

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Pemasaran

1. Definisi Strategi Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses dan manajerial yang membuat individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain atau segala kegiatan yang menyangkut penyampaian produk atau jasa mulai dari produsen sampai konsumen.¹

Stanton mengatakan bahwa pemasaran meliputi keseluruhan sistem yang berhubungan dengan kegiatan usaha, yang bertujuan merencanakan, menentukan harga, hingga mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang akan memuaskan kebutuhan pembeli, baik yang aktual maupun potensial.²

Philip Kotler mendefinisikan sebagai sebuah proses sosial dan manajerial individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk-produk atau value dengan pihak lainnya. Definisi ini berdasarkan konsep-konsep inti, seperti:

¹ Agustina Shinta, *Manajemen Pemasaran* (Malang: UB Press, 2011), 1.

² Husein Umar, *Metodologi Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), 208.

kebutuhan, keinginan dan permintaan, produk-produk (barang-barang, layanan, dan ide), value, biaya dan kepuasan, pertukaran dan transaksi, hubungan dan jaringan, pasar dan para pemasar.

Strategi merupakan suatu alat yang digunakan dalam mencapai suatu tujuan. Di samping itu strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.³

Dari definisi strategi pemasaran di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Dengan kata lain strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.⁴

2. Bauran Pemasaran

Persaingan dalam bidang perdagangan yang semakin kompetitif, menuntut perusahaan untuk tidak hanya menerapkan strategi dalam tata kelola manajemen perusahaan, namun juga dalam bidang pemasaran. Untuk memenangkan persaingan dalam pasar, maka

³ Rangkut Ferdy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia, 1997), 18.

⁴ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran Dasar, Konsep dan Strategi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 168.

perusahaan harus menerapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi pasar. Salah satu strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan agar dapat memenangkan persaingan dengan perusahaan yang lainnya adalah strategi bauran pemasaran (*marketing mix*).

Menurut Philip Kotler bauran pemasaran adalah campuran dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan dalam pasar sasaran.⁵ Dalam strategi pemasaran, terdapat strategi acuan/Bauran pemasaran, yang menetapkan komposisi terbaik dari keempat komponen atau variabel pemasaran, untuk dapat mencapai sasaran pasar yang dituju sekaligus mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Keempat unsur atau variabel bauran pemasaran tersebut adalah Produk (*product*), Harga (*price*), Tempat (*place*), dan Promosi (*promotion*).⁶

a. Produk (*Product*)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk menarik perhatian, pembelian, pemakaian. Konsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan.⁷ Faktor-faktor yang terkandung dalam suatu produk adalah mutu/kualitas, penampilan (*features*), pilihan yang ada (*options*), gaya (*styles*),

⁵ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian, jilid 1 Terjemahan Jaka Wasana* (Jakarta: Erlangga, 1991), 93.

⁶ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran.*, 198-199.

⁷ Philip Kotler dan Gary Amstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, terj. Bob Sabran (Jakarta: Erlangga, 1997), 268.

merk (*brand names*), pengemasan (*packaging*), ukuran (*sizes*), jenis (*product lines*), macam (*product items*), jaminan (*warranties*), dan pelayanan (*services*). Tujuan utama strategi produk adalah untuk dapat mencapai sasaran pasar yang dituju dengan meningkatkan kemampuan bersaing atau mengatasi persaingan.⁸

b. Harga (*Price*)

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayar pelanggan untuk memperoleh produk.⁹ Penentuan harga merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan *marketing mix*. Penentuan harga menjadi sangat penting untuk diperhatikan mengingat harga merupakan salah satu penyebab laku tidaknya produk dan jasa yang ditawarkan.¹⁰

Dalam penetapan harga perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik langsung maupun tidak langsung. Faktor yang mempengaruhi secara langsung, adalah harga bahan baku, biaya produksi, biaya pemasaran, adanya peraturan pemerintah, dan faktor lainnya. Faktor yang tidak langsung, namun erat hubungannya dalam penetapan harga, adalah harga produk sejenis yang dijual oleh para pesaing, pengaruh harga terhadap hubungan antara produk substitusi dan produk komplementer, serta potongan (*discount*) untuk para penyalur dan konsumen. Karena pengaruh tersebut, seorang produsen harus memperhatikan dan

⁸ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran.*, 200.

⁹ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran.*, 96.

¹⁰ Kasmir, *Kewirausahaan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 191.

memperhitungkan faktor-faktor tersebut dalam penentuan kebijakan harga yang akan ditempuh, sehingga nantinya dapat memenuhi harapan produsen itu untuk dapat bersaing dan kemampuan perusahaan mempengaruhi konsumen.¹¹

c. Tempat (*Place*)

Place sebagai elemen marketing mix dapat diartikan sebagai distribusi dan tempat usaha yang menentukan keberhasilan strategi pemasaran secara efektif.¹² Tempat menunjukkan pada berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk membuat produk tersedia dan dapat diperoleh bagi konsumen sasaran.¹³

Penyaluran/distribusi merupakan kegiatan penyampaian produk sampai ke tangan si pemakai atau konsumen pada waktu yang tepat.¹⁴ Strategi distribusi penting dalam upaya perusahaan melayani konsumen tepat waktu dan tepat sasaran. Keterlambatan dalam penyaluran mengakibatkan perusahaan kehilangan waktu dan kualitas barang serta diambilnya kesempatan oleh pesaing.¹⁵

Bentuk pola saluran distribusi dapat dibedakan atas:

- 1) Saluran langsung, yaitu Produsen – Konsumen.
- 2) Saluran tidak langsung, yang dapat berupa:
 - a) Produsen – Pengecer – Konsumen.

¹¹ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran.*, 223-224.

¹² Nur Asnawi dan Muhammad Asnan Fanani, *Pemasaran Syariah: Teori, Filosofi, dan Isu-Isu Kontemporer* (Depok: RajaGrafindo Persada, 2017), 166.

¹³ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran.*, 96.

¹⁴ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran.*, 233.

¹⁵ Kasmir, *Kewirausahaan.*, 195.

b) Produsen – Pedagang Besar/Menengah – Pengecer – konsumen.

c) Produsen – Pedagang Besar – Pedagang Menengah – Pengecer – Konsumen.¹⁶

d. Promosi (*Promotion*)

Promosi menunjuk pada berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan kebaikan produknya dan membujuk para pelanggan dan konsumen sasaran untuk membeli produk itu.¹⁷

Kegiatan promosi yang dilakukan suatu perusahaan menggunakan acuan/bauran promosi yang terdiri dari:

- 1) *Advertensi*, merupakan suatu bentuk penyajian dan promosi dari gagasan, barang atau jasa yang dibiayai oleh suatu sponsor tertentu yang bersifat nonpersonal. Media yang sering digunakan dalam *advertensi* ini adalah radio, televisi, majalah, surat kabar, dan billboard.
- 2) *Personal selling*, yang merupakan penyajian secara lisan dalam suatu pembicaraan dengan seseorang atau lebih calon pembeli dengan tujuan agar dapat terealisasinya penjualan.
- 3) Promosi penjualan (*sales promotion*), yang merupakan segala kegiatan pemasaran selain *personal selling*, *advertensi* dan publisitas, yang merangsang pembelian oleh konsumen dan

¹⁶ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran.*, 234.

¹⁷ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran.*, 97.

keefektifan agen seperti pameran, pertunjukan, demonstrasi dan segala usaha penjualan yang tidak dilakukan secara teratur atau kontinyu.

- 4) Publisitas (*publicity*), merupakan usaha untuk merangsang permintaan dari suatu produk secara nonpersonal dengan membuat, baik yang berupa berita yang bersifat komersial tentang produk tersebut di dalam media tercetak atau tidak, maupun hasil wawancara yang disiarkan dalam media tersebut.¹⁸

B. Strategi Produk

Di dalam strategi *marketing mix*, strategi produk merupakan unsur yang paling penting, karena dapat mempengaruhi strategi pemasaran lainnya. Pemilihan jenis produk yang akan dihasilkan dan dipasarkan akan menentukan kegiatan promosi yang dibutuhkan, serta penentuan harga dan cara penyalurannya. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk mendapat perhatian, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi. Strategi produk yang dapat dilakukan mencakup keputusan tentang acuan/bauran produk, merek dagang (*brand*), cara pembungkusan/kemasan produk (*product packaging*), tingkat mutu/kualitas dari produk, dan pelayanan (*services*) yang diberikan.¹⁹

¹⁸Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran.*, 264-268.

¹⁹ *Ibid.*, 200

a. Merek Dagang (*Brand*)

Merek adalah nama, istilah, tanda atau lambang yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi (barang atau jasa) dari seorang penjual atau kelompok penjual dan yang membedakannya dari produk saingan. Pemberian merek pada suatu produk dimaksudkan untuk beberapa alasan, yaitu:

- 1) Untuk tujuan identifikasi, guna mempermudah penanganan (*handling*) atau mencari jejak (*tracing*) produk yang dipasarkan.
- 2) Melindungi produk yang unik dari kemungkinan ditiru pesaing.
- 3) Produsen ingin menekankan mutu tertentu yang ditawarkan dan untuk mempermudah konsumen menemukan produk tersebut kembali.
- 4) Sebagai landasan untuk mengadakan diferensiasi harga.

b. Kemasan (*Packaging*)

Kemasan merupakan pembungkus suatu produk. Kemasan ini termasuk dalam strategi produk, dengan cara memperbaiki bentuk luar dari produk, seperti pembungkus, etiket, warna, dan lain-lain agar dapat menarik perhatian para konsumen, dan dapat memberi kesan bahwa produk tersebut mutu atau kualitasnya baik. Kemasan yang digunakan seharusnya memenuhi syarat berikut:

- 1) Harus dapat melindungi produk terhadap kerusakan dan kotoran.

- 2) Harus ekonomis dan praktis bagi kegiatan pendistribusian produk tersebut. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat memilih jenis dan cara pembungkusan dengan biaya yang relatif murah akan tetapi dapat memberi kemudahan bagi konsumen untuk membawa dan menyimpannya.
- 3) Ukuran kemasan harus sesuai dengan kehendak pembeli, misalnya besar-kecil, dan bentuknya sesuai dengan unit kesatuan produk.
- 4) Kemasan harus memberikan aspek deskriptif, yaitu menunjukkan merek, kualitas, dan rasa campuran atau komposisi yang terdapat dalam produk tersebut.
- 5) Kemasan hendaklah mempunyai Citra dan aspek seni.

c. Kualitas (Mutu) Produk

Kualitas produk merupakan hal yang perlu mendapat perhatian utama dari perusahaan/produsen, mengingat kualitas suatu produk berkaitan erat dengan masalah kepuasan konsumen, yang merupakan tujuan dari kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan.

d. Pelayanan

Keberhasilan pemasaran produk sangat ditentukan pula oleh baik tidaknya pelayanan yang diberikan oleh suatu perusahaan dalam memasarkan produknya. Pelayanan yang diberikan dalam pemasaran suatu produk mencakup pelayanan sewaktu penawaran produk,

pelayanan dalam pembelian atau penjualan produk itu, pelayanan sewaktu penyerahan produk yang dijual.²⁰

1. Konsep Produk

Pada hakikatnya, seseorang membeli suatu produk bukan hanya sekedar ia ingin memiliki produk tersebut. Para pembeli membeli suatu barang atau jasa, karena barang atau jasa tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya. Dengan kata lain, seseorang membeli produk bukan karena fisik produk itu semata-mata tetapi karena manfaat yang ditimbulkan dari produk yang dibelinya tersebut titik pada dasarnya produk yang dibeli konsumen itu dapat dibedakan atas tiga tingkatan yaitu:

- a. Produk inti (*core product*), yang merupakan inti atau dasar yang sesungguhnya dari produk yang ingin diperoleh atau didapatkan oleh seorang pembeli atau konsumen dari produk tersebut.
- b. Produk formal (*formal product*), yang merupakan bentuk, model, kualitas atau mutu, merek dan kemasan yang menyertai produk tersebut.
- c. Produk tambahan (*augmented product*) adalah tambahan produk formal dengan berbagai jasa yang menyertainya, seperti pemasangan, pelayanan pemeliharaan dan pengangkutan secara cuma-cuma.²¹

²⁰ Ibid., 204-212

²¹ Ibid., 202-203.

2. Siklus Usaha Produk

Hasil penjualan dan laba yang diperoleh oleh perusahaan dari pemasaran suatu produk dapat berubah-ubah pada waktu yang berbeda-beda. Perkembangan hasil penjualan dan laba suatu produk yang dikaitkan dengan perkembangan waktu, dapat dianalisis dalam siklus usaha produk. Siklus usaha produk terdiri dari empat tahap, yaitu:

- a. Tahap pengenalan (*introduction*), pada tahap ini produk baru saja diperkenalkan ke pasar, sehingga belum diperoleh laba yang berarti atau mungkin perusahaan masih rugi, karena masih diperlukan banyak pengeluaran atau biaya untuk promosi perkenalan.
- b. Tahap pertumbuhan (*growth*), pada tahap ini produk sudah mulai dikenal dan diterima oleh pasar dengan cepat, sehingga terdapat peningkatan kenaikan laba yang terus-menerus dari waktu ke waktu.
- c. Tahap pematangan (*maturity*), pada tahap ini mulai lambat perkembangannya, karena produk tersebut walaupun telah cukup dikenal dan diterima oleh hampir semua pembeli yang potensial, tetapi terdapat produk saingan yang memasuki pasar, sehingga puncak perolehan laba dilampaui.

- d. Tahap penurunan (*decline*), pada tahap ini penjualan terus menurun dan laba cenderung tidak diperoleh lagi, sehingga dhadapi kerugian.²²

C. Persaingan Bisnis

1. Definisi Persaingan Bisnis

Persaingan usaha (bisnis) adalah istilah yang sering muncul dalam berbagai literatur yang menuliskan perihal aspek hukum persaingan bisnis.²³ Persaingan berasal dari bahasa Inggris yaitu *competition* yang artinya persaingan itu sendiri atau kegiatan bersaing, pertandingan, dan kompetisi. Persaingan adalah ketika organisasi atau perorangan berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan.²⁴ Persaingan usaha adalah proses sosial yang melibatkan individu/kelompok yang saling berlomba dan berbuat sesuatu untuk mencapai kemenangan tertentu. Suatu perusahaan jarang sekali hanya berdiri sendiri dalam menjual ke suatu pasar pelanggan tertentu. Perusahaan bersaing dengan sejumlah pesaing. Pesaing-pesaing ini harus diidentifikasi, dimonitori dan disiasati untuk memperoleh dan mempertahankan loyalitas pelanggan.²⁵

²² Ibid., 221-222.

²³ Basu Swasta, Ibnu Sujojo W, *Pengantar Bisnis Modern: Pengantar Perusahaan Modern* (Yogyakarta: Liberty Offset Yogyakarta, 2000), 22.

²⁴ Mudrajat Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif* (Jakarta: Erlangga, 2005), 86.

²⁵ Thamrin Abdullah, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta: Rajawali Press, 2012), 85.

2. Unsur-unsur Dalam Persaingan Bisnis

Islam sebagai sebuah aturan hidup yang khas, telah memberikan aturan-aturan yang rinci untuk menghindari munculnya permasalahan akibat praktek persaingan yang tidak sehat. Tiga unsur yang harus dicermati dalam persaingan bisnis adalah:

a. Pihak-pihak yang bersaing

Manusia merupakan perilaku dan pusat pengendalian bisnis. Bagi seorang muslim, bisnis yang dilakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan harta yang dimilikinya. Harta yang diperolehnya adalah rezeki yang diberikan Allah SWT. Tugas manusia adalah melakukan usaha untuk mendapatkan rezeki dengan cara yang sebaik-baiknya, salah satunya dengan jalan berbisnis. Tidak ada anggapan rezeki yang diberikan Allah akan diambil oleh pesaing. Karena Allah telah mengatur hak masing-masing sesuai usahanya. Keyakinan ini menjadi landasan sikap tawakal yang kokoh dalam berbisnis. Selama berbisnis, ia senantiasa sandarkan segala sesuatunya kepada Allah. Dalam hal kerja, Islam memerintahkan setiap muslim untuk memiliki etos kerja yang tinggi, sebagaimana telah memerintahkan umatnya untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Dalam landasan ini, persaingan tidak lagi diartikan sebagai usaha mematikan pesaing lainnya, tetapi dilakukan untuk memberikan sesuatu yang terbaik dari usaha bisnisnya.

b. Segi cara bersaing

Berbisnis adalah bagian dari muamalah. Karenanya, bisnis tidak lepas dari hukum-hukum yang mengatur muamalah. Karenanya, persaingan bebas yang menghalalkan segala cara merupakan praktek yang harus dihilangkan karena bertentangan dengan prinsip-prinsip muamalah Islami. Dalam berbisnis setiap orang akan berhubungan dengan pihak-pihak lain, seperti rekanan bisnis dan pesaing bisnis. Rasulullah SAW memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik. Ketika berdagang, Rasulullah tidak pernah melakukan usaha untuk menghancurkan pesaingnya. Walaupun ini tidak berarti Rasulullah berdagang seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang beliau lakukan adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan menyebutkan spesifikasi barang yang dijual dengan jujur termasuk jika ada cacat pada barang tersebut. Secara alami, hal-hal seperti ini ternyata justru mampu meningkatkan kualitas penjualan dan menarik para pembeli tanpa menghancurkan pedagang lainnya. Dalam berbisnis, harus selalu berupaya memberikan pelayanan terbaik, namun tidak menghalalkan segala cara.

c. Objek (barang atau jasa) yang dipersaingkan

Beberapa keunggulan yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing adalah:

1) Produk

Produk yang dipersaingkan baik barang dan jasa harus halal. Spesifikasinya harus sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen untuk menghindari penipuan, kualitasnya terjamin dan bersaing.

2) Harga

Bila ingin memenangkan persaingan, harga produk harus kompetitif. Dalam hal ini, tidak diperkenankan membanting harga untuk menjatuhkan pesaing.

3) Tempat

Tempat yang digunakan harus baik, sehat, bersih dan nyaman, dan harus dihindarkan dari hal-hal yang diharamkan seperti minuman keras dan sebagainya untuk sekedar menarik pembeli.

4) Pelayanan

Pelayanan harus diberikan dengan ramah, tapi tidak boleh dengan cara yang mendekati maksiat.²⁶

3. Faktor Pendorong Persaingan

Menurut Michael E. Porter, salah seorang pakar terkemuka dalam strategi persaingan, terdapat empat kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri, yaitu ancaman dari pendatang baru, ancaman dari produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar

²⁶ M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami* (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 92-96.

dari pemasok, kekuatan tawar menawar dari pembeli, dan persaingan kompetitif di antara anggota industri.

a. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru bagi suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk ikut menikmati pangsa pasar dan meraih posisi, serta amat sering pendekatan baru untuk melayani kebutuhan pelanggan. Keputusan untuk menjadi pendatang baru dalam suatu industri sering kali disertai dengan komitmen besar yang menyangkut sumber daya. Pemain baru berarti bahwa harga akan ditekan serendah mungkin dan keuntungan dibuat kecil, akibatnya profitabilitas industri menurun.

b. Ancaman produk pengganti

Kekuatan kedua yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri adalah ancaman produk pengganti. Ketersediaan produk pengganti memberi batas pada harga yang dapat ditentukan oleh pemimpin pasar dalam suatu industri, harga yang tinggi dapat memicu pembeli beralih ke produk pengganti.

c. Kekuatan tawar menawar pembeli

Tujuan akhir dari pelanggan industri adalah membayar harga serendah mungkin untuk memperoleh produk atau jasa yang dipergunakannya sebagai input. Biasanya minat paling besar dari pembeli terpenuhi bila mereka dapat menurunkan kemampuan menghasilkan laba dalam industri pemasok. Untuk mencapai hal ini

pembeli harus mempunyai kelebihan atas perusahaan dalam industri pemasok. Salah satu cara mereka melakukan hal ini adalah membeli dalam jumlah besar sehingga perusahaan pemasok tergantung pada bisnis pembeli agar dapat tetap bertahan hidup.²⁷

d. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan profitabilitas industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.²⁸

²⁷ Warren J. Keegan, *Manajemen Pemasaran Global*, terj. Alexander Sindoro (Jakarta: Prenhallindo, 1996), 323-324.

²⁸ Florencia Felia Sugiarto, "Analisa Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri", *Agora*, Vol. 4, No. 2 (2016), 251.