

STANDARDISASI VS ADAPTASI BAURAN PEMASARAN GLOBAL PERUSAHAAN MULTINASIONAL

ASEP HERMAWAN
Universitas Trisakti

The paper Marketing theories underlying standardization or adaptation and also discusses empirical articles about the controversy on these issues and directions for further research are also proposed.

Levitt (1983) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan global modern akan berusaha melakukan standarisasi terhadap produk dan kegiatan-kegiatannya di seluruh dunia. Hal ini disebabkan karena adanya kesamaan kebutuhan konsumen (*convergence of consumer needs*) serta penyempurnaan teknologi telah menciptakan pasar dunia.

Argumentasi Levitt tentang standarisasi strategi pemasaran, bukanlah yang pertama. Sebelumnya Perlmutter (1969), Wind, Douglas dan Perlmutter (1973) memberikan argumentasi tentang manfaat-manfaat orientasi "geo-centric" dalam bisnis internasional. Orientasi tersebut menyiratkan strategi-strategi standarisasi global. Meskipun demikian pernyataan Levitt yang kontroversial telah mengilhami sejumlah makalah konseptual maupun empiris yang pro maupun yang kontra terhadap pernyataan tersebut. Perdebatan ini sangat penting karena pemilihan diantara dua pendekatan tersebut memiliki dampak terhadap daya saing perusahaan yang terlibat dalam pemasaran global. Seandainya standarisasi dipandang lebih sesuai maka sebaiknya perusahaan dapat memaksimalkan skala ekonomi dengan cara menjual produk yang sama, promosi, harga dan saluran distribusi yang sama di semua pasar. Seandainya adaptasi yang dipandang lebih sesuai maka sebaiknya perusahaan berusaha meng "customize" strategi-strateginya pada setiap pasar. Oleh karena itu pemahaman tentang kesesuaian standarisasi atau adaptasi dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan dalam merancang strategi pemasaran global.

Beberapa penulis mendukung standarisasi serta secara empiris menunjukkan manfaatnya (Christensen, da Rocha dan Gertner 1987; Hill dan Kwon 1992). Sedangkan yang lain mendukung adaptasi terhadap kondisi-kondisi pasar lokal serta secara empiris menunjukkan manfaatnya misalnya Kirpalani dan Mc Intosh (1980); Skoham dan Albaum (1994).

Weinstein dan Johnson (1998) menyatakan bahwa pada saat ini para pemasar kurang begitu jelas tentang manfaat globalisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa globalisasi bisa berjalan baik untuk strategi-strategi produk tertentu (misalnya produk industri yang memiliki fungsi-fungsi yang sama di seluruh dunia) dan untuk produk-produk yang lain tampaknya kurang beralasan (misalnya "*consumer taste-driven products*"), posisi yang realistis dan moderat adalah dengan menganut pendekatan gabungan (*hybrid-approach*) yang memadukan unsur-unsur dari "*globalized*" dan "*customized*" marketing. Keputusan-keputusan segmentasi harus pula memiliki peranan penting dalam pengembangan strategi global yang sesuai bagi perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan bisnis internasional.

Tujuan utama makalah ini adalah menelaah teori-teori, argumentasi-argumentasi serta temuan-temuan tentang standarisasi ataupun adaptasi. Tujuan kedua adalah untuk menghasilkan gagasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

STANDARISASI VS ADAPTASI

Argumentasi terhadap standarisasi menurut Skoham (1995) mengacu kepada teori skala ekonomis (Levitt, 1983; Porter 1980; 1985) dan potensi peningkatan kualitas (Yip, 1989) sedangkan argumentasi terhadap adaptasi mengacu kepada diskriminasi harga sebagai akibat "*positioning*" yang lebih sesuai (Samiee dan Roth, 1992) dan teori friksi yang melandasi hubungan antara "*head quarters & local representatives*" (Shokam d & Albaum, 1994).

Standarisasi

Perlmutter (1969) mengemukakan "EPG" (Ethnocentric, Polycentric dan Geocentric - Framework), dalam hal ini ia menyatakan bahwa orientasi yang lebih disukai oleh perusahaan multinasional yang "*geocentric*" adalah "*global products*". Kemudian "*framework*" tersebut diperluas menjadi "EPRG" yaitu dengan menambahkan orientasi "*regiocentric*" oleh Wind et al. (1973), akan tetapi supremasi "*geocentric*" dan "*global products*" tetap tidak berubah. Douglas dan Craig (1989) mengemukakan argumen yang sama bagi perusahaan-perusahaan pada tahap rasionalisasi global yang paling tinggi. Meskipun demikian pernyataan Levitt (1983) telah menimbulkan perdebatan dalam literatur. Hal ini diperkuat oleh Porter (1980, 1985) yang mengemukakan manfaat-manfaat skala ekonomis yang meliputi produksi, logistik, distribusi, penelitian dan pengembangan (Hout, Porter, Rudden, 1982), periklanan dan promosi (Quelch dan Hoff 1986). Argumentasi-argumentasi tersebut menyiratkan bahwa satu-satunya cara untuk bertahan hidup (*survive*) di pasar global adalah melalui standarisasi total dalam bauran pemasaran (*Marketing Mix*).

Selanjutnya Gluck (1983) menyatakan bahwa semakin banyak industri menjadi semakin global pada tingkat yang sangat pesat. Oleh karena itu perlu

dorongan terhadap skala maksimum disertai dengan "Quantity Based Learning" yang lebih cepat. Kemudian Kale dan Sudharsan (1987) menyatakan argumantasi segmentasi. Berdasarkan pendekatannya heterogenitas antar pasar merupakan aturan, dalam hal ini perusahaan "geocentric" akan beruntung dengan mengejar segmen-segmen lintas negara dan antar pasar. Akhirnya dengan memusatkan diri terhadap penelitian dan pengembangan serta manajemen dalam rantai-nilai (Porter, 1985, 1986), perusahaan-perusahaan bisa meningkatkan kualitas produk dan program-programnya (Yip 1989).

Menurut Terpstra dan Sarathy (1993) ada beberapa faktor yang mendorong standardisasi yaitu :

- (1). Penghematan skala produksi.
- (2). Penghematan dalam penelitian dan pengembangan.
- (3). Penghematan dalam pemasaran.
- (4). Mobilitas konsumen, dalam hal ini untuk menumbuhkan loyalitas kepada konsumen yang sering bepergian dari suatu negara ke negara lain.
- (5). Citra negara asal, misalnya dalam hal ini beberapa produk dibeli karena citra negaranya.
- (6). Produk industri.
- (7). Pengoperasian via ekspor, dalam hal ini lebih memudahkan jika produk bersifat standar.

Selanjutnya menurut Onkvisit dan Shaw (1997) hal-hal yang mendorong standardisasi adalah :

- (1). Masalah kesederhanaan dari biaya produksi dan distribusi.
- (2). Untuk menjaga konsistensi dan citra produk.
- (3). Dikaitkan dengan teknologi tinggi untuk mengurangi tingkat kesulitan atau kebingungan diantara pemakai maupun produsen, serta untuk meningkatkan kompatibilitas dengan memperkenalkan spesifikasi industri.
- (4). Jika produk-produk tertentu dapat dihubungkan dengan "cultural universals", dalam hal ini jika konsumen dari negara-negara yang berbeda memiliki karakteristik kebutuhan yang sama serta menginginkan produk yang sama.

Adaptasi

Para pendukung adaptasi menyatakan bahwa beberapa asumsi mengenai teori skala ekonomis tidak sesuai. Berdasarkan teori friksi (Skoham & Albaum, 1994), biaya tidak hanya didorong oleh skala ekonomis, melainkan ada biaya tersembunyi (*hidden cost*) yang timbul karena adanya friksi antara *headquarters* dan *subsidiary* (dalam kasus produksi atau pemasaran *subsidiary* atau antara *headquarters* dengan saluran distribusi di pasar negara yang dituju (*host market*), dalam kasus ekspor. Friksi tersebut bisa mengakibatkan pelaksanaan strategi-strategi bauran pemasaran tidak optimal oleh karenanya meningkatkan biaya dalam melakukan bisnis. Jika friksi meningkat diatas skala penghematan

standardisasi, maka adaptasi lebih *cost effective* dibandingkan standardisasi. Argumentasi kedua adalah berdasarkan kemungkinan bahwa penggunaan strategi *positioning* yang lebih akurat (d disesuaikan dengan *host market* , maka harga yang lebih tinggi berdasarkan diskriminasi harga, bisa melebihi penghematan biaya dalam standardisasi (Samiee & Roth, 1992). Lebih lanjut efisiensi di tiap pasar misalnya tentang periklanan mungkin berbeda. Shanks (1985) mengemukakan tiga faktor yang menodorong perusahaan untuk mencari pasar internasional :

- (1). Tingkat kematangan (*maturation*) perekonomian dari negara-negara industri
- (2). Munculnya pasar-pasar geografis dan wilayah-wilayah bisnis baru
- (3). Globalisasi sistem finansial

Harga dan promosi diduga paling banyak diadaptasi diikuti oleh distribusi dan produk (Akaah 1991; Grosse & Zinn, 1990; Quelch & Hoff 1986; Walters, 1986). Kemudian *consumer products* lebih banyak diadaptasi dibandingkan *industrial products* (Bakkar 1977, Boddewyin et.al 1986; Honsen & Boddewyin 1976; Jain 1989; Walters 1986).

Menurut Friedmann (1986) secara umum dapat disimpulkan bahwa pendukung pendekatan standardisasi dalam strategi pemasaran global memberikan argumentasi tentang beberapa manfaat dari pendekatan ini yaitu : (1). meningkatkan kontrol manajerial; (2). penghematan biaya (*reducing cost*); (3). menyederhanakan Perencanaan Stratejik; (4). Memanfaatkan *home-country headquarter's expertise*; (5). Menyederhanakan pengembangan substratejik tertentu (misalnya kemasan, promosi, distribusi, harga), serta berbagai pengurangan masalah secara menyeluruh yang ditimbulkan oleh kekeliruan dalam penggunaan sumber daya manusia dan material.

Dikaitkan dengan standardisasi atau adaptasi Skoham (1995) menyatakan bahwa kecenderungan globalisasi menyiratkan bahwa perusahaan harus menstandarkan proses pembuatan keputusan dan menyesuaikan isi dari bauran pemasarannya.

Walters (1986) menyatakan bahwa standardisasi dan proses mungkin tidak akan berhasil. Hanya standardisasi produk yang bisa dilakukan sedangkan unsur bauran pemasaran lainnya tidak bisa. Isi pemasaran (*marketing content*) jarang distandardisasi karena : (1). Adanya perbedaan sifat pasar luar negeri (Jain 1989); (2). Terlalu banyak unsur yang melandasi perencanaan pasar yang berbeda di berbagai negara; (3). Manfaat dari penghematan biaya tidak begitu signifikan secara empiris.

Para pendukung pendekatan adaptasi (*adaptive* atau *localized approach*) dalam strategi pemasaran global, mengemukakan argumentasi tentang modifikasi wajib (*compulsory*) dan manasuka (*voluntary/optional*) (Friedman, 1986). Modifikasi wajib ditentukan oleh peraturan pemerintah dari negara tujuan atau oleh beberapa faktor lain yang tidak dapat dikendalikan misalnya standar elektrik/voltase yang berlaku, standar pengukuran, standar produk dan sistem (Friedman, 1986; Onkvisit et.al, 1997).

Di lain pihak modifikasi optional bebas dilakukan tergantung pemasar

internasional sendiri/onvisit et.al, 1997; Friedman, 1986). Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi modifikasi optional diantaranya berkaitan dengan distribusi fisik, kondisi pemakaian lokal, termasuk cuaca, kendala ruang (*space constraint*), karakteristik demografik konsumen, kebiasaan konsumen, karakteristik lingkungan, tingkat pendapatan, preferensi historis, budaya setempat serta untuk mencegah timbulnya *gray marketing* (Onkvisit et.al, 1997).

Makalah-makalah konseptual lainnya memberikan argumentasi tentang pendekatan gabungan atau *mixed approach* (Porter 1986; Yip 1989; Buzzel 1968; Douglas dan Wind 1987; Morrison, Ricks, Roth 1991; Weinstein & Johnson 1998). Pendekatan tersebut dilakukan dengan standardisasi beberapa unsur bauran sedangkan yang lainnya dimodifikasi, melalui standardisasi parsial dari unsur-unsur bauran, atau standardisasi proses yang mengarah ke pengembangan strategi tapi bukan tentang *contents*.

TEMUAN -TEMUAN EMPIRIS TENTANG STANDARDISASI VS ADAPTASI

Schlegelmich, Dianartopoulos dan Du Preez (1992) mengungkapkan bahwa di Eropa pun perbedaan-perbedaan diantara konsumen di Uni Eropa tetap ada, misalnya meskipun para konsumen menggunakan sejumlah atribut yang sama untuk menilai mobil di Jerman dan Inggris, pentingnya atribut-atribut tersebut berbeda secara signifikan.

Yavas, Verchage dan Green (1992) melakukan penelitian di enam negara yaitu Amerika, Meksiko, Belanda, Turki, Thailand dan Saudia Arabia. Para konsumen di negara-negara tersebut berbeda dalam *brand loyalty* nya serta *risk perception*-nya terhadap sabun mandi dan pasta gigi. Selanjutnya Kanwar (1993) membandingkan *perceived risk* konsumen di Amerika dan India terhadap bedak, minyak goreng dan shampo, dalam hal ini terungkap adanya perbedaan persepsi terhadap resiko. Selanjutnya disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada kesamaan perilaku konsumen diantara budaya dan perekonomian yang berbeda. Perbedaan tersebut menyebabkan strategi pemasaran standardisasi menjadi tidak praktis diantara segmen pasar yang berbeda.

Kemudian penelitian Sood (1993) mendukung kesimpulan tersebut . Dia mengidentifikasi perbedaan-perbedaan signifikan diantara skor *purchase involvement* di tiga belas pasar untuk jeans, bir, bioskop, perjalanan udara dan stereo sistem.

Peneliti lain mengkaji perbedaan-perbedaan individual diantara para manajer pada budaya dan negara yang berbeda, contohnya adalah penelitian longitudinal para manajer IBM oleh Hofstede (1984, 1993). Dia menganalisis perbedaan manajer di 53 negara dan menemukan perbedaan-perbedaan signifikan dalam rentang dimensi nilai (*value*) tentang *power distance*, *individualism*, *masculinity*, *uncertainty avoidance*, dan *longterm orientation*. Lebih lanjut Ralston, Gustafson Cheung dan Terpstra (1993) menggunakan dua perangkat nilai yang diperoleh dari budaya Barat dan Timur. Studi mereka

mencakup para manajer dari Hongkong, Amerika dan China. Disimpulkan bahwa temuan tersebut mendukung pernyataan bahwa untuk saat ini dan masa depan budaya nasional yang berbeda akan memberi kontribusi kepada perilaku yang unik dari para manajer di negara-negara industri yang berbeda. Halliburton dan Honerberg (1993) mempunyai kesimpulan yang sama yaitu bahwa pada saat ini *Pan - European Marketing* merupakan mitos daripada realitas. Disamping adanya kesamaan-kesamaan yang luas dalam hal iklim, sejarah dan pembangunan ekonomi, perbedaan-perbedaan yang signifikan masih ada di Eropa. Weinstein & Johnson (1998) mengungkapkan hasil penelitiannya terhadap 34 orang mahasiswa bisnis internasional di Amerika. Sebagian responden telah memiliki pengalaman pemasaran internasional dan bisnis internasional. Dari hasil temuannya terungkap bahwa untuk dua jenis produk yaitu *consumer durable* (mobil dan elektronik) dan *consumable products* (pakaian dan makanan-makanan dalam kemasan). Untuk mobil dan elektronik memungkinkan dilakukannya globalisasi. Tiga puluh lima persen responden mengajukan strategi standardisasi untuk mobil dan elektronik. Di lain pihak untuk pakaian 85% responden menyatakan *cluster* (44%) atau diferensiasi (41%) sedangkan untuk makanan kemasan 65 % menganjurkan diferensiasi dan 35% menyatakan *clustering*.

Dari penelitian-penelitian empiris terungkap bahwa sepanjang waktu pasar cenderung berbeda (*diverging*) dibandingkan sama (*converging*).

Selanjutnya mengenai friksi tentang *home country* dan *host country* Doz (1980) mengungkapkan bahwa sepertiga perusahaan dalam sampelnya menekankan *local responsiveness* atau beroperasi via perusahaan lokal untuk mengurangi friksi. Doz menghubungkannya dengan tuntutan politik yaitu permintaan dari pemerintah negara-negara yang dituju. Weichmann dan Pringle (1979) melaporkan hal yang sama bahwa sebagian besar masalah yang dilaporkan oleh para manajer di *headquarters* atau *subsidiaries* timbul dari kemitraan timbal balik yang menimbulkan friksi.

Banyak faktor yang mempengaruhi persepsi tentang friksi antara *headquarters* dengan *subsidiaries*. Faktor-faktor tersebut mengurangi tingkat kebebasan *headquarters* untuk melakukan strategi standardisasi.

Chabra (1996) mengungkapkan hasil penelitiannya terhadap 58 perusahaan multinaional yang beroperasi di Amerika Selatan. Penelitian dilakukan untuk mengetahui sejauh mana adaptasi bauran pemasaran dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut lebih banyak melakukan adaptasi terhadap unsur harga dan promosi dibandingkan produk dan distribusi. Dilaporkan pula bahwa perusahaan-perusahaan ini melakukan lebih banyak adaptasi wajib (*obligatory adaptations*) dibandingkan adaptasi bebas (*discretionary adaptations*).

IMPLIKASI UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Berdasarkan kajian literatur teoritis maupun empiris dapat dikemukakan

beberapa proposisi untuk diuji secara empiris dalam penelitian selanjutnya.

P_1 = secara umum, pasar dunia berbeda.

P_2 = secara umum, *intramarket segmen* lebih menarik dari *intermarket segmen*.

P_3 = secara umum, skala ekonomis kecil jumlahnya. Skala ekonomis berdasarkan program pemasaran yang distandardisasi bisa menjadi kurang optimal.

P_4 = semakin besar perbedaan budaya antara dua negara, semakin besar friksi antar *headquarters* dan *local representatives*, jika *headquarters* berusaha untuk melakukan strategi pemasaran yang distandardisasi.

P_5 = unsur harga dan promosi lebih banyak diadaptasi dibandingkan unsur bauran bauran pemasaran lainnya.

P_6 = *consumer products* lebih banyak diadaptasi dibandingkan *industrial products*.

REFERENSI

- Akaah, Ismael P (1991) "Strategy Standardization in International Marketing : an Empirical Investigation of Its Degree of Use and Correlates", *Journal of Global Marketing*, 4 (2), 39-62.
- Art Weinstein and Herb Johnson (1998), "Marketing Global Consumer Product, Segmentation or Standardizations ?", *Markplus Quarterly*, October-December, 10-16.
- Bakkar, B.A..(1977), *International Marketing Standardization Presentation to European International Business Annual Meeting*, Dec 1-21.
- Boddewyn, J.J. (1988), *Premium, Gifts, Competitions and Other Sales Promotions*, New York : International Advertising Association.
- Buzzel, Robert D. (1968), "Can You Standardize Multinational Marketing ?", *Harvard Business Review*, 46 (Nov- Dec), 102-113.
- Chabra, Surji T.S. (1996), "Marketing Adaptations by American Multinational Corporations in South America, *Marketing in The Third World*, 57-75.
- Christensen, C.H., A. da Rocha and R.K. Gertner (1986), "An Empirical Investigation of The Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms," *Jornal of International Business Studies*, 18 (Fall), 61-77.
- Craig, Samuel (P. Susan, P. Douglas and Andreas Grein (1992)), "Patterns of Convergence and Divergence among Industrialized Nations : 1960-1988," *Journal of International Business Studies*, 23 (4), 773-87.
- Douglas, Susan P., and C. Samuel Craig (1989), "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope, and Synergy," *Columbia Journal of World Business*, 24 (3), 47-59.
- Friedman, Roberto (1986), "Psychological Meaning of Products, a Simplification of The Standardization vs Adaptation Debate", *Columbia Journal of World Business* (Summer), 97-107.
- Gluck, Frederick (1983), "Global Competition in 1980s," *The Journal of Business Strategy*, 3 (4), 22-27.
- Grosse, R. & Zinn, W (1990), " Standardization in International Marketing : The Latin American Case", *Journal of Global Marketing*, vol. 4 (1), 53-78
- Hill, John S. and U.P. Kwon (1992), "Product Mixes in U.S. Multinationals : An Empirical Study", *Journal of Global Marketing*, 6(3), 55-74.
- Hofstede, Geeri (1993), "Cultural Constraints in Management Theories", *The Executive*, 7(1), 81-84.
- Hout, Thomas, Michael E. Porter and Eileen Rudden (1982), "How Global Companies Win Our ?", *Harvard Business Review*, 60 (Sept - Oct), 98-108.

- Jain, Subhash C. (1989), "Standardization of International Marketing Strategy : Some Research Hypotheses", *Journal of Marketing*, 53 (1), 70-9.
- Kirpalani, Visnlu H. and N.B. MacIntosh (1980), "International Marketing Effectiveness of Technology - Oriented Small Firms", *Journal of International Business Studies*, 11 (winter), 81-90.
- Kale, Sudhir H. dan Sudharsan (1987), "A Strategic Approach to International Segmentation," *International Marketing Review*, 4, (2), 60-70.
- Levitt, Theodore (1983), "The Globalization of Market," *Harvard Business Review*, 61 (May-June), 92-102.
- Morrison, Allen J. David A. Ricks and Kendall Roth (1991), "Globalization Versus Regionalization : Which Way for The Multinational ?" in *International Strategic Management*, Franklin R. Root and Konoknart Visudtibhan, eds. Washington D.C. : Taylor & Francis.
- Perlmutter, Howard V. (1969), "Tortuous Evolution of The Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 4 (January - February), 9-18.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York : The Free Press.
- Porter (1985), *Competitive Advantage*, New York : The Free Press.
- Porter (1986), *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.
- Quelch, John A. and Robert D. Buzzell (1989), "Marketing Moves Through E.C. Crossroads", *Sloan Management Review*, 31(1), 63-74.
- Sak Onkvisit and John j. Shaw (1997), *International Marketing, Analysis and Strategy*, Third Ed., New Jersey : Prentice Hall.
- Schlegelmilch, B.B., A. Dianatopoulos, and J.P. Dupreez (1992), "Consumer Preferences as Barriers to Standardize marketing Programmes in The Single European Market : The Role of Country of Origin and Ecological Product Attributes, " in *Developments in Marketing Science 15*, Victoria L. Crittenden, ed Chestnut Hill, Massa Chusetts : Academy of Marketing Science.
- Skohom, Aviv (1995), "Global Marketing Standardization", *Journal of Global Marketing*, 9 (1/2) March, 91-117.
- Skohom, Aviv (1991), "Performance in Exporting: State of The Art Literatur Review and Synthesis and Directions for Future Research," A Paper Presented to The Academy of International Business Florida in Skohom, Aviv, 1995, "Global Marketing Standardization", *Journal of Global Marketing*, 9(1/2), 91-117.
- Skohom and Gerald Albaum (1994), "The Effects of Transfer of Marketing Methods on Export Performance : An Empirical Examination," *International Business Review*, 3 (3), 219-241.
- Sood, James (1993), " A Multi-Company Research Approach for Multinational Communication Strategies," *Journal of International Consumer Marketing*, 5(4), 24-50.
- Walters, Peter G.P. (1986), "International Marketing Policy: A Discussion of The Standardization Construct and Its Relevancefor Corporate Policy," *Journal of International Business Studies*, 17 (Summer), 55-69.
- Wind, Yoran, Susan P. Douglas and Howard V. Perlmutter (1973), "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, 37 (April), 14-23.
- Yavas, Ugur, BronisLaw J. Verhage, and Robert T. Green (1992), "Global Consumer Segmentation Versus Local Market Orientation: Empirical Findings", *Management International Review*, 32, 265-72.
- Yip, George S. (1989), "Global Strategy in A World of Nations ?", *Sloan Management Review*, (Fall), 29-41.