

Strategi Imperatif Perusahaan Eksportir Tembakau Berskala Kecil- Menengah Di Era Global

Riza Wahyu Utami^{1*}, Amirul Mustofa², Yossi Hendriati³, Achmad Mustanir Mufti¹, Tatik Latifa¹
Imam Royani¹

Universitas PGRI Argopuro Jember¹, Universitas Dr Soetomo Surabaya², STIE Galileo Batam³
e-mail Corespondensi: rizawahyuutami@gmail.com

ABSTRAK

Secara umum, perusahaan perkebunan yang berdiri di era Kemerdekaan, hingga saat ini masih menerapkan sistem manajemen perusahaan yang koneksi antar rantai dilakukan secara manual, termasuk di dalamnya adalah yang dilakukan Divisi Pemasaran dan Penjualan. Artikel ini disusun berdasarkan kajian pada perusahaan perkebunan tembakau skala menengah-kecil dengan Komoditi Tembakau yang berlokasi di Kabupaten Jember dengan tujuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing melalui implementasi dari rumusan strategi yang diformulasikan berdasarkan analisis terhadap kondisi internal (Kekuatan dan Kelemahan) serta kondisi eksternal (Peluang dan Ancaman). Dalam studi ini, karena menggunakan Kualitatif maka pengumpulan data dilakukan dengan cara interview dan melalui penyebaran kuisioner dengan penentuan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Responden pada studi ini adalah Pemilik dan karyawan PT Mangli Djaja Raja (MDR), yaitu perusahaan perkebunan berskala menengah yang ada di Kabupaten Jember. Dalam analisis data, dilakukan dengan SWOT Analisis, dan selanjutnya, dari pembahasan menunjukkan bahwa hasil analisis terhadap semua faktor. Dari hasil kajian dapat disimpulkan yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing di pasar global adalah: Meningkatkan kualitas SDM secara terus-menerus menyesuaikan dengan perkembangan Teknologi processing, Meningkatkan kualitas marketing di pasar global baik secara manual maupun IS/IT Based untuk melakukan ekspansi pasar multinasional, Menjalani Kerja sama dengan rekanan yang mempunyai akses global dalam pemasaran komoditi tembakau, Menyesuaikan luasan lahan produksi dengan quota kebutuhan pasar global.

Keywords:Strategi Imperatif, SWOT Analisis, Kualitas SDM, Strategi Marketing, jaringan pemasaran

ABSTRACT

In general, plantation companies that were founded in the Independence era still implement a company management system where connections between chains are carried out manually, including those carried out by the Marketing and Sales Division. This article was prepared based on a study of medium-small scale tobacco plantation companies with Tobacco Commodities located in Jember Regency with the aim of increasing competitive advantage through the implementation of strategy formulations which were formulated based on an analysis of internal conditions (Strengths and Weaknesses) and external conditions (Opportunities and Threat). In this study, because it uses qualitative data collection, data collection was carried out by means of interviews and through distributing questionnaires with sample determination using purposive sampling techniques. The respondents in this study are the owners and employees of PT Mangli Djaja Raja (MDR), a medium-scale plantation company in Jember Regency. In data analysis, it was carried out using SWOT Analysis, and furthermore, the discussion shows that the results of the analysis of all factors. From the results of the study, it can be concluded that things that can increase competitive advantage in the global market are: Improving the quality of human resources continuously adapting to developments in processing technology, Improving the quality of marketing in the global market both manually and IS/IT Based to expand multinational markets, Establishing Work together with partners who have global access in marketing tobacco commodities, adjusting the production land area to the quota for global market needs.

Keywords:Imperative Strategic, SWOT Analysis, HR Quality, Marketing Strategy, network marketing.

INTRODUCTION

Kabupaten Jember merupakan salah satu kabupaten yang berada di Provinsi Jawa Timur dengan penyumbang utama untuk Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp. 595.181.286.369,07 (BPS Kabupaten Jember Tahun, 2022) dan dari Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau sebesar Rp. 109.261.811.000,00 (Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 71 Tahun 2022 tentang Alokasi Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau kepada Provinsi Jawa Timur dan Kabupaten/Kota di Jawa Timur Tahun Anggaran, JDIH Prov Jatim, 2022) yang bersumber dari Perkebunan dengan kekhususan pada Komoditi Tembakau. Hampir 60% dari total angkatan kerja di Kabupaten Jember berada di linibisnis Perkebunan khususnya Perusahaan Perkebunan Tembakau (BPS Kabupaten Jember, 2022). Salah satu Perusahaan Perkebunan Tembakau yang ada di Kabupaten Jember adalah PT Mangli Djaya Raya (MDR), sebuah perusahaan perkebunan dengan komoditi tembakau Indonesia yang secara perijinan usaha dimulai sejak tahun 1960. Berada di Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur, MDR berkomitmen untuk menjaga dan melestarikan budaya serta warisan tembakau yang sudah ada sejak jaman Belanda. Dalam kegiatannya, MDR bergerak dalam pemasaran tembakau ke luar negeri khususnya Tembakau Besuki Voor-Oogst serta Na-Oogst. MDR berada di salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Timur, yaitu kota kecil yang disebut Jember. MDR yang pada awal pendiriannya bernama FA. PRAWIRO, didirikan pada 11 April 1960 oleh 4 orang yaitu : Budi Laksmono, Indra Santoso, Effendi Santoso, dan Hasantono Santoso.

Dalam upaya menjalankan dan mengembangkan bisnisnya dalam waktu 42 tahun. PT. MDR sebagai perusahaan kecil memiliki peluang untuk menjadi salah satu pemasok Besuki NOTA (tanaman awal), Besuki Voor-Oogst sun cured dan flue cured untuk berbagai pembuatan cerutu, rokok, pipa, linting sendiri dan mengunyah tembakau dan beberapa pedagang tembakau di Belanda, Belgia, Jerman, Spanyol, Prancis, Inggris, dan Amerika Serikat.

Kerjasama pertama dilakukan pada tahun 1972 dengan AL VAN BEEK dari Belanda, yang berlangsung hanya sekitar 1 (satu) tahun. Kemudian, pada tahun 1984, PT. MDR menjalin kerjasama lagi dengan perusahaan Belanda bernama Deli Maatschappij. Sekali lagi, kerja sama tersebut tidak berlangsung lebih lama dari hanya 1 (satu) tahun. Perusahaan, akhirnya, harus melakukan pemasaran produknya secara mandiri.

Selama ini MDR secara terus-menerus melakukan berbagai pengembangan strategi agar dapat menjadi supplier utama komoditi daun tembakau terkemuka di dunia. Selama perjalanan berproses di industri tembakau yang telah dilewati selama lima dekade lebih, MDR berhasil menjadi supplier utama di pasar supplier daun tembakau Indonesia. Bersama dengan lebih dari 7000 tenaga kerja dan 25 fasilitas yang tersebar di seluruh negeri, MDR memiliki reputasi menyediakan layanan dan produk terbaik kepada pelanggan kami. MDR memahami bahwa setiap pelanggan memiliki kebutuhan produk yang berbeda karena perpaduan dan proses yang berbeda yang terlibat di pabrik mereka. Kustomisasi produk adalah area yang MDR perjuangkan untuk disediakan kepada pelanggan.

Visi PT MDR adalah “Ekspos Dunia Dengan Produk Pertanian Berkualitas”. Sedangkan Misi PT MDR adalah pertama, Mangli Djaya Raya (MDR) berkomitmen dalam melestarikan warisannya sebagai perusahaan tembakau dan mengejar standar kualitas produk yang tinggi. Kedua, Memelihara dan mengembangkan budidaya perkebunan tembakau dan perbaikan sistem berkelanjutan. Ketiga, Meningkatkan aspek sumber daya manusia dan lingkungan. Keempat, Meningkatkan kesejahteraan pemangku kepentingan yang meliputi petani/pemasok, karyawan dan pelanggan.

Dengan visi dan misi tersebut maka PT MDR dapat merumuskan dengan menggunakan metode SWOT Analisis. Pertama, diupayakan agar Kekuatan (strengths) dapat memperoleh benefit dari adanya Peluang (opportunities) yang terdefiniskan. Kedua, dapat menemu-kenali solusi untuk menyiasati Kelemahan (weaknesses) yang berpotensi menghambat terjadinya keuntungan. Ketiga, diharapkan agar Kekuatan (strengths) bisa mengatasi Ancaman (threats) yang berpotensi muncul. Keempat, bisa mendefinisikan sebuah solusi untuk mengeliminir Kelemahan (weaknesses) internal

agar bisa menjadi Ancaman (threats) nyata atau berpotensi timbulnya ancaman baru (Lubis, R. 2023).

Menurut Brouthers, Chen, Li, & Shaheer, (2022), bahwa alternatif strategi yang bisa dilakukan adalah dengan melakukan pemasaran aktif (khususnya promosi) untuk memperluas pasar.

PT MDR yang meskipun telah konsisten berusaha di bisnis eksportir tembakau, akan tetapi berdasarkan observasi awal diketahui bahwa strategi marketing yang digunakan masih model lama yaitu menggunakan jaringan pemasaran lama yang sebelumnya telah dirintis oleh para pendiri PT MDR.

Atas dasar tersebut, dengan tidak adanya strategi baru dalam melakukan upaya pemasaran serta meningkatkan suhu persaingan yang disebabkan semakin banyaknya perusahaan perkebunan tembakau yang berpangsa pasar sama namun sudah menggunakan strategi pemasaran modern yang berbasis pada customers oriented, maka, meskipun kuantitas dan kualitas penjualan PT MDR tidak menurun, tetapi secara market share posisi PT MDR menjadi semakin kecil, hal ini dikarenakan semakin besarnya volume kebutuhan pasar dan semakin banyaknya perusahaan perkebunan tembakau.

Adapun tujuan dari penelitian adalah:

- a) Menganalisis kekuatan-kekuatan internal yang dikomparasi dengan para pesaing, serta langkah untuk meningkatkan serapan pasar.
- b) Mengurangi dampak negatif dari kelemahan-kelemahan perusahaan, dan berupaya menghilangkannya.
- c) Menganalisis adanya potensi munculnya ancaman eksternal yang memungkinkan berdampak buruk bagi perusahaan.
- d) Menganalisis berbagai peluang pengembangan bisnis dan mendefinisikan tahapan dan fasilitas pendukungnya dalam upaya mencapainya.

Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan seluruh proses keputusan dan tindakan penentu kebijakan yang pada akhirnya akan menjadi performansi perusahaan dalam waktu yang lama (Argentesi, Buccirosi, Calvano, Duso, Marrazzo, & Nava, 2021).

Tahapan Manajemen strategi dilakukan dimulai dari kajian kondisi lingkungan, perumusan dan penyusunan rencana strategis yang merupakan perencanaan dalam jangka panjang, kemudian tahap penerapan strategi, dan selanjutnya evaluasi dan monitoring serta tahap pengendalian (Madan et al. (2023)).

Menurut Strange & Zucchella, 2017, Strategic Management merupakan rangkaian keputusan dan kebijakan serta tindakan yang diformulasi serta penerapan dari rencana yang disusun agar dapat merealisasikan tujuan yang diharapkan perusahaan. Strategic Management meliputi proses perencanaan, proses pengarahan dan proses pengorganisasian serta proses pengendalian terhadap keputusan dan kebijakan serta tindakan yang berhubungan dengan strategi perusahaan (Jean & Kim, 2020; Jean, Kim, Zhou, & Cavusgil, 2021)).

Dan pada akhirnya dapat dipahami bahwa tujuan utama sebuah manajemen strategi proses untuk menstimulasi manajemen, strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi produksi dan litbang agar supaya dapat meraih kesuksesan dengan menggunakan komunikasi yang menjadi kunci kesuksesan dari manajemen strategi (Nambisan & Luo, 2022).

Teknik memformulasi strategi Menurut Tatarinov, Ambos and Tschang (2023) dapat disimultankan melalui pendifisian pola pikir. Sedangkan tahapan proses penentuan kebijakan adalah:

- a) Tahap I – Tahap Input Internal tabulasi Factor Evaluation (IFE), tabulasi External Factor Evaluation (EFE), Competitive Profile Matrix (CPM).

- b) Tahap II – merupakan Tahap konfirmasi tabulasi SWOT, tabulasi IE dan tabulasi Grand Strategy.
- c) Tahap III – merupakan Keputusan dalam tabulasi Quantitative Strategic Planning (QSPM)

METHOD

Dalam studi ini, Peneliti memilih kualitatif eksplanatif untuk digunakan sebagai Pendekatan penelitian. metode penelitian kualitatif menurut Birkinshaw (2022), merupakan sebuah metode berdasar pada filsafat post-positivisme, yaitu metode yang digunakan untuk meneliti obyek alamiah di Lokasi penelitian di PT Mangli Djaja Raya (MDR) Kabupaten Jember. Dalam studi ini, peneliti menggunakan interview dan penyebaran kuisioner untuk Teknik pengumpulan data. Interview digunakan untuk melakukan wawancara kepada owner dan Karyawan MDR sebagai nara sumber dan informan. Sedang sebagai instrumen dalam Teknik analisis data, penulis memilih analisis konten, analisis isi dan matriks. Tabulasi diterapkan sesuai peruntukannya semisal EFE, IFE, CPM, SWOT, IE dan QSPM (Lee, Kim, Choi and Jiménez (2023)).

Teknik triangulasi digunakan untuk menentukan validitas data peneliti sebagai uji konsistensi pada muasal data (Durand & Jacqueminet, 2015).

Penggunaan Metode SWOT Analisis, adalah matrik yang digunakan untuk menentukan kekuatan, kelemahan, potensi, dan ancaman sesuai kondisi perusahaan (PT MDR) pada saat dilakukan penelitian. SWOT Analisis merupakan alur pikir (framework) untuk menentukan posisi kompetisi perusahaan di industri sejenis dan sekaligus membuat rencana strategis. Maka, SWOT Analisis dirancang berdasarkan fakta dan data dari internal-eksternal perusahaan.

SWOT Analisis merupakan proses perencanaan untuk memperlancar perusahaan dalam memberikan solusi terhadap permasalahan yang timbul serta merancang target (Kumar et al., 2021). Agar bisa merealisasikan tujuan dengan menggunakan pendekatan SWOT Analisis, diharapkan dapat menghasilkan strategi realisasi sasaran berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan (Pelletier et al., 2020).

Variabel tergantung atau disebut variable dependent adalah merupakan variabel terpengaruh atau dipengaruhi, sebagai dampak dari nilai variabel bebas. Variabel Tergantung dilambangkan sebagai huruf “Y”. Sedangkan Variabel bebas atau yang biasa disebut independent variable merupakan variabel atau yang berdampak atau bisa juga disebut mempengaruhi, atau juga bisa disebut sebagai variabel yang menyebabkan terjadinya perubahan pada variabel dependen (terikat). Variabel bebas disebut dan ditulis dengan huruf “X”. (Day & Schoemaker, 2016; Matarazzo et al., 2021).

RESULTS AND DISCUSSION

PT Mangli Djaja Raya (MDR) adalah Perusahaan Perkebunan yang berlokasi di Kabupaten Jember, mempunyai berbagai level karyawan sejumlah 12.475 orang, yang hingga saat ini telah membuktikan bahwa lebih dari 60 tahun telah mampu bertahan dan dapat secara terus-menerus mengembangkan bisnisnya (dirintis sejak tahun 1960).

Tabel 1. Analisis EFE (External Factor Evaluation) PT MDR

No.	Dimensi	Rating	Score	Total Score
Peluang (Opportunities)				
O1	Pasar Tembakau produk hingga proses redrying semakin terbuka karena di negara-negara komoditas tembakau lebih memilih sektor Teknologi Informasi dan Industri Berat di	4	0,14	0,56

No.	Dimensi	Rating	Score	Total Score
O2	luar sektor pertanian perkebunan Pasar internasional lebih memilih pembelian yang bersifat one stop services (supplier diharapkan bisa menyediakan produk komoditi tembakau dari seluruh tahapan proses)	4	0,14	0,56
O3	Indonesia khususnya Jember, dianggap memiliki produksi Tembakau berkualitas khusus sesuai dengan selera pasar Internasional	4	0,14	0,58
Ancaman (Threats)				
T1	Adanya perubahan syarat kualifikasi standar produk dari WHO dari tahun ke tahun.	4	0,14	0,55
T2	Adanya aturan “Perdagangan Dunia” yang memungkinkan klien-klien Internasional untuk membuka dan berinvestasi di daerah-daerah sentra tembakau di Indonesia.	3	0,03	0,09
T3	Semakin ketatnya syarat dan semakin tingginya pajak ekspor komoditi tembakau.	1	0,19	0,19
T4	Semakin sulitnya mendapatkan tenaga kerja berkepribadian di sektor perkebunan karena nilai tenaga kerja di sektor perkebunan khususnya komoditi tembakau dikategorikan berstandar rendah dibanding sektor yang lain.	3	0,18	0,54
TOTAL			1	3,2

Sumber: diolah peneliti (2023)

Tabel 2. Analisis IFE (Internal Factor Evaluation) PT MDR

No.	Dimensi	Rating	Score	Total Score
Kekuatan (strengths)				
S1	menyediakan semua jenis tembakau (Rajangan, Flued Cured Virgina (FCV), Kasturi, Dark Fire Cured (DFC), Na Oogst, Javano	4	0,14	0,56
S2	Memiliki pabrik redrying	4	0,10	0,40
S3	Memiliki anak usaha pabrik cerutu (cigar)	3	0,05	0,14
S4	Penggunaan teknologi IT untuk proses produksi	4	0,10	0,40
Kelemahan (weaknesses)				
W1	Tidak mengikuti regulasi pertembakauan internasional (secara agronomi, HAM & environment)	4	0,10	0,40

No.	Dimensi	Rating	Score	Total Score
W2	Tidak dikembangkannya potensi marketer berskala global baik manual maupun IT/IS Based	1	0,17	0,17
W3	Kelengkapan Tim	2	0,08	0,17
W4	Minimnya SDM yang berkompeten	3	0,03	0,10
TOTAL			1	2,67

Sumber: diolah peneliti (2023)

Keterangan:

Rating respon :

4 = sangat bagus

2 = rata-rata

3 = di atas rata-rata

1 = di bawah rata-rata

Bobot analisis matrik EFE :

0,00 = Tidak penting

> 0,00 – 0,05 = Kurang penting

> 0,05 – 0,10 = Penting

> 0,10 = Sangat penting

Tabel 3. Matriks SWOT (IFE)

FAKTOR INTERNAL MDR	
Kelemahan (weaknesses)	Kekuatan (strengths)
Kurang dalam mengikuti regulasi pertembakauan internasional (secara agronomi, HAM & environment); Belum dikembangkannya potensi marketer berskala global baik manual maupun IT/IS Based.	MDR menyediakan semua jenis tembakau (Rajangan, Flued Cured Virginia (FCV), Kasturi, Dark Fire Cured (DFC), Na Oogst, Javano); MDR punya pabrik redrying; MDR punya anak usaha pabrik cerutu (cigar); Menggunakan teknologi IT untuk proses produksi.

Sumber: diolah peneliti (2023)

Tabel 4. Matrik SWOT (EFE)

FAKTOR EKSTERNAL MDR	
Ancaman (threats)	Peluang (opportunities)
Adanya perubahan syarat kualifikasi standar produk dari WHO dari tahun ke tahun; Adanya aturan “Perdagangan Dunia” yang memungkinkan klien-klien Internasional untuk membuka dan berinvestasi di daerah-daerah sentra tembakau di Indonesia; Semakin ketatnya syarat dan semakin tingginya pajak ekspor komoditi tembakau; Semakin sulitnya mendapatkan tenaga kerja berketampilan di sektor perkebunan karena nilai tenaga kerja di sektor perkebunan khususnya komoditi tembakau dikategorikan berstandar rendah dibanding sektor yang lain.	Pasar Tembakau produk hingga proses redrying semakin terbuka karena di negara-negara komoditas tembakau lebih memilih sektor Teknologi Informasi dan Industri Berat di luar sektor pertanian perkebunan; Pasar internasional lebih memilih pembelian yang bersifat one stop services (supplier diharapkan bisa menyediakan produk komoditi tembakau dari seluruh tahapan proses); Indonesia khususnya Jember, dianggap memiliki produksi Tembakau berkualitas khusus sesuai dengan selera pasar Internasional.

Sumber: diolah peneliti (2023)

Tabel 5. Matrik Strategi Besar

SWOT ANALYSIS	FAKTOR INTERNAL	
	Kelemahan (weaknesses)	Kekuatan (strengths)
Ancaman (threats)	Harus dibangun duta marketer global baik manual maupun IT/IS Based baik secara mandiri maupun melalui kerjasama dengan pihak-pihak yang mempunyai akses global dalam melakukan kegiatan pemasaran;	Keragaman proses produksi yang menjadi keahlian khusus MDR dibandingkan kompetitor dapat beradaptasi terhadap perubahan kebijakan terhadap kualifikasi produk; Komoditi tembakau yang menjadi bahan baku MDR merupakan Komoditi khusus yang memiliki keunggulan bersaing di pasar global.
Peluang (opportunities)	Melakukan upgrading skill dan knowledge secara terus-menerus terhadap tenaga kerja mengikuti perkembangan Teknologi processing menyesuaikan kualifikasi yang dipersyaratkan oleh pasar global.	Setelah puluhan tahun sejak didirikan, MDR memiliki “Kekayaan Intelektual” yang tidak dimiliki Kompetitor dalam melakukan proses produksi yang dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan pasar; Terdapat peluang untuk memperbesar kapasitas produksi sesuai quota hasil produksi yang dibutuhkan pasar global terhadap Komoditi Tembakau, karena hingga saat ini lahan-lahan potensial untuk komoditi tembakau di Kabupaten Jember hanya dioptimalkan tidak lebih dari 20% dari total luasan lahan yang ada.

Sumber: diolah peneliti (2023)

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor internal dan eksternal PT MDR pada saat ini berposisi strategis yang sangat bersaing dan kompetitif. Kondisi tersebut dapat dilihat dari hasil analisis tabulasi IFE dan EFE bahwa PT MDR memperoleh skor lebih dari 2,50 yang dapat diartikan berada di atas rata-rata Tabulasi IFE dan EFE perusahaan Pesaing yang mempunyai kesamaan skala dan segmentasi pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Argentesi, E., Buccirosi, P., Calvano, E., Duso, T., Marrazzo, A., & Nava, S. (2021). Merger policy in digital markets: An ex post assessment. *Journal of Competition Law and Economics*, 17(1): 95–140.
- Birkinshaw, J. (2022). Move fast and break things: Reassessing IB research in the light of the digital revolution. *Global Strategy Journal*, 12: 619–631.

- BPS Kabupaten Jember, (2022), Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Jember, 2022. <https://jemberkab.bps.go.id/statictable/2021/10/27/296/target-dan-realisasi-pendapatan-asli-daerah-pad-di-kabupaten-jember-2020.html>.
- BPS Kabupaten Jember, (2022), Keadaan Ketenagaaan Kerja Kabupaten Jember Tahun 2022. <https://jemberkab.bps.go.id/pressrelease/2022/12/30/260/keadaan-ketenagakerjaan-kabupaten-jember-tahun-2022.html>.
- Brouthers, K. D., Chen, L., Li, S., & Shaheer, N. (2022). Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes. *Journal of International Business Studies*, 53(9): 2088–2115.
- JDIH Provinsi Jawa Timur, (2022), Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 71 Tahun 2022 Tentang Alokasi Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau Kepada Provinsi Jawa Timur Dan Kabupaten/Kota Di Jawa Timur Tahun Anggaran 2023. <https://dokumjdih.jatimprov.go.id/upload/46333/2022PGJATIM0035071.pdf>.
- Jean, R.-J.B., Kim, D., Zhou, K. Z., & Cavusgil, S. T. (2021). E-platform use and exporting in the context of Alibaba: A signaling theory perspective. *Journal of International Business Studies*, 52(8): 1501–1528.
- Jean, R. J. B., & Kim, D. (2021). Signaling strategies of exporters on Internet business-to-business platforms. *Journal of Management Studies*, 58(7): 1869–1898.
- Lee, J. Y., Kim, D., Choi, B., & Jiménez, A. (2023). Early evidence on how Industry 4.0 reshapes MNEs' global value chains: The role of value creation vs. value capturing by headquarters and foreign subsidiaries. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00596-6>.
- Durand, R., & Jacqueminet, A. (2015). Peer conformity, attention, and heterogeneous implementation of practices in MNEs. *Journal of International Business Studies*, 46(8): 917–937.
- Lubis, R. (2023). Digital marketing strategy and utilization of SWOT analysis to increase agatis brand sales as a brand new stationery. *Enrichment : Journal of Management*, 12(6), 5224–5229
- Kumar, P., Deodhar, S. J., & Zaheer, S. (2023). Cognitive sources of liability of foreignness in crowdsourcing creative work. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00538-2>.
- Madan, S., Savani, K., & Katsikeas, C. S. (2023). Privacy please: Power distance and people's responses to data breaches across countries. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00519-5>.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123: 642–656.
- Nambisan, S., & Luo, Y. (2022). *The digital multinational: Navigating the new normal in global business*. MIT Press.
- Pelletier, A., Khavul, S., & Estrin, S. (2020). Innovations in emerging markets: The case of mobile money. *Industrial and Corporate Change*, 29(2): 295–421.
- Strange, R., & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review*, 25(3): 174–184.
- Tatarinov, K., Ambos, T. C., & Tschang, F. T. (2023). Scaling digital solutions for wicked problems: Ecosystem versatility. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00526-6>.