

# ANALISIS PORTOFOLIO PRODUK-PASAR UNTUK MENGEMBANGKAN PERENCANAAN PASAR STRATEGIS PADA PERUSAHAAN JASA LOGISTICS

**Darjat Sudrajat**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Bina Nusantara University  
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Kemanggisan, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
sudrajatd@binus.ac.id

## ABSTRACT

*Generally, companies will get continuous success because they have commitment towards strategic market planning, where they continuously auditing work performance, exploring cost decision, and investing to the balance improvement in short and long term and looking for new chances. Therefore, the suitable strategic marketing planning for companies are offensive type by invest to grow and defensive way by protecting position. However, in protecting market share, a company could invest to protect their position in developing market, to protect one high share, to protect one follower share position, and to protect one niche position.*

**Keywords:** *portfolio analysis, strategic marketing plan, market attractiveness, competitive position*

## ABSTRAK

*Pada umumnya, perusahaan-perusahaan dapat mencapai kesuksesan secara berkelanjutan karena mempunyai komitmen terhadap perencanaan pasar strategis, dimana perusahaan-perusahaan yang bersangkutan secara terus-menerus mengaudit kinerjanya, menelusuri keputusan-keputusan pembiayaan dan investasi yang ditujukan pada peningkatan keseimbangan kinerja jangka pendek dan jangka panjang, dan mencari peluang-peluang baru. Maka rencana pasar strategis yang sesuai untuk dilakukan oleh perusahaan adalah ofensif dengan berinvestasi untuk pertumbuhan (invest to grow) dan defensif dengan mempertahankan posisi (protect position). Adapun dalam melindungi market share, perusahaan dapat melakukan investasi untuk melindungi posisi dalam pasar yang tumbuh, investasi untuk melindungi suatu posisi share yang tinggi, investasi untuk melindungi suatu posisi share pengikut (follower), dan investasi untuk melindungi suatu posisi share ceruk (niche).*

**Kata kunci:** *analisis portofolio, perencanaan pasar strategis, daya tarik pasar, posisi kompetitif*

## PENDAHULUAN

Perubahan pasar yang radikal, tingkat persaingan yang semakin ketat dan luas, dan eskalasi tuntutan pelanggan terhadap kualitas produk dan pelayanan yang *superior*, merupakan tantangan-tantangan baru dan berbeda dari sebelumnya yang dihadapi oleh para manager dan eksekutif puncak setiap perusahaan dan organisasi sekarang ini dalam merumuskan strategi pemasarannya. Perusahaan-perusahaan yang bertahan hidup dan tumbuh dalam kondisi seperti ini adalah yang memahami perubahan dan memimpin di depan, sering melakukan perubahan dan menciptakan inovasi. Perusahaan lainnya yang lambat berubah dengan menerapkan strategi-strategi yang reaktif tidak akan dapat bertahan dan tidak tahu bahwa perubahan telah terjadi.

Peluang terbesar dalam bisnis sekarang ini bukan tergantung pada perbaikan efisiensi dari apa yang sudah kita kerjakan, tetapi dengan merangkul perubahan-perubahan yang terjadi di luar, ini adalah tantangan utama pemasaran (Fisk, 2006). Dalam lingkungan bisnis yang bergejolak dewasa ini, setiap bisnis harus menang dalam pasar yang berubah, sehingga pemasaran harus diinterpretasikan sebagai *dealing with the market* artinya bahwa setiap perusahaan harus secara dinamis dan intensif berinteraksi dengan pasarnya, bukan hanya *commercial market*, melainkan juga *competency market* maupun *capital market* (Kotler, Kertajaya, Huan & Liu, 2003).

Untuk berhasil mengelola perusahaan atau organisasi dalam kondisi pasar seperti tersebut maka harus ada perubahan filosofi dari produk-dan-penjualan menjadi filosofi pelanggan-dan-pemasaran. Oleh sebab itu, menurut Kotler (2010), pemasaran yang kuat merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan setiap perusahaan. Sehingga logika mendasar dari suatu strategi *market-driven* adalah bahwa pasar dan pelanggan yang membentuk pasar harus menjadi titik awal dalam pengembangan strategi bisnis (Craven & Piercy, 2009). Dalam konteks ini, orientasi pasar merupakan perspektif bisnis yang sangat penting bagi perusahaan, yaitu menjadikan para pelanggan sebagai pusat perhatian bagi keseluruhan operasi perusahaan. Menurut Craven & Piercy (2009), suatu perusahaan adalah berorientasi pasar ketika budaya penciptaan nilai pelanggan yang *superior* dijalankan secara sistematis dan menyeluruh pada perusahaan yang bersangkutan.

Konsep pemasaran mengartikan bahwa suatu perusahaan atau organisasi harus menciptakan keuntungan dengan memberikan pelayanan kepada kelompok pelanggan tertentu (Peter & Donnelly, 2011). Adapun tujuan pemasaran itu sendiri adalah menukarkan nilai tambah yang ada ke sebanyak mungkin pembeli, sesering mungkin sehingga pembeli untung dan penjual pun untung (Waringin, 2010). Sedangkan definisi pemasaran adalah proses yang bersifat strategis dan sosial dalam menciptakan pelanggan dan menyediakan nilai yang menguntungkan serta lebih baik untuk pelanggan dengan cara berkompetisi (Kheng-Hor & Goh, 2003). Konsep yang lain menyatakan bahwa pemasaran adalah proses yang dilakukan perusahaan dalam menciptakan nilai buat para pelanggan yang dipilihnya (Lal, et al., 2005). Sedangkan menurut Wood (2011), pemasaran adalah segala hal menyangkut penciptaan, pengkomunikasian, penyampaian, dan pertukaran penawaran yang memberikan nilai. Pemasaran yang efektif meliputi segala hal yang dilakukan perusahaan dalam memberikan nilai secara konsisten untuk meraih pelanggan dan loyalitas mereka secara berkelanjutan. Secara spesifik, Kotler & Armstrong (2010), menekankan bahwa pemasaran adalah mengelola hubungan pelanggan yang menguntungkan, dimana tujuan ganda pemasaran adalah untuk meraih pelanggan baru dengan menjanjikan *superior value* dan menjaga serta meningkatkan kepuasan pelanggan yang ada sekarang.

Strategi pemasaran terdiri dari analisis, pengembangan strategi, dan implementasi kegiatan-kegiatan pengembangan suatu visi mengenai pasar yang menarik bagi perusahaan, memilih strategi-strategi target pasar, menetapkan sasaran-sasaran, dan mengembangkan, mengimplementasikan, dan mengelola strategi-strategi program *positioning* pemasaran yang didesain untuk memenuhi nilai yang dibutuhkan oleh pelanggan dalam setiap target pasar (Craven, 2009). Strategi sendiri merupakan

sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya (Coulter, 2004).

Dengan demikian, beberapa ciri yang utama adalah: (1) *goal-directed actions*, yaitu aktivitas yang menunjukkan apa yang diinginkan organisasi dan bagaimana mengimplementasikannya; (2) mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta memperhatikan peluang dan tantangan (Kuncoro, 2006). Tujuan utama suatu strategi pemasaran adalah untuk mengalokasikan dan mengkoordinasikan sumber daya dan kegiatan-kegiatan pemasaran secara efektif untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dalam suatu produk-pasar yang spesifik. Oleh karena itu, suatu strategi pemasaran melibatkan keputusan-keputusan dalam menetapkan segmen atau segmen-segmen target pasar yang dikejar dan kedalaman lini produk yang ditawarkan, mencari suatu keunggulan bersaing dan sinergi melalui integrasi elemen-elemen bauran pemasaran yang baik terutama yang berhubungan dengan 4 P, yaitu *product*, *price*, *promotion*, dan *place* atau *distribution channels*, yang dihubungkan dengan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan pelanggan dalam target pasar (Walker & Mullins, 2010). Strategi pemasaran adalah logika pemasaran yang diharapkan unit bisnis untuk menciptakan nilai pelanggan dan mencapai hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan (Kotler, 2008).

Pada umumnya, perusahaan-perusahaan dapat mencapai kesuksesan secara berkelanjutan karena mempunyai komitmen terhadap perencanaan pasar strategis, dimana perusahaan-perusahaan yang bersangkutan secara terus-menerus mengaudit kinerja sekarang, menelusuri keputusan-keputusan pembiayaan dan investasi yang ditujukan pada peningkatan keseimbangan kinerja jangka pendek dan jangka panjang, dan mencari peluang-peluang baru. Setiap produk-pasar dalam suatu portofolio perusahaan dalam beberapa cara dapat mempengaruhi baik kinerja jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan. Perusahaan mungkin ingin meningkatkan investasinya pada beberapa produk-pasar, tergantung pada posisi potensi bagian pasar sekarang dan tingkat kinerja mereka, agar supaya dapat tetap tumbuh atau bertahan pada posisi pasar strategis yang penting. Dalam hal produk-pasar, perusahaan mungkin ingin mengurangi fokusnya agar supaya meraih posisi persaingan dan kontribusi keuntungan yang lebih kuat dengan sumberdaya yang tersedia. Untuk produk-pasar yang lain, perusahaan mungkin memutuskan untuk menarik kembali sumber dayanya dan menjualnya, karena sumber daya pada perusahaan apa pun jumlahnya terbatas, maka suatu rencana pasar strategis diperlukan untuk memetakan secara hati-hati posisi bagian pasar, pertumbuhan penjualan, dan kinerja keuntungan perusahaan pada masa yang akan datang. Suatu rencana pasar strategis menyusun arah dan menyediakan pedoman untuk alokasi sumber daya.

Pentingnya perencanaan pasar strategis sekarang ini semakin dirasakan terus meningkat seiring dengan perubahan faktor-faktor sebagai berikut (Alsem, 2007), yaitu: (1) perusahaan-perusahaan dihadapkan pada turbulensi lingkungan ekonomi yang terus meningkat; (2) perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang mendorong jaringan ekonomi global; (3) banyak pemerintah di berbagai negara yang terus berusaha mengakomodasi kekuatan-kekuatan pasar; (4) konsumen menjadi lebih independen, banyak belajar, dan lebih memperhatikan nilai yang lebih tinggi pada kesederhanaan dan transparansi.

Untuk menetapkan suatu arah strategis dari setiap produk-pasar dan mengalokasikan sumber daya dalam suatu cara yang berdampak pada kinerja jangka pendek dan jangka panjang, maka perusahaan-perusahaan perlu menjalankan suatu proses perencanaan pasar strategis, yaitu suatu proses yang dalam tahap awal menilai kinerja perusahaan, daya tarik pasar, dan posisi bersaing untuk setiap produk-pasar (Best, 2009). Perusahaan-perusahaan mempunyai beberapa cara untuk menilai kinerja mereka, tetapi penilaian apapun akan memasukkan penjualan dan keuntungan sebagai pertimbangan. Beberapa faktor dapat membuat suatu pasar menarik dan lainnya kurang menarik, posisi siklus hidup produk dan tingkat pertumbuhan pasar adalah ukuran-ukuran daya tarik pasar yang seiring dengan penjualan dan keuntungan. Beberapa ukuran posisi bersaing membantu suatu perusahaan melihat suatu

posisi bersaing kuat atau lemah. Salah satu ukuran yang sesuai dengan kinerja penjualan dan keuntungan adalah bagian pasar relatif. Semakin kuat *relatif market share* perusahaan atau produk maka semakin menguntungkan. Ukuran lainnya yang dapat digunakan adalah *index share development*, yang juga menghubungkan pertumbuhan bagian pasar terhadap penjualan dan keuntungan.

Pada umumnya, arah jangka panjang seorang manager perusahaan selalu menginginkan rencana pasar strategis mereka mencerminkan pelayanan sebagai dasar untuk mengembangkan sasaran kinerja dan suatu strategi bauran pemasaran yang taktis. Tahap penting ini dalam proses perencanaan pasar strategis memerlukan suatu penelitian yang mendalam menyangkut daya tarik pasar. Dalam membandingkan daya tarik relatif produk-pasar yang berbeda, suatu perusahaan menggunakan suatu perangkat kriteria daya tarik yang umum untuk setiap faktor. Untuk melengkapi tahap ini dalam proses perencanaan pasar yang strategis, kita memerlukan suatu cara yang sistematis untuk menilai daya tarik pasar. Daya tarik strategis dapat dicapai bila suatu perusahaan berhasil memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategi yang menciptakan nilai (*value-creating strategy*). Nilai dalam konteks ini adalah sesuatu yang dicari konsumen, yaitu harga yang murah, produk yang berkualitas, merek yang terkenal, keunikan, pelayanan purna jual, dan sebagainya (Kuncoro, 2006).

Daya tarik pasar (*market attractiveness*) adalah sekumpulan ukuran dari potensi penjualan dan keuntungan dalam suatu segmen pasar tertentu. Faktor-faktor penentu daya tarik pasar mencakup ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, struktur persaingan, profitabilitas industri, dan faktor lingkungan, hukum, sosial, dan sebagainya (Dwyer & Tanner, 2008). Faktor-faktor penentu lainnya dari daya tarik pasar meliputi pasar dengan pertumbuhan permintaan yang tetap, memiliki pemusatan pelanggan yang rendah, terdapat hambatan masuk yang tinggi, pemain tidak banyak dan pesaing cukup baik, harga-harga stabil, dan biaya kurva pengalaman yang tinggi (Hooley, Piercy & Nicoulaud, 2008).

Dalam menilai dan memberikan indeks daya tarik produk-pasar, suatu perusahaan perlu bertanya faktor-faktor apa yang membuat suatu pasar menarik atau tidak menarik? Faktor-faktor yang secara khusus membentuk daya tarik pasar adalah ukuran pasar, pertumbuhan pasar, persaingan, margin potensial, akses ke pasar, dan kesesuaian dengan kemampuan inti perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat di kelompokkan secara berarti kedalam tiga dimensi daya tarik pasar, yaitu kekuatan pasar, lingkungan persaingan, dan akses pasar.

Untuk menciptakan suatu ukuran daya tarik pasar, masing-masing dari tiga dimensi tersebut dapat diberikan bobot untuk mencerminkan pentingnya hubungan dengan faktor lainnya. Masing-masing dimensi dapat diperinci lebih lanjut kedalam beberapa faktor yang memberikan dimensi khusus daripada daya tarik pasar, dan masing-masing faktor ini juga dapat diberikan bobot untuk mewakili kepentingan relatifnya dalam masing-masing dimensi daya tarik pasar. Dengan memberikan angka pada daya tarik dari setiap faktor dalam setiap dimensi, kita dapat menghitung suatu indeks untuk daya tarik keseluruhan. Kekuatan industri yang mempengaruhi daya tarik pasar berbeda dari satu industri dengan yang lainnya. Sehingga untuk bisnis tertentu faktor-faktor yang sesuai untuk analisis dalam masing-masing dimensi mungkin berbeda-beda. Perhatian khusus harus diambil untuk memastikan bahwa semua faktor yang membentuk suatu daya tarik pasar terwakili, pada basis kinerja pasar dan keuntungan.

Masing-masing faktor daya tarik pasar dapat diberikan angka dari *sangat tidak menarik* (0) sampai *sangat menarik* (100). Angka ini dikalikan dengan kepentingan relatif faktor tersebut untuk memperoleh angka faktor daya tarik yang terbobot. Untuk setiap dimensi, angka setiap faktor tertentu ditotalkan dan dikalikan dengan kepentingan yang diberikan dimensi tersebut. Untuk memenangkan persaingan sekarang ini, perusahaan-perusahaan harus ahli tidak hanya dalam mengelola produk, tetapi dalam mengelola hubungan pelanggan untuk menghadapi persaingan yang menentukan. Memahami pelanggan adalah krusial, tetapi tidak cukup. Membangun hubungan pelanggan yang menguntungkan dan memperoleh keunggulan bersaing memerlukan penyampaian nilai dan kepuasan

lebih kepada target konsumen daripada yang dilakukan pesaing. Pelanggan akan melihat keunggulan bersaing sebagai keunggulan pelanggan, yang memberikan perusahaan suatu senjata untuk menghadapi para pesaingnya (Craven, 2009).

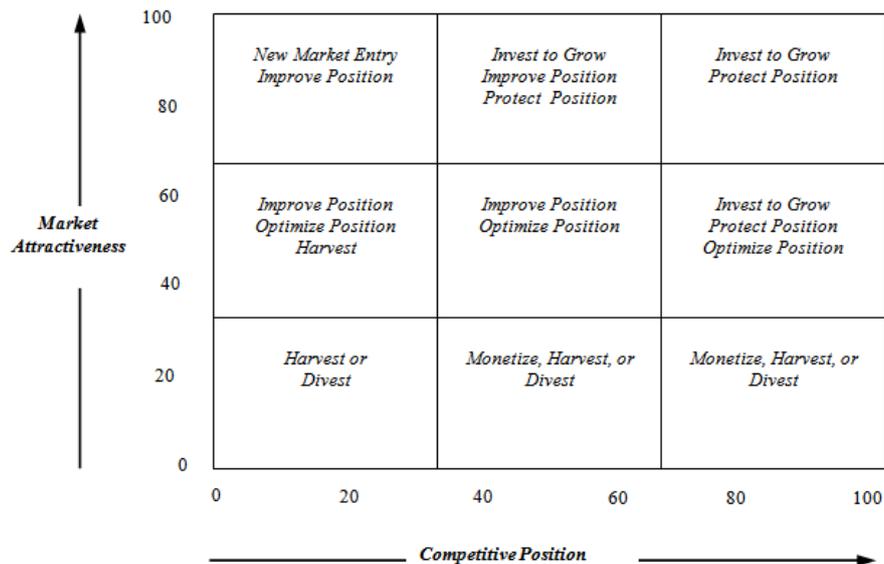
Keunggulan bersaing adalah segala sesuatu yang dilakukan suatu perusahaan lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Ketika suatu perusahaan dapat melakukan apa yang tidak bisa dilakukan pesaingnya, atau memiliki sesuatu yang pesaing inginkan, maka hal tersebut mencerminkan suatu keunggulan bersaing (David, 2011). Suatu perusahaan mempunyai suatu keunggulan bersaing ketika perusahaan berhasil dalam mendesain dan mengimplementasikan suatu strategi penciptaan nilai yang pesaing tidak menggunakannya saat ini. Keunggulan bersaing adalah berkelanjutan ketika pesaing-pesaing sekarang atau yang baru tidak mampu untuk meniru atau menggantikannya (de Kluyver & Pearce, 2006). Secara umum suatu perusahaan mempunyai keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai ekonomis yang lebih baik dibanding para pesaingnya (Barney, 2007).

Suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) terjadi bila suatu perusahaan mengembangkan strategi dimana para pesaing tidak mengimplementasikannya secara bersamaan, melakukan sesuatu yang lebih baik daripada pesaing lain, atau melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing lain (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2003). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) berarti menunjukkan upaya perusahaan/organisasi dalam jangka panjang yang mampu mempertahankan posisi keunggulan kompetitifnya dalam industri (Kuncoro, 2006).

Untuk faktor posisi bersaing, proses pengembangan indeks nya adalah sama dengan menghitung indeks daya tarik pasar. Pertanyaan pertama adalah, apa yang membuat suatu perusahaan kuat, berkenaan dengan posisi persaingan, dan lemah dalam faktor lainnya? Dalam menjawab pertanyaan ini, banyak perusahaan akan menelusuri daftar faktor-faktor yang menentukan posisi bersaing. Faktor-faktor ini, dapat dikategorikan kedalam tiga dimensi posisi bersaing, yaitu posisi diferensiasi, posisi biaya, dan posisi pemasaran. Ketiga pendorong posisi persaingan tersebut juga mempunyai kekuatan-kekuatan mendasar yang membentuk posisi bersaing perusahaan.

Setiap faktor dari tiga dimensi posisi bersaing dapat diberikan suatu bobot relatif, seperti halnya yang dilakukan dalam menetapkan indeks daya tarik pasar, dan kepentingan relatif untuk setiap faktor mendasar didalam tiga dimensi juga diberi skor. Setiap faktor dinilai menyangkut posisi bersaing perusahaan dalam pasar sekarang atau posisi potensial dalam pasar baru yang masih dalam pertimbangan. Ketika angka dari setiap tiga dimensi posisi bersaing telah dibobot melalui kepentingan relatifnya, dan kemudian ketiga skor yang dibobot tersebut ditambahkan, maka hasilnya adalah suatu indeks posisi bersaing.

Analisis portofolio adalah suatu analisis yang mengevaluasi suatu perusahaan, produk, atau pasar yang menggunakan faktor daya tarik pasar dan posisi bersaing sebagai indikator dalam mengenali jenis rencana strategis yang paling sesuai. Gambar pada halaman sebelumnya menunjukkan bagaimana analisis ini menggunakan indeks daya tarik pasar dan indeks posisi bersaing dalam menghubungkan dengan berbagai tipe portofolio rencana strategis yang berbeda. Produk-pasar dengan indeks yang tinggi baik untuk daya tarik pasar maupun posisi bersaing mempunyai posisi portofolio terkuat dan peluang terbaik untuk kinerja keuntungan. Mempunyai produk-pasar dalam posisi ini biasanya menuntun pada suatu rencana pasar strategis untuk investasi melindungi posisi produk-pasar yang menarik. Di titik manapun dimana kedua indeks bertemu, disanalah paling tidak satu rencana pasar strategis dapat dipertimbangkan.



Gambar 1 Portfolio Strategies and Strategic Market Plans (Best, 2009)

**Offensive Strategies**

- Invest to Grow*                      *Invest marketing resources to grow the market or market share*
- Improve Position*                *Invest to improve and/or strengthen competitive position*
- New Market Entry*               *Invest to enter new attractive markets or develop new product-markets*

**Defensive Strategies**

- Protect Position*                   *Invest to protect market share and competitive advantage*
- Optimize Position*               *Optimize price-volume and marketing resources to maximize profits*
- Monetize*                           *Manage market position for maximum cash flow with limited marketing Resources*
- Harvest/Divest*                   *Manage the product for maximum short-run cash flow or minimum losses*

Jenis-jenis rencana strategis dapat diberi nama berdasarkan sasarannya, yaitu (Best, 2009): *invest to grow, invest to improve position, new market entry, protect position, optimize position, monetize strategy, harvest strategy, divest strategy.*

*Invest to Grow*, yaitu suatu rencana pasar strategis ofensif untuk investasi sumber daya perusahaan dalam rangka menumbuhkan posisi pasar atau produk di pasar. Dell, karena posisi portofolio yang kuat, telah berinvestasi secara besar-besaran lebih dari 20 tahun untuk menumbuhkan baik pasar personal komputer maupun bagian pasarnya. *Invest to improve position*, yaitu suatu rencana pasar strategis yang ofensif dalam usaha mencari untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan dalam suatu segmen pasar yang menarik. Toyota berinvestasi secepat mungkin untuk memperkuat posisi persaingannya dalam segmen pasar otomotif hybrid. Ketika toyota memasuki pertama kali segmen ini untuk menumbuhkan daya tarik pasar, sedangkan banyak perusahaan mobil lainnya tidak memasukinya kemudian lebih lanjut masuk secara perlahan-lahan. Akibatnya, Toyota membangun suatu keunggulan sebagai pendahulu dalam suatu pasar yg menarik.

*New Market Entry* merupakan suatu strategi ofensif dalam memasuki pasar menarik yang baru. Sebagai contoh strategi ini, Toyota masuk pada pasar hybrid. Perusahaan-perusahaan sekarang merencanakan untuk memperkuat posisi persaingannya dalam pasar tersebut dengan memperluas lini produk mobil hybrid nya dan dibutuhkan untuk banyak produk-pasar yang baru, seperti pada kasus televisi flat-screen, HP, dan DVD players. Strategi-strategi pengembangan pasar baru memerlukan suatu investasi yang besar dalam sumber daya perusahaan dan mungkin akan beroperasi pada suatu

tingkat kerugian tertentu sampai volume pasar mencapai tingkat *break-even*. *Protect Position* yaitu suatu strategi defensif untuk investasi untuk melindungi suatu posisi pasar yg menarik dimana perusahaan mendominasi dalam hal posisi persaingan. Gatorade dalam hal pasar minuman olahraga dan Red Bull dalam hal pasar minuman berenergi keduanya mempunyai share pasar lebih dari 80%. Walaupun pasar ini adalah menarik dan tumbuh, produk ini akan datang dalam kondisi serangan yang meningkat karena pesaing2 baru masuk ke pasar.

*Optimize position* berarti banyak perusahaan menjalankan suatu strategi defensif dalam tahap pertumbuhan akhir atau tahap dewasa dari siklus hidup produk. Ketika pertumbuhan potensial terbatas dan posisi bersaing sudah menurun, perusahaan-perusahaan perlu mengoptimalkan bauran pemasaran untuk menghasilkan keuntungan pemasaran yang maksimal. Ini adalah saat dalam PLC ketika volume mendekati puncak dan margin masih agak menarik. Menambahkan sumber daya pemasaran dapat dilakukan pada tingkat yang lebih lambat karena produk-pasar dewasa atau mendekati dewasa. Suatu perusahaan menggunakan strategi defensif ini dalam menjalankan suatu usaha yang serius untuk mengurangi basis pelanggannya agar supaya mencapai tingkat keuntungan yang lebih menguntungkan perusahaan. Sebagai contoh, banyak Bank telah mendefinisikan kembali basis pelanggannya dengan membebaskan biaya atau *fee* kepada pelanggan-pelanggan kecil yang tidak bisa dilayani secara menguntungkan. Karena *fee* yang lebih tinggi menyebabkan banyak pelanggan pergi, bank-bank ini mampu menumbuhkan keuntungan yang lebih kecil dengan lebih fokus pada basis pelanggan. Ketika dikelola dengan baik, posisi optimal pada posisi yang lebih lambat dari PLC seharusnya memungkinkan produk menghasilkan keuntungan maksimalnya.

*Monetize Strategy* merupakan suatu strategi defensif yang digunakan dalam pasar yang kurang menarik dimana perusahaan mempunyai beberapa tingkat posisi bersaing. Suatu *monetize strategy* mengelola harga dan sumber daya pemasaran dengan suatu cara yg memaksimalkan *cash flow* tanpa keluar dari pasar. Perusahaan-perusahaan dalam model *cash flow* ini sering menempatkan batas-batas pada syarat-syarat pembayaran, tidak membayar biaya pengiriman, dan menawarkan *customer service* yang sedikit. Walaupun harga bersaing, perusahaan ini meminimalkan investasi dalam produknya dan berusaha untuk memaksimalkan *cash flow* dari posisi pasarnya.

*Harvest strategy* adalah suatu strategi defensif untuk memaksimalkan keuntungan dan *cash flow* karena suatu perusahaan keluar secara perlahan dari suatu produk-pasar. Harga-harga ditingkatkan untuk memperbaiki margin karena volume menurun. Dalam jangka pendek, strategi menghasilkan suatu *gross profit* yang lebih tinggi. Pengurangan dalam beban pemasaran lebih rendah. Perusahaan meninggalkan pasar ketika tidak ada prospek untuk keuntungan yang dapat dipertahankan dalam jangka pendek. *Divest Strategy* merupakan suatu strategi defensif untuk meninggalkan pasar dengan menjual atau menutup perusahaan atau menghapus produk. Meninggalkan suatu produk-pasar adalah suatu cara sederhana untuk memotong kerugian secara cepat dan mengalokasikan kembali sumber daya pemasaran untuk usaha-usaha yang lebih produktif.

Produk-pasar yang menarik biasanya memerlukan suatu rencana pasar strategis yang ofensif. Berbagai tipe rencana pasar strategis ofensif semuanya mempunyai keunggulan, tetapi dengan cara yang berbeda-beda, kondisi pasar yang baik dan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dalam pasar tersebut. Rencana mungkin memetakan suatu strategi untuk menumbuhkan pasar atau bagian pasar perusahaan, atau mungkin mengadakan cara-cara untuk memperbaiki posisi persaingan. Suatu rencana pasar strategis yang ofensif juga menekankan untuk masuk kedalam pasar sekarang yang lainnya, atau mengembangkan suatu produk-pasar baru secara menyeluruh.

Dasar analisis portofolio dan sasaran kinerja, dimana suatu perusahaan memilih suatu rencana pasar strategis defensif atau ofensif. Pertama, berkenaan dengan sasaran kinerja, rencana pasar strategis ofensif sanggup untuk menyampaikan kinerja diatas rata-rata dalam hal pertumbuhan penjualan, posisi bagian pasar, dan kinerja keuntungan jangka panjang. Rencana pasar strategis defensif, sebaliknya untuk melindungi posisi bagian pasar yang penting dan menghasilkan kinerja

keuntungan jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian keuntungan jangka panjang. Perencanaan pasar strategis untuk suatu perusahaan dengan produk-pasar yang kompleks sering memerlukan suatu keseimbangan yang hati-hati dari rencana pasar strategis ofensif dan defensif. Dalam hal ini, perusahaan dapat memenuhi sasaran-sasaran keuntungan jangka pendek dan harapan-harapan investor, ketika berinvestasi untuk melindungi posisi strategis yang menarik dan posisi pengembangan bagian pasar yang simultan pada pasar baru atau yang sekarang.

Diversifikasi portofolio baik dalam hal produk maupun pasar adalah juga suatu aspek yg penting dari perencanaan pasar strategis. Suatu portofolio juga dapat berkonsentrasi dalam satu lini produk atau satu pasar untuk menghindari variansi yang lebih besar dalam penjualan dan keuntungan. Diversifikasi kedalam produk-pasar yang tidak berhubungan melindungi suatu kinerja keseluruhan perusahaan terhadap kecenderungan yang menurun jika satu produk-pasar harus menghadapi kondisi yang tidak baik. Diversifikasi menambahkan stabilitas untuk kinerja keseluruhan perusahaan.

Walaupun rencana pasar strategis untuk produk-pasar mencakup tujuan-tujuan jangka pendek dan panjang menyangkut *market share*, *sales revenue*, dan *profit*, tetapi hal ini belum spesifik bagaimana kinerja ini akan dicapai. Maka lebih lanjut, setiap rencana pasar strategis harus mempunyai suatu rencana pemasaran taktis yang sesuai. Rencana pemasaran taktis adalah strategi bauran pemasaran (produk, harga, distribusi, promosi, dan pelayanan) dan alokasi sumber daya (anggaran pemasaran) yang mengkhususkan perincian taktis bagaimana sasaran-sasaran rencana pasar strategis yang telah ada akan dicapai. Suatu rencana kinerja dikembangkan berdasarkan taktik pemasaran ini, anggaran pemasaran, dan peramalan untuk tiga sampai dengan lima tahun kedepan dari *market share*, *sales revenue*, dan kontribusi pemasaran bersih (*net marketing contribution*)

Kombinasi daya tarik pasar dan posisi persaingan menciptakan suatu posisi portofolio untuk produk-pasar apapun. Pasar yang menarik, besar kemungkinan menjalankan rencana pasar strategis ofensif untuk memperbaiki posisi persaingan dan posisi bagian pasar ketika posisi persaingan perusahaan adalah rata-rata atau dibawah. Strategi-strategi ofensif ini dapat beragam dari memperbaiki posisi bersaing dan *market share* pada produk-pasar sekarang sampai dengan memasuki suatu pasar baru dengan posisi bagian pasar yang belum jelas. Lagi pula, suatu perusahaan dapat menggali kemungkinan penggunaan suatu rencana pasar strategis ofensif untuk mengusahakan muncul pada suatu pasar yang belum berkembang dimana perusahaan akan mempunyai suatu posisi keunggulan yang kuat.

Dari keenam posisi portofolio dimana suatu rencana pasar strategis ofensif dapat digunakan, tiga diantaranya dengan daya tarik pasar rata-rata dan lainnya dengan daya tarik pasar yang tertinggi dan posisi persaingan tertinggi, sebaliknya dibawah beberapa kondisi menjadi lebih sesuai untuk rencana pasar strategis yang defensif. Untuk posisi portofolio ini, diperlukan banyak informasi sebelum dapat memutuskan apakah suatu rencana pasar strategis yang ofensif atau defensif akan lebih efektif. Sebagai contoh, suatu rencana pasar strategis ofensif mungkin dibenarkan, tergantung pada sumber-sumber keunggulan relatif perusahaan. Sebaliknya, suatu rencana pasar strategis defensif untuk melindungi posisi saat ini mungkin merupakan alternatif yang lebih baik untuk mencapai sasaran kinerja yg diinginkan. Dalam beberapa kasus, suatu rencana defensif dapat juga sesuai, ketika suatu perusahaan ingin memperbaiki *profit* dengan mengoptimalkan fokus pasar nya dengan investasi yang minimal.

Rencana pasar strategis ofensif pada dasarnya dilakukan untuk menumbuhkan dan melibatkan strategi-strategi yang bersifat penetrasi atau menumbuhkan pasar sekarang atau masuk dan mengembangkan pasar baru. Beberapa alternatif strategi ofensif ini adalah: (1) investasi untuk menumbuhkan penjualan pada pasar saat ini, dengan sasaran menumbuhkan pasar saat ini: menumbuhkan *market share*, menumbuhkan *revenue* per pelanggan, memasuki segmen pasar baru, dan memperluas permintaan pasar; (2) investasi untuk memperbaiki posisi persaingan, dengan sasaran memperbaiki *margin*: memperbaiki loyalitas dan retensi pelanggan, memperbaiki keunggulan

diferensiasi, menurunkan biaya atau memperbaiki produktivitas pemasaran, dan membangun keunggulan pemasaran; (3) investasi untuk masuk pasar baru, dengan sasaran membuat variasi pertumbuhan: memasuki pasar baru yang berhubungan, memasuki pasar baru yang tidak berhubungan, memasuki pasar tumbuh yang baru, dan mengembangkan pasar baru. Pemilihan salah satu rencana pasar strategis ofensif daripada yang lainnya tergantung pada kebutuhan keuntungan perusahaan jangka pendek, sumber daya dan posisi strategis, dan peluang-peluang untuk tumbuh.

Pemimpin-pemimpin pasar historis seperti General Motors, AT&T, dan IBM telah mengalami serangan pada pasar-pasar inti mereka untuk beberapa lama. Masing-masing, suatu kerugian dari hanya satu point saham sangat dipertimbangkan dalam *sales revenue*, *net profit*, dan *cash flow*. Secara relatif pemimpin-pemimpin pasar baru seperti Intel, Cisco System, dan Microsoft menghadapi tantangan yang sama. Perusahaan-perusahaan ini, seperti perusahaan bertahan lainnya, bekerja dalam suatu perang untuk melindungi posisi bagian pasar mereka dalam pasar yang dilayani. Perusahaan-perusahaan dalam pasar yang kurang menarik atau perusahaan-perusahaan yang sumber dayanya lebih sedikit sering dipaksa untuk mengurangi bagian pasar dalam usaha untuk menemukan kombinasi *market share* dan *profitability* yang lebih menguntungkan. Yang lainnya dipaksa untuk keluar pasar secara perlahan dengan suatu *harvest strategy* atau secara cepat dengan suatu *divestment strategy*. Semua strategi-strategi defensif ditujukan untuk memaksimalkan atau melindungi keuntungan jangka pendek atau meminimalkan kerugian jangka pendek.

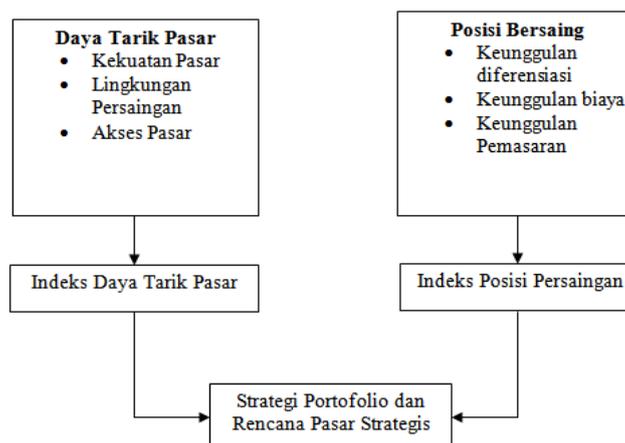
Secara umum, perusahaan-perusahaan dalam posisi bagian pasar nya yang tinggi dalam pasar yang sedang tumbuh dan dewasa akan menggunakan rencana pasar strategis defensif untuk memelihara suatu tingkat *cash flow* yang mendukung kinerja keuntungan dan nilai pemegang saham dalam jangka pendek. Tanpa rencana pasar strategis dan provitabilitasnya ini, perusahaan-perusahaan akan menghadapi suatu kesulitan situasi jangka pendek dalam hal kinerja profit dan akan kekurangan sumber daya untuk investasi dalam peluang-peluang pasar yang ofensif yang berorientasi pertumbuhan. Beberapa alternatif kondisi pasar yang dihadapi oleh perusahaan: (1) suatu pasar dewasa dimana perusahaan memegang posisi *market share* yang tinggi, maka rencana pasar strategis untuk pasar ini adalah melindungi posisi *market share* yang tinggi; (2) suatu pasar yang tumbuh lambat, dimana rencana pasar strategis perusahaan adalah menumbuhkan *market share*; (3) suatu pasar yang tumbuh tinggi dimana rencana pasar strategis perusahaan adalah melindungi posisi *market share*-nya; (4) suatu pasar yang kehilangan uang dan telah menjadi tidak menarik, strategi perusahaan adalah *harvest share* dan memaksimalkan keuntungan jangka pendek karena perusahaan keluar pasar secara sistematis; (5) suatu pasar menarik yang baru muncul dimana strategi perusahaan akan kehilangan uang secara awal tetapi akan menjadi sumber yang baik untuk pertumbuhan yang akan datang dan *cash flow* jangka panjang.

Dengan lima strategi pengelolaan *market-based*, perusahaan ini berharap untuk dapat menumbuhkan *revenue* dan keuntungan melalui suatu rangkaian aktivitas yang strategis untuk melindungi, menumbuhkan, atau *harvest market share*. Setiap rencana pasar strategis memainkan suatu peranan yang penting dalam *sales* dan produktivitas jangka pendek dan jangka panjang. Untuk dua dari pasar tersebut, *defensive strategic market plans* diperlukan untuk melindungi posisi bagian pasar perusahaan dalam berbagai cara yg berbeda. Suatu pasar yang lain menghendaki agar strategi defensif dapat memanen profitabilitas, apapun dapat diperas dari pasar. Tujuan utama suatu strategi defensif adalah untuk melindungi profitabilitas dan posisi penting bagian pasar yang strategis yang layak untuk investasi. Tujuan kedua strategi pasar yang defensif adalah untuk mengelola profitabilitas perusahaan yang bergerak melebihi potensi pertumbuhan atau profitabilitas yang tinggi. Beberapa strategi defensif yang dapat dilakukan adalah: (1) melindungi posisi dengan mempertahankan *profit*: lindungi *market share* dan membangun retensi pelanggan; (2) mengoptimalkan posisi, tujuan memaksimalkan *profit*: memaksimalkan *net marketing contribution* dan mengurangi fokus pasar; (3) *monetize, harvest, divest*, agar *cash flow* sehat: mengelola *cash flow* dan *harvest/divest* untuk *cash flow*.

Posisi portofolio tertentu, berdasarkan pada daya pasar dan keunggulan bersaing, dapat menimbulkan lebih dari satu strategi defensif. Sebagai contoh, suatu perusahaan dengan suatu keunggulan bersaing yang kuat pada suatu pasar yang menarik mungkin menemukan bahwa melindungi posisi share mungkin cocok, atau mungkin memilih utk mempertahankan pasar dengan mengoptimalkan atau *me-monetize*-nya. Dalam banyak kasus, strategi-strategi pasar defensif fokus pada memaksimalkan profit jangka pendek dan melindungi atau memperbaiki posisi strategis keseluruhan dari perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka beberapa permasalahan dalam proses penyusunan rencana pasar strategis yang akan dijawab dalam tulisan ini adalah: seberapa besar daya tarik pasar yang dihadapi perusahaan? Seberapa kuat posisi bersaing perusahaan? Rencana pasar strategis apa yang sesuai dengan hasil analisis portofolio yang dilakukan?

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, dengan tehnik pengumpulan data melalui *interview* atau wawancara. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari *interview* sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan internet. Jumlah responden yang diwawancarai adalah 15 orang, merupakan karyawan suatu grup perusahaan yang menjadi obyek penelitian dengan posisi sebagai *middle* dan *top management*.



Gambar 2 Kerangka Penelitian

Adapun objek penelitian adalah Iska Niaga Dharma (*ISKA*) Group merupakan grup perusahaan yang bergerak dalam bidang *freight forwarding*, *logistics service*, *agency*, *shipping*, *warehousing*, dan *trucking*, dimana kantor pusatnya berlokasi di Jakarta dan mempunyai banyak kantor cabang di daerah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara, maka didapatkan faktor-faktor yang dijadikan dasar penilaian terhadap daya tarik pasar (*market attractiveness*) dan posisi bersaing (*competitive advantage*) sebagai berikut:

### Daya Tarik Pasar (*Market Attractiveness*)

Faktor-faktor yang dinilai dalam penentuan indeks daya tarik pasar adalah sebagai berikut: (1) kekuatan pasar: ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, dan kekuatan pembeli; (2) lingkungan persaingan:

persaingan harga, kemudahan masuknya pesaing, dan jumlah pesaing; (3) akses pasar: pengenalan terhadap produk, akses terhadap pengambil keputusan, dan persyaratan pelanggan/penjualan.

### Posisi Bersaing (*Competitive Advantage*)

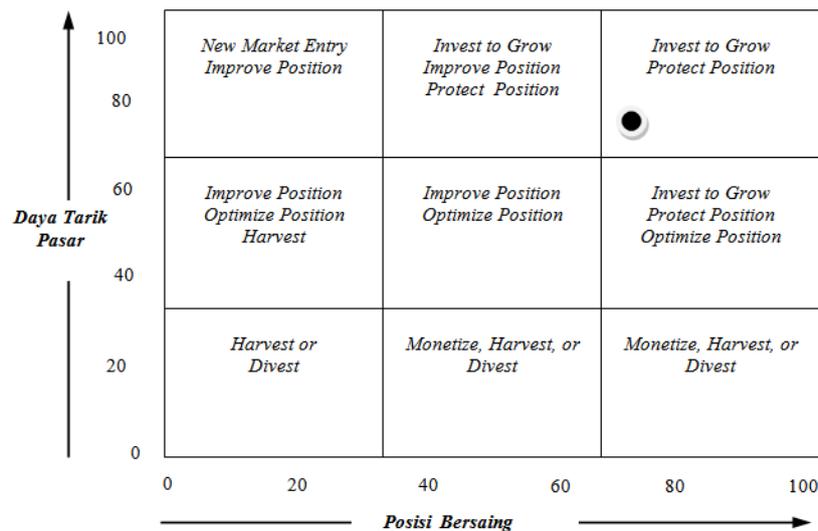
Sedangkan faktor-faktor yang dinilai dalam penentuan indeks posisi bersaing adalah: (1) keunggulan diferensiasi: kualitas pelayanan/jasa, reputasi, dan kepemilikan fasilitas pendukung; (2) keunggulan biaya: biaya operasional (*cogs*), biaya penjualan/pemasaran, dan biaya administrasi dan umum (*overhead*); (3) keunggulan pemasaran: bagian pasar (*market share*), variasi produk/jasa, dan jejaring kerja (*network*). Setelah faktor-faktor tersebut di atas ditentukan, kemudian langkah selanjutnya adalah penentuan bobot dan penilaian terhadap masing-masing faktor untuk menentukan indeks daya tarik pasar dan indeks posisi bersaing. Adapun berdasarkan wawancara yang dilakukan, maka dihasilkan penentuan indeks sebagai berikut:

← Daya Tarik Pasar →					
Sangat Tidak Menarik	Tidak Menarik	Agak Tidak Menarik	Agak Menarik	Menarik	Sangat Menarik
0	20	40	60	80	100
<b>Kekuatan Pasar</b>		<b>Bobot</b>		<b>Skor</b>	
Bobot Faktor: 40%		Sub-Faktor		Sub-Faktor	
Ukuran Pasar		40%		100	
Tingkat Pertumbuhan		35%		80	
Kekuatan Pembeli		25%		60	
		100%		83	
<b>Lingkungan Persaingan</b>		<b>Bobot</b>		<b>Skor</b>	
Bobot Faktor: 40%		Sub-Faktor		Sub-Faktor	
Persaingan harga		40%		60	
Kemudahan pesaing masuk		30%		60	
Jumlah pesaing		30%		60	
		100%		60	
<b>Akses Pasar</b>		<b>Bobot</b>		<b>Skor</b>	
Bobot Faktor: 20%		Sub-Faktor		Sub-Faktor	
Pengenalan terhadap produk		50%		80	
Akses thdp pengambil keputusan		25%		80	
Persyaratan pelanggan/penjualan		25%		60	
		100%		75	
<b>Indeks Daya Tarik Pasar</b> = (40% x 83) + (40% x 60) + (20% x 75) = 33,2 + 24 + 15 = 72,2					

Gambar 3 Indeks Daya Tarik Pasar

← Posisi Bersaing →					
Sangat Jauh Dibelakang	Dibelakang	Agak Dibelakang	Agak Didepan	Didepan	Sangat Jauh Didepan
0	20	40	60	80	100
Keunggulan Biaya Bobot Faktor: 40%		Bobot Sub-Faktor	Skor Sub-Faktor		Skor Terbobot
Biaya Operasional (COGS)		75%	80		60
Biaya Penjualan/Pemasaran		10%	60		6
Biaya Overhead		15%	60		9
		100%			75
Keunggulan Diferensiasi Bobot Faktor: 35%		Bobot Sub-Faktor	Skor Sub-Faktor		Skor Terbobot
Kualitas Jasa/Pelayanan		40%	80		32
Reputasi		30%	80		24
Kepemilikan fasilitas pendukung		30%	60		18
		100%			74
Keunggulan Pemasaran Bobot : 25%		Bobot Sub-Faktor	Skor Sub-Faktor		Skor Terbobot
Bagian Pasar (Market Share)		40%	60		24
Variasi Produk/Jasa		20%	80		16
Jejaring Kerja (Network)		40%	80		32
		100%			72
Indeks Posisi Bersaing		$= (40\% \times 75) + (35\% \times 74) + (25\% \times 72)$ $= 30 + 25,9 + 18$ $= 73,9$			

Gambar 4 Indeks Posisi Bersaing



Gambar 5 Posisi Perusahaan Berdasarkan Indeks Daya Tarik Pasar dan Posisi Bersaing

Berdasarkan analisis portofolio di atas, maka rencana pasar strategis yang sesuai untuk dilakukan oleh perusahaan adalah ofensif dengan berinvestasi untuk pertumbuhan (*invest to grow*) dan defensif dengan mempertahankan posisi (*protect position*). Strategi-strategi utama ofensif yang perlu dijalankan adalah menumbuhkan *market share*, menumbuhkan *revenue* per pelanggan, masuk pada segmen pasar baru, dan mengembangkan permintaan pasar. Sedangkan strategi-strategi utama defensifnya adalah melindungi *market share* dan membangun *customer retention*. Adapun dalam melindungi *market share*, perusahaan dapat melakukan investasi untuk melindungi posisi dalam pasar yang tumbuh, investasi untuk melindungi suatu posisi *share* yang tinggi, investasi untuk melindungi suatu posisi *share* pengikut (*follower*), dan investasi untuk melindungi suatu posisi *share* ceruk (*niche*).

## PENUTUP

Berdasarkan faktor daya tarik pasar dan posisi bersaing, maka suatu perusahaan dapat menyusun rencana pasar strategisnya melalui analisis portofolio produk-pasar. Faktor-faktor daya tarik pasar yang dapat dijadikan penilaian oleh suatu perusahaan *Freight Forwarding* atau *Logistics Service* meliputi kekuatan pasar (ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, dan kekuatan pembeli), lingkungan persaingan (persaingan harga, kemudahan masuknya pesaing, dan jumlah pesaing), dan akses pasar (pengenalan terhadap produk, akses terhadap pengambil keputusan, dan persyaratan pelanggan/penjualan). Sedangkan faktor-faktor posisi bersaing meliputi keunggulan diferensiasi (kualitas pelayanan/jasa, reputasi, dan kepemilikan fasilitas pendukung), keunggulan biaya (biaya operasional, biaya penjualan/pemasaran, dan biaya overhead), dan keunggulan pemasaran (bagian pasar, variasi produk/jasa, dan jejaring kerja). Berdasarkan analisis portofolio produk-pasar yang dilakukan, maka strategi-strategi pemasaran yang dapat dikembangkan ke depan oleh perusahaan adalah memperbaiki pelayanan dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan-pelanggan yang sekarang, memperbaiki atau meningkatkan kompetensi yang dimiliki perusahaan meliputi modal kerja, laporan keuangan, kualitas sumber daya manusia, kepemilikan fasilitas pendukung, jejaring kerja, sistem dan teknologi informasi, standar kualitas, dan *vendor management*. Menambah variasi atau tingkat integrasi produk/jasa yang ditawarkan. Menjalankan program promosi yang agresif termasuk pengembangan e-marketing yang komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alsem, K. J. (2007). *Strategic marketing: an applied perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Best, R. J. (2009). *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Coulter, M. (2004). *Strategic management in action* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2009). *Strategic marketing* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.

- De Kluyver, C. A., & Pearce, J. A. (2006). *Strategy: a view from the top an executive perspective* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Dwyer, R. F., & Tanner, J. F. (2008). *Business marketing: connecting strategy, relationship, and learning*. New York: McGraw-Hill.
- Fisk, P. (2006). *Marketing genius*. England: Capstone Publishing.
- Kheng-Hor, K., & Goh, S. T. H. (2003). *Marketing wise*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2006). *Strategic management competitiveness and globalizatin* (7th ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Hooley, G., Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning* (4th ed.). England: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., Kertajaya, H., Huan, H. D., & Liu, S. (2003). *Rethinking marketing: sustainable market-ing enterprise in Asia*. Singapore: Prentice Hall.
- Kuncoro, M. (2006). *Strategi: bagaimana meraih keunggulan kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lal, R., et al. (2005). *Marketing management: text and cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Peter, P. J., & Donnelly, J. H. (2011). *A preface to marketing management* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Walker, O. C., & Mullins, J. W. (2010). *Marketing strategy: a decision-focused approach* (7th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Waringin, T. D. (2010). *Marketing revolution*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wood, M. B. (2011). *The marketing plan handbook* (4th ed.). New Jersey: Pearson Education.