

## **Pemasaran Hubungan Dan Optimalisasi Peran Manajer Menengah Dalam Perencanaan Dan Strategi Pemasaran**

**Albari\***

### **Abstract**

*Preparation of planning and marketing strategy development is an activity that must be done by marketing management in accordance with the duties and responsibilities. But in its development, these activities are often not run as expected, both of the process and implementation. This article provides a discourse that is needed in terms of planning and marketing strategies, particularly with regard to relationship marketing materials and optimizing the role of middle managers. To provide more complete understanding of this description, it also includes discussion of important aspects, such as the relationship with environmental analysis, internal and external marketing, and performance evaluation.*

**Keywords:** *Planning, strategy, internal and external marketing, relationship marketing.*

### **Pendahuluan.**

Pembahasan pengembangan perusahaan banyak mengacu pada kesesuaian antara perencanaan dan kinerja operasional di lapangan. Kesesuaian kedua faktor tersebut beserta aspek-aspek utama dan penunjang fungsionalnya dianalisis secara terpadu dengan berbagai pendekatan, seperti SWOT, peramalan, dan kontingensi atau keterkaitan antar bidang kerja. Hasil analisis selanjutnya dituangkan dalam suatu kerangka kerja konseptual, perencanaan dan strategi, yang kemudian akan menjadi arahan operasional manajemen pada periode-periode berikutnya. Salah satu pijakan konseptual yang akhir-akhir ini banyak diusulkan adalah berdasarkan pada konsep pemasaran hubungan/kemitraan (relationship marketing) antara perusahaan dengan semua pemangku kepentingannya (*stakeholder*).

Pemasaran hubungan dianggap sebagai konsep dan paradigma baru yang dapat digunakan untuk memperluas perspektif para pihak yang terlibat dalam membentuk dan menerapkan strategi (Piercy, 1998). Menurut Piercy konsep pemasaran hubungan berkembang di antaranya bertolak dari kepercayaan bahwa hubungan yang baik dengan mitra transaksi akan memberikan banyak

---

\*Dosen Fakultas Ekonomi UII

manfaat kepada pihak-pihak terkait, seperti menurunnya biaya transaksi dan biaya promosi serta efektifitas arus informasi.

Lebih jauh Piercy (1998) menyatakan dalam tataran implementasi strategi beberapa konsensus internal organisasi seperti karyawan operasional dalam berbagai fungsi dan non-manajer pemasaran mungkin memainkan peran penting dalam pelaksanaan hubungan berbasis strategi pemasaran, yang apabila tidak dikelola dengan baik berpotensi menjadi hambatan keberhasilan strategi pemasaran hubungan dengan mitra atau stakeholder. Karena itu menurut Piercy diperlukan pandangan untuk implementasi strategi, di antaranya adalah: (1) fokus pada pengembangan pengaturan organisasi yang dibutuhkan untuk strategi baru, yaitu mengalokasikan tanggung jawab di departemen atau unit dan mungkin menciptakan struktur organisasi baru yang diperlukan, (2) mengalokasikan sumber daya dalam bentuk anggaran dan jumlah karyawan untuk mendukung kegiatan yang mendasari strategi pada bagian tertentu organisasi, (3) menyusun daftar tindakan dan rencana aksi untuk mengidentifikasi tanggung jawab taktis, dan (4) mengembangkan sistem kontrol untuk memantau kinerja hasil dalam penjualan, pangsa pasar, keuntungan dan sebagainya, untuk mengevaluasi keberhasilan strategi dan mengambil tindakan perbaikan jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana.

Pentingnya faktor pemasaran hubungan dan peran manajer operasional pada tingkat menengah tersebut akan dijadikan sebagai dasar pembahasan pembuatan perencanaan dan strategi pemasaran. Artikel ini juga dilengkapi dengan memberikan ilustrasi yang bersifat taktis, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang pokok bahasan tersebut.

### **Perencanaan Dan Strategi Pemasaran**

Sampai dengan 1990, perencanaan pemasaran masih dipandang sebagai sesuatu yang kontroversial. Dalam pandangan konvensional proses perencanaan pemasaran mampu sebagai representasi model aliran analisis dan formulasi, rencana output, implementasi dan pengendalian. Tetapi dalam literatur empiris menunjukkan temuan negatif. Piercy and Morgan (1990) mengungkap laporan Greenley bahwa manajer di Inggris menganggap adanya kegagalan perencanaan pemasaran, dan adanya catatan difusi yang sangat terbatas dari formalitas sistem perencanaan pemasaran di antara perusahaan di Inggris. Sedangkan studi empiris McDonald (1992) banyak menemui manajerial keberatan atau memandang buruk terhadap perencanaan pemasaran. Studi yang dilakukan di Inggris tersebut menunjukkan bahwa hanya tujuh organisasi komersial yang praktek bisnisnya menggunakan basis perencanaan pemasaran, sementara organisasi yang sudah menggunakan perencanaan pemasaran tidak mampu mencapai manfaat maksimal. Hal itu bisa disebabkan kurang ketatnya

perusahaan dalam memenuhi prosedur perencanaan. Hasil studi juga menunjukkan sebanyak 87% perusahaan di Inggris tersebut masih bertujuan memaksimalkan keuntungan, sementara 80% perusahaan Jepang lebih mengutamakan pertumbuhan pangsa pasar.

Lebih lanjut McDonald (1992) menekankan bahwa tujuan akhir dan fokus utama dari perencanaan pemasaran adalah identifikasi dan penciptaan keunggulan kompetitif. Namun dibandingkan dengan kegiatan yang lain perencanaan pemasaran adalah yang paling misterius dari semua masalah yang dihadapi manajemen. Padahal menurut McDonald perencanaan pemasaran hanyalah serangkaian kegiatan dalam urutan yang logis yang mengarah ke penetapan sasaran pemasaran dan perumusan rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam perusahaan kecil, proses ini biasanya didiversifikasi secara informal, sedangkan pada organisasi yang lebih besar lebih sering terdiversifikasi secara sistematis. Secara konseptual, proses ini melibatkan peninjauan situasi, perumusan beberapa dasar asumsi, pengaturan tujuan untuk apa yang sedang dijual dan kepada siapa, memutuskan bagaimana tujuan akan dicapai, penjadwalan dan pengeluaran biaya tindakan yang diperlukan untuk implementasi nanti.

Piercy and Morgan (1990) memberikan pedoman merumuskan tujuan perencanaan pemasaran suatu organisasi dalam 5 kategori, yaitu: (1) untuk memperoleh sebuah rencana pemasaran yang baik, yaitu rencana yang dapat dicapai dan mampu dilaksanakan, bukan pada kecanggihan analisis teknis, (2) untuk menciptakan tim dan 'kepemilikan' output, yang dicapai melalui komitmen eksekutif untuk mewujudkannya meskipun harus mengorbankan ketelitian, kecanggihan, dan inovasi dalam proses perencanaannya, (3) sebagai pengembangan proses yang berkesinambungan selama bisnis berlangsung, tidak hanya sebagai ritual sekali dalam satu tahun, (4) untuk mengidentifikasi kebutuhan informasi yang sebenarnya, meskipun informasi tersebut kecil atau sederhana, dan (5) untuk memahami strategi dan mempertimbangkan dogma melalui pengujian keyakinan dan nilai-nilai budaya perusahaan.

Di samping itu perencanaan pemasaran juga membantu perusahaan untuk mengatasi meningkatnya turbulensi, kompleksitas lingkungan, tekanan kompetitif yang lebih intens, dan kecepatan perubahan teknologi (McDonald, 1992). Karena itu perencanaan pemasaran sangat berguna: (1) bagi manajemen untuk membantu mengidentifikasi sumber-sumber keuntungan yang kompetitif, memaksa pendekatan yang terorganisasi, mengembangkan spesifikasi, dan memastikan hubungan yang konsisten, (2) bagi atasan berguna untuk menginformasikan, (3) bagi fungsi non-pemasaran untuk mendapatkan sumber daya, dan (4) bagi bawahan berguna untuk mendapatkan dukungan,

mendapatkan komitmen, dan menetapkan tujuan dan strategi (McDonald, 1992).

Namun dalam tataran implementasi penyusunan perencanaan pemasaran Piercy (1998) mengingatkan ada beberapa masalah substansial dalam implementasi tujuan perencanaan, yaitu: (1) adalah tidak logis untuk merencanakan strategi yang tidak berakar kuat pada kemampuan organisasi, (2) struktur organisasi dan alokasi sumber daya yang penting, tetapi keduanya sendiri sangat lemah dan biasanya sangat lambat pendekatan terhadap perubahan organisasi yang melekat dalam strategi pemasaran baru, dan (3) hasil kegiatan seperti pangsa penjualan dan pasar serta keuntungan mungkin menjadi tujuan, tetapi hasil ini mungkin memerlukan perilaku orang dalam organisasi yang berdampak pada pelayanan dan kualitas pelanggan yang diterima, yang menunjukkan kebutuhan yang terfokus pada perilaku bukan hanya hasil.

Lebih lanjut untuk mencapai optimalisasi tujuan tersebut Piercy and Morgan (1990) memberikan gambaran beberapa kesalahan pandangan yang seharusnya perlu dihindari, tetapi mungkin terjadi dalam proses perencanaan pemasaran. Kesalahan dalam perencanaan tersebut karena: (1) analisis bukan sebagai bagian terpadu dari perencanaan, sehingga ketika perencanaan tidak berjalan dengan baik maka tidak perlu dianalisis dengan teknik dan model yang ada dan dapat dihapus, (2) informasi bukan bagian dari pengambilan keputusan, sehingga sering mengalami kesulitan untuk menghasilkan rencana yang perlu ditindaklanjuti, (3) diasumsikan tidak menambah penciptaan strategi baru, tetapi hanya dianggap sebagai kelanjutan rencana atau anggaran sebelumnya, (4) mencerminkan kepentingan pribadi, sehingga menyebabkan kurangnya partisipasi anggota lain dalam membuat perencanaan, (5) menggunakan pola pikir organisasi yang konvensional yang membatasi cara untuk melakukan sesuatu, (6) resisten terhadap perubahan pemasaran, sehingga perubahan strategis yang dilakukan oleh departemen pemasaran dianggap sebagai ancaman dan perlu ditolak oleh departemen dan kelompok kepentingan organisasi yang lain, (7) tidak adanya rasa kepemilikan atau komitmen sebagai rencana kerja organisasi, (8) tidak didukung oleh sumber daya yang memadai untuk melaksanakannya, meskipun rencana tersebut telah disetujui, (9) tidak diimplementasi sebagai bagian dari usaha untuk menciptakan dan mendukung perubahan, dan (10) berkurangnya usaha dan perhatian untuk meningkatkan kinerja dan praktek perencanaan.

Piercy and Morgan (1990) menunjukkan beberapa model untuk melakukan proses perencanaan pemasaran. *Pertama*, perencanaan pemasaran dibuat berdasarkan proses yang melibatkan model multi dimensi analitik, perilaku dan organisasional. Dimensi analitik berkaitan dengan alat dan teknik analisis, format dan sistem perencanaan, dan model aliran proses perencanaan

konvensional. Dimensi perilaku terkait dengan persepsi manajerial dan perilaku manajerial perencanaan serta isu-isu motivasi, komitmen dan kepemilikan, baik dalam konteks proses perencanaan itu sendiri, maupun implikasi dari rencana yang dihasilkan. Sementara dimensi organisasi terutama berkaitan dengan konteks operasionalisasi proses perencanaan, baik di perangkat keras dari struktur formal dan sistem informasi, maupun perangkat lunak dari budaya perusahaan dan sinyal yang diberikan oleh perilaku manajemen puncak.

*Kedua*, model yang mengkaitkan dimensi organisasi berdasarkan pada filsafat pelanggan, efektifitas organisasi pemasaran, efektifitas informasi pemasaran, dan orientasi strategis. Empat dimensi ini secara operasional diukur dengan skala dan rata-rata nilai dimensi perlawanan perencanaan, ketakutan pada ketidakpastian perencanaan, kepentingan politik dalam perencanaan, dan penghindaran perencanaan. Aplikasi model ini dapat diperoleh berupa matriks hubungan antara dukungan organisasi dan pengalaman analitik dalam proses perencanaan menjadi matriks proses perencanaan yang efektif.

Seringkali adanya perubahan pasar harus membuat perusahaan juga melakukan reposisi untuk bertahan di pasar dengan cara-cara dan kemampuan baru, seperti pindah dari transaksi berbasis hubungan ke berbasis strategi pemasaran (Piercy, 1998). Konsekuensi tak terelakkan dari realitas pasar ini adalah bahwa suatu strategi tidak harus sesuai untuk selamanya, namun pendekatan baru yang diperlukan mungkin lebih cocok justru dengan kompetensi dan kemampuan konvensional. Sebagai contoh, misalnya: (1) Elida Gibbs, yang membagi peran manajer merek tradisional menjadi tiga sebagai pengganti posisi direktur pemasaran agar dapat memfasilitasi hubungan kuat dengan pengecer proposisi nilai yang lebih fokus untuk konsumen, dan (2) Proctor and Gamble mengganti organisasi penjualan konvensional dengan pengembangan pelanggan bisnis untuk membangun hubungan dekat dengan pengecer sebagai mitra rantai pasokan.

Memang, sesungguhnya banyak hal perlu diperhatikan dalam proses perencanaan pemasaran, seperti perlunya audit pemasaran, analisis SWOT, dan pengaturan tujuan (McDonald, 1992). Lebih jauh McDonald tersebut menjelaskan pertanyaan tentang siapa yang melakukan perencanaan pemasaran, bagaimana, kapan, seberapa sering, seharusnya itu menjadi top-down atau bottom-up, dan apakah satu tahun atau jangka panjang dari rencana yang pertama. Perlu diperhatikan pula tentang isu-isu seperti budaya perusahaan, ukuran perusahaan, internasionalisasi, keragaman, turbulensi lingkungan, tingkat pertumbuhan pasar, perubahan teknologi, dan pertimbangan lain yang tak terhitung.

Pada kenyataannya, belum tentu perencanaan yang baik dapat mencapai hasil implementasi yang baik pula (Bonoma, 1984). Ada banyak contoh strategi

pasar yang gagal, bukan karena strategi mereka lemah, tetapi karena mereka gagal dalam pengujian lainnya (Piercy, 1998). Mengutip pendapat Jobber, Piercy (1998) memberikan alasan yang mendasari kegagalan strategi, yaitu karena: (1) mereka tidak cocok dengan budaya organisasi dan orang-orang tidak mendukung mereka untuk berbuat efektif, (2) mereka tidak didukung oleh pelaksana kunci manajemen, karena mungkin mereka tidak cocok dengan hasil yang diinginkan atau karena mereka bersaing dengan proyek-proyek pada sumber daya lain, (3) mereka tidak cocok dengan perencanaan yang ada, sistem penganggaran, dan jadi celah yang gagal untuk menjadi secara resmi diakui di perusahaan atau untuk mendapatkan sumber daya yang mereka butuhkan, dan (4) mereka tidak duduk di struktur organisasi yang baik yang ada di departemen dan unit, sehingga sering diabaikan atau dipasang sebagai bentuk kepantasan, misalnya karena senioritas.

Kompleknya masalah perencanaan tersebut diidentifikasi oleh McDonald (1992) ke dalam 10 hambatan yang mungkin terjadi disertai saran untuk mengatasinya, yaitu:

- (1) Adanya kebingungan antara taktik pemasaran dan strategi. Agar tidak berkebutakan pada tataran taktik, maka perlu adanya penekanan yang lebih besar untuk mencermati lingkungan eksternal, mengidentifikasi kekuatan awal yang berasal dari itu, dan mengembangkan tanggapan yang strategis, dan melibatkan semua tingkat manajemen dalam proses. Sebuah rencana strategis harus mencakup periode antara tiga sampai lima tahun, dan hanya dikembangkan dari rencana pemasaran satu tahun operasional yang telah disepakati sebelumnya. Jangan pernah menulis rencana satu tahun pertama dan ekstrapolasinya.
- (2) Mengisolasi fungsi operasi pemasaran. Salah satu kegagalan perencanaan pemasaran karena terdapat keyakinan bahwa pekerjaan pemasaran hanya dilakukan oleh orang pemasaran dan memisahkan dengan fungsi operasi yang lain. Padahal yang dibutuhkan adalah menempatkan kedekatan seluruh fungsi operasional kepada pelanggan, sehingga komunikasi dan pengambilan keputusan manajerial dapat lebih tepat sasaran.
- (3) Kebingungan antara fungsi pemasaran dan konsep pemasaran. Hal ini menimbulkan juga kebingungan kewenangan, misalnya yang berkaitan dengan penjualan, manajemen produk, periklanan, dan layanan pelanggan. Karena itu perlu adanya penekanan bahwa pemasaran adalah proses manajemen sumber daya dari seluruh organisasi yang dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan kelompok pelanggan yang dipilih dalam rangka mencapai tujuan kedua belah pihak. Pemasaran adalah sikap pikiran yang pertama dan terutama daripada serangkaian kegiatan fungsional.

- (4) Hambatan organisasional, terutama tentang bentuk organisasi. Solusinya adalah mengatur kegiatan perusahaan di sekitar kelompok pelanggan, dan jika memungkinkan di sekitar kegiatan fungsional, sedangkan perencanaan pemasaran dilakukan di unit-unit bisnis strategis (SBU), yang mempunyai karakteristik segmen dan pesaing umum pada sebagian besar produknya, mempunyai pesaing dalam pasar eksternal, dapat dipisahkan dan diidentifikasi sebagai unit usaha, dan mempunyai manajer yang memiliki kendali atas sebagian daerah penting untuk mencapai keberhasilan tertentu. Tanpa perencanaan pemasaran yang sangat baik di SBU, perencanaan pemasaran perusahaan akan menjadi terbatas nilainya.
- (5) Kesenjangan dalam analisis pengembangan. Masalah yang sering muncul adalah terlalu banyaknya informasi inteljen tetapi kurangnya kemampuan untuk melakukan analisis yang tepat. Misalnya manajer kurang dapat memanfaatkan peningkatan keuntungan berdasarkan data pertumbuhan ukuran pasar dan pasar saham, kenaikan harga, pengurangan biaya, dan peningkatan produktifitas. Solusinya adalah perlunya audit pemasaran, terutama yang berkaitan dengan kesepakatan menjawab daftar pertanyaan sesuai dengan tingkatan organisasi sebagai dasar organisasi sistem informasi manajemen (MIS), pelarangan bagi manajer untuk menyembunyikan istilah-istilah yang tidak jelas bagi rekan yang lain, serta mendorong manajer menggunakan alat pemasaran dalam audit mereka, seperti siklus hidup produk dan portofolio produk.
- (6) Kebingungan antara proses dan keluaran. Hal ini bisa diatasi misalnya dengan merumuskan perangkat SWOT. Sebuah SWOT seharusnya: menjadi fokus pada setiap segmen tertentu dan penting untuk masa depan organisasi, menjadi ringkasan yang berasal dari audit pemasaran, singkat, menarik, tetapi padat, hanya fokus pada faktor kunci, kekuatan dan kelemahan dihadapkan langsung pada kondisi pesaing dan fokus pada keuntungan kompetitif, berisi daftar peluang dan ancaman eksternal kunci, berdasarkan identifikasi masalah nyata dan menjauhkan poin yang tidak terkait, mendorong pembaca untuk memahami langsung bisnis bahkan sampai bisa menulis tujuan pemasaran, dan menimbulkan pertanyaan tersirat, "Yang berarti bahwa ... untuk mendapatkan implikasi nyata".
- (7) Kesenjangan antara pengetahuan dan ketrampilan. Solusinya adalah memastikan bahwa semua bertanggung jawab dan memiliki pengetahuan dan keterampilan pemasaran untuk pekerjaan mereka di SBU. Secara khusus, memastikan bahwa mereka mengerti dan tahu bagaimana pentingnya menggunakan alat-alat pemasaran untuk mengolah informasi,

posisi, siklus hidup produk, manajemen portofolio, 4Ps, serta komunikasi dan ketrampilan interpersonal.

- (8) Kurangnya pendekatan sistematis untuk perencanaan pemasaran. Karena itu Sangat penting untuk memiliki satu set prosedur tertulis dan format umum untuk perencanaan pemasaran. Setidaknya ada tiga tujuan untuk sistem tersebut, yaitu: untuk memastikan semua isu-isu kunci yang sistematis, untuk memperoleh kesamaa elemen penting dari perencanaan strategis setiap SBU secara konsisten, dan untuk membantu manajemen perusahaan membandingkan bisnis yang beragam dan untuk memahami keseluruhan kondisi dan prospek organisasi.
- (9) Kegagalan memprioritaskan tujuan. Tujuan pemasaran mengarah ke sejumlah sub-sasaran, dan masing-masing sub-sasaran juga mengarah ke sub-sasaran yang lebih kecil. Hal ini jarang terjadi dilakukan. Solusinya adalah peran kunci dari manajemen senior untuk berkonsentrasi dan memperhatikan tingkat manajemen yang lebih rendah pada faktor-faktor leverage yang baik dan tinggi dan ditindaklanjuti dalam rangka untuk mendapatkan pekerjaan penting yang efektif. Prinsipnya kemudian adalah pastikan bahwa semua tujuan diprioritaskan menurut dampaknya pada organisasi dan urgensi mereka dan bahwa sumber daya dialokasikan dengan sesuai.
- (10) Mengabaikan budaya perusahaan. Seringkali untuk menghadapi suatu masalah dilakukan kebijakan bersifat mengobati atau sebagai dokter, dengan mengabaikan kondisi yang menyertai dan kebiasaan yang terjadi sebelumnya. Padahal perencanaan pemasaran tidak akan efektif tanpa dukungan aktif dan partisipasi para pemimpin budaya, tapi bahkan dengan dukungan mereka, jenis perencanaan pemasaran harus sesuai dengan fase kehidupan organisasi. Fase ini harus diukur sebelum dilakukan usaha untuk memperkenalkan perencanaan pemasaran. Karena itu Piercy and Morgan (1990) mengusulkan perlunya analisis lingkungan perusahaan agar perbedaan antara teori dan praktek dalam perencanaan pemasaran dapat menjadi lebih baik dipahami. Dengan memperhatikan variabel seperti struktur organisasi, konfigurasi proses pengambilan keputusan perusahaan, pola-pola perilaku manajerial dan dampak dari budaya perusahaan, dapat membantu untuk memahami praktek operasionalisasi proses perencanaan pemasaran. Implikasi dari tujuan ini adalah bahwa teori-teori pemasaran dapat diperkaya dan menjadi lebih tegas didasarkan pada realitas konteks organisasi dimana keputusan sebenarnya dibuat.

### **Analisis Lingkungan Pemasaran**

Konsep 4Ps bauran pemasaran (product, promotion, price, and place) sebagai dasar model dan pendekatan kegiatan pemasaran telah diperkenalkan sejak 1960-an. Konsep ini bahkan masih populer sampai saat ini melebihi pendekatan-pendekatan fungsional organisasi, berorientasi sistem, institusional, dan proses perencanaan yang dianjurkan oleh beberapa penulis pemasaran. Demikian kuatnya konsep 4Ps ini berpengaruh pada akademisi, peneliti dan praktisi pemasaran, sehingga ketika muncul gagasan baru yang berbeda dengan konsep 4Ps akan mendapat koreksi yang sangat ketat. Akibatnya studi empiris menjadi terhambat dan tidak terfokus untuk mengeksplorasi sifat hubungan pasar dan perusahaan berdasarkan pada kebutuhan dan keinginan riil pelanggan (Gronroos, 1994a).

Dalam perkembangannya 4Ps bisa bertambah. Kotler menambah hubungan masyarakat dan politik; Booming and Bitner menambah orang, bukti fisik (tangible), dan proses; Judd menambah unsur orang; sedangkan Lambert and Harrington serta Collier menambahkan unsur layanan (Gronroos, 1994a). Namun dari semua itu, yang lebih populer memang konsep 4Ps. Padahal Gronroos menilai bahwa 4Ps lebih berorientasi ke pemasaran produksi dibandingkan berorientasi pasar atau pelanggan. Karena itu kemudian muncul kesadaran tentang pentingnya untuk melakukan interaksi kerja, pertukaran dan adaptasi antar unit-unit kerja di perusahaan, spesialis pemasaran seperti perwakilan penjualan, komunikasi dan analisis pasar, maupun orang dan organisasi non marketing seperti penelitian dan pengembangan, desain, pengiriman, pelatihan pelanggan, faktur dan manajemen kredit yang banyak berdampak pada keberhasilan jaringan penjual.

Kondisi tersebut tidak saja dibutuhkan pada pemasaran barang-barang konsumsi, tetapi akan lebih nampak pada konteks pemasaran jasa yang lebih mengutamakan pada kuatnya penyampaian kualitas layanan dari pemasar. Bahkan Gronroos (1994b) menekankan bahwa manajemen layanan lebih penting dan lebih luas dibandingkan dengan manajemen jasa. Hal ini berkaitan dengan perspektif yang menunjukkan perusahaan lebih banyak menghadapi persaingan layanan dibandingkan dengan persaingan jasa sebagai bentuk lain dari produk, yaitu harus memahami dan mengelola unsur-unsur pelayanan dalam berhubungan dengan pelanggan mereka dalam rangka untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

Demikian pentingnya manajemen kualitas layanan ini, sehingga Stauss (2005) menyatakan perlunya penghapusan perbedaan antara barang dan jasa, sehingga pada dasarnya semua penyampaian barang dapat dinyatakan sebagai kegiatan pelayanan. Sebagai konsekuensi dari pendapat tersebut adalah tidak adanya lagi perbedaan antara lingkup pemasaran dalam pemasaran umum

dengan jasa, sehingga bahasan tentang manajemen jasa dan manajemen kualitas jasa tidak lagi diperlukan, karena menurut logika baru ini, manajemen apapun, dalam segala hal adalah manajemen layanan.

Interaksi antar unit dan jaringan kerja tersebut juga penting dilakukan ketika pemasar memerlukan untuk membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan *stakeholder* yang lain. Gronroos (1994b; 1994c) menjelaskan konteks hubungan jangka panjang tersebut sebagai konsep pemasaran hubungan/kemitraan (*relationship marketing*). Gronroos mendefinisikan pemasaran hubungan sebagai pemasaran untuk membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan dan mitra lainnya, sehingga tujuan dari pihak yang terlibat terpenuhi, dan dengan cara mencapai pertukaran bersama dan pemenuhan janji-janji. Konteks pemenuhan janji tersebut tidak saja dapat digunakan sebagai dasar untuk membujuk pelanggan sebagai mitra pasif pasar untuk bertindak dengan cara tertentu, tetapi memenuhi janji yang telah diberikan sama pentingnya sebagai sarana untuk mencapai kepuasan pelanggan, retensi basis pelanggan, dan keuntungan jangka panjang. (Gronroos, 1994a)

Paradigma hubungan, menurut Gronroos (1994c) berupa hubungan jangka panjang dari kedua belah pihak dan dari waktu ke waktu saling mempelajari cara terbaik untuk berinteraksi dan mengurangi biaya hubungan pada pelanggan dan perusahaan. Sebuah hubungan yang memuaskan memungkinkan pelanggan untuk menghindari biaya transaksi penggantian pemasok (perusahaan) yang signifikan, sedangkan bagi perusahaan untuk menghindari pengeluaran biaya kualitas yang tidak perlu.

Sementara itu Piercy (1998) menyatakan strategi pemasaran hubungan umumnya berfokus pada kepuasan pelanggan untuk membangun retensi dan mengamankan pendapatan dari suatu hubungan pelanggan abadi. Hal itu dapat dimanifestasikan oleh perusahaan berupa pengukuran kepuasan pelanggan (*customer satisfaction measurement*, CSM) dan kepuasan karyawan. Data pengukuran kemudian digunakan sebagai alat manajemen untuk pengambilan keputusan strategis. Pengukuran kepuasan dapat dilakukan sebelum dan sesudah penjualan untuk membuktikan keunggulan nilai kepada pelanggan, mengevaluasi total hubungan pelanggan dengan memperbaiki proses, memperkuat hubungan pelanggan dan mengembangkan kriteria untuk penghargaan yang berbasis kinerja.

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Boxer and Wensley (1986). Mereka menyatakan bahwa keputusan yang tepat waktu adalah bagian dari strategi untuk memanfaatkan pasar lokal dan pengetahuan pelanggan, terutama karena adanya pergeseran dari analisis strategis yang luas ke arah pembangunan strategi yang lebih terdesentralisasi melalui inovasi struktural seperti dengan

SBU. Pergeseran tersebut juga berpengaruh terhadap tugas manajer menengah, yaitu dari tugas yang berkaitan dengan strategi korporat menjadi ke detail produk dan jasa kepada pelanggan. Dalam kondisi tersebut mereka memerlukan kerangka kerja 4Ps yang dapat membantunya berinteraksi di dalam infrastuktur pasar, antara pelanggan, persaingan dan saluran (*customers, channels and competitors, 3Cs*). Jika pekerjaan manajer menengah ternyata efektif, maka mereka perlu mendapat kewenangan untuk mengelola organisasi mikro produk dan layanan, yang dapat menentukan kualitas hubungan dengan pelanggan.

Secara umum, tujuan dari manajemen menengah adalah untuk mengambil tanggung jawab pengendalian dan masalah manajerial (Floyd and Wooldridge, 1997). Manajer menengah memediasi antara organisasi, pelanggan dan pemasoknya. Sebagai administrator, tugas manajer menengah langsung berhubungan dengan keseluruhan itu tugas teknis organisasi. Dalam memenuhi tanggung jawab ini, manajer menengah tidak hanya menerjemahkan perintah tingkat atas. Sebaliknya, ada interaksi dua arah dan pengendalian tidak hanya melibatkan arus satu arah. Singkatnya, manajer menengah melakukan peran koordinasi dimana mereka menengahi, menegosiasikan, dan menafsirkan hubungan antara institusi pada tingkat organisasi (strategis) dan teknis (operasional). Aktifitas manajer menengah dapat berpengaruh kepada manajemen puncak dan berpotensi mengubah program strategis perusahaan dengan cara menyediakan manajemen puncak berupa interpretasi unik dengan mengusulkan inisiatif baru. Dalam sintesis peran, manajer menengah menginterpretasikan data yang beragam terkait dengan yang situasi strategis, membimbing persepsi manajer lain dan mengubah agenda strategis.

Jadi, sebagai akibat dari pengaruh manajemen menengah, strategi sering terungkap atau muncul berbeda dari muatan awalnya (Floyd and Wooldridge, 1997). Dengan pengaruh ke bawah, manajer menengah menjadi agen perubahan, membina kemampuan adaptasi dan implementasi strategi. Berkaitan dengan peran masing-masing tersebut manajer menengah memiliki potensi untuk mempengaruhi keselarasan organisasi dengan lingkungan eksternal, hubungan berpikir divergen dan berorientasi pada perubahan perilaku ke dalam proses pembuatan strategi.

Sementara itu manajemen puncak berperan memberikan 'sistem bimbingan' yang dapat memonitor kinerja bisnis manajer menengah ketika memberikan produk atau layanan ke pasar dalam rangka menjalankan beberapa jenis pengaruh strategis mereka (Boxer and Wensley, 1986). Dalam prakteknya, sering ada tekanan terhadap manajer yang bekerja dalam pekerjaan yang menengahi antara bisnis pengiriman dan sistem bimbingan. Tekanan tersebut dapat berhubungan pada fakta bahwa manajer menengah tidak memiliki sarana

berdebat atas isu-isu strategis dari detail yang terjadi di bawah mereka dalam sistem pengiriman.

Lebih lanjut Boxer and Wensley (1986) menjelaskan bahwa tekanan terhadap manajer menengah tersebut dapat dilihat dari tiga perspektif; (1) perspektif bottom-up, yang bukan perspektif ideal karena meskipun dapat memberikan wawasan rinci ke pasar produk individual, tetapi terlalu dekat dengan rincian operasi bisnis sehari-hari, (2) perspektif top-down dari manajemen senior, yang melihat masalah organisasi makro atas pilihan sumber daya dan pengelompokan produk, dan (3) perspektif middle-out dari manajer menengah sendiri yang, jika ia mampu untuk mengungkapkan pandangan, akan cenderung melakukannya dalam organisasi mikro. Perspektif yang ketiga dianggap relevan dengan kerangka munculnya SBU. Fenomena SBU dengan desentralisasi pemikiran strategis adalah pilihan yang dipandang ideal. Namun pendekatan ini masih berpotensi untuk gagal meraih kinerja yang baik, terutama jika manajer menengah mempunyai keterbatasan fungsi personal untuk dilibatkan secara langsung dalam mendukung keputusan strategis seperti sumber daya. Karena itu beberapa bisnis mencoba mengatasinya dengan cara membuat matriks organisasi dan menghindari menyelesaikan masalah sampai secara khusus melihat kemungkinan penyelesaiannya dengan banyak dimensi, meskipun penerapan matriks dengan lebih dari dua dimensi perlu tetap berhati-hati.

Karena itu menurut Boxer and Wensley (1986) hubungan antara manajer menengah dengan pendekatan pengambilan keputusan top-down bisa tidak lagi sesuai dengan masalah yang dia hadapi. Alasannya karena: (1) perbedaan dalam bentuk organisasi matriks antara produk dan fungsi organisasi tidak dapat dipertahankan dalam menghadapi pasar, (2) ketidaksesuaian dipicu oleh kondisi produk ketika menghadapi konsentrasi pertumbuhan saluran distribusi; dan (3) meningkatnya substitusi dalam kelas produk tidak lagi tepat untuk mendefinisikan pelanggan dalam hal keberadaan produk di tempat awal. Argumen tersebut berlaku dengan kekuatan yang lebih besar di pasar-pasar di mana ia telah tidak pernah realistis untuk mengabaikan sifat spesifik dari pelanggan individu atau cara di mana mereka benar-benar menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan, seperti yang terjadi pada kasus di pasar industri.

Hal tersebut berarti manajer menengah harus dimasukkan ke dalam posisi dan sumber daya yang didukung sedemikian rupa sehingga ia dapat mengkonfigurasi organisasi untuk beroperasi di sepanjang dimensi yang menciptakan keuntungan terbaik dari hubungan yang dihasilkan dengan pelanggan, artinya ia harus mampu terlibat dalam desain mikro-organisasi (Boxer and Wensley, 1986). Tidak cukup hanya mencoba untuk memecahkan

masalah dalam hubungan pemasaran antara bisnis dan pelanggan dengan berbagai organisasi makro-solusi seperti struktur SBU. Tekanan saat ini pada manajer unit bisnis tersebut adalah refleksi dari kebutuhan untuk memikirkan kembali dalam banyak kasus pemasaran yang efektif serta kebutuhan lebih luas untuk menyediakan manajer tersebut sesuai keleluasaan untuk menangani masalah-masalah dengan memadai.

Pembahasan di atas menimbulkan dua implikasi (Floyd and Wooldridge, 1997). *Pertama*, pengaruh manajemen menengah kepada strategi keselarasan seleksi lingkungan eksternal dan internal. *Kedua*, keselarasan membutuhkan pengaruh dari manajer menengah yang terkena tuntutan konstituen eksternal dan yang menyadari potensi nilai inisiatif yang berbeda. Dalam batas tertentu unit memainkan peran utama antara ketidakpastian mediasi lingkungan dan pengaturan internal organisasi mempengaruhi keterikatan individu pada keputusan administratif dan teknis yang lebih besar pada tingkat tugas yang lebih tinggi dan ketidakpastian lingkungan. Beberapa sub-unit fungsional (misalnya penjualan, marketing, R & D) cenderung untuk memainkan peran yang lebih besar pada batas tertentu daripada unit yang lain. Manajer dalam tingkat sub-unit dengan demikian lebih mungkin untuk menemukan diri mereka dalam memediasi konstituen internal dan eksternal. Lebih khusus, sementara pengaruh ke atas dapat dipahami sebagai kegiatan individu diarahkan pada manajemen puncak, hubungannya dengan organisasi kinerja paling baik dipahami dengan bagaimana hal itu terjadi dalam tingkat sosial yang lebih luas pada konteks organisasi. Karena perbedaan dalam sentralitas jaringan dalam setiap organisasi tertentu, manajer menengah cenderung mengerahkan pengaruh lebih strategis dari orang lain.

Selain peran manajer menengah dalam penetapan strategi pemasaran yang baru tersebut di atas, Boxer and Wensley (1986) juga menunjukkan alternatif cara pandang yang lain, yaitu dengan memunculkan fokus persaingan baru: dari topik 4Ps menjadi 3Cs. Meskipun 4Ps masih tetap dibutuhkan sebagai kerangka kerja, namun fokus operasional bisnis sudah harus diarahkan kepada dimensi-dimensi 3Cs tersebut. Penekanan pada kekuatan persaingan misalnya, karena pesaing hampir selalu memiliki portofolio produk mereka sendiri, dan karenanya setiap hubungan bisnis dengan pesaing akan tergantung pada kekuatan dan kelemahan krusial dari keseluruhan portofolio serta pada strategi mereka yang berbeda. Persaingan mempunyai tingkat ketahanan hubungan bisnis sendiri dengan pelanggannya. Sedangkan saluran dianggap secara langsung berkaitan dengan logika ekonomi dan sebagai elemen penting dalam kekuatan tawar-menawar produk.

Untuk menguatkan pendapat tersebut Boxer and Wensley (1986) memberi ilustrasi berkaitan dengan harapan untuk memperoleh sistem

manajemen produk yang kuat agar keberhasilan bisnis dapat tercapai, yaitu dengan cara menyederhanakan asumsi: (1) sistem manajemen produk diperlukan untuk dapat mempertimbangkan hubungan antara penawaran bisnis mereka dan pesaing murni dalam harga relatif dan fitur produk individu, (2) harus memungkinkan untuk melihat hubungan antara perusahaan dan saluran distribusi mereka yang murni dalam hal kesesuaian untuk saluran pada pelanggan produk dan target tertentu, dan (3) hubungan dasar perusahaan dengan pelanggan harus didefinisikan hanya dalam hal identitas merek dan promosi.

Sementara itu Menon et al. (1999) mengembangkan model penyusunan strategi pemasaran (marketing strategy making = MSM) dari satu set yang kompleks dari kegiatan, proses, dan rutinitas yang terlibat dalam desain dan pelaksanaan rencana pemasaran. Model MSM tersebut dikembangkan Menon et al. berdasarkan: (1) faktor-faktor konteks organisasi sebagai anteseden dari MSM, (2) komponen MSM, dan (3) konsekuensi dari MSM. Dalam studi Menon et al. ini, konteks organisasi, sebagai anteseden MSM dilihat dari dua elemen inti, yaitu struktur organisasi (sentralisasi dan formalisasi) serta budaya organisasi. Sentralisasi mengacu pada otoritas pengambilan keputusan yang terkonsentrasi pada tingkatan sebuah organisasi yang lebih tinggi. Dalam sentralisasi, proses perencanaan menggunakan alat khusus, teknik, dan personil, untuk meningkatkan tingkat analisis situasional dan kelengkapan di MSM. Sentralisasi dapat menurunkan aktivitas politik, sehingga meningkatkan dalam pembuatan strategi yang lebih rasional.

Formalisasi pada MSM mengacu pada aturan-aturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi tertulis dan standar, dan peran yang didefinisikan secara jelas. Penelitian telah menemukan bahwa peningkatan formalisasi dalam sebuah organisasi dapat meningkatkan rasionalitas dalam perencanaan, perekrutan spesialis perencanaan, dan analisis yang lebih formal, evaluasi, dan sistem pelaporan. Sementara Budaya organisasi yang Inovatif mengacu pada penekanan sebuah organisasi penekanan pada cipta, keterbukaan terhadap ide-ide baru, dan respon pengambilan keputusan yang cepat. Dimensi budaya berisi: arti, komunikasi, dan *sharedness*. Arti mengacu pada kerangka acuan yang digunakan oleh pengambil keputusan untuk menggambarkan praktek-praktek korporasi; komunikasi mengacu pada kode informal dan formal perilaku yang memperkuat makna; dan *sharedness* mengacu pada perbuatan bersama, berbagi ucapan, dan perasaan kepercayaan yang sama antar kelompok.

Sementara itu komponen MSM sebagai faktor-faktor dalam proses MSM terdiri dari 7 aspek penting (Menon et al., 1999), yaitu: (1) analisis situasional, yang mengacu pada pertimbangan rasional dan sistematis SWOTs organisasi dalam domain strategi pemasaran, (2) kelengkapan, yang mengangkat kekritisian

pengembangan alternatif selama pembuatan strategi dan menyarankan beberapa pendekatan untuk mengembangkan strategi alternatif, (3) penekanan pada aset dan kemampuan pemasaran, yang mengacu pada keberlanjutan proses pemasaran, sumber daya, dan keterampilan yang mendasari strategi pemasaran, (4) integrasi lintas fungsional, yang mengacu pada kondisi tim MSM yang mencerminkan organisasi utama, termasuk perwakilan yang memadai dari fungsional yang relevan, terorganisir dan terkoordinasi dengan baik, (5) kualitas komunikasi, yang mengacu pada sifat dan tingkat komunikasi formal dan informal selama proses pembuatan strategi, (6) komitmen konsensus strategi, yang mengacu kesepakatan anggota tim setuju terhadap suatu strategi dan mendukung strategi yang dipilih, dan (7) komitmen sumber daya, yang mengacu pada tingkat alokasi personil, waktu, dan uang yang memadai untuk mencapai keberhasilan strategi pemasaran.

Aspek pemasaran hubungan, peran manajer menengah dan aspek-aspek yang lain yang telah dibahas di atas dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan perencanaan dan strategi pemasaran, baik dalam konteks pemasaran internal maupun pemasaran eksternal.

### **Pemasaran Internal**

Salah satu aspek penting dalam penyusunan perencanaan dan strategi pemasaran adalah perlunya mengoptimalkan sumber daya dan kegiatan yang terangkum dalam konten pemasaran internal perusahaan. Pada prakteknya sulit menyamakan perencanaan dan strategi perusahaan pada banyak situasi. Sama halnya tidak ada rencana strategi bisnis umum yang bisa diterapkan pada banyak perusahaan tanpa menyesuaikan dengan kondisi dan lingkungan bisnis perusahaan yang bersangkutan, baik kondisi dan lingkungan bisnis internal maupun eksternal.

Menurut Piercy and Morgan (1991) banyak organisasi yang implisit mengasumsikan pembuatan perencanaan dan strategi pemasaran oleh eksekutif akan selalu mendapat dukungan yang dibutuhkan. Anggapan itu sama seperti menyederhanakan masalah dengan berasumsi bahwa jika cukup baik, produk akan dapat menjual mereka sendiri ke pelanggan eksternal. Selain kemungkinan adanya perilaku irrasional pembeli, manajer tidak mempertimbangkan masalah-masalah kekuatan dan konflik di saluran distribusi, kebutuhan untuk bernegosiasi dengan pembeli termasuk sarana dan media bauran komunikasi, dan pertimbangan ketatnya persaingan. Jika kondisi ini terus berlanjut sangat mungkin perusahaan akan mendapat kesulitan beroperasi pada waktu yang akan datang. Artinya, perusahaan sudah seharusnya selalu memperhatikan lingkungan bisnisnya sebagai salah satu dasar informasi dalam pengambilan keputusan, baik dalam lingkup pemasaran internal maupun eksternal.

Konsep pemasaran internal (*internal marketing concept*, IMC) adalah bentuk modifikasi dari usaha untuk meningkatkan hubungan kerja internal perusahaan, yaitu antara spesialis fungsional dengan menggunakan perspektif proses sosial (Varey, 1995). IM juga didiskripsikan sebagai suatu proses manajemen yang holistik untuk memadukan beberapa fungsi organisasi dengan memastikan bahwa semua karyawan memahami dan berpengalaman bisnis serta kegiatannya pada lingkungan yang mendukung kesadaran pelanggan, serta memastikan bahwa semua karyawan siap dan termotivasi untuk bertindak dalam lingkup orientasi layanan.

Gagasan IMC muncul karena kebutuhan untuk melakukan perbaikan nyata dalam kapabilitas organisasi, pengiriman, dan nilai tambah layanan pelanggan, yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan, sebagai dasar untuk menentukan strategi dan keunggulan kompetitif (Varey, 1995). IMC dikembangkan dari konsep pemasaran tradisional dan bauran pemasaran dalam organisasi dengan karyawan sebagai pelanggan organisasi untuk meningkatkan efektifitas perusahaan melalui peningkatan hubungan pasar internal.

Menurut Piercy and Morgan (1991) tujuan IM memberi arahan secara langsung kepada keperluan implementasi rencana pemasaran eksternal, menyeleksi tujuan, dan mengikat terhadap kegiatan yang berhubungan dengan personel dan sumber daya keuangan, kemungkinan konflik dengan kebijakan perusahaan yang sudah mapan, memenuhi kebutuhan fungsional lain seperti departemen operasi dan keuangan, mengubah sikap dan perilaku karyawan manajer yang bekerja langsung berhadapan dengan pelanggan dan distributor, dan meningkatkan komitmen untuk membuat perencanaan pemasaran yang dapat memecahkan masalah tugas kerja unit dan individu di dalam perusahaan. Sedangkan Varey (1995) menyatakan bahwa IM memberi pandangan bahwa pemasaran adalah proses yang melibatkan seluruh perusahaan sebagai sarana yang perlu terus dipertahankan antara penawaran dan kebutuhan pelanggan yang ditargetkan. IMC diharapkan sebagai pendekatan manajemen baru yang memotivasi semua bagian organisasi untuk mencermati peran masing-masing agar dapat mengadopsi kesadaran dan orientasi layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan eksternal; pelanggan menjadi manajer pasokan layanan sebagai wujud dari manajemen partisipatif.

Sementara itu menurut Piercy and Morgan (1991) dalam pekerjaannya manajer dihadapkan pada masalah untuk mengadopsi IMC. Konsep ini dikembangkan dari pemasaran jasa/layanan, yang aplikasinya terutama dari identifikasi kebutuhan pelatihan dan masalah budaya yang menyertai titik penjualan jasa perbankan, transportasi publik, dan yang sejenisnya. IM tersebut sebagai perkembangan dari program pemasaran terutama pada penempatan

pasar internal perusahaan yang paralel dan sesuai dengan konsep, elemen, proses dan program pemasaran untuk pasar konvensional eksternal dari pelanggan dan pesaing. Program tersebut sebagai bentuk rencana aktivitas dari misi, tujuan, audit strategi, dan taktik pemasaran yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Konsep hubungan dengan pelanggan yang dibutuhkan dalam IMC sejalan dengan konsep pemasaran hubungan dari Gronroos (1994a), yang merupakan konsep pemasaran yang lebih layak sebagai pendekatan dan paradigma baru yang lebih berorientasi pasar, karena pelanggan memang menjadi titik fokusnya seperti yang disarankan oleh konsep pemasaran. Sedangkan dalam lingkup internal perusahaan, konsep pemasaran hubungan dapat dijadikan sebagai basis dan konsep inti untuk melakukan interaksi jangka panjang antar unit-unit kerja di perusahaan, sekaligus untuk menggusur pemikiran bahwa pemasaran sebagai bagian tersendiri dari suatu perusahaan yang mengurus penjualan dan pelanggan, sebagai akibat kuatnya paradigma bahwa tugas pemasaran adalah konsep 4Ps, yang berkembang dalam lingkungan bisnis selama ini. Meskipun demikian Gronroos mencatat bahwa penerapan pemasaran hubungan bukan berarti 4Ps menjadi kurang berharga sebagai variabel pemasaran.

Di samping itu IM berfokus untuk mencapai pertukaran internal yang efektif dari nilai dan simbol (misalnya, sumber daya dan termasuk transaksi non-ekonomi yang lain seperti komunikasi) antara organisasi dan kelompok karyawan sebagai prasyarat keberhasilan pertukaran dengan pasar eksternal (Varey, 1995). Karena itu evolusi kapabilitas organisasi untuk perubahan dan ketertanggapan harus direncanakan dan didorong. Strategi kemudian dapat dijalankan ke dalam operasional nyata dengan proses mengelola gagasan ke dalam kondisi sekarang, sehingga gagasan inovatif dijalankan dan dilembagakan. Namun menurut Varey dalam menghadapi gejolak perubahan lingkungan yang ekstrim dan cepat beberapa organisasi berhasil mengatasinya dengan meniru organisasi lain yang lebih dulu sukses. Tetapi hal ini tidak menjamin keunggulan persaingan jangka panjang. Manajer memerlukan budaya unggul dan ketrampilan manajemen organisasional untuk mendapatkan tingkat fleksibilitas dan adaptasi dalam mengatur bisnis pada suatu sistem yang terbuka. Manajemen perlu mempunyai kemampuan untuk meningkatkan efektifitas penggunaan aset di pasar organisasi dan untuk meningkatkan aset sendiri, sehingga pengembangan dan kemanfaatan karakteristik organisasi yang muncul akan sulit diidentifikasi dan ditiru oleh pesaing, tetapi memberi nilai lebih kepada pelanggan internal dan eksternal.

Menurut Varey (1995) pada kondisi tersebut proses pengambilan keputusan didorong ke tingkat dimana dengan informasi yang tersedia, pekerjaan diatur untuk memastikan proses yang sesuai berada dalam kendali

dan perbaikan penggunaan sumber daya yang efisien dan produksi yang efektif untuk menghasilkan kepuasan pelanggan. Langkah-langkah implementasi dicapai melalui manajemen proyek yang terstruktur dengan anggota yang terlatih. Manajer sebagai penyalur sumber daya dan para pengambil keputusan mengelola dengan pelanggan internal dan menjadi fasilitator pelayanan pelanggan yang baik. Semua harus memiliki tanggungjawab dan otoritas pada peningkatan layanan sebagai kesamaan tujuan dan koherensi.

Ilustrasi dari langkah tersebut adalah pada pengembangan produk (*product development management*, PDM). PDM menekankan pada pekerjaan untuk memberi solusi masalah kebutuhan dan keinginan pelanggan, seperti memastikan kebutuhan pelanggan dengan produk baru, mendesain dan mengembangkan solusi produk baru, mengidentifikasi dan mengelola hubungan antar departemen fungsional, mengembangkan dan memelihara jaringan kerja dengan eksternal organisasi, dan mengkoordinasi aktivitas desain produk untuk mempercepat proses bisnis (Srivastava et al., 1999).

Sementara itu menurut Varey (1995) IMC dapat dioperasionalkan untuk menyediakan hubungan antara kapabilitas organisasi dan kebutuhan pasar dan keinginan. Artinya, organisasi dapat menyesuaikan terhadap lingkungan bisnis untuk menambahkan nilai penting bagi pelanggan. IM adalah strategi yang membantu untuk mencapai layanan prima untuk mencapai kepuasan pelanggan yang lebih besar. Dalam IM, 'produk' tidak hanya sebuah penyampaian rencana yang diberikan atau disediakan manajer untuk pelanggan internal mereka. Mekanisme IM memastikan, melalui riset pasar internal serta desain produk, layanan dan pengiriman internal yang responsif (yaitu alokasi sumber daya yang tepat dan kepedulian terhadap kepentingan non-ekonomi sebagai bagian dari layanan fasilitasi), maka pelanggan (karyawan) internal mendapatkan sumber daya dan dukungan terbaik yang mereka butuhkan untuk melayani pelanggan mereka. Jadi IM mengarahkan urutan proses menganalisis lingkungan dengan pemetaan, mengklasifikasikan, menganalisis variabel lingkungan, mengkomunikasikan kesimpulan dan implementasi secara luas.

IMC tersebut juga dapat disajikan dalam suatu model sebagai suatu proses atau mekanisme internal manajemen berorientasi pasar terpadu dan manajemen yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan (Varey, 1995). Efektifitas model akan tergantung pada aplikasi holistik untuk mencapai bentuk sistem organisasi yang terbuka. Elemen individu sedikit demi sedikit akan teradopsi dengan menghilangnya sifat-sifat yang muncul dari sistem yang melanggar ketergantungan yang kompleks. Hal itu diperlukan untuk meningkatkan koherensi peran partisipan dengan meningkatkan kompetensi gaya komunikasi interpersonal partisipan pada suatu situasi tertentu. Model itu juga merupakan upaya konseptualisasi proses sosial yang muncul dari interaksi

manusia dengan organisasi, dan secara khusus ke arah organisasi dengan fungsi yang efisien dan efektif dalam perubahan lingkungan persaingan. IMC dapat memberi kontribusi terhadap perubahan manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif, misalnya hubungan pelanggan-pemasok dalam organisasi menjadi lebih terbuka dan tidak dibatasi oleh karakteristik pasar.

Berkaitan dengan unsur yang dibutuhkan pada struktur program IM, Piercy and Morgan (1991) mengusulkan untuk memodifikasi pola bauran pemasaran 4Ps pada program pemasaran eksternal yang disesuaikan dengan lingkungan internal. 4Ps Piercy and Morgan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Produk. Secara sederhana produk dalam strategi pemasaran dan perencanaan pemasaran merujuk ke konten (isi), yaitu berupa yang berupa nilai, sikap, perilaku yang dibutuhkan untuk membuat rencana kerja pemasaran. Dimensi produk harus mempunyai jarak peningkatan anggaran pemasaran, perubahan sistem pengendalian dan kriteria yang berguna untuk mengevaluasi kinerja pemasaran, dan perubahan arah pengendalian pelanggan pada titik penjualan tertentu.

(2) Harga. Unsur harga dalam bauran IM merujuk pada apa yang dibayar oleh pelanggan internal dan kapan mereka membeli produk dan rencana pemasaran, terutama berupa biaya psikologis dalam mengadopsi nilai-nilai utama yang berbeda dan merubah arah pengerjaan pekerjaan. Jika rencana pemasaran berhasil diimplementasikan, maka harga tidak menjadi sumber utama hambatan, (3) Komunikasi. Aspek tangibel program IM adalah media komunikasi yang digunakan untuk membentuk, persuasi dan sikap bekerja dengan personal kunci dalam pasar internal. Selain berupa kegiatan menulis komunikasi ringkasan dan laporan perencanaan pemasaran, juga presentasi tatap-muka kepada individu dan kelompok tentang pentingnya keberhasilan suatu perencanaan, dan (4) Distribusi. Unsur saluran distribusi mengarah pada tempat fisik dan aspek teknis untuk menyampaikan produk dan melakukan komunikasi, seperti pertemuan, sesi pelatihan manajer dan staf, seminar, penulisan laporan, dan komunikasi informal. Dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia saluran distribusi berupa jalur pelatihan, evaluasi, sistem penghargaan, dan budaya perusahaan yang dimulai dengan saluran distribusi untuk strategi IM.

Sementara itu untuk menjalankan IMC juga perlu diperhatikan 3 dimensi penunjang strategi implementasinya, yaitu rasional, kekuatan, dan politik (Piercy and Morgan, 1991). Menurut Piercy and Morgan (1991) jika dikaitkan dengan penjelasan 4Ps di atas, maka aspek rasional berkaitan dengan teknik dan sistem yang akan digunakan untuk membuat rencana pemasaran; meningkatkan kesempatan; informasi pendukung riset; sampai dengan penulisan dan presentasi rencana. Aspek kekuatan berhubungan dengan siapa yang akan

menjalankan organisasi pada saat adanya strategi yang baru dan pengaruh budaya, aturan, dan lingkungan; kekurangan pengendalian, status dan inisiatif; mitra sponsor dengan pelaksana utama, komitmen dan bentuk agenda; serta partisipasi anggota dan peraturan perusahaan. Sementara aspek politik berkaitan dengan siapa yang memberi pengaruh kepada orang lain, meliputi pekerjaan dan status individu; penyesuaian psikologi untuk berubah; pengaruh, persuasi, citra, dan kriteria yang dipilih; serta komunikasi informal dan interaksi sosial.

Dengan penjelasan di atas, maka menurut Varey (1995) IM: (1) bukan merupakan pemasaran sebagai spesialis fungsional, (2) bentuk arahan dengan memaksimalkan hubungan dalam organisasi dimana individu, tim kerja, manajer dan pemimpin dipandang sebagai target pelanggan internal dengan kebutuhan yang dapat dipenuhi melalui pengembangan produk dan jasa internal, (3) keseluruhan praktek, rencana, visi, misi, dan nilai-nilai diarahkan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang efektif, (4) sebagai proses sosial dari teknologi manajemen yang dapat diterapkan di dalam perusahaan untuk mengelola pertukaran ekonomi di pasar internal yang dapat membantu untuk mengatasi masalah organisasi dalam perencanaan ekonomi, dan (5) dapat digunakan sebagai suatu proses bisnis dengan operasionalisasi mekanisme sebagai berikut (Varey, 1995):

1. Membutuhkan tingkat keterlibatan tinggi personel organisasi saat kontak pribadi dengan pelanggan sebagai bagian penelitian kepuasan terus menerus untuk mengungkapkan hasil kinerja layanan yang baik yang dirasakan oleh pelanggan relatif dibandingkan pesaing utama. Hasilnya ditujukan untuk seluruh jajaran penyedia layanan dan tidak secara eksklusif hanya untuk konsumsi manajemen
2. Wawancara karyawan Reguler, kelompok fokus dan survei untuk menilai iklim layanan internal, budaya dan kelompok yang memenuhi syarat untuk perbaikan kualitas layanan dan mengidentifikasi bidang kegiatan utama dari hasil survei pelanggan
3. Pengukuran visibilitas kinerja dari kontribusi setiap fungsi terhadap pencapaian tujuan kinerja akhir dari setiap faktor keberhasilan tertentu
4. Menyediakan layanan individu dalam memanjakan sendiri tim yang mendesain sarana perbaikan yang didanai oleh badan kualitas yang beroperasi di berbagai tingkat organisasi bisnis secara keseluruhan.
5. Kelompok pelanggan internal tersegmentasi oleh tingkat hubungan dan informasi kebutuhan pelanggan, dan manajer memfasilitasi penyediaan layanan yang sangat baik dengan merancang dan menyediakan produk dan jasa internal yang memungkinkan dan memastikan pencapaian keunggulan kompetitif dengan prioritas pelanggan.

6. Komunikasi internal ditargetkan dan disesuaikan untuk memperkuat kualitas layanan untuk semua kelompok dan menentukan apa yang diharapkan dari mereka dengan menyatakan perilaku terukur tertentu
7. Semua penghargaan didasarkan pada pengukuran tujuan kualitas layanan internal personal
8. Pengenalan kualitas layanan yang baik melalui saluran komunikasi internal dan media eksternal seperti iklan yang mengakui pelayanan yang memuaskan.
9. Karyawan didorong untuk melakukan komunikasi melalui dialog nyata dengan pelanggan dengan dibebaskan dari tugas-tugas rutin.
10. Pengembangan dan pelatihan personal didasarkan pada kompetensi kualitas layanan dan dengan menggunakan pengumpulan data kinerja dengan tujuan untuk memenuhi asumsi tentang peran dan persyaratan pelanggan
11. Fokus terhadap pengembangan yang mendukung kemitraan kerja yang lintas hambatan antara departemen atas dasar kepercayaan (komunikasi yang baik dan tetap dengan janji-janji yang realistis) bukan hanya pada pelanggan eksternal untuk mengembangkan harapan bersama, dan
12. Sebuah kerangka konsep dan keterampilan harus dikembangkan dan digunakan secara sengaja dan sistematis untuk meningkatkan proses organisasi yang berdampak pada output layanan dan memenuhi persepsi kualitas layanan pelanggan.

### **Pemasaran Eksternal**

Perencanaan dan strategi pemasaran eksternal perlu diarahkan pada berlangsungnya hubungan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan. Menurut Srivastava et al. (1999) salah satu alternatif yang dapat dilakukan bisa didasarkan pada pembagian kerangka kerja konseptual kepada kelompok proses manajemen utama suatu perusahaan, yaitu rantai pasokan (*supply chain management*, SCM), dan hubungan pelanggan (*customer relationship management*, CRM). SCM berkaitan dengan seluruh proses aktivitas fisik input faktor-faktor produksi secara efektif dan efisien dan kemudian mentransformasikan ke dalam pemecahan masalah pelanggan. Menurut Srivastava et al. kegiatan utamanya berkaitan dengan menyeleksi dan mengkualifikasikan pemasok; menetapkan, mendesain dan mengelola internal dan jaringan logistik; menetapkan, mendesain dan memelihara peralatan, mesin dan teknologi produksi; serta menetapkan dan mengelola prosedur pemesanan, kebijakan harga, distribusi, membuat dan memelihara layanan dan penggunaan produk kepada pelanggan. Adapun proses CRM berkaitan dengan segala pekerjaan dari identifikasi pelanggan, menciptakan pengetahuan pelanggan,

membangun hubungan dengan pelanggan, membentuk persepsi pelanggan terhadap organisasi dan produk perusahaan.

Sementara itu Piercy (1998) lebih mementingkan perlunya informasi yang berasal dari pengukuran kepuasan pelanggan (*customer satisfaction measurement*, CSM) sebagai dasar untuk mengambil keputusan strategis. Bagi Piercy (1998) diskusi tentang pentingnya kepuasan pelanggan menjadi penting, karena berkembang berbagai pandangan berkisar pada tema-tema:

- (1) Perusahaan yang meremehkan CSM. Banyak yang mengatakan bahwa dalam praktik CSM menjadi kegiatan yang dangkal dan sepele, yang signifikan hanya pada tingkat layanan pelanggan. Mereka menyarankan CSM yang tidak terkait dengan strategi pasar dan perubahan strategis dalam perusahaan mereka, melainkan tentang pemantauan operasi layanan pelanggan dan menanggapi keluhan pelanggan.
- (2) CSM dan kekuasaan antar departemen. Beberapa eksekutif menjelaskan CSM lebih sebagai senjata yang digunakan dalam perjuangan kekuasaan antara area fungsional, dalam upaya untuk membuktikan bahwa manajemen departemen lain yang bertanggung jawab hilangnya pasar dan menurunnya kepuasan pelanggan.
- (3) Politisasi CSM. CSM digambarkan sebagai perilaku permainan personil perusahaan untuk mengalahkan sistem, dan untuk menghindari kemungkinan disalahkan karena adanya keluhan pelanggan.
- (4) CSM sebagai kontrol manajemen. Beberapa orang melihat pelaksanaan CSM dengan cara negatif, yaitu sebagai alat kontrol manajemen untuk mengawasi tingkatan organisasi yang lebih rendah dan sebagai cara menyalahkan terjadinya keluhan pelanggan. Orang lain melihat CSM sebagai upaya manajemen untuk memaksa karyawan agar mengubah perilaku mereka seperti cara yang diinginkan atau dikeluhkan pelanggan.
- (5) Penyembunyian CSM. Banyak eksekutif menengarai bahwa data CSM berhasil dikumpulkan dan disimpan, tetapi tidak disebarluaskan dengan baik dalam organisasi. Misalnya informasi CSM dikumpulkan oleh departemen pemasaran tetapi tidak dibagikan kepada bagian produksi atau bahkan bagian kualitas.
- (6) Penyebaran CSM yang buruk. Sebagai contoh adanya evaluasi tentang akurasi dan validitas penjualan serta angka keuntungan, tapi tak seorang pun mempertanyakan data kepuasan pelanggan, atau adanya distributor yang menyelesaikan sendiri kuesioner evaluasi kepuasan pelanggan, karena mereka tidak melihat pentingnya adanya latihan tentang memuaskan pelanggan atau tidak ingin mengganggu pelanggan mereka.

## Evaluasi Kinerja

Perencanaan dan penetapan strategi pemasaran yang diimplementasikan dalam bentuk kegiatan operasional perlu senantiasa dilakukan evaluasi kinerja/hasilnya. Menurut Menon et al. (1999) konsekuensi evaluasi kinerja dari implementasi perencanaan dan strategi pemasaran tersebut dapat diukur berdasarkan pada: (1) kreativitas strategi, yaitu bagian dari komponen kunci pada proses perencanaan, yang dapat diamati pada langkah-langkah merumuskan isi strategi dalam proses MSM, (2) pembelajaran organisasi, yang merupakan fungsi dari kemampuan untuk berbagi pemahaman dan interpretasi informasi dan pengetahuan tentang strategi, yang dicerminkan dengan adanya konsensus pada isi dan implikasi dari implementasi strategi, dan (3) kinerja pasar, yang merujuk pada capaian suatu strategi untuk memenuhi harapan kinerja secara keseluruhan, seperti penilaian kinerja manajerial keuangan (penjualan dan laba) dan pasar yang konsisten.

Sementara itu menurut Srivastava et al. (1999) jika penilaian kinerja didasarkan pada pendekatan kinerja keuangan, maka nilai pemegang saham (*shareholder value*, SHV) dapat menjadi standar pengukuran. Hal itu karena SHV diperoleh dari proses bisnis dan didasarkan pada nilai sekarang bersih (NPV) dari masa depan proyeksi aliran kas selama periode tertentu. Bagi manajemen SHV adalah tugas yang bersifat subjektif dan membutuhkan proyeksi sulit. Perencanaan berbasis SHV didasarkan pada 4 arahan nilai, yaitu percepatan arus kas yang lebih awal; peningkatan arus kas dengan meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya, modal kerja, dan investasi tetap; pengurangan risiko yang terkait dengan arus kas dengan mengurangi baik volatilitas, kerentanan dan biaya modal perusahaan; serta menambah nilai jangka panjang bisnis (di akhir periode perencanaan) melalui proses investasi yang menghasilkan aset berwujud maupun tidak berwujud. Pada tiga kriteria penilaian kinerja yang pertama secara langsung dapat dikaitkan dengan tiga proses manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya, sedangkan kriteria keempat berkaitan dengan penilaian kemungkinan perubahan kesejahteraan pemegang saham dari waktu ke waktu.

Pencapaian kinerja manajemen tersebut dapat dipercepat jika manajemen mempunyai dasar kemampuan dan keahlian yang mumpuni. Desphandhe (1999) memberikan 4 (empat) pedoman untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian tersebut, yaitu fokus pada lintas disiplin, lintas budaya, lintas fungsional, dan fokus pada pelanggan sentris. Fokus pada lintas disiplin di pemasaran berkaitan dengan perspektif ilmu yang bersumber pada sosiologi, yang kemudian dikuatkan dengan kemampuan di bidang matematika, statistik, ekonomi, dan riset operasi, perilaku konsumen yang bersumber pada psikologi sosial dan antropologi. Fokus lintas budaya berhubungan dengan isu-isu global dan adanya

fakta perusahaan multinasional, seperti pengalihan dari ekuitas merek di geografi budaya, standarisasi harga sebagai tanggapan hilangnya hambatan tarif antar negara/kawasan, dan pengelolaan global positioning dan program komunikasi. Sementara itu fokus lintas fungsional mengacu pada pengembangan proses lintas fungsional perusahaan (pemasaran, keuangan, operasional, dan sumber daya manusia), mekanisme pengambilan keputusan, dan struktur organisasi. Dalam kaitan pengembangan produk baru, misalnya perlu adanya keterlibatan tim bisnis dari lintas fungsional. Terakhir, fokus pada pelanggan sentris berkaitan dengan pengetahuan dan isu-isu perilaku konsumen, keprihatinan terhadap persaingan perusahaan atau industri, serta diskusi pemasaran tentang sentralisasi pelanggan.

Wilkie dan Moore (1999) membantu merinci beberapa tugas utama perlunya empat fokus seperti yang dinyatakan oleh Desphandhe (1999), yaitu harus memberi sepuluh kontribusi kepada sistem ekonomi yang lebih besar dan enam wawasan tentang pemasaran dan pembangunan ekonomi.

Sepuluh kontribusi ke sistem ekonomi yang lebih besar tersebut berkaitan dengan: (1) pekerjaan dan pendapatan pribadi, (2) kebebasan pilihan konsumsi, (3) distribusi dari standar hidup, (4) bantuan dalam pembangunan infrastruktur (misalnya, transportasi, komunikasi, sektor keuangan), (5) pembayaran pajak untuk kepentingan publik, (6) efisiensi pasar massal, (7) difusi inovasi, (8) keseimbangan saldo perdagangan, (9) pengembangan Internasional, serta (10) pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran secara integral.

Sementara penilaian kinerja berdasarkan pada wawasan tentang pemasaran dan pembangunan ekonomi berkaitan dengan: (1) pemasaran kerja dan hubungannya dengan produk domestik bruto, (2) peran yang tergantung pada tahapan perkembangan subsistem tradisional (misalnya menjamin harga), transisi (misalnya infrastruktur), dan pasar yang berorientasi pada pembiayaan dan kredit, (3) peran yang tergantung pada kebijakan pemerintah, (4) peran yang tergantung pada konsumen dan budaya, (5) keahlian dan sistem pemasaran sebagai kunci utama bisnis, dan (6) pemasaran yang mengacu pada fungsi pembangunan, seperti organisasi jaringan, ruang konektivitas, spekulasi dalam waktu, akumulasi modal, persamaan, dan pengembangan kewirausahaan.

## **Penutup**

Perencanaan dan penetapan strategi pemasaran merupakan bagian dari tugas dan wewenang manajemen pemasaran yang secara konvensional seharusnya mampu menjadi representasi dari seluruh kegiatan analisis, implementasi, dan pengendalian di bidang pemasaran dan korporasi. Untuk menyusun rencana dan strategi pemasaran yang baik manajemen terutama memerlukan informasi lingkungan internal dan eksternal yang aktual dan

bervisi ke depan, berakar pada kemampuan sumber daya manusia yang kuat, serta melibatkan berbagai unit atau departemen di lingkup korporasi, dan tidak sekedar di bagian pemasaran saja.

Perencanaan dan strategi pemasaran tersebut perlu diarahkan kepada kepentingan seluruh pelanggan korporasi (*stakeholder*). Dalam artikel ini salah satu konsep yang dapat membantu manajemen dalam penyusunan perencanaan dan strategi adalah pemasaran hubungan/kemitraan dan optimalisasi peran manajer menengah dalam operasionalisasi perusahaan. Hal itu dimaksudkan agar perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Pada akhirnya kegiatan pemasaran tersebut perlu dilakukan evaluasi kinerja dari periode ke periode, seperti dengan didasarkan pada pengukuran nilai pemegang saham, berkontribusi pada sistem ekonomi makro dan pembangunan ekonomi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bonoma, TV. (1984), Making Your Marketing Strategy Work, *Harvard Business Review*, 62 (March/April): 69-76
- Boxer, PJ. and JRC. Wensley (1986), The Need Middle-Out Development of Marketing Strategy, *Journal of Management Studies*, 23 (2): 189-204
- Despandhe, R. (1999), 'Foreseeing' Marketing, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): 164-167
- Floyd, SW. and B. Wooldridge (1997), Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 34 (3): 465-485
- Gronroos, C. (1994a), Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, 10: 347-360
- Gronroos, C. (1994b), From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1): 5-21
- Gronroos, C. (1994c), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigma Shift in Marketing, *Management Decision*, 32 (2): 4-18
- McDonald, MHB. (1992), Ten Barriers to Marketing Planning, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 7 (1, Winter): 5-18
- Menon, A., SG. Bharadwaj, PT. Adidam and SW. Edison (1999), Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: a Model and a Test, *Journal of Marketing*, 63 (2): 18-23.
- Piercy, NF. (1998), Barriers to Implementing Relationship Marketing: Analysing the Internal Market-place, *Journal of Strategic Marketing*, 6: 209-222
- Piercy, NF. and NA. Morgan (1990), Organizational Context and Behavioral Problem as Determinants of the Effectiveness of the Strategic Marketing Planning, *Journal of Marketing Management*, 6 (2): 127-143.
- Piercy, NF. and NA. Morgan (1991), Internal Marketing-The Missing Half of the Marketing Programme, *Long Range Planning*, 24 (2): 82-93
- Srivastava, RK., TA. Shervani and L. Fahey (1999), Marketing Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): 168-17
- Stauss, B. (2005), A Pyrrhic Victory: The Implications of an Unlimited Broadening of the Concept of Services, *Managing Service Quality*, 15 (3): 219-230

Varey, R.J. (1995), A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage, *Journal of Marketing Management*, 1995, 11: 41-54

Wilkie, W.L. and E.S. Moore (1999), Marketing's Contributions to Society, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): 198-218.