KIAT-KIAT EKSPANSI GLOBAL STARBUCKS

Fransisca Andreani
Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi
Universitas Kristen Petra – Surabaya
Email: andrea@peter.petra.ac.id

Abstract**:** *This paper is a literature review which analyses the influences of managerial communication, marketing communication and organizational communication on corporate communication. In addition, this paper shows how corporate communication management influences organizational performance. The paper also investigates the role of corporate leadership in moderating the relationship between corporate communication and organizational performance. An integrative framework and a detailed summary table are provided. Three categories of determinants, namely, management communication, marketing communication and organizational communication are gathered from the literature. Direct consequences and indirect consequences through relevant mediators are identified. Future research directions are also offered. The compendium of determinants and consequences of Corporate Communication Management can be used by corporate communication practitioners to segment and target stakeholders.*

Keywords: *managerial communication, marketing communication, organizational communication.*

PENDAHULUAN

Ketika dibeli oleh Howard Schultz 15 tahun yang lalu, Starbucks hanya memiliki 17 cafe di Seattle. Namun, sekarang Starbucks telah memiliki 5.689 *outlet* di 28 negara. Penjualannya naik rata-rata 20% per tahun sejak perusahaan tersebut *go-public* 10 tahun yang lalu, menjadi $2,6 milyar pada tahun 2001. Sementara laba perusahaan meningkat rata-rata 30% per tahun, mencapai $181,2 juta tahun lalu. Saham Starbucks telah membubung tinggi lebih dari 2.200% dalam dekade terakhir ini, melebihi *total return* Wal-Mart, General Electric, PepsiCo, Coca-Cola, Microsoft dan IBM.

Semua itu tak lepas dari hasil kerja tim manajemen Starbucks yang bagus. Tahun 2000 Schultz telah mundur dari posisi *CEO* untuk menjadi *Chairman & Chief Global Strategist*. Orin Smith, yang saat ini menjabat posisi *CEO*, bertanggung jawab atas operasi Starbucks sehari-hari. Sementara Howard Behar, seorang pakar di bidang *retail*, menjabat *Head of North American Operations*. Ketiga orang ini terkenal dengan sebutan H2O (Howard, Howard & Orin).

Gerai Starbucks, yang membanjiri area pasar potensial dengan banyak cafe, telah membuatnya berhasil mencapai dominasi pasar di Amerika. Namun, hal ini juga mengakibatkan kanibalisasi antar *outlet* sehingga penjualan pada *outlet-outlet* yang telah berdiri menurun. Beberapa analis bahkan memprediksi bahwa Starbucks hanya memiliki waktu paling lama 2 tahun sebelum pasar Amerika menjadi jenuh.

Untuk mempertahankan prestasi seperti yang telah dicapai dalam dekade terakhir ini, Starbucks tidak mempunyai pilihan lain kecuali mengembang-kan konsepnya secara agresif untuk pasar luar negeri. Pasar luar negeri menyediakan banyak tempat untuk bertumbuh bagi Starbucks. Saat ini Starbucks mengoperasikan sekitar 1.200 *outlet* internasional. Dari 1.200 *outlet* yang akan dibangun, 400 di antaranya berada di luar Amerika. Starbucks berharap dapat melipatgandakan jumlah *outlet*-nya menjadi 10.000 buah di seluruh dunia dalam 3 tahun.

Namun, ekspansi global ini mendatangkan resiko besar bagi Starbucks. Karena kebanyakan *outlet* internasional dioperasikan dengan *partner* lokal, maka bagian keuntungan untuk Starbucks turun menjadi 20% hingga 50%.

Lebih lanjut, Starbucks juga menghadapi sambutan yang tidak menyenangkan dari para calon konsumennya *(Generation X)*. Mereka tidak merasa butuh suatu tempat yang menjual kopi seharga $3 secangkir.

Starbucks juga menghadapi keluhan para karyawannya yang merasa bekerja terlalu berat dan kurang dihargai. Ketidakpuasan akan jam kerja yang lama dan upah yang rendah mempengaruhi kualitas layanan dan kopi itu sendiri.

Starbucks merupakan perusahaan yang tidak hanya menjual kopi, namun juga menjual suasana dan fasilitas restorannya dengan konsep *open kitchen*. Selain itu, Starbucks berharap bisa memperoleh tambahan pendapatan dari penjualan makanan dan barang non-kopi lainnya, seperti *sandwich, dessert* dan CD musik. Namun ternyata strategi ini masih belum dapat membuahkan hasil.

Konsep pemasaran Starbucks layak mendapatkan pujian karena inovasinya dalam cara menjual kopi. Hal ini dilakukan antara lain dengan cara memasang *Automatic Espresso Machine* di beberapa *outlet*-nya dan mempopulerkan penggunaan *Prepaid Starbucks Card* sebagai cara baru untuk membayar kopi. Starbucks juga memperkenalkan *Starbucks Express Website*, di mana pelanggan dapat memesan dan membayar minuman dan makanan secara *online*. Bahkan pada beberapa *outlet* di Amerika dan Eropa, para pengunjung dapat mengakses internet dengan *Wi-Fi Network* selama berada dalam cafe tersebut. Para eksekutif di Starbucks berharap inovasi-inovasi tersebut dapat menarik generasi muda penikmat kopi dan membuat mereka merasa nyaman selama berada di *outlet*-nya.

Starbucks menghadapi banyak tantangan di pasar luar negeri. Di Jepang, yang merupakan pasar luar negeri terbesar Starbucks, petumbuhan penjualannya menurun selama 10 bulan terakhir. Hal ini disebabkan para pesaingnya menawarkan harga yang relatif sama, dan ditambah adanya depresi ekonomi yang dialami Jepang. Sementara di Inggris, yang merupakan pasar luar negeri terbesar kedua Starbucks, para penirunya menjamur untuk mencuri pangsa pasar. Di Perancis, Starbucks menghadapi masalah regulasi dan ketenagakerjaan. Sedangkan di Italia, kopi di negara tersebut lebih murah dan lebih enak.

Untuk meningkatkan penjualannya di Jepang, Starbucks melebarkan bisnisnya dengan menjual kopi dingin dalam wadah cangkir plastik di toko-toko eceran. Starbucks juga bekerjasama dengan Suntory Ltd dan meluncurkan produk minuman kopi bernama *Starbucks Discoveries*, yang dikemas dalam wadah botol dan kaleng untuk konsumsi pasar di luar Amerika Utara. Hal ini menegaskan kebulatan tekad Starbucks untuk memperluas keberadaannya di Asia dengan memenuhi selera lokal. Dengan cara ini pula Starbucks berhasil mengembalikan perusahaan ke kondisi yang menguntungkan. Starbucks mempunyai fokus untuk mempertahankan tren ini dengan merenovasi outlet dan meningkatkan layanannya.

Rumusan Masalah

Masalah yang dihadapi Starbucks dalam kasus ini adalah:

1. Apa sajakah elemen-elemen yang dapat dikendalikan (*controllable elements*) maupun yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable elements*), yang dihadapi Starbucks dalam memasuki pasar global?
2. Apa sajakah sumber utama dari resiko global yang dihadapi Starbucks?
3. Bagaimana strategi korporat (*corporate strategy*) *Starbucks* secara keseluruhan?
4. Bagaimana Starbucks dapat meningkatkan *profitability* di Jepang?

Tinjauan Pustaka

Dalam bagian ini akan dibahas mengenai *global marketing*, keuntungan-keuntungan *global marketing*, kendala-kendala *global marketing*, dan bagaimana mengatasi kendala-kendala yang ada.

Global Marketing

Pada level ini biasanya perusahaan berorientasi pada pasar global yang dituju dengan memperhatikan aktivitas-aktivitas yang terencana dengan baik. Dari sudut pandang perusahaan, pasar yang dituju adalah merupakan satu pasar sasaran saja, sehingga keputusan-keputusan segmentasi pasar tidak lagi berorientasi pada batasan-batasan nasional, melainkan ditentukan oleh tingkat pendapatan masyarakat, pola konsumsi dan faktor-faktor lain yang ada sesuai dengan daerah atau negara yang bersangkutan secara global (Cateora & Graham, 2007, 20).

Perusahaan yang menggunakan *global marketing* biasanya disebut perusahaan global, dimana aktivitas pemasarannya juga bersifat global, dan pasar sasarannya adalah ke seluruh dunia. Strategi pemasarannya mengutamakan efisiensi dengan mengembangkan standar bauran pemasaran yang sesuai dengan daerah atau negara tujuan masing-masing. Pasarnya masih tersegmentasi, tetapi daerah atau negara tujuannya seringkali ditentukan oleh variabel-variabel segmentasi seperti karakteristik konsumen (usia, tingkat pendapatan, kelompok bahasa), pola konsumsi dan aspek-aspek legal lainnya.

Konsep *global marketing* tidak membedakan daerah atau negara yang satu dengan yang lainnya. Semua dianggap sebagai satu kesatuan unit dari kelompok konsumen prospektif yang relatif mempunyai kebutuhan yang hampir sama di seluruh penjuru dunia. Dengan demikian, rencana *global marketing* meliputi produk yang terstandarisasi tetapi pemasarannya menggunakan standar/ tema yang disesuaikan dengan kekhasan dan budaya serta kebutuhan yang unik dari masing-masing daerah atau negara sehingga efisiensi dapat tercapai. Sebagai contoh adalah McDonalds yang melakukan standar-disasi proses pembuatan produk, logo, dekorasi dan *layout* restoran, serta aktivitas pemasarnnya. Paradigma ini dapat berhasil tidak hanya untuk perusahaan besar tetapi juga perusahaan kecil yang menggunakan strategi agresif melalui proses pembelajaran (Cateora & Graham, 2007, 23).

Keuntungan-keuntungan *Global Marketing*

Perusahaan dengan *global marketing* dapat mencapai *economics of scale* melalui segmentasi pasar yang teridentifikasi dengan baik. Jika hal ini mampu dilakukan oleh perusahaan yang melakukan globalisasi, maka hal itu akan merupakan salah satu keunggulan kompetititif perusahaan tersebut dalam membidik segmen pasar yang lebih luas.

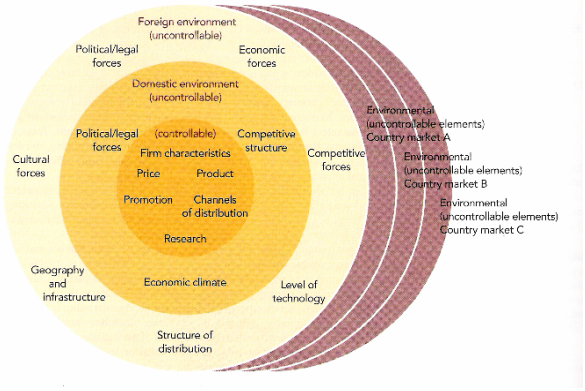
Salah satu keuntungan *global marketing* antara lain karena adanya transfer ilmu pengetahuan dan pengalaman dari satu daerah/negara ke daerah/negara lain melalui koordinasi yang terstruktur dan peningkatan aktivitas-aktivitas pemasaran yang ter-integrasi. Perbedaan yang muncul akibat globalisasi akan menciptakan pendekatan-pendekatan baru dalam menggapai pasar sasaran yang berbeda. Sebagai contoh, perusahaan Aluminium Company of America's (Alcoa) mengirim karyawannya ke perusahaan rekanan di Jepang untuk belajar teknik operasional pembuatan aluminium. Selanjutnya karyawan tersebut akan mempraktekkan ketrampilan-nya di Amerika.

Kedua, *global marketing* memungkinkan para pemasar untuk memperoleh akses dalam menggapai konsumen yang mempunyai banyak tuntutan. Sebagai contoh, masyarakat Jepang adalah tipe masyarakat yang sulit terpuaskan dengan adanya banyak kategori produk dan jasa yang ada di pasar. Masyakarat Jepang mempunyai tuntutan akan produk dan jasa dengan kualitas yang tinggi. Dengan demikian perusahaan yang memasarkan produk dan jasa di Jepang harus betul-betul tanggap akan tuntutan ini.

Ketiga, *global marketing* memungkinkan adanya beragam segmen pasar yang harus dilayani oleh pemasar global, sehingga hal ini juga memungkinkan adanya tambahan keuntungan finansial bagi perusahaan. Dengan adanya pasar yang tersebar di berbagai belahan penjuru dunia memungkinkan adanya stabilitas pendapatan dan operasional perusahaan. Saat terjadi krisis di Asia pada tahun 1990, perusahaan dengan *global marketing* menderita lebih sedikit dibandingkan perusahaan lainnya. Perusahaan yang melakukan *global marketing* mampu mengambil keuntungan dan perubahan dari kondisi-kondisi yang sifatnya situasional dan tidak diinginkan dengan melakukan berbagai penyesuaian dengan cepat (Cateora & Graham, 2007, 315-317).

Kendala-kendala Dalam *Global Marketing*

Global marketing memerlukan aktivitas-aktivitas bisnis yang perlu didesain sesuai dengan rencana, strategi harga dan promosi yang sejalan dengan tujuan pemasaran global, yang tidak hanya menjangkau satu negara saja melainkan ke berbagai negara di penjuru dunia. Oleh karena itu ada beberapa elemen-elemen yang harus dihadapi oleh pemasar, antara lain elemen-elemen yang dapat dikendalikan (*controllable elements*) dan elemen-elemen yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable elements*) seperti terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. ***The International Marketing Task*** (Cateora & Graham, 2007, 10)

Menurut Cateora & Graham (2007, 10-11), lingkaran yang paling dalam menunjukkan daerah yang bisa dikendalikan oleh manajer pemasaran. Elemen-elemen yang dapat dikendalikan dalam keputusan pemasaran ini merupakan karakteristik perusahaan, antara lain: produk, harga, promosi, distribusi dan riset. Elemen ini bisa dirubah untuk jangka panjang dan biasanya dalam jangka pendek juga disesuaikan dengan perubahan pasar, cita rasa konsumen dan tujuan perusahaan.

Sedangkan lingkaran kedua setelah lingkaran paling dalam menunjukkan elemen-elemen dalam lingkungan domestik perusahaan yang tidak dapat dikendalikan, yaitu *political/legal forces* (kebijakan politik/legal), *competitive structure* (struktuk persaingan domestik), *economic climate* (situasi ekonomi).

Lingkaran ketiga menunjuk pada elemen per-dagangan dengan negara asing yang tidak dapat dikendalikan, meliputi: *political/legal forces* (kebijakan politik/legal), *competitive structure* (struktuk per-saingan domestik), *economic climate* (situasi ekonomi), *level of technology* (tingkat kemajuan teknologi), *structure of distribution* (struktur distribusi), *geography and infratructure* (geografi dan infrastruktur), dan *cultural forces* (kebudayaan). Lingkaran ketiga dan seterusnya ini menunjukkan ketidakpastian yang harus dihadapi perusahaan yang mengembangkan perdagangannya ke berbagai negara dengan *global marketing*.

Mengatasi Kendala Dalam *Global Marketing*

Salah satu kendala *global marketing* yang paling penting dan penuh tantangan adalah hal yang berkaitan dengan kebudayaan. Seringkali perbedaan budaya ini dapat menimbulkan kesalahpahaman yang dikarenakan salah interprestasi dalam menterjemahkan satu budaya ke budaya yang lain. Perbedaan-perbedaan ini harus dipelajari untuk menghindari kesalahpahaman yang dapat menyebabkan kegagalan pemasaran. Sebagai contoh, warna putih bagi kebanyakan negara di Amerika menyimbolkan kebahagiaan seperti digambarkan dalam pakaian perkawinan. Sedangkan bagi kebanyakan negara di Asia warna putih justru merupakan simbol kesedihan seperti dalam upacara pemakaman (Cateora & Graham, 2007, 14).

Untuk mengatasi kendala tersebut, perusahaan harus mampu menerapkan strategi perusahaan dengan tepat dan benar. Oleh karena itu *corporate strategy* perusahaan secara keseluruhan mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan kelangsungan hidupnya. Dalam hal ini perusahaan dapat melakukan *deversifying alliances, synergistic alliances*, dan *franchising* (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005, 282-284).

Deversifying alliances adalah strategi dimana perusahaan yang beraliansi / bekerjasama melakukan *resources and capabilities sharing* (menggunakan sumber daya dan kompetensi yang sama) untuk melaksanakan diversifikasi produk baru atau melakukan penetrasi pasar. *Synergistic alliances* adalah strategi dimana perusahaan yang beraliansi menggunakan sumber daya dan kompetensi yang sama untuk menciptakan *economic of scale*. Strategi ini diharapkan dapat menciptakan sinergi diberbagai level dalam perusahaan. Sedangkan yang dimaksud *franchising* adalah suatu strategi dimana sebuah perusahaan (*franchisor*) menggunakan *franchise* (perjanjian kerja sama/kontrak) untuk menjalankan suatu usaha/bisnis kepada rekanannya (*franchisees*) dengan menggunakan merk yang sama dari perusahaannya .

Perusahaan yang menggunakan sistem *franchising* dapat melakukan berbagai modifikasi produk dengan menyesuaikan kemasan, cita rasa produk, menciptakan varian baru, mengganti nama produk, menggunakan sumber daya manusia dari negara setempat, dsb. Sebagai contoh, McDonalds memodifikasi produk *Big Mac*-nya di India dengan nama *the Maharaja Mac*.

PEMBAHASAN

Controllable and Uncontrollable Elements

Starbucks dapat menentukan sendiri produk yang akan dijual, serta menentukan harga dan biaya promosi bagi produknya. Selain itu, Starbucks juga dapat menentukan sendiri jalur distribusi produknya sesuai yang diinginkan. Produk kopi yang dulunya hanya dijual di pinggir jalan, mampu diubah *image*-nya menjadi minuman eksklusif yang disajikan di cafe. Starbucks mampu mengembangkan usahanya menjadi besar, hingga sekarang mempunyai 5.689 outlet yang tersebar di 28 negara.

Selain itu, Starbucks juga melakukan *research & development* untuk menambah varian produknya dan melakukan adalah inovasi dalam cara menjual kopi. Hal ini dilakukan antara lain dengan cara memasang *Automatic Espresso Machine* di beberapa *outlet*-nya, mempopulerkan penggunaan *Prepaid Starbucks Card* sebagai cara baru untuk membayar kopi dan memperkenalkan *Starbucks Express Website*, di mana pelanggan dapat memesan dan membayar minuman dan makanan secara *online*. Pada beberapa *outlet* di Amerika dan Eropa, para pengunjung dapat mengakses internet dengan *Wi-Fi Network* selama berada dalam cafe tersebut. Starbucks juga menjual produk-produk non-kopi seperti *sandwich*, *dessert* dan *CD* musik. Inovasi-inovasi tersebut diharapkan dapat menarik generasi muda penikmat kopi dan membuat mereka merasa nyaman selama berada di *outlet*-nya.

Dari pembahasan di atas, terlihat bahwa Starbuck telah dapat mengendalikan elemen-elemen produk, harga, promosi, jalur distribusi dan riset yang merupakan *controllable elements* dengan baik, meskipun tidak sepenuhnya selalu mudah dilakukan.

Selain itu, Starbucks juga menghadapi kendala-kendala yang tidak dapat dikendalikan ketika memasuki pasar global. Di Jepang, para pesaingnya menawarkan harga yang relatif sama, dan hal ini diperburuk dengan adanya depresi ekonomi yang melanda Jepang, sehingga keuntungannya menurun 70% dalam 9 bulan pertama. Selain itu, pesaing lokal di Jepang juga mempopulerkan merk kopi Mt. Rainer dengan menggunakan logo yang mirip dengan Starbucks. Sementara di Inggris, para penirunya menjamur untuk mencuri pangsa pasar Starbucks. Di Perancis, Starbucks menghadapi masalah regulasi dan ketenagakerjaan. Sedangkan di Italia, kopi di negara tersebut lebih murah dan lebih enak.

Menurut *The Economist* (2001), Starbucks juga mengalami kendala ketika memasuki pasar China, karena penduduk China lebih menyukai minum teh daripada kopi. Ini memerlukan waktu yang cukup lama bagi Starbucks untuk mensosialisasikan produknya di China.

Dari segi *level of technology*, penjualan produk Starbucks di Indonesia belum dapat dilakukan secara *online*. Hal ini dikarena keterbatasan geografi dan infrastruktur, serta penggunaan internet yang masih belum merata di kalangan masyarakat.

Dari pembahasan ini terlihat bahwa *uncontrollable elements* yang dihadapi Starbucks ketika memasuki pasar global meliputi *competitive forces, economic forces, political/legal forces, cultural forces, level of technology, structure of distribution, geography and infrastructure* selain *controllable elements* yang telah disebutkan sebelumnya. Ini sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh Cateora & Graham (2007, 10).

Resiko Global Yang Dihadapi Starbucks

Ekspansi global ini mendatangkan resiko besar bagi Starbucks, karena kebanyakan *outlet* internasional dioperasikan dengan *partner* lokal, maka bagian keuntungan untuk Starbucks turun menjadi 20% hingga 50%. Ini merupakan akibat sistem *franchising* yang diterapkan oleh Starbucks terhadap rekanannya di luar negeri.

Starbucks juga harus mampu menangani *Product Life Cycle (PLC)* dua pangsa pasarnya yang berbeda, baik di dalam maupun di luar negeri. Di Amerika, *PLC* Starbucks telah mencapai tahap *maturity*, sedangkan di luar negeri (pasar global) masih dalam tahap *growth*. Jika Starbucks tidak pandai mengelola hal ini, akan berpengaruh terhadap volume penjualan dan pendapatan perusahaannya.

Starbucks merupakan perusahaan yang tidak hanya menjual kopi, namun juga menjual suasana dan fasilitas restorannya dengan konsep *open kitchen*. Tetapi hal ini justru menimbulkan keluhan dari konsumennya. Mereka merasa tidak perlu tempat yang ekslusif untuk menikmati secangkir kopi seharga $3 yang dianggap cukup mahal.

Lebih lanjut, Starbucks juga menghadapi keluhan para karyawannya yang merasa bekerja terlalu berat dan kurang dihargai. Ketidakpuasan akan jam kerja yang lama dan upah yang rendah mempengaruhi kualitas layanan dan kopi itu sendiri. Sebagai solusinya, Starbucks akhirnya mengambil kebijaksanaan untuk mempekerjakan tenaga paruh waktu *(part timer)* selain manajer menengah ke atasnya.

***Corporate Strategy* Dari Starbucks**

Strategi Starbucks yang sangat mencolok dalam kasus ini adalah melakukan ekspansi global secara agresif untuk mencapai dominasi pasar. Meskipun strategi ini nampaknya berhasil mencapai tujuannya, namun terdapat beberapa kekurangannya yang terlihat jelas.

Pertama, strategi Starbucks yang membanjiri pasar dengan banyak cafe, mengakibatkan terjadinya kanibalisasi antar *outlet*, sehingga penjualan pada *outlet-outlet* yang telah berdiri menurun. Hal ini mungkin tidak menjadi masalah ketika dilakukan di Amerika, di mana *outlet-outlet* tersebut adalah milik Starbucks sendiri, karena hal ini mendukung strategi Starbucks untuk mencapai dominasi pasar. Namun, jika hal ini juga dilakukan di pasar internasional, di mana kebanyakan *outlet*-nya dioperasikan dengan sistem *franchising*, maka akan timbul keengganan investor untuk membuka *outlet* baru jika keuntungannya menurun.

Kedua, karena Starbucks sangat ingin mendominasi pasar, dia telah melakukan tindakan yang kurang etis yang dikenal dengan strategi *predatory real estate*, yaitu membayar sewa melebihi harga pasar untuk membuat pesaing tidak mendapat lokasi penjualan. Hal ini terlihat dalam kasus ini ketika Starbucks lebih memilih untuk membayar sewa sebuah *outlet* kosong ketimbang membiarkan pesaingnya (Tully's Coffee Shop) mendapatkan lokasi penjualan. Dalam kesempatan lain Starbucks juga menawarkan uang sewa hampir 2 kali lipat kepada pemilik sebuah gedung, di mana di dalamnya telah berdiri cafe lain (Espresso Vivace), agar dapat memperoleh lokasi penjualan di gedung yang sama.

Ketiga, strategi Starbucks yang melakukan ekspansi global secara agresif mengabaikan resiko dan persaingan di pasar yang akan dituju. Starbucks perlu lebih hati-hati dalam memasuki pasar Italia, karena di sana sudah ada 200.000 cafe yang menjual kopi dengan harga lebih murah dan lebih enak. Starbucks perlu terlebih dahulu melakukan riset pasar untuk mengetahui preferensi konsumen Italia, dan menghitung *Net Present Value (NPV)* serta *Return On Investment (ROI)*–nya. Jika pasar ini ternyata tidak menguntungkan, maka sebaiknya Starbucks tidak perlu memaksa untuk masuk ke pasar tersebut.

Keempat, Starbucks belum menjalankan program *Corporate Social Responsibility (CSR)* dengan baik. Starbucks perlu lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya serta mengurangi jam kerja yang berlebihan dengan mengatur *shift* kerja yang baik, agar tercipta suatu iklim kerja yang kondusif.

Sedangkan kelebihan Starbucks adalah pada produknya yang berkualitas prima dan terkenal di seluruh dunia, serta layanannya yang cepat. Hal ini menyebabkan konsumen merasa puas dan akan merekomendasikan produk dan layanan Starbucks melalui *words of mouth,* sehingga *brand image* Starbucks makin tertanam di benak konsumen. Ini menjadi kekuatan yang ampuh dalam mempromosikan perusahaan serta dapat menghemat biaya promosi.

Usaha Starbucks dalam Meningkatkan *Profitability* di Jepang

Untuk memenangkan persaingan dengan pesaing-pesaing lokal, Starbucks melakukan beberapa usaha untuk meningkatkan *profitability* usahanya di Jepang, antara lain:

1. Starbucks mengembangkan *outlet*-nya menjadi 368 buah di Jepang sejak pembukaan *outlet* pertamanya di Tokyo pada tahun 1996. Konsep cafe Starbucks tidak menjual kopi saja, tetapi juga menjual suasana, utamanya untuk kaum muda sebagai tempat untuk bersantai dan berkumpul dengan sesamanya. Meskipun pada saat resesi ekonomi, penjualannya mengalami penurunan namun *profitability* yang diperoleh Starbucks ini jauh lebih baik dibandingkan pesaing-pesaingnya yang lain. Sekarang ini Starbucks mempunyai 675 *outlet* di Jepang.
2. Starbucks juga mampu meningkatkan penjualan global terbesarnya di Jepang pada tahun 2005. Perusahaan ini tidak hanya mengembangkan konsep cafe dengan suasana yang eksklusif tetapi juga menjual kopi dingin yang disajikan dalam cangkir plastik. Gebrakan ini mampu menarik pasar Jepang sebesar $ 10 milyar untuk penjualan kopi yang dikemas dalam kaleng, botol dan yang dijual melalui mesin otomatis *(vending machine)*. Penjualan kopi dalam kemasan ini lebih besar dibandingkan dengan yang diminum di cafe. Starbucks adalah *brand name* yang punya nilai jual yang tinggi di Jepang sejak pertama kali beroperasi.
3. Starbucks bekerja sama dengan pemain dan distributor lokal Jepang yang bernama Suntory Ltd. untuk meluncurkan produk minuman yang bernama *Starbucks Discoveries* guna meningkatkan penjualannya di Jepang. Perusahaan ini juga akan mulai menjual produk tersebut ke Taiwan dan ada kemungkinan akan diluncurkan ke pasar global.
4. Untuk mengantisipasi pesaing-pesaing lokalnya, terutama dengan merk Mt. Rainer, yang menggunakan logo lingkaran berwarna hijau yang mirip sekali dengan logo Starbucks, maka Starbucks melakukan modifikasi produknya dengan meluncurkan produk baru dalam 2 variasi yaitu *espresso* dan *latte*. Cita rasa kopi ini lebih manis dibandingkan dengan yang dijual di Amerika Serikat. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan dengan preferensi konsumen di negara setempat (*local tastes & preferences*).
5. Starbucks akan terus menerus meningkatkan usahanya dalam mempertahankan konsumennya di Jepang dengan merenovasi *outlet-outlet* nya serta meningkatkan kualitas layanannya yang didukung dengan teknologi yang canggih (misalnya: selalu memperbarui/*updating website*nya, menjalin kerjasama dan komunikasi dengan LSM/Lembaga Sosial Masyarakat setempat dalam menciptakan produk dan kemasan yang ramah lingkungan, dsb).

Apa yang dilakukan Starbucks ini diharapkan akan mampu meningkatkan kepuasan konsumennya. Konsumen yang puas akan melakukan pembelian ulang sehingga diharapkan penjualan produknya akan makin meningkat. Penjualan yang meningkat akan berarti peningkatan *profitability* perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari pembahasan yang ada dapat disimpulkan beberapa hal berikut ini:

1. Starbucks adalah suatu perusahaan yang mampu mengangkat citra cafe yang menjual kopi di pinggir jalan menjadi cafe yang eksklusif dengan konsep usahanya dan inovasi produknya. Perusahaan mampu menghadapi *controllable elements* di samping beberapa *uncontrollable elements* ketika memasuki pasar global, meskipun tidak semuanya dihadapi dengan mudah.
2. Starbucks menghadapi berbagai resiko ketika memasuki pasar global, tetapi hal ini dapat diatasi dengan baik dengan melakukan riset pasar terlebih dahulu untuk mengantisipasi persaingan dalam pasar global.
3. Starbucks adalah perusahaan yang bersedia melakukan segala usaha untuk mendominasi pasar, meskipun kadang-kadang menggunakan cara yang sedikit kurang etis. Tetapi kegigihannya ini membuahkan hasil yang sangat luar biasa, sehingga nama Starbucks selalu dikonotasikan dengan kopi oleh hampir seluruh masyarakat di dunia. Kepuasan konsumen atas produknya yang berkualitas prima dan layanannya yang cepat merupakan salah satu keunggulan kompetitif

Starbuck sehingga mereka akan merekomendasikan hal ini melalui *words of mouth* untuk menanamkan *brand image* Starbucks yang menggunakan strategi *franchising* untuk memasuki pasar global.

4. Untuk meningkatkan *profitability* di Jepang, Starbucks mengembangkan outletnya dengan cepat dan melakukan berbagai renovasi serta sistem pemasaran produk melalui *vending machine*. Selain itu perusahaan juga bekerja sama dengan rekanan lokal dan melakukan inovasi produk sesuai dengan selera konsumen setempat (*local tastes and preferences*).

Untuk mengantisipasi kendala dan masalah yang timbul maka Starbucks dapat meningkatkan kinerja perusahaannya dengan melakukan hal-hal berikut ini:

1. Untuk mengantisipasi masalah ketenagakerjaan, Starbucks dapat memberikan pelatihan yang memadai bagi karyawannya baik yang bekerja sebagai karyawan tetap maupun yang paruh waktu. Dengan demikian mereka akan merasa dihargai dan menjadi bagian dari perusahaan. Pelatihan ini tidak hanya meliputi ketrampilan menghidangkan kopi dan melayani konsumen tetapi juga yang berkaitan dengan perbedaan budaya yang akan dihadapi oleh mereka, mengingat *outlet* Starbucks yang tersebar di berbagai belahan dunia dengan preferensi konsumen yang bervariasi. Selain itu, perusahaan perlu lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya serta mengurangi jam kerja yang berlebihan agar tercipta suatu iklim kerja yang kondusif.
2. Starbucks sebaiknya juga memperbaiki diri dan tidak menghalalkan segala cara dalam mendapatkan *outlet* yang ditujunya. Sebaiknya etika bisnis juga ditegakkan, mengingat *brand image* Starbucks yang sudah terkenal tetap harus dijaga dan dikelola.
3. Selain inovasi produk dan layanan, Starbucks juga dapat menjalin komunikasi dengan LSM setempat untuk meningkatkan produk dan kemasannya dengan bahan-bahan yang ramah lingkungan dan dapat didaur ulang.

DAFTAR PUSTAKA

Cateora, Philip R and John L. Graham. 2007. *International Marketing*. 13th edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. 2005. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization.* Ohio: Thomson Corporation. South western

Business: Coffee with your tea?; Starbucks in China. 2001. The Economist. London: Oct 6. Vol. 361, Iss 8242, pg. 88.

Percolating Profits as "Local" strategy Pays Off (SBUX). May 18, 2006 <http://www.retail.seekingalpha.com/article/10884>