



## MARKETING STRATEGY MAKING: PROSES & AGENDA PENELITIAN

Oleh

Dr. Augusty Ferdinand, MBA\*  
Universitas Diponegoro

### Abstraksi

*MSM atau Marketing Strategy Making telah berkembang menjadi salah satu kosakata penting dalam pustaka dan penelitian marketing. Studi Menon dkk menunjukkan bahwa konten strategi saja tidaklah cukup untuk menjamin keberhasilan pencapaian kinerja pemasaran, yang tidak kalah penting adalah proses pengembangan strategi itu sendiri. Tulisan ini menyajikan sebuah kerangka kerja berikut agenda penelitian yang relevan.*

**P**roses Pengembangan Strategi Pemasaran (Marketing Strategy Making, MSM-Process) merupakan salah satu bidang kajian penting dalam studi manajemen pemasaran (Menon, dkk, 1999). Hal ini penting karena paradigma sistem menyatakan bahwa kinerja sebuah strategi tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi dan evaluasi strategi dilakukan secara terus menerus, tetapi juga ditentukan oleh seberapa baik proses yang menyertai pengembangan strategi itu. Sesuai dengan paradigma sistem itu, kinerja sebuah strategi akan ditentukan oleh seberapa baik penyiapan dan penyediaan input serta sumberdaya untuk membentuk konten sebuah strategi, serta input dan sumber daya untuk menjalankan strategi. Kinerja sebuah strategi akan ditentukan pula oleh proses yang dilewati dalam menyajikan sebuah strategi, serta berwujud sebagai keluaran dari sebuah strategi yang telah diformulasi melalui proses

dan masukan yang baik (Lihat Mintzberg, 1994), dan karena itu dapat menghasilkan sebuah strategi yang bermutu (Menon, Bharadwaj dan Howell, 1996).

Studi ini dilakukan dengan fokus bahasan pada proses bagaimana sebuah strategi pemasaran dikembangkan, prasyarat yang harus dipenuhi dalam pengembangan strategi serta proses bagaimana strategi diartikulasikan secara stratejik agar dapat diimplementasikan. Pilar utama tulisan ini adalah pada kualitas strategi, yaitu kualitas input serta kualitas proses untuk menghasilkan sebuah rencana strategi yang bermutu, berikut implementasi dan evaluasi yang bermutu maupun kualitas pengelolaan faktor-faktor lingkungan yang dipandang ikut berpengaruh dalam proses pengelolaan strategi pemasaran

### Kualitas Strategi

Salah satu fokus perhatian pengelolaan system adalah pada pengelolaan proses. Bila pengembangan strategi pemasaran dapat dipandang sebagai sebuah proses, maka proses yang bermutu seharusnya menjadi perhatian bersama dalam manajemen. Hal ini berarti pengelolaan proses diharapkan dapat menampilkan sebuah proses yang bermutu,

*Penulis adalah dosen, peneliti dan konsultan dalam bidang pemasaran. Sarjana Ekonomi Undip (1979), MBA dalam bidang marketing pada Shiga University, Jepang (1991) serta mendapat gelar Doctor of Business Administration dengan bidang kajian Strategic Marketing dari Southern Cross University, Australia, 1999.*

oleh karena itu strategi pemasaran diharapkan dapat dimunculkan melalui sebuah proses yang bermutu oleh karena itu menghasilkan sebuah strategi yang bermutu pula Strategi yang bermutu akan menjadi pemicu tercapainya kinerja pemasaran yang baik (Menon, Bharadwaj dan Howell, 1996).

Bagaimana sebuah strategi disebut bermutu? Menon dkk (1996) menunjukkan bahwa secara garis besar sebuah strategi yang bermutu akan terlihat dari mutu perencanaan, mutu implementasi serta mutu evaluasi strategi itu sendiri. Mutu dapat dipandang sebagai sebuah tingkat kesesuaian (“fitness Measure”) yaitu kesesuaian antara yang diharapkan dan apa yang dilaksanakan, apa yang diperlukan dengan apa yang disajikan, keseimbangan antara hal-hal yang bersifat internal dan faktor-faktor eksternal, keseimbangan antara hal-hal yang “controllable” serta hal-hal yang “uncontrollable”, kesimbangan antara hal hal yang bersifat “leading performance driver” dan “lagging performance indicator”. (Ferdinand, 2002). Mutu dari sebuah proses manajemen yang dilakukan pada waktu mengembangkan sebuah strategi akan secara langsung meningkatkan bahkan menurunkan mutu dari strategi yang dikembangkan. Studi Ruekert dan Walker, (1987) menunjukkan bahwa proses manajemen yang tercermin pada proses kooperasi dan koordinasi dapat mengakomodasi terbentuknya mutu strategi. Proses manajemen yang baik, tercermin dalam proses kerjasama dan koordinasi yang terpadu dalam meningkatkan mutu dari strategi yang dihasilkan, terutama bila proses manajemen itu dapat menghilangkan distorsi proses yang terjadi karena adanya berbagai konflik yang disfungsi.

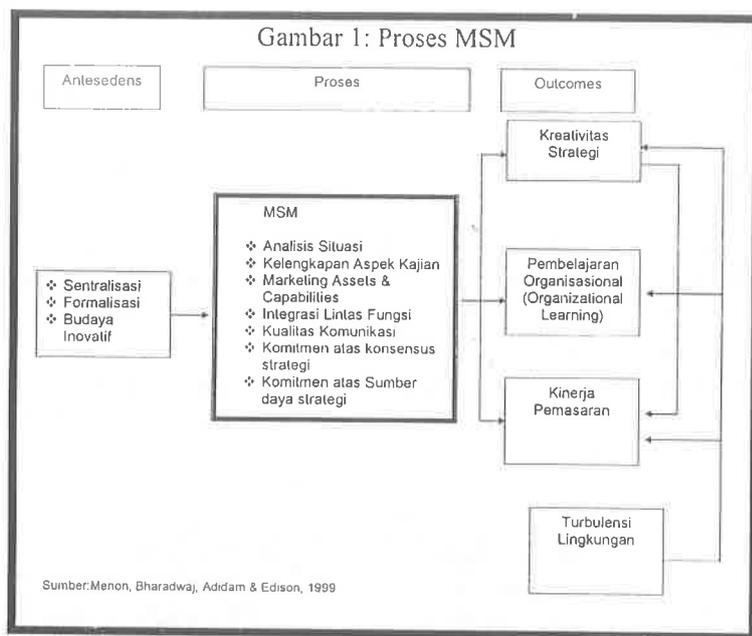
Strategi yang bermutu adalah strategi yang dibangun dengan formulasi yang bermutu, implementasi yang bermutu, dengan derajat keinovatifan yang layak, dengan cakupan yang menyeluruh (Menon, dkk, 1996).

Dengan demikian, strategi yang bermutu dapat difahami sebagai strategi yang artikulasi praksisnya diformulasikan secara jelas dan dapat diterapkan, strategi yang memiliki pedoman-pedoman dasar yang operasional dan terukur, strategi yang dapat ditelusuri ulang kekuatan-kelemahannya pada saat evaluasi dilakukan karena itu bersifat transparan, strategi yang terukur dan karena itu dapat dievaluasi secara rasional dan objektif. Inilah salah satu sumbangan konsep-konsep Balanced Scorecard yang marak di aplikasikan di Indonesia belakangan ini (Ferdinand, 2001).

### **Pembelajaran Organisasional**

Studi Menon dkk (1996, 1999) dapat menjadi rujukan penting dalam memahami proses pengembangan strategi pemasaran. Studi Menon dkk (1999), berangkat dari studi Mintzberg (1994) yang melihat bahwa sedemikian jauh telah banyak studi dilakukan mengenai proses, tehnik, cakupan, kebiasaan-kebiasaan dasar dalam pengembangan rencana, tetapi tidak ada sebuah kerangka kerja dasar yang cukup handal untuk menjelaskan bagaimana sebuah strategi dibangun. Kerangka dasar yang digunakan oleh Menon, dkk (1999) disajikan pada gambar 1.

Model Menon menunjukkan bahwa pengembangan strategi pemasaran adalah sebuah proses interaktif yang dibangun sebagai sebuah sistem dengan latar belakang organisasional yang memberi ciri pada bangunan strategi yang dihasilkan, melalui sebuah proses dengan interaksi berbagai kompetensi, baik kompetensi ekonomis teknis maupun berbagai kompetensi sosial organisasional yang mencerminkan “bagaimana adanya sebuah organisasi”. Hal ini berarti wujud, citra sebuah strategi akan sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasional yang ada. Pola pengembangan otoritas organisasi (tercermin dalam tingkat sentrasilasi organisasi), pola transmisi pesan-



Strategi yang dikembangkan dalam proses yang demikian itu berpotensi untuk menjadi sebuah strategi yang kreatif, yang mampu memberikan dampak “lebih” karena disajikan dengan berbagai keunggulan uniknya.

Strategi yang dihasilkan melalui sebuah proses yang kreatif membuat seluruh elemen organisasi belajar untuk bekerja dan berproses secara kreatif, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada peningkatan kinerja pemasaran. Pengelolaan berbasis proses ini menjadi sangat penting apalagi pada saat organisasi bergelut dalam lingkungan yang terus

pesan organisasional (tercermin dalam praktek-praktek formalisasi dan informalisasi hubungan dan komunikasi organisasional), iklim organisasi yang memberi ruang untuk pengembangan acuan-acuan berfikir alternatif yang lain dari pakem-pakem organisasi yang ada (tercermin dari keluasan ruang gerak organisasional untuk bereksperimen dengan berbagai kemungkinan seperti yang kental dalam organisasi-organisasi dengan budaya inovasi yang luas). Esensi organisasi yang demikian itu memberikan corak pada proses pengembangan strategi yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Namun demikian, apapun corak organisasi yang ada, beberapa proses baku telah dikembangkan sebagai sebuah prasyarat pengembangan strategi seperti pengembangan strategi harus berangkat dari adanya analisis situasi yang relevan dan komprehensif, dengan mempertimbangkan berbagai sumber daya dan kapabilitas pemasaran yang ada dalam organisasi, melalui sebuah proses integrasi lintas fungsi dan lintas bidang yang dapat menghasilkan sinergi proses yang baik didukung kesediaan berkomitmen yang baik dan positif.

bergejolak.

Dengan demikian dalam organisasi terjadi sebuah pembelajaran proses (process learning), sebagai bagian dari dinamika pembelajaran organisasional dalam sistem yang terpadu yang menghasilkan makna ganda, yaitu pertama organisasi senantiasa menjadi sebuah titian yang siap bereaksi dan beradaptasi terhadap berbagai perubahan, kedua, organisasi belajar bagaimana memanfaatkan pengalaman pembelajaran organisasionalnya untuk menghasilkan strategi yang kreatif, ketiga, kualitas sebuah proses akan tercermin dari adanya berbagai komitmen, termasuk didalamnya komitmen untuk berkonsensus.

Salah satu sasaran organisasi adalah membentuk akumulasi kompetensi sebagai hasil pembelajaran organisasional yang berkesinambungan. Hasil ini dapat dicapai melalui pengembangan kebiasaan menelaah situasi, memerinci situasi organisasi dan menyatakannya dalam acuan-acuan strategi yang dapat diikuti. Kemampuan melakukan analisis situasi dengan mengamati berbagai kondisi stratejik seperti berbagai posisi keunggulan stratejik, ancaman-ancaman

lingkungan maupun dukungan-dukungan lingkungan yang ada, secara langsung akan memberikan pengalaman belajar dalam organisasi, yang dapat digunakan untuk memperbaiki berbagai proses pengambilan keputusan strategik organisasi.

Pembelajaran organisasional yang baik seperti yang disajikan dalam gambar 2, akan memberikan kemampuan untuk mengembangkan berbagai asset dan kapabilitas pemasaran, dan karena itu dapat meningkatkan kualitas strategi yang



dihasilkan yang pada gilirannya berpeluang untuk meningkatkan kinerja pada saat sebuah strategi dikembangkan dan diimplementasikan.

**Sumber Daya dan Kompetensi Pemasaran**

Proses pengembangan strategi pemasaran dapat dilakukan dengan mengenali dan mengembangkan sumber daya dan kompetensi pemasaran yang dimiliki organisasi perusahaan.

Resource-based Theory (Barney, 1986, 1995) menyatakan bahwa kinerja organisasi umumnya, dan kinerja pemasaran khususnya, bergantung pada antara lain bagaimana kemampuan perusahaan mengembangkan berbagai company-specific strategic resources. Sumber daya spesifik ini dapat diartikulasikan melalui berbagai atribut strategik seperti tingkat diferensiasi produk yang dihasilkan, keunggulan teknologi yang digunakan, efektivitas instrumen promosi yang dikembangkan, maupun instrumen-

instrumen penjualan seperti efektivitas profesional tenaga penjualan.

Berbagai studi strategik menunjukkan bahwa sumber daya dan kompetensi strategik merupakan salah satu motor kinerja yang handal untuk menghasilkan kinerja dan mempertahankan kinerja dalam jangka panjang. Rangkuman Studi Grant (1991) dan Hall (1994), menunjukkan perbedaan sumber daya strategik kedalam konsepsi sumber daya strategik dan kompetensi strategik seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Table 1  
Resources & Competencies

RESOURCES	COMPETENCIES
• Information	• Know-how
• Reputation	• Perception of quality standards
• Organisational and personal networks	• Perception of customer services
• Databases	• Ability to manage change
• Trade secrets	• Ability to innovate
• Patents, Copyright, Licenses	• Ability to learn
• Property	• Teamworking ability
• Plant, Equipment	• Etc.
• Human capital	
• Financial Capital	

Sumber: Grant (1991), Hall (1994)

Tabel diatas menunjukkan bahwa sumber daya perusahaan dapat berupa kekayaan informasi yang digali secara terus menerus, reputasi positif yang dibangun dari waktu ke waktu, networking (jaringan kerja) yang dibangun baik yang bersifat organisasional maupun hubungan-hubungan personal, database yang handal yang mampu memberi informasi pasar, paten, hak cipta, lisensi, formula produk yang menjadi rahasia kunci kualitas produknya, pabrik, peralatan, sumber daya keuangan dan yang tidak kalah penting adalah sumber daya manusia yang handal. Hal ini menggambarkan bahwa identifikasi yang mendalam dan analisis atas kelayakan masing-masing sumber daya atau resources yang dimiliki haruslah mendapatkan perhatian sebab strategi hanya

akan dapat dijalankan secara baik, bila sumber daya yang disajikan diatas tersedia secara memadai.

Dalam pada itu, kompetensi yang dimaksudkan tersebut misalnya know-how yang dimiliki oleh perusahaan, persepsi atas standar mutu, persepsi atas pelayanan pelanggan, kemampuan untuk memanejemeni perubahan, kemampuan untuk berinovasi, kemampuan untuk terus belajar dari lingkungan yang juga terus berubah (dan karena itu organisasi harus diposisikan sebagai sebuah “learning organization”, kemampuan untuk mengembangkan team-working, kemampuan untuk membangun aliansi fungsional dan sebagainya.

Sumber daya dan kompetensi pemasaran ini dapat dimunculkan dan dikembangkan dalam organisasi yang terus belajar melalui sebuah proses pembelajaran organisasional yang dikembangkan secara sadar sebagai sebuah alur stratejik dalam menghasilkan kinerja pemasaran. Sebagai sebuah sumber daya dalam organisasi atau individu, pembelajaran organisasional harus dibangun dan dikembangkan dalam sebuah proses intelektual yang terbuka pada tuntutan pengembangan dan pembaharuan yang terus menerus. Hal ini berarti bahwa pendekatan untuk pemerolehan pengetahuan mempunyai sebuah bangunan yang tidak berstruktur kaku, bersifat terbuka, berbasis pengalaman untuk membangun akumulasi pengalaman baru, bersifat inovatif agar mampu menghasilkan sesuatu yang lain (points of differentiation) untuk menghadirkan sesuatu yang berkeunggulan. Pendekatan semacam inilah yang oleh Byers (1997) dinyatakan sebagai pendekatan yang telah diadopsi oleh organisasi dan individu yang mampu melahirkan aplikasi-aplikasi baru seperti Computer Aided Manufacturing (CAM), Computer Aided Design (CAD), Numerically Controlled Robots (NCR) yang bukannya dibimbing oleh sebuah “leading hand”, tetapi dibimbing secara inovatif oleh

“brain trust” yang bergerak dari manual labour menuju mental labour secara mengglobal, sebagai perwujudan hasil pembelajaran organisasional.

Oleh karena itu diperlukan perobahan cara berfikir dalam pengelolaan proses pengembangan pengetahuan untuk dapat mencapai apa yang diharapkan diatas. Organisasi yang terus belajar (learning organization) mengembangkan sebuah proses alamiah untuk mengakumulasi pengetahuan dan kompetensi yang pada gilirannya memberi pengaruh langsung pada kinerja strategi yang dikembangkannya. Proses pembelajaran yang berdampak pada kinerja organisasi ini yang disebut sebagai pembelajaran organisasional.

Berdasarkan berbagai telaah pustaka yang disajikan diatas, proposisi berikut ini diajukan.

*Proposisi 1: Proses pengembangan strategi dapat secara efektif dirancang bila perusahaan tumbuh dalam sebuah lingkungan belajar sebagai organisasi pembelajaran yang belajar untuk terus berkembang secara organisasional. Pembelajaran organisasional akan memberikan ruang stratejik bagi perusahaan untuk mengenali berbagai sumber daya dan kompetensi pemasaran sebagai mesin pemasaran yang dapat diandalkan. Artikulasi stratejik yang baik atas berbagai company-specific resources & competencies, akan memberikan pengalaman pembelajaran organisasional yang baik. Strategi yang diproses melalui pendalaman dan pemberdayaan stratejik atas berbagai sumber daya dan kompetensi pemasaran, akan memberi corak pada model pembelajaran organisasional yang pada gilirannya dapat memperbaiki mutu strategi yang dikembangkan.*

Teori-teori institusional berpandangan bahwa berbagai interaksi profesional yang

dibangun dalam sebuah kemasan institusional yang kuat akan memberikan tingkat institusional cohesiveness yang tinggi. Pandangan institusional dalam teori strategi (Oliver, 1997) menyatakan bahwa aksi yang diambil oleh sebuah organisasi dapat ditentukan oleh pengaruh dan tekanan sosial yang diterima oleh organisasi. Keputusan menggunakan sebuah sumber daya, dapat merupakan hasil kompromi dari berbagai tekanan sosial yang dihadapinya, yang kemudian harus dikelolanya untuk kepentingan sustainabilitas usahanya. Itulah sebabnya dibutuhkan kemampuan institusional yang baik untuk mengelola adaptabilitas institusi terhadap dukungan dan tekanan lingkungan yang ada, kemampuan mana dapat tercermin dari tingkat adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnisnya. Penelitian marketing yang ada, seperti dalam studi yang dilakukan oleh Ayers, Dahlstrom dan Skinner (1997) menunjukkan bahwa sukses pengembangan dan peluncuran produk baru dipengaruhi oleh tingkat institusional cohesiveness dimana berbagai cara pandang, ketrampilan, visi strategik, pengetahuan diintegrasikan secara lintas bidang atau lintas fungsi untuk sebuah tujuan yang difahami bersama. Dalam bahasa praksis dapat dikatakan bahwa sebuah strategi menjadi lebih tajam dan lebih bermakna bila strategi itu dikembangkan melalui "pendekatan inter disiplin".

Wooldridge dan Floyd (1989) menyatakan bahwa pemahaman bersama atau konsensus serta komitmen merupakan salah satu prasyarat untuk memunculkan strategi yang berhasil. Pembelajaran organisasional menjadi lebih bermakna bila kohesi organisasional menghasilkan konsensus atas konten-konten strategi serta implikasinya bagi penerapan di lapangan.

Berdasarkan pembahasan yang disajikan diatas, sebuah proposisi disajikan sebagai berikut:

*Proposisi 2: Proses pengembangan strategi dapat dilakukan secara baik dalam lingkungan dimana terdapat kohesi organisasional yang tinggi. Kohesi organisasional yang tinggi berpeluang mendorong terciptanya berbagai komitmen organisasional yang berdampak pada peningkatan nilai pembelajaran organisasional yang diperoleh. Strategi yang dibangun melalui sebuah proses dengan kohesi organisasional yang tinggi akan tampil sebagai sebuah strategi yang lebih bermutu.*

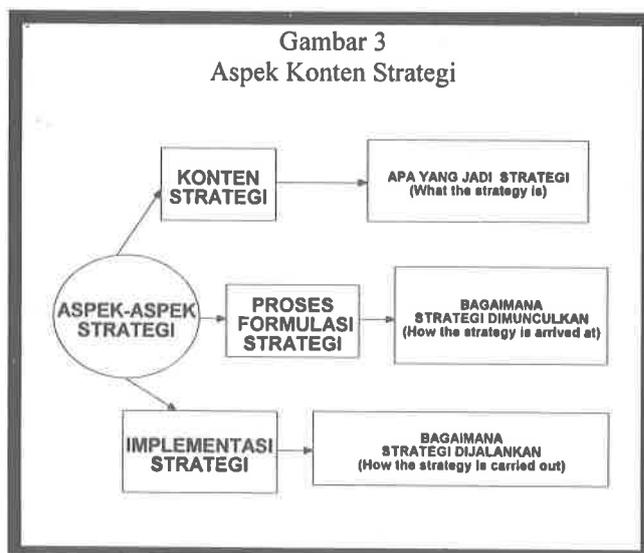
Dengan demikian, sebuah strategi pemasaran yang baik adalah strategi yang bermutu, yang dibangun karena adanya proses pembelajaran organisasional yang efektif. Pembelajaran organisasional yang baik akan sangat dipengaruhi oleh berbagai proses dasar seperti adanya strategic outlook yang jauh kedepan berdasarkan pada kekuatan kekuatan strategik serta kemampuan menyasiasi lingkungan yang ada, adanya sumber daya dan kompetensi yang khas perusahaan (company-specific) yang sulit ditiru serta adanya kohesi organisasional yang kuat untuk belajar bekerjasama, bekerja bersama dalam berbagai komitmen dan konsensus organisasional yang mungkin ada.

#### **Aspek-Aspek Strategi**

Hal kedua yang perlu mendapat perhatian dalam proses pengembangan strategi pemasaran adalah cakupan strategik yang harus dikelola oleh manajemen untuk menghasilkan sebuah strategi yang dapat diimplementasikan. Day, Weitz dan Wensley, 1990, dalam Varadarajan (1999) memandang strategi pemasaran sebagai rangkaian keputusan dan kegiatan pemasaran

yang didasarkan pada upaya membangun dan melanggengkan keunggulan kompetitif. Sudharshan, 1995, dalam Varadarajan (1999) melihat bahwa fokus perhatian strategi pemasaran seyogyanya adalah pada bagaimana mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pengembangan relationship dengan berbagai konstituen penting organisasi seperti pelanggan, mitra usaha, outlet saluran distribusi, serta, menyajikan produk atau jasa layanan yang sesuai serta mengelola waktu untuk pengembangan relationship maupun produk/jasa yang tepat.

Sebuah proses pengembangan strategi yang baik harus berangkat dari keyakinan dasar bahwa strategi harus memiliki konten yang sesuai, dengan proses formulasi yang bermutu, serta kejelasan proses bagaimana implementasi akan dilakukan (Varadarajan, Jayachandran, 1999), seperti yang disajikan dalam gambar 3.



Proses strategi yang berfokus pada konten strategi dimaksudkan sebagai upaya untuk mengkaji secara baik apa wujud strategi pemasaran yang akan dilakukan. Perusahaan dapat mengembangkan strategi yang memiliki konten untuk meningkatkan penjualan. Pada saat yang sama perusahaan

dapat mengembangkan konten strategi yang tidak difokuskan untuk meningkatkan penjualan tetapi untuk bereaksi terhadap pesaing. Perusahaan dapat melakukan pilihan-pilihan strategik seperti strategi kepemimpinan biaya atau diferensiasi, strategi push atau pull, strategi produk unggul atau komoditas, harga murah atau harga premium, pilihan mana diambil berdasarkan hasil kajian strategic outlooknya.

### Konten Strategi

Bagian pertama dari pengembangan aspek-aspek strategi dalam proses pengembangan strategi pemasaran adalah pengembangan konten strategi itu sendiri. Strategy content merujuk pada "what the strategy is" (Varadarajan, Jayachandran, 1999) yang melihat konten kegiatan yang melekat pada bentuk barang dan jasa yang ditawarkan, pola pengerjaan sumber daya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Berdasarkan berbagai hasil penelitian yang ada, konten sebuah strategi dapat terdiri dari satu atau beberapa elemen konten berikut ini: market entry strategy, product strategy, pricing strategy, promotion strategy, sales & distribution strategy serta Consumer Focus Strategy.

*Market entry strategy* menggambarkan konten strategi pemasaran yang menjelaskan bagaimana strategi yang harus dilakukan pada saat pertama kali masuk dalam pasar atau market-reentry setelah pernah mengalami kegagalan dalam pasar yang pernah dilayani. Studi mengenai market entry umumnya memusatkan perhatian strateginya pada bagaimana membangun segmen, mengakses segmen yang menguntungkan, perintisan pasar (market pioneering), perintisan produk (product pioneering), membangun positioning produk yang baik, menjangkau

atau membentuk pasar target yang sesuai untuk produk yang dipasarkan.

Konten strategi memfokus pada upaya secara tepat memasuki pasar untuk diterima oleh pasar yang relatif uncontrollable dan menghasilkan kinerja pemasaran yang baik dalam pasar yang dituju itu. Robinson dan Fornel (1985) dalam studinya mengenai sumber sumber keunggulan pioneer pasar dalam industri barang konsumsi mengembangkan pertanyaan apakah pioner pasar dapat mencapai dan mempertahankan porsi pasar yang lebih tinggi dan lebih lama dan mereka menemukan bahwa lini produk yang luas berpotensi untuk meningkatkan porsi pasar dan umumnya pioneer pasar mempunyai lini produk yang luas.

Green dan Ryans (1990) memusatkan analisis mereka pada waktu atau urutan masuk ke pasar dalam eksplorasi mereka mengenai pengembangan strategi produk dimana mereka menemukan bahwa urutan masuk (order of entry) kedalam pasar sangat berpengaruh terhadap kinerja pasar, dimana terbukti bahwa mereka yang memasuki pasar lebih dahulu (pioneer pasar dan pendatang pendatang awal) biasanya mempunyai kinerja yang lebih baik daripada pendatang belakangan. Pendatang awal dan pioner pasar berkesempatan memperbaiki kinerjanya secara tidak langsung melalui investasi dan positioning kompetitif yang dilakukannya.

Studi empiris terhadap produk-produk Canada yang melakukan penetrasi pasar di Jepang menunjukkan bahwa perusahaan perusahaan yang masuk awal memiliki porsi pasar yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang masuk belakangan dalam siklus hidup produk di Jepang (Ryans, 1988).

Seperti halnya Green dan Ryans (1990), Urban dan teman temannya (1986) telah lebih dahulu melakukan studi mengenai timing atau urutan masuk menemukan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang positif antara urutan masuk dan porsi pasar. Ditemukan juga bahwa perusahaan

perusahaan yang masuk lebih awal cenderung lebih berhasil dalam mengembangkan positioning diferensiatif bagi produk produk yang ditawarkannya, itulah sebabnya merek-merek yang muncul awal cenderung mempunyai kekuatan ikat yang kuat terhadap loyalitas merek dari pelanggan-pelanggannya. Sebuah studi yang menarik dilakukan oleh Hauser dan Shugan (1983) dengan memformulasi sebuah model strategi defensif yang menggunakan kebijakan positioning produk untuk mempengaruhi porsi pasar. Dalam model ini, dinyatakan bahwa tingkat penjualan merek-merek pioner bergantung pada seberapa baik para pioner itu mendesain atribut produknya untuk mengakomodir preferensi-preferensi konsumen yang bersifat sangat heterogen. Bila positioning “terbaik” telah dipilih oleh pioner, maka pendatang belakangan hanya mendapat porsi pasar yang lebih rendah. Namun demikian bila merek atau produk yang pertama masuk, ternyata tidak berhasil sepenuhnya memahami preferensi konsumen, maka pendatang berikutnya mempunyai peluang untuk mendapatkan keunggulan posisional preferensial yang baik dan berpeluang untuk mendapatkan porsi pasar yang lebih besar.

Studi Robinson(1988) mengenai keunggulan pioneer pasar membuktikan bahwa pengembangan lini produk yang luas berpotensi untuk meningkatkan porsi pasar dan pioneer pasar cenderung untuk mengembangkan strategi lini produk yang luas.

*Product strategy* menggambarkan konten strategi yang ditujukan untuk membangun kinerja keunggulan produk. Pilihan pengembangan produk khas atau komoditas umum, pilihan membangun keunggulan produk baru, manfaat produk, nilai produk, daya tahan produk (product durability, product indurance), daya tarik produk (product feature, product attractiveness) merupakan konten-konten

dasar strategi produk yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja pemasaran seperti peningkatan penjualan, pertumbuhan penjualan, peningkatan porsi pasar (market share), stabilitas pangsa pasar (market segment), pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan sebagainya.

Seperti dijelaskan diatas, manajemen dapat menggunakan instrumen-instrumen pemasarannya untuk memamanajemeni operasi pasarnya yang disasarkan untuk meningkatkan penjualan atau mengamankan hegemoni porsi pasar, menghadapi manuver pesaing atau menghambat masuknya pesaing pesaing baru.

Perusahaan dapat menghasilkan porsi pasar atau meningkatkan volume penjualan melalui pengembangan strategi baruan produk seperti strategi diferensiasi produk dan atau strategi diversifikasi produk. Salah satu isu dalam pengembangan strategi bauran produk adalah perluasan jumlah lini produk (product line breadth) sebagai upaya untuk memenangkan persaingan.

Henderson (1983) menyajikan beberapa hipotesis yang dapat diobservasi dan diuji secara empirik, dengan menggambarkan persaingan sebagai sebuah sistem hubungan (system of relationship) dimana para pemasar hanya dapat eksis dan bertahan, bila mereka mempunyai keunggulan-keunggulan unik (unique advantages) dibandingkan dengan lawannya. Bila mereka tidak mempunyai keunggulan unik, maka pesaingnya dapat menggeser posisi strategiknya dan karena itu semakin mirip profil strategik sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya, maka semakin keras persaingan pasar terjadi. Perusahaan dapat mengembangkan keunggulan-keunggulan uniknya melalui produk, harga, promosi dan distribusi dan melalui cara tersebut porsi pasar dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan.

Porter(1980, 1985) memperkenalkan tiga pendekatan generik yang berpotensi

sukses untuk mengendalikan atau mengadaptasi pesaing pesaing di pasar atau di industri yang dimasukinya yaitu strategi overall cost leadership, differentiation dan focus.

Dalam pasar industri mobil misalnya terlihat bahwa perusahaan dapat memenangkan pasar, dapat mengikat pangsa pasarnya (market segment) dan dapat mempertahankan porsi pasarnya (market share) bahkan dapat mengikis dominasi pemimpin pasar melalui pengembangan strategi cost leadership, differentiation atau focus. Studi Cowling dan Cubbin(1971) menunjukkan bahwa strategi pemasaran dalam industri mobil sangat diwarnai oleh strategi diferensiasi produk, yaitu melalui pengembangan karakteristik diferensiasi yang disajikan melalui perubahan-perubahan model yang demikian cepat dan bervariasi.

Kwoka(1984) dalam studinya mengenai perubahan pasar mobil menemukan bahwa salah satu faktor yang menunjukkan perubahan pasar adalah style, dan style mendominasi alasan alasan yang menjelaskan kekuatan pasar dan besarnya tingkat perubahan pasar. Itulah sebabnya secara teoretik dikatakan bahwa "replacement demand" dapat ditingkatkan melalui perubahan style atau bentuk mobil seperti yang telah dilakukan bertahun-tahun oleh para industriawan mobil Jepang.

Studi Robinson dan Fornell(1985), juga Robinson(1988) menyimpulkan bahwa product line breadth merupakan salah satu strategi yang digarap untuk meningkatkan porsi pasar. Mereka menemukan bahwa elastisitas kebijakan lini produk secara sangat signifikan menentukan berhasil tidaknya perusahaan mempertahankan dan meningkatkan porsi pasar baik untuk barang barang konsumsi maupun barang barang industrial.

Varadarajan (1986) dalam studinya mengenai product diversity dan kinerja perusahaan menguji perbedaan kinerja antar perusahaan yang mengembangkan strategi

diversifikasi produk dan menemukan bahwa diferensiasi dan diversifikasi produk diakui dan diadopsi secara sungguh sungguh oleh kebanyakan perusahaan sebagai basis strategi pemasaran untuk menghasilkan kinerja pasar yang baik dan atas dasar itu ia menyarankan bahwa luasnya diversitas tanpa kedalaman yang cukup mungkin tidak begitu kondusif untuk menghasilkan kinerja yang unggul karena terbukti bahwa produk produk yang sangat terdiversifikasi dan diferensiasi menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Atas dasar itu pertanyaan kita adalah bagaimana perusahaan seharusnya mendiversifikasi atau mendiferensiasikan produknya dalam pasar yang bersaing secara ketat. Sullivan (1990) menunjukkan bahwa “umbrella-branding” (pemerekan terpayung) yaitu praktek-praktek memberi label pada lebih dari satu produk dengan satu nama merek yang sama adalah praktek yang umum dilakukan oleh perusahaan perusahaan multiproduk dalam berbagai kategori pasar, dan diharapkan munculnya sebuah “spillover effect” dimana informasi mengenai satu produk memberikan dampak berlanjut terhadap permintaan produk produk yang lain dalam naungan merek yang sama itu. Banyak perusahaan kemudian mengkombinasi strategi produk dan strategi promosi untuk menciptakan sebuah kesan pasar (market image) dimana diferensiasi produk muncul dengan sebuah “umbrella branding” yang secara bersamaan menjadi sebuah strategi promosi.

Berdasarkan studi studi yang dilakukan oleh para peneliti di bidang marketing (Ferdinand, A.T., 1991; Scherer, 1970; Sullivan, 1990; Varadarajan, 1986) dapat ditarik sebuah simpul pengertian bahwa para penjual dapat mendiferensiasikan produknya dalam empat cara. Pertama, mereka memilih lokasi pabrik atau tokonya yang lebih konvensi dibandingkan dengan lokasi yang dipilih oleh pesaing. Kedua, mereka menawarkan produk atau jasa yang benar

benar bagus atau yang benar benar “tampil beda”. Ketiga, disajikan produk dengan diferensiasi fisik dan yang keempat adalah mendiferensiasi produk melalui atribut atribut subyektif untuk “meluluhkan perasaan” pelanggan. Karena itu dapat dilihat bahwa perusahaan perusahaan lalu mencoba meningkatkan image dari produk yang ditawarkan melalui pemilihan nama merek, iklan, promosi dari mulut ke mulut serta kemasan yang menarik melalui warna, bentuk, berat dan lain sebagainya.

Scherer (1970) menandakan bahwa diferensi yang dikembangkan melalui perubahan bentuk (styling change) merupakan kebijakan yang relatif sudah umum digunakan untuk membangun diferensiasi image. Hal ini terlihat misalnya di industri mobil. Ia menunjukkan bahwa paling tidak terdapat tiga faktor yang mendorong proses persaingan dalam model atau style tersebut, yaitu yang pertama adalah kenyataan bahwa konsumen ternyata sangat sensitif terhadap diferensiasi dalam desain, kedua adanya pengetahuan bahwa pesaing yang lain selalu berupaya untuk menyiapkan model model baru, didorong lagi oleh ketidak pastian pasar, mendorong perusahaan untuk selalu mengembangkan model model baru dan karena itu upaya pengembangan diferensiasi menjadi kebijakan yang berkesinambungan, dan yang ketiga, kesulitan memprediksi respons konsumen terhadap pemunculan sebuah model baru menyebabkan justru perusahaan secara berkesinambungan mengembangkan model model diferensiatif untuk selalu dapat menjangkau konsumen.

Studi mengenai kebijakan bauran produk membawa kaitan teoretis dengan studi mengenai inovasi. Kotabe (1990) secara empirik menguji kebijakan produk yang dilakukan oleh perusahaan perusahaan multinasional Eropa dan Jepang dalam kaitannya dengan strategi produk dan inovasi proses serta strategi pabrikasi dan

menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan Jepang umumnya menekankan pada dua inovasi sekaligus yaitu inovasi pada produk dan inovasi pada proses fabrikasi jauh lebih besar dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan Eropa. Temuan ini merupakan salah satu jawaban atas pertanyaan mengapa produk-produk Jepang lebih sukses bersaing dalam pasar yang kompetitif.

Sebuah referensi yang baik untuk diacu dalam studi mengenai pengembangan kebijakan produk terdapat dalam studi Lawless dan Fisher (1990) mengenai sumber-sumber keunggulan kompetitif dalam pengembangan produk baru. Mereka telah mengembangkan beberapa proposisi yang belum diuji mengenai kelanggengan kinerja bisnis berdasarkan imitabilitas (kemampuan meniru/ditiru) dari komponen-komponen strategi yang dikembangkan. Imitabilitas dalam strategi produk adalah tingkat mudahnya pesaing dapat meniru strategi produk yang dikembangkan perusahaan. Dalam hal ini, strategi dapat dirumuskan dengan secara selektif melakukan investasi dalam komponen-komponen produk baru sesuai dengan tingkat kesulitan untuk ditiru dan potensinya untuk mempengaruhi persepsi konsumen.

*Pricing strategy* merupakan salah satu konten strategi pemasaran yang mengarah pada upaya pembentukan citra harga, daya saing harga, citra mutu, nilai pelanggan.

Berbagai literatur ilmu ekonomi secara jelas menunjukkan bahwa harga merupakan salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam mengembangkan strategi. Dalam banyak kasus harga merupakan variabel keputusan yang paling penting yang diambil oleh pelanggan karena berbagai alasan. Alasan ekonomis akan menunjukkan bahwa harga yang rendah atau harga yang “bersaing” merupakan salah satu pemicu penting untuk meningkatkan kinerja pemasaran, tetapi alasan psikologis dapat

menunjukkan bahwa harga justru merupakan indikator kualitas dan karena itu dapat dirancang sebagai salah satu instrumen penjualan sekaligus sebagai instrumen persaingan yang menentukan. Misalnya pada produk-produk “fashion or high class image”, harga merepresentasikan sebuah indikator kualitas dan karena itu dapat diterapkan sebagai sebuah instrumen kompetisi.

Perusahaan seringkali menaruh perhatian penuh terhadap harga yang ditawarkan oleh pesaing dan menggunakan harga pesaing sebagai sebuah kompas untuk menentukan harga pasar dari produk yang akan ditawarkan. Kotler dalam buku teks manajemen pemasarannya misalnya menyajikan sebuah logika strategi harga bahwa bila produk yang ditawarkan oleh perusahaan adalah mirip dengan yang ditawarkan oleh pesaingnya, maka harga harus dipasang sedekat mungkin dengan harga pesaing, bila tidak perusahaan akan kehilangan omzet atau kehilangan akses kepada pelanggan. Bila produk yang ditawarkan bersifat inferior terhadap produk yang ditawarkan oleh pesaing, maka perusahaan tidak akan bisa memasang harga setinggi yang ditawarkan oleh pesaingnya. Sebaliknya bila produk yang ditawarkan bersifat superior terhadap produk yang ditawarkan oleh pesaing, maka perusahaan berpeluang untuk memasang harga yang lebih tinggi. Perusahaan juga harus menyadari bahwa pesaing dapat saja merubah harganya sebagai reaksi terhadap kebijakan harga yang diambil oleh perusahaan. Harga dapat digunakan sebagai alat kebijakan atau instrumen penjualan, tetapi bila persaingan pasar bersifat sangat concentrated (yang dapat diukur dengan CR4F atau CR5F Ratio), maka perusahaan akan jarang menggunakan harga sebagai instrumen persaingan.

Robinson (1988) dalam studinya tidak berhasil membuktikan bahwa bila kualitas

produk dan biaya langsung bersifat konstan, maka harga yang rendah dapat meningkatkan porsi pasar dan pioneer pasar cenderung untuk menetapkan harga yang rendah. Hasil studi itu dapat memunculkan implikasi manajerial bahwa harga memang merupakan sebuah instrumen penjualan, tetapi tidak dipandang sebagai instrumen persaingan. Salah satu alasan mengapa harga tidak merupakan instrumen persaingan adalah karena perusahaan perusahaan ingin mempertahankan posisi pasar yang terkonsentrasi tinggi tersebut sementara mereka menyadari bahwa perang harga hanya berkecenderungan untuk merugikan semua pihak yang bermain pada pasar yang terkonsentrasi tinggi itu.

Meminjam formula strategi yang dikembangkan oleh Porter (1980, 1985), dapat disampaikan bahwa perusahaan akan memilih salah satu dari alternatif strategi generik yang mungkin dilakukannya. Karena itu bila perusahaan mengembangkan berbagai point of differentiation untuk menghasilkan differentiated product, maka strategi harga premiumlah yang akan diambil. Dengan strategi harga premium dimaksudkan bahwa penawaran harga yang tinggi tidak menurunkan minat konsumen untuk membeli, karena konsumen menerima berbagai point of differentiation yang tersajikan pada produk yang dibelinya bahkan harga yang tinggi dipandang merupakan cerminan dari kualitas atau differential points yang tinggi. Sebaliknya bila perusahaan menawarkan komoditas (common item) yang hanya dapat memenuhi tujuan fungsional yang dasar, maka strategi price advantage atau harga yang murah akan merupakan pilihan yang strategik.

*Promotion strategy* yang dapat mengambil bentuk iklan, tatap jual, publisitas, promosi penjualan dengan berbagai atribut promotifnya menjadi salah satu konten strategi komunikasi produk/jasa yang efektif. Studi-studi mengenai kebijakan

promosi sebagai alat komunikasi produk dan kebijakan pemasaran menunjukkan bahwa konten strategi yang baik dapat membantu perusahaan meningkatkan kesadaran akan merek, kualitas merek, memori organisasi, memori produk (seperti tercermin dari tingkat Top of Mind produk yang dipromosikan).

Salah satu instrumen manajemen pemasaran yang paling populer adalah promosi, khususnya bauran periklanan. Berbagai studi dilakukan untuk menjelaskan dan mengukur peranan promosi terhadap variabilitas kinerja pemasaran. Promosi telah sangat luas digunakan sebagai instrumen pemasaran karena efektivitasnya dalam menciptakan dan mempertahankan loyalitas merek. Strategi promosi dikerangkakan sebagai salah satu dari empat bentuk sebagai berikut: advertising, personal selling, publicity dan sales promotion.

Terdapat banyak bukti bahwa perusahaan perusahaan dalam pasar yang bersaing menaruh perhatian lebih pada pengeluaran atau belanja iklan karena efektivitas dari instrumen ini dalam memelihara loyalitas merek. Misalnya Nelson (1974) membuat kesimpulan atas penelitiannya bahwa merek merek yang baik dan lebih populer umumnya membelanjakan dana yang lebih banyak dalam bidang iklan karena pentingnya mempertahankan informasi kegunaan produk.

Eckard (1987) mengembangkan sebuah studi mengenai analisis iklan, persaingan dan instabilitas porsi pasar dengan mengajukan hipotesa bahwa iklan dapat memperkecil instabilitas porsi pasar dari market leader dengan menciptakan market power. Bila iklan meningkatkan diferensiasi produk dan loyalitas merek, iklan juga dapat mengurangi elastisitas silang atas permintaan dan menstabilkan porsi pasar. Hasil studinya mengindikasikan bahwa iklan ternyata tidak memperkecil instabilitas porsi pasar. Ia juga menemukan bahwa tidak

ada bukti bila dikatakan bahwa instabilitas porsi pasar dalam industri industri yang padat iklan adalah lebih rendah dari industri industri yang tidak padat iklan. Hal ini konsisten dengan pandangan kompetitif dari iklan bahwa persaingan antara firm dalam industri industri padat iklan sama kuatnya dengan dengan yang ada di industri industri lainnya.

Wild(1974) dalam studinya mengenai keputusan kompetitif berkesimpulan bahwa perusahaan perusahaan dalam industri yang berkompetisi atas dasar iklan, varietas baru dan harga, umumnya cenderung melakukan overspending dalam belanja promosinya. Sekalipun demikian banyak studi studi empirik yang menunjukkan bahwa biaya promosi atau belanja iklan tidaklah cukup mudah untuk dijustifikasi sebagai cerminan dari kebijakan promosi sebab terdapat banyak hal yang lebih penting untuk dimanajementi seperti jumlah tayangan yang dilakukan, luasnya cakupan atau liputan iklan yang sampai pada pemirsa atau keseringan sampainya pesan pesan iklan pada konsumen akhir seperti melalui pengukuran indeks indeks GRP (Gross Rating Point). Gatignon(1984) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa bila pesaing saling berkonfrontasi secara langsung, mereka umumnya akan mengarahkan promosi iklannya pada elastisitas harga dan ia menyimpulkan secara empirik bahwa dalam pasar yang bersifat competitive reactive peranan iklan adalah sangat sensitif dibandingkan dengan pasar yang kurang reaktif terhadap iklan.

Dalam pada itu, Sullivan (1990) dengan menyitir teori Tauber (1981, 1988) bahwa perusahaan-perusahaan dengan produk yang berada dalam pasar yang dewasa akan mempertimbangkan perluasan merek sebagai sebuah jalan untuk masuk dalam pasar yang lebih menguntungkan dan karena itu perluasan merek menjadi fokus strategi sebab pilihan ini akan menjadi lebih

mudah daripada mengembangkan merek baru. Menurut Sullivan, efek “spillover” akan terjadi bila informasi mengenai sebuah produk mempengaruhi permintaan akan produk lainnya dalam merek yang sama (umbrella branding). Ia juga menggagas bahwa tetap ada kemungkinan bahwa iklan dengan sebuah family-branded product dapat menghasilkan kanibalisasi, sebuah situasi dimana sebuah produk menikmati sukses atas korban dari produk lainnya.

Salah satu issue yang paling kontroversial dalam manajemen pemasaran adalah “*apakah iklan justru berdampak menaikkan harga*” dan banyak studi telah dilakukan pada arah ini tetapi hasilnya masih tetap belum memberikan jawaban yang memuaskan (Farris dan Albion, 1980).

Konsekwensi dari berbagai pandangan ini, kita tidak dapat mengatakan apakah iklan merupakan alat untuk efisiensi pasar atau merupakan kekuatan pasar tanpa penelitian lebih lanjut dan mendalam.

#### *Strategi Distribusi & Penjualan.*

Strategi distribusi adalah salah satu bidang strategi pemasaran yang ditujukan terutama untuk meningkatkan penjualan serta porsi pasar untuk menunjang pertumbuhan berkelanjutan. Sebagai sebuah instrumen strategi, kebijakan distribusi dapat digunakan untuk memanajementi persaingan dibawah asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada pasar target tertentu.

Secara teoretis perusahaan dapat mengembangkan strategi distribusinya berdasarkan pada sifat produk serta kekuatan yang mereka miliki atau kekuatan yang mereka dapat dalam mekanisme operasi pasar. Ansary dan Stern (1972) merumuskan bahwa keberhasilan pemasaran akan bergantung pada seberapa kekuatan (power) saluran distribusi yang berhasil dibangun dan

kekuatan sebuah saluran distribusi adalah kemampuan untuk mengendalikan variabel keputusan dari pemain pasar yang lain dalam kelompok saluran distribusi yang digunakan. Itulah sebabnya secara teoretis dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat membangun sistem salurannya dalam sebuah system bebas (*independent distribution*) atau terpadu (*integrated distribution*) tergantung pada konsep power yang ingin dikendalikan. Saluran distribusi yang terpadu adalah sebuah system yang terdiri dari “*captive agent*” dengan tenaga penjualan dan titik titik distribusi (*distribution points*) yang dimiliki sendiri oleh perusahaan. Sementara bila perusahaan memilih distribusi bebas berarti perusahaan akan bekerja dengan agen agen penjualan atau distributor yang secara organisatoris tidak ada kaitannya dengan perusahaan. Sistem saluran distribusi terpadu umumnya memberikan ruang pengendalian yang lebih besar bagi pabrikan daripada sistem saluran mandiri.

Penelitian Anderson dan Coughlan (1987) mengenai saluran bebas dan saluran terpadu mengajukan sebuah pertanyaan penelitian: apakah produk produk baru sebaiknya didistribusikan melalui saluran distribusi yang dimiliki sendiri oleh perusahaan ataukah akan menjadi lebih efisien bila melakukan kontrak distribusi pada organisasi organisasi distribusi yang independen dan mereka menemukan bahwa produk produk yang membutuhkan “*specialized skills dan hubungan kerjasama untuk dapat didistribusikan*”, akan cenderung menggunakan saluran distribusi yang dimiliki sendiri, sebab akan menjadi lebih efektif ditangani sendiri daripada menggunakan saluran saluran independen. Mereka menemukan pula bukti bukti empirik bahwa produk produk yang sangat *differentiated*, juga cenderung menggunakan saluran distribusi yang terpadu pada perusahaan pabrikan. Temuan ini menambah atau memperkuat hasil studi Coughlan dan

Flaherty(1983) serta Coughlan (1985) yang berkesimpulan bahwa diferensiasi produk berasosiasi dengan saluran distribusi yang terpadu, bahkan Lilien(1979) menemukan bahwa produk produk yang secara teknis rumit cenderung untuk didistribusikan melalui saluran saluran terpadu dan akan sangat riskan bila didistribusikan melalui saluran saluran independen.

Bagaimana kompetisi terjadi dalam saluran distribusi, studi yang dilakukan oleh Etgar(1977) mengenai lingkungan dan kepemimpinan saluran menyimpulkan bahwa anggota anggota saluran distribusi umumnya tampil dalam dua jenis pengaruh kompetisi yaitu *kompetisi intrachannel* antara anggota anggota yang menjual merek yang sama serta *kompetisi interchannel* antara saluran saluran distribusi yang mendistribusikan merek yang mirip atau *competing brands*. Hipotesa yang diajukannya menghasilkan kesimpulan yang signifikan bahwa pengendalian dari pabrikan atau pemasok akan menjadi lebih tinggi bila permintaan akan sebuah produk yang dipasarkan oleh saluran saluran spesifik sedang menurun dibandingkan dengan pada saat sedang tumbuh, serta pengendalian oleh pabrikan juga menjadi lebih tinggi bila kompetisi *interchannel* tinggi.

Adalah sebuah keyakinan umum dan luas bahwa porsi pasar atau pertumbuhan penjualan sampai derajat tertentu dipengaruhi oleh efektivitas kerja distributor yang digunakan. Efektivitas kerja distributor ditentukan oleh bagaimana mereka mememanajemi sistem distribusinya. Studi Butaney dan Wortzel (1988) menyimpulkan bahwa pada saat kondisi pasar sangat kompetitif, keputusan keputusan pemasaran justru datang terutama ditentukan atau dikendalikan oleh distributor.

Berdasarkan konsep power dan karakteristik produk, perusahaan perusahaan dapat mememanajemi pasarnya dengan menggunakan pilihan strategi distribusi apakah yang bersifat distribusi intensif,

distribusi selektif ataukah distribusi eksklusif (Kotler) untuk mengendalikan ketersediaan barang pada outlet outlet pasar yang kemudian lebih dikenal sebagai alternative kebijakan manajemen penjualan

**Consumer Focus Strategy.** Karena pentingnya pelanggan bagi eksistensi dan pertumbuhan perusahaan, disamping lima konten strategi yang digambarkan diatas, fokus pada pelanggan dapat menjadi sebuah konten strategi terpisah yang mendapatkan perhatian manajemen. Studi mengenai customer & consumer focus dapat ditelusuri ulang pada studi-studi dasar mengenai market orientation yang berkembang seiring dengan adanya konsep pengelolaan pemasaran.

Mengacu pandangan para peneliti pemasaran, Ferdinand (2000) menyimpulkan bahwa pada dasarnya merupakan sebuah filosofi kerja perusahaan yang terdiri dari 3 elemen dasar sebagai berikut:

1. Perhatian pada filosofi pelanggan untuk mengidentifikasi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang dalam artian luas dapat dikembangkan menjadi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.
2. Fokus pada pencapaian tujuan organisasi secara paling efisien sembari memuaskan kebutuhan pelanggannya.
3. Organisasi pemasaran yang terpadu – berupa usaha mengintegrasikan fungsi dan kegiatan semua bidang atau subsistem organisasi untuk mencapai sasaran perusahaan melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Studi mengenai orientasi konsumen menghasilkan sebuah logika bahwa sebagai hasil dari intensitas penggarapan kebijakan yang berorientasi pada pasar, perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakan itu pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan atau customer satisfaction. Terdapat banyak studi

dalam manajemen pemasaran yang menunjukkan bahwa perusahaan perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction orientation) umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif misalnya melalui kebijakan pelayanan purna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan keluhan pelanggan.

Studi mengenai budaya perusahaan (corporate culture) oleh banyak peneliti (Despande and Webster 1993, Weick 1985, Peter and Austin 1985) menghasilkan sebuah basis teoretis untuk membuat proposisi bahwa market orientation memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan. Studi Pelham dan Wilson (1996, 1997) mengungkapkan bagaimana budaya perusahaan yang kuat memberi jiwa kepada market orientation yang pada gilirannya memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja penjualan.

### **Konten Strategi yang Terpadu**

Sedemikian jauh telah dilihat bahwa konten strategi pemasaran dapat dikembangkan dari 6 sudut pandang yang dikembangkan dari 3 bidang dasar yaitu market entry mode, marketing mix, serta consumer focus. Terlihat bahwa ketiganya tidak menggambarkan sebuah hubungan antesedens-konsekuensi tetapi lebih merupakan sebuah kesatuan yang saling bergantung. Sebuah strategi produk yang baik bila tidak dilakukan dengan strategi market entry yang baik akan mengalami kegagalan (Robinson dan Fornel, 1995; Green dan Ryans,1990). Demikian juga strategi yang baik tetapi tidak memfokus pada pelanggan yang disasarinya, juga akan berdampak yang tidak optimal. Itulah sebabnya sebuah proposisi dasar mengenai keterpaduan strategi penting untuk disajikan sebagai berikut ini.

*Proposisi 3: Proses pengembangan strategi pemasaran dipusatkan pada upaya*

membangun “a bundle of strategy content” yang terpadu. Sebuah strategi yang bermutu adalah strategi yang dibangun secara komprehensif dan terpadu atas konten-konten strategi market entry, produk, harga, promosi, penjualan dan pengelolaan pelanggan. Kualitas strategi ditunjukkan oleh tingkat keterpaduan berbagai elemen konten strategi pemasaran yang dibangun. Strategi yang bermutu berpeluang meningkatkan kinerja pemasaran.

### Alur Implementasi Strategi

Setelah konten strategi disajikan melalui sebuah proses strategi yang komprehensif untuk menghasilkan strategi yang bermutu, aspek lainnya yang perlu mendapat perhatian adalah bagaimana strategi itu diartikulasikan secara implementatif, sehingga dapat dijalankan dan memberi peluang peningkatan kinerja organisasi. Dalam kaitan ini muncul kebutuhan akan perbaikan struktur dan ketrampilan organisasional untuk mengimplementasikan strategi yang telah dibangun. Studi Barney (1991) dan Prescott & Visscher (1980) menunjukkan bahwa artikulasi strategi akan menjadi nyata bila organisasi didukung oleh modal atau kapabilitas organisasi yang baik untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Study Barney (1991) menunjukkan tiga sumber untuk menghasilkan kinerja organisasional yaitu 1) physical capital; 2) Human Capital; dan 3) Organizational capital. Ia menyatakan bahwa salah satu dari “invisible capital” yang perlu dikembangkan adalah portofolio kapabilitas organisasional seperti tercermin dari struktur pelaporan manajemen, sistem kontrol dan koordinasi, hubungan-hubungan organisasional informal, sistem jenjang jabatan yang biasanya terbangun bersamaan dengan sejarah perusahaan, memiliki nilai kompleksitas sosial yang tinggi dan karena itu sulit untuk ditiru. Sementara itu kapabilitas organisasional difahami sebagai

kompetensi untuk berperan secara efektif dalam organisasi seperti kemampuan untuk mentrasfer pengetahuan dan ketrampilan pada berbagai situasi yang berubah, kemampuan membangun motivasi untuk berperan baik dalam berbagai situasi baru serta berbagai atribut sosial yang dibangun organisasi sebagai sebuah “Socially complex set of “doing things” (Bogaert et al, 1994; Hart & Banbury, 1994; Oliver, 1997).

Meminjam studi Hearn, Close, Smith dan Southey (1997), organisasi yang baik dapat direpresentasikan oleh adanya sebuah system dengan kompetensi professional yang dapat dikategorikan sebagai semilban kompetensi dasar: kompetensi problem solving, Orientasi pada Orang Lain (Others orientation), professional involvement, internal frame of reference, emotional competence, influencing, organizational knowledge, procativity serta client orientation. Dengan kata lain, strategi yang telah diproses secara baik, pada akhirnya membutuhkan mesin organisasi yang baik berupa kompetensi profesional.

Berdasarkan rujukan teoretis yang disampaikan diatas, sebuah proposisi dapat disajikan dibawah ini.

*Proposisi 4: Perusahaan-perusahaan dengan proses dan konten strategi yang baik, membutuhkan adanya berbagai kompetensi profesional untuk implementasi strategi yang dilakukan. Strategi yang bermutu adalah strategi yang dibangun dengan konten yang komprehensif, proses yang integratif serta dilandaskan pada alur-alur stratejik yang implementatif. Alur alur stratejik ini dapat diwujudkan dalam bentuk kapabilitas organisasional atau kompetensi profesional. Perusahaan yang bekerja dengan kapabilitas organisasional yang baik akan memiliki strategi yang bermutu dan*

karena itu meningkatkan peluang keberhasilan strategi pemasarannya.

### Evaluasi Strategi

Kinerja pemasaran akan bergantung juga pada bagaimana proses evaluasi dan pengawasan strategi dilaksanakan. Evaluasi strategi dapat diarahkan pada bekerjanya faktor-faktor yang berada dalam kendali perusahaan (controllable factors) maupun faktor-faktor yang berada diluar kendali perusahaan, khususnya lingkungan makro dan lingkungan kompetisi yang diakui banyak memberi dampak pada kinerja perusahaan .

Evaluasi strategi dapat dilakukan pada berbagai tingkatan, baik pada input proses strategi, pada proses pengembangan dan implementasi strategi maupun pada tingkat keluaran sebuah strategi. Studi Oliver dan Anderson (1994) menunjukkan bahwa proses pengendalian dan evaluasi memiliki dampak pada kinerja yang dihasilkan.

### Pengelolaan Lingkungan.

Proses pengembangan strategi pemasaran yang baik akan ditentukan pula oleh kesadaran untuk mengkaji faktor-faktor dukungan dan ancaman lingkungan yang ada disekitar organisasi. Studi Ferdinand (1999) menunjukkan bahwa kajian terhadap lingkungan dapat menuntun manajemen untuk melakukan scanning terhadap faktor-faktor dukungan lingkungan serta faktor-faktor yang merupakan ancaman lingkungan.

Dua aspek kajian lingkungan dapat dikembangkan berdasarkan studi Daft et all (1988) serta McKee et all (1989), yang menyatakan bahwa salah satu faktor lingkungan yang perlu dicermati adalah adanya tekanan dan dukungan lingkungan terhadap kinerja organisasi. Tekanan-tekanan lingkungan itu dapat dimengerti melalui penelaahan kritis atas tingkat hostilitas kompetisi yang tinggi, kompleksitas dan

dinamika lingkungan yang terjadi dalam pasar yang kompetitif dan terus berubah. Sementara itu studi Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Linqvist & Tallman, 1997 menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dan personilnya untuk berkerja, menyesuaikan diri dan mengelola berbagai tekanan dan dukungan lingkungan akan membawa pengaruh pada kinerja perusahaan.

Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja pemasaran. Oleh karena itu sebuah proposisi dasar dapat dikembangkan sebagai berikut:

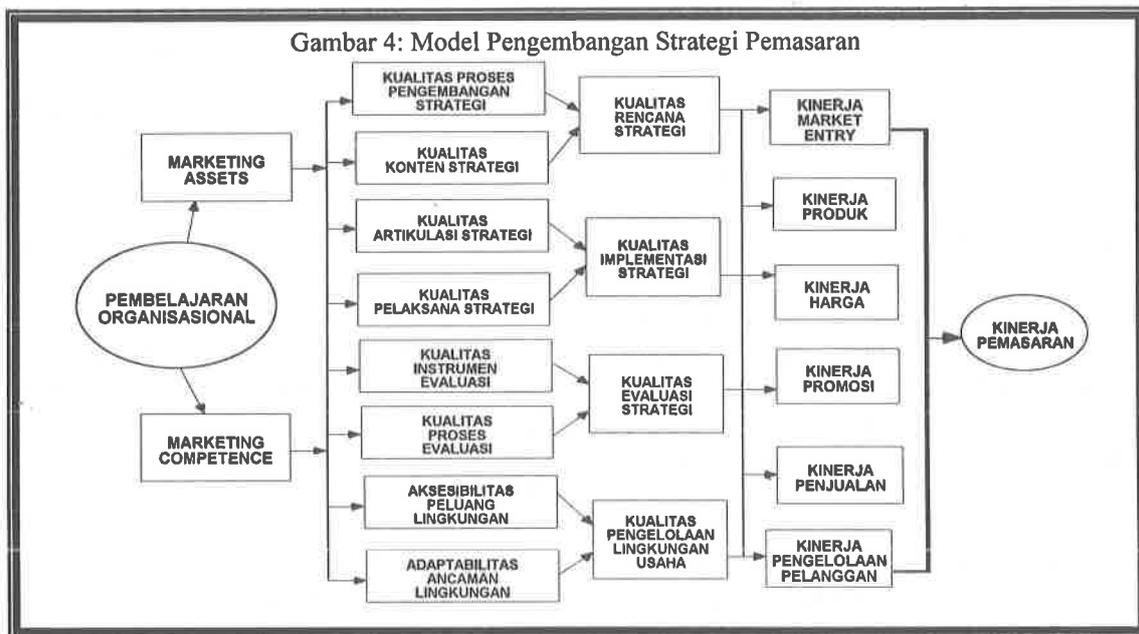
*Proposisi 5: Kemampuan mengelola Lingkungan bisnis merupakan salah satu faktor penentu kualitas strategi yang dikembangkan. Strategi yang dibangun melalui penelaahan yang kontinyu terhadap berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungannya akan tampil sebagai strategi yang lebih bermutu. Penelaahan lingkungan dapat diarahkan untuk mengembangkan aksesibilitas terhadap peluang-peluang yang dihasilkan oleh lingkungan, dapat pula diarahkan untuk mengembangkan adaptabilitas terhadap ancaman-ancaman yang datang dari lingkungan bisnis yang dimasukinya. Perhatian manajemen pada aksesibilitas dan adaptabilitas lingkungan akan memberi dampak positif pada kualitas dari strategi yang dibangun.*

### MODEL STRATEJIK

Atas dasar telaah pustaka yang disajikan diatas, sebuah model dasar pengembangan strategi pemasaran disajikan seperti nampak dalam gambar 4.

Model pada gambar 4 menunjukkan beberapa hal strategik sebagai berikut:

Perusahaan dapat dipandang sebagai sebuah organisasi pembelajaran dengan proses kunci dimana mengembangkan dan mengimplementasikan strategi adalah sebagai



sebuah proses pembelajaran organisasional. Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terus belajar untuk mengakumulasi kompetensi-kompetensi strategiknya. Proses pembelajaran dikembangkan sebagai salah satu “budaya organisasi” dan karena itu dapat dipandang sebagai pembelajaran organisasional yang didukung dan dikembangkan sebagai budaya organisasi.

Hasil pembelajaran dapat muncul sebagai sebuah akumulasi pengembangan sumber daya dan kompetensi strategik, khususnya dalam bidang pemasaran. Oleh karena itu organisasi dapat dipandang sebagai sebuah portofolio sumber daya dan kompetensi untuk menghasilkan strategi yang bermutu dan karena itu mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. Strategi yang bermutu akan tercermin dari kualitas rencana strategi yang dihasilkannya, kualitas implementasi strategi yang dilakukannya, kualitas pengendalian dan evaluasi strategi serta kualitas pengelolaan lingkungan bisnis yang dimasukinya.

Kualitas proses strategi yang dilakukan akan memberi warna pada kualitas konten

strategi khususnya strategi market entry, produk, harga, promosi, penjualan serta strategi pengelolaan pelanggan, masing-masing dengan variasi dimensi strategik yang dapat dikembangkan. Oleh karena itu kualitas proses strategi serta kualitas konten strategi pada gilirannya dipandang sebagai pemicu kinerja (performance driver) bagi tercapainya kinerja pemasaran.

Bagaimana berbagai kualitas proses dan kualitas konten strategi itu dikembangkan, merupakan masalah penelitian (research problem) yang dapat dikembangkan untuk dicari jawabannya melalui penelitian empirik.

#### AGENDA PENELITIAN

Berdasarkan telaah pustaka dan model pengembangan strategi yang disajikan diatas, agenda penelitian yang relevan dapat diajukan.

Beberapa alternatif agenda penelitian adalah sebagai berikut:

Dari proposisi pertama, beberapa masalah penelitian dapat dikembangkan yaitu:

Perusahaan perlu meningkatkan kecepatan dari proses penyebaran informasi pasar. Informasi-informasi berharga dan akurat yang telah berhasil dikumpulkan tidak akan berarti apa-apa jika aliran penyebaran informasi pasar tidak berjalan dengan lancar. Peran yang aktif dari manajer dan diskusi multifungsi merupakan sarana untuk meningkatkan kecepatan penyebaran informasi pasar. Penyebaran informasi pasar yang cepat dan didukung oleh informasi-informasi yang akurat akan mempermudah perusahaan dalam mengembangkan kemampuan inovasi yang berkelanjutan.

Dalam mengembangkan kemampuan inovasinya, perusahaan perlu memfokuskan pada tiga hal yaitu: pemanfaatan informasi untuk pengembangan kinerja layanan, pemanfaatan informasi untuk pengembangan ide-ide inovatif, dan pemanfaatan informasi untuk riset. Fokus kepada ketiga hal tersebut akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan kinerja yang unggul dalam melayani para pelanggan. Dengan kinerja yang unggul dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan maka perusahaan dapat mencapai pertumbuhan pelanggan sesuai dengan yang diharapkan.

#### LIMITASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Model dalam penelitian ini hanya mengajukan dua variabel yang dipandang berpengaruh penting terhadap efektivitas *organizational learning* yaitu kemampuan untuk menyimpan dan mengakses memori organisasi serta kemampuan interpretasi organisasi, sehingga implikasi-implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan kedua variabel tersebut. Sementara itu, mungkin terdapat variabel-variabel lain yang juga berpengaruh signifikan terhadap efektivitas *organizational learning*.

Penelitian berikutnya dapat menguji ulang model dalam penelitian ini pada lingkup perusahaan yang berbeda. Penelitian berikutnya juga perlu menambah variabel-

variabel lain yang berpengaruh terhadap efektivitas *organizational learning* dari perusahaan. Selanjutnya, penelitian ini belum melihat faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi variabel-variabel dalam model penelitian seperti: tingkat kestabilan ekonomi, tingkat persaingan, tingkat penciptaan dan pemanfaatan teknologi. Penelitian dengan menambah variabel-variabel tersebut dapat menjadi agenda untuk penelitian berikutnya.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby dan Michael Herron, 1996, "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39 (5) : 1154 – 1184
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Day, George S., 1994, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 : 37 - 52
- Day, George S., and Robin Wensley, 1998, "Assesing Advantage : A Frame work for Diagnostic Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 : 1 - 20
- Deshpande, R., J. U. Farley, F. E. Webster, 1993, "Corporate Culture, Customer Organization and Innovativeness in Japanese Firm : Aquadred Analysis", *Journal of Marketing*, 57 : 23 - 37
- Dess, Gregory G., and Nancy K. Origer, 1987, "Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation : A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, 12(2) : 313 – 330
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran Stratejik : Sebuah Pendekatan Stratejik*, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Galagan, Patricia A., 1991, "The Learning Organization Made Plain : An Interview with Peter Senge", *Training & Development (STD)*, 45 (10) : 37-44
- Garvin, David A., 1993, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review (HBR)*, 71 (4) : 78-91.

4. Ayers, Doug, Robert Dahlstrom, and Steven J. Skinner. 1997. "An exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New Product Success", *Journal of Marketing Research*, 34, p.107 - 116
5. Barney, J. B. 1986, "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 42(10), pp. 1231 - 1241.
6. Barney, J. B. 1995, "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 49-61.
7. Bogaert, I., Martens, R., & Cauwenbergh, A. V. 1994, *Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components*, Baffins Lane, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
8. Butaney, G. and Lawrence H. Wortzel 1988: "Distribution power versus manufacturer power: the customer role", *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp.52-63
9. Byers Roger 1997, 2010: The Australian Learning Organisation Odyne, Research Monograph, DBA Program, Southern Cross University, Australia.
10. Caughlan, Anne T and M. Therese Flaherty 1983: "Measuring the international marketing productivity of US Semi-Conductor companies", *Productivity in Distribution*, Amsterdam
11. Caughlan, Annet T 1985: "Competition and cooperation in marketing channel choice: Theory and application", *Journal of Marketing* Vol. 51 pp.71-82
12. Cowling, Keith and John Cubbin 1971: "Price, quality and advertising competition: an econometric investigation of the United Kingdom Car Market", *Economica*, pp.378-394
13. Daft, Richard L., Juhani Sormunen, and Don Parks 1988: "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An empirical Study". *Strategic Management Journal* 9, pp. 123 - 139.
14. Deshpande, R., Farley, J. U., & Frederick E. Webster, J. 1993, "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm", *Journal of Marketing*, 57(January), pp. 23 - 27.
15. Eckard, E. Woodrow, Jr 1987: "Advertising, competition and market share instability", *Journal of Business*, vol.60, pp.539-552
16. Etgar, Michael 1977: "Channel environment and channel leadership", *Journal of Marketing Research*, vol. XIV, pp.69-76
17. Ferdinand, Augusty Tae 1991: "An analysis of marketing instruments in the competitive market, an applied study of the Japanese automobile industry, the Hikone Ronso", *Journal of Economic Society*, Shiga University, Japan
18. Ferdinand, Augusty 2001, *Balanced Scorecard: Technique and Process for Better Performance*, Modul Pelatihan, AGF Consulting, Jakarta.
19. Gatignon Hubert. 1984: "Competition as a moderator of the effect of advertising on sales", *Journal of Marketing Research*, pp.387-398
20. Grant, R. M. 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), pp.114 - 135.
21. Green H. Donna and Adrian B. Ryans. 1990: "Entry strategies and Market Performance Causal Modeling of a Business simulation", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.7, pp.45-58
22. Hall, Richard 1994: *A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage*. In *Competence-Based Competition*, edited by G. Hamel and A. Heene. Baffins Lane, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
23. Hart, S. L., & Banbury, C. 1994, "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 251 - 269.
24. Hauser J.R. and S.M. Shugan 1983: "Defensive Marketing Strategies", *Marketing Science* 2,3, 1983 as in Urban et al., *Management Science* 32, 1986, pp.645-659
25. Hearn, G., Close, A., Smith, B., & Southey, G. 1996, "Defining Generic Professional Competencies in Australia: Towards a Framework for Professional Development", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34(1), pp. 44 - 62.

26. Henderson, B.D.1983: "The anatomy of competition" , Journal of Marketing, Vol.47, pp.7-11
27. Jauch, L. R., Osborn, R. N and Glueck, W. F. 1980, "Short term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection", *Strategic Management Journal*, 1, pp. 49-63
28. Kotabe Masaaki 1990:" Corporate product policy and innovative behaviour of European and Japanese Multinationals: An empirical investigation, Journal of Marketing, Vol. 54, pp.19-23
29. Kuchinke, K.P 1995,"Managing Learning for Performance." Human Resource Development Quarterly, Fall, 1995-6 (3): 307-316
30. Kwoka, Jr. John E.1984: " Market power and market change in the US.Automobile Industry", The journal of industrial economics, Vol.XXXII, pp.509-521
31. Lawless W. Michael and Robert J. Fisher 1990:" Sources of durable competitive advantage in new products", the journal of product innovation management, vol.7, pp.35-44
32. Lindquist, F. K., & Tallman, S. 1997, "Resource-Based Strategy and Competitive Advantage Among Multinationals", In H. Vernon-Wortzel & L. H. Wortzel (Eds.) 149 - 167, : John Wiley & Sons, Inc.
33. McKee, Daryl O., P. Rajan Varadarajan, and William M. Pride 1989: "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective". *Journal of Marketing* 53 (July):pp. 12 - 35.
34. Menon A, Bharadwaj S.G, Adidam P.J, Edison S.W ; 1999. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and Test. *Journal of Marketing* vol 63.p. 18-40.
35. Menon, Anil; Sundar G. Bharadwaj, and Roy Howell, 1996. The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, No.4. P.299 – 313
36. Mintzberg, Henry, 1994. The fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, pp. 107 - 114
37. Narver C. John and Stanley F. Slater1990: " The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, October 1990,pp.20-35
38. Nelson ,Phillip 1974: "Advertising as information", *Journal of Political Economy*, vol.81, pp.729-754
39. Oliver, C. 1997, "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, 18(9), pp. 697 - 713.
40. Pelham, Alfred M. 1997: "Mediating Influences On the Relationship between Market Orientation adn Profitability in Small Industry Firms". *Journal of Marketing Theory and Practice* Summer 97:55-76.
41. Pelham, Alfred M., and David T. Wilson 1996: "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance". *Journal of ther Academy of Marketing Science* 24 (1):pp. 27 - 43.
42. Porter.Michael E.1980: *Competitive Strategy*, the Free Press, New York
43. Porter.Michael E.1985: *Competitive Advantage*, the Free Press, New York
44. Prescott, E. C., & Visscher, M. 1980, "Organization Capital", *Journal of Political Economy*, 88(3), pp. 446 - 461.
45. Robinson William T 1988:"Source of market pioneer advantage: the case of industrial goods industries, *Journal of Marketing Research*, Vol.XXV, pp.87-94
46. Robinson William T and Claes Fornell 1985:"Source of market pioneer advantage in consumer goods industries", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXII, pp.305-317
47. Ruekert, Robert W. And Orville C. Walker. 1987. "Interaction between Marketing adn R&D Departments in Implementing Different Business Strategies". *Strategic Management Journal*, 8,p.233 –248
48. Ryans B. Adrian 1986: "Strategic market entry factors and market share Achievement

- in Japan”, *Journal of International Business Studies*, pp.389-409
49. Scherer F.M 1970: *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Third printing, Rand McNally & Company, Chicago
  50. Sullivan Marry 1990: “Measuring image spillover in umbrella-branded products”, *Journal of Business*, Vol.63, pp. 309-329
  51. Tauber, Edward M. 1981: “Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names”, *Business Horison*, 24
  52. Tauber, Edward M. 1988: “Brand leverage: Strategy for growth in cost-control world”, *Journal of Advertising Research*, 28
  53. Urban, L. Glen, Theresa Carer, Steven Gaskin, Zofia Mucha 1986: “Market share rewards to pioneering brand an empirical analysis and strategic implication”, *Management Science*, Vol.32, pp.645-659
  54. Varadarajan, P. Rajan and Satish Jayachandran, 1999. “Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27 No.2 p. 120 – 143.
  55. Varadarajan, P. Rajan 1986: “Product diversity and firm performance: an empirical investigation”, *Journal of Marketing*, Vol.50, pp.43-57
  56. Wild, R. Albert 1974: “Multifirm analysis of competition decision variables”, *Journal of Marketing Research*, Vol.XI, pp.50-62
  57. Wooldridge, Bill and Steven W. Floyd. 1989. “Strategic Process Effects on Consensus”. *Strategic management Journal*, 10. p. 295 - 302

\*\*\*