

Pemasaran Strategis

Ir. Bilson Simamora, M.M.



PENDAHULUAN

Semakin tinggi pohon, semakin kuat pula angin yang menerpanya. Semakin besar sebuah perusahaan, semakin sulit juga tantangan yang dihadapinya. Karena itu, perusahaan harus mengenali ancaman dan kesempatan yang berasal dari lingkungan dengan tidak melupakan kekuatan dan kelemahannya sendiri.

Semakin besar sebuah organisasi, maka koordinasi kegiatan semakin penting. Perusahaan harus mengharmonisasi keputusan pada setiap departemen. Perusahaan juga semakin peka terhadap perubahan lingkungan.

Dalam perusahaan yang digerakkan oleh pasar (*market-driven*), pemenuhan kebutuhan konsumen adalah tanggung jawab setiap orang dan setiap departemen. Kegiatan setiap orang dan departemen yang berbeda-beda dirangkai dalam paduan yang harmonis yang berujung pada pemberian *value* yang superior bagi pelanggan, sebagai sebuah syarat memenangkan persaingan. Sebab, menurut definisi terbaru yang diberikan **American Marketing Association (AMA)**, pemasaran adalah **fungsi organisasi dan sejumlah proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan mengelola *relationship* dengan pelanggan dalam cara yang menguntungkan organisasi dan para *stakeholder*** (*Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders*). Untuk itu, dibutuhkan panduan bersama agar setiap keputusan setiap departemen berorientasi pada pasar (*market oriented*).

Dengan membaca modul ini diharapkan pembaca memahami strategi pemasaran dan kedudukannya dalam strategi bisnis. Untuk itu, modul ini dibagi ke dalam dua Kegiatan Belajar (KB), yaitu:

1. Strategi bisnis: konsep dan perkembangan manajemen.
2. Strategi pemasaran: konsep dan perkembangannya.

KEGIATAN BELAJAR 1

Strategi Bisnis: Konsep dan Perkembangan Manajemen

A. PENGERTIAN PEMASARAN STRATEGIS

Pada saat ini, para pimpinan perusahaan menghadapi tantangan-tantangan berat baik dari para pesaing yang ada, lingkungan pemasaran, dan konsumen yang dinamis, sehingga memaksa mereka untuk menerapkan strategi-strategi yang didorong atau berorientasi ke pasar (*market-driven strategies*) yang didasarkan pada logika bahwa semua keputusan-keputusan strategi bisnis harus dimulai dengan pemahaman yang jelas mengenai pasar (terutama para pelanggan), para pesaing dan persaingan, dan lingkungan-lingkungan pemasaran.

Cravens & Piercy (2006: 30) mengatakan bahwa pemasaran strategis adalah sebuah proses pengembangan strategi yang didorong oleh pasar yang memperhitungkan sebuah lingkungan bisnis yang selalu berubah dan kebutuhan untuk menyampaikan nilai pelanggan yang superior. Jadi, pada hakikatnya, pemasaran strategis membahas proses yang harus dilakukan dalam menetapkan sebuah strategi yang didorong oleh pasar agar dapat mencapai sasaran perusahaan yaitu menyampaikan nilai pelanggan yang lebih unggul daripada nilai pelanggan yang disampaikan oleh para pesaing. Penyampaian nilai pelanggan bukanlah sebuah proses jangka pendek melainkan sebuah proses jangka panjang karena haruslah mencakup penciptaan, penyampaian, perawatan dan pengembangan nilai pelanggan sehingga selalu dapat lebih unggul dibandingkan dengan nilai yang disampaikan oleh para pesaing.

Nilai pelanggan (*customer value*) adalah perbandingan antara manfaat-manfaat yang didapat dari sebuah produk dengan pengorbanan-pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk memperoleh manfaat-manfaat tersebut. Dengan pengertian yang sama, Kotler & Armstrong (2006: 13) menambahkan kata '*perceived*' di antara '*customer*' dan '*value*'.

Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) didefinisikan oleh Kotler & Armstrong (2006: 13) sebagai sejauh mana persepsi kinerja sebuah produk dibandingkan dengan harapan-harapan seorang pembeli (*the extent to which*

a product's perceived performance matches a buyer's expectations). Dengan kata lain, seorang pembeli akan membandingkan antara nilai harapan pelanggan (*expected customer value*) atas sebuah produk dengan persepsi nilai pelanggan yang dirasakannya atau diperolehnya pada saat dan/atau setelah ia menggunakan produk tersebut (*actual customer value*). Bila *actual customer value* sama dengan atau lebih besar dari *expected customer value*, maka pelanggan akan merasa puas, dan sebaliknya, bila *actual customer value* lebih rendah daripada *expected customer value*, maka ia akan merasa tidak puas. Semakin tinggi *actual customer value* dibandingkan dengan *expected customer value*, maka pelanggan akan semakin merasa puas.

Segala sesuatu bersifat dinamis dan demikian juga dengan para pelanggan. Dalam hal ini, yang dinamis dari para pelanggan adalah nilai-nilai harapan pelanggan yang bisa berkembang ke atas (artinya, nilai harapan pelanggan meningkat) atau ke bawah (artinya, nilai harapan pelanggan menurun). Gejala perubahan nilai harapan pelanggan ini disebut migrasi nilai (harapan pelanggan) atau *customer value migration*. Cravens & Piercy (2006:73) mendefinisikan **migrasi nilai pelanggan** sebagai proses perpindahan pembelian oleh para pelanggan menjauhi dari produk-produk yang dihasilkan oleh desain-desain bisnis yang sudah tertinggal zaman kepada produk-produk baru yang menawarkan nilai yang superior.

B. JENIS-JENIS STRATEGI ORGANISASI

Dengan mengacu kepada bentuk organisasi perusahaan besar yang memiliki satu atau lebih anak perusahaan, Robbins & Coulter (2007: 246-56) menyebutkan tiga jenis strategi organisasi yaitu strategi korporasi, strategi bisnis (anak perusahaan), dan strategi fungsional. Mereka mendefinisikan **strategi** sebagai keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang sebuah organisasi (Robbins & Coulter, 2007, hal.238). **Strategi korporasi** adalah sebuah strategi organisasi yang menentukan pada bisnis apa sebuah perusahaan beroperasi, harus beroperasi atau ingin beroperasi, dan apa yang ingin dilakukan dalam bisnis-bisnis tersebut. **Strategi bisnis** atau **strategi bersaing** adalah sebuah strategi organisasi yang fokus pada bagaimana organisasi akan bersaing di setiap bisnis-bisnisnya. Sedangkan **strategi fungsional** adalah strategi yang digunakan oleh berbagai departemen fungsional dari sebuah organisasi untuk mendukung strategi bisnis atau

bersaingnya. Menurut penulis, pada hakikatnya, strategi adalah cara-cara utama untuk mencapai sasaran.

1. Strategi Korporasi

Cravens & Piercy (2006: 24) mengutip definisi dari David J. Collis & Cynthia A. Montgomery (1997) yang mengatakan bahwa strategi korporasi adalah cara sebuah perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi kegiatan-kegiatan di pasar-pasarnya (*corporate strategy is the way a company creates value through the configuration and coordination of its multimarket activities*). Namun Cravens & Piercy (2006: 20, 22) juga mempunyai definisi mengenai strategi korporasi sebagai keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dan terdiri dari penentuan cakupan dan tujuan bisnis, sasaran-sasarannya, dan inisiatif-inisiatif serta sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran (*corporate strategy consists of deciding the scope and purpose of the business, its objectives, and the initiatives and resources necessary to achieve the objectives*). Sedangkan strategi pemasaran dipandu oleh keputusan-keputusan manajemen puncak (dalam strategi korporasi – penulis) mengenai bagaimana, kapan, dan di mana bersaing. Kedua jenis strategi tersebut saling berhubungan secara dua arah yaitu strategi korporasi menentukan arahan strategis, alokasi sumber-sumber daya, serta hambatan-hambatan (*constraints*) mengenai apa yang tidak boleh dilakukan, sedangkan para pejabat (eksekutif) yang bertanggung jawab untuk pemasaran mempunyai sebuah tanggung jawab untuk memberi tahu para penyusun strategi korporasi (*corporate strategists*) mengenai perubahan eksternal di pasar baik berupa peluang-peluang maupun ancaman-ancaman (Cravens & Piercy, 2006, hal.20).

Dengan mengutip pendapat dari Orville C. Walker, et.al. (1992: 38), Cravens & Piercy (2006: 23) menyebutkan komponen-komponen strategi korporasi dan isu-isu kunci dari masing-masing komponen tersebut seperti terlihat pada Tabel 1.1.

Selanjutnya, Robbins & Coulter (2007:246-51) menyebutkan ada tiga tipe utama strategi korporasi yaitu strategi bertumbuh (*growth strategy*), strategi stabilitas (*stability strategy*), dan strategi pembaharuan (*renewal strategy*).

Strategi bertumbuh adalah sebuah strategi korporasi yang digunakan bila sebuah organisasi ingin bertumbuh baik dengan cara menambah jumlah

produk yang ditawarkannya atau memperluas pasar yang dilayaninya, baik melalui bisnis atau bisnis-bisnisnya yang ada sekarang ataupun melalui bisnis atau bisnis-bisnis baru. Sebuah organisasi dapat bertumbuh melalui konsentrasi (*concentration*) bila sebuah organisasi berkonsentrasi pada penambahan jumlah produk yang ditawarkan atau pasar yang dilayaninya sesuai dengan lini bisnis utama organisasi, atau melalui integrasi baik secara vertikal maupun horizontal, maupun melalui diversifikasi baik yang terkait ataupun yang tidak terkait dengan industri yang sedang digelutinya.

Tabel 1.1.
Komponen Strategi Korporasi dan Isu-Isu

Komponen Strategi	Isu-Isu Kunci
Cakupan, misi, dan <i>intent</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pada bisnis atau bisnis-bisnis apa perusahaan harus berada? ➤ Perusahaan harus fokus pada kebutuhan-kebutuhan apa, segmen-segmen pasar yang mana, dan/atau teknologi-teknologi apa? ➤ Apa tujuan atau <i>intent</i> strategis perusahaan yang abadi?
Sasaran-sasaran	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para anak perusahaan (<i>business units</i>) dan karyawan harus fokus pada dimensi-dimensi kinerja apa? ➤ Apa tingkat sasaran kinerja yang harus dicapai pada masing-masing dimensi? ➤ Jangka waktu untuk pencapaian target tersebut?
Strategi Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bagaimana perusahaan dapat mencapai sebuah tingkat pertumbuhan? ➤ Dapatkah pertumbuhan yang dikehendaki dicapai dengan memperluas bisnis perusahaan sekarang ini? ➤ Apakah perusahaan harus diversifikasi ke bisnis-bisnis baru atau pasar-pasar-produk untuk mencapai sasaran-sasaran pertumbuhannya di masa depan?
Alokasi Sumber Daya	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bagaimana keterbatasan sumber daya keuangan perusahaan dialokasikan kepada bisnis-bisnisnya untuk menghasilkan pengembalian tertinggi? ➤ Dari pilihan strategi-strategi yang harus diikuti, pilihan strategi yang manakah yang menghasilkan pengembalian tertinggi?
Sumber-sumber sinergi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kompetensi-kompetensi, pengetahuan-pengetahuan, dan aset-aset tak berwujud berbasis pelanggan (<i>customer-based intangibles</i> – seperti pengenalan merek, reputasi) apa yang dapat dikembangkan dan dibagi kepada bisnis-bisnis perusahaan. ➤ Sumber-sumber daya operasional, fasilitas-fasilitas, atau fungsi-fungsi (misalnya pabrik, litbang, tenaga penjual) apa yang harus dibagi kepada bisnis-bisnis perusahaan untuk meningkatkan efisiensi mereka?

Sumber: Cravens & Piercy (2006:23)

Strategi stabilitas adalah sebuah strategi korporasi yang bercirikan tidak adanya perubahan yang berarti dalam hal-hal yang sedang dikerjakan oleh organisasi pada saat ini.

Sedangkan strategi pembaharuan adalah sebuah strategi korporasi yang didisain untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan organisasi yang menyebabkan kinerjanya menurun. Menurut mereka, ada dua pilihan strategi pembaharuan yaitu strategi pengurangan (*retrenchment strategy*) yang bersifat jangka pendek dan strategi berbalik arah (*turnaround strategy*) untuk masalah-masalah kinerja organisasi yang lebih serius.

Dengan mengacu kepada strategi bersaing generik dari Porter, Robbins & Coulter (2007: 253-5) menyebutkan tiga strategi bersaing yaitu strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership strategy*), strategi diferensiasi, dan strategi fokus.

Strategi kepemimpinan biaya adalah strategi yang menjadikan efisiensi sebagai sumber keunggulan dibanding pesaing. Dalam strategi ini, yang unggul adalah perusahaan yang memproduksi paling efisien.

Strategi diferensiasi menjadikan faktor keunikan produk sebagai sumber keunggulan bersaing. Dengan strategi ini, perusahaan dapat mencapai sasaran dengan menawarkan produk yang berbeda dari produk pesaing.

Strategi fokus menjadikan skop pasar yang sempit sebagai sumber keunggulan bersaing. Dengan mempersempit segmen yang dilayani, dibanding pesaing, sebuah perusahaan lebih mampu memahami dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang unik.

Aaker (2001: 8-12) mengemukakan bahwa berbagai konsep telah digunakan untuk menamai proses pengembangan dan implementasi strategi, seperti misalnya penganggaran (*budgeting*) dimulai pada awal tahun 1900, perencanaan jangka panjang (*long-range planning*) dimulai pada tahun 1950-an, perencanaan strategis (*strategic planning*) dimulai pada tahun 1970-an, dan kemudian manajemen pasar strategis (*strategic market management*) mulai tahun 1990-an. Penekanan dari *budgeting* adalah pengawasan atas penyimpangan-penyimpangan dan mengelola kerumitan (*complexity*) dan asumsi dasarnya adalah masa lalu akan berulang kembali.

Fokus dari *long-range planning* terletak pada antisipasi pertumbuhan dan pengelolaan turbulensi lingkungan. Asumsi dasar yang digunakan adalah kecenderungan masa lalu akan terus berlanjut di masa depan. Perencanaan strategis memperhatikan perubahan arah atau dorongan-dorongan (*thrusters*) dan kemampuan-kemampuan (*capabilities*), dan asumsi dasar yang

digunakan adalah ekstrapolasi masa lalu tidaklah memadai dan ketidak-sinambungan-ketidaksinambungan (*discontinuities*) dari proyeksi masa lalu dan kecenderungan-kecenderungan baru akan memerlukan penyesuaian-penyesuaian strategis. Sedangkan manajemen pasar strategis atau disebut juga dengan manajemen strategis, dimotivasi oleh asumsi bahwa siklus perencanaan tidaklah cukup untuk menangani perubahan yang cepat yang dapat timbul pada lingkungan eksternal sebuah perusahaan. Untuk mengatasi kejutan-kejutan strategis dan ancaman-ancaman serta peluang-peluang yang berkembang cepat, keputusan-keputusan strategis perlu dipercepat dan dibuat di luar siklus perencanaan.

Aaker (2001) menyebut keempat istilah tersebut sebagai sistem manajemen. Ia juga mendefinisikan *strategic market management* sebagai sebuah sistem yang didisain untuk membantu manajemen baik dalam membuat keputusan-keputusan yang cepat maupun yang strategis, dan juga menciptakan visi-visi strategis.

Pada bagian lain, ia mengatakan bahwa penyisipan kata pasar (*market*) ke dalam istilah “manajemen strategis” (*strategic management*) menekankan bahwa pengembangan strategi harus didorong oleh pasar (*driven by the market*) dan lingkungannya daripada oleh sebuah orientasi internal. Dan lagi, proses strategi harus bersifat proaktif daripada reaktif dan tugasnya harus mencoba untuk mempengaruhi lingkungan dan juga meresponsnya (Aaker, 2001, 12).

2. Strategi Unit Bisnis

Strategi unit bisnis disebut juga strategi bisnis atau strategi bersaing. Seperti telah dikemukakan di muka, Robbins & Coulter (2007: 251) mendefinisikan strategi bisnis adalah sebuah strategi yang difokuskan kepada bagaimana sebuah organisasi akan bersaing di setiap bisnis-bisnisnya. Selanjutnya mereka mengatakan bahwa untuk sebuah organisasi kecil yang hanya mempunyai satu lini bisnis atau sebuah organisasi besar yang belum melakukan diversifikasi ke produk-produk atau pasar-pasar yang berbeda, strategi bisnis semata-mata menggambarkan bagaimana perusahaan akan bersaing di pasar utamanya. Sedangkan untuk organisasi-organisasi yang bergerak di berbagai bisnis, setiap bisnis akan memiliki strategi bisnisnya sendiri-sendiri yang menggambarkan keunggulan bersaing, produk-produk atau jasa-jasa yang akan ditawarkan, para pelanggan yang akan dilayani, dan sebagainya.

Cravens & Piercy (2006: 29) mengutip Rochelle O'Connor (1985) mengemukakan contoh dari sebuah rencana bisnis seperti dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2.
Rencana Bisnis - sebuah contoh dari perusahaan produsen produk-produk berteknologi tinggi

I.	Ringkasan (<i>management summary</i>)
II.	Batasan Bisnis Misi Maksud (<i>purpose</i>) Peranan (<i>role</i>)
III.	Laporan Perkembangan (<i>progress report</i>) Perbandingan indikator-indikator utama mengenai keuangan dan pasar Perkembangan yang dibuat atas strategi-strategi utama (<i>major strategies</i>)
IV.	Analisis Pasar dan Pelanggan Pasar potensial Vs pasar yang dilayani Segmentasi pasar
V.	Analisis Pesaing Gambaran dari tiga pesaing utama (<i>major competitors</i>) Analisis strategi-strategi pesaing
VI.	Sasaran, Strategi-strategi, dan Program-program Sasaran-sasaran kunci (<i>key objectives</i>) Strategi-strategi utama untuk mencapai sasaran-sasaran Program-program kegiatan untuk melaksanakan strategi-strategi Asumsi-asumsi utama dan program-program cadangan (<i>contingency programs</i>) Matriks pangsa pasar (<i>market share</i>)
VII.	Proyeksi-proyeksi Keuangan Proyeksi-proyeksi laporan keuangan Proyeksi-proyeksi personil

C. PERKEMBANGAN TEORI-TEORI MANAJEMEN

Robbins & Coulter (2007: 56-70) mengemukakan bahwa teori-teori manajemen utama (*major management theories*) berkembang dari *scientific management*. Dari sana muncullah *general administrative theories*, *quantitative approach*, *organizational behavior*, *systems approach*, dan terakhir adalah *contingency approach*.

Scientific Management Theory membahas mengenai penggunaan metode-metode ilmiah untuk menggambarkan “sebuah cara yang terbaik” untuk mengerjakan sebuah pekerjaan. Penyumbang utama dari *scientific management* adalah Frederick W. Taylor dengan ‘Empat Prinsip-prinsip Manajemen’ (*Four Principles of Management*) serta Frank dan Lilian Gilbreth dengan ‘*Time-And-Motion Study*’-nya.

General Administrative Theory membahas manajemen dari sudut pandang organisasi secara keseluruhan serta menggambarkan apa yang dikerjakan oleh para manajer dan apa yang merupakan praktek manajemen yang baik. Penyumbang utama dari *general administrative theories* adalah Henry Fayol dengan ‘14 Prinsip-prinsip Manajemen’ (*14 Principles of Management*) dan Max Weber dengan teori ‘Struktur-struktur dan Hubungan-hubungan Wewenang (*theory of authority structures and relations*)’.

Quantitative Approach to Management membahas mengenai penggunaan teknik-teknik kuantitatif, berupa penggunaan statistik, model-model optimalisasi, model-model informasi, dan simulasi-simulasi komputer, untuk memperbaiki pembuatan keputusan. Pendekatan ini disebut juga *operations research* atau *management science*. Penyumbang utamanya adalah Robert McNamara (yang kemudian menjadi *President* dari Ford, menteri pertahanan Amerika Serikat, dan pimpinan World Bank) dan Charles “Tex” Thornton (pendiri Litton Industries).

Organizational Behavior membahas tindakan atau perilaku orang-orang dalam bekerja. Teori manajemen inilah yang mendasari manajemen sumber daya manusia, motivasi, kepemimpinan, kelompok kerja, kepercayaan (*trust*), dan manajemen konflik. Penyumbang utama disiplin adalah: (1) Chester Barnard yang berpendapat bahwa organisasi merupakan sebuah sistem terbuka (*open system*), (2) Robert Owen yang membahas kondisi tempat kerja (*workplace*), (3) Hugo Munsterberg yang merupakan pelopor psikologi industri, (4) Mary Parker Follet yang pertama kali menyadari bahwa organisasi harus dilihat dari sudut pandang perilaku individu dan kelompok, dan (5) penelitian-penelitian yang dilakukan oleh perusahaan *Western Electric Company Works* yang dikenal dengan penelitian-penelitian Hawthorne. Sumber kelima ini menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar-standar kelompok merupakan penentu-penentu utama dari perilaku bekerja individu.

Systems Approach menganalisis organisasi dari sebuah sudut pandang sistem-sistem yang berpendapat bahwa organisasi merupakan sebuah sistem terbuka. Salah satu penyumbang teori ini adalah DeGreene dengan bukunya berjudul '*Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design, and Management*'.

Contingency Approach lahir dari penelitian-penelitian manajemen atas teori-teori manajemen yang ada dan menemukan bahwa pada situasi-situasi yang berbeda dan berubah-ubah, para manajer perlu menggunakan pendekatan-pendekatan dan teknik-teknik yang berbeda karena manajemen tidak dapat didasarkan kepada prinsip-prinsip yang disederhanakan yang diterapkan di seluruh situasi. Oleh karena itu, organisasi-organisasi adalah berbeda, menghadapi situasi-situasi yang berbeda, dan memerlukan cara-cara mengelola yang berbeda.

D. KECENDERUNGAN PERKEMBANGAN KONSEP-KONSEP DAN PRAKTEK-PRAKTEK MANAJEMEN SEKARANG

Robbins & Coulter (2007: 70-81) mengemukakan beberapa kecenderungan-kecenderungan yang terjadi akhir-akhir ini seperti manajemen pelayanan pelanggan (*customer service management*), inovasi, globalisasi, etika dalam berbisnis, diversifikasi tenaga kerja, kewirausahaan, e-business, manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan organisasi-organisasi pembelajar (*learning organizations*) serta manajemen mutu (*quality management*).

E. KEUNGGULAN BERSAING (*COMPETITIVE ADVANTAGE*)

Robbins & Coulter (2007: 70-81) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai faktor-faktor yang membedakan atau sisi (*edge*) yang berbeda dari sebuah perusahaan. Aaker (2001) menggunakan istilah keunggulan bersaing yang dapat bertahan (*sustainable competitive advantage*), sedangkan Cravens & Piercy (2006) menggunakan istilah kemampuan-kemampuan berbeda (*distinctive capabilities*).

Menurut Fahy & Smithee (1999), jarang ada definisi yang jelas mengenai konsep *sustainable competitive advantage*. Istilah keunggulan bersaing seringkali saling dipertukarkan dengan konsep-konsep lain, seperti *distinctive competence* yang didefinisikan sebagai keunggulan yang dimiliki

oleh sebuah perusahaan atas pesaingnya atau sekelompok pesaing pada pasar tertentu. Mereka juga mengutip Kay (1993) yang menyatakan bahwa lebih dari satu perusahaan pada sebuah pasar dapat memiliki keunggulan bersaing. Misalnya, perusahaan A memiliki keunggulan atas perusahaan B, perusahaan B memiliki keunggulan atas perusahaan C.

Selanjutnya, dengan mengutip pendapat McGrath, MacMillan, dan Venkataraman (1995), mereka menyatakan bahwa kemampuan bertahan (*sustainability*) tidaklah mengacu kepada suatu periode tertentu dalam kalender, tidak pula pada keunggulan yang bertahan tanpa batas waktu, tetapi lebih tergantung kepada kemungkinan dan tingkat atau luas (*extent*) dari duplikasi keunggulan.

Cravens & Piercy (2006: 6) mendefinisikan kemampuan (*capabilities*) sebagai proses organisasi yang memungkinkan perusahaan mengoordinasi kegiatan-kegiatannya dan memanfaatkan aset-aset dengan menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang telah terakumulasi. Mereka juga menyatakan bahwa proses organisasi terdiri dari proses dari dalam keluar (*inside-out*), dari luar ke dalam (*outside-in*), dan merentang (*spanning*). Kemampuan yang membedakan (*distinctive capability*) memiliki ciri-ciri: lebih unggul dalam persaingan, sulit ditiru, dan dapat digunakan pada berbagai situasi persaingan.

Robbins & Coulter (2007: 252) mengaitkan keunggulan bersaing dengan kompetensi-kompetensi inti (*core competencies*). Fahy & Smithee (1999) membahas sumber-sumber *sustainable competitive advantage* dan mengatakan bahwa salah satu prinsip pandangan berdasarkan sumber daya (*resource-based view*) menyatakan bahwa tidak semua sumber daya memiliki tingkat kepentingan yang sama. Tidak juga memiliki potensi yang sama untuk menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Pertanyaannya, sumber daya bagaimana yang menghasilkan keunggulan bersaing? Fay dan Smithee (1999) mengutip berbagai pendapat seperti berikut ini. Barney (1991) menyatakan empat kondisi yang harus dipenuhi sumber daya, yaitu nilai (*value*), kejarangan (*rareness*), tidak mudah ditiru (*inimitability*), dan tidak tergantikan (*nonsubstitutibility*). Grant (1991) menyatakan bahwa tingkat lama dipakai (*durability*), transparansi (*transparency*), kemungkinan untuk ditransfer (*transferability*), dan kemungkinan untuk direplikasi (*replicability*), merupakan determinan-determinan penting sumber daya yang memiliki keunggulan bersaing. Collis

dan Montgomery (1995) menyatakan bahwa agar memiliki posisi demikian, sumber daya harus memenuhi lima kriteria, yaitu tidak mudah ditiru (*inimitability*), tingkat lama dipakai (*durability*), kecocokan (*appropriability*), ketergantungan (*substitutability*), dan superioritas kompetitif (*competitive superiority*). Amit & Schoemaker (1993) mengusulkan delapan kriteria, yaitu kemungkinan sumber daya ditandemkan dengan sumber daya lain (*complementarity*), keterbatasan (*scarcity*), sulit diperoleh dari perdagangan (*low tradability*), sulit ditiru (*inimitability*), lama dipakai (*durability*), sulit digantikan (*limited substitutability*), kecocokan (*appropriability*), dan kecocokan (*overlap*) dengan faktor-faktor strategis industri. Pada akhirnya, Fahy & Smithee (1999) berpendapat bahwa semua kriteria dapat dikelompokkan menjadi tiga konsep, yaitu nilai (*value*), hambatan-hambatan duplikasi (*barriers to duplication*), dan kecocokan (*appropriability*).



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian pemasaran strategik!
- 2) Jelaskan pengertian nilai pelanggan!
- 3) Jelaskan strategi bersaing!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Lihat kembali awal uraian pada modul ini!
- 2) Baca kembali uraian tentang nilai pelanggan menurut Kotler!
- 3) Hendaknya mengacu pada pendapat Porter!



RANGKUMAN

Cravens & Piercy (2006: 30) mengatakan bahwa pemasaran strategis adalah sebuah proses pengembangan strategi yang didorong oleh pasar yang memperhitungkan sebuah lingkungan bisnis yang selalu berubah dan kebutuhan untuk menyampaikan nilai pelanggan yang superior. Jadi, pada hakikatnya, pemasaran strategis membahas proses

yang harus dilakukan dalam menetapkan sebuah strategi yang didorong oleh pasar agar dapat mencapai sasaran perusahaan yaitu menyampaikan nilai pelanggan yang lebih unggul daripada nilai pelanggan yang disampaikan oleh para pesaing.

Nilai pelanggan (*customer value*) adalah perbandingan antara manfaat-manfaat yang didapat dari sebuah produk dengan pengorbanan-pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk memperoleh manfaat-manfaat tersebut.



TES FORMATIF 1 _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Perbandingan antara manfaat-manfaat yang didapat dari sebuah produk dengan pengorbanan-pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk memperoleh manfaat-manfaat tersebut disebut ...
 - A. nilai
 - B. nilai pelanggan
 - C. cost-benefit ratio
 - D. benefit ratio

- 2) Persepsi kinerja sebuah produk dibandingkan dengan harapan-harapan seorang pembeli disebut
 - A. nilai
 - B. nilai pelanggan
 - C. kepuasan pelanggan
 - D. kualitas

- 3) Strategi organisasi yang menentukan pada bisnis apa sebuah perusahaan beroperasi, harus beroperasi atau ingin beroperasi, dan apa yang ingin dilakukan dalam bisnis-bisnis tersebut disebut strategi
 - A. fungsional
 - B. bersaing
 - C. bisnis
 - D. korporasi

- 4) Strategi yang digunakan oleh berbagai departemen fungsional dari sebuah organisasi untuk mendukung strategi bisnis atau bersaingnya disebut
 - A. fungsional
 - B. bersaing

- C. bisnis
 - D. korporasi
- 5) Tiga tipe utama strategi korporasi yaitu strategi
- A. korporat, bisnis dan fungsional
 - B. bertumbuh, stabilitas dan strategi pembaharuan
 - C. kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus
 - D. tidak ada jawaban yang benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Strategi Pemasaran: Konsep dan Perkembangannya

A. KONSEP STRATEGI PEMASARAN DAN PERKEMBANGANNYA

Kotler & Armstrong (2004: 59) mendefinisikan **strategi pemasaran** sebagai logika pemasaran dengan mana unit bisnis berharap untuk mencapai sasaran pemasarannya. Keduanya juga menggagas **strategi pemasaran kompetitif** (*competitive marketing strategy*) sebagai strategi yang memosisikan perusahaan secara kuat terhadap para pesaing dan memungkinkan penciptaan keunggulan strategis perusahaan yang paling kuat (Kotler & Armstrong, 2004, 567).

Konsep strategi pemasaran tidak dapat dilepaskan dari konsep orientasi manajemen pemasaran yang lahir di Amerika Serikat. Konsep ini didasarkan pada pemahaman-pemahaman para pakar maupun praktisi pemasaran terhadap kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan para konsumen dari masa ke masa. Oleh karena itu, konsep ini dapat dipahami sebagai perkembangan orientasi manajemen pemasaran dari masa ke masa.

Kotler & Armstrong (2004: 12-5) mengemukakan 5 (lima) jenis orientasi manajemen pemasaran yaitu:

1. **Konsep produksi** (*production concept*) berpendapat bahwa para konsumen akan menyukai produk-produk yang tersedia luas dan sangat terjangkau harganya.
2. **Konsep produk** (*product concept*) berpendapat bahwa para konsumen menyukai produk-produk yang menawarkan mutu, kinerja, serta fitur-fitur inovatif yang terbaik. Dengan kata lain, faktor utama yang menyokong keberhasilan pemasaran adalah kualitas produk.
3. **Konsep penjualan** (*selling concept*) berpendapat bahwa para konsumen tidak akan membeli produk-produk perusahaan dalam jumlah yang cukup jika tidak dilakukan upaya promosi dalam skala besar.
4. **Konsep pemasaran** (*marketing concept*) berpendapat bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung kepada pemahaman akan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan seberapa mampu perusahaan

memenuhinya dengan cara yang lebih efektif dan efisien dibanding para pesaing.

5. **Konsep pemasaran bernuansa sosial (*societal marketing concept*)** berpendapat bahwa organisasi harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, dan minat-minat pasar-pasar sasaran, serta menyampaikan kepuasan yang diinginkan oleh mereka secara lebih efektif dan efisien daripada para pesaing dengan cara yang mempertahankan atau memperbaiki kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

Kotler & Armstrong (2004:16) juga mengemukakan orientasi yang lebih mutakhir yaitu **manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management - CRM*)** yang didefinisikan sebagai proses menyeluruh dalam membangun dan mempertahankan hubungan-hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan dengan cara menyampaikan nilai dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dari yang disampaikan oleh para pesaing.

Yang menjadi pertanyaan adalah apakah jenis-jenis orientasi manajemen pemasaran tersebut di atas hanyalah dalam konteks sejarah perkembangan orientasi ataukah semua orientasi tersebut masih digunakan oleh perusahaan-perusahaan pada saat ini? Mengingat orientasi tersebut bukan suatu paham, melainkan kesimpulan tentang praktek-praktek pemasaran yang dilakukan berbagai perusahaan, sangat mungkin bahwa orientasi pemasaran tersebut, bahkan yang terkesan ketinggalan jaman, masih dilakukan hingga saat ini.

Lagi pula, kelima orientasi pemasaran di atas, merupakan kategorisasi (pengelompokan) terhadap cara berpikir perusahaan, yang dinyatakan maupun tidak, tentang bagaimana mencapai keberhasilan organisasi dari sisi pemasaran. Cara berpikir merupakan respon terhadap situasi. Misalnya, perusahaan yang memasarkan komoditas tentu lebih cocok menggunakan orientasi produksi. Sedangkan bagi perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan, misalnya importir, konsep penjualan tentu lebih cocok. Untuk segmen yang peka lingkungan, tentu konsep pemasaran sosial lebih sesuai.

Strategi pemasaran berkaitan dengan perencanaan strategis. Perencanaan strategis dapat dilakukan pada tingkat korporasi, bisnis, dan fungsi. Pelakunya adalah karyawan-karyawan dari level manajerial. Manajer pemasaran hanya salah satu di antaranya. Rencana strategis (*strategic plan*) korporasi dijabarkan ke dalam rencana strategis UBS, kemudian rencana strategis UBS ini dijabarkan ke dalam rencana strategis bagian fungsional.

Pada level manapun, rencana strategis berisikan keputusan-keputusan strategis yang berkaitan dengan (McDonald 1992):

1. Arah jangka panjang organisasi. Keputusan strategis tidak terkait dengan isu-isu manajemen yang dihadapi dari hari-hari.
2. Pendefinisian ruang lingkup kegiatan-kegiatan organisasi dalam mana yang termasuk dan yang tidak termasuk.
3. Mengklopkan (*matching*) kegiatan-kegiatan organisasi dengan lingkungan di mana ia berada, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan kesempatan dan meminimalkan ancaman.
4. Mengklopkan (*matching*) kegiatan-kegiatan organisasi dengan kapasitas sumber daya organisasi, seperti keuangan, sumber daya manusia, teknologi, atau dan keahlian.

Keputusan jangka panjang organisasi (poin pertama di atas) membutuhkan kajian tentang perubahan-perubahan lingkungan mikro dan makro apa yang berpengaruh pada bisnis kita di masa depan. Lingkungan mikro terdiri dari perilaku-perilaku (*actors*) atau kekuatan-kekuatan (*forces*) yang berpengaruh langsung pada perusahaan, seperti pasar, pesaing, pemasok, dan mitra bisnis. Lingkungan makro adalah kekuatan-kekuatan yang selain berpengaruh pada perusahaan, juga berpengaruh pada pesaing dan masyarakat secara luas. Termasuk di antaranya adalah ekonomi, politik, teknologi, dan sosial budaya.

Apa tugas pemasaran dalam perencanaan strategis? Pertama, bersama pimpinan bagian-bagian fungsional lainnya, manajer pemasaran ikut dalam perumusan perencanaan strategis organisasi. Kedua, membuat rencana pemasaran strategis yang berdasarkan rencana strategis bisnis dan terintegrasi dengan rencana strategis fungsi-fungsi lainnya.

Dalam perumusan ini pemasaran memiliki peran lebih besar dibanding fungsi-fungsi lain karena bagian ini lebih banyak berinteraksi dengan lingkungan (Webster 1992). Karena itu, Drucker (1974) mengusulkan agar rencana pemasaran strategis dijadikan sebagai rencana strategis UBS karena peran sentralnya dalam organisasi.

Strategi pemasaran berisikan analisis, pengembangan strategi, dan implementasi kegiatan-kegiatan yang menyangkut: (1) segmentasi, (2) pemilihan pasar sasaran, dan (3) pengimplementasian dan pengelolaan strategi-strategi pemosisian (*positioning strategies*) yang didesain untuk

memberikan nilai (*value*) bagi setiap segmen yang dipilih (Craven dan Piercy 2006).

Pemasaran strategis merupakan proses pengembangan strategi yang digerakkan pasar (*market-driven*), dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan bisnis dan keperluan memberikan nilai superior bagi pelanggan.

B. PENTINGNYA STRATEGI BAGI PARA MANAGER PEMASARAN

Pada hakikatnya, strategi adalah cara-cara utama untuk mencapai sebuah sasaran. Robbins & Coulter (2007: 238) mendefinisikan strategi sebagai keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang sebuah organisasi. Mereka juga menggambarkan pentingnya strategi bagi para manajer pemasaran dengan mengatakan bahwa melalui pemasaran strategis, para manajer menetapkan rencana permainan atau peta perjalanan – yaitu strategi-strategi – tentang bagaimana organisasi melakukan bisnis, bagaimana organisasi akan berhasil dalam bersaing, dan bagaimana organisasi menarik dan memuaskan para pelanggannya agar sasaran-sasaran organisasi dapat dicapai.

Terlepas dari manfaatnya untuk mengantisipasi turbulensi lingkungan, kompleksitas lingkungan, tekanan persaingan yang lebih intensif, perubahan teknologi yang cepat, rencana pemasaran secara umum dianggap bermanfaat bagi organisasi, para manajer, termasuk untuk fungsi bukan pemasaran dalam hal (McDonald 1992):

1. Membantu mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan bersaing.
2. Membantu pengembangan bisnis melalui pendekatan terorganisasi.
3. Mengembangkan spesialisasi (*specificity*).
4. Menjelaskan peranan-peranan dan meningkatkan koordinasi.
5. Memastikan *relationship* yang konsisten.
6. Menginformasikan.
7. Memberikan konteks untuk kontribusi mereka.
8. Memonitor kemajuan-kemajuan.
9. Memperoleh sumber daya.
10. Menetapkan sasaran dan strategi.
11. Memperoleh komitmen.

C. PROSES STRATEGI PEMASARAN

Sebelum kita membahas proses strategi pemasaran, baiklah kita meninjau garis besar dari sebuah rencana pemasaran. Pada dasarnya, sebuah rencana pemasaran berisikan:

GARIS BESAR SEBUAH RENCANA PEMASARAN

- I. Ringkasan untuk Para Eksekutif (*executive summary*)
 - II. Analisis Situasi (tahun berjalan)
 - A. Internal
 1. Pencapaian Target Pemasaran & Faktor-faktor Penyebabnya
 2. Bauran Pemasaran
 - B. Eksternal
 1. Pelanggan/Konsumen
 2. Pesaing
 3. Pemasok
 4. Lingkungan Makro (ekonomi, politik, budaya, demografi)
 - III. Kesimpulan (Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman – KEKEPAN atau *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats - SWOT*)
 - IV. Asumsi-asumsi untuk Periode Mendatang
 - V. Sasaran-sasaran Pemasaran (volume penjualan, pangsa pasar atau *market share*, dan lain-lain)
 - VI. Strategi-strategi Pemasaran
 - VII. Program-program Pemasaran
 - VIII. Anggaran pemasaran
 - IX. Jadwal dan Penanggung jawab
-

Bandungkan dengan garis besar sebuah rencana pemasaran tahunan yang digambarkan oleh Cravens & Piercy (2006:41) seperti berikut ini:

Garis besar untuk Persiapan sebuah Rencana Pemasaran Tahunan

I. Ringkasan Situasi Strategis

Sebuah ringkasan dari situasi strategis untuk perencanaan unit (unit bisnis, segmen pasar, lini produk, dan sebagainya)

II. Uraian Target Pasar

Tetapkan dan gambarkan setiap target segmen, termasuk profil-profil pelanggan, preferensi-preferensi pelanggan, dan kebiasaan-kebiasaan pembelian, perkiraan ukuran dan pertumbuhannya, saluran-saluran distribusi, analisis para pesaing kunci (*key competitors*), dan pedoman-pedoman untuk strategi *positioning*.

III. Sasaran-sasaran untuk Target-target Pasar

Tetapkan sasaran-sasaran untuk target pasar (seperti posisi pasar, penjualan dan laba). Juga nyatakan sasaran-sasaran untuk setiap komponen program pemasaran. Indikasikan bagaimana setiap sasaran akan diukur.

IV. Program Pemasaran Strategi Positioning

Nyatakan bagaimana manajemen menginginkan perusahaan diposisikan relatif terhadap persaingan di mata dan pikiran pembeli.

A. Strategi Produk

Tetapkan strategi untuk produk-produk baru, perbaikan-perbaikan produk dan penghapusan-penghapusan produk.

B. Strategi Distribusi

Indikasikan strategi yang digunakan untuk setiap saluran distribusi, termasuk peranan para pedagang perantara, asistensi dan dukungan yang disediakan serta kegiatan-kegiatan spesifik yang direncanakan.

C. Strategi Harga

Spesifikkan peranan harga dalam strategi pemasaran dan tindakan-tindakan yang direncanakan berkaitan dengan harga.

D. Strategi Promosi

Indikasikan strategi dan tindakan-tindakan yang direncanakan untuk periklanan, publisitas, internet, penjualan melalui tenaga penjual (*personal selling*) dan promosi penjualan.

E. *Penelitian Pasar*

Identifikasi kebutuhan-kebutuhan informasi dan proyek-proyek, sasaran-sasaran, perkiraan-perkiraan biaya dan jadwal yang direncanakan.

F. *Koordinasi dengan Fungsi-fungsi Bisnis Lainnya*

Spesifikasikan tanggung jawab dan kegiatan-kegiatan setiap departemen yang memiliki pengaruh terhadap strategi pemasaran yang direncanakan.

Peramalan-peramalan (*forecasts*) dan Anggaran-anggaran

Ramalkan penjualan dan laba untuk rencana pemasaran dan siapkan anggaran untuk mencapai ramalan tersebut

Sedangkan Kotler & Keller (2006, 59-65) menggambarkan sebuah contoh rencana pemasaran dari Pegasus Sports International dengan garis besarnya sebagai berikut:

Rencana Pemasaran

1.0 *Executive Summary*

2.0 Analisis Situasi

2.1 Ringkasan Pasar (*Market Summary*)

2.2 *SWOT Analysis*

2.3 Persaingan

2.4 Penawaran Produk (*Product Offering*)

2.5 Kunci-kunci Sukses (*Keys to Success*)

2.6 Isu-isu Kritis (*Critical Issues*)

3.0 Strategi Pemasaran

3.1 Misi

3.2 Sasaran-sasaran Pemasaran

3.3 Sasaran-sasaran Keuangan

3.4 Pasar-pasar Sasaran

3.5 Positioning

3.6 Strategi-strategi

3.7 Bauran Pemasaran

3.8 Penelitian Pemasaran

4.0 Aspek-aspek Keuangan

4.1 Analisis Titik Impas (*Break-even Analysis*)

4.2 Peramalan Penjualan (*Sales Forecast*)

-
- 4.3 Peramalan Biaya (*Expense Forecast*)
 - 5.0 Pengawasan-pengawasan (*Controls*)
 - 5.1 Pelaksanaan (*implementation*)
 - 5.2 Organisasi Pemasaran
 - 5.3 Perencanaan Kontingensi
-

Cravens & Piercy (2006) mengatakan bahwa proses strategi pemasaran merupakan sebuah proses yang berbentuk lingkaran yang terdiri dari 4 (empat) tahapan proses yaitu (1) analisis situasi strategis, (2) menetapkan strategi pemasaran, (3) pengembangan program pemasaran, dan (4) pelaksanaan serta mengelola strategi pemasaran, seperti terlihat pada Gambar 1.1.



Sumber: Cravens dan Piercy. (2006)

Gambar 1.1.
Proses Strategi Pemasaran

Dengan diagram tersebut di atas, mereka ingin menekankan bahwa proses strategi pemasaran tidak hanya sampai kepada tahap penetapan strategi pemasaran, tetapi juga meliputi pengembangan program pemasaran serta pelaksanaan dan pengelolaan strategi pemasaran yang telah ditetapkan. Namun, sebelum menetapkan strategi pemasaran, kita harus menetapkan dahulu sasaran-sasaran pemasaran yang akan kita capai berdasarkan hasil analisis situasi dan asumsi-asumsi kita mengenai masa depan. Sebab, strategi pada dasarnya adalah cara-cara utama dalam mencapai sebuah sasaran, yang kemudian dijabarkan lebih rinci dalam program-program kegiatan.

Proses yang dibuat melingkar memberi dua pengertian. Pertama, perumusan strategi pemasaran merupakan proses yang dinamis. Proses ini tidak dilakukan secara terputus, di mana setiap tahap dilakukan sendiri-sendiri. Sebaliknya, pada saat sebuah tahap dirumuskan, pada saat yang sama manajer sudah mempertimbangkan tahap sebelum atau sesudahnya. Kedua, perumusan strategi pemasaran sangat fleksibel karena situasi yang dihadapi perusahaan berbeda-beda.

1. Analisis Situasi Strategis

Manajemen pemasaran menggunakan informasi yang dihasilkan oleh analisis situasi sebagai pedoman untuk menentukan sebuah strategi baru atau mengubah strategi yang sudah ada. Analisis situasi ini harus dilakukan secara teratur setelah sebuah strategi yang telah ditetapkan dijalankan sehingga dapat diketahui hasil pencapaiannya serta identifikasi bila strategi tersebut harus diubah. Analisis situasi strategis berarti analisis situasi ini harus bersifat strategis dalam arti situasi yang dianalisis tidak hanya situasi internal perusahaan tetapi juga eksternal perusahaan serta harus berorientasi ke jangka panjang.

- a. **Faktor-faktor internal perusahaan** yang harus dianalisis adalah: perkembangan hasil pencapaian penjualan per produk, per area dan per kategori pelanggan; perkembangan pangsa pasar; proses dan hasil pelaksanaan program-program bauran pemasaran; serta sumber-sumber daya produksi, keuangan, manusia serta manajemen perusahaan.
- b. **Faktor-faktor eksternal** yang harus dianalisis meliputi pasar, pesaing, pemasok, perekonomian, sosial budaya, situasi politik beserta produk-produknya (misalnya kebijakan fiskal dan moneter), serta hukum (perundang-undangan serta peraturan-peraturan yang berlaku).

Pasar adalah sekumpulan orang-orang yang mempunyai kebutuhan serta keinginan dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut atau kalau mengacu kepada Kotler & Armstrong (2006: 7), pasar adalah sejumlah pembeli-pembeli aktual dan potensial dari sebuah produk atau jasa (*a set of actual and potential buyers of a product or service*). Kemudian, Cravens & Piercy (2006: 74) mengemukakan istilah pasar-produk (*product-market*) yaitu sejumlah produk yang diduga menjadi pengganti di dalam situasi-situasi penggunaan di mana pola-pola manfaat yang serupa dicari oleh target segmen pasar (*a set of products judged to be substitutes within those usage*).

situations in which similar patterns of benefits are sought by groups of customers).

Memang kalau dilihat dari definisi tersebut, pengertian pasar-produk adalah sejumlah produk. Namun, kalau kita menyimak pendapat mereka pada alinea sebelumnya pada halaman yang sama, mereka mengatakan bahwa istilah pasar-produk menyadari bahwa pasar hanya ada jika ada para pembeli dengan kebutuhan-kebutuhan yang memiliki kemampuan untuk membeli barang-barang dan jasa-jasa (produk), dan produk-produk tersedia untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Maka, sesuai dengan arti kata *product-market* atau pasar-produk, maka kita dapat artikan sebagai pasar produk tertentu, misalnya pasar televisi, pasar tenaga kerja, dan seterusnya.

Dengan menggunakan istilah pasar-produk dalam analisis situasi strategis yang kita lakukan, maka kita membatasi hanya pada pasar produk tertentu sehingga analisis kita menjadi lebih fokus dan tajam baik dalam hal potensi dan karakter pasar, persaingan dan para pesaing serta faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Kemudian pasar-produk tersebut kita lakukan segmentasi sehingga kita dapat memilah-milah pasar-produk tersebut ke dalam segmen-segmen pasar yang dapat meningkatkan pemahaman kita atas karakter-karakter pasar-produk yang kita layani.

Dengan konsep pasar-produk, maka kita dapat membatasi analisis pesaing dan persaingan hanya pada para pesaing yang juga melayani pasar-produk yang kita layani. Sebagai contoh: Sony melayani pasar-produk pesawat televisi, maka para pesaing Sony adalah Sharp, Toshiba, LG, dan sebagainya.

Namun demikian, ada satu hal yang harus kita tentukan dalam penggunaan konsep pasar-produk, yaitu batasan pasar-produk. Dalam kita menentukan batasan pasar-produk yang kita layani atau akan layani, kita dapat memilih apakah pasar-produk yang kita layani adalah pasar-produk generik, kategori produk, ataukah varian produk. Untuk jelasnya, mari kita lihat pada ilustrasi berikut ini.

Batasan pasar-produk	Contoh
Pasar-produk generik	Pasar-produk transportasi
Pasar-produk kategori produk	Pasar-produk transportasi darat
Pasar-produk varian produk I	Pasar-produk transportasi barang melalui darat

Pasar-produk varian produk II	Pasar-produk truk, <i>pick-up</i> , kereta api,dll.
Pasar-produk varian produk III	Pasar-produk truk engkel, <i>double</i> , trailer, dll.

Dari ilustrasi di atas, kita melihat bahwa penentuan batasan sebuah pasar-produk akan menentukan potensi dan karakter-karakter pasar-produk tersebut, segmentasinya, persaingan yang terjadi, serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi pasar-produk tersebut seperti misalnya perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.

Hasil analisis situasi strategis dapat kita simpulkan dalam tabel 'kecepatan' yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan kita relatif dibandingkan para pesaing, serta peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang muncul dari lingkungan-lingkungan eksternal perusahaan kita.

2. Penetapan Strategi Pemasaran

Menurut Cravens & Piercy (2006: 32-4), tahapan ini meliputi penetapan strategi target pasar (*market targeting strategy*), strategi *positioning* (*positioning strategy*), strategi-strategi hubungan pemasaran (*marketing relationship strategies*), dan perencanaan untuk produk-produk baru (*planning new products*).

Adapun tujuan penetapan strategi pasar sasaran adalah untuk memilih satu atau beberapa atau bahkan mungkin seluruh segmen pasar untuk dilayani dalam sebuah pasar-produk. Dalam pemilihan target segmen pasar yang akan kita layani, kita harus memperhitungkan potensi pasar serta kecenderungannya dari masing-masing segmen pasar, persaingan yang terjadi di masing-masing segmen pasar tersebut, dan sumber daya perusahaan untuk melayani segmen-segmen pasar serta keunggulan bersaing yang dimiliki untuk bersaing di segmen-segmen pasar tersebut.

Menurut Cravens & Piercy (2006: 33), strategi *targeting* dipengaruhi oleh tingkat kematangan pasar, diversifikasi kebutuhan-kebutuhan dan preferensi-preferensi para pembeli, ukuran perusahaan dibandingkan dengan para pesaing, sumber-sumber daya dan prioritas perusahaan, serta volume penjualan yang dibutuhkan untuk dapat mencapai hasil-hasil keuangan yang menguntungkan. Dari pendapat mereka tersebut, ada hal yang menarik untuk didiskusikan yaitu: memang benar target segmen pasar yang kita pilih akan menentukan besarnya volume penjualan yang akan dapat kita raih. Namun

pertanyaannya adalah apakah strategi target pasar kita ditetapkan sebelum kita menentukan sasaran-sasaran pemasaran (*marketing objectives*) ataukah sesudahnya yaitu dalam penentuan strategi pemasaran? Menurut pendapat penulis, analisis situasi strategis yang kita lakukan, dalam hal ini adalah segmentasi pasar-produk, analisis pesaing dan persaingan, perkembangan yang terjadi serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, kita akan mendapatkan, salah satunya adalah, peluang-peluang pasar.

3. Pengembangan Program Pemasaran

Seperti pada strategi pemasaran, yang berorientasi kepada pasar, demikian juga dalam penyusunan program-program pemasaran, hendaklah juga berorientasi kepada pasar. Pada pemasaran strategis, program-program pemasaran ini meliputi program-program pengembangan produk-produk yang sudah ada, pengembangan produk-produk baru, program-program penciptaan dan pengembangan ekuitas merek, program-program penetapan harga, program-program pengembangan saluran distribusi dan logistik serta hubungan-hubungan dengan para pelanggan (*customer relationships*), program-program komunikasi pemasaran yang terintegrasi (*integrated marketing communication programs*), serta program-program penelitian dan pengembangan pemasaran.

Adapun perbedaan yang mendasar antara program-program pemasaran pada rencana pemasaran strategis (*strategic marketing plan*) dengan rencana pemasaran tahunan (*annual marketing plan*) terletak pada jangka waktu dan penjabaran yang rinci. Program pemasaran pada rencana pemasaran strategis memiliki jangka waktu, biasanya, minimal 3 (tiga) atau 5 (lima) tahun (sedangkan pada rencana pemasaran tahunan hanya berkisar mingguan, bulanan atau paling lama satu tahun), dan penjabaran program-programnya tidak serinci pada rencana pemasaran tahunan. Program-program pemasaran pada rencana pemasaran strategis hanyalah berfungsi sebagai penjabaran yang lebih rinci dari strategi pemasaran yang strategis dan sebagai acuan dalam penyusunan program-program pemasaran dalam rencana pemasaran tahunan.

4. Pelaksanaan dan Pengelolaan Strategi Pemasaran

Cravens & Piercy (2006: 37) mengatakan bahwa strategi pemasaran adalah sebuah proses yang terus menerus (*ongoing process*) dari pembuatan keputusan-keputusan, melaksanakan keputusan-keputusan tersebut, dan

mengukur efektivitas pelaksanaan keputusan-keputusan tersebut sepanjang waktu. Mereka mengatakan juga bahwa pelaksanaan dan pengawasan strategi pemasaran terdiri dari: (1) menyusun rencana pemasaran serta anggaran; (2) pelaksanaan rencana tersebut; dan, (3) menggunakan rencana tersebut dalam mengelola serta mengawasi strategi atas dasar yang berkesinambungan (*ongoing basis*). Dalam melakukan evaluasi pelaksanaan strategi pemasaran, kita juga harus melihat peluang-peluang baru dan ancaman-ancaman potensial di masa depan.

Untuk melaksanakan dan mengelola strategi pemasaran yang berorientasi kepada pasar, diperlukan sebuah organisasi perusahaan yang juga berorientasi kepada pasar. Adapun ciri-ciri sebuah organisasi yang berorientasi kepada pasar adalah: (1) fokus kepada pelanggan, (2) memiliki *competitor intelligence*, dan (3) adanya kerja sama serta keterlibatan lintas fungsional (Cravens & Piercy: 3-5). Ciri pertama dan ketiga hanya dimungkinkan bila organisasi tersebut memiliki budaya organisasi yang memungkinkan seluruh anggota organisasi bersepakat untuk secara sistematis bersama-sama menciptakan secara terus menerus nilai pelanggan yang lebih unggul dibandingkan dengan nilai pelanggan yang disampaikan oleh para pesaing. Sedangkan ciri kedua diperlukan agar perusahaan dapat memiliki informasi mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan para pesaing, sehingga perusahaan dapat menciptakan serta penyampaian nilai-nilai pelanggan yang lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing tersebut.

D. PERSPEKTIF ORIENTASI PASAR

Dalam dunia pemasaran, segala sesuatu bersifat dinamis: pasar, persaingan serta lingkungan-lingkungan pemasaran. Perkembangan teknologi yang demikian pesat dewasa ini, menyebabkan pasar, persaingan dan lingkungan-lingkungan pemasaran lainnya, selain teknologi, berubah sangat cepat. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan yang hanya melihat dan berpusat ke dalam (*inside-out*) dan apalagi statis, akan semakin tersisih dalam persaingan karena tidak mampu melihat bahwa pasar, persaingan dan lingkungan-lingkungan yang mempengaruhi bisnis, dan khususnya pemasaran, sudah berubah dengan cepat. Berbagai hal sebelumnya mungkin merupakan keunggulan mereka, namun dengan cepat menghilang akibat perubahan.

Pada hakikatnya, pemasaran adalah suatu proses terkait segala kegiatan yang bertujuan memenuhi permintaan pasar. Jadi, fokus perhatian pemasaran adalah permintaan pasar. Pemasaran yang paling efektif adalah yang dapat menciptakan kepuasan pelanggan yang paling tinggi dibanding dengan yang diberikan oleh para pemasar lainnya.

Pada hakikatnya, kepuasan pelanggan adalah perbandingan antara nilai-nilai yang diharapkan oleh pelanggan dari sebuah produk atau jasa yang dibeli untuk digunakan atau dikonsumsi sendiri atau oleh orang lain, dengan nilai-nilai sesungguhnya yang ia rasakan ketika dan setelah memakai atau mengonsumsinya atau yang dirasakan oleh pengguna lain (jika produk atau jasa yang dibelinya untuk digunakan oleh pengguna tersebut – bukan untuk dirinya sendiri).

Nilai pelanggan adalah perbandingan antara manfaat-manfaat yang dapat diperoleh dari sebuah produk atau jasa dengan pengorbanan-pengorbanan yang harus dikeluarkannya untuk memperoleh manfaat-manfaat tersebut. Seseorang akan merasa puas jika nilai sesungguhnya yang ia rasakan dari sebuah produk atau jasa ketika dan/atau setelah ia konsumsi produk atau jasa tersebut minimal sama dengan nilai yang ia harapkan ketika ia memutuskan untuk mengonsumsi produk atau jasa tersebut.

Segala sesuatu bersifat dinamis, demikian juga dengan individu konsumen dan pasar yang dianggap sebagai sekelompok individu-individu konsumen. Dalam diri individu konsumen, nilai-nilai yang diharapkan juga dinamis. Pada pembahasan mengenai pengertian mengenai pemasaran strategis, kita telah dikenalkan dengan konsep migrasi nilai (*value migration*) pelanggan. Dalam konsep ini, yang berpindah atau bermigrasi adalah nilai harapan pelanggan. Tiga faktor-faktor penyebab dari timbulnya migrasi nilai adalah perubahan tingkat perekonomian yang menyebabkan perubahan daya beli pelanggan, perubahan teknologi, dan perubahan sosial-budaya.

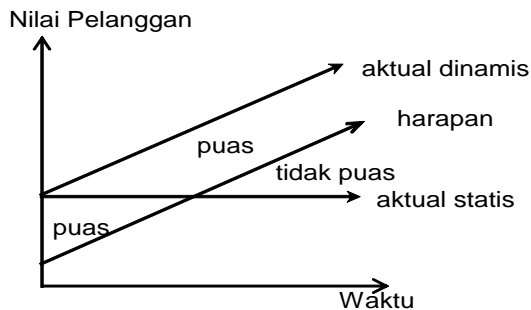
Nilai harapan pelanggan dapat bermigrasi ke atas (positif) atau ke bawah (negatif) sehingga ia dapat berfluktuasi ke atas dan ke bawah mengikuti perubahan daya beli pelanggan. Namun, dalam jangka panjang, nilai harapan pelanggan selalu bermigrasi dengan kecenderungan bergerak ke atas (Gambar I-3) karena faktor-faktor penyebab migrasi nilai selalu memiliki kecenderungan bergerak positif. Pada Gambar I-3 kita melihat bahwa nilai harapan pelanggan cenderung bergerak ke atas.

Bila produk perusahaan bersifat statis atau menawarkan nilai pelanggan yang statis, maka pada mulanya, nilai yang dapat dinikmati oleh para

pelanggannya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai harapan, sehingga mereka merasa puas. Namun, tingkat kepuasan pelanggan semakin menurun karena selisih antara nilai yang didapat para pelanggan dengan nilai harapan mereka semakin mengecil sampai titik di mana nilai aktual sama dengan nilai harapan mereka. Pada titik ini para pelanggan masih merasa puas.

Sebelum mencapai titik ini, sebagian pelanggan sudah berpindah pada produk-produk pengganti lainnya yang memberikan nilai pelanggan yang lebih tinggi. Inilah dampak negatif dari migrasi nilai terhadap produk-produk yang tidak menyesuaikan nilai pelanggan yang ditawarkan dengan migrasi nilai pelanggan. Kejadian ini mengingatkan para pemasar untuk senantiasa waspada akan tanda-tanda munculnya migrasi nilai. Jadi, mereka harus mampu beradaptasi dengan migrasi nilai pelanggan yang terjadi.

Pada Gambar I-2 juga terlihat bahwa seorang pemasar yang waspada akan menyesuaikan nilai yang ditawarkannya kepada para pelanggan mengikuti perkembangan nilai-nilai harapan para pelanggannya. Hal ini terlihat pada garis nilai aktual pelanggan yang dinamis.



Gambar 1.2.
Migrasi Nilai: Dampak dan Cara Mengatasinya

Akhirnya kita dapat menyimpulkan bahwa seorang manajer pemasaran haruslah berorientasi pada pasar karena kalau tidak, ia tidak akan dapat memahami permintaan-permintaan dan karakter-karakter para konsumennya serta dinamikanya. Cravens & Piercy (2006: 3) mengatakan bahwa orientasi pasar adalah sebuah sudut pandang bisnis yang membuat pelanggan sebagai titik fokus dari operasional perusahaan secara menyeluruh. Bisnis dikatakan berorientasi pasar apabila budayanya secara sistematis dan menyeluruh

bersepakat untuk penciptaan nilai pelanggan yang superior secara berkesinambungan.

Dikatakan juga bahwa keunggulan kunci (*key advantage*) orientasi pasar (*market-oriented*) adalah kesempatan memperoleh pemahaman tentang pasar serta perubahannya di masa depan. Pengembangan visi tentang pasar memerlukan informasi mengenai para pelanggan, pesaing dan pasar. Informasi tersebut dilihat dari sebuah sudut pandang bisnis secara menyeluruh. Berdasarkan informasi tersebut, perusahaan memutuskan bagaimana menyampaikan nilai pelanggan yang superior. Lebih lanjut mereka mengatakan bahwa pemahaman ini merupakan landasan untuk mendesain strategi-strategi yang *market-driven* (Cravens & Piercy. 2006, hal. 2).



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan jenis orientasi manajemen pemasaran!
- 2) Jelaskan manfaat rencana pemasaran!
- 3) Jelaskan garis besar perencanaan pemasaran!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Ada 5 orientasi manajemen pemasaran. Lihat kembali uraian pada modul ini!
- 2) Paling tidak sebutkan 11 manfaat!
- 3) Ada 9 unsur, baca kembali modul!



RANGKUMAN

Apa tugas pemasaran dalam perencanaan strategis? *Pertama*, bersama pimpinan bagian-bagian fungsional lainnya, manajer pemasaran ikut dalam perumusan perencanaan strategis organisasi. *Kedua*, membuat rencana pemasaran strategis yang berdasarkan rencana strategis bisnis dan terintegrasi dengan rencana strategis fungsi-fungsi lainnya.

Strategi pemasaran berisikan analisis, pengembangan strategi, dan implementasi kegiatan-kegiatan yang menyangkut: (1) segmentasi, (2) pemilihan pasar sasaran, dan (3) pengimplementasian dan pengelolaan strategi-strategi pemosisian (*positioning strategies*) yang didesain untuk memberikan nilai (*value*) bagi setiap segmen yang dipilih (Craven dan Piercy 2006).



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Rencana pemasaran strategis bermanfaat untuk
 - A. membantu mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan bersaing
 - B. membantu pengembangan bisnis melalui pendekatan terorganisasi
 - C. mengembangkan spesialisasi (*specificity*)
 - D. jawaban A, B, dan C benar

- 2) Menurut Craven dan Piercy (2006), pada dasarnya proses strategi pemasaran berisikan: (1) analisis situasi strategis, (2) menetapkan strategi pemasaran, (3) pengembangan program pemasaran, dan (4) pelaksanaan serta mengelola strategi pemasaran. Keempat proses tersebut
 - A. apabila sudah sampai pada suatu tahap (misalnya tahap ke-4), perusahaan tidak bisa melakukan koreksi pada tahap sebelumnya (misalnya tahap ke-3) karena tindakan demikian merupakan pemborosan. Karena itu, setiap tahap harus melalui pengkajian cermat agar perusahaan terhindar dari kesalahan
 - B. keempatnya dilakukan secara bersamaan. Pada saat memasuki tahap awal (tahap ke-1), perusahaan sudah membayangkan tahap ke-2, ke-3, dan ke-4. Pada saat merumuskan tahap ke-4, misalnya, perusahaan dapat melakukan koreksi pada tahap sebelumnya (misalnya tahap ke-1, ke-2, dan ke-3)
 - C. agar efisien, masing-masing tahapan dapat diserahkan kepada tim terpisah. Kemudian, hasil setiap tim digabungkan menjadi strategi pemasaran perusahaan
 - D. harus dilakukan secepat mungkin sebab dalam persaingan, faktor waktu sangat menentukan (siapa cepat dia dapat). Oleh karena itu, boleh saja tahapan kurang penting dilewatkan

- 3) Manajemen pemasaran menggunakan informasi yang dihasilkan oleh analisis situasi sebagai pedoman untuk menentukan sebuah strategi baru atau mengubah strategi yang sudah ada. Terkait dengan itu
 - A. analisis situasi strategis dilakukan setiap kali perusahaan bermaksud merumuskan strategi pemasaran
 - B. analisis situasi ini harus dilakukan secara teratur setelah sebuah strategi yang telah ditetapkan dijalankan sehingga dapat diketahui hasil pencapaiannya serta identifikasi bila strategi tersebut harus diubah
 - C. analisis situasi ini harus dilakukan secara teratur karena perubahan lingkungan terjadi secara teratur (terus-menerus). Perusahaan perlu merumuskan strategi pemasaran baru setiap kali lingkungan berubah
 - D. analisis situasi dapat dilakukan atau tidak tergantung pada tingkat persaingan. Apabila persaingan semakin ketat, perusahaan perlu melakukan analisis situasi untuk menentukan strategi bersaing yang tepat

- 4) Analisis situasi disebut strategis karena
 - A. situasi yang dianalisis tidak hanya situasi internal perusahaan tetapi juga eksternal perusahaan serta harus berorientasi ke jangka panjang
 - B. yang dianalisis adalah komponen-komponen lingkungan eksternal yang berpengaruh pada perumusan strategi pemasaran
 - C. merupakan dasar perumusan strategi pemasaran, sehingga situasi yang dianalisis adalah yang bersifat strategis. Artinya, berisikan komponen-komponen strategi pemasaran
 - D. berisikan situasi yang dihadapi perusahaan dalam aktivitas hariannya

- 5) Tujuan penetapan pasar sasaran adalah
 - A. menetapkan sasaran penjualan, pertumbuhan, laba, maupun sasaran-sasaran pemasaran lainnya
 - B. menggolong-golongkan pembeli berdasarkan karakteristik mereka, seperti jenis kelamin, usia, pendapatan, pendidikan, dan lain-lain
 - C. memilih satu atau beberapa atau bahkan mungkin seluruh segmen pasar untuk dilayani dalam sebuah pasar-produk
 - D. memilih tempat-tempat (seperti pasar tradisional, warung, toko, supermarket, *hypermarket*, dan lain-lain) di mana perusahaan menjual produknya

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) B

Tes Formatif 2

- 1) D
- 2) B
- 3) B
- 4) A
- 5) C

Glosarium

Contingency approach, 11
Distinctive competence, 11
General administrative theory, 10
Kepuasan pelanggan, 3
Keunggulan bersaing, 11
Market-driven strategies, 3
Migrasi nilai pelanggan, 4, 24
Nilai pelanggan, 3
Organizational behavior, 10
Quantitative approach to management, 10
Scientific management, 9
Strategi bersaing, 4
Strategi bertumbuh, 5
Strategi bisnis, 4
Strategi diferensiasi, 7
Strategi fokus, 7
Strategi fungsional, 4
Strategi kepemimpinan biaya, 7
Strategi korporasi, 4, 5
Strategi pembaharuan, 5
Strategi stabilitas, 5
Strategi unit bisnis, 8
Strategi, 4
Sustainable competitive advantage, 11
System approach, 10

Daftar Pustaka

- Aaker, D.A. 2001. *Strategic Market Management*. Sixth Edition. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Amit, R. & Shoemaker, P.J. 1993. *Strategic Assets and Organizational Rent*. *Strategic Management Journal*, 14 (January).
- Barney, J.B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17 (March).
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. 1995. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. *Harvard Business Review*, 73 (July-August).
- Cravens, D.W. & Piercy, N.F. 2006. *Strategic Marketing. Eight Edition*. McGraw-Hill Education (Asia), Singapore.
- Drucker, Peter. F. 1974. *Management*. Harper & Row, New York.
- Fahy, J. & Smithee, A. 1999. *Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm*. *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 1999 no. 10.
- Grant, R.M. 1991. *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*, 33 (Spring).
- Gunther McGrath, R., MacMillan, I.C., and Venkataraman, S. 1995. *Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm*. *Strategic Management Journal*, 16 (May).
- Kay, J. 1993. *The Structure of Strategy*. *Business Strategy Review*, 4.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2006. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

McDonald, Malcolm H.B. *Strategic Marketing Planning A State-Of-The-Art Review. Marketing Intelligence & Planning*; 1992; 10, 4; ABI/INFORM Global, pg. 4.

Robbins, S.P. & Coulter, M. 2007. *Management*. Ninth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Webster, Frederick. H. *The Changing Role of Marketing in the Organization. Journal of Marketing*, October 1992, 11.