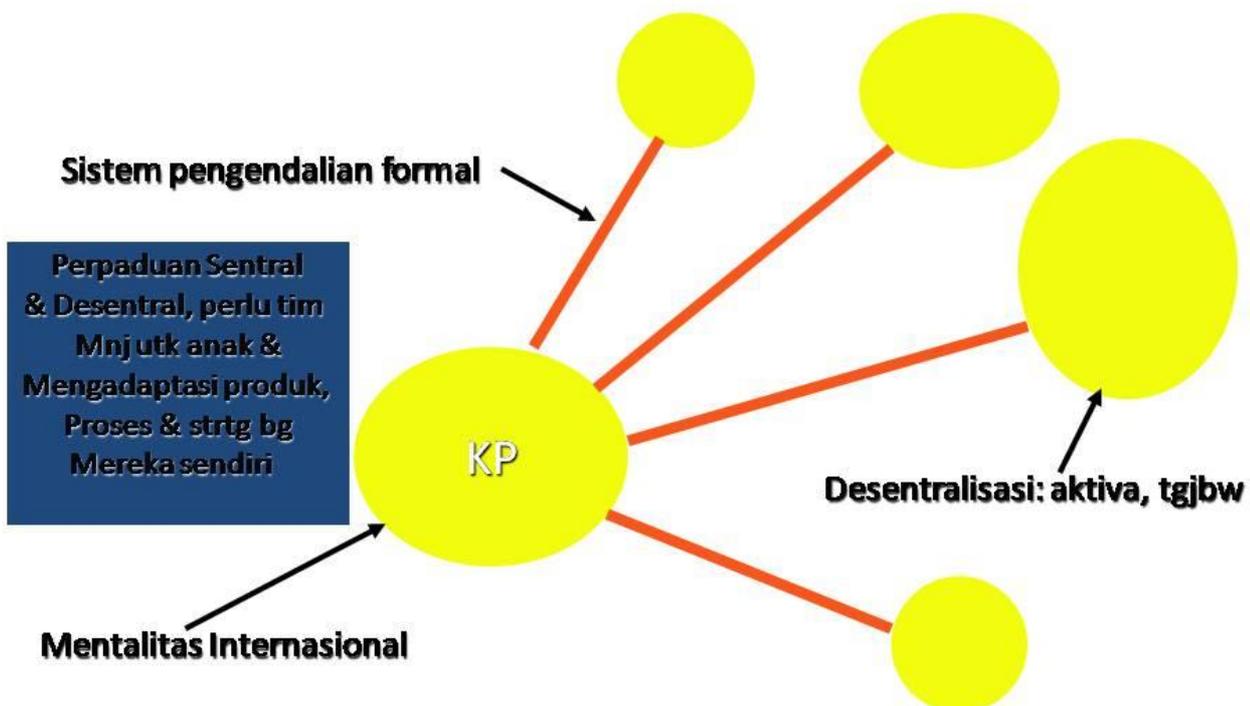
1. **Membuat pernyataan Misi**, yang mengklarifikasi tujuan organisasi, nilai-nilai, dan arah perusahaan. pernyataan misi biasanya digunakan sebagai jalan untuk berkomunikasi dengan internal dan eksternal constituents dan stakeholders mengenai arah strategis perusahaan. Dalam langkah ini, perusahaan mendefinisikan nilai-nilai perusahaan, tujuan dan arah perusahaan.
2. **Melakukan Analisis SWOT**. SWOT terdiri dari Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman). Sebuah perusahaan secara tipikal memulai analisis SWOT nya dengan melakukan environmental scan, pengumpulan data yang sistematis terhadap seluruh elemen dari lingkungan perusahaan, baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, termasuk pasar-pasar, isu-isu peraturan, tindakan pesaing, biaya produksi, dan produktivitas tenaga kerja.
3. **Membuat Tujuan Strategis**. Tujuan Strategis adalah tujuan besar perusahaan yang ingin dicapai perusahaan melalui pengejaran terhadap sebuah tindakan tertentu. Mengeksploitasi keunggulan perusahaan dan peluang lingkungan, menetralkan ancaman eksternal dan mengatasi kelemahan perusahaan.

4. Mengembangkan Tactical Goals dan Plans. Di tahap ini, perusahaan merancang cara untuk mencapai tujuan stratejik dan untuk membimbing kegiatan sehari-hari perusahaan
5. Mengembangkan kerangka pengendalian. Perusahaan merumuskan sistem dan proses manajerial dan perusahaan yang dapat menjaga perusahaan bergerak menuju tujuan strategis.

## STRATEGI TINGKAT PERUSAHAAN INTERNASIONAL

Strategi tingkat perusahaan internasional memusatkan perhatian pada ruang lingkup kegiatan operasi, baik untuk diversifikasi produk maupun diversifikasi geografis. Strategi tingkat perusahaan internasional diperlukan ketika perusahaan beroperasi dalam industri majemuk dan dalam berbagai wilayah atau negara. Strategi ini diarahkan oleh unit kantor pusat, dan bukan oleh para manajer bisnis atau negara. Tiga strategi negara tersebut adalah strategi domestik majemuk, global, dan transnasional.

## Strategi Internasional



## **STRATEGI MULTIDOMESTIK**

Adalah sebuah strategi yang keputusan-keputusan strategis dan operasinya didesentralisasikan ke unit-unit bisnis strategis di setiap negara untuk menyesuaikan produk-produk ke pasar lokal. Sebuah strategi domestik majemuk fokus pada persaingan yang terjadi dalam setiap negara. Strategi ini mengasumsikan bahwa pasar-pasar tersebut berbeda dan oleh karenanya disegmentsikan menurut batas-batas negara. Kebutuhan dan keinginan, kondisi industri (misal, jumlah dan tipe pesaing), struktur hukum dan politik, dan norma-norma sosial bervariasi di setiap negara.

Strategi ini memberikan peluang untuk memproduksi produk berdasarkan pesanan untuk memenuhi kebutuhan dan pilihan spesifik dari pelanggan lokal. Oleh karena itu, mereka harus mampu memaksimalkan daya tanggap kompetitif perusahaan terhadap kebutuhan khas di setiap pasar. Penggunaan strategi ini dapat memperluas pangsa pasar lokal perusahaan karena perhatian yang diperhatikan kepada klien-klien lokal. Namun demikian strategi ini juga banyak memberikan ketidakpastian bagi perusahaan secara keseluruhan. Karena perbedaan-perbedaan lintas pasar dan karenanya diterapkan strategi yang berbeda untuk setiap unit negara lokal. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan multinasional Eropa karena beragamnya pasar dan budaya yang terdapat di Eropa.

## **STRATEGI GLOBAL**

Strategi global mengasumsikan produk-produk yang lebih distandarisasi dan kontrol oleh kantor pusat. Akibatnya, strategi kompetitif disentralisasi dan dikontrol oleh kantor pusat. Unit-unit bisnis strategis yang beroperasi di setiap negara diasumsikan saling tergantung (interdependent), dan kantor pusat berusaha untuk menyatukan bisnis-bisnis yang tersebar di negara-negara tersebut. Oleh karena itu, strategi ini menawarkan produk-produk standar ke berbagai pasar di negara-negara yang berbeda dan strategi kompetitif ini ditentukan oleh pusat. Jadi strategi global menekankan pada skala ekonomi dan menawarkan lebih banyak peluang untuk mendayagunakan inovasi yang dikembangkan pada tingkat perusahaan atau dalam sebuah negara atau di pasar-pasar lainnya.

Strategi global memiliki resiko yang rendah, tetapi dapat melewatkan peluang-peluang yang tumbuh di pasar-pasar lokal, baik karena pasar-pasar itu tidak menunjukkan adanya peluang atau karena peluang-peluang itu

mengharuskan produk-produk tersebut disesuaikan pada pasar lokal. Akibatnya strategi ini tidak responsive terhadap pasar-pasar lokal dan sulit dikelola karena kebutuhan untuk mengkoordinasi strategi-strategi tersebut dan mengoperasikan keputusan lintas negara. Akibatnya, pencapaian kegiatan operasi yang efisien perlu berbagi sumber daya dan penekanan diberikan pada koordinasi dan kerjasama antar unit di lintas negara tersebut. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang.

## **STRATEGI TRANSNASIONAL**

Strategi ini berusaha mencapai efisiensi global sekaligus daya tanggap lokal. Mewujudkan kedua tujuan ini tidak mudah. Tujuan yang satu menuntut ditutupnya koordinasi global, sementara yang lain memerlukan fleksibilitas lokal. Oleh karenanya diperlukan koordinasi fleksibel yang diyakini dan disepakati bersama. Segi positif dari penerapan strategi ini adalah seringkali menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada strategi multidomestik dan strategi global.

Walaupun sulit diterapkan, penekanan pada kebutuhan efisiensi global semakin meningkat ketika semakin banyak industri yang mengalami persaingan global. Selain itu, persyaratan lokal juga meningkat: barang-barang dan jasa global seringkali memerlukan standar tertentu untuk memenuhi peraturan pemerintah di negara tertentu atau untuk memenuhi cita rasa dan pilihan pelanggan. Juga sebagian besar perusahaan multinasional yang ingin mencapai koordinasi tertentu dan berbagi pemakaian sumber daya lintas pasar negara, menjaga supaya biaya-biaya mereka tetap rendah.

## **REGIONALISASI**

Lokasi sebuah perusahaan dapat mempengaruhi daya saing strategisnya. Perusahaan harus memutuskan apakah akan bersaing di semua pasar dunia atau fokus pada wilayah tertentu. Keuntungan dari bersaing di semua pasar terpusat pada penghematan yang dapat dicapai karena ukuran pasar yang dikombinasikan. Namun, jika perusahaan tersebut bersaing dalam industri-industri pada pasar-pasar internasionalnya yang sangat berbeda, perusahaan tersebut akan menyempitkan fokusnya pada wilayah dunia tertentu.

Dengan melakukan ini, perusahaan dapat memahami secara baik tentang budaya, hukum dan norma sosial, serta faktor-faktor lainnya yang penting bagi persaingan efektif di pasar-pasar tersebut. Misal, sebuah perusahaan fokus pada kawasan Timur Tengah daripada Eropa dan Asia. Perusahaan tersebut juga dapat memilih wilayah dunia yang memiliki kemiripan dalam pasar dan

dengan hal tersebut koordinasi dan pemakaian sumber daya lebih dimungkinkan. Dengan demikian perusahaan dapat memahami pasar tempatnya bersaing dengan lebih baik.

**Terdapat banyak cara untuk memasuki sebuah pasar baru. Berikut ulasan mengenai cara-cara yang dapat ditempuh perusahaan untuk memasuki pasar baru :**

### **EXPORTING**

Perusahaan tidak memproduksi barang atau jasa pada negara yang menjadi pasar barunya. Namun perusahaan memasuki pasar baru tersebut dengan cara mengirimkan produk atau jasa dari negara home countrynya. Keuntungan yang didapatkan melalui cara ini adalah perusahaan dapat mengontrol tekanan financial yang terjadi pada host country karena perusahaan dapat masuk dan keluar dari pasar tersebut dengan bebas karena tidak terdapat asset yang besar yang ditanam pada negara host country. Selain itu, apabila perusahaan memiliki target di masa depan mengenai pasar ini, ekspor dapat menjadi sebuah jalan bagi perusahaan untuk memasuki pasar baru tersebut secara berangsur-angsur.

### **DIRECT EXPORTING**

Menjual barang atau jasa kepada konsumen akhir maupun distributor di luar negeri.

### **INTRACORPORATE TRANSFERS**

Menjual barang atau jasa kepada perusahaan yang terafiliasi dengan perusahaan di luar negeri

### **INTERNASIONAL LICENSING**

Cara lain untuk masuk ke pasar luar negeri adalah melalui licensing, yaitu sebuah perusahaan yaitu licensor, me-lease hak untuk menggunakan property intelektualnya teknologi, metode kerja, paten, copyrights, brand, atau trademarks kepada perusahaan lain yang disebut licensee, dengan balasan berupa fee. Penggunaan licensing ini banyak dipengaruhi oleh peraturan pada host country. Perusahaan tidak direkomendasikan menggunakan licensing di negara yang mempunyai perlindungan lemah terhadap propoerti intelektual, karena ada banyak kesulitan untuk membuat perjanjian licensing dalam host country.

Licensing adalah metode yang populer untuk masuk ke pasar luar negeri karena ia menggunakan biaya yang kecil (little out-of-pocket). Perusahaan telah lebih dulu mengeluarkan biaya untuk mengembangkan property intelektual untuk di-license, lalu pemasukan yang didapat melalui perjanjian licensing juga langsung diterima perusahaan. Licensing juga memberikan keuntungan locational untuk produksi luar negeri tanpa adanya kewajiban hak milik, managerial, atau investasi.

Licensing adalah elemen yang penting dalam strategi untuk banyak perusahaan internasional. Misalnya saja perusahaan Nintendo. Perusahaan ini memproduksi video game consoles dan games. Ia juga banyak me-license perusahaan di seluruh dunia untuk mendesain, dan untuk memproduksi games yang digunakan di game console-nya. Sebagai bagian dari perjanjian licensing, Nintendo memberikan para desainer game bagaimana spesifikasi teknis agar console-nya bekerja. Perusahaan kemudian mendesain game dan membayar Nintendo untuk memproduksi game tersebut.

## INTERNASIONAL FRANCHISING

Salah satu metode yang juga populer untuk —menginternasionalsill bisnis yaitu franchising, sebuah bentuk spesial dari licensing. Franchising memperbolehkan franchisor untuk mendapat kontrol lebih kepada licensee-nya dan memberikan lebih banyak bantuan dari franchisor kepada franchise dibandingkan hubungan licensor-licensee.



International franchising adalah bentuk yang paling cepat berkembang diantara aktivitas bisnis global saat ini. Perjanjian franchising yaitu adanya suatu pengusaha atau perusahaan independen yang bernama franchisee, untuk mengoperasikan bisnis bisnis atas nama pihak lain yaitu franchisor, dengan imbalan berupa fee. Franchisor memberikan franchisee trademark, sistem operasi, dan reputasi produ, juga dukungan jasa seperti advertising, pelatihan, reservation service (untuk operasi hotel), dan program quality assurance.

### **KONTRAK MANAJEMEN**

Kontrak manajemen adalah perjanjian dimana satu perusahaan memberikan bantuan manajerial, ahli teknisi, atau jasa spesialisasi lainnya kepada perusahaan kedua untuk sebuah agreed-upon dengan imbalan berupa kompensasi uang. Untuk jasa ini perusahaan pertama akan menerima sebuah flat fee atau sesuai presentase penjualan. Kontrak manajemen juga menspesifikasi bonus kinerja yang berdasarkan profitability, pertumbuhan penjualan, atau ukuran kualitas. Kontrak manajemen juga memberikan tambahan penghasilan bagi perusahaan tanpa adanya resiko atas investasi atau obligasi. Contohnya, anak perusahaan dari Hilton Hotels, memberikan manajemen hotel dan reservation service kepada hotel yang menggunakan logo Hilton namun tidak dimiliki oleh Hilton.

### **KONTRAK MANUFAKTUR**

Kontrak manufaktur digunakan bagi perusahaan, baik besar maupun kecil, yang meng-outsorce banyak dari kebutuhan manufakturnya kepada perusahaan lain. Strategi ini mwingurangi sumber daya finansial dan manusia yang dibutuhkan untuk memproduksi barangnya. Dengan menggunakan pendekatan ini, bisnis internasional dapat fokus dalam bagian kompeten dalam value chain-nya dan mendapat keuntungan dari locational advantage melalui produksi di host country. Tetapi, mereka juga memberikan kontrol atas proses produksi, yang mana dapat menimbulkan masalah kualitas atau masalah mengejutkan lainnya.

### **INVESTASI LANGSUNG (FOREIGN DIRECT INVESTMENT)**

Ekspor, licensing, franchising, dan strategi spesialisasi telah mendiskusikan mengenai bagaimana perusahaan menginternasionalisasikan bisnisnya tanpa berinvestasi di pabrik atau fasilitas luar negeri. Akan tetapi banyak perusahaan yang lebih ingin untuk masuk ke pasar internasional melalui hak milik dan kontrol atas asset di host country. Perusahaan lain akan lebih dulu

meng-establish-kan dirinya dalam pasar luar negeri melalui ekspor, licensing, franchising, atau kontrak manufaktur. Setelah mendapat informasi dan keahlian untuk beroperasi dalam host country, maka mereka akan mengekspansi pasarnya melalui hak milik atas fasilitas produksi atau distribusi.

FDI memberikan perusahaan sebuah kontrol yang lebih banyak atas operasi bisnis internasionalnya, juga potensi profit yang lebih tinggi. Kontrol adalah elemen yang penting bagi perusahaan bila ia mau mengkoordinasikan aktivitas anak perusahaannya di luar negeri untuk mencapai sinergi strategis, atau bila ia berpikiran bahwa kontrol adalah penting untuk dapat mengeksploitasi potensi ekonomis dari teknologi, manufaktur, atau properti intelektual.

FDI juga menguntungkan apabila konsumen di host country lebih senang berurusan dengan pabrik lokal. Banyak perusahaan dan pemerintah berpartisipasi dalam program yang lebih mengutamakan produk lokalnya untuk mempromosikan ekonomi di negaranya. Banyak purchasing managers mengakui bahwa produksi lokal memberikan supply yang lebih stabil, jasa yang cepat, dan komunikasi yang lebih baik.

## **PATUNGAN**

Patungan (joint ventures): kerja sama bisnis dimana satu atau lebih perusahaan bergabung bersama untuk mendirikan beberapa jenis operasi. Dapat dilakukan antara dua TNC, suatu TNC dengan pemerintah, atau suatu TNC dengan pelaku bisnis lokal. Bila lebih dari dua pihak disebut konsorsium.

## **CABANG YANG DIMILIKI PENUH**

Dengan mendirikan cabang di luar negeri yang dimiliki penuh, perusahaan dapat menjaga kontrol menyeluruh terhadap pemasaran, penentuan harga, keputusan produksi, dan mempertahankan kelebihan teknologi. Perusahaan berhak memperoleh 100% laba yang dihasilkan oleh cabangnya di luar negeri. Dalam mendirikan cabang, perusahaan dapat memilih: mengakuisisi perusahaan yang telah berjalan, atau mendirikan pabrik sendiri.

## **OPERASI GLOBAL**

Bila dunia semakin berkembang menjadi pasar global di mana produk menjadi standar di semua budaya, maka perusahaan dapat memproduksi dan menjual produk yang dapat diandalkan dengan biaya yang murah di seluruh dunia. Contoh: Levi-Strauss, PepsiCo, dan Coca Cola.

## INVESTASI PORTOFOLIO

Investasi dalam bentuk surat-surat berharga yang dapat diperjualbelikan di pasar internasional seperti uang, obligasi, surat dagang, sertifikat deposito, dan saham; investasi dalam rekening bank di luar negeri atau pinjaman luar negeri. Alasan untuk melakukan diversifikasi portofolionya di berbagai pasar dan lokasi, untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi, menghindari risiko politik, dan berspekulasi di pasar valuta asing.

## SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan mengenai metode Go Internasional pada perusahaan-perusahaan di Indonesia?
2. Bagaimanana strategi perusahaan-perusahaan di Indonesia mengembangkan strategi Internasionalnya?
3. Bagaimana proses tingkatan perusahaan Internasional dalam mengembangkan strateginya di pasar Internasional pada masing-masing negara?

## DAFTAR PUSTAKA

Kuncoro, Mudrajad. 2008. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga

