

## PERSPEKTIF PEMASARAN: STRATEGI GLOBAL ATAU REGIONAL?

Werner Ria Murhadi<sup>1</sup>

### ABSTRACT

*Although in both economic literatures and practices the most frequently used catchword is "globalization", the current company environment in reality is not characterized by such worldwide multilaterally or an increasing degree of homogeneity in customer tastes. Recent research suggests that globalisasi is a myth. Far from taking place in a single global market, most business activities by large firms take place in regional blocks especially in AFTA, NAFTA, and European Union. Nevertheless, some indications point to a transition from regionalization to globalisasi in the long run.*

**Keywords:** *Globalisasi, Regionalization*

Ilmu ekonomi sering juga disebut sebagai *the Science of Scarcity*. Hal ini disebabkan sumber daya yang ada terbatas, sementara keinginan manusia tidak terbatas. Dengan terbatasnya sumber daya, maka hal ini akan membawa pada persaingan untuk dapat menguasai dan memiliki sumber daya tersebut. Persaingan memperebutkan sumber daya tersebut dikenal sebagai *science of competition*. Kompetisi atau persaingan dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana dua pihak atau lebih mengalami konflik antara satu dengan yang lainnya dalam rangka mencapai tujuan masing-masing dengan saling meniadakan (*mutually exclusive*). Kompetisi tidak selalu bermakna buruk, bahkan kompetisi dapat dikatakan sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi baik secara makro maupun mikro perusahaan. Pada tingkat mikro, dengan adanya persaingan akan membuat perusahaan termotivasi untuk mencari cara yang inovatif untuk mencapai hasil yang sama dengan input yang lebih sedikit (*resources efficiency*) dan mencapai hasil yang

lebih besar dengan jumlah input yang relatif sama (*resource effectiveness*). Pada tingkat yang lebih makro, persaingan akan membuat perusahaan yang mampu dan mau melakukan perbaikan penggunaan sumber daya saja yang dapat bertahan, sedangkan perusahaan yang tidak mampu akan mati dengan sendirinya.

Adanya persaingan yang ketat di dalam negeri, akan mendorong perusahaan untuk melakukan ekspansi ke luar negeri. Secara umum ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk melakukan *go-international*. Hal ini seperti yang tampak pada gambar 1.

Dari gambar 1 dapat dilihat banyak faktor yang mendorong perusahaan untuk melakukan perluasan ke pasar internasional. Faktor itu secara garis besar dapat dibedakan menjadi 2 dimensi yaitu dorongan (internal maupun eksternal) dan antipresi terhadap persaingan di masa yang akan datang (proaktif dan reaktif).

Terlepas dari faktor yang mendorong dilakukannya *go-international*, maka saat ini dunia berada dalam suatu komuni-

---

<sup>1</sup> Penulis adalah dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Surabaya

**Werner Ria Murhadi: Perspektif Pemasaran: Strategi Global atau Regional?**

tas global yang saling terkait satu dengan yang lain, sehingga mau tidak mau perusahaan harus siap menghadapi persaingan global. Fenomena meningkatnya saling ketergantungan antar negara ini dikenal dengan istilah globalisasi (*globalization*). Namun hingga saat ini definisi globalisasi itu sendiri masih menjadi perdebatan di dalam dunia akademik (Rugman dan Hodget, 2000). Banyak kalangan akademis yang mendefinisikan *globalisasi* secara konsep ekonomi sebagai: *globalisasi as integration across national borders yields the potential for firm level economies of scale and/or global brand name products*. Jepma dan Rhoen (1996) menyatakan bahwa *globalisasi is that of growing worldwide interdependent, the globalisasi of market refers to the process of worldwide market integration*. Dengan saling interdependen antara satu negara dengan

negara lain maka perusahaan harus mengembangkan suatu *global strategy* yang mengintegrasikan strategi untuk seluruh bagian dunia. Selain itu perusahaan juga dituntut untuk mengadopsi *global structure*, dengan kewenangan dan tanggung jawab yang terpusat untuk menyusun dan mengimplementasikan strategi ke berbagai negara.

Sementara itu, Gidden (1999), seorang pakar sosiologi mendefinisikan globalisasi sebagai: *the worldwide interconnection at the cultural, political and economic level resulting from the elimination of communication and trade barriers*. Gidden juga menyatakan bahwa *globalisasi is a process of convergence of cultural, political and economics aspect of life*. Pendapat lain diutarakan oleh Levitt(1983) dalam artikelnya berargumentasi bahwa para pemasar berhadapan dengan situasi "*homogenous global village*"

Proactive	Managerial Urge Economies of scale Economies of Scope Learning	Margin opportunity Volume opportunity Serve internationalized customer Locational Advantage Competitor Monitoring
Reactive	Bandwagon effect Excess Stock Over Production Capacity Risk Spreading	Unsolicited Order Unattractive home market Retaliatory strike Political pressure
	Internal	External

Sumber: Albaum, G., Strandkov, J., Duerr, E. dan L. Dowd; 1984; *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, p.34

**Gambar 1**  
**Alasan utama perusahaan melakukan go-international**

dan Levitt memberi advis yaitu: "*organizations to develop standardized, high quality world products and market them around the globe using standardized advertising, pricing and distribution*".

Dari beberapa pakar tersebut dapat ditarik suatu simpulan bahwa untuk dapat bersaing dalam dunia yang semakin terintegrasi ini, maka dibutuhkan suatu *global strategy*, yang dikembangkan untuk berbagai pasar di dunia.

### KESALAHAN PERSEPSI "GLOBAL"

Persepsi yang berkembang dalam memaknakan globalisasi, seperti dapat dilihat pada uraian di atas, secara sederhana dapat dikatakan menyediakan berbagai *output* yang sama ke berbagai negara. Hal tersebut menyebabkan banyak orang yang berpendapat mengenai pentingnya globalisasi dan semakin dominannya perusahaan-perusahaan raksasa berskala global. Untuk mendukung pernyataan tersebut maka dari fakta terungkap bahwa penjualan di luar negeri mencapai lebih dari 50% dari penjualan tahunan pada berbagai perusahaan raksasa berskala global (Anon, 1997) seperti IBM, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, Mobil, Motorola, dan Procter and Gamble. Fakta-fakta tersebut benar, namun relatif kurang akurat, karena mereka gagal untuk menjelaskan bahwa sebagian besar dari penjualan perusahaan berskala global tersebut adalah dibuat atas dasar penjualan pada tiga area utama (*triad regional*) yang meliputi NAFTA (North America Free Trade Area, yang terdiri dari Amerika Serikat, Kanada, dan Mexico), EU (European-Union, yang terdiri dari Belgia, Prancis, Italia, Luxemburg, Belanda, Jerman, Inggris, Denmark, Yunani, Irlandia, Portugal, Spanyol, Austria, Finlandia, dan Swedia), dan negara-negara disekitar Asia-Pasifik (Jepang, Australia, Selandia Baru, China, Taiwan, Hongkong, India, dan negara-negara ASEAN).

Dari transaksi perdagangan barang dan jasa di dunia, diketahui ketiga regional memiliki total export sebesar 57,35 persen dari total export dunia, dan 56,5 persen dari total import dunia. Namun perdagangan antar ketiga regional tersebut relatif kecil dibandingkan dengan perdagangan di antara anggota ketiga regional tersebut (gambar 2).

Dari gambar 2 dapat dilihat bahwa lebih dari separuh perdagangan Asia (53,1%) dan Eropa (60,6%) merupakan perdagangan intra negara-negara di regionalnya masing-masing, sedangkan di NAFTA hampir separuh dari total perdagangan NAFTA merupakan perdagangan intra diantara anggota NAFTA (49,1%). Data di atas dan hasil beberapa riset yang dilakukan beberapa tahun belakangan ini menunjukkan bahwa sebagian besar transaksi bisnis merupakan transaksi antar anggota dalam ketiga regional tersebut, sehingga para top manajer diharapkan untuk mendesain strategi yang didasarkan pada kondisi regional bukan *global strategy*. Dari kenyataan tersebut, diketahui bahwa pemacu utama (*real drivers*) dari globalisasi adalah jaringan manajer yang ada pada perusahaan-perusahaan berskala global yang strategi bisnisnya bukan merupakan *global/uniform strategy*, tetapi lebih merupakan strategi regional dan memiliki respon yang positif terhadap *local customer*.

Kesalahan persepsi lainnya adalah kepercayaan bahwa perusahaan-perusahaan bisnis berskala global selain memiliki kekuatan dalam bidang politik juga memiliki bisnis yang bersifat monolitik. Namun riset menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan global tidak bersifat monolitik. Dari 500 perusahaan yang berskala global dapat diketahui bahwa perusahaan-perusahaan tersebut tersebar di NAFTA, EU dan Jepang/Asia (Fortune, 1999). Dari kelima ratus perusahaan tersebut 198 diantaranya berkantor pusat di NAFTA, 156 di EU, dan 125 di Jepang/Asia.

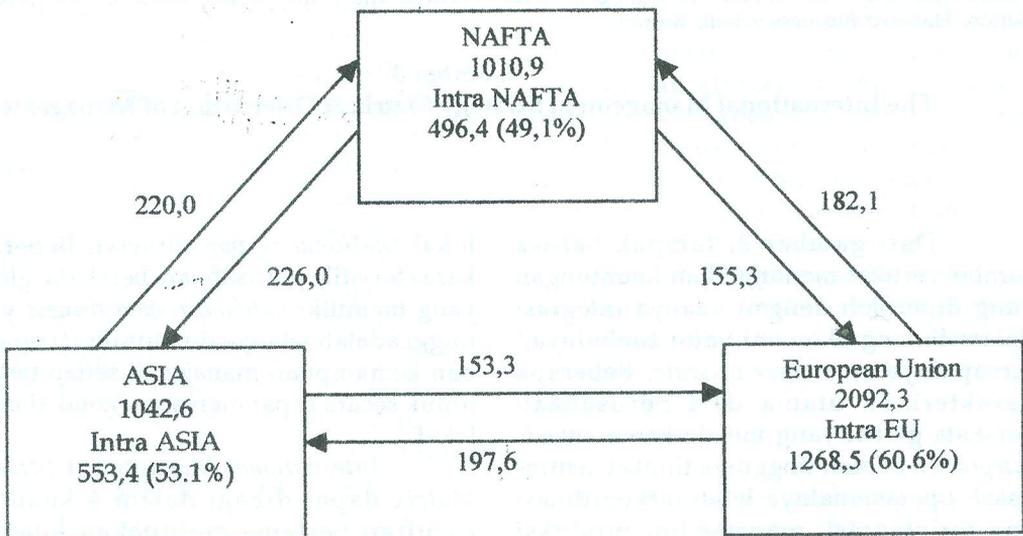
Sedangkan sisanya sebesar 21 perusahaan berada diluar ketiga regional tersebut. Perusahaan-perusahaan tersebut bersaing untuk memperebutkan *market share* dan keuntungan pada berbagai sektor. Proses kompetisi ditingkat regional ini akan mengurangi kemungkinan untuk memperoleh profit jangka panjang yang berkelanjutan dan mengurangi kemampuan membangun keuntungan politik yang kuat dan berkelanjutan (Rugman dan D'Cruz, 2000).

Kesalahan persepsi ketiga adalah kepercayaan bahwa perusahaan berskala global mengembangkan produk yang homogen untuk seluruh dunia dan melalui teknik produksi yang efisien akan mampu mendominasi pasar lokal dimanapun mereka berada. Namun kenyataannya, perusahaan harus mengadaptasi produknya bagi pasar lokal. Sebagai contoh, dalam industri mobil tidak ada yang disebut

sebagai *global car*, karena mobil yang di-desain untuk suatu regional tertentu dan mengalami kesuksesan, namun mungkin saja ditolak di regional lainnya. Contohnya Toyota Camry yang berhasil mendominasi pasar di Amerika, namun mengalami kegagalan di penjualan di Jepang. Begitu pula Volkswagen Golf yang merupakan *best selling car* di Eropa, namun gagal di di Amerika.

**INTERNATIONAL MANAGEMENT STRATEGY MATRIX**

Untuk dapat melakukan analisis tentang strategi perusahaan-perusahaan berskala global, maka dikembangkan suatu matriks strategi manajemen internasional yang mempertimbangkan dua aspek utama yaitu *economic integration* dan *national responsiveness*, seperti pada gambar 3.



Sumber: Alan M. Rugman, *The End of Globalisasi*, 2001, AMACOM/Mc Graw Hill, New York

**Gambar 2**  
**Export di Tiga Regional**

Economic Integration	High	1 Geocentric (Global) Orientation	3 Regiocentric (Dual) Orientation
	Low	2 Ethnocentric (Home Country) Orientation	4 Polycentric (National) Orientation
		Low	High
		National Responsiveness	

Sumber: Bartlett, C. dan Ghosal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 1989, Second Edition, Harvard Business School, Boston

**Gambar 3**  
**The International Management Strategy Matrix & Orientation of Management**

Dari gambar 3, tampak bahwa sumbu vertikal menunjukkan keuntungan yang diperoleh dengan adanya integrasi dalam bidang ekonomi yaitu timbulnya/tercapainya *economies of scale*. Beberapa karakteristik utama dari perusahaan berskala global yang melakukan *economic integration* adalah tingginya tingkat sentralisasi, operasionalnya lebih terkoordinasi dan terintegrasi, manajer lini produksi memiliki wewenang yang lebih besar, dan kuatnya posisi kantor pusat. Sumbu horisontal menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan keahlian dalam mengadaptasi operasional serta produk yang dihasilkan terhadap kondisi

lokal (*national responsiveness*). Beberapa karakteristik perusahaan berskala global yang memiliki *national responsiveness* yang tinggi adalah adanya desentralisasi operasi dan kemampuan manajer di setiap negara untuk secara cepat merespon kondisi pasar lokal.

*International Management Strategy Matrix* dapat dibagi dalam 4 kuadran. Kuadran pertama merupakan kuadran dimana perusahaan menerapkan strategi global secara murni dengan fokus pada *go-international* untuk memperoleh manfaat dari integrasi global dengan menjual produk yang sukses di dalam negerinya. Pada kuadran ini perusahaan menerapkan

apa yang disebut "*pure global strategy*". Menurut Keegan (1999) perusahaan yang berada pada kuadran pertama ini dikenal sebagai perusahaan yang berorientasi *geocentric*, dimana seluruh dunia dianggap sebagai pasar yang potensial dan perusahaan diharapkan mengembangkan strategi global yang terintegrasi. Selanjutnya, pada kuadran kedua, perusahaan tidak mampu memanfaatkan integrasi perekonomian dan sangat rendah dalam hal *local responsiveness*. Pada kuadran dua ini perusahaan dikatakan memiliki posisi dan strategi bersaing yang lemah. Keegan menyebut perusahaan yang berada pada posisi ini sebagai perusahaan yang berorientasi *ethnocentric*, dimana pasar domestik dianggap lebih superior dibandingkan dengan pasar luar negeri. Kuadran ketiga merupakan kuadran yang menyeimbangkan antara manfaat dari integrasi perekonomian dengan *local responsiveness* yang tinggi. Pada kuadran ini perusahaan mampu mencapai skala ekonomis sekaligus mampu menyesuaikan produknya terhadap keinginan, selera dan budaya lokal. Perusahaan pada kuadran ketiga ini akan memiliki posisi dan strategi bersaing yang kuat. Keegan menyebut perusahaan pada kuadran ketiga sebagai perusahaan yang berorientasi *regiocentric*, dimana setiap regional memiliki karakteristik yang unik dan perlu dikembangkan strategi regional yang terintegrasi. Kuadran selanjutnya adalah kuadran keempat, dimana perusahaan tidak mampu memanfaatkan integrasi perekonomian, namun memiliki kemampuan merespon selera dan keinginan masyarakat lokal dimana perusahaan tersebut beroperasi. Perusahaan pada kuadran ini disebut Keegan sebagai perusahaan yang berorientasi *poliocentric*, dimana untuk setiap negara yang memiliki karakter yang berbeda dikembangkan produk yang berbeda pula.

Pada gambar tiga terlihat bahwa perusahaan yang berada pada kuadran satu menerapkan strategi yang disebut *global strategy* (*globalisasi*). Perusahaan pada kuad-

Perusahaan pada kuadran ini akan berhasil bila berada dalam kondisi ideal dimana terdapat perdagangan bebas, saling ketergantungan dalam bidang politik, dan selera yang homogen. Pada kuadran satu ini aspek-aspek ekonomi, politik, dan budaya menuju pada satu titik konvergen, sehingga banyak literatur yang mendefinisikan globalisasi sebagai kondisi perusahaan pada kuadran satu. Sementara di sisi lain, pada kuadran tiga perusahaan cenderung mengembangkan *national responsiveness*. Pada kuadran tiga tersebut perusahaan mampu memanfaatkan integrasi perekonomian serta sekaligus mengembangkan produk yang sesuai dengan selera lokal. Pada kuadran empat perusahaan berada pada kondisi yang sangat *responsive* terhadap selera dan keinginan masyarakat lokal, sehingga tidak mampu mencapai skala ekonomis yang diharapkan.

## KEGAGALAN STRATEGI GLOBAL

Beberapa era yang lalu banyak perusahaan berskala global yang mencoba menerapkan strategi global. Beberapa diantara perusahaan yang menerapkan strategi pada kuadran pertama adalah Coca-Cola, Disney, dan Matsushita. Sementara itu dari fakta yang ada maka dapat dilihat pula beberapa contoh perusahaan yang berhasil menerapkan strategi regional seperti McDonald dan Procter & Gambler. Berikut dibawah ini dipaparkan kondisi beberapa perusahaan yang menerapkan strategi kuadran pertama.

### Coca-Cola

Setelah menikmati keberhasilan dalam jangka waktu yang cukup lama, Coca-Cola menyadari bahwa dalam abad 21 akan mengalami masalah yang cukup serius dalam menghadapi persaingan. Selama era 1970-an hingga 1980-an Coca-Cola berhasil melakukan ekspansi hingga mencapai 200 negara. Pada periode tersebut Coca-Cola

berhasil menerapkan kontrol yang tersentralisasi. Namun sejak era 1990-an, kondisi mulai berubah, dimana banyak pemerintah dan pimpinan di daerah menginginkan kewenangan yang lebih besar dalam bidang politik, ekonomi, dan budaya. Hal ini juga berdampak dalam dunia bisnis, dimana banyak anak perusahaan yang menginginkan otonomi lokal dan kebebasan untuk mengembangkan identitas budaya lokal. Menjawab perubahan jaman ini, Coca-cola mulai mengimplementasikan tiga program untuk menjadi lebih responsif terhadap selera lokal yaitu: 1) mengkampanyekan program "*think local, act local*" dengan cara meningkatkan kewenangan manajer-manajer lokal, 2) memfokuskan diri sebagai "*pure marketing company*" yang menekankan mereknya atas dasar regional dan lokal, dan 3) aktif melibatkan diri dalam merangkul masyarakat lokal dan berbagai aktivitas sosial. Dulu Coca-Cola sukses karena mampu memahami dan bertindak secara global, namun dalam masa yang akan datang kesuksesannya tergantung pada pemahaman dan tindakan untuk beradaptasi dengan budaya lokal.

### Disney

Antara tahun 1988 dan 1990 Disney membuka tiga cabangnya di Prancis, namun pada tahun 1991 dua diantaranya dinyatakan bangkrut. Kegagalan ini disebabkan masalah operasi, dimana perusahaan mencoba untuk mengimplementasikan strategi global dan tidak mencoba beradaptasi dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat di Eropa. Masalah pertama yang muncul adalah ketika banyak pegawai yang dituntut untuk dapat berbicara bahasa Inggris dalam rapat-rapat yang dilaksanakan, meskipun pada saat itu mayoritas yang hadir adalah pegawai yang berasal dari Prancis. Padahal seperti diketahui, masyarakat Prancis sangat menghargai dan lebih senang untuk mempergunakan bahasanya sendiri dalam komuni-

kasi sehari-hari. Kesalahan selanjutnya adalah perusahaan mengembangkan taman Disney yang tidak bertemakan kehidupan lokal di Prancis, tetapi langsung mengadopsi taman Disney seperti di AS.

Pada tahun 1994, setelah mengalami kerugian yang cukup besar, para pengamat berpendapat bahwa Euro Disney layak untuk dihentikan. Namun setelah melalui beberapa evaluasi, perusahaan mulai melakukan perubahan, yang salah satu bagian terpentingnya adalah beradaptasi dengan selera dan keinginan masyarakat lokal. Nama tamannya pun diubah menjadi "*Disneyland Paris*", dan perusahaan memulai penekanan pada pengembangan permainan dan hiburan yang sesuai dengan karakter-karakter masyarakat lokal. Hasil dari perubahan yang telah dilakukan adalah timbulnya suatu kenyataan bahwa apa yang dihasilkan dan sukses di Amerika Serikat tidak dapat secara langsung diterapkan di negara lain. Hal ini telah mengubah pandangan manajemen Disney dari yang semula berpikir global menjadi regional.

### Matsushita

Di era 1980-an Jepang menguasai sektor industri *consumer electronics*, mengalahkan kompetitor yang berasal dari regional Amerika dan Uni Eropa. Salah satu perusahaan yang sukses adalah Matsushita yang pada awalnya berhasil memproduksi televisi berwarna dengan merek Panasonic dan berhasil pula memproduksi *Video Cassette Recorder* (VCR). Pada saat itu Matsushita berhasil mendominasi pasar VCR dunia dengan cara mengembangkan format VHS yang berhasil mengalahkan sistem Sony Betamax. Untuk dapat mencapai keberhasilan itu, Matsushita tidak hanya memproduksi VCR dalam jumlah besar untuk mencapai skala ekonomis, namun juga memberikan lisensi format VHS kepada perusahaan elektronik lainnya seperti Hitachi, Sharp, Mitsubishi, dan bahkan rival utamanya di Eropa, yaitu Philips.

Namun selanjutnya terjadi perubahan aturan permainan dalam bisnis *consumer electronics*, dimana Matsushita yang memiliki manajemen tersentralisasi, memproduksi barang dengan kualitas yang tinggi disertai harga yang rendah, dan termasuk perusahaan yang inovatif, berhasil dikalahkan oleh perusahaan yang berasal dari Eropa yang lebih terdesentralisasi dan mampu merespon keinginan masyarakat lokal. Respon perusahaan Eropa dalam menghadapi persaingan dengan Matsushita adalah dengan melobi pemerintahnya untuk memproteksi diri dari bentuk usaha *dumping* yang dilakukan oleh Matsushita dan mengadakan inspeksi kepabeanan bagi produk-produk yang berasal dari Jepang. Untuk merespon kondisi yang semakin protektif tersebut, Matsushita mengubah strateginya dari yang semula mengekspor barang menjadi berinvestasi langsung di luar negeri. Hal ini mampu mengatasi hambatan perdagangan yang dilakukan oleh negara-negara Eropa. Disini dapat dilihat bahwa Matsushita mengubah strateginya dari yang semula bersifat global menjadi regional, dimana dengan pembukaan pabrik di luar negeri akan memungkinkan Matsushita untuk merespon selera masyarakat lokal.

## PENUTUP

Beberapa contoh kasus perusahaan yang menerapkan strategi global selalu dicirikan dengan integrasi ekonomi yang tinggi dan respon lokal yang rendah, yang selanjutnya akan menghadapi kesulitan dalam jangka pendek. Beberapa perusahaan yang menerapkan strategi dalam kuadran pertama ternyata mengalami tingkat *return* yang rendah atas aset-asetnya yang berada di luar negeri dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang menyeimbangkan antara manfaat *economic integration* dan *local responsiveness* (Gestrin et al., 2000).

Dari uraian yang telah dipaparkan, kondisi nyata saat ini menunjukkan tren regionalisasi. Namun regionalisasi ini sendiri dalam jangka panjang dimungkinkan untuk bergerak menjadi globalisasi. Analisis *cluster* terhadap kondisi lingkungan yang ada dalam negara-negara anggota di *Triad Regional* menunjukkan tingkat homogenitas yang tinggi inter-regional, yang ditandai dengan kondisi regional yang lebih terbuka. Namun, patut disadari pula bahwa gerakan menuju ke arah trend globalisasi akan terus berlanjut dan tidak dapat dielakkan. Meskipun transisi untuk menjadi global mungkin saja terjadi dalam jangka panjang, namun perusahaan saat ini diharapkan mengkonsen-trasikan strategi yang ada pada kondisi ekonomi regional. Untuk itu dapat dilakukan suatu penelitian yang lebih lanjut dan komprehensif dengan menggunakan analisis *cluster* pada berbagai regional, dimasa yang akan datang. Sehingga diharapkan dapat memperoleh suatu gambaran tentang kondisi persaingan global yang ada pada saat itu. Dari peme-taan dengan analisis *cluster* tersebut maka hal ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi kalangan praktisi bisnis tentang strategi apa yang selayaknya dikembangkan dalam menghadapi perubahan kondisi baik jangka pendek dan jangka panjang.

DAFTAR RUJUKAN

- Albaum, G., et.al., 1984, **International Marketing and Export Management**, Addison Wesley, p.34.
- Anon, 1997, **World Investment Report**, United Nations, New York.
- Barlett, C., and Goshal, S., 1989, **Managing Across Borders: The Transnational Solution**, Second Edition, Harvard Business School, Boston
- Fortune, 1999, **The Fortune Global 500**, August 2.
- Gestrin, M., Knight, R. and Rugman, A., 2000, **The Templeton Global Performance Index 2000**, Templeton College Executive Briefing, University of Oxford, Oxford.
- Giddens, A., 1999, **Runaway World: How Globalisasi is Reshaping Our Lives**, Profile Books, London.
- Jepma and Rhoen, 1996, **International Trade: A Business Perspectives**, Addison Wesley Longman Limited, London.
- Keegan, Warren J., 1999, **Global Marketing Management**, Prentic Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Levitt, T., 1983, The Globalisasi of Markets, **Harvard Business Review** 61 (May-June), p.92-102
- Proff, H., 2000, Business Unit Strategies Between Regionalization and Globalisasi, **International Business Review**, Vol. 11, p.231-250.
- Rugman, A. and Hodgetts, R., 2000, **International Business**, Pearson Education/Prentice Hall, London.
- Rugman, A. and D'Crusz, J., 2000, **Multinational as Flagship Firms: Regional Business Networks**, Oxford University Press, Oxford.
- Rugman, A.M., 2001, **The End of Globalisasi**, AMACOM/Mc Graw Hill, New York.
- Rugman, A. and Hodgetts, R., 2001, The End of Global Strategy, **European Management Journal**, Vol. 19 No.4.