

Analisis Strategi Pemasaran dengan Analisis SWOT untuk Meningkatkan Daya Saing di PT XYZ

Marketing Strategy Analysis by SWOT Analysis to Improve Competitiveness at PT XYZ

Annuridya R P O^{1*}, Nunie Nurida¹, Edward Sahat¹, Gharizi Matiini¹

¹ Program Studi Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Indonesia, Jl Raya Puspiptek – Serpong, Tangerang Selatan, Banten 15320

Abstrak

PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur, dengan produk-produk antara lain sofa, matras, cushion, dan upholstery bed. Pelanggan produk perusahaan ini terdiri atas pelanggan lokal dan ekspor, di antaranya inoac living, mijirushi, ichiba, ikea, conforama, the home merchant, dan lain-lain. Permasalahan yang terjadi pada perusahaan ini adalah bagaimana strategi pemasaran yang harus diterapkan agar perusahaan dapat menghadapi persaingan dengan bertambahnya jumlah kompetitor yang menghasilkan produk-produk sejenis. Terjadi penurunan penjualan akibat adanya persaingan tersebut. Posisi perusahaan dapat ditentukan dengan tepat berdasar hasil perhitungan faktor strategi internal dan eksternal pada matriks dengan nilai skor IFAS = 2,6 dan EFAS = 2,9. Menurut matriks internal dan eksternal (IE), nilai tersebut berarti perusahaan berada posisi integritas horizontal, dimana produk mengalami pertumbuhan tetapi tidak memiliki keuntungan laba yang besar. Perusahaan harus melakukan perubahan untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dilakukan dengan kompetisi harga, mengembangkan produk baru, perluasan jaringan pemasaran, menambah kualitas pelayanan terhadap pelanggan atau konsumen baru, serta meningkatkan akses pasar yang lebih luas. Berdasar perhitungan matriks SPACE PT. XYZ berada pada strategi konservatif. Strategi konservatif yakni penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik. Biaya perbaikan untuk pemasaran adalah Rp. 632.060.000,- sedangkan forecast margin tahun 2009 adalah Rp.6.015.120.000,- sehingga biaya perbaikan untuk pemasaran dipenuhi oleh total margin tahun 2009. Dengan demikian strategi layak diimplementasikan dalam rangka meningkatkan penjualan dan meningkatkan daya saing. Agar perusahaan dapat berkembang dan mengalahkan pesaing maka perusahaan harus terus meningkatkan kreativitas jenis produk, menekan biaya produksi, melakukan promosi secara online dan mengikuti penyelenggaraan pameran agar konsumen dapat mengetahui produk XYZ. Peningkatan penjualan baik dengan kerjasama dengan para distributor yang memiliki showroom di tempat strategis dan juga penjualan langsung kepada konsumen dengan mereka sendiri.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Strategi Pemasaran

Abstract

PT. XYZ is a manufacture company, which produces furniture goods such as mattress, couch, cushion, sofa, and upholstery bed. It has many customers either from local or international area such as Inoac Living, Ichiba, Ikea, Conforma, The Home Merchants, etc. However, the problem faced by the company is that it has many competitors in the same field, which decreases the profit of the company. Therefore, the company should have mutual marketing strategy to overcome the problem. To decide the rank of the company, the study used the calculation of Internal and External strategic factor with the scoring system of IFAS = 2,6 and EFAS = 2,9 using Internal and External Matrix. The matrix resulted to the Horizontal Integrity position where the sale of the product has significant increase; yet, the company does not have a significant profit. Thus, several changes are needed to achieve a

significant increase in sale, asset, profit, or the combination of them. Those can be formed by the competitive cost, new product development, broadening the marketing network, boosting the customer service quality as well as to the new customers, and expanding market access to the broader area. According to the SPACE Matrix calculation, the company is held up in the Conservative Strategy. Conservative Strategy is commonly called as market Penetration, Market development, product development, and concentrated diversification. On the one hand, renovation fee for marketing is Rp. 632.060.000,- On the other hand, the forecast Margin in 2009 was Rp. 6.015.120.000,- so that the renovation fee for marketing in 2009 covered based on its total margin. Therefore, marketing strategy can be properly implemented in order to enhance the product sale as well as the competitiveness. If the company intends to be developed and overcome the competitors, it needs to advance the types of the product, push down the production fee, execute online marketing and promotion, join the product fairs and exhibitions so that the costumers are able to know its products, increase the sale either by cooperating with distributors which has showrooms placed in strategic area or by doing the direct selling to the customers.

Key Word: Marketing Strategy, SWOT Analysis

*Penulis Korespondensi. Telp: +62 21 7561092; fax: +62 21 7560542
Alamat E-mail: annuridya@yahoo.com

1. Pendahuluan

PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur *furniture*, dengan produk-produk antara lain sofa, matras, cushion, dan upholstery bed. Pelanggan produk perusahaan ini terdiri dari pelanggan lokal dan ekspor, diantaranya inoac living, mujirushi, ichiba, IKEA, dan conforma.

Dengan semakin meningkatnya persaingan dalam dunia industri furnitur mengakibatkan konsumen semakin selektif dalam memilih supplier yang secara tidak langsung mengakibatkan semakin menurunnya tingkat penjualan PT. XYZ pada 2 tahun terakhir, oleh karena perlu disusun suatu strategi yang baru guna menghadapi persaingan yang semakin ketat. Teknik pemasaran yang sudah dilakukan sebelumnya perlu dilakukan analisis untuk mengetahui kerugian yang dimiliki, di samping menganalisis sistem produk yang dimiliki sehingga dapat diketahui pula keunggulan-keunggulan yang di miliki.

Pokok masalah yang terjadi pada perusahaan saat ini adalah bagaimana strategi pemasaran yang harus diterapkan agar perusahaan dapat meningkatkan daya saing dengan bertambahnya kompetitor yang menghasilkan produk sejenis. Bertambahnya kompetitor mengakibatkan menurunnya jumlah penjualan produk pada dua tahun terakhir, sehingga tidak sesuai dengan target yang diinginkan akibat adanya persaingan tersebut.

Tujuan penelitian yang dilakukan pada bagian pemasaran PT. XYZ antara lain menganalisis strategi pemasaran yang digunakan PT. XYZ dengan menggunakan analisis SWOT, menyusun strategi pemasaran yang baru untuk

meningkatkan daya saing, dan melakukan analisis keuangan untuk keperluan perbaikan sistem pemasaran.

Dalam melakukan penelitian agar tujuan penelitian dapat tercapai, maka pembahasan dibatasi yakni periode penelitian dibatasi pada data penjualan tiga tahun terakhir dan produk yang diteliti adalah *furniture* yang berbentuk sofa khususnya sofa *upholstery*.

2. Teori Dasar

Pemasaran menurut Philip Kotler adalah salah satu proses sosial yang memberikan kepada individu dan kelompok apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya. Menurut Kotler dan Armstrong, konsep inti pemasaran mencakup beberapa istilah penting yaitu kebutuhan, keinginan, permintaan, produk, nilai, kepuasan, mutu, pertukaran, transaksi dan hubungan, serta pasar [1].

Pemasaran terjadi ketika orang memutuskan kebutuhan dan keinginannya melalui pertukaran. Proses pertukaran yang terjadi merupakan perdagangan nilai antara dua pihak yang disebut transaksi. Oleh karena itu, transaksi adalah unit ukur pemasaran. Terjadinya transaksi antara kedua belah pihak itu akan mengacu pada hubungan pemasaran yang terciptakan pemasar pada konsumennya yang bernilai tinggi, baik konsmen akhir, pemasok, distributor maupun dealer. Ikatan ekonomik dan sosial yang dipelihara kuat secara jangka panjang ini dilakukan dengan konsistensi dan janji pemasar untuk selalu menghasilkan produk bermutu tinggi, harga yang wajar, serta pelayanan

yang baik. Pemenuhan janji tersebut secara konsisten akan memaksimalkan hubungan saling menguntungkan dengan konsumen maupun pihak-pihak lainnya.

Pemasaran dapat diuraikan sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Joel Evans dan Barry Bergman menyatakan bahwa terdapat tujuh dasar pemasaran [2] yaitu:

1. Analisis Pelanggan

Penelitian dan pengevaluasian kebutuhan, kemauan dan keinginan pelanggan melibatkan administrasi survei pelanggan, menganalisis informasi konsumen, mengevaluasi strategi, menetapkan posisi pasar, mengembangkan profil pelanggan, dan menetapkan strategi segmentasi pasar yang optimal. Informasi yang diperoleh dari analisis pelanggan mungkin penting untuk mengembangkan pernyataan misi yang efektif. Profil pelanggan dapat mengungkapkan karakteristik demografi dari pelanggan organisasi. Pembeli, penjual distributor, pedagang eceran, pemasok dan kreditor, semuanya dapat berpartisipasi dalam mengumpulkan informasi untuk mengenali kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan sukses. Organisasi yang sukses terus menerus memonitori pola membeli dari pelanggan yang sudah ada dan pelanggan potensial.

2. Membeli Sediaan

Fungsi kedua pemasaran adalah membeli sediaan yang diperlukan untuk menghasilkan dan menjual suatu produk dan jasa. Membeli terdiri dari mengevaluasi pemasok atau pedagang alternatif, memilih pemasok terbaik, mengatur persyaratan yang dapat diterima dengan pemasok, dan mendapatkan sediaan. Proses pembelian mungkin menjadi rumit karena faktor-faktor seperti pengendalian harga, resesi, pembatasan perdagangan luar negeri, pemogokan dan kerusakan mesin. Seiring muncul pertanyaan apakah sebaiknya membuat sendiri atau membeli sediaan dan jasa yang diperlukan. Ingat kembali bahwa integrasi ke belakang, memperoleh kendali atas pemasok, merupakan strategi yang terutama menarik kalau pemasok tidak dapat diandalkan, mahal, atau tidak mampu memenuhi keperluan perusahaan.

3. Menjual Produk

Implementasi strategi yang sukses pada umumnya tergantung pada kemampuan sebuah organisasi untuk menjual produk atau jasa. Menjual mencakup aktivitas pemasaran seperti periklanan, promosi penjualan, publikasi,

penjualan tatap muka, manajemen tenaga penjual, manajemen hubungan dengan pelanggan, dan manajemen hubungan dengan pemasok. Semua aktivitas ini menjadi penentu jika perusahaan menjalankan strategi penetrasi pasar. Menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi pada fungsi penjualan dari pemasaran merupakan bagian penting dari pelaksanaan audit manajemen strategis internal.

4. Merencanakan Produk dan Jasa

Merencanakan produk dan jasa merupakan aktivitas seperti uji pemasaran yakni antara lain menentukan posisi produk dan merek, memberi garansi, kemasan, menetapkan pilihan produk, sifat-sifat produk, gaya produk dan mutu produk, menghapus produk lama, dan menyediakan pelayanan kepada pelanggan. Merencanakan produk dan jasa sama pentingnya kalau sebuah perusahaan menjalankan strategi pengembangan produk atau diversifikasi.

5. Menetapkan Harga

Pemegang kebijakan (*stakeholder*) utama yang mempengaruhi keputusan penetapan harga adalah konsumen, pemerintah, pemasok, distributor dan pesaing. Kadang-kadang sebuah organisasi akan menjalankan strategi integritas kedepan terutama untuk memperoleh kendali lebih baik atas harga yang dibebankan kepada konsumen. Pemerintah dapat memberlakukan larangan pada pematokan harga dan diskriminasi harga. Misalnya, Robinson Patman Act melarang pabrik dan pedagang besar melakukan diskriminasi dalam harga diantara pemasok dan distributor bila pesaing dirugikan.

6. Distribusi

Distribusi termasuk pergudangan, saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi situs eceran, tingkat sediaan dan lokasi, pengangkut transportasi, perdagangan besar dan perdagangan eceran. Sebagian besar produsen dewasa ini tidak menjual barang mereka langsung ke konsumen.

7. Riset Pemasaran

Riset pemasaran adalah mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis secara sistematis mengenai masalah yang berkaitan dengan pemasaran barang dan jasa. Riset pemasaran dapat mengungkapkan kekuatan dan kelemahan kritis. Riset pemasaran menggunakan skala, instrumen, konsep, dan teknik untuk mengumpulkan informasi.

Unsur strategi pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

a. Segmen Pasar

Segmen pasar adalah tindakan yang mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk dan bauran pemasaran tersendiri.

b. *Targeting*

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* ini adalah untuk membangun dan mengomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada dipasar kedalam benak konsumen.

Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) adalah suatu metode untuk mengidentifikasi faktor agar dapat merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT juga dapat memberikan gambaran proses yang dibutuhkan dalam menyusun strategi dimana perusahaan harus melihat situasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Lingkungan internal dari perusahaan adalah kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan lingkungan eksternal dari perusahaan adalah kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

• *Strength* (Kekuatan)

Adalah sumber daya, keahlian atau kelebihan (*advantage*) lain relatif terhadap para pesaing dan pasar yang ditangani.

• *Weakness* (Kelemahan)

Merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, keahlian dan kemampuan yang sangat menghalangi efektifitas kinerja perusahaan.

• *Opportunity* (Peluang)

Adalah faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan menyajikan peluang bagi perusahaan bila perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup untuk mengadaptasinya.

• *Threats* (Ancaman)

Adalah faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi bila muncul, maka berpotensi akan mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Secara keseluruhan, analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats*) menekankan pentingnya identitas kekuatan dan kelemahan internal untuk mencapai strategi pemasaran yang efektif. Perpaduan yang cermat antara peluang dan ancaman yang dihadapi

dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dapat membantu perumusan strategi yang aman.

Penggunaan SWOT pada perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan dan kesempatan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan akan dapat merencanakan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dibuat untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan.

Matriks faktor strategi eksternal

Matriks EFAS (*External Strategic Factor Analytic Summary*) digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, politik, hukum, pemerintah serta data eksternal yang relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Tahap kerja implementasi matriks EFAS adalah sebagai berikut:

- Buatlah daftar *critical success factors*, faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha dan aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.
- Tentukan bobot (*weight*) dan *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berpartisipasi tinggi begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0.
- Tentukan rating setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4 dimana,
1 = Dibawah rata – rata
2 = Rata – rata
3 = Diatas rata – rata
4 = Sangat bagus
Rating ditentukan berdasarkan aktivitas strategi perusahaan. Dengan demikian nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.
- Kalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.
- Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

Skor total 4.0 mengidentifikasi bahwa perusahaan merespon terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman yang ada. Sementara skor total 1.0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang.

Matriks faktor strategi internal

Matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal perusahaan. Data internal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut aspek manajemen, keuangan, pemasaran, sistem informasi, dan produksi. Hal ini penting karena faktor internal berpengaruh secara langsung terhadap perusahaan.

Tahap kerja implementasi matriks IFAS adalah sebagai berikut:

- Buatlah daftar *critical success factors*, faktor-faktor utama yang mempunyai aspek internal kekuatan (*strength*) kelemahan (*weakness*) bagi perusahaan.
- Tentukan bobot (*weight*) dan *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar
- Tentukan rating setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4 dimana
 - 1 = sangat lemah
 - 2 = tidak begitu lemah
 - 3 = cukup kuat
 - 4 = sangat kuat
 Rating mengacu pada kondisi perusahaan. Sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- Kalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor
- Jumlahkan skor untuk mendapatkan skor total. Bagi perusahaan yang dinilai, nilai rata-rata adalah 2.5. Jika di bawah 2.5 menunjukkan bahwa perusahaan secara internal lemah dan jika diatas 2.5 menunjukkan bahwa perusahaan secara internal kuat.

Matriks SPACE

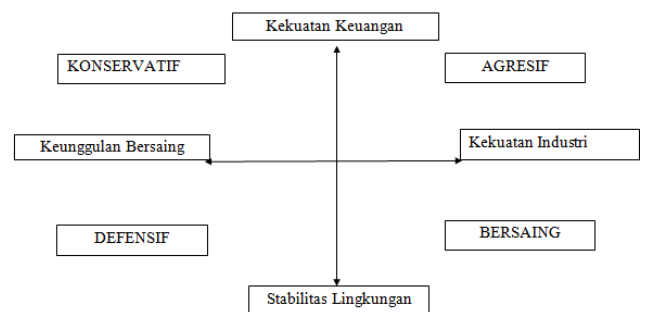
Matriks Strategic Pasition and Action Evaluation (SPACE) terdiri atas kerangka kerja empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau bersainglah yang paling cocok untuk organisasi. Sumbu matriks SPACE yang menggambarkan dua dimensi internal adalah kekuatan keuangan (*Financial Strength*) dan keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*), sedangkan dimensi eksternal adalah stabilitas lingkungan (*Environmental Stability*) dan kekuatan industri (*Industry Strength*). Keempat faktor ini penentu paling penting dari posisi strategis organisasi secara keseluruhan.

Tergantung pada tipe organisasi, berbagai variabel dapat menyusun setiap dimensi yang digambarkan pada sumbu matriks SPACE. Faktor-faktor yang masuk dalam matriks EFAS

dan IFAS harus dipertimbangkan ketika mengembangkan matriks SPACE. Kerangka kerja matriks SPACE ditunjukkan pada gambar 1.

Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matriks SPACE adalah sebagai berikut:

- Pilih kumpulan variabel untuk menetapkan kekuatan keuangan, keunggulan bersaing, stabilitas lingkungan, dan kekuatan industri.
- Beri angka +1 (terburuk) sampai +6 (terbaik) dari masing-masing variabel yang menyusun dimensi FS (*Financial Strength*) dan IS (*Industry Strength*). Beri nilai angka dari 1 (terbaik) sampai -6 (terburuk) dari masing – masing variabel yang menyusun dimensi ES (*Environmental Stability*) dan CA (*Competitive Advantage*).
- Menghitung nilai rata-rata dari FC, CA, IS, dan ES dengan menjumlah nilai – nilai yang diberikan pada variabel dari masing-masing dimensi dan membagi dengan jumlah variabel yang disertakan dalam setiap dimensi.
- Menggambaran titik nilai rata-rata FS, IS, ES, CA pada sumbu yang tepat dalam matriks SPACE.
- Tambahan dua nilai pada sumbu – x dan gambarkan titik resultan pada X. Tambahan dua nilai pada sumbu – y dan gambarkan titik resultan pada Y. Gambarkan perpotongan titik xy yang baru.
- Gambarkan vektor petunjuk arah dari matriks SPACE semula lewat titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkap tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, bersaing, defensif, dan konservatif.



Gambar 1. Kerangka Kerja Matriks SPACE

Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan, matriks ini dapat disesuaikan dengan

kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT ditunjukkan pada gambar 2.

SWOT	Kekuatan S	Kelemahan W
Peluang O	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman T	Strategi T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. Matriks SWOT

Bauran pemasaran

Salah satu unsur dalam strategi pemasaran terpadu adalah Bauran Pemasaran, yang merupakan strategi yang dijalankan perusahaan, yang berkaitan dengan penentuan, bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada satu segmen pasar tertentu, yang merupakan sasaran pasarnya. *Marketing mix* merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran. Variabel dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarannya. Variabel atau kegiatan perlu dikombinasikan dan dikoordinasikan oleh perusahaan seefektif mungkin dalam melakukan kegiatan pemasarannya. Dengan demikian perusahaan tidak hanya sekedar memiliki kombinasi kegiatan yang terbaik saja, akan tetapi juga dapat mengkoordinasikan berbagai variabel marketing mix untuk melaksanakan program pemasaran secara efektif. Menurut William J. Stanton [3] pengertian *Marketing Mix* secara umum adalah kombinasi empat besar pembentuk inti sistem pemasaran sebuah organisasi. Keempat unsur tersebut adalah penawaran produk atau jasa, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi. Keempat unsur atau variabel Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) tersebut atau yang disebut four p's adalah sebagai berikut:

1. Strategi produk
2. Strategi harga
3. Strategi penyaluran atau distribusi
4. Strategi promosi

3. Metodologi

Metode penelitian dan pengolahan data, serta analisis yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri atas enam tahap yaitu: studi pendahuluan (tinjauan perusahaan dan studi literatur), perumusan masalah, penetapan tujuan penelitian,

pengumpulan data, pengolahan data dan analisis, serta membuat kesimpulan dan saran.

Studi pendahuluan

Langkah pertama yang ditetapkan dalam metodologi penelitian adalah studi pendahuluan. Dalam studi pendahuluan ini dibagi dalam dua cara yakni:

a. Studi Literatur

Merupakan kegiatan yang dilakukan dengan membaca buku-buku atau referensi yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Studi ini merupakan tinjauan teoritis terhadap konsep penelitian dan berguna memberi kerangka berfikir dalam pemecahan masalah persoalan agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

b. Tinjauan Perusahaan

Merupakan kegiatan untuk mencari keterangan atau informasi mengenai permasalahan yang diangkat dengan langsung dari kondisi yang ada di perusahaan. Dari studi lapangan ini akan didapat data yang dibutuhkan dari perusahaan sesuai dengan permasalahan yang akan dibahas.

Perumusan masalah

Perumusan masalah merupakan langkah selanjutnya yang harus dilakukan untuk mengetahui pokok permasalahan yang terjadi di PT. XYZ yang sedang dialami saat ini.

Penetapan tujuan penelitian

Tujuan penelitian yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis strategi pemasaran di PT. XYZ dengan menggunakan analisis SWOT
- b. Menyusun strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing.
- c. Melakukan analisis finansial untuk perbaikan strategi pemasaran.

Pengumpulan data

Guna mengetahui fakta-fakta dalam menangani masalah-masalah yang sedang dihadapi perusahaan, diperlukan data akurat yang nantinya akan menunjang hasil dari tindakan maupun analisis dalam mengambil keputusan.

Secara garis besar data yang dikumpulkan meliputi:

- a. Data penjualan dalam waktu 3 tahun terakhir.
- b. Data umum perusahaan.
- c. Struktur organisasi perusahaan, visi misi perusahaan, sasaran pemasaran.

Pengolahan data dan analisis

Setelah mengumpulkan data, maka langkah selanjutnya yaitu pengolahan data sekaligus analisis dari pengolahan data yang dilakukan. Urutan pengolahan data dan analisis yang dilakukan adalah:

- Identifikasi faktor internal data eksternal perusahaan.
- Analisis SWOT
- Analisis bauran pemasaran
- Usulan strategi
- Analisis biaya

Perumusan kesimpulan

Langkah terakhir yakni menarik kesimpulan berdasarkan analisis yang sudah dihasilkan dan juga dari studi pustaka yang dipelajari agar kesimpulan tersebut dapat dipertanggungjawabkan. Lalu dapat memberikan saran-saran yang kiranya dapat menjadi bahan pertimbangan pihak perusahaan untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam pemasaran agar produksi memenuhi keinginan konsumen.

4. Tinjauan Perusahaan

PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur, dengan produk-produk antara lain sofa, matras, *cushion*, dan *upholstery bed*. Pada tahun 2003, tepatnya pada tanggal 27 Maret 2003, PT. XYZ mendapat sertifikat ISO 9001:2000, sehingga perusahaan ini menjadi siap bersaing di dalam dan di luar negeri. Pelanggan produk perusahaan ini terdiri atas pelanggan lokal (Floral Home, Edity's, Darma Polymetal, Adab Alam, Elfart, Elba) dan ekspor (Inoac Living, Mujirushi, Ichiba, IKEA, Conforma, The Home Merchant).

Data penjualan perusahaan

Persaingan di industri *furniture* semakin meningkat, yang mengakibatkan banyaknya *item* produk yang *run out order* dari pelanggan lokal dan export, serta sedikitnya *new customer* yang membuka order di PT. XYZ.

Data penjualan PT. XYZ periode Januari 2005 – Mei 2008 ditunjukkan pada gambar 3.

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Des	total
2005	4071	3432	4491	4155	4454	4862	4772	5089	4925	4085	4678	4709	53723
2006	2721	3365	3901	3453	4947	5690	3655	4045	5037	3294	5314	3888	49309
2007	3563	3973	4496	4518	6073	5894	5147	5456	5922	4592	6280	4166	60081
2008	4800	3569	2681	1982	2010								15042

Gambar 3. Penjualan PT. XYZ, Januari 2005 – Mei 2008

Penentuan harga

Penentuan harga yang kompetitif adalah faktor penting dalam usaha memikat konsumen.

Proses penentuan harga berawal dari pendaftaran dari spesifikasi yang ada yang diambil dari masukan desain, yang kemudian akan dibuat menjadi suatu produk. Selanjutnya dibuatkan estimasi biaya dan ditetapkan harga kepada konsumen dengan ditambahkan margin oleh marketing.

Distribusi

Sofa dibeli langsung oleh *customer-customer*, yang biasanya kemudian *customer* memajang produk sofa di toko yang dimiliki untuk ditawarkan pada *end user* (pemakai produk). PT. XYZ hanya memiliki *showroom* di pabrik dan sampai saat ini belum memiliki *showroom* diluar pabrik. Tujuan distribusi produk PT. XYZ antara lain adalah sebagai berikut:

- HANA *FURNITURE* (JAKARTA dan TANGERANG)
- FLORAL HOME (JAKARTA)
- SAVANA *FURNITURE* (JAKARTA dan TANGERANG)
- TOKAL *FURNITURE* (SEMARANG)
- PARAMOUNT BED (JAKARTA dan SURABAYA)
- DHARMA POLYMETAL (JAKARTA)
- ELBA *FURNITURE* (CIREBON dan YOGYAKARTA)
- ERLANGGA *FURNITURE* (JAKARTA)
- EDITY'S (JAKARTA dan BANDUNG)

4. Hasil dan Pembahasan

SWOT

Diperlukan suatu analisis menyeluruh mengenai lingkungan usaha perusahaan baik lingkungan eksternal maupun internal guna menyusun strategi perusahaan. Analisis lingkungan ini dikenal sebagai analisis SWOT yang terdiri atas analisis Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunities (kesempatan) dan Threats (ancaman). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan.

Data SWOT pada keadaan saat ini yang perlu dianalisis guna perencanaan dalam pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan pengembangan visi, misi, strategi dan kebijakan perusahaan ditunjukkan pada gambar 4.

ANALISIS	KEKUATAN	KELEMAHAN
INTERNAL	1. Merupakan industri yang memiliki sistem mutu yang baik	1. Kurang agresif dalam komunikasi memasarkan produk.
	2. Memiliki bahan baku utama yang baik, karena industri utama adalah foam.	2. Kreativitas produk masih rendah
	3. Memiliki kapasitas produksi yang besar	3. <i>Ratio</i> pembeli terhadap pendatang relatif lebih kecil
	4. Memiliki peralatan manufaktur yang lengkap	4. Perusahaan belum banyak dikenal.
	5. Memiliki struktur keuangan yang kuat	5. Belum memiliki merek yang terkenal.
	6. Telah mendapat sertifikat ISO 9001:2000	
EKSTERNAL	1. Tersedianya media internet untuk memasarkan produk	1. Jumlah kompetitor yang semakin banyak.
	2. Terselenggaranya pameran furniture secara rutin.	2. Harga bahan baku semakin naik.
	3. Terdapat banyak <i>showroom</i> ditempatkan strategis.	3. Pelanggan pindah ke produsen lain.
	4. Berpotensi besar menjadi <i>market leader</i> .	4. Banyak bermunculan produk – produk furniture murah baik domestik atau produk luar negeri (misal produk china)
	5. Produk furniture adalah sudah menjadi kebutuhan rumah tangga	

Gambar 4. Data SWOT PT. XYZ

MATRIKS IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)

Setelah mendapatkan data dari perusahaan tentang faktor internal perusahaan, maka tahap selanjutnya yaitu membuat matriks IFAS untuk mengetahui nilai dari bobot, rating dan keseluruhan total nilai keduanya.

Sebelum mendapatkan matriks IFAS, terlebih dahulu harus mengetahui variabel–variabel faktor internal perusahaan. Variabel–variabel faktor internal yang didapat dari perusahaan adalah:

1. Kekuatan
 - a. Merupakan industri yang memiliki sistem mutu yang baik
 - b. Memiliki bahan baku utama yang baik, karena industri utama adalah foam
 - c. Memiliki kapasitas produksi yang besar
 - d. Memiliki peralatan manufaktur yang lengkap
 - e. Memiliki struktur keuangan yang kuat
 - f. Telah mendapat sertifikat ISO 9001:2000

2. Kelemahan
 - a. Kurang agresif dalam komunikasi memasarkan produk
 - b. Kreativitas produk masih rendah
 - c. *Ratio* pembeli terhadap pendatang relatif lebih kecil
 - d. Perusahaan belum banyak dikenal
 - e. Belum memiliki merek yang terkenal

Matriks IFAS PT. XYZ ditunjukkan pada gambar 5.

Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai	Komentar
Kekuatan				
1. Merupakan industri yang memiliki sistem mutu yang baik	0,15	4	0,6	
2. Memiliki bahan baku utama yang baik, karena industri utama adalah foam.	0,1	4	0,4	
3. Memiliki kapasitas produksi yang besar.	0,1	3	0,3	
4. Memiliki peralatan manufaktur yang lengkap	0,1	3	0,3	
5. Memiliki struktur keuangan yang kuat	0,05	4	0,2	
6. Telah mendapat sertifikat ISO 9001:2000	0,05	4	0,2	
Kelemahan				
1. Kurang agresif dalam komunikasi memasarkan produk.	0,15	1	0,15	
2. Kreativitas produk masih rendah.	0,1	2	0,2	
3. <i>Ratio</i> pembeli terhadap pendatang relatif lebih kecil	0,1	1	0,1	
4. Perusahaan belum banyak dikenal	0,05	2	0,1	
5. Belum memiliki merek yang terkenal.	0,05	1	0,05	
TOTAL	1,0		2,6	

Gambar 5. Matriks IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)

Matriks EFAS (Eksternal Strategic Factor Analysis Summary)

Sebelum mendapatkan matriks EFAS, terlebih dahulu harus mengetahui variabel–variabel faktor eksternal. Variabel–variabel faktor eksternal yang didapat dari perusahaan adalah:

1. Peluang
 - a. Tersedianya media internet untuk memasarkan produk
 - b. Terselenggaranya pameran *furniture* secara rutin
 - c. Terdapat banyak *showroom* ditempatkan strategis

- d. Berpotensi besar menjadi market leader
 - e. Produk *furniture* adalah sudah menjadi kebutuhan rumah tangga
2. Ancaman
 - a. Jumlah kompetitor yang semakin banyak
 - b. Harga bahan baku semakin naik
 - c. Pelanggan pindah ke produsen lain
 - d. Banyak bermunculan produk-produk *furniture* murah baik domestik atau produk luar negeri (misal produk China).

Matriks EFAS PT. XYZ ditunjukkan pada gambar 6.

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai	Komentar
Peluang				
1. Tersedianya media internet untuk memasarkan produk.	0,2	4	0,8	
2. Terselenggaranya pameran furniture secara rutin.	0,15	4	0,6	
3. Terdapat banyak showroom ditempat strategis	0,1	3	0,3	
4. Berpotensi besar menjadi market leader.	0,05	3	0,15	
5. Produk furniture adalah sudah menjadi kebutuhan rumah tangga.	0,05	3	0,15	
Ancaman				
1. Jumlah kompetitor yang semakin banyak	0,15	2	0,3	
2. Harga bahan baku yang semakin naik	0,15	2	0,3	
3. Pelanggan pindah ke produsen lain	0,1	2	0,2	
4. Banyak bermunculan produk-produk furniture murah baik domestik atau produk luar negeri (misal produk China)	0,05	1	0,05	
TOTAL	1,00		2,9	

Gambar 6. Matriks EFAS (Eksternal Strategic Factor Analysis Summary).

Matriks IE

Penentuan posisi perusahaan yang tepat didasarkan pada hasil perhitungan faktor internal dan eksternal yang akan diuraikan pada matriks IE berdasarkan internal dan eksternal dengan nilai skor IFAS = 2,6 dan EFAS = 2,9. Dalam matriks internal eksternal (IE), nilai tersebut berarti perusahaan mengalami konsentrasi melalui integrasi horizontal dan laba pada stabilitas yang sama, yakni berada pada posisi dimana produksi mengalami pertumbuhan tetapi tidak menghasilkan laba yang besar. Perusahaan harus melakukan perubahan untuk mencapai

pertumbuhan baik dalam penjualan, aset, profit atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dicapai dengan mengembangkan produk baru dengan harga kompetitif, perluasan jaringan pemasaran, menambah kualitas pelayanan terhadap pelanggan atau konsumen baru, serta meningkatkan akses pasar yang lebih luas. Matriks IE PT. XYZ ditunjukkan pada gambar 7.

	HIGH (3-4)	MEDIUM (2-3)	LOW (1-2)
HIGH (3-4)	GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	RETRENCHMENT <i>Turnaround</i>
MEDIUM (2-3)	STABILITY <i>Hati-hati</i>	(2,6, 2,9) GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	RETRENCHMENT <i>Captive Company atau Divestment</i>
LOW (1-2)	GROWTH Diferensifikasi konsentrik	GROWTH Diferensifikasi konglomerat	RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuiditas

Gambar 7. Matriks IE PT. XYZ

Matriks SPACE

Selanjutnya untuk lebih mempertajam analisis, digunakan matriks SPACE dengan untuk menentukan arah perkembangan perusahaan selanjutnya. Matriks SPACE digunakan untuk melihat posisi perusahaan melalui variabel-variabel yang didapat dari kekuatan keuangan, stabilitas lingkungan, keunggulan bersaing dan kekuatan industri. Variabel-variabel tersebut sangat menentukan nilai yang akan didapat sehingga perusahaan dapat melakukan strategi.

Faktor-faktor perusahaan seperti kekuatan keuangan, stabilitas lingkungan, keunggulan bersaing, kekuatan industri adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan Keuangan (KK)
 - a. Perusahaan yang memiliki modal yang besar dari pemodal Jepang (Inoe Internasional) dan Indonesia (Royal Group)
 - b. Tingkat penjualan tahun 2005 sampai tahun 2007.
2. Stabilitas Lingkungan
 - a. Kompetitor yang semakin banyak
 - b. Harga bahan baku semakin mahal
 - c. Banyak bermunculan produk-produk
 - d. Banyak bermunculan showroom ditempat strategis.
3. Keunggulan Bersaing (KB)
 - a. Industri memiliki sistem mutu yang baik
 - b. Dapat memproduksi dalam jumlah besar
 - c. Dapat membuat sofa dengan berbagai model dengan kualitas yang baik

- d. Pengiriman tepat waktu
 4. Kekuatan Industri
 - a. Perusahaan memiliki sertifikat ISO 9001:2000
 - b. Perusahaan memiliki bahan baku yang baik yakni foam
 - c. Perusahaan memiliki peralatan mesin yang lengkap untuk pembuatan sofa
 - d. Berpotensi menjadi market leader
- Matriks SPACE PT. XYZ ditunjukkan pada gambar 8.

Kekuatan Keuangan	Nilai	Stabilitas Lingkungan	Nilai
Perusahaan yang memiliki modal besar dari 2 group yang besar pemodal Jepang (Inoe International) dan Indonesia (Royal Group)	5	Kompetitor yang semakin banyak	-5
Tingkat penjualan tahun 2006 dan 2007 awal	4	Harga bahan baku semakin mahal	-4
		Banyak bermunculan produk – produk furniture murah baik domestik atau produk import (misal produk China)	-5
		Banyak bermunculan showroom ditempat strategis.	-5
Total	9	Total	-19
Keunggulan Bersaing (KB)	Nilai	Kekuatan Industri (KI)	Nilai
Industri memiliki sistem mutu yang baik	-3	Perusahaan yang memiliki ISO 9001:2000	4
Dapat memproduksi dalam jumlah besar	-2	Perusahaan yang memiliki bahan baku yang baik, karena industri utama adalah foam.	4
Dapat membuat sofa dengan berbagai model, dengan kualitas yang baik.	-2	Perusahaan yang memiliki peralatan mesin yang lengkap untuk pembuatan sofa	5
Pengiriman tepat waktu	-3	Berpotensi menjadi market leader	5
Total	-10	Total	18

Gambar 8. Matriks SPACE PT. XYZ

Dari data yang ditunjukkan pada gambar 8, maka dilakukan analisis sebagai berikut:

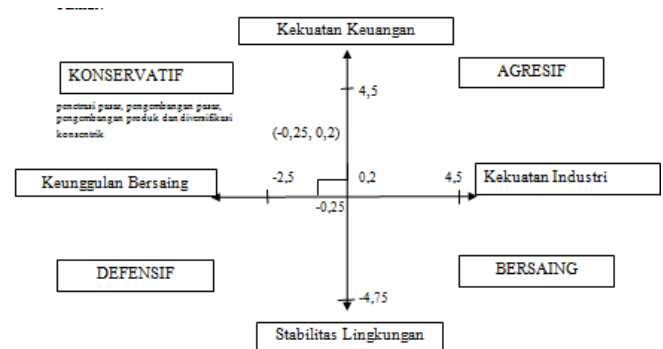
- Faktor kekuatan keuangan:
rata-rata (KK) $\rightarrow 9/2 = 4,5$
- Faktor stabilitas lingkungan:
rata-rata (SL) $\rightarrow -19/4 = -4,75$

Sehingga koordinat sumbu X pada diagram space adalah $(KK) + (SL) = 4,5 + (-4,75) = -0,25$

- Faktor kekuatan industri:
rata-rata (KI) $\rightarrow 18/4 = 4,5$
- Faktor keunggulan bersaing:
rata-rata (KB) $\rightarrow -10/4 = -2,5$

Sehingga koordinat sumbu Y pada diagram SPACE adalah $(KB) + (KI) = 4,5 + (-2,5) = 2$

Berdasarkan analisis tersebut maka dapat dibangun kerangka kerja matriks SPACE untuk PT. XYZ seperti yang ditunjukkan pada gambar 9.



Gambar 9. Kerangka Kerja Matriks SPACE PT. XYZ

Diagram yang ditunjukkan pada gambar 9 menyatakan bahwa PT. XYZ berada pada strategi konservatif, artinya bahwa perusahaan jangan terlalu mengambil resiko berlebihan. Penerapan strategi konservatif pada umumnya yakni penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik. Dalam posisi konservatif, perusahaan telah mencapai kekuatan keuangan dalam industri yang stabil tumbuh, namun perusahaan tidak mempunyai keunggulan bersaing yang besar. Keunggulan yang dimiliki saat ini sudah dimiliki pesaing-pesaing. PT. XYZ harus memiliki target mencapai kuadran agresif dimana perusahaan memiliki keuangan baik dari investor, penjualan, dan memiliki kekuatan industri, sekaligus mampu mengembangkan produk dan meningkatkan penjualan kepada konsumen.

Matriks SWOT

Setelah melakukan analisis faktor SWOT, maka dapat ditetapkan strategi-strategi yang membantu perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis. Dengan kombinasi matriks SWOT dapat ditentukan posisi perusahaan dalam persaingan pasar.

Strategi-strategi terpilih dapat membantu perusahaan dalam memaksimalkan kekuatan dan kesempatan yang dimiliki atau menggunakan kekuatan yang ada untuk menghadapi ancaman yang mungkin timbul dikemudian hari atau mengantisipasi jangan sampai ancaman yang datang menyerang sisi lemah yang dimiliki perusahaan.

• Strategi SO

1. Perusahaan memiliki sistem mutu yang baik yang terbukti dengan sertifikat ISO 9001:2000. Hal ini dapat dimanfaatkan sebagai promosi pada konsumen melalui *showroom* dan *online marketing* melalui media internet.

2. Perusahaan yang memiliki peralatan manufaktur yang lengkap, kemampuan produksi dengan kapasitas besar, dan bahan baku utama yang baik, sehingga dapat dimanfaatkan dalam usaha memenuhi kebutuhan konsumen akan produk *furniture* dan berpotensi menjadi market leader.
3. Perusahaan memiliki struktur keuangan yang kuat sehingga dapat dimanfaatkan untuk mengikuti pameran *furniture* dan mengadakan *showroom* ditempat strategis.
- Strategi WO
 1. Meningkatkan kegiatan pemasaran dengan memanfaatkan kerjasama dengan showroom serta ikut serta dalam acara pameran *furniture* guna *endorsement* merek produk.
 2. Melakukan *online marketing* dan pengembangan pasar dengan memanfaatkan media internet.
 3. Melakukan promosi produk dan meningkatkan pelayanan dalam memenuhi segala permintaan konsumen.
 4. Mengambil desain sofa kreatif dari berbagai sumber yang sedang menjadi trend.
- Strategi ST
 1. Melakukan kerjasama dengan industri *furniture* untuk dapat memproduksi produk dengan kapasitas besar, dengan memanfaatkan peralatan pabrik yang lengkap.
 2. Menggunakan bahan baku *substitute* atau modifikasi dalam rangka untuk menurunkan biaya pembuatan produk.
 3. Perusahaan telah memiliki sistem mutu yang baik yang terbukti dengan sertifikat ISO 9001:2000, sehingga akan lebih baik lagi jika dapat lebih meningkatkan pelayanan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan.
- Strategi WT
 1. Melakukan *online marketing* dan pengembangan produk untuk mengimbangi persaingan di dalam ataupun di luar negeri.
 2. Melakukan promosi produk dan meningkatkan pelayanan dalam rangka memberikan kepuasan bagi pelanggan.
 3. Mempublikasikan kepada industri *furniture* besar untuk memproduksi dengan kualitas baik.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap strategi pemasaran dapat disimpulkan bahwa:

1. PT. XYZ dalam menentukan posisi perusahaan yang tepat didasarkan pada hasil perhitungan faktor strategi internal dan eksternal dengan nilai skor IFAS = 2,9. Dalam matriks internal dan eksternal (IE), nilai tersebut berarti perusahaan yang berada posisi integrasi horizontal dimana produk mengalami pertumbuhan tetapi tidak memiliki keuntungan laba yang besar. Perusahaan harus melakukan perubahan untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, aset, profil atau kombinasi dari ketiganya.
2. Berdasarkan analisis matriks SPACE, PT. XYZ berada pada strategi konservatif yakni pada koordinat (-0.25,0.2). Dalam posisi konservatif, perusahaan telah mencapai kekuatan keuangan dalam industri yang stabil tumbuh, namun perusahaan tidak mempunyai keunggulan bersaing yang besar.
3. Beberapa strategi untuk memperbaiki dan meningkatkan penjualan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi konsentrik, penetapan harga kompetitif, serta menambah kualitas pelayanan terhadap pelanggan.
4. Biaya perbaikan untuk pemasaran adalah Rp. 632.060.000,- sedangkan *forecast margin* tahun 2009 adalah Rp. 6.015.120.000,- sehingga biaya perbaikan untuk pemasaran dapat dipenuhi oleh *total margin* tahun 2009. Sehingga strategi dapat layak diimplementasikan dalam rangka meningkatkan penjualan dan meningkatkan daya saing.

Saran

Guna peningkatan penjualan dalam rangka memenangkan persaingan, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan riset desain produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar.
2. Menuangkan dan melakukan desain produk secara terkomputerisasi dengan mengikuti *trend* yang dibutuhkan pasar.
3. Melakukan uji kekuatan dan ergonomis terhadap produk sebelum dilakukan produksi massal sehingga kualitas bisa diandalkan.
4. Menekan biaya produksi untuk mendapatkan harga produk yang kompetitif

dengan cara mencari alternatif bahan baku pengganti atau modifikasi produk bernilai tambah.

5. Membandingkan harga pesaing pada saat menetapkan harga produk.
6. Membangun *showroom* pada lokasi strategis di luar pabrik agar dapat diketahui oleh konsumen, serta bekerjasama dengan *showroom-showroom* lain untuk pemajangan sekaligus pemasaran produk.
7. Melakukan kerjasama dengan industri *furniture* yang hanya memiliki *sample workshop* namun memiliki merek terkenal untuk dapat memproduksi produk merek terkenal tersebut dengan kapasitas besar.
8. Membangun *website* dan menerapkan *online marketing* untuk mendukung peningkatan *order quantity* dari konsumen.
9. Mengikuti pameran agar lebih dikenal konsumen sekaligus mendapatkan *order*.

Daftar Pustaka

- [1] Kotler, Philip, "Manajemen Pemasaran", Edisi kelima, Jilid 1, Edisi 13 Jakarta, Erlangga. 2009
- [2] Joel R, Berman Barry. "Marketing", 4th ed., Macmillan. 1992.
- [3] William J. Stanton, Charles M. Futrell . "Fundamentals of Marketing". USA. McGraw-Hill Companies. 1986.