

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PEMASARAN MELALUI *FINANCIAL METRICS*

(Studi Kasus Untuk Produk CN-235 di PT. Dirgantara Indonesia)

Wulan Sari Astami

Abstrak

Kinerja pemasaran merupakan dampak dari hasil strategi pemasaran yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Pengukuran kinerja pemasaran akan menjadi factor yang penting karena dapat digunakan sebagai evaluasi dan tolak ukur bagi kegiatan pemasaran. Salah satu alat pengukuran kinerja pemasaran dapat dilakukan dengan menggunakan marketing metrics, dimana marketing metrics tersebut dapat mengukur secara financial metrics dan non-financial metrics. Pengukuran dengan menggunakan financial metrics salah satunya adalah menghitung bagaimana profitabilitas, biaya pemasaran yang digunakan untuk memproduksi CN-235 dan juga ROS.

Metode yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah dengan menggunakan metode deskriptif analisis. Dimana dalam penelitian ini akan mengupas mengenai proses srategi pemasaran CN-235. Data yang diperoleh melalui wawancara dengan supervisor bagian pemasaran dan juga keuangan. Selalin itu data diperoleh melalui studi dokumen tasi dan juga observasi langsung dengan bagian pemasaran PT. DI.

Berdasarkan hasil penelitian, PT. DI melakukan proses strategi pemasaran yaitu dimulai dengan analisis situasi strategik, perencanaan strategi pemasaran, program pengembangan startegi pemasaran, dan implementasi strategi pemasaran. Berdasarkan perhitungan financial metrics maka terlihat bahwa biaya pemasaran sangat tinggi sejak tahun 2003 hingga 2006, namun setelah 2008 hingga 2011 biaya pemasaran cenderung berada pada tingkatan yang sama. Profitabilitas untuk CN-235 hanya terdapat pada pesawat CN-235 seri 43, seri 21, seri 54, seri 55. Begitupun dengan perhitungan ROS yaitu untuk seri 43 sebesar 0,81, seri 21 sebesar 0,01, seri 54 sebesar 0,05 dan untuk seri 55 sebesar 0,63.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, Kinerja Pemasaran, Marketing Metrics

1. PENDAHULUAN

Kelahiran industri Strategis di Indonesia dimulai sejak ditetapkannya Keputusan Presiden nomor 59 tahun 1983 yang merupakan tonggak awal cita-cita bangsa Indonesia membangun industri strategis yang bernaung di dalam suatu wadah yang disebut Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) yang mandiri dan mampu mendukung sektor pertahanan. Melalui Keppres tersebut, telah ditetapkan industri pertahanan bidang kedirgantaraan yang ditangani PT. Dirgantara Indonesia (PT. DI), bidang kemaritiman (PT. PAL), bidang persenjataan dan munisi (PT. Pindad) dan bidang bahan peledak (PT. Dahana). Keempat industri tersebut merupakan bagian dari 10 industri strategis yang antara lain PT. KAI (kereta api), PT. INTI (telekomunikasi), PT. Krakatau Steel (baja), PT. Boma Bisma Indra (kontainer dan peralatan

ekspor), PT. Barata (mesin diesel) dan PT. LEN (elektronika)

PT. Pindad (Persero) saat ini mampu memproduksi senjata ringan, senjata berat, munisi kaliber kecil, munisi kaliber besar, munisi khusus dan kendaraan tempur. PT. PAL Indonesia (Persero) telah mampu memproduksi Korvet, kapal patroli, landing platform dockship, Tanker, kapal pencegah bencana laut dan dok pemeliharaan kapal perang. PT. DI (Persero) memproduksi pesawat transport sayap tetap, helikopter, pesawat patroli maritim, pesawat pengintai, simulator pesawat terbang maritim, pemeliharaan dan modifikasi pesawat. Sementara PT. LEN Industri (Persero) telah berhasil memproduksi sistem kendali untuk peralatan militer, sistem deteksi: radar dan

sonar, pasok daya militer independen serta peralatan komunikasi militer.

Indonesia dikenal sebagai negara kepulauan karena wilayahnya yang meliputi ribuan pulau. Kondisi geografis wilayah nusantara tersebut menunjukkan betapa pentingnya industri strategis yang mampu beroperasi menjaga pertahanan Negara Kesatuan Republik Indonesia di darat, laut maupun Udara. Sehingga tugas strategis ini menjadi sangat penting bagi PT. DI sebagai produsen pesawat terbang yang mampu menghubungkan dari satu pulau ke pulau lain dengan waktu yang relatif singkat dan efektif.

PT. DI terus menyusun strategi melalui restrukturisasi bisnis yang mencakup penjualan produksinya ke luar negeri. Hal ini dilakukan oleh PT. DI melalui restrukturisasi bisnis yang dilakukan dengan mengukuhkan visi dan misi, serta menetapkan fokus bisnis ke dalam bisnis inti (*core*) pesawat terbang dan bisnis plasma (*non-core*). Bisnis inti dari PT. DI adalah memproduksi pesawat terbang yang meliputi lini usaha CN-235, N250, NC-212, dan helikopter.

CN-235 merupakan produk unggulan PT. DI yang bekerja sama dengan Airbus Military (dulu CASA Spanyol) dan sudah mulai masuk pasar tahun 1986. Disamping dioperasikan untuk kepentingan misi-misi militer juga untuk sipil, CN-235 adalah pesawat angkut jarak sedang dengan dua mesin turbo-prop sebagai pesawat terbang regional dan angkut militer. Sekitar 15 negara telah menggunakan pesawat CN-235. Di antaranya Amerika Serikat, Prancis, Spanyol, Malaysia, Thailand, Turki, Brunei Darussalam, Pakistan, dan Arab Saudi, sehingga total sudah ada 315 pesawat yang dibuat. Negara yang paling banyak menggunakan adalah Turki dengan 70 unit. Kebanyakan pesawat-pesawat tersebut dipakai untuk transportasi militer seperti membawa barang dan orang.

Selain jenis militer, PT. DI juga memproduksi CN-235 untuk jenis VVIP, sebab 3 negara telah menggunakan CN-235 buatan perusahaan yang dulunya bernama Industri Pesawat Terbang

Nasional (IPTN) menjadi pesawat kepresidenan. Ketiganya adalah Malaysia, Korea Selatan, dan Pakistan. Ketiga negara tersebut membeli CN-235 karena luas daerahnya yang kecil. Sehingga tidak perlu pesawat besar untuk pergi dari satu tempat ke tempat lain. Lama terbang pesawat tersebut sekitar 8-9 jam dan dapat mendarat di bandara yang mempunyai landasan hanya 1.200 meter. Negara Indonesia terdiri dari pulau-pulau yang tersebar dari sabang sampai merauke sehingga akan sangat memerlukan jenis pesawat yang mampu menjangkau sampai ke daerah terpencil dan mampu mendarat di landasan pendek. Pesawat pesaing sejenis CN-235 adalah Antonov An-140, Ilyushin Il-114, ATR 72, Bombardier Dash-8, dan Fokker-50. Di antara pesaing ini, CN-235 dikenal sebagai pesawat yang lebih unggul. Berikut merupakan daftar pesaing pesawat CN-235 yang rata-rata masih aktif dalam memproduksi pesawatnya untuk wilayah tertentu sesuai dengan negara asal produsen pesawat tersebut:

Selain bersaing dalam hal memproduksi pesawat dan juga penguasaan wilayah dalam memasarkan pesawat jenis *turbo prop* tersebut, PT. DI juga dihadapkan dalam segi persaingan harga. Negara produsen penghasil pesawat tersebut akan sangat gencar memasarkan pesawat hasil produksinya dengan harga yang sangat terjangkau oleh konsumen. Dalam persaingan harga tersebut maka PT. DI memiliki tugas yang cukup berat dalam menentukan harga 1 unit pesawat dan membuat strategi pemasaran yang akan dilakukan sehingga konsumen akan lebih memilih produk PT. DI dibandingkan dengan yang lainnya. Berikut adalah daftar persaingan harga setiap unit pesawat yang sekelas dengan CN-235 yang di produksi oleh PT. DI.

Tabel 1.1
Daftar Harga Pesaing CN-235 Periode 2010-2012

NO	Nama Pesawat	Jenis Pesawat	Harga
1	DORNIER	DO 328	8 Jt USD
2	ATR	ATR 42	17 Jt USD
3	DHC	DHC 8	15,5Jt USD
4	CN	CN-235	20 jt USD

Sumber: Data PT. DI

Di bidang penguasaan teknologi pesawat terbang, Indonesia telah terkenal sebagai satu-satunya negara di Asia Tenggara yang memproduksi dan mengembangkan pesawat sendiri. Walaupun di bidang pemasaran produksi pesawatnya sendiri harus diakui masih kalah bila dibandingkan dengan Brazil, yang mengembangkan EMBRAER dan memasarkannya ke seluruh dunia.

Untuk bertahan terbang di industri yang seakan tiada henti diguncang oleh persaingan global, PT. DI harus mampu mengkalkulasikan jumlah unit produk yang harus dihasilkan, hal tersebut dilakukan untuk memperoleh pendapatan sekaligus meningkatkan profit penjualan. Tidak adanya pengukuran terhadap efektifitas dan efisiensi yang dilakukan di PT. DI membuat perusahaan ini seakan tidak memiliki pedoman dalam menjalankan setiap bisnisnya. Pengukuran tersebut dilakukan salah satunya untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang sudah dilakukan selama ini dan hasilnya pun akan menjadi tolak ukur dan evaluasi bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperbaiki setiap kekurangan yang menjadi dasar setiap acuan kegiatan bisnisnya.

Kinerja pemasaran memiliki peran penting dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukan di PT. DI, pengukuran terhadap kinerja pemasran ini merupakan penilaian terhadap setiap strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya agar sampai di tangan konsumen yang membutuhkan. Strategi yang

dilakukan dalam mengkomunikasikan produk CN-235 pada konsumen bertujuan agar dapat meningkatkan penjualan produksinya ke luar negeri sesuai dengan target yang telah dikalkulasikan. Peningkatan kinerja pemasaran dilakukan dengan mengukur keefektifan pemasaran perusahaan dalam menjalankan strategi yang telah ditetapkan serta meminimalisasi setiap kendala yang dialami oleh perusahaan dalam hal ini contohnya seperti bagaimana ketepatan waktu pengiriman (*delivery*) pada customer, meminimalisasi setiap budget yang dikeluarkan untuk suatu produk sehingga dapat meningkatkan profit margin suatu produk. Aktivitas pemasaran dilakukan dengan berbagai cara dengan tujuan adalah konsumen mau memilih produk perusahaan dan memperoleh profit yang menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan harus menggunakan berbagai kriteria untuk mengukur kinerja pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Kebutuhan perusahaan yang terus meningkat terhadap analisa kinerja bisnis untuk menghasilkan informasi, saran dan rekomendasi dalam pengambilan keputusan, menjadikan sistem pengukuran kinerja sebagai salah satu prioritas utama perusahaan dalam beberapa tahun terakhir. Tetapi saat ini perusahaan masih mengalami kesulitan dalam menerapkan proses pengukuran dan pengelolaan kinerja yang tepat. Metode pengukuran kinerja yang diterapkan pada umumnya hanya menampilkan nilai dari suatu indikator kinerja bisnis, tetapi belum mampu menjawab mengapa hal tersebut dapat terjadi dan aksi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkannya.

Banyak cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengukur efektivitas pemasaran yang salah satunya adalah metrik pemasaran. Seperti yang disebutkan oleh Kotler (2009:117) bahwa:

“Dua pendekatan besar untuk mengukur produktivitas pemasaran adalah dengan: 1) *Marketing Metrics* untuk menilai pengaruh

pemasaran dan 2) *marketing mix* untuk mengestimasi hubungan sebab akibat dan mengukur bagaimana kegiatan pemasaran mempengaruhi hasil.”

Metrik pemasaran yang digunakan perusahaan umumnya dikaitkan dengan profit yang dapat dicapai oleh perusahaan. Pemasar menerapkan beragam ukuran untuk menilai pengaruh pemasaran. *Marketing Metrics* adalah sejumlah ukuran yang membantu pemasar menghitung, membandingkan dan menterjemahkan kinerja pemasaran mereka. *Marketing metrics* dapat digunakan untuk menjustifikasi dan merancang program pemasaran dan untuk memutuskan alokasi keuangan. (Kotler, 2009:117).

Pengukuran kinerja pemasaran merupakan istilah yang digunakan oleh para profesional pemasaran untuk menggambarkan analisis dan peningkatan efisiensi dan efektifitas pemasaran. Hal tersebut dilakukan agar dapat focus pada keselarasan dari kegiatan pemasaran, strategi yang telah ditetapkan dan *metrics* yang sesuai dengan tujuan bisnis. Pengukuran ini melibatkan penciptaan kerangka *metrics* yang digunakan untuk memantau kinerja pemasaran dan kemudian mengembangkan dan memanfaatkan instrument pemasaran untuk mengelola kinerja pemasaran. Pengukuran kinerja pemasaran dengan menggunakan *marketing metrics* yang memungkinkan para profesional pemasaran untuk menentukan hasil berdasarkan anggaran yang ditetapkan dan mendorong pertumbuhan suatu organisasi yang mengarah pada inovasi. Akibatnya, pemasar menggunakan *marketing metrics* sebagai pengukuran kinerja pemasaran sekaligus membuktikan nilai serta menunjukkan kontribusi pemasaran untuk suatu organisasi

Ferdinand (Dalam Andi, 2005:20) mengemukakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk

menghasilkan kinerja pemasaran seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan. Disarankan pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand dalam Tri, 2005:17). Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Pertumbuhan penjualan merupakan sumber pertumbuhan pangsa pasar. Pertumbuhan penjualan digunakan untuk semua peneliti sebagai salah satu variabel pembentuk kinerja pasar. Kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran (Mckee, et al, dalam Tri, 2005:17).

Morgan dan Piercy (dalam Andi 2005:21) menyatakan bahwa strategi yang berkualitas dapat menimbulkan daya terima pelanggan terhadap tingkatan kualitas, perbaikan pasar dan kinerja. Di bidang penguasaan teknologi pesawat terbang, Indonesia telah terkenal sebagai satu-satunya negara di Asia Tenggara yang memproduksi dan mengembangkan pesawat sendiri. Walaupun di bidang pemasaran produksi pesawatnya sendiri harus diakui masih kalah bila dibandingkan dengan Brazil, yang mengembangkan EMBRAER dan memasarkannya ke seluruh dunia.

Untuk bertahan terbang di industri yang seakan tiada henti diguncang oleh persaingan global, PT. DI harus mampu mengkalkulasikan jumlah unit produk yang harus dihasilkan, hal tersebut dilakukan untuk memperoleh pendapatan sekaligus meningkatkan profit penjualan. Tidak adanya pengukuran terhadap efektifitas dan efisiensi yang dilakukan di PT. DI membuat perusahaan ini seakan tidak memiliki pedoman dalam menjalankan setiap bisnisnya. Pengukuran tersebut dilakukan salah satunya untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang sudah dilakukan selama ini dan hasilnya pun akan menjadi tolak ukur dan evaluasi bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperbaiki setiap

kekurangan yang menjadi dasar setiap acuan kegiatan bisnisnya.

Kinerja pemasaran memiliki peran penting dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukan di PT. DI, pengukuran terhadap kinerja pemasaran ini merupakan penilaian terhadap setiap strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya agar sampai di tangan konsumen yang membutuhkan. Strategi yang dilakukan dalam mengkomunikasikan produk CN-235 pada konsumen bertujuan agar dapat meningkatkan penjualan produksinya ke luar negeri sesuai dengan target yang telah dikalkulasikan. Peningkatan kinerja pemasaran dilakukan dengan mengukur keefektifan pemasaran perusahaan dalam menjalankan strategi yang telah ditetapkan serta meminimalisasi setiap kendala yang dialami oleh perusahaan dalam hal ini contohnya seperti bagaimana ketepatan waktu pengiriman (*delivery*) pada customer, meminimalisasi setiap budget yang dikeluarkan untuk suatu produk sehingga dapat meningkatkan profit margin suatu produk. Aktivitas pemasaran dilakukan dengan berbagai cara dengan tujuan adalah konsumen mau memilih produk perusahaan dan memperoleh profit yang menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan harus menggunakan berbagai kriteria untuk mengukur kinerja pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Kebutuhan perusahaan yang terus meningkat terhadap analisa kinerja bisnis untuk menghasilkan informasi, saran dan rekomendasi dalam pengambilan keputusan, menjadikan sistem pengukuran kinerja sebagai salah satu prioritas utama perusahaan dalam beberapa tahun terakhir. Tetapi saat ini perusahaan masih mengalami kesulitan dalam menerapkan proses pengukuran dan pengelolaan kinerja yang tepat. Metode pengukuran kinerja yang diterapkan pada umumnya hanya menampilkan nilai dari suatu indikator kinerja bisnis, tetapi belum mampu menjawab mengapa hal tersebut dapat

terjadi dan aksi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkannya.

Banyak cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengukur efektivitas pemasaran yang salah satunya adalah metrik pemasaran. Seperti yang disebutkan oleh Kotler (2009:117) bahwa:

“Dua pendekatan besar untuk mengukur produktivitas pemasaran adalah dengan: 1) *Marketing Metrics* untuk menilai pengaruh pemasaran dan 2) *marketing mix* untuk mengestimasi hubungan sebab akibat dan mengukur bagaimana kegiatan pemasaran mempengaruhi hasil.”

Metrik pemasaran yang digunakan perusahaan umumnya dikaitkan dengan profit yang dapat dicapai oleh perusahaan. Pemasar menerapkan beragam ukuran untuk menilai pengaruh pemasaran. *Marketing Metrics* adalah sejumlah ukuran yang membantu pemasar menghitung, membandingkan dan menterjemahkan kinerja pemasaran mereka. *Marketing metrics* dapat digunakan untuk menjustifikasi dan merancang program pemasaran dan untuk memutuskan alokasi keuangan. (Kotler, 2009:117).

Pengukuran kinerja pemasaran merupakan istilah yang digunakan oleh para professional pemasaran untuk menggambarkan analisis dan peningkatan efisiensi dan efektifitas pemasaran. Hal tersebut dilakukan agar dapat focus pada keselarasan dari kegiatan pemasaran, strategi yang telah ditetapkan dan *metrics* yang sesuai dengan tujuan bisnis. Pengukuran ini melibatkan penciptaan kerangka *metrics* yang digunakan untuk memantau kinerja pemasaran dan kemudian mengembangkan dan memanfaatkan instrument pemasaran untuk mengelola kinerja pemasaran. Pengukuran kinerja pemasaran dengan menggunakan *marketing metrics* yang memungkinkan para professional pemasaran untuk menentukan hasil berdasarkan anggaran yang ditetapkan dan mendorong pertumbuhan suatu organisasi yang mengarah pada inovasi.

Akibatnya, pemasar menggunakan *marketing metrics* sebagai pengukuran kinerja pemasaran sekaligus membuktikan nilai serta menunjukkan kontribusi pemasaran untuk suatu organisasi

Ferdinand (Dalam Andi, 2005:20) mengemukakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan. Disarankan pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand dalam Tri, 2005:17). Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Pertumbuhan penjualan merupakan sumber pertumbuhan pangsa pasar. Pertumbuhan penjualan digunakan untuk semua peneliti sebagai salah satu variabel pembentuk kinerja pasar. Kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran (Mckee, et al, dalam Tri, 2005:17).

Morgan dan Piercy (dalam Andi 2005:21) menyatakan bahwa strategi yang berkualitas dapat menimbulkan daya terima pelanggan terhadap tingkatan kualitas, perbaikan pasar dan kinerja.

2. KERANGKA PEMIKIRAN

Strategi pemasaran merupakan proses *market-driven* dari pengembangan strategi, membawa pada sejumlah perubahan lingkungan bisnis dan perlu disampaikan pada nilai *superior customer*. Strategi pemasaran terdiri dari analisis, pengembangan strategi dan implementasi dari aktivitas pengembangan ketertarikan organisasi terhadap pasar, pemilihan target pasar yang strategis, menentukan objek pasar dan pengembangan, implementasi dan pengelolaan program pemasaran seperti penyusunan strategi

positioning untuk memenuhi nilai permintaan *customer* di masing-masing target pasar, Cravens (2009:13).

Proses strategi pemasaran yang pertama yaitu analisis situasi stratejik yang terdiri dari analisis visi dan struktur pasar, analisis pasar dan juga analisis segmentasi pasar. Yang kedua yaitu pengembangan strategi pemasaran yang terdiri dari target dan *positioning* pasar, *relationship strategy* dan inovasi serta pengembangan produk baru. Yang ketiga program pengembangan pemasaran yang terdiri dari strategi produk, strategi harga, strategi promosi serta saluran distribusi. Yang terakhir yaitu penerapan strategi pemasaran yang termasuk di dalamnya adalah implementasi strategi pemasaran dan pengendalian strategi pemasaran, Cravens (2009:14-15)

Analisis situasi stratejik, pada tahapan analisis ini menjelaskan dan mengumpulkan informasi mengenai pasar yang berguna untuk dijadikan informasi perusahaan. Pada tahapan ini terdiri dari analisis visi pasar, yaitu yang akan menjelaskan apa yang akan dilakukan pada proses bisnis perusahaan. Analisa visi ini harus jelas agar pelaksanaan setiap rencana bisnis dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan. Selanjutnya ialah melakukan analisis pasar, dimana analisis tersebut menjelaskan bagaimana kondisi lingkungan pasar baik secara internal maupun secara eksternal. Informasi mengenai pasar ini dilakukan untuk mengetahui perubahan lingkungan sehingga perusahaan dapat menyesuaikan kegiatan bisnisnya. Yang terakhir adalah melakukan analisis segmentasi pasar, analisis ini dilakukan untuk mengetahui sekelompok pelanggan yang memiliki sekumpulan kebutuhan dan keinginan yang sama. Tujuan akhir dari analisis segmen pasar ini adalah untuk memutuskan segmen mana yang akan dibidik.

Perancangan strategi pemasaran, proses ini dimaksudkan untuk menganalisis setiap proses yang dilakukan untuk merancang strategi

pemasaran. Proses ini terdiri dari target dan *positioning* pasar, tujuan dari analisis proses ini adalah untuk mengetahui seberapa banyak pasar yang akan dibidik sekaligus menentukan dimana perusahaan menempatkan posisinya di dalam pasar. Setelah itu melakukan *relationship strategy*, kerjasama tersebut dapat dilakukan baik dengan *supplier*, *distributor* dan *customer*. Tujuannya adalah agar dapat memperoleh kemudahan akses pasar. Yang terakhir dilakukan dalam proses ini adalah melakukan inovasi dan perkembangan produk baru. Agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan maka harus perusahaan harus riset untuk membuat inovasi untuk perkembangan produk yang baru agar perusahaan dapat selalu menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

Program pengembangan strategi pemasaran, pada tahap pengembangan perusahaan membuat strategi untuk melakukan pemasaran berdasarkan bauran pemasaran. Menentukan strategi produk, yaitu mengetahui produk apa yang akan ditawarkan pada pasar, memutuskan merek apa yang cocok, bagaimana pengemasannya dll. Strategi harga yaitu menentukan harga jual yang akan diberikan pada pasar, penentuan harga ini akan tergantung dengan target pasar yang dituju. Strategi promosi yaitu untuk menemukan cara untuk mengkomunikasikan suatu produk pada konsumen yang akan dituju, ada berbagai cara yang digunakan dalam penyampaian komunikasi produk tersebut dan akan tergantung pada produk yang ditawarkan. Saluran distribusi, tahapan ini menentukan bagaimana cara menyampaikan produk dari tangan produsen ke tangan konsumen akhir sebagai pengguna.

Penerapan strategi pemasaran, pada tahapan yang terakhir ini merupakan implementasi dari keseluruhan strategi yang telah dirancang. Seluruh rencana strategi disusun dengan baik untuk diimplementasikan dan terakhir dilakukan pengendalian atas pelaksanaan strategi yang sudah dilakukan.

Implementasi strategi pemasaran akan menghasilkan suatu kinerja pemasaran.

Kinerja pemasaran perlu dilakukan pengukuran sebagai bahan evaluasi dan tolak ukur bagi pelaksanaan strategi pemasaran selanjutnya. Ferdinand A.T. dalam Inggrit (2003:19) menyatakan: "kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan". Salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja pemasaran, kinerja pemasaran yang baik akan memberikan profit pada perusahaan. Profit akan digunakan perusahaan untuk menutup biaya operasional yang akan dikeluarkan, membiayai operasional yang akan datang dan investasi pengembangan usaha. Sedangkan kinerja pemasaran yang buruk akan membawa perusahaan pada kerugian dan akhirnya bila kinerja semakin buruk akan menyebabkan kepailitan, (Wagner B. Collage, dalam Inggrit, (2003:21)).

Pengukuran kinerja pemasaran dapat dilakukan dengan menggunakan *marketing metrics*. *Marketing Metrics* yang dibuat disesuaikan dengan bidang usaha yang dijalankan. Pentingnya penggunaan metrik pemasaran bagi suatu perusahaan yang melakukan aktivitas pemasaran seperti dikatakan oleh Frosen et.al (2009:1)

" *the measurment of marketing performance has been a central concern in marketing for decaded and marketing science institute has repeatedly assigned marketing metrics as a top research priority in recent years*"

Pemasar harus mampu mengukur peluang baru dan investasi yang dibutuhkan untuk merealisasikannya. Pemasar harus mengkuantifikasi nilai dan produk, konsumen, saluran distribusi semuanya pada berbagai jenis harga dan skenario pemasaran yang akan dilakukan dalam bentuk strategi pemasaran berdasarkan target yang telah ditentukan. Hal

serupa pun dikemukakan oleh Roger J. Best (2010:1) dalam penelitiannya yang berjudul "Getting Started Using Marketing Metrics" bahwa:

"Marketing needs marketing metrics to demonstrate its performance as well as take a more responsible role in managing profits and profitable growth".

Sehingga dapat dijelaskan bahwa kegiatan pemasaran membutuhkan *marketing metrics* untuk mengarahkan kinerja pemasarannya dalam mengatur profit dan peningkatan profit suatu organisasi perusahaan.

Mark Uncles (2005:3) mengemukakan definisi marketing metrics yaitu *"marketing metrics are on going measure of marketing performance"* jadi dapat disimpulkan bahwa metrik pemasaran adalah pengukuran terhadap hasil dari aktivitas pemasaran atau biasa juga disebut kinerja pemasaran. Apabila menggunakan metrik tunggal maka tidak dapat meringkas performa perusahaan sementara jika menggunakan banyak metrik malah menimbulkan kekacauan seperti yang dikemukakan oleh Farris et.al (2010:2) mengatakan: *No single likely to be perfect for this reason, we recommend that marketers use a portofolio or "dashboard" of metrics.*

Tujuan *Marketing metrics* pada dasarnya adalah untuk mengukur kinerja pemasaran dalam menjalankan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Rust et.al dalam J.Andrew, Leigh, David et.al (2008:1), yang menyebutkan bahwa:

The purpose of marketing metrics is twofold. First, marketing metrics serve to increase marketing's accountability within the firm and to justify spending valuable firm resources on marketing initiatives to top up management. Second, marketing metrics can help managers to identify the drivers of future customer and firm

value and build link age between marketing strategy and financial outcomes

Pengukuran kinerja pemasaran dapat dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran secara kualitatif umumnya berkaitan dengan persepsi ataupun sikap seseorang tentang salah satu jenis aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh suatu perusahaan. *Marketing metrics* ini dikelompokkan pada enam kelompok utama, seperti yang dinyatakan oleh (Lionch, Eusebio, Ambler, (2006:10) bahwa:

Marketing metrics could be divided into six basic group:

1. *Financial indicators (turnover, profit margin, profitability ratio)*
2. *Measurement of market (market share, the share of advertising, promotional share)*
3. *Measurement of customer behaviour (loyalty, penetration, number of newly acquired customer)*
4. *Measuring the movement of customer (customer satisfaction, ability to recognize the brand)*
5. *Measurement to direct customer (distribution level, profitability of provider, quality of service)*
6. *Measuring innovation (number of new product, the share of new products sales)*

Sedangkan menurut Marek, Lucie and Frantisek (2011:1) *Marketing Metrics* ini dapat diukur melalui 2 kelompok yaitu sebagai berikut, *The metrics could be divided into two groups – financial metrics and non-financial metrics".*

Financial Metrics dapat dihitung dalam bentuk sejumlah uang yang digunakan, seperti yang disebutkan Marek, Lucie, Frantisek (2011:2):

Used process-oriented metrics with the ability to distinguish features of the supply chain performance measurement – the SCOR model (supply chain operations reference), profitability ratios (ROE, ROI, ROS), MSI index (measures proportion between count of customers and

totally number of potential customers), index BM (reports on cost, revenues and margins).

Sedangkan non-financial Matrics tidak dapat dihitung dalam bentuk sejumlah uang, seperti yang diungkapkan Zahay and Griffin dalam Marek, Lucie, Frantisek (2011:2)

“the customer scale are not too strict like financial metrics. This customer scales are e.g. customer lifetime value, share of wallet, customer retention. Washburn and Plank (2002) used in their study testing of model Yoo and Donth in six instances, factor analysis with oblique rotation and the CFA model.”

Berikut adalah hasil penelitian yang menunjukkan pentingnya pengukuran kinerja pemasaran dengan menggunakan *marketing metrics*:



Gambar 2.1
CONCERNS ABOUT MARKETING

Sumber : Roger J. Best (2010)

Dalam perhitungannya menunjukkan bahwa hampir dari setengah (51%) fokus suatu perusahaan akan berkonsentrasi pada kegiatan pemasarannya. Selain itu dalam penelitian tersebut juga menjelaskan bagaimana keterkaitan antara *marketing metrics* dengan kinerja pemasaran yang didapat dari perhitungan analisis pemasaran dan menganalisis profit yang akan dihasilkan.

Pengukuran kinerja pemasaran dengan menggunakan *Marketing metrics* memungkinkan untuk menentukan hasil berdasarkan anggaran yang ditetapkan dan

mendorong pertumbuhan suatu organisasi yang mengarah pada inovasi. Akibatnya, marketer menggunakan metrik pemasaran sebagai pengukuran kinerja pemasaran sekaligus membuktikan nilai serta menunjukkan kontribusi pemasaran untuk suatu organisasi.

Ferdinand dalam Andi (2005:19) mengemukakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan.

Pengukuran dengan menggunakan *marketing metrics* dapat dilakuakn dengan menggunakan 2 cara, yaitu dengan financial metrik dan juga non financial metrik. Pengukuran dapat disesuaikan dengan jenis usaha yang dilakukan oleh perusahaan. Model *marketing metrics* yang dibuat pun tidak dalam bentuk yang baku sehingga akan sangat fleksibel dan berbeda pada setiap perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analisis. Metode Metode yang dilakukan untuk melakukan penelitian ini adalah deskriptif analisis yaitu “penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan”. (Arikunto, 2009:45).

Metode penelitian deskriptif analisis selain berupaya menggambarkan kejadian sesungguhnya di lapangan, juga merumuskan masalah, mengumpulkan data, menganalisis data untuk menjawab masalah, merumuskan kesimpulan serta menyusun laporan penelitian. Tahapan yang dilakukan untuk menganalisis data adalah dengan melakukan:

- 1) Tahap pengumpulan data
- 2) Tahap analisis

3) Tahap perhitungan *marketing metrics*

Tahapan Pengumpulan data adalah tahapan dimana penulis mengumpulkan semua data yang diperoleh dari departemen Pemasaran dan Penjualan mengenai gambaran strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. DI dalam memasarkan produk CN-235.

Tahap analisis adalah setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam bentuk perumusan strategi dan dianalisis mengenai proses penyusunan strategi khususnya mengenai Implementasi Strategi pemasaran. Tahap pengukuran kinerja pemasaran dengan menggunakan *marketing metrics* dengan langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Total Biaya Pemasaran

$$\text{Biaya Pemasaran} = \text{Biaya Tetap Pemasaran} + \text{Biaya Variabel Pemasaran}$$

b. Profitabilitas Produk.

$$\text{Profitabilitas} = \text{Pendapatan} - \text{Total Biaya}$$

c. Return on Sales

$$\text{Return on Sales (\%)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Penjualan}}$$

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Strategi Pemasaran

Strategi yang dilakukan di PT. DI untuk memasarkan produk unggulannya pesawat kelas CN-235 sesuai dengan proses strategi pemasaran. Proses yang dilakukan yaitu:

a. Analisis situasi strategik, dalam analisis tersebut melakukan analisis pasar yaitu mengetahui visi, misi dan struktur organisasi

bisnis. Menentukan segmentasi pasar berdasarkan segmentasi bisnis demografis CN-235 yaitu pasar Militer, Sipil dan Komersil. Berdasarkan segmentasi geografik pemasaran CN-235 dibagi menjadi region domestik, region ASEAN, Asia Pasifik, Timur Tengah. Melakukan Analisis Pasar yang dibagi menjadi yang pertama pasar domestik yaitu pasar militer. Kedua Pasar pemerintah sipil yaitu Sipil Government, Komersial. Ketiga Pasar Internasional yaitu ASEAN, Asia Pasifik dan Timur Tengah.

b. Perencanaan strategi pemasaran. Pada tahap ini mengetahui Targeting dan Positioning CN-235 yaitu Pasar domestik, ASEAN, Asia Pasifik, Middle East dan positioning CN-235 ialah Pesawat angkut turbiprop bermesin 2 yang mampu menampung 35 penumpang Relationship Strategik dengan *customer* (DEPHAN, TNI AU, AL, Negara ASEAN, Asia Pasifik) , *supplier* (Boeing, Airbus Military, Eurocopter), *competitor* (Dornier, Antonov, Fokker, SAAB, Jet Stream, Short Brother), *chanell member* (Airbuss Military, EADS, Boeing, GE, NTP, Eurocopter, Bell Helicopter) . Inovasi dan pengembangan produk baru dari CN-235 ialah CN-295.

c. Pengembangan program strategi pemasaran, dari strategi produk yaitu CN-235 harus memperbaiki *performance* yang dimiliki sebelumnya. Berdasarkan Strategi Harga, CN-235 memiliki standar harga yang cukup tinggi, penentuan harga merupakan hasil akumulasi seluruh komponen. Berdasarkan Strategi Promosi, PT. DI mengikuti pameran di dalam dan luar negeri, menyebarkan brosur di setiap kedutaan di kawasan pemasaran CN-235. Berdasarkan Saluran Distribusi, PT. DI melakukan distribusi langsung ketika *customer* berada di pasar domestik dan melakukan distribusi tidak langsung melalui

agen untuk diluar kawasan pemasaran CN-235 seperti Thailand, South Africa.

- d. Implementasi strategi pemasaran. Yang bertanggung jawab atas implemetasi strategi pemasaran di PT. DI yaitu bagian pemasaran dan penjualan yang terbagi menjadi 3 yaitu MRA, Strategic and planner, Operation. Evaluasi strategi pemasaran dilakukan dengan adanya audit pemasaran baik secara internal maupun eksternal.

4.2 Gambaran Kinerja Pemasaran berdasarkan *marketing metrics*

- a. Total biaya pemasaran
Total biaya pemasaran pada tahun 2003 ialah Rp.20.528.265.242. Pada tahun 2004, biaya pemasaran menurun menjadi Rp.10.885.514.641. Pada tahun 2005, jumlah total biaya pemasaran adalah sebesar Rp.6.223.286.286. pada tahun ini, jumlah biaya pemasaran menurun lebih kecil dibandingkan dengan tahun 2004. Pada tahun 2006 biaya pemasaran yang menurun menjadi Rp.1.435.315.027. Jumlah biaya pemasaran pada tahun 2007 mulai meningkat menjadi Rp.3.408.395.727. Pada tahun 2008 jumlah biaya pemasaran meningkat jauh dari tahun 2007 yaitu Rp.16.543.077.396. Biaya pemasaran kembali menurun dengan jumlah Rp.12.811.898.249 pada tahun 2009. Tahun 2010 jumlah nilai pemasaran adalah Rp.12.081.905.685 dan terjadi peningkatan yang cukup signifikan yaitu menjadi Rp.20.223.328.041 di tahun 2011.

b. *Profit and Loss*

Pesawat Seri 40 mengalami kerugian sebesar Rp.8.616.067.067.545. Pada seri 43, jauh meningkat PT. DI mendapatkan laba sebesar Rp.1.566.838.700. PT.DI kembali mengalami nilai kerugian untuk Produk CN-235 seri 52 dan seri 53. Kerugian tersebut sebesar Rp.4.561.655.373 untuk seri 53 dan Rp.99.917.937.256 untuk seri 54, nilai ini

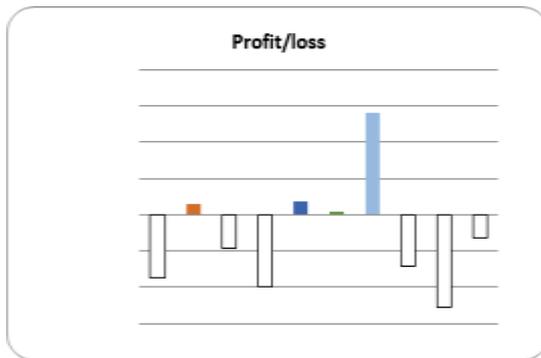
sangat jauh dibandingkan dengan nilai profit di seri sebelumnya. Profit yang meningkat senilai Rp.1.776.666.809 diperoleh dari pesawat seri 54. Nilai Pesawat untuk seri 21 dan seri 55 untuk TUDM ini keduanya mengalami keuntungan. Nilai profit yang diperoleh adalah Rp.432.873.550 untuk seri 21 dan Rp.14.118.225.846 untuk seri 55. Ketiga pesawat CN-235 pesanan Korea untuk seri 56, seri 57 dan seri 58 ini semuanya mengalami kerugian yang cukup signifikan. Seri 56 mengalami kerugian dengan nilai Rp.7.124.376.273, seri 57 dengan nilai Rp.12.808.583.975 dan untuk seri 58 dengan nilai Rp.3.149.329.944.

c. Return On sales

Berdasarkan perhitungan return on sales, hanya beberapa seri pesawat yang memperoleh profit, yaitu seri 43, seri 54, seri 21, seri 55. Untuk seri 43 nilai ROS yang diperoleh adalah 0,81 sedangkan untuk seri 54 ROS yang diperoleh menurun menjadi 0,05 dan lebih menurun pada seri 21 dengan nilai ROS 0,01. Karena nilai profit dari keseluruhan seri pesawat CN-235 yang paling besar diperoleh dari seri 55 maka nilai ROS nya pun lebih besar dari nilai ROS seri sebelumnya. Nilai ROS untuk nilai 55 ini adalah 0,633.

Perhitungan *marketing metrics* tersebut dapat disimpulkan seperti tabel yang terlampir berikut ini:





5. KESIMPULAN

1. Proses strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. DI untuk memasarkan produk CN-235 yaitu dengan melakukan analisis situasi pasar, melakukan perencanaan strategi pemasaran, pengembangan program pemasaran untuk CN-235 dan melakukan implementasi atas strategi yang telah disusun dengan adanya pengendalian sebagai bahan evaluasi untuk penentuan strategi yang akan dilakukan selanjutnya.
2. Gambaran kinerja pemasaran berdasarkan *marketing metrics* yang dihitung dengan menggunakan *financial metrics* yaitu biaya pemasaran, profitabilitas dan Return on Sales menunjukkan bahwa
 - a. Biaya Pemasaran sejak tahun 2003 hingga tahun 2011 berfluktuatif. Dimana biaya pemasaran yang paling tinggi terjadi pada tahun 2003 dan menurun sangat drastis pada tahun 2006. Untuk tahun 2008 hingga tahun

2011 biaya pemasaran cenderung pada nilai rata-rata. Fluktuatif biaya pemasaran terjadi karena ada atau tidak adanya pemesanan dari customer pada PT.DI. Karena PT. DI tidak memiliki sistem standar KPI khusus perusahaan maka biaya tersebut tidak dapat diprediksikan apakah melampaui budget atau sesuai dengan budget.

- b. Profitabilitas dari produk CN-235 dari seri 40 hingga seri 58 hanya 4 seri berdasarkan perhitungan menunjukkan bahwa CN-235 ada pada posisi profit, yaitu untuk seri 43, seri 21, seri 54, seri 55, dan selebihnya adalah rugi.
- c. Return on sales berdasarkan seri pesawat yang berada pada posisi profit yaitu seri 43, seri 21, seri 54, seri 55 menunjukkan bahwa nilai Return On sales untuk 2 seri pesawat yaitu seri 43 dan seri 55 tinggi sedangkan untuk seri 21 dan seri 54 sangat rendah.

6. REKOMENDASI

1. Untuk memperbaiki strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT.DI maka ada baiknya jika PT.DI mencari informasi terbaru mengenai pasar serta menganalisis data tersebut, memperluas jaringan pemasaran baik di dalam maupun di luar negeri, terutama di negara-negara yang cukup potensial, antara lain dengan menunjuk agen-agen lokal di luar negeri dengan cara melakukan promosi lebih intensif dengan mengikuti berbagai pameran, mengirimkan brosur dan pesawat model ke Kedutaan-kedutaan (ITPC), namun tetap memperhatikan efisiensi dan efektivitas.
2. PT. DI harus memiliki alat ukur sebagai alat untuk mengevaluasi strategi pemasaran yang dijalankan selain daripada pelaksanaan audit pemasaran. Salah satunya adalah

marketing metrics sebagai alat ukur kinerja pemasaran yang dapat dijadikan suatu referensi bagi PT. DI sebagai tolak ukur untuk pengendalian dan evaluasi kinerja pemasaran. Selain daripada *financial metrics* maka diperlukan untuk menghitung dengan *non financial metrics* agar kinerja pemasaran dapat dievaluasi dengan baik.

7. DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku:

- Agus Rahayu. (2008). *Strategi Pemasaran Model Untuk Keunggulan*. Bandung: RIZQI PRESS
- Bredley, Frank. (2003). *Strategic Marketing in The Customer Driven Organization*. England: WILEY
- Cravens, David W. and Piercy, Nigel F.. (2009). *Strategic Marketing*. Mc Graw Hill.
- Drummond, Graeme. John Ensor and Ruth Ashford. (2008). *Strategic Marketing. Planning and Control*. London: Elsevier
- Farris, Paul W. (2008). *Metrik Pemasaran: 50+ Metrik Yang Harus Dipahami Eksekutif*. Jakarta: Akademia
- Ismail Solihin. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. (2009). *Manajemen Pemasaran Edisi 13 Jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane.. (2009). *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 2*. Jakarta: Erlangga
- Suharsimi Arikunto. (2009). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta
- Wilson, Ricard M.S. and Gilligan, Collin. (2005). *Strategic Marketing Management. Planning, Implementation and Control*. London. Elsavier.
- Sumber Tesis
- Andi Listyarso. (2005). *Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran dan Kinerja Perusahaan dengan Lingkungan Persaingan Sebagai Variabel Moderating*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro
- Inggrit. (2003). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Produk Untuk Meningkatkan*
- Moch Taufik Eko Susetyo. (2003). *Analisis Hubungan Kausalitas Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Tri Yoga I. Wibowo. (2005). *Pengaruh Kemitraan dan Komunikasi Terhadap Efektifitas Saluran Distribusi Serta Dampaknya pada Kinerja Pemasaran*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro
- V. Tri. Wulandari. (2003). *Analisis Kinerja Pemasaran dan Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro
- Sumber Jurnal
- Ambler, Tim., Kokkinaki, Flora and Puntoni, Stefano. (2006). *Assesing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection*. London Business School.
- Best, Roger J.. (2010). *Getting Started Using Marketing Metrics*.
- Hariowibowo, Muhamad Hazki dan Gambeta, Windy. (2012). *Perancangan Framework Sistem Pengukuran Kinerja Berdasarkan Integrasi BSC dengan PPM*. Jurnal Institut Teknologi Bandung
- Haven, Brian. (2007). *Marketing's New Key Metric: Engagement*. Forrester Research.

- Lamest, Markus. *The Role of Marketing Metrics and Financial Metrics in Guiding Top-Level Management*. School of Business, Trinity College Dublin.
- Lubis, Arlina Nurbaity. (2004). *Strategi Pemasaran Dalam Persaingan Bisnis*. Universitas Sumatera Utara.
- Patterson, Laura. 2007. *Taking on the Metrics Challenge*. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* Vol 15.
- Petersen, J. Andrew. (2009). *Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value*. Kenan-Flager Business School. United States
- Rajagopal. 2008. *Measuring Brand Performance Through Metrics Application*. *Measuring Business Excellence* Vol. 12. 1.
- Rust, Roland. T., Lemon, Katherine N and Zeithami, Valarie A. (2004). *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*.
- Situmorang, James. R. (2011). *Metrik Pemasaran Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Pemasaran Perusahaan*. Universitas Katolik Parahyangan. 114-13
- Smith, Shane. (2011). *Perceptions From Academia on Use of Current Marketing Metrics*. Kennesaw State University.
- Solcansky, Marek., Sychrova, Lucie and Milichovsky, Frantisek. (2011). *Marketing Effectiveness by Way of Metrics*. Brno University of Technology. Czech Republic.
- Turner, Roger et. Al. 2007. *Marketing Metrics, Innovation in Field Force Bonuses: Enhancing Motivation Through a Structured Process-based Approach*. *International Journal of Medical Marketing* Vol 7 No 2.
- Uncles, Mark. 2005. *Marketing Metrics: A Can of Worms or the path to enlightenment*. *Journal of Brand Management*, Vol 12 No 6.