



Strategi Sistemik Starbucks dalam Mempertahankan Eksistensi dan Ekspansi di China Tahun 2017-2025

Novarezta Rexlin

Univeristas Airlangga, Indonesia

Penulis Korespondensi: moga.rexlin@gmail.com

Abstract. *Globalization has driven multinational corporations to expand into various countries, including the food and beverage (F&B) sector, which is heavily shaped by local cultural and consumer dynamics. As one of the world's largest coffeehouse chains, Starbucks faces significant challenges in maintaining its presence and expanding its market share in China. This study examines the strategies Starbucks has used to contend with local competitors such as Luckin Coffee, as well as shifting consumer behaviors and rising consumer nationalism in China. This study uses a qualitative case study approach and secondary data sources, covering the analysis period 2017–2025. To address these pressures, Starbucks has implemented a comprehensive localization strategy. The company has launched product innovations based on local flavors and developed "heritage stores" to honor local culture. It has also expanded into lower-tier cities to capture new market potential. Meanwhile, it has strengthened digital capabilities by integrating with domestic e-commerce ecosystems to improve consumer access. To appeal to the younger generation, Starbucks has adapted its business model by emphasizing digitalization and introducing more affordable promotions. These measures have driven significant growth in both store counts and total assets. However, intense price competition has caused revenue to stagnate in recent years. Ultimately, Starbucks's long-term viability in China hinges on its ability to keep adapting to market disruptions and shifting local preferences.*

Keywords: *China; Globalization; Multinational Corporations; Starbucks; Systematic Strategy.*

Abstrak. Globalisasi mendorong ekspansi korporasi multinasional ke berbagai negara, termasuk sektor makanan dan minuman (F&B) yang sangat dipengaruhi oleh dinamika budaya dan konsumen lokal. Starbucks, sebagai salah satu jaringan kedai kopi global terbesar, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan eksistensi dan memperluas pangsa pasarnya di China. Penelitian ini menjelaskan strategi sistemik yang diterapkan Starbucks dalam menghadapi kompetitor lokal seperti Luckin Coffee, perubahan perilaku konsumen, serta meningkatnya nasionalisme konsumen di China. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif basis studi kasus dengan sumber data sekunder dalam rentang analisis 2017-2025. Menghadapi tekanan ini, Starbucks menerapkan strategi lokalisasi yang komprehensif. Perusahaan meluncurkan inovasi produk berbasis cita rasa lokal serta mengembangkan heritage store untuk menghormati budaya setempat. Ekspansi juga diperluas ke kota-kota tier bawah guna menangkap potensi pasar baru. Di sisi lain, kolaborasi digital diperkuat melalui integrasi ekosistem e-commerce domestik untuk mempermudah akses konsumen. Guna menjangkau generasi muda, Starbucks mengadaptasi model bisnisnya dengan menekankan aspek digitalisasi dan menghadirkan promosi yang lebih terjangkau. Langkah ini terbukti efektif dalam memacu pertumbuhan signifikan pada jumlah gerai dan total aset. Namun demikian, tekanan persaingan harga yang ketat membuat pendapatan mereka menunjukkan tren stagnan dalam beberapa tahun terakhir. Pada akhirnya, keberlanjutan Starbucks di China sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam melakukan adaptasi lanjutan guna merespons disrupsi pasar dan preferensi lokal yang terus berubah secara dinamis.

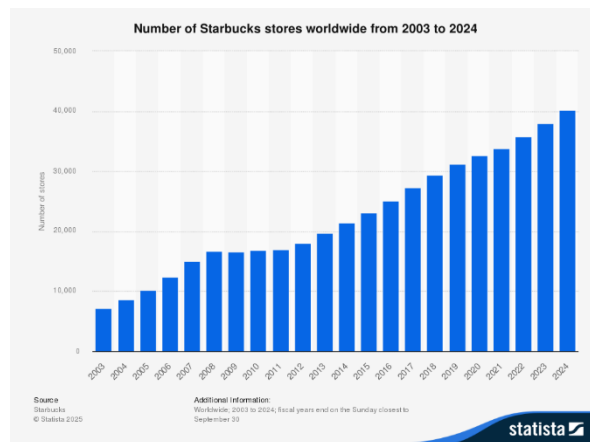
Kata Kunci: China; Globalisasi; Korporasi Multinasional; Starbucks; Strategi Sistemik.

1. LATAR BELAKANG

Ekspansi korporasi global mencapai puncak signifikan pada abad 20 terutama adanya kemajuan teknologi komunikasi dan transportasi juga turut mempercepat arus barang, jasa, dan modal lintas negara. Pertumbuhan pasar di dunia semakin masif dan meningkatkan daya saing pada korporasi global. "Shang Chang Ru Zan Chang" merupakan ungkapan yang berarti pasar adalah medan perang (Tung, 1994). Hal ini mencerminkan pandangan bahwa dunia bisnis bukan sekadar tempat transaksi ekonomi, melainkan arena kompetisi baru yang strategis.

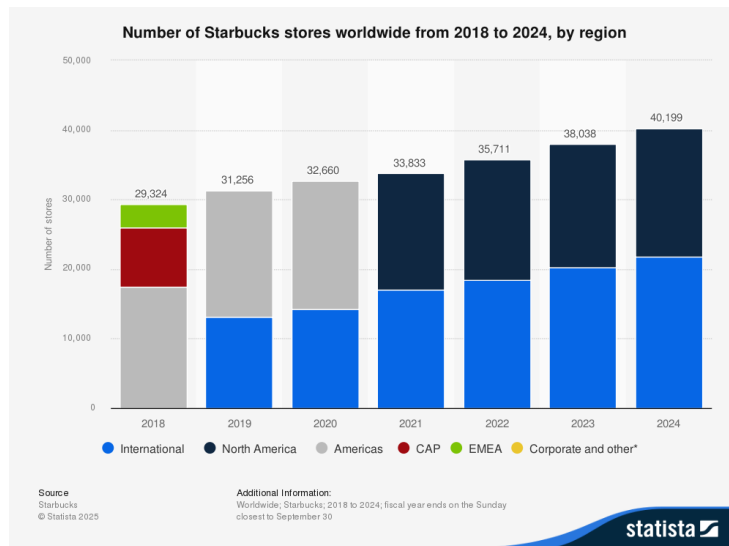
Perusahaan diposisikan sebagai pasukan dalam peperangan yang diharuskan untuk merancang strategi, mengelola sumber daya, membaca pergerakan lawan, dan merespons dinamika lingkungan dengan ketepatan tinggi. Dalam peperangan, keberhasilan bisnis tidak hanya bergantung pada kekuatan modal atau produk, tetapi juga pada kemampuan membaca situasi, menyusun taktik, membentuk aliansi, serta melakukan manuver yang tidak terduga (Tung, 1994). Terutama pada kondisi bisnis modern dimana kegiatan bisnis disesuaikan dan diselaraskan dengan kebutuhan dan tren masa kini. Selain itu kegiatan bisnis mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan preferensi konsumen, sehingga dapat tetap relevan dan mampu bersaing dalam jangka waktu yang panjang (Maudy Dwi Cahyani, 2023).

Salah satu sektor bisnis yang mengikuti tren konsumen dan dipaksa untuk beradaptasi adalah bisnis makanan dan minuman (F&B). Industri F&B harus merespons perubahan tren konsumen yang dinamis, teknologi digital dan media sosial serta perubahan perilaku konsumen (BINUS, 2024; Falmont, 2024). Seperti halnya yang terjadi pada Starbucks di China dalam mempertahankan ekspansinya. Starbucks merupakan multinational corporation yang bergerak pada sector F&B asal Seattle, Washington, Amerika Serikat dan didirikan pada tahun 1971.



Gambar 1. Data Gerai Starbucks.

Sumber: (Statista, 2024)



Gambar 2. Data Gerai Starbucks.

Sumber: (Statista, 2024)

Starbucks dikategorikan sebagai korporasi global karena menjadi salah satu jaringan kedai kopi terbesar di dunia, dengan ekspansi di 84 negara dan total 40.199 gerai secara global (Statista, 2024; Statista, 2025). Pendapatan tahunan perusahaan ini mencapai sekitar \$31.9 miliar USD, menjadikannya pemain utama dalam industri kopi dan gaya hidup global (Forbes, 2025). Wilayah operasional terbesarnya mencakup Amerika Serikat, Tiongkok, Kanada, Jepang, dan Inggris, yang menjadi pasar utama dalam ekspansi bisnisnya (Starbucks, 2025). Filosofi inti yang diusung Starbucks adalah "*one person, one cup, one neighborhood at a time*" yang mencerminkan komitmennya terhadap pengalaman pelanggan yang personal, kualitas produk, dan tanggung jawab sosial terhadap komunitas serta lingkungan tempat mereka beroperasi (Starbucks, 2025).

Starbucks juga merujuk pada konsep "*Third place*" yaitu kedai kopi bukan hanya tempat untuk membeli kopi tetapi juga menjadi ruang sosial yang nyaman dan akrab bagi pelanggan di luar rumah sebagai tempat pertama dan tempat kerja sebagai tempat kedua. Kedai kopi adalah tempat di mana orang dapat bersantai, bersosialisasi, bekerja, atau sekadar menikmati suasana (Starbucks Global Academy, 2025). Ekspansi Starbucks ke China dimulai pada tahun 1999 dengan membuka gerai pertamanya di Beijing, menandai langkah awal perusahaan dalam menjajaki pasar Asia yang menjanjikan. Sejak awal, Starbucks menargetkan konsumen kelas menengah ke atas yang sedang tumbuh pesat, dengan menawarkan kopi bukan sekadar sebagai minuman, melainkan sebagai simbol gaya hidup modern ala Barat (Liu, 2023).

Antara tahun 2000 hingga 2015, Starbucks mengalami pertumbuhan yang agresif di China, memperluas jangkauan ke berbagai kota besar seperti Shanghai dan Guangzhou. Dalam proses ini, Starbucks memanfaatkan tren konsumsi premium di kalangan urban dan berperan

sebagai simbol globalisasi yang menarik minat konsumen muda (Wang, 2022). Pada tahun 2011 Starbucks telah mengoperasikan lebih dari 500 gerai di seluruh negeri melalui skema *joint venture* dengan mitra lokal (Starbucks, 2011). Namun, pada tahun 2017 perusahaan mengubah strategi bisnisnya dengan mengakuisisi sepenuhnya operasi mitra *joint venture*-nya dan menjadikan Starbucks China sebagai anak usaha milik penuh (Starbucks, 2017).

Langkah ini menandai transformasi penting dalam strategi perusahaan untuk memperkuat kontrol, mempercepat ekspansi, dan menyesuaikan diri secara lebih fleksibel dengan dinamika pasar domestik Tiongkok. Starbucks di China menghadapi sejumlah tantangan salah satu tantangan utama datang dari kompetitor domestik seperti Luckin Coffee, yang berhasil menarik konsumen muda dengan harga yang lebih terjangkau dan pendekatan digital yang agresif, termasuk layanan pesan antar berbasis aplikasi dan diskon besar-besaran (Casadesus-Masanell, 2020). Luckin coffee memposisikan dirinya sebagai alternatif lokal yang modern dan efisien, memanfaatkan kecenderungan konsumen Tiongkok terhadap teknologi dan kenyamanan (Casadesus-Masanell, 2020). Selain itu, perubahan perilaku konsumen pasca-COVID-19 turut mempengaruhi dinamika pasar.

Masyarakat menjadi lebih berhati-hati dalam pengeluaran, lebih mengutamakan layanan *takeaway* dan digitalisasi, serta mengurangi kunjungan ke kafe yang sebelumnya merupakan kekuatan utama konsep gerai Starbucks (Zipser, 2023). Starbucks menghadapi tantangan di pasar Tiongkok akibat kehilangan pangsa pasar terutama karena pertumbuhan agresif pesaing lokal seperti Luckin Coffee yang mencatat pertumbuhan penjualan tahunan lebih dari 70% (Luckin Coffee, 2024). Sebaliknya, pertumbuhan penjualan Starbucks menunjukkan tren stagnan dan bahkan melambat, yang sebagian besar disebabkan oleh perubahan preferensi konsumen. Model bisnis tradisional Starbucks yang mengandalkan pengalaman minum kopi di tempat (*dine-in*) menjadi kurang relevan, karena konsumen Tiongkok kini lebih memilih layanan pengantaran, *takeaway* dan *contactless order* yang menyebabkan penurunan penjualan hingga 23% (Safitri, 2022).

Starbucks juga mengalami krisis reputasi akibat citra "tidak ramah" terhadap pelanggan lokal memperburuk posisi merek di tengah meningkatnya *Nationalism Consumerism* (Bestari, 2022; Alexandra Stevenson, 2024). Dalam konteks geopolitik, perang dagang antara Amerika Serikat dan China turut memicu gelombang dukungan terhadap merek lokal (Moon, 2018). Laporan McKinsey mencatat bahwa 66% konsumen China kini lebih memilih membeli produk dari perusahaan lokal dibandingkan merek asing (Antonio Achille, 2021). Penelitian terkait MNC di China menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan asing semakin ditentukan oleh

keterkaitan antara *market strategy*, *relationship management*, *non-market strategy*, *innovation*, dan *value-chain localization*, bukan oleh satu instrumen strategi tunggal (Caleb H. Tse, 2024).

Starbucks di China masih didominasi oleh pembahasan lokalisasi produk, pemasaran, *digital marketing*, *brand positioning*, dan SWOT, serta umumnya menjelaskan keberhasilan adaptasi budaya Starbucks atau memberi rekomendasi manajerial praktis (Qumu, 2023; Cheng, 2024; Xu, 2025; Zhou, 2025; Huang, 2025). Namun, penelitian menganalisis dimensi-dimensi tersebut secara terpisah, belum sebagai satu konfigurasi strategi yang saling terkait untuk menjawab dua tujuan sekaligus, bertahan dari tekanan kompetitif dan terus berekspansi (Xia, 2024; Caleb H. Tse, 2024; Song, 2025).

Oleh karena itu, penelitian ini mengkajian yang secara khusus menganalisis Starbucks di China sebagai strategi sistemik yang mengintegrasikan lokalisasi budaya, rantai pasok, *digital platform*, pengalaman *third place*, dan ekspansi pasar dalam satu kerangka analisis yang dinamis. Penggunaan perspektif *systemic strategy* Whittington (2001) untuk menjelaskan bahwa keberlangsungan dan ekspansi Starbucks di China tidak hanya ditentukan oleh efisiensi bisnis atau adaptasi pemasaran semata, melainkan oleh kemampuan perusahaan menanamkan strateginya ke dalam konteks sosial, budaya, ekonomi, digital, dan institusional China sepanjang 2017–2025.

2. TEORI

Strategi bisnis merupakan rencana yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang, bersaing di pasar dan menciptakan keunggulan kompetitif. Strategi tidak hanya soal perencanaan rasional, tetapi juga hasil dari proses sosial, budaya, dan pembelajaran. Menurut Richard Whittington terdapat empat strategi yaitu *classical*, *processual*, *evolutionary*, dan *systemic* (Whittington, 2001). Pendekatan *classical* menekankan pentingnya perencanaan rasional dan tujuan utama berupa pencapaian profit maksimal (Whittington, 2001).

Strategi dirancang secara terstruktur oleh manajemen dengan analisis mendalam terhadap lingkungan eksternal dan internal untuk memastikan keunggulan kompetitif. Pendekatan *evolutionary* berfokus pada seleksi alam dalam dunia bisnis, di mana pasar menjadi penentu utama keberhasilan strategi (Whittington, 2001). Perusahaan harus mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan, karena hanya yang paling efisien dan responsif yang akan bertahan. Pendekatan *processual* melihat pentingnya proses internal organisasi, di mana strategi sering kali muncul secara bertahap melalui pembelajaran, adaptasi, dan interaksi antar individu di dalam perusahaan (Whittington, 2001).

Pendekatan ini menekankan bahwa strategi tidak selalu hasil dari perencanaan rasional, melainkan hasil dari proses yang kompleks dan dinamis. Pendekatan *systemic* melihat strategi sebagai sesuatu yang sangat dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya, dan institusi di mana perusahaan beroperasi (Whittington, 2001). Strategi dirancang dengan mempertimbangkan norma, nilai, dan kebutuhan masyarakat setempat, sehingga tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada kesesuaian dengan lingkungan sosial dan budaya. Keempat pendekatan ini memberikan perspektif yang berbeda dalam memahami bagaimana strategi dirumuskan dan dijalankan oleh perusahaan dalam merespon situasi kompetitif untuk mempertahankan eksistensi dan ekspansi dalam jangka waktu yang panjang (Whittington, 2001).

Pada penelitian ini menggunakan analisis pendekatan *systemic* dimana secara operasional, strategi perusahaan tidak dirancang di dalam ruang hampa atau sekadar merespons angka-angka pasar secara abstrak. Indikatornya dapat dilihat dari sejauh mana praktik manajemen, struktur kepemilikan, dan relasi bisnis mencerminkan norma, nilai, serta aturan main budaya lokal di mana perusahaan tersebut tumbuh. Kemudian pendekatan sistemik meyakini bahwa para pelaku bisnis mampu membuat perencanaan strategis secara sadar dan sengaja (*deliberate*). Namun, sifat operasionalnya bersifat relativistik artinya isi dan bentuk perencanaan tersebut sangat bergantung pada konteks sistem sosial yang melingkupinya, sehingga tidak ada satu format strategi baku yang bisa diterapkan secara seragam di seluruh dunia.

Operasionalisasi strategi dalam pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada satu indikator tunggal yaitu maksimalisasi laba pemegang saham (*profit maximization*). Indikator keberhasilannya bersifat plural, yang sering kali mencakup pencapaian legitimasi sosial, kesejahteraan tenaga kerja, stabilitas komunitas lokal, serta pemenuhan tuntutan politik dari berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang memiliki pengaruh di wilayah tersebut. Operasional bisnis dijalankan dengan memperhitungkan batasan-batasan institusional yang kuat, seperti jaringan kelas sosial, sistem pendidikan elit, peran keluarga, atau intervensi negara. Perusahaan yang sukses secara sistemik adalah mereka yang mampu membaca kode-kode kultural dan struktur kekuasaan lokal secara akurat guna mendapatkan dukungan institusional.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu pendekatan studi kasus untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2009; Yin, 2018). Dalam hal ini digunakan untuk

memahami strategi, proses, dan dampak dari strategi sistemik yang dilakukan oleh Starbucks dalam mempertahankan ekspansi dan eksistensi di China tahun 2017-2025. Jenis penelitian ini yaitu studi kasus untuk memahami fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata.

Pengumpulan data menggunakan data sekunder studi pustaka melalui jurnal, melalui data perusahaan annual report Starbucks dan Luckin Coffee. Kemudian dokumentasi media berita dan sumber seperti komersial seperti Antara News, Statista, Glopen, jurnal, buku dan laporan lembaga swasta seperti Daxue Consulting terkait perkembangan dan ekspansi Starbucks di China. Teknik analisis data yang mengombinasikan studi pustaka, dokumentasi, dan triangulasi data sekunder pada dasarnya merupakan proses pemeriksaan keabsahan serta pepaduan informasi yang bersumber dari literatur tertulis, arsip, dokumen resmi, dan data historis.

Dalam praktiknya, studi pustaka digunakan untuk menggali landasan teori serta temuan dari penelitian terdahulu, sedangkan dokumentasi berfungsi mengumpulkan data sekunder konkrit berupa arsip korporasi dan laporan resmi. Untuk menghindari bias dan memastikan keandalan dari berbagai sumber sekunder tersebut, peneliti menerapkan triangulasi data sekunder, yaitu teknik pengecekan silang (cross-checking) dengan cara membandingkan informasi dari satu dokumen resmi dengan literatur ilmiah, atau mencocokkan data antar-dokumen yang berbeda topik tetapi saling berkaitan (Moleong, 2012).

Menurut Lexy J. Moleong triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang dikumpulkan. Melalui penerapan teknik triangulasi pada data sekunder yang diperoleh dari studi pustaka dan dokumentasi, peneliti dapat meminimalisir subjektivitas, menyatukan berbagai sudut pandang teoretis maupun faktual, serta menghasilkan analisis yang komprehensif dan kredibel (Moleong, 2012).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Systemic Starbucks di China

Starbucks mempertahankan eksistensi dan ekspansi di China menerapkan pendekatan strategi dari Richard Whittington yaitu strategi systemic. Strategi systemic digunakan oleh Starbucks untuk mencapai tujuan profit, sosial dan budaya. Strategi ini untuk merespon dengan adanya tantangan dari pesaing luckin coffee dan perubahan konsumsi di China. Terdapat beberapa strategi yang dilakukan oleh Starbucks sebagai berikut.

Social Embeddedness

Masyarakat China secara tradisional memiliki budaya minum teh dan kebiasaan bersosialisasi secara komunal dalam kelompok besar (Yogi Bagus Adhimas, 2022). Starbucks melakukan beberapa inovasi dalam menyesuaikan produk dengan preferensi konsumen China. Starbucks meluncurkan menu yang diadaptasi dari budaya dan cita rasa lokal di China. Terdapat beberapa menu minuman dan makan di Starbucks China seperti Green Tea & Black Tea Frappuccino merupakan minuman terbuat dari teh hijau dan teh hitam yang sangat populer di China karena rasa yang segar dan identik dengan tradisi teh China (Branding in Asia, 2017).

Red Bean Green Tea Latte merupakan minuman kombinasi antara pasta kacang merah dan matcha, terinspirasi dari dessert tradisional China seperti kue kacang merah dan mocha (Jacobs, 2020). Black Sesame Latte merupakan minuman latte dengan rasa wijen hitam, bahan yang sering ditemukan pada dessert tradisional seperti tangyuan dan kue wijen (Haq, 2024). Abundant Year Savory Latte (Pork Latte) merupakan minuman yang diluncurkan pada Lunar New Year 2024 dengan menggabungkan saus pork Dongpo dengan espresso dan susu. Menu ini unik dan hanya tersedia terbatas di beberapa gerai Starbucks Reserve (Haq, 2024; Zhuoqiong, 2024).

Black Crispy Latte merupakan minuman yang terinspirasi dari bola ketan wijen hitam (Haq, 2024). Red Date Rice Macchiato merupakan minuman yang terinspirasi oleh kue kukus kurma merah khas Shaanxi (Haq, 2024). Nafu Almond Macchiato merupakan minuman teh almond tradisional China yang memberikan rasa kacang yang lembut dan creamy (Haq, 2024). Longjing Green Tea Drink merupakan minuman berbasis teh Longjing (teh hijau khas Hangzhou), bagian dari tren baru Starbucks yang menambah varian teh lokal ke dalam menu inti (Shuyi, 2024).

Iced Shaken Honey Ruby Grapefruit Black Tea & Peach Oolong merupakan teh dengan potongan buah asli seperti grapefruit, peach, dan madu, mengadaptasi kebiasaan minum teh buah di China (Starbucks, 2025; Starbucks, 2025). Mooncakes merupakan menu makanan yang diluncurkan Starbucks setiap Mid-Autumn Festival dengan berbagai rasa unik seperti green tea, red bean, dan black sesame, mengadaptasi tradisi perayaan China (Starbucks, 2025). Red Bean Green Tea Cake merupakan kue dengan kombinasi matcha dan kacang merah, populer sebagai dessert di China. Swiss Cake Roll Black Sesame Cheese & Swiss Cake Roll Taro Cream Cheese merupakan kue gulung classic dengan rasa wijen hitam dan taro (Starbucks, 2025).

Starbucks merespons ini dengan mengubah konsep "Third Place" di China membuat desain interior gerai yang lebih luas untuk menampung kelompok sosial, serta memasukkan elemen arsitektur lokal (Zhou Q. , 2026). Starbucks melakukan inovasi heritage store yaitu mengadopsi desain gerai sesuai dengan budaya China (Daxue Consulting, 2025). Starbucks menggunakan elemen kunci seni kaligrafi dan bambu mebel, karya seni lokal dan dekorasi untuk menciptakan suasana otentik. Gerai di dirancang sebagai ruang sosial, selaras dengan preferensi masyarakat China terhadap pertemuan komunal serta tempat duduk yang nyaman dan pencahayaan yang hangat untuk menyempurnakan pengalaman pelanggan (Arilotta, 2020).

Starbucks telah membuka beberapa heritage store dengan mengangkat dan melestarikan warisan budaya serta sejarah lokal di berbagai kota besar di China seperti Heritage Culture Gallery Store di Beijing. Heritage Culture Gallery Store di Beijing merupakan gerai Starbucks pertama yang menggabungkan galeri budaya warisan ke dalam pengalaman kedai kopi, bertujuan untuk menarik konsumen muda yang peduli budaya. Konsep ini terinspirasi dari inisiatif sosial Starbucks, Rural Women Accelerator mendukung koperasi perempuan minoritas etnis di seluruh China untuk memproduksi dan memasarkan kerajinan warisan budaya mereka. Desain interior gerai menampilkan elemen arsitektur tradisional Beijing, seperti pola atap batu dari siheyuan, serta sebuah karya wax print besar yang menggambarkan "hutong" lama Beijing, menggabungkan seni batik, budaya kopi, dan tradisi kota tua.

Inisiatif ini berhasil membawa seni warisan budaya ke generasi muda perkotaan, memperluas kesadaran dan apresiasi terhadap kerajinan tangan yang sebelumnya dianggap kuno atau usang, sekaligus memberikan platform yang lebih luas bagi para pengrajin untuk terus mengembangkan keterampilan mereka (Zhuoqiong, 2025). Kemudian terdapat Starbucks Reserve flagship store yang terletak di Riverside 66 merupakan bangunan bergaya Renaissance yang dibangun pada tahun 1921 dan menjadi situs warisan kota. Bangunan ini awalnya adalah Zhejiang Xinye Bank yang menjadi simbol kemakmuran ekonomi Tianjin dan telah menjadi landmark penting selama hampir satu abad.

Setelah sempat kosong selama dua dekade, Starbucks mengambil tantangan besar untuk melestarikan dan memulihkan bangunan bersejarah ini ke kemegahan aslinya dengan mempertahankan elemen arsitektur seperti fasad bergaya Yunani, kubah kaca, kolom marmer impor, ukiran marmer, dan konter bank asli. Proses restorasi ini melibatkan kerja sama dengan para ahli pelestarian sejarah lokal selama tiga tahun untuk memastikan setiap detail desain selaras dengan gaya arsitektur asli, sekaligus menciptakan suasana yang hangat dan penuh sejarah. Terdapat pula ruang teh yang menggabungkan seni dan budaya teh melalui lukisan bertema teh, menciptakan pengalaman bagi pengunjung (Starbucks, 2019).



Gambar 3. Starbucks Reserve Tianjin Riverside 66 Flagship Store.

Sumber: (Starbucks, 2019)

Heritage store Starbucks di Suzhou juga merupakan bagian dari strategi Starbucks untuk merayakan dan mengangkat budaya lokal melalui konsep gerai yang menggabungkan elemen tradisional dan modern. Dibuka pada Juni 2024 bertepatan dengan Hari Warisan Budaya dan Alam Tiongkok. Gerai ini terletak di Renhengcang Street dan menjadi heritage concept store ketiga di China serta yang pertama di Provinsi Jiangsu. Desain interior toko ini terinspirasi oleh taman bergaya Suzhou, dengan arsitektur yang meniru paviliun taman khas Suzhou lengkap dengan lubang jendela dan pilar paviliun yang menciptakan efek pemandangan yang khas.

Gerai ini menampilkan karya seni besar berupa 70 bingkai bordir Suzhou dan mural lukisan jarum tinta biru yang luas, serta mengintegrasikan kerajinan tradisional dari berbagai daerah termasuk brokat Va dari Yunnan yang digunakan pada lencana dan apron staf. Melalui kolaborasi dengan lebih dari selusin seniman dan pengrajin warisan budaya, toko ini berfungsi seperti museum seni warisan kontemporer yang memadukan keindahan budaya lokal dengan pengalaman kopi khas Starbucks. Heritage store ini juga merupakan bagian dari gerakan Guo Chao atau "National Trend" yang menekankan kecintaan konsumen China terhadap budaya dan produk lokal, sehingga Starbucks menyesuaikan diri dengan preferensi konsumen yang semakin mengedepankan identitas budaya (TrendWatching BV , 2024; Insight Trends World, 2024).



Gambar 4. Heritage Store Starbucks di Suzhou.

Sumber: (TrendWatching BV , 2024)

Starbucks Heritage Store di Nanjing juga mengusung tema *Intangible Cultural Heritage* (ICH) yang menampilkan kolaborasi dengan pengrajin lokal dan proyek "*Star Embroidery Future*" berfokus pada pelestarian seni bordir tradisional Nanjing. Desain interior toko mengintegrasikan motif dan teknik kerajinan khas daerah tersebut, menciptakan suasana yang tidak hanya sebagai tempat menikmati kopi, tetapi juga sebagai ruang budaya yang memperkenalkan dan merayakan kekayaan seni tradisional. Starbucks tidak hanya menghadirkan pengalaman kopi yang inovatif, tetapi juga mendukung pelestarian budaya lokal dan memberikan platform bagi pengrajin tradisional untuk memperluas jangkauan karya mereka kepada audiens yang lebih luas (Zhuoqiong, 2025; Tripadvisor, 2025).



Gambar 5. Starbucks Heritage Store di Nanjing.

Sumber: (Zhuoqiong, 2025)



Gambar 6. Starbucks di Chengdu, Guilin, Beijing, Wuxi, Xi'an, and Shanghai.

Sumber: (Daxue Consulting, 2025)

Dalam dimensi *social embeddedness*, lokalisasi menu seperti peluncuran varian berbasis teh hijau, wijen hitam, hingga cita rasa gurih (*savory*) serta pengembangan *heritage stores* di kota-kota bersejarah seperti Tianjin, Suzhou, dan Nanjing bukan sekadar inovasi produk, melainkan bentuk adaptasi terhadap norma konsumsi lokal serta fenomena kebanggaan budaya (*Guo Chao*) (Whittington, 2001; Caleb H. Tse, 2024). Transformasi gerai fisik dari simbol gaya hidup Barat menjadi ruang inklusif pelestarian warisan budaya takbenda (*Intangible Cultural Heritage*) berhasil memberikan Starbucks legitimasi sosial (*sociocultural legitimacy*) yang vital untuk meredam potensi penolakan publik di tengah dinamika sentimen nasionalisme dan ketegangan geopolitik (Whittington, 2001; Caleb H. Tse, 2024).

Channel & Supply Chain Localization

Kapasitas korporasi dalam merespons aturan main digital, infrastruktur, dan jaringan institusional lokal yang berlaku di suatu negara (Yang, 2023). Starbucks membentuk kemitraan lokal dengan perusahaan lokal seperti Mei Da di Beijing, Uni-President di Cina Timur, dan Maxim's Caterers di Cina Selatan (Pramudia, 2021). Kemitraan ini membantu Starbucks memahami preferensi konsumen lokal dan mempermudah adaptasi terhadap regulasi serta logistik pasar China (Arlotta, 2020). Masuknya Starbucks ke China telah memberikan perubahan konsumsi kopi di masyarakat China secara pesat. Survei menunjukkan hanya 54,2%

responden yang mengonsumsi kopi lebih dari sekali seminggu terutama di kota besar (Daxue Consulting, 2024).

Pasar China didorong oleh ekosistem digital yang terintegrasi (Alibaba, WeChat, Ele.me, Meituan). Pendekatan sistemik menuntut Starbucks untuk tunduk dan beradaptasi dengan infrastruktur digital lokal ini. Sejak 2018 dan seterusnya, porsi penjualan digital Starbucks melonjak drastis (mencapai lebih dari 50% dari total penjualan) melalui layanan pengantaran (*delivery*) (Virginia Ding Global, 2025). Hal ini semakin relevan dalam kondisi pasca COVID 19 yang menyebabkan situasi ekonomi yang tidak kondusif mampu mempengaruhi daya beli dan mengubah cara berbelanja masyarakat (Alibaba, 2020).

Masyarakat cenderung menikmati kopi untuk dibawa pulang dan layanan takeaway atau memesan lewat aplikasi digital sehingga model bisnis Starbucks yang mengandalkan konsep “*café experience*” menjadi kurang relevan (Laoli, 2024). Starbucks merespon persaingan ini dengan menyediakan layanan takeaway dan delivery. Starbucks menjalin kemitraan lokal dengan Alibaba Group pada unit layanan pesan antar makanan Alibaba, Ele.me (Wirayani, 2018). Starbucks memanfaatkan kemitraan dengan Alibaba termasuk platform e-commerce seperti Taobao, Tmall, Alipay, dan jaringan supermarket Hema.

Starbucks mengintegrasikan toko virtualnya ke dalam platform-platform Alibaba sehingga pelanggan dapat memesan kopi secara online dengan mudah. Starbucks juga berencana membangun “*Starbucks Delivery Kitchens*” yaitu dapur khusus untuk memenuhi pesanan pengiriman di sekitar area supermarket Hema. Kemitraan dengan Alibaba diharapkan dapat mendorong pertumbuhan penjualan Starbucks di pasar China yang sangat besar dan dinamis (Antara, 2018).

Dari sisi adaptasi struktur dan saluran distribusi (*channel and supply chain localization*), Starbucks tunduk pada aturan main institusional digital (*institutional coercive pressure*) yang didominasi oleh ekosistem *super-apps* lokal Tiongkok (Caleb H. Tse, 2024). Kemitraan strategis dengan platform seperti Ele.me dari Alibaba serta integrasi sistem pembayaran dan pemasaran melalui WeChat dan Alipay merupakan dorongan sistemik untuk menyelaraskan diri dengan *contactless economy* dan budaya pemesanan digital konsumen urban (Whittington, 2001; Caleb H. Tse, 2024). Kepatuhan terhadap infrastruktur teknologi lokal ini terbukti berhasil memacu porsi penjualan digital (*omnichannel delivery* dan *Mobile Order & Pay*) Starbucks hingga menyumbang sekitar 52% hingga 55% dari total penjualan di China pada Tahun Fiskal (FY) 2024, didukung oleh basis keanggotaan aktif *Starbucks Rewards* yang melampaui 23,5 juta pengguna (Starbucks Corporation, 2024).

Deliberate: Relative Strategy

Kesadaran manajemen dalam merumuskan strategi ekspansi yang tidak kaku, melainkan disesuaikan dengan realitas ekonomi regional dan tekanan kompetitif setempat (Virginia Ding Global, 2025). Tetapi di samping meningkatnya konsumsi kopi oleh masyarakat China, Starbucks turut menghadapi tantangan seperti adanya pesaing domestik seperti Luckin Coffee. Produk-produk kopi lokal di China menawarkan harga lebih murah, inovasi rasa baru, serta promosi agresif membuat masyarakat China memiliki banyak pilihan selain Starbucks (Coffee Talks, 2024; Azwar, 2023).

Luckin Coffee juga mengusung model bisnis yang mengutamakan layanan takeaway dan delivery. Starbucks melakukan beberapa promosi dengan menurunkan harga sejumlah minuman dingin di China sekitar 5 yuan untuk bersaing dengan kopi lokal yang lebih murah (Arief, 2025). Starbucks juga sering menawarkan promosi menarik seperti promo buy 1 get 1, reward, dan diskon besar pada hari-hari istimewa hingga produk special edition yang mampu mendorong daya beli masyarakat (Rully, 2017; Alex, 2025).



Gambar 8. Starbucks Spring China 2025 Edition.

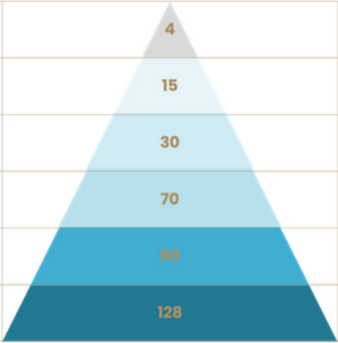
Sumber: (Alex, 2025)

Starbucks memanfaatkan media sosial China dengan untuk memperkuat kehadiran merek Starbucks dan membangun kedekatan dengan konsumen digital. Melalui dua platform utama, yaitu WeChat dan Weibo mampu menjangkau audiens urban dengan berbagai kampanye yang interaktif dan relevan secara budaya (Ariotta, 2020). Pada 2020 tercatat lebih dari satu juta pengikut di platform WeChat yang menandakan tingginya keterlibatan konsumen (Ariotta, 2020). Sementara di Weibo, Starbucks menjalankan kampanye seperti #StarbucksMooncake pada Festival Pertengahan Musim Gugur. Starbucks juga menjalin kolaborasi dengan selebriti dan influencer (KOL) seperti Li Jiaqi untuk memperkenalkan produk baru (Ariotta, 2020).

Pendekatan ini terbukti mampu menjangkau jutaan pengguna dan meningkatkan visibilitas merek secara signifikan. Starbucks mengembangkan program loyalitas yang disesuaikan dengan selera lokal, termasuk integrasi dengan Alipay dan WeChat Pay yang memungkinkan kemudahan transaksi digital (Arlotta, 2020). Pengguna bisa mendapatkan penawaran yang relevan berdasarkan histori pembelian, serta akses eksklusif ke produk dan acara khusus. Strategi digital ini dilengkapi dengan peluncuran aplikasi seluler yang memungkinkan pemesanan dan pembayaran cepat, sistem reward, serta rekomendasi produk berbasis data (Arlotta, 2020).

Menghadapi persaingan ketat dan disrupsi harga dari kompetitor lokal (seperti ekspansi agresif Luckin Coffee di kota-kota tier kecil), Starbucks merancang strategi ekspansi yang disengaja ke pasar *county-level* (wilayah setingkat kabupaten) di China. Strategi ini bersifat relativistic rtinya format toko dan strategi penetrasinya dibentuk ulang agar relevan dengan daya beli masyarakat di luar kota metropolitan utama (Tier-1 dan Tier-2), menandakan bahwa strategi global tidak diterapkan secara seragam (*no one best way*).

China memiliki *city tier system* yaitu sebuah sistem klasifikasi yang digunakan untuk mengelompokkan kota-kota berdasarkan berbagai faktor seperti ukuran, perkembangan ekonomi, infrastruktur, dan potensi bisnis. Sistem ini umumnya digunakan untuk menganalisis pasar dan target audiens di berbagai wilayah. Secara umum kota-kota di China diklasifikasikan ke dalam empat tier berdasarkan tingkat perkembangan ekonomi dan urbanisasi tetapi dalam perspektif bisnis klasifikasi tersebut diperluas menjadi enam tier untuk menangkap dinamika pasar yang lebih kompleks dan beragam.



First-tier cities	4	Beijing, Shanghai, Guangzhou and Shenzhen
New First-Tier cities	15	Chongqing, Hangzhou, Wuhan, Suzhou...
Second-Tier cities	30	Xiamen, Fuzhou, Changsha, Harbin...
Third-Tier cities	70	Urumqi, Hohhot, Haikou, Zhuzhou...
Fourth-Tier cities	60	Zhoushan, Qinhuangdao, Jilin, Kaifeng...
Fifth-Tier cities	128	Jining, Yancheng, Yan'an, Hengyang...

Gambar 8. City Tier System.

Sumber: (Glopen , 2025)

Starbucks memposisikan diri sebagai merek premium yang menawarkan pengalaman kopi global dengan kualitas tinggi, cocok untuk konsumen di kota besar yang mengadopsi gaya hidup Barat. Sehingga ekspansi gerai hanya terkonsentrasi di kota besar dan pusat ekonomi utama. Setelah munculnya pesaing dan terjadi perubahan konsumsi, membuat Starbucks

semakin gencar melakukan ekspansi pada kota tier lebih rendah tier 3, 4, dan 5 sebagai respons terhadap strategi agresif Luckin Coffee yang menargetkan pasar lebih luas dengan harga kompetitif dan digitalisasi. Pada tahun 2021 Starbucks secara sistematis mempercepat ekspansi ke kota-kota tier 3, 4, dan 5. Selain merespon tantangan, secara data pertumbuhan konsumsi kopi di kota kecil yang sangat cepat. Tingkat pertumbuhan kedai kopi di kota tier 3 mencapai 18,52% antara 2021 hingga 2022 dan menjadi tertinggi di seluruh China (Jing, 2023).

Starbucks membuka ratusan gerai baru setiap tahun di kota-kota kecil, dengan target mencapai 9.000 gerai di lebih dari 300 kota pada 2025 (Jing, 2023). Secara eksplisit Starbucks menyebutkan telah membuka gerai di kota-kota kecil seperti Qingyuan di Provinsi Guangdong, Xinyu di Jiangxi, Weihai di Shandong, dan Wenshan di Yunnan (Jing, 2023; Kong, 2023). Pada tahun 2020 Starbucks membuka 654 gerai baru mayoritas di kota-kota kecil China dan dalam 90 hari menjelang akhir November 2022 menambah 229 gerai (Jing, 2023; Kong, 2023). Selain itu Starbucks juga menyesuaikan harga dan promosi agar lebih terjangkau, serta memperkuat pemasaran lokal untuk menarik konsumen baru di kota-kota kecil. Seperti contoh ekspansi Starbucks di Wenshan, Yunnan pada September 2022 membuahkan hasil hingga 90% konsumen tertarik oleh promosi yang dilakukan oleh Starbucks (Kong, 2023)

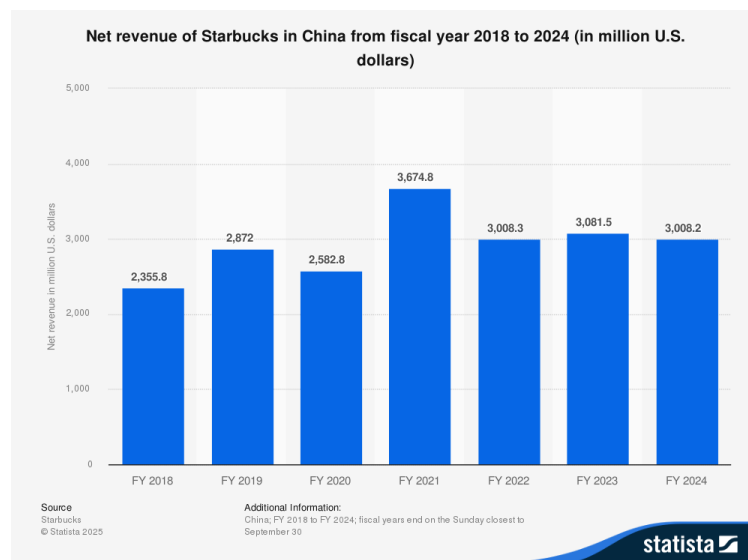
Pada tahun 2024 mencakup 337 kota yang dibagi menjadi 6 tier. Tier 1 merupakan kota-kota sebagai pusat politik, ekonomi, dan budaya China dengan konektivitas internasional yang sangat tinggi. Contohnya, Beijing adalah pusat politik dan budaya dengan GDP \$618 miliar, Shanghai pusat keuangan dengan GDP \$660 miliar, dan Guangzhou-Shenzhen yang membentuk Greater Bay Area dengan kekuatan manufaktur dan teknologi tinggi (Glopen , 2025). New first tier 1 merupakan kota-kota sebagai "bintang baru" yang menunjukkan pertumbuhan ekonomi dan inovasi teknologi yang kuat, seperti Chongqing yang luas dan padat, Hangzhou yang menjadi pusat teknologi dan pembayaran digital, serta Wuhan yang merupakan pusat transportasi dan industri di China tengah (Glopen , 2025).

Tier 2 merupakan kota-kota sebagai ibu kota provinsi dengan ekonomi yang signifikan dan populasi besar, berperan sebagai pusat regional untuk manufaktur, perdagangan, dan jasa (Glopen , 2025). Tier 3 hingga Tier 5 merupakan kota-kota yang lebih kecil secara ekonomi dan populasi tetapi banyak yang menjadi pusat manufaktur khusus seperti Yiwu yang dikenal sebagai pusat perdagangan barang kecil dunia, atau Dongguan yang merupakan pusat manufaktur elektronik global (Glopen , 2025). Pada awalnya Starbucks memiliki fokus utama pada first-tier dan new first-tier seperti Beijing, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen, Chengdu, dan Hangzhou (Longa, 2024; Chen, 2024). Hal ini dikarenakan target pasar Starbucks adalah

konsumen kelas menengah ke atas di kota besar yang memiliki daya beli tinggi dan gaya hidup urban modern.

Langkah ini merespons pergeseran tatanan institusional perekonomian China, di mana pertumbuhan kelas menengah baru mengalami akselerasi pesat di luar kota megapolitan Tier 1. Hingga akhir FY24, Starbucks berhasil memperluas jaringannya menjadi 7.596 gerai yang tersebar di lebih dari 1.000 wilayah setingkat kabupaten/kota di China (Starbucks Corporation, 2024). Namun demikian, tekanan persaingan harga yang diinisiasi oleh kompetitor domestik utama, Luckin Coffee, memaksa Starbucks menyesuaikan strategi harga dan menawarkan diskon taktis guna mempertahankan relevansinya di mata konsumen yang semakin sensitif terhadap nilai ekonomi pasca-pandemi (Casadesus-Masanell & Campbell, 2020; Wang & Liu, 2023).

Pluralistic Outcomes



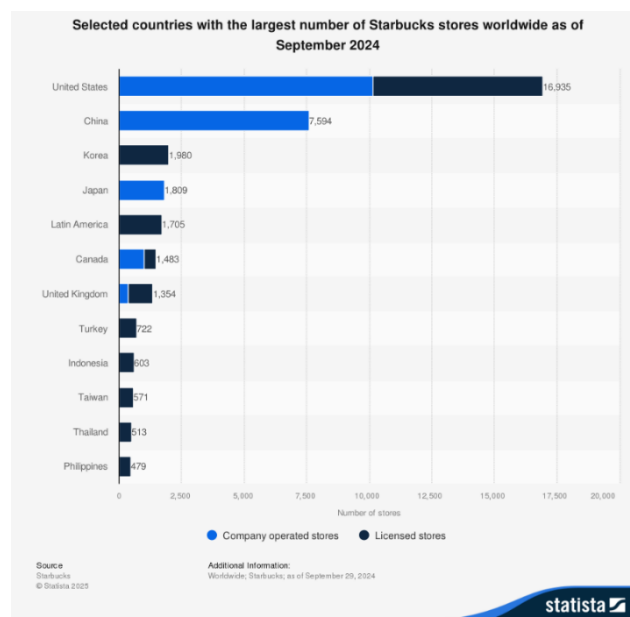
Gambar 9. Data Revenue Starbucks China.

Sumber: (Blazyte, 2025)

Menurut grafik revenue Starbucks di China menunjukkan kenaikan dari \$2,355.8 juta pada 2018 menjadi \$3,674.8 juta pada 2021. Namun, pada tahun 2022 \$3,008.3, 2023 \$3,081.5 juta hingga 2024 grafik menunjukkan stagnasi revenue pada \$3,008.2 juta (Blazyte, 2025). Hal ini strategi sistemik yang dilakukan Starbucks mengalami keterbatasan dalam menjaga laju pertumbuhan di samping adanya tantangan eksternal seperti persaingan dengan merek lokal yang agresif seperti Luckin Coffee, pergeseran perilaku konsumen ke arah digitalisasi dan efisiensi harga, serta sentimen nasionalisme yang meningkat (Blazyte, 2025).

Namun keberhasilan korporasi tidak semata-mata dilihat dari maksimalisasi laba finansial (*profit maximization*), melainkan juga dari kemampuan Starbucks memperoleh dan mempertahankan legitimasi sosial serta daya tahan organisasi di tengah tekanan pemangku kepentingan lokal. Eksistensi Starbucks dalam kerangka *pluralistic outcomes* dapat diukur melalui tiga dimensi utama. Pertama, pencapaian legitimasi jangka panjang, yaitu kemampuan Starbucks untuk tetap diterima sebagai aktor bisnis yang kredibel dan relevan dalam pasar China meskipun menghadapi persaingan domestik yang ketat, perubahan preferensi konsumen, serta tekanan geopolitik dan regulasi.

Kedua, pemertahanan status merek premium (*aspirational brand*), yang tercermin dari upaya Starbucks membangun citra kopi kelas atas melalui lokasi gerai premium, Starbucks Reserve, dan pengalaman “*third place*” sebagai ruang sosial di luar rumah dan tempat kerja. Strategi ini penting karena posisi premium menjadi dasar pembeda Starbucks dari pesaing lokal yang lebih berorientasi harga. Ketiga, restrukturisasi kemitraan strategis, khususnya pembentukan joint venture dengan Boyu Capital pada 2025, guna mengamankan dukungan institusional domestik, pengetahuan pasar lokal, modal, dan kapasitas ekspansi (Starbucks, 2025).



Gambar 10. Data Gerai Starbucks.

Sumber: (Statista, 2024)

Secara sistemik, Starbucks tidak memandang keberhasilan di China semata-mata sebagai pencapaian target keuangan, tetapi sebagai hasil dari keseimbangan antara performa ekonomi, legitimasi sosial, dan ketahanan institusional. Pada periode 2017–2018, Starbucks memperkuat legitimasi konsumen melalui digitalisasi dengan kampanye “*Say it with*

Starbucks” di WeChat serta pembukaan Starbucks Reserve Roastery di Shanghai, yang memperkuat posisi merek sebagai simbol gaya hidup premium. Namun, tekanan dari merek kopi lokal yang lebih murah dan agresif menuntut Starbucks melakukan adaptasi struktural. Karena itu, pada 2025 Starbucks membentuk kemitraan dengan Boyu Capital: Boyu memegang hingga 60 persen kepemilikan operasi ritel Starbucks China, sementara Starbucks tetap memegang 40 persen serta tetap memiliki dan melisensikan merek serta kekayaan intelektualnya (Starbucks, 2025)

Strategi sistemik Starbucks berhasil mempertahankan ekspansi di China dengan adanya pertumbuhan gerai dan investasi berkelanjutan sepanjang 2017 hingga 2025. Starbucks berhasil meningkatkan jumlah gerai sebanyak 7.594 dan akan mengembangkan sekitar 9.000 unit pada tahun 2025 (Our Today, 2022; Statista, 2024). Ekspansi ini merupakan bagian dari strategi pertumbuhan jangka panjang dan reinvensi operasional Starbucks di pasar China yang telah menjadi pasar terbesar kedua setelah Amerika Serikat. Dalam tiga tahun ke depan Starbucks menargetkan pembukaan 3.000 gerai baru, dengan laju satu gerai setiap sembilan jam, tersebar di sekitar 300 kota di seluruh China (Our Today, 2022).

Ekspansi gerai ini juga menciptakan sekitar 35.000 pekerjaan baru di China, menandakan kontribusi sosial dan ekonomi Starbucks di pasar lokal (Our Today, 2022). Starbucks juga melakukan investasi besar dalam pembangunan Starbucks Coffee Creative Park senilai 1,1 miliar yuan dan pusat inovasi digital senilai 1,46 miliar yuan guna mendukung efisiensi operasional dan transformasi digital (Our Today, 2022). Strategi tersebut dirancang untuk meningkatkan laba operasi di China pada 2025 dengan menambah aset perusahaan, sekaligus merespons persaingan merek lokal seperti Luckin Coffee (Our Today, 2022). Hal ini menunjukkan keberhasilan strategi sistemik Starbucks yang mencakup adaptasi menu dengan cita rasa lokal, desain gerai yang merefleksikan unsur budaya China, serta kolaborasi strategis dengan mitra domestik, yang secara kolektif membangun penerimaan pasar dan loyalitas konsumen dalam tahap awal ekspansi

Komparasi data finansial resmi mengungkapkan batas efektivitas dari strategi sistemik ini terhadap pencapaian kinerja finansial absolut (*pluralistic outcomes* versus *profit maximization*). Model bisnis Luckin Coffee yang mengandalkan gerai *pick-up* berukuran efisien, transaksi 100% berbasis aplikasi, serta promosi harga yang agresif (seperti diskon kopi 9,9 RMB) memicu disrupsi lanskap industri kopi Tiongkok (Casadesus-Masanell & Campbell, 2020). Laporan resmi menunjukkan bahwa pada FY23, Luckin Coffee mencatatkan total pendapatan sebesar RMB 24,90 miliar (sekitar \$3,51 miliar USD) dengan total 16.257 gerai, yang secara resmi melampaui total pendapatan segmen China Starbucks pada tahun yang sama

sebesar \$3,08 miliar USD (Luckin Coffee Inc., 2024; Starbucks Corporation, 2023). Tren persaingan harga yang semakin intensif ini berlanjut hingga FY24, di mana pendapatan Starbucks di China mengalami stagnasi dan koreksi tipis menjadi \$2,96 miliar USD (Starbucks Corporation, 2024). Sementara jaringan gerai Luckin Coffee melonjak pesat melebihi 21.000 gerai pada kuartal ketiga 2024 (Luckin Coffee Inc., 2024).

5. KESIMPULAN

Starbucks berhasil memperoleh legitimasi sosial dan memperluas keberadaan fisiknya, penanaman strategi ke dalam konteks sosial-budaya lokal belum cukup untuk menjamin keunggulan kinerja keuangan di tengah pergeseran struktur persaingan pasar yang terdisrupsi oleh preferensi efisiensi harga dan kecepatan digitalisasi. Dengan demikian, analisis berbasis kerangka Whittington menyimpulkan bahwa meskipun strategi Starbucks menyatu dengan struktur sosial-ekonomi lokal untuk berekspansi, strategi tersebut belum mampu menghasilkan keunggulan finansial yang berkelanjutan. Sebagai implikasi dan strategis Starbucks direkomendasikan untuk mengembangkan ekosistem omnichannel melalui fitur digital third place, serta mengeksplorasi konsep gerai yang lebih fleksibel seperti co-working space atau ruang komunitas. Selain itu, peningkatan frekuensi pembelian dapat didorong melalui inovasi menu yang relevan dengan tren lokal dan kesehatan, penguatan komitmen keberlanjutan (*sustainability*) untuk menarik konsumen muda, serta kolaborasi dengan fintech dan perusahaan teknologi lokal guna menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih terintegrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex. (2025). *Starbucks 2025 China Spring Flower Online Exclusive* . Diambil kembali dari <https://www.threads.com/@bombsias/post/DHEK6o9pYXw/starbucks-2025-china-spring-flower-series-online-exclusive-starbucks>
- Alexandra Stevenson, d. (2024, Desember 19). *Starbucks Has a Pumpkin Spice Latte Problem in China*. Diambil kembali dari <https://www.nytimes.com/2024/12/19/business/starbucks-china.html#:~:text=Today%2C%20consumers%20are%20less%20interested%20in%20foreign,China%20in%20its%20most%20recent%20financial%20quarter.>
- Alibaba. (2020, Juli 26). *McKinsey: Pola Konsumen Tiongkok Pasca Covid-19*. Diambil kembali dari <https://id.alibabaneWS.com/mckinsey-pola-konsumen-tiongkok-pasca-covid-19/>
- Antara. (2018, Agustus 3). *Starbucks gandeng Alibaba Group tingkatkan layanan bagi pelanggan kopi di Tiongkok*. Diambil kembali dari www.antaraneWS.com: https://www.antaraneWS.com/berita/732980/starbucks-gandeng-alibaba-group-tingkatkan-layanan-bagi-pelanggan-kopi-di-tiongkok

- Antonio Achille, d. (2021). *Understanding Chinese Consumers:Growth Engine of the World*.
- Arief, T. M. (2025, Juni 9). *Starbucks Turunkan Harga di China, Saingi Kopi Murah Lokal*. Diambil kembali dari https://money.kompas.com/read/2025/06/09/130325126/starbucks-turunkan-harga-di-china-saingi-kopi-murah-lokal#google_vignette
- Arilotta, L. (2020). *Bagaimana Starbucks Berhasil Memasuki Pasar Cina*. Diambil kembali dari <https://www.sino-shipping.com/id/how-starbucks-entered-the-chinese-market/>
- Azwar, M. (2023, Mei 30). *China Bakal Susah Ngopi-Ngopi Lagi, Starbucks Ngeri Sendiri* . Diambil kembali dari <https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20230530134406-33-441802/china-bakal-susah-ngopi-ngopi-lagi-starbucks-ngeri-sendiri>
- Bestari, N. P. (2022). *Heboh Netizen China 'Serang' Starbucks, Ada Apa?* Diambil kembali dari <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220215185732-4-315657/heboh-netizen-china-serang-starbucks-ada-apa>
- BINUS. (2024). *Perkembangan Tren Pemasaran dalam Industri Makanan dan Minuman*. Diambil kembali dari <https://binus.ac.id/bekasi/2024/11/perkembangan-tren-pemasaran-dalam-industri-makanan-dan-minuman/>
- Blazyte, A. (2025, Juni 20). *Net revenue of Starbucks in China from fiscal year 2018 to 2024 (in million U.S. dollars)*. Diambil kembali dari Statista.com: <https://www.statista.com/statistics/1321732/china-starbucks-net-revenue/>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative. *Qualitative Research Journal*, 27-40.
- Branding in Asia. (2017, Maret 28). *Starbucks Launches Bottled Green Tea and Black Tea Frappuccino in China*. Diambil kembali dari <https://www.brandinginasia.com/starbucks-china-tea/>
- Caleb H. Tse, e. a. (2024). Evolution of MNE strategies amid China's changing institutions: a thematic review. *Journal of International Business Studies* , 657–675.
- Casadesus-Masanell, R. (2020). Luckin Coffee (A): Caffeine-fueled Growth?
- Chen, Q. (2024, Mei 14). *Starbucks in China - One New Store Every 12 Hours*. Diambil kembali dari [www.linkedin.com: https://www.linkedin.com/pulse/starbucks-china-one-new-store-every-12-hours-qing-chen-tydic/](https://www.linkedin.com/pulse/starbucks-china-one-new-store-every-12-hours-qing-chen-tydic/)
- Cheng, R. (2024). Analysis and Research of Starbucks' Marketing Strategy in China. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 139-144 .
- Coffee Talks. (2024, Desember 19). *Starbucks' Unignorable China Problem*. Diambil kembali dari <https://coffeetalk.com/daily-dose/top-news/12-2024/105877/>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: SAGE.
- Daxue Consulting. (2024). *China's Food & Beverage Industry White Paper*.
- Daxue Consulting. (2025, April 15). *Starbucks in China: Will it lose the battle against Luckin Coffee?* Diambil kembali dari <https://www.linkedin.com/pulse/starbucks-china-lose-battle-against-luckin-coffee-daxue-consulting-vjawe/>

- Falmont. (2024, Juni 3). *Relevan Lewat Adaptasi Produk Sesuai Preferensi Konsumen*. Diambil kembali dari <https://falmontflavors.com/id/:https://falmontflavors.com/id/2024/06/03/tetap-relevan-lewat-adaptasi-produk-sesuai-preferensi-konsumen/>
- Forbes. (2025). *Global 2000 Starbucks*. Diambil kembali dari <https://www.forbes.com/companies/starbucks/?list=global2000>
- Glopen . (2025, Februari 25). *China's City Tiers Explained: How the 6-Level Urban System Shapes Business and Economy in 2024*. Diambil kembali dari <https://glopen.com/chinas-city-tiers-explained-how-the-6-level-urban-system-shapes-business-and-economy-in-2024/>
- Gu, X. (2024). How a brand works globally: a multimodal study of Starbucks on Douyin. *COGENT ARTS & HUMANITIES*, 2-8.
- Haq, N. (2024, Februari 27). *Starbucks China Luncurkan Kopi Rasa Babi*. Diambil kembali dari <https://hidayatullah.com/berita/2024/02/27/268603/starbucks-china-luncurkan-kopi-rasa-babi.html>
- Hu, Z. (2025). Swot Analysis and Development Strategy of Starbucks in the Chinese Market. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 112-117.
- Huang, Q. (2025). Localizing A Global Brand: Starbucks's Marketing Strategy In China. *RATIO: Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia*, 215-223.
- Insight Trends World. (2024, Juni 21). *Insight of the Day: Starbucks' latest heritage concept store in China and the shifting definition of cultural cool in Asia*. Diambil kembali dari <https://www.insighttrendsworld.com/post/innovation-of-the-day-starbucks-latest-heritage-concept-store-in-china-and-the-shifting-definition>
- Jacobs, C. (2020, September 17). *What Is a Starbucks Menu Like Around the World?* Diambil kembali dari <https://www.thespruceeats.com/starbucks-menu-guide-766068#:~:text=Red%20Bean%20Green%20Tea%20Frappuccino%20This%20drink,of%20sweetened%20red%20bean%20kernels%20on%20top>
- Jing, S. (2023, Februari 1). *Starbucks focuses energy on lower-tier regions*. Diambil kembali dari investinchina.chinadaily.com.cn:https://investinchina.chinadaily.com.cn/s/202302/01/WS63d9d8ac498ea274927aeb0c/starbucks-focuses-energy-on-lower-tier-regions.html
- Kong, Y. (2023, Januari 9). *Starbucks ventures into lower-tier cities in China to seek new growth*. Diambil kembali dari daoinsights.com:https://daoinsights.com/news/starbucks-ventures-into-lower-tier-cities-in-china-to-seek-new-growth/
- Laoli, N. (2024, November 30). *Kopi Starbucks di China Lebih Nikmat untuk Dibawa Pulang*. Diambil kembali dari <https://internasional.kontan.co.id/news/kopi-starbucks-di-china-lebih-nikmat-untuk-dibawa-pulang>
- Liu, B. (2023). A Study of Starbucks (China) Cross-Cultural Marketing Strategy.
- Longa, A. (2024). A strategic analysis of Starbucks expansion in China. *Vimarsh UG students' Annual Journal*, 32-42.

- Luckin Coffee. (2024). *Luckin Coffee Inc. Announces Fourth Quarter and Full Year 2023 Financial Results*. Diambil kembali dari <https://investor.lkcoffee.com/news-releases/news-release-details/luckin-coffee-inc-announces-fourth-quarter-and-full-year-2023/#:~:text=%E2%80%9CWe%20delivered%20another%20year%20of,catering%20to%20their%20diverse%20needs.%E2%80%9D>
- Luckin Coffee Inc. (2024). *Luckin Coffee Inc. Announces Third Quarter 2024 Financial Results*. Luckin Coffee Inc.
- Luckin Coffee Inc. (2025). *Luckin Coffee Files 2024 Annual Report on Form 20-F*. Washington: Luckin Coffee Inc.
- Maudy Dwi Cahyani, d. (2023). *Bisnis Kontemporer UMKM di Gacoan*. UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA.
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moon, L. (2018, Agustus 27). *McDonald's, Starbucks could take a hit in China as trade war fuels anti-US sentiment*. Diambil kembali dari <https://www.scmp.com/business/companies/article/2161408/mcdonalds-starbucks-could-take-hit-china-trade-war-fuels-anti-us>
- Our Today. (2022, September 14). *Starbucks stores on Chinese mainland to reach 9,000 by 2025*. Diambil kembali dari <https://our.today/starbucks-stores-on-chinese-mainland-to-reach-9000-by-2025/>
- Pramudia, P. S. (2021). KEHADIRAN STARBUCKS SEBAGAI LAMBANG KAPITALISME AMERIKA SERIKAT DI TIONGKOK. *Indonesian Journal of International Relations*, 218-240.
- Qumu, Z. (2023). Comparative Analysis of the Success and Challenges of Starbucks' Marketing Strategies in China. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 303-309.
- Rizaldi, R. (2015). EKSPANSI MNC STARBUCKS COFFEE DI ASIA (STUDI KASUS: CINA). *JOM FISIP*.
- Rully, A. (2017, Mei 18). *Kelakuan Warga China Saat Promo Starbucks Ini Bikin Tepok Jidat*. Diambil kembali dari <https://plus.kapanlagi.com/kelakuan-warga-china-saat-promo-starbucks-ini-bikin-tepok-jidat-922c47.html>
- Safitri, K. (2022). *China "Lockdown", Penjualan Starbucks Anjlok 23 Persen*. Diambil kembali dari <https://money.kompas.com/read/2022/05/04/123000626/china-lockdown-penjualan-starbucks-anjlok-23-persen>
- Shuyi, J. (2024, September 11). *Starbucks Adds New Tea Drinks to China Menu Amid Growing Trend*. Diambil kembali dari <https://www.yicaiglobal.com/news/starbucks-adds-new-tea-drinks-to-china-menu-amid-growing-trend>
- Song, Z. (2025). Strategic Analysis of International Brands and Local Chinese Brands to Adapt to the Chinese Market—Taking Starbucks and Chayan Yuese as Examples. *International Journal of Asian Social Science Research*, 30-34.
- Starbucks . (2011). *Fiscal 2011 Annual Report*.
- Starbucks. (2017). *Starbucks to Acquire Remaining Shares of East China JV*. Diambil kembali dari <https://stories.starbucks.com/asia/stories/2017/starbucks-acquires-remaining-shares-of-east-china-jv/>

- Starbucks. (2019, Agustus 29). *Starbucks Preserves Heritage Site in China to Open Flagship Location in Tianjin*. Diambil kembali dari <https://www.starbucks.com.cn/en/about/news/starbucks-china-flagship-reserve-store-in-tianjin/>
- Starbucks. (2025). *Classic Swiss Roll Cake*. Diambil kembali dari <https://www.starbucks.com.cn/en/menu/food/cake-dessert/classic-swiss-roll-cake/>
- Starbucks. (2025). *Iced Shaken Honey Ruby Grapefruit Black Tea*. Diambil kembali dari <https://www.starbucks.com.cn/en/menu/beverages/teavana/honey-ruby-grapefruit-tea/>
- Starbucks. (2025). *Iced Shaken Peach Oolong Tea*. Diambil kembali dari <https://www.starbucks.com.cn/en/menu/beverages/teavana/iced-shaken-peach-green-tea/>
- Starbucks. (2025). *Mooncake*. Diambil kembali dari <https://www.starbucks.com.cn/en/menu/food/mooncake-mobile/>
- Starbucks. (2025, Maret 11). *Starbucks and Boyu Announce Joint Venture for the Next Chapter of Growth in China*. Diambil kembali dari [investor.starbucks.com: https://investor.starbucks.com/news/financial-releases/news-details/2025/Starbucks-and-Boyu-Announce-Joint-Venture-for-the-Next-Chapter-of-Growth-in-China/default.aspx](https://investor.starbucks.com/news/financial-releases/news-details/2025/Starbucks-and-Boyu-Announce-Joint-Venture-for-the-Next-Chapter-of-Growth-in-China/default.aspx)
- Starbucks. (2025). *tentang-kami*. Diambil kembali dari [/www.starbucksathome.com: https://www.starbucksathome.com/id/id-id/artikel/tentang-kami](https://www.starbucksathome.com/id/id-id/artikel/tentang-kami)
- Starbucks Corporation. (2023). *Starbucks Fiscal 2023 Annual Report: For the Fiscal Year Ended October 1, 2023*. Washington: Starbucks Corporation.
- Starbucks Corporation. (2024). *Starbucks Fiscal 2024 Annual Report: Form 10-K For the Fiscal Year Ended September 29, 2024*. Washington: Starbucks Corporation.
- Starbucks Global Academy. (2025). *Third Place*. Diambil kembali dari <https://ap.starbucksglobalacademy.com/?country=id&lang=en>
- Statista. (2024, Desember 10). *Number of Starbucks stores worldwide from 2003 to 2024*. Diambil kembali dari [statista.com: https://www.statista.com/statistics/266465/number-of-starbucks-stores-worldwide/](https://www.statista.com/statistics/266465/number-of-starbucks-stores-worldwide/)
- Statista. (2024, Desember 10). *Number of Starbucks stores worldwide from 2018 to 2024, by region*. Diambil kembali dari [statista.com: https://www.statista.com/statistics/218366/number-of-international-and-us-starbucks-stores/](https://www.statista.com/statistics/218366/number-of-international-and-us-starbucks-stores/)
- Statista. (2024, September 29). *Selected countries with the largest number of Starbucks stores worldwide as of September 2024*. Diambil kembali dari <https://www.statista.com/statistics/306915/countries-with-the-largest-number-of-starbucks-stores-worldwide/>
- Statista. (2025). *Number of Starbucks stores worldwide from 2018 to 2024, by region*. Diambil kembali dari <https://www.statista.com/statistics/218366/number-of-international-and-us-starbucks-stores/>
- Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.

- TrendWatching BV . (2024, Juni 21). *Starbucks' latest heritage concept store in China and the shifting definition of cultural cool in Asia*. Diambil kembali dari <https://www.trendwatching.com/trends-and-insights/starbucks-latest-heritage-concept-store-in-china-and-the-shifting-definition-of-cultural-cool-in-asia>
- Tripadvisor. (2025). *Starbucks*. Diambil kembali dari https://www.tripadvisor.co.id/Restaurant_Review-g294220-d5235928-Reviews-Starbucks-Nanjing_Jiangsu.html
- Tung, R. L. (1994). Strategic management thought in East Asia. *Organizational Dynamics*, 55-65.
- Virginia Ding Global. (2025, November 18). *Localization as the Key to Global Success: What Starbucks' China Pivot Teaches Us*. Diambil kembali dari medium.com: <https://medium.com/@virginiadingglobal/starbucks-china-pivot-why-localization-is-now-the-key-to-global-success-322d9bc0507a#:~:text=For%20example%2C%20Chinese%20consumers%20increasingly%20prefer%20the,and%20social%20media%20systems%20is%20equally%20vital.>
- Wang, Z. (2022). Analysis of Starbucks in China.
- Whittington, R. (2001). *"Theories of Strategy" dalam What is Strategy and does it matter?* London: Thompson.
- Wirayani, P. (2018, Juli 31). *Starbucks & Alibaba Kerja Sama Pengiriman Kopi di China* . Diambil kembali dari <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20180731172133-37-26293/starbucks-alibaba-kerja-sama-pengiriman-kopi-di-china>
- Xia, Y. (2024). A Review of Localization Marketing Strategy of Starbucks in China. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 291-294.
- Xu, K. (2025). Analysis of Starbucks' Localization Marketing Strategy in China: Integration Practice of Global Brand and Local Culture. *Finance & Economics*, 2-6.
- Yang, C. (2023). A Comparative Study of Starbucks and Luckin Coffee's Market in China. *EDP Sciences : International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2023)*, 2-5.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* . SAGE.
- Yogi Bagus Adhimas, e. a. (2022). Tradisi Minum Teh Sebagai Kebudayaan Etnik Tionghoa Dan Eksistensinya Di Masa Kini. *Bambuti : Bahasa Mandarin dan Kebudayaan Tiongkok* , 39-48.
- Zhou, L. (2025). Localized Marketing Strategies of Multinational Companies in China: The Case of Starbucks . *International Conference on E-commerce and Modern Logistics*, 655-661.
- Zhou, Q. (2026). The Localization Strategy of Multinational Corporations in the Chinese Market: A Case Study of Starbucks. *Journal of Innovation and Development*, 481-486.
- Zhuoqiong, W. (2024, Februari 23). *Starbucks announces innovative flavor to celebrate Chinese New Year*. Diambil kembali dari https://www.chinadaily.com.cn/a/202402/23/WS65d828e4a31082fc043b8c4e_1.html

- Zhuoqiong, W. (2025, Januari 14). *Starbucks brings Chinese intangible cultural heritage to its stores.* Diambil kembali dari https://global.chinadaily.com.cn/a/202501/14/WS6785d294a310f1265a1dab39_1.html
- Zipser, D. (2023). *China Brief: The Return of the Chinese Consumer?* Diambil kembali dari <https://www.mckinsey.com/cn/our-insights/our-insights/the-return-of-the-chinese-consumer#:~:text=China%20Brief:%20The%20Return%20of%20the%20Chinese%20Consumer?,-LinkedIn&text=Retail%20sales%2C%20dining%20out%2C%20tourism,which%20Chinese%20consumption%20is>