

JURNAL MANAJEMEN

ISSN 2089 - 3477

Vol.1-No. 2, Mei 2012

**INFLASI SEBAGAI VARIABEL MAKRO EKONOMI PEMODERASI DETERMINAN
STRUKTUR MODAL PERUSAHAAN SEKTOR INDUSTRI MANUFAKTUR
YANG GO PUBLIC DI BURSA EFEK INDONESIA**

Rudolf L. Tobing & Leonardus Saiman

**STRUKTUR MODAL DAN KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN: KONFLIK KEAGENAN UTANG
(FAKTA EMPIRIK PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BURSA EFEK INDONESIA)**

Suliana & M. Budi Widiyo

**REKONSEPTUALISASI PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN
SEBUAH PENDEKATAN INDUKTIF DAN DEDUKTIF**

Bilson Simamora

**PENGARUH MODERASI INERTIA DAN KEPERCAYAAN TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN PADA AMAZON.COM DI INDONESIA**

Regina Wijaya & Dergibson Siagian

**PENGARUH REVENUE, FIRM SIZE DAN LEVERAGE TERHADAP RETURN SAHAM PADA
INDUSTRI MANUFAKTUR YANG TERDAPAT DI BURSA EFEK INDONESIA PERIODE 2007-2009**

Peter Sanjaya, Martha Ayerza Esra & Tumpal JR. Sitinjak

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SIKAP DAN MINAT
BERBELANJA MELALUI ONLINE PADA MAHASISWA IBI**

Carine Hilman & Tony Sitinjak

**KEPUASAN KARYAWAN TERHADAP KEPEMIMPINAN DAN PROMOSI SERTA
DAMPAKNYA PADA INTENSI UNTUK PINDAH DI PT. MA2, JAKARTA**

Yesiska Erliana & Hanes Riady

PENENTUAN PROPORSI STANDARISASI-ADAPTASI PADA STRATEGI ADAPTSTAND

Jajat Kristanto

**PENERAPAN DAY TRADING VALUTA ASING DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS
TEKNIKAL MOVING AVERAGE PERIODE JULI 2011**

Yusuf & Akromul Ibad

Struktur Jurnal Manajemen

ISSN : 2089 - 3477

Vol. 1 No 2

Edisi Mei 2012

Ketua Penyunting Pelaksana:

Dr. Said Kelana Asnawi

Penyunting Pelaksana:

Ir. Tumpal J.R Sitinjak, MM

Dra. Bernadine, M.Com

Martha Ayerza Esra, SE., MM

Rita Eka Setianingsih, SE., MM

Penyunting Ahli:

Dr. M. Budi Widiyo Iryanto

Dr. Rudolf L. Tobing

Dr. Bilson Simamora

Dr. Tony Sitinjak

Dr. Hanes Riady

Dr. Husein Umar

Pendukung Administrasi:

Ina Noorlita, SE

Sirkulasi:

Agus Suratno

Alamat Redaksi

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Kampus Institut Bisnis dan Informatika Indonesia (IBII)

Jln. Yos Sudarso Kav. 87, Sunter, Jakarta 14350

Telp. : (021) 65307062 – fax.: (021) 65306967 – e-mail:jurnalmanajemen@ibii.ac.id

DAFTAR ISI

**INFLASI SEBAGAI VARIABEL MAKRO EKONOMI PEMODERASI DETERMINAN
STRUKTUR MODAL PERUSAHAAN SEKTOR INDUSTRI MANUFAKTUR
YANG *GO PUBLIC* DI BURSA EFEK INDONESIA**

Rudolf L. Tobing & Leonardus Saiman
Halaman: 63-80

**STRUKTUR MODAL DAN KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN:
KONFLIK KEAGENAN UTANG
(FAKTA EMPIRIK PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BURSA EFEK INDONESIA)**

Suliana & M. Budi Widiyo
Halaman: 81-97

**REKONSEPTUALISASI PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN
SEBUAH PENDEKATAN INDUKTIF DAN DEDUKTIF**

Bilson Simamora
Halaman: 98-112

**PENGARUH MODERASI *INERTIA* DAN KEPERCAYAAN TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN
PADA AMAZON.COM DI INDONESIA**

Regina Wijaya & Dergibson Siagian
Halaman: 113-124

**PENGARUH *REVENUE*, *FIRM SIZE* DAN *LEVERAGE* TERHADAP *RETURN* SAHAM
PADA INDUSTRI MANUFAKTUR YANG TERDAPAT DIBURSA EFEK INDONESIA
PERIODE 2007-2009**

Peter Sanjaya, Martha Ayerza Esra & Tumpal JR. Sitingjak
Halaman: 125-145

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SIKAP DAN MINAT
BERBELANJA MELALUI *ONLINE* PADA MAHASISWA IBII**

Carine Hilman & Tony Sitingjak
Halaman: 146-159

**KEPUASAN KARYAWAN TERHADAP KEPEMIMPINAN DAN PROMOSI SERTA
DAMPAKNYA PADA INTENSI UNTUK PINDAH DI PT. MA2, JAKARTA**

Yesiska Erliana & Hanes Riady
Halaman: 160-172

**PENENTUAN PROPORSI STANDARISASI-ADAPTASI
PADA STRATEGI ADAPTSTAND**

Jajat Kristanto
Halaman:173-188

**PENERAPAN *DAY TRADING* VALUTA ASING DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS
TEKNIKAL *MOVING AVERAGE* PERIODE JULI 2011**

Yusuf & Akromul Ibad
Halaman: 189-200

REKONSEPTUALISASI PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN SEBUAH PENDEKATAN INDUKTIF DAN DEDUKTIF

Bilson Simamora*

Program Studi Manajemen, Institut Bisnis dan Informatika Indonesia, Jl. Yos Sudarso Kav. 87, Jakarta 14350

Abstract

Generally, marketers will direct their finger to segmentation, targeting and positioning (STP) when talk about marketing strategy. There are also marketers that perceived strategic marketing as the same with marketing strategy. The problem of this point of view is the absence of explicit explanation about the relationship of marketing strategy and STP and strategic marketing. This blur understanding leads to the obscurity of how to formulate marketing strategy. This article tries to clarify this ambiguity. In doing so, the author offers two new approaches to formulate marketing strategy formation, i.e. deductive and inductive method. Both of the approachments are put in the strategic marketing framework. This initiative uncovers the relationship of marketing strategy and strategic marketing and this is vived as by result of this article.

Keywords: Strategy, Marketing Strategy, Strategic marketing, Deductive Inductive Method

Abstrak

Pada umumnya para pemasara akan merujuk pada segmentasi, *targeting* dan *positioning* (STP) apabila berbicara tentang strategi pemasaran. Ada pula pemasar yang menyamakan strategi pemasaran dengan pemasaran strategic. Masalahnya, dalam pandangan ini tidak terdapat penjelasan memuaskan tentang hubungan antara strategi pemasaran dengan STP serta pemasaran strategik. Pengertian yang tidak jelas ini menyebabkan tidak jelasnya pula proses perumusan strategi pemasaran. Artikel ini berusaha menghilangkan ketidakjelasan tersebut. Ada dua pendekatan baru perumusan strategi pemasaran yang diajukan, yaitu metoda deduktif dan metoda induktif. Kedua pendekatan tersebut diletakkan dalam kerangka pemasaran strategic. Dengan demikian, dalam artikel ini terungkap pula hubungan antara strategi pemasaran dan pemasaran strategic.

Kata Kunci: Strategi, Strategi Pemasaran, Pemasaran Strategik, Metode Deduktif, Metode Induktif.

Pendahuluan

Ahli pemasaran strategic termuka Craven dan Piercy (2009) menyatakan bahwa strategi pemasaran berkaitan dengan tiga domain utama, yaitu strategi *targeting dan positioning*, strategi pemasaran *relationship* dan strategi pengembangan dan

peluncuran produk baru. Masing-masing domain memerlukan kerangka (*framewok*) yang berbeda. Artikel ini diarahkan pada domain strategi *targeting* dan *positioning* karena merupakan aliran pemikiran (*school of thought*) yang masih banyak dipakai (Shaw dan Jones, 2005).

* Alamat kini Institut Bisnis dan Informatika Indonesia, Jln Yos Sudarso Kav. 87 Sunter , Jakarta 14350
Penulis untuk Korespondensi: Telp. (021) 65307062 Ext. 706. E-mail: bilsonsimamora@yahoo.com

Pada domain ini, ada dua pandangan khas para ahli pemasaran, yaitu membagi pemasaran ke dalam aspek strategik, yaitu STP, dan taktikal, yaitu komponen-komponen *marketing mix*. Mereka juga merujuk pada STP pada saat berbicara tentang strategi pemasaran (Varadarajan, 2010). Masalahnya, tidak ada jawaban pasti atas dua pertanyaan ini: (1) apakah STP sama dengan strategi pemasaran dan (2) bagaimana merumuskan strategi pemasaran. Pendapat ahli pemasaran strategik termuka Craven dan Piercy (2009) dapat mewakili pemikiran para ahli pemasaran pada umumnya. Kedua ahli ini menyatakan bahwa *targeting* merupakan *focal point* strategi pemasaran sebab melalui proses ini, perusahaan dapat menentukan sasaran (*objectives*), lalu menyesuaikannya dengan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Selain itu, *targeting* merupakan dasar untuk merumuskan *positioning*, yakni kombinasi strategi-strategi produk, rantai nilai, harga dan promosi, yang digunakan perusahaan untuk melawan pesaing serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar. Dari penjelasan ini terlihat bahwa kedua pertanyaan di atas tidak terjawab.

Artikel ini dimaksudkan untuk menjelaskan perumusan strategi pemasaran. Yang berbeda dalam artikel ini dua pendekatan baru perumusan strategi pemasaran, yaitu metoda deduktif dan induktif. Karena dilakukan

dalam kerangka pemasaran strategik, artikel ini juga memperjelas hubungan antara strategi pemasaran dan pemasaran strategik, yang jarang diulas selama ini. Untuk ringkasnya, tujuan artikel ini adalah: (1) menjelaskan hubungan antara pemasaran strategik dan startegi pemasaran dan (2) menjelaskan metoda deduktif dan induktif perumusan strategi pemasaran.

Landasan Teori

Sebelum memberikan penjelasan terkait dengan kedua tujuan di atas, diuraikan terlebih dahulu pengertian dasar strategi. Hal ini penting mengingat landasan ide yang dimunculkan dalam artikel ini adalah pengertian dasar strategi.

1. Pengertian Strategi

Mintzberg (1987a) menyatakan adanya lima pengertian strategi, yaitu strategi sebagai rencana (*plan*), siasat (*ploy*), pola (*pattern*), posisi (*position*) dan perspektif (*perspective*). White (2004) menyatakan adanya 14 pengertian dasar strategi. Pertama-tama dibahas terlebih dahulu pendapat Mintzberg (1987a). Sebagai bahan perbandingan, pendapat White (2004) disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pengertian Dasar Strategi Menurut White (2004)

PANDANGAN	URAIAN
Strategi sebagai desain (<i>strategy as design</i>)	Strategi dimaksudkan untuk menyesuaikan kemampuan organisasi dengan kesempatan lingkungan (<i>to fit organizational capability with environmental opportunity</i>). Strategi dalam pengertian ini mengandalkan analisis SWOT. Yang dipilih adalah desain organisasi paling sesuai. Pengertian ini dominan pada tahun 1970-an.
Strategi sebagai Rencana	Tujuan strategi adalah merencanakan (<i>to plan</i>) atau rencana alokasi sumberdaya paling baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu.
Strategi sebagai <i>Positioning</i>	Strategi bertujuan menemukan sektor atau industri untuk dimasuki, menemukan pasar paling baik (<i>best market</i>) lalu berkonsentrasi pada kegiatan-kegiatan penciptaan nilai (<i>value-adding activities</i>). Ini merupakan pengertian dominan pada tahun 1980-an.
Strategi sebagai Kewirausahaan	Strategi dianggap sebagai hasil karya pemimpin, atau ahli strategi, yang bertanggung jawab mengendalikan organisasi serta menginspirasi visi pada seluruh perusahaan. Orang seperti biasanya menggunakan intuisi dan imajinasi, karena itu, secara tidak langsung, strategi mencerminkan karakter pemimpin.
Strategi sebagai refleksi budaya organisasi atau jaringan sosial	Strategi adalah hasil proses sosial dan dibentuk secara alami oleh budaya organisasi. Pandangan ini muncul tahun 1960-an sebagai respon terhadap pandangan bisnis sebagai ekonomi murni. Pada tahun 1980-an pandangan ini mengemuka lagi karena dunia terkesan dengan budaya bisnis Jepang. <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) merupakan bentuk paling mutakhir dari pandangan ini.
Strategi sebagai proses politik	Strategi ditentukan oleh seseorang yang memiliki kekuasaan. Mengelola kekuasaan berarti pula mengelola strategi. Strategi merupakan hasil negosiasi kepentingan-kepentingan para <i>stakeholders</i> yang berbeda.
Strategi sebagai proses pembelajaran	Strategi muncul dari proses penemuan dan pembelajaran. Setiap orang dalam perusahaan dapat menjadi bagian pembuat strategi. Saran dan input dikumpulkan dari seluruh bagian organisasi dan selanjutnya diolah untuk merumuskan strategi.
Strategi sebagai proses episodik atau transformatif	Strategi dikembangkan apabila situasi tertentu membutuhkannya. Menurut pemikiran ini, semua pendekatan dapat digunakan apabila situasi perusahaan membutuhkannya.
Strategi sebagai ekspresi psikologi kognitif	Strategi adalah hasil proses berpikir pada pembuat strategi. Yang menarik adalah pemikiran yang berbeda-beda dari individu-individu pembuat strategi menghasilkan satu pemikiran, yakni strategi yang disepakati.
Strategi sebagai permainan retorika dan bahasa	Strategi adalah cara membahasakan pemikiran-pemikiran strategis. Tentunya, retorika yang dihasilkan dapat menginspirasi seluruh bagian perusahaan.
Strategi sebagai adaptasi reaktif terhadap keadaan lingkungan	Strategi dibentuk sebagai reaksi terhadap lingkungan. Menurut pemikiran ini adaptasi merupakan kunci keberhasilan. Pemikiran ini mewarnai pemikiran-pemikiran lainnya.
Strategi sebagai ekspresi etika atau psikologi moral	Strategi dalam pengertian ini adalah perluasan alami nilai-nilai pembuat strategi dan dimaksudkan untuk memuaskan tujuan para <i>stakeholders</i> . Strategi berkaitan dengan bagaimana berperilaku etis dan memberikan reputasi yang baik bagi perusahaan (misalnya strategi CSR).
Strategi sebagai aplikasi sistematis dari rasionalitas	Strategi merupakan rasionalitas terapan (<i>applied rationality</i>) bagi organisasi bisnis. Konsekuensinya, intuisi tidak diperhitungkan sebagai strategi.
Strategi sebagai aturan sederhana	Strategi dirumuskan berdasarkan pengalaman dan merupakan penerapan aturan-aturan sederhana. Aturan-aturan tersebut muncul dari generalisasi atas fenomena berulang yang dialami perusahaan atau perusahaan lain.

Sumber: White, 2004

a. Strategi sebagai Rencana

Menurut Mintzberg (1987a), strategi dapat dikatakan sebagai rencana karena di dalamnya terdapat pilihan-pilihan tindakan (*course of actions*) yang ditetapkan dengan sengaja, termasuk panduan tentang cara-cara bertindak sesuai situasi. Dalam pengertian ini, ada dua karakteristik penting strategi, yaitu: strategi dibuat sebelum tindakan dan sengaja dibuat untuk tujuan jelas.

Sebagai rencana, strategi dapat bersifat umum (*general*), bias pula spesifik.

Dalam wujudnya yang spesifik, strategi sebagai rencana dapat mengambil wujud sebagai **siyasat** (*ploy*). Misalnya, pengumuman sebuah agen tunggal pemegang merek (ATPM) tentang peningkatan kapasitas pabrik di Indonesia, dari tiga juta unit menjadi empat juta unit per tahun, dapat mengurungkan niat perusahaan lain yang menjadi saingannya untuk menambah kapasitas pabrik (motorplus.otomotifnet.com).

b. Strategi sebagai Pola

Apakah sebagai rencana umum atau spesifik (*siyasat*), sebuah strategi dimaksudkan agar dapat diterapkan. Maksudnya, strategi pada akhirnya akan berujung pada serangkaian tindakan atau perilaku. Karena didasarkan pada satu rencana, maka tindakan-tindakan tersebut memiliki pola yang sama. Misalnya, warna Ferrari adalah merah yang dikenal dengan merah Ferrari. Warna ini menjadi strategi pemasaran mobil itu, sehingga menghasilkan suatu pola bahwa mobil-mobil Ferrari adalah berwarna merah.

Berdasarkan pengertian ini, kita dapat mempelajari strategi sebuah perusahaan berdasarkan pola-pola tindakannya. Misalnya, Kawasaki Motor Indonesia, yang sampai saat ini hanya mengedepankan sepeda motor *sport*, khususnya Ninja series, dapat dikatakan menggunakan strategi fokus, karena terkonsentrasi pada satu kategori produk

saja. Sampai saat ini KMI tidak memasarkan skutik. Sepeda motor jenis bebek yang dipasarkan pun masih memiliki kesan *sport*, yaitu Kawasaki Athlete dan Kawasaki C-130.

Menurut Mintzberg (1987a), setiap tindakan yang memiliki pola dapat dianggap sebagai strategi. Karena tindakan bisnis tidak terbatas, maka strategi juga tidak terbatas. Pola mana yang kita simpulkan sebagai strategi tergantung pada tindakan mana yang penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, dalam pendekatan ini, pembagian tindakan sebagai 'strategis' dan 'taktikal' tidak tepat. Yang tepat adalah "lebih strategis" dan "kurang strategis". Lebih atau kurang strategis dimaksud terkait dengan pada penting-tidaknya suatu tindakan bagi keberhasilan bisnis sebuah perusahaan.

c. Strategi sebagai Posisi

Strategi sebagai posisi berkaitan dengan bagaimana perusahaan menempatkan diri dalam lingkungannya. Dalam pengertian ini, strategi memoderasi hubungan antara lingkungan dengan perusahaan. Artinya, dengan strategi, perusahaan dapat memiliki posisi yang nyaman dan tanpa strategi, perusahaan menghadapi resiko bisnis yang lebih besar.

Menurut Mintzberg (1987a), dalam pengertian demikian, strategi menjadi domain produk-market, yang diartikan Craven dan Piercy (2009) sebagai sekumpulan produk, misalnya berbagai merek pasta gigi, yang dapat dipilih atau yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen yang sama.

Lima kekuatan yang mempengaruhi posisi kompetitif sebuah perusahaan juga dapat dipandang dari sisi ini. Sebagaimana diketahui, tahun 1980, Porter menyatakan bahwa apa yang dialami perusahaan dalam bisnisnya dipengaruhi oleh keputusan tentang industri apa atau segmen apa dalam industri yang dipilih perusahaan. Porter

menyatakan adanya lima kekuatan yang dihadapi perusahaan dalam setiap industri di mana ia berada, yakni: (1) tingkat persaingan di antara perusahaan-perusahaan sejenis yang bersaing satu sama lain (*rivalry among competitors*), (2) ancaman pendaatang baru (*threat of new entrants*), (3) kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers bargaining power*), (4) kekuatan tawar-menawar pembeli (*bargaining power of buyers*) dan (5) ancaman produk pengganti (*threat of substitute products*). Sebagai contoh, faktor yang paling menentukan keuntungan, bahkan hidup-mati (*survival*) pabrik pembuat sepatu Nike yang berada di Tangerang adalah kekuatan tawar-menawar pembeli, yakni Nike Corporation yang dikendalikan dari Amerika Serikat. Contoh lain, faktor yang menurunkan skala bisnis PT. Pos Indonesia adalah produk pengganti: pengiriman surat digantikan oleh *short message service* (SMS), facebook dan email, sedangkan layanan pengiriman wessel digantikan oleh transfer antar bank.

d. Strategi sebagai Perspektif

Keempat pengertian strategi di atas (strategi sebagai rencana, siasat, pola dan posisi) memiliki ciri yang sama, yakni perusahaan memeriksa faktor di luar perusahaan. Pengertian strategi yang kelima, yakni strategi sebagai perspektif, berorientasi pada faktor internal perusahaan. Dalam pengertian ini, strategi adalah cara 'manajemen' berpersepsi. Sebagai contoh, sebagian perusahaan adalah *trendsetter* yang agresif, mereka menciptakan teknologi baru dan memanfaatkan pasar-pasar baru. Pada sisi lain ada juga perusahaan-perusahaan yang berpandangan dunia sekitarnya sudah terbentuk dan stabil, mereka berusaha memproteksi segmen yang telah dikuasai dan berusaha untuk mengejar efisiensi produksi.

Konsep strategi dalam pengertian ini mirip dengan konsep kepribadian dalam individu, yakni cara-cara untuk merespon stimuli yang berasal dari lingkungan secara berbeda dan terintegrasi (Schifman dan Kanuk, 2007). Makanya dalam persaingan dikenal pesaing buruk atau berbahaya dan yang agresif. Tentu, kebalikannya ada juga pesaing baik atau tidak berbahaya serta tidak agresif.

Pesaing yang baik adalah mereka yang mengikuti aturan-aturan industri, membuat asumsi masuk akal tentang potensi pertumbuhan industri, menetapkan harga yang masuk akal (*reasonable*) dari segi biaya, menyukai industri yang sehat, membatasi diri pada segmen tertentu dari pasar, dan puas terhadap pangsa pasar dan keuntungan saat ini. Pada sisi lain, pesaing buruk memiliki ciri-ciri: berusaha merebut pangsa pasar perusahaan lain, dalam iklannya menjelek-jelekkan produk pesaing, membangun pabrik dengan kapasitas berlebih dan mengganggu keseimbangan industri.

Perspektif kelima ini menunjukkan bahwa strategi adalah sebuah konsep yang tersebar dalam (*mind*) benak orang-orang yang berkepentingan dengannya. Sebagai perspektif yang dimiliki bersama, strategi dalam pengertian ini juga memiliki keterkaitan dengan budaya, idologi atau *paradigm*. Gambaran lainnya adalah cara berpikir kolektif (*collective minds*), yakni keterkaitan individu-individu melalui cara berpikir dan berperilaku yang sama.

Strategi Pemasaran dan Pemasaran Strategis

Strategi pemasaran dan pemasaran strategis adalah dua konsep yang sering dipakai secara bergantian (El-Ansary, 2006), padahal pengertian kedua konsep sesungguhnya berbeda (Varadarajan, 2010). Selama ini dipahami bahwa dalam rencana pemasaran terdapat dua aspek yang berbeda, yakni aspek strategis dan aspek taktikal. Aspek strategis

terkait dengan segmentasi, *targeting* dan *positioning*, sedangkan aspek taktikal terkait dengan *marketing mix* (product, *price*, *place* dan *promotion*) (Jain, 1992; Kotler dan Keller, 2006; El-Ansary, 2006). Strategi pemasaran berada dalam aspek strategik (Jain, 1992; Kotler dan Keller, 2006; El-Ansary, 2006).

Rumusan El-Ansary (2006) sejalan dengan pemikiran tersebut. Ia menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah integrasi keluruhan dari strategi-strategi segmentasi, *targeting* dan *positioning* yang dimaksudkan untuk menciptakan, mengomunikasikan dan menyampaikan tawaran pada pasar sasaran (*the total sum of the integration of segmentation, targeting, differentiation, and positioning strategies designed to create, communicate and delivered an offer to a target market*). Menurut pemikiran ini, strategi dijabarkan ke dalam dalam *marketing mix*. Pelaksanaan *marketing mix* dari hari ke hari (*daily basis*) dinamakan manajemen pemasaran.

Uraian berikut ini berusaha memperluas pengertian strategi pemasaran. Untuk itu, pertama-tama dikemukakan dulu apa yang dimaksud keputusan pemasaran strategis. Menurut Varadarajan (2010), keputusan pemasaran strategis adalah keputusan organisasi terkait pemasaran, dimana konsekuensinya berdampak (baik atau buruk) bagi kinerja organisasi dalam jangka panjang. Untuk lebih jelasnya, keputusan strategik memiliki ciri-ciri:

- Terkait dengan komitmen sumberdaya yang tidak dapat dikembalikan lagi (*irreversible*) atau relatif sulit disimpan, relatif besar, jangka pandang dan dialokasikan untuk memperoleh pencapaian biaya dan diferensiasi kompetitif.
- Berisikan *tradeoff* dalam arti berisikan pilihan-pilihan. Pada saat perusahaan menentukan sebuah pilihan (misalnya alternatif A), maka pilihan lain (misalnya alternatif B, alternatif C dan alternative D) harus ditinggalkan.

- Dibuat dalam konteks keputusan-keputusan strategic, termasuk saling ketergantungan di antara mereka.
- Dibuat dalam level organisasi yang lebih tinggi (*top management*).

Segmentasi, *targeting* dan *positioning* dapat diterima sebagai aspek strategis pemasaran karena memenuhi syarat tersebut. Menurut Varadarajan (2010), aspek-aspek dalam *marketing mix* yang selama ini dianggap taktikal bisa pula bernilai strategis. Misalnya, warna mobil secara teori merupakan aspek taktikal karena merupakan bagian dari *product* dalam *marketing mix*. Namun, bagi Ferrari warna merah merupakan aspek strategis karena merupakan bagian dari identitas merek tersebut, sehingga sekarang pasar mengenal warna *Red Ferrari*. Demikian pula warna hijau bagi Kawasaki Ninja. Literature-literatur pemasaran selama ini juga telah memperkenalkan berbagai strategi terkait dengan aspek *marketing mix* tertentu, seperti disajikan pada Tabel 2. Oleh karena itu, pembagian pemasaran menjadi strategis dan taktikal tidak tepat lagi dan lebih baik menggunakan kategorisasi strategis dan non-strategis (Mintzberg, 1987a; Varadarajan, 2010). Dengan demikian, ranah strategi pemasaran tidak lagi terbatas pada segmentasi, *targeting* dan *positioning*, akan tetapi juga mencakup aspek-aspek *marketing mix*.

Perluasan ranah strategi pemasaran tercermin dalam definisi strategi pemasaran dari Varadarajan (2010): “Strategi pemasaran adalah pola keputusan-keputusan organisasi yang terintegrasi, yang menjelaskan pilihan-pilihan penting terkait produk, pasar, kegiatan pemasaran dan sumberdaya pemasaran dalam menciptakan, mengomunikasikan dan menyampaikan produk yang menawarkan nilai bagi konsumen, yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya”. Dengan pengertian ini, strategi pemasaran dapat berisikan satu atau banyak keputusan pemasaran, tergantung pada apakah aspek strategis hanya satu atau banyak.

Menurut Jain (1992), landasan bagi strategi pemasaran adalah pemasaran strategis. Craven dan Piercy (2006) juga menyatakan bahwa pemasaran strategis merupakan sebuah 'proses', yakni pengembangan strategi yang digerakkan oleh pasar (*market-driven process of strategy development*), yang memperhatikan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan untuk memberikan nilai pelanggan yang

superior. Proses tersebut dianggap sebagai perumusan segmentasi, *targeting* dan *positioning* serta komponen-komponen *marketing mix*. Dalam perumusan tersebut, ditentukan aspek-aspek strategis bagi organisasi dan berdasarkan aspek-aspek strategis tersebutlah ditentukan strategi pemasaran (Tabel 2).

Tabel 2. Keterkaitan Pemasaran Strategis dengan Strategi Pemasaran

ISU-ISU PEMASARAN STRATEGIS	PILIHAN KEPUTUSAN TERKAIT STRATEGI PEMASARAN
	A. Customer Interfacing Layer
Bagaimana bersaing?	<p>Strategi merek Strategi merek tunggal vs strategi banyak merek</p> <p>Strategi pemerekan (<i>branding strategy</i>) Apakah produk baru menggunakan merek yang sudah ada ataukah menggunakan merek yang baru?</p> <p>Strategi saluran Saluran tunggal versus saluran ganda <i>Online versus off-line</i> Strategi intensitas distribusi Distribusi intensif versus selektif versus eksklusif</p> <p>Strategi <i>positioning</i> Memosisikan produk berdekatan dengan posisi pesaing ataukah berdekatan dengan produk lain perusahaan?</p> <p>Strategi harga Strategi penetrasi ataukah strategi <i>skimming</i>?</p> <p>Strategi lini produk Lini produk luas versus sempit</p> <p>Strategi promosi <i>Push strategy versus pull strategy</i></p>
Bagaimana bersaing pada pasar suatu negara?	<p>Strategi pemasaran multinasional/strategi pemasaran global Standarisasi variabel pemasaran tertentu (misalnya <i>positioning</i>, <i>banding</i>) lintas negara versus standarisasi lintas negara versus adaptasi pada setiap negara</p>
	B. Precursor to the Customer Interfacing Layers
Di mana bersaing?	<p>Strategi pemilihan pasar sasaran <i>Mass versus undifferentiated versus differentiated versus focused strategy</i></p>
Di mana bersaing dan bagaimana bersaing?	<p>Strategi ruang lingkup bisnis Kelompok pelanggan yang dilayani (pasar dan segmen pasar yang dilayani) Fungsi pelanggan yang dilayani (kebutuhan konsumen yang dipenuhi)</p> <p>Teknologi yang digunakan Product-market coverage strategy <i>Single product-market concentration versus market specialization versus product specialization versus selective product-market specialization versus full product-market coverage</i></p>
Apa strategi secara keseluruhan?	<p>Market driving strategy (membentuk/mempengaruhi/modifikasi lingkungan pasar versus <i>market driven strategy</i> (merespon lingkungan</p>

Kapan masuk pasar-produk?	<p>pasar secara adaptif) Primary demand stimulation strategy (meningkatkan ukuran pasar bagi produk) versus <i>selective demand stimulation strategy</i> (meningkatkan pangsa perusahaan bagi produk) Strategi memasuki pasar <i>First mover (market pioneering)</i> versus <i>early follower</i> versus <i>late entry</i> Strategi peluncuran produk lintas pasar berbagai negara Masuk sekaligus (<i>sprinkler model</i>) versus masuk secara bertahap (<i>waterfall/cascade model</i>)</p>
---------------------------	---

Sumber: Varadarajan (2010)

Sedikit-banyaknya keputusan dalam strategi pemasaran dirumuskan Varadarajan (2010) dalam empat tingkat strategi pemasaran, mulai dari yang sempit sampai yang luas, sebagai berikut:

1. Strategi pemasaran sebagai keputusan pemasaran yang memperhatikan aspek tertentu tentang bagaimana bersaing (misalnya: *market skimming strategy* versus *market penetration strategy*).
2. Strategi pemasaran sebagai vektor keputusan-keputusan tentang bagaimana perusahaan bersaing (misalnya: *push strategy* versus *pull strategy* – pola alokasi sumberdaya di antara iklan, *personal selling*, *sales promotion* dan *trade promotion*).
3. Strategi pemasaran sebagai vektor keputusan-keputusan pemasaran yang meliputi berbagai aspek tentang bagaimana bersaing.
4. Strategi pemasaran sebagai vektor keputusan-keputusan pemasaran yang meliputi berbagai aspek tentang di mana bersaing (misalnya: *undifferentiated marketing strategy* versus *differentiated marketing strategy* versus *focused marketing strategy*) dan bagaimana bersaing (misalnya: strategi diferensiasi, strategi *positioning*, strategi saluran).

Pertanyaannya, apabila merupakan suatu vektor, bagaimana merumuskan strategi pemasaran? Ingat kembali bahwa pemasaran bukan ilmu pasti, yang segala sesuatunya teratur dan terukur (Kotler, 1997). Memang sebagian strategi telah dispesifikasi dalam pemasaran, seperti diperlihatkan pada Tabel 2, namun setiap perusahaan memerlukan

kreatifitas dalam perumusan strategi pemasaran (Slater, Hult dan Olson, 2010). Strategi yang kreatif adalah strategi yang implementasinya berbeda dari yang lain pada kategori produk yang sama (Andrew dan Smith, 1996). Strategi yang kreatif berpengaruh positif pada kinerja perusahaan (Slater, Hult dan Olson, 2010).

Apabila tidak mengikuti pola yang sudah ada, perumusan tersebut dapat bersifat imajinatif (Andrew dan Smith, 1996). Sebagaimana telah disampaikan, perumusan strategi merupakan proses berpikir (Mintzber, 1987a, White, 2004) dan hampir-hampir menyerupai proses pengembangan teori (Mintzberg, 1987a). Perumusan strategi pemasaran dilakukan dalam kerangka pemasaran strategik.

Pemasaran Strategik

Proses strategi pemasaran dimaksudkan untuk merumuskan rencana pemasaran yang operasional, yang dimaksudkan untuk mencapai sasaran pemasaran (*objectives*). Sasaran tersebut ditetapkan berdasarkan sasaran. Analisis situasi yang mendahului penetapan sasaran tersebut diambil dari analisis situasi untuk strategi bisnis, namun cukup mencakup komponen-komponen yang relevan bagi penetapan sasaran pemasaran dan perumusan strategi untuk mencapainya. Analisis situasi sendiri didahului oleh pertimbangan atas visi dan misi bisnis. Untuk mencapai objektif tersebut perlu bagian pasar yang dimasuki. Proses ini dalam pengertian lama disebut aspek pemasaran strategis. Lalu, *marketing mix* dianggap sebagai aspek taktis

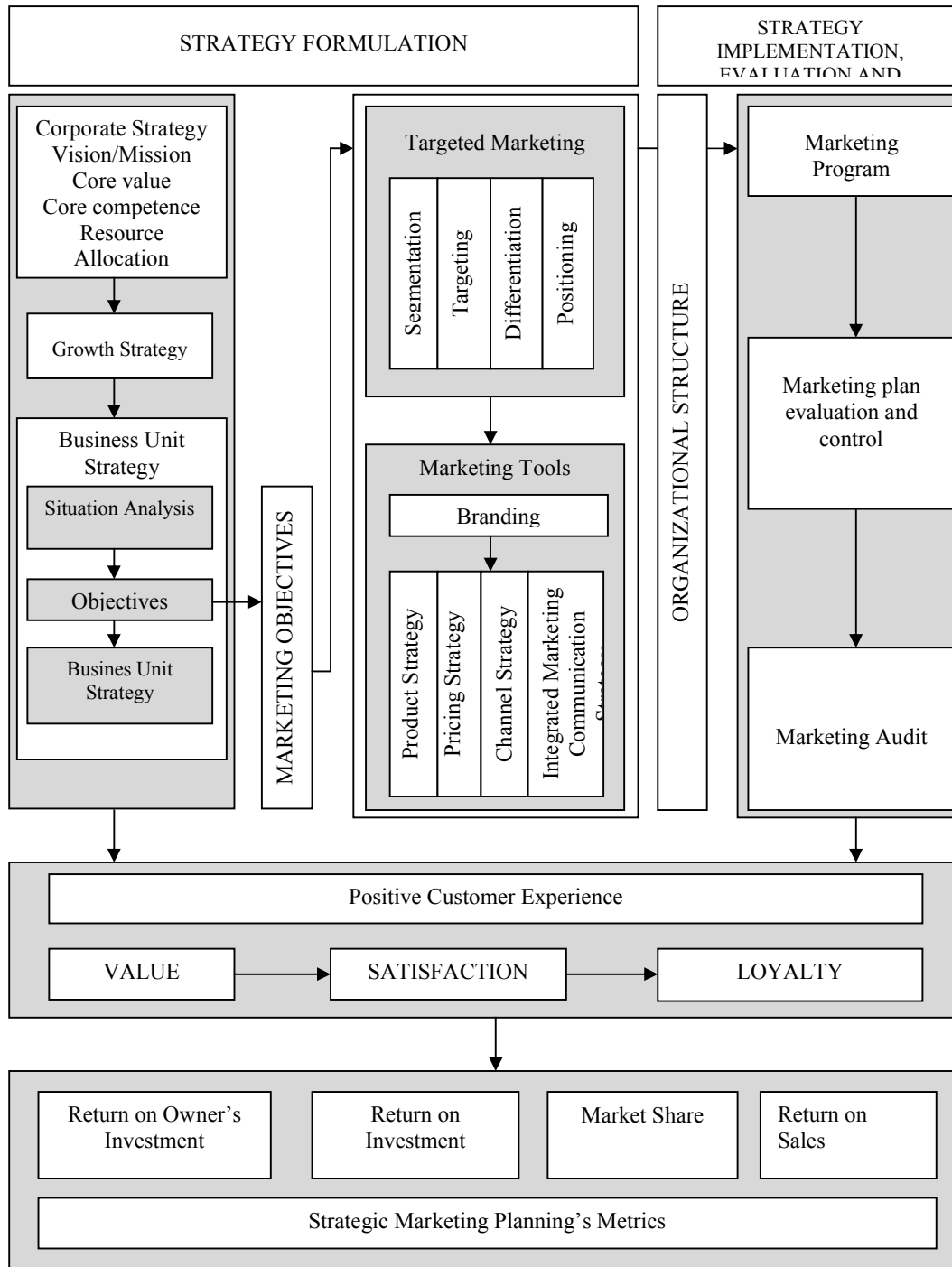
pemasaran. Namun, Mintzberg (1987a) menyatakan bahwa pembagian demikian tidak tepat, sebab adakalanya hal-hal yang oleh teori dianggap taktikal, ternyata berperan strategis bagi perusahaan. Misalnya, warna mobil merupakan aspek taktikal karena merupakan bagian dari *product* dalam *marketing mix*. Namun, bagi Ferrari warna merah merupakan aspek strategis karena merupakan bagian dari identitas merek tersebut, sehingga sekarang pasar mengenal warna *Red Ferrari*. Demikian pula warna hijau bagi Kawasaki Ninja. Karena itu, Mintzber (1987a) mengusulkan pemakaian kategorisasi strategi (*strategic*) dan kurang strategis (*less strategic*) bagi praktek-praktek bisnis.

Pendapat Mintzberg di atas diperkuat oleh Varadarajan (2010). Ia menyatakan bahwa segmentasi, *targeting* dan *positioning* merupakan ranah strategis, namun komponen-komponen bauran pemasaran juga dapat bernilai strategis bagi perusahaan. Sebagai contoh adalah *push strategy* dan *pull strategy* yang dikenal dalam promosi, *brand extension strategy* dalam produk, *penetration strategy* berdasarkan harga produk baru dan *exclusive distribution strategy* dalam distribusi. Sama seperti Mintzberg (1987a), Varadarajan (2010) tidak lagi menggunakan konsep *strategic* dan *tactical*, melainkan *strategic* dan *non-strategic*.

Artikel ini menggunakan tiga kategori, yakni strategik, taktikal dan *supporting*. Strategik dan taktikal diartikan sama seperti sebelumnya. Konsep *supporting* adalah gagasan yang dimunculkan oleh penulis, yang menyatakan keputusan yang bersifat harus dilakukan, akan tetapi bukan alat utama untuk menstimulasi respon konsumen. Sebagai contoh, untuk restoran D'Cost yang

mengusung slogan “Kualitas makanan bintang lima, harga kaki lima”, maka kualitas makanan memadai dan harga rendah merupakan faktor-faktor strategik. Harga rendah dimaksud diterjemahkan melalui taktik *loss-leader pricing*: nasi, seribu rupiah untuk *all you can eat* dan teh hanya lima ratus rupiah per gelas. Untuk menu lain, harga adalah standar atau tidak semurah itu. Servis yang diberikan D'Cost, misalnya kebersihan ruangan, bukan faktor strategik atau taktikal, tetapi sesuatu yang harus dipenuhi dan kalau tidak dipenuhi strategi dan taktik tidak berhasil. Inilah yang disebut *supporting factors*.

Craven dan Piercy (2006) juga menyatakan bahwa pemasaran strategik merupakan sebuah ‘proses’, yakni pengembangan strategi yang digerakkan oleh pasar (*market-driven process of strategy development*), yang memperhatikan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan untuk memberikan nilai pelanggan yang *superior*. Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis dapat digerakkan oleh pasar, bisa pula oleh faktor-faktor bukan pasar. Apabila strategi bisnis digerakkan oleh faktor bukan pasar, berarti tidak diperlukan pemasaran strategik dan dengan sendirinya strategi pemasaran juga tidak perlu dirumuskan. Misalnya, bagi sebuah pabrik sepatu yang aktifitas bisnisnya sepenuhnya adalah memenuhi pesanan merek terkenal, yang paling adalah bagaimana memenuhi pesanan tersebut secara efektif dan efisien. Untuk itu, aspek strategik bagi perusahaan demikian adalah sistem operasi (suplai, produksi dan pengiriman). Dengan demikian, tujuan bisnis dapat dicapai melalui strategi pemasaran, strategi bisnis berbasis non-pasar atau gabungan keduanya (Gambar.1).



Gambar 1. Keterkaitan antara Strategi Bisnis dan Strategi Pemasaran
 Sumber: Diadaptasi dari El-Ansari, 2006

Slater dan Olson (2001) membagi pemasaran ke dalam empat golongan. Pertama, *aggressive marketers*, yakni gaya pemasaran yang menarget segmen pembeli yang menghargai kualitas tinggi, produk inovatif, dan bersedia membayar harga premium. *Aggressive marketers* mencapai sagmen ini melalui strategi distribusi yang sangat selektif, menggunakan *sales force* internal dan berinvestasi pada periklanan dan fungsi-fungsi pendukung pemasaran.

Mass marketers adalah para pemasar yang menawarkan sejumlah besar produk yang pada dasarnya tidak terdiferensiasi (*undifferentiated product*). Perusahaan mempraktekkan strategi distribusi intensif dan menetapkan harga rendah.

Marketing minimizers adalah para pemasar yang memberikan layanan konsumen yang sangat rendah dan mencurahkan sedikit usaha pemasaran dan menginvestasikan sumberdaya pemasaran serta melakukan usaha pemasaran minimal. Bagi perusahaan demikian, pemasaran bukan elemen penting dalam rantai nilai.

Value marketers melakukan praktek sebagaimana dilakukan *aggressive marketers*, yakni: menggunakan distribusi selektif, menyediakan produk berkualitas tinggi dan produk inovatif, akan tetapi dengan harga lebih rendah dibanding harga yang ditetapkan *aggressive marketers*. Jadi, pemasar tipe ini memberikan nilai karena memberikan manfaat yang lebih besar ketimbang biaya memperolehnya.

Dalam kategorisasi ini, paling tidak *pada minimize marketing*, penetapan strategi bisnis tidak melalui pemasaran strategis. Namun, pada kategori lain, paling tidak *aggressive marketers*, implementasi strategi bisnis memerlukan pemasaran strategis. Uraian selanjutnya adalah tentang strategi bisnis yang digerakkan oleh pasar.

Strategi Pemasaran Deduktif

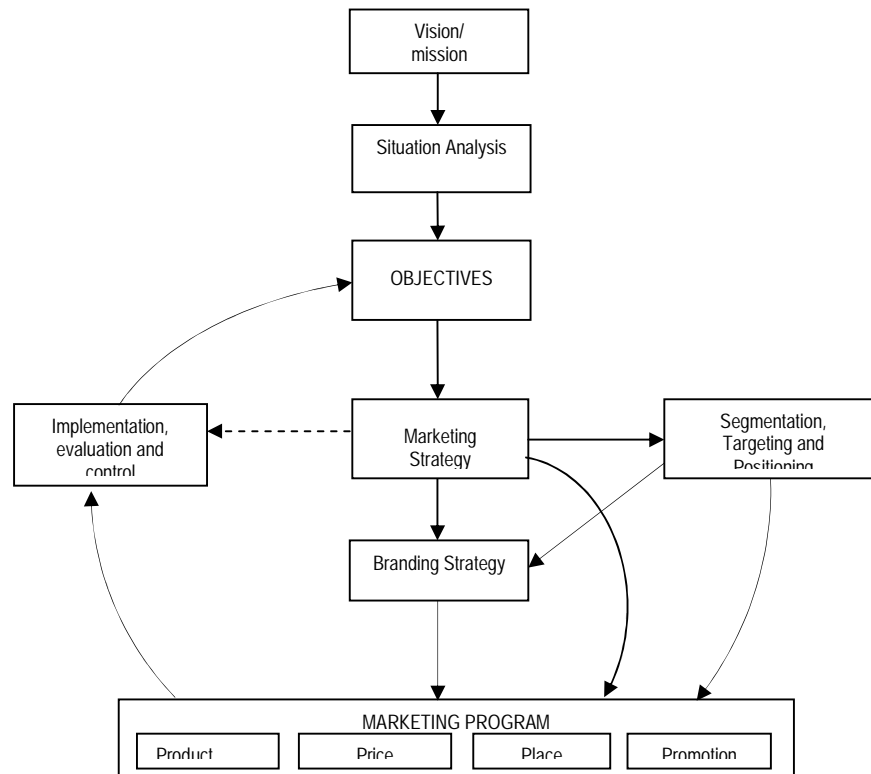
Strategi pemasaran menurut rumusan formal Varadarajan (2010) adalah pola keputusan organisasi yang terintegrasi, yang menjelaskan pilihan-pilihan krusial terkait produk, pasar, kegiatan pemasaran, dan sumberdaya pemasaran, dalam menciptakan, mengomunikasikan dan menyampaikan nilai kepada pelanggan, yang terlibat pertukaran dengan organisasi, dan dengan demikian memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Pemikiran tradisional menganggap bahwa ranah strategi pemasaran terdapat pada segmentasi, targeting dan positioning (Jain, 1992; Kotler dan Keller, 2006; El-Ansary, 2006). Oleh El-Ansary (2006), strategi pemasaran sebagai integrasi keluruhan dari strategi-strategi segmentasi, *targeting* dan *positioning* yang dimaksudkan untuk menciptakan, mengomunikasikan dan menyampaikan tawaran pada pasar sasaran (*the total sum of the integration of segmentation, targeting, differentiation, and positioning strategies designed to create, communicate and delivered an offer to a target market*). Namun, menurut Varadarajan (2010) pengertian demikian tidak jelas dan terkesan ragu-ragu.

Sebuah strategi merupakan pola yang berisikan aturan-aturan, yang menjamin keterpaduan dan konsistensi berbagai praktek yang berbeda (Mintzber, 1987a; 1987b; White, 2004). Strategi pemasaran ada yang sudah diketahui secara umum, ada yang menjadi pengetahuan khusus sebuah perusahaan (*tacit knowledge*), ada pula yang harus dirumuskan (karena belum ada contoh sebelumnya). Untuk strategi yang sudah diketahui secara umum (misalnya *push strategy, pull strategy, penetration strategy, skimming strategy*), perusahaan tinggal memilih strategi dari alternative-alternatif strategi yang tersedia.

Setelah dipilih, perusahaan menyusun segmentasi, *targeting*, *positioning*, *branding strategy* serta program pemasaran sesuai strategi tersebut. Untuk penyederhanaan, dalam tulisan ini, pembuatan rencana

pemasaran strategis dengan pola demikian disebut metoda deduktif. Mengacu pada kerangka pemikiran yang dituangkan pada Gambar 2-1, maka proses perumusan rencana pemasaran strategis adalah:



Gambar 2. Langkah-langkah Proses Pemasaran Strategis Deduktif

1. Misi perusahaan
2. Analisis situasi
3. Penetapan sasaran
4. Penetapan strategi pemasaran
5. Penentuan strategi merek (*branding strategy*)
6. Penentuan segmentasi, *targeting* dan *positioning*
7. Perumusan program pemasaran
8. Perumusan rencana implementasi, evaluasi dan kontrol.

Strategi Pemasaran Induktif

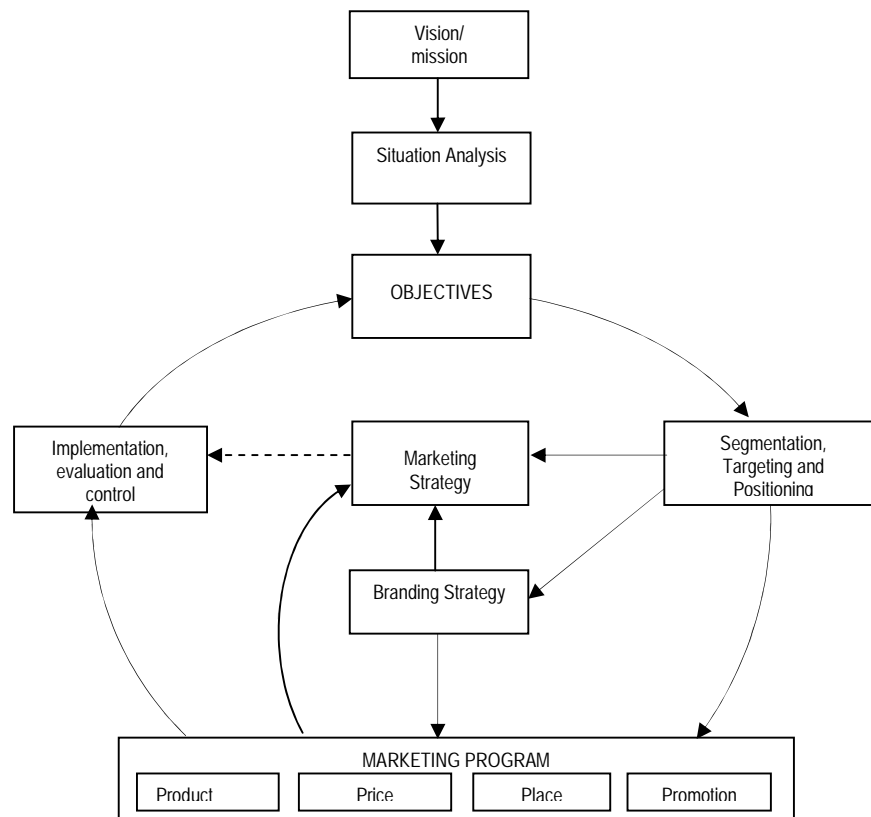
Tentunya pilihan strategi tidak selalu tersedia karena itu harus dirumuskan dan rumusan tersebut menjadi strategi baru. Mengacu pada

Mintzberg (1987a) dan White (2004), perumusan strategi yang masih baru dianggap dianggap sebagai penyusunan logika, pengetahuan dan aturan yang baru. Dalam situasi demikian perusahaan perlu merumuskan sendiri strategi pemasarannya. Mengingat strategi merupakan vektor berbagai keputusan strategis (Varadarajan, 2010), maka perumusan strategi melalui pendekatan ini merupakan pepadatan sekumpulan logika menjadi aturan (*rule*) lebih sederhana (White, 2004). Dalam tulisan ini pendekatan tersebut dinamakan metoda induktif. Dalam metoda ini, perumusan strategi pemasaran yang didasarkan pada aspek-aspek strategis segmentasi, *targeting*, *positioning*, *branding strategy* dan program

pemasaran (*marketing mix*) mengacu pada kerangka pemikiran yang dituangkan pada gambar 3. Langkah-langkah pemasaran strategis secara induktif adalah:

1. Misi perusahaan
2. Analisis situasi
3. Penetapan sasaran
4. Segmentasi, *targeting* dan *positioning*
5. Penentuan strategi merek (*branding strategy*)
6. Perumusan program pemasaran
7. Perumusan strategi pemasaran
8. Perumusan rencana implementasi, evaluasi dan kontrol.

Praktek pemasaran dapat dirumuskan tanpa penjelasan tentang strategi apa yang dipakai. Namun, spesifikasi strategi tetap diperlukan karena dapat menyamakan persepsi dan menjamin konsistensi praktek pemasaran (White, 2004). Dalam situasi ini, strategi pemasaran merupakan kesimpulan tentang cara perusahaan mencapai sasaran (*the way the company achieve its objectives*) dan oleh karena itu muncul setelah segmentas, *targeting*, *positioning*, *branding strategy* dan *marketing mix*. Namun, dalam dokumen rencana pemasaran strategic, strategi pemasaran ditempatkan di depan praktek-praktek pemasaran tersebut.



Gambar 3. Langkah-langkah Pemasaran Strategis Induktif

Simpulan

Sanchez (1995), Matthyssens, Pauwels dan Vandembemt (2005) serta Ebben dan Johnson (2005) menyatakan bahwa strategi

pemasaran pukanlah pilihan-pilihan yang kaku, melainkan keputusan yang fleksibel. Ebben dan Johnson (2005) membuktikan bahwa fleksibilitas strategi berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Strategi pemasaran yang fleksibel memerlukan proses perumusan yang fleksibel pula. Oleh karena itu, pendekatan deduktif dan induktif yang digagas dalam artikel ini, bukan dua pilihan ekstrim yang diterapkan secara kaku. Karena strategi merupakan logika tentang bagaimana mencapai tujuan (Mintzberg, 1987a; White, 2004), kedua pendekatan tersebut seharusnya memberikan hasil sama apabila didasarkan pada logika yang sama dan tepat. Oleh karena itu, kedua pendekatan tersebut dapat dilakukan secara bersamaan.

Apabila keputusan-keputusan yang diambil masih baru (*new-to-the world*), maka perumusan strategi pemasaran menggunakan pendekatan induktif. Sedangkan apabila telah ada rujukan dan rujukan tersebut dianggap tepat, maka perumusan strategi pemasaran dapat menggunakan pendekatan deduktif.

Daftar Pustaka

- Andrews, Jonlee, & Smith, Daniel C, 1996, In Search of The Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174–187.
- Ansoff, I, 1957, Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct., pp. 113-124
- Craven, D.W. & Piercy, N.F, 2006, Strategic Marketing. Ninth Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Ebben, J.J. & Johnson, A.C, 2005, Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 13 (Dec., 2005), pp. 1249-1259 Published
- El-Ansary, A.I, 2006, Marketing Strategy: Taxonomy and Framework. *European Business Review*, Vol. 18, No. 4, pg. 266-293, Emerald Group Publishing Limited. Accessed through www.sciencedirect.com, DOI. 10.1108/09555340610677499.
- Govindarajan, V, 1986, Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4 (Oct., 1986), pp. 844-856, published by: [Academy of Management](http://www.jstor.org/stable/258401), stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258401>, accessed: 14/10/2011 05:43.
- Jain, S.C, 1992, Strategic Marketing: Evolution, Integration And Managerial. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 4, No. 4 (Winter 1992), pp. 510-532. Accessed from <http://www.jstor.org/stable/4060395>, 25/08/2011, 04:57.
- Kotler, P, 1997, Marketing Management Analysis Planning and Implementation. Prentice-Hall Inc., Upper-Saddle River.
- Kotler, P. & Keller, K.L, 2006, Marketing Management. Twelve Edition. Prentice-Hall Inc., Upper-Saddle River.
- Kotler, P. & Keller, K.L, 2012, Marketing Management. Fourteenth Edition. Pearson Education Limited, London.
- Matthyssens, P., Pauwels, P. Vandenbempt, K, 2005, Strategic Flexibility, Rigidity and Barriers to the Development of Absorptive Capacity in Business Markets: Themes and Research Perspectives.

- Industrial Marketing Management 34, pg. 547 – 554.
- Miles, R. E. & C. C. Snow, 1978, Organizational Strategy, Structure, and Process. McGraw-Hill, New York.
- Mintzberg, H, 1987a), The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*; Fall; 30, 1; ABI/INFORM Global, pg. 11-24.
- Mintzberg, H, 1987b), The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*; Fall; 30, 1; ABI/INFORM Global, pg. 25-32.
- Porter, M. E, 1998, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York.
- Rogers, E.M, 1983, Diffusion of Innovations. New York: Free Press.
- Sanchez, R, 2005, Strategic Flexibility in Product. *Strategic Management Journal*, Vol. 16. Technological Transformation and the New Competitive Landscape (Summer, 1995), pp. 135-159.
- Slater, S.F. & Olson, E.M, 2001, Marketing's Contribution to The Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*; Nov 2001; 22, 11; ABI/INFORM Global, pg. 1055-1067.
- Slater, S.F., Hult, G.T. & Olson, E.M, 2010, Factors Influencing The Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness. *Industrial Marketing Management* 39, pg. 551–559. Available at www.sciencedirect.com, :10.1016/j.indmarman.2008.03.007. Accessed at 26 September 2010.
- Stanley F. Slater, S.F. & Olson, E.M, 2001, Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 11 (Nov., 2001), pp. 1055-1067, stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3094393>, accessed at 25 September 2011 23:46.
- Shaw, E.J. & Jones, D.G.B, 2005, A history of Schools of Marketing Thought. *Marketing Theory*, September, Vol. 5, No. 3, pg. 239-281, stable URL: www.sagepub.com, doi: 10.1177/1470593105054898, accessed: May 11, 2012.
- Varadarajan, R, 2010, Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 38, pg. 119-140. DOI: 10.1007/s11747-009-0176-7.
- White, C, 2004, Strategic Management. McMillan, New York.
- Walker, O.C., Jr. & Ruekert, R. W, 1987, Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*; Jul.; 51, 3; ABI/INFORM Global, pg. 15-33.