

DINAMIKA PERSAINGAN DI ERA E-COMMERCE: MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING

**Alfan Bachtiar¹, Resista Vikaliana², Wetri Efita³, Hendra Kasman⁴, Christ Windreis⁵,
Aat Ruchiat Nugraha⁶**

¹Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957

²Universitas Pertamina

^{3,4,5}STMIK Dharmapala Riau

⁶Universitas Padjadjaran

email: alfanwow@gmail.com¹, resista.vikaliana@universitaspertamina.ac.id²,
christ.Windreis@lecturer.stmikdharmapalariau.ac.id³, hendra.kasman21@yahoo.co.id⁴,
Efitaw3.putritanjung@gmail.com⁵, ruchiat@unpad.ac.id⁶

Abstrak

Proyek pengabdian kepada masyarakat ini, berjudul "Dinamika Persaingan Di Era E-Commerce: Meningkatkan Keunggulan Bersaing," bertujuan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam lanskap e-commerce yang terus berkembang. Dilaksanakan melalui metode daring menggunakan Zoom Cloud Meeting, proyek ini melibatkan enam dosen dari tiga universitas di Indonesia dan pemilik bisnis UMKM yang menggunakan Shopee, TikTokShop, dan Tokopedia di Jakarta Selatan, Riau, dan Jawa Barat. Kolaborasi ini difokuskan pada pemberdayaan UMKM melalui peningkatan keterampilan digital, strategi inovatif, dan adaptasi pasar lokal. Hasilnya menegaskan pentingnya pendidikan, kolaborasi lintas disiplin, dan strategi pemasaran lokal dalam menghadapi persaingan e-commerce.

Kata Kunci: Pelatihan, E-Commerce, Era Digital, UMKM

Abstract

This community service project, titled "Dynamics Of Competition In The E-Commerce Era: Enhancing Competitive Advantage," aimed to address the challenges faced by Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in the rapidly evolving e-commerce landscape. Conducted through online methods using Zoom Cloud Meeting, the project engaged six lecturers from three Indonesian universities and MSME business owners using Shopee, TikTokShop, and Tokopedia in Jakarta South, Riau, and West Java. The collaboration focused on empowering MSMEs through digital skills enhancement, innovative strategies, and local market adaptation. The outcomes underscore the significance of education, interdisciplinary collaboration, and localized marketing strategies in navigating e-commerce competitiveness.

Keywords: Training, E-Commerce, Digital Era, Micro, Small, And Medium Enterprises (Msmes)

PENDAHULUAN

Latar belakang dilakukannya Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) dengan judul "Dinamika Persaingan Di Era E-Commerce: Meningkatkan Keunggulan Bersaing" ini sangat relevan dengan perkembangan terkini di bidang bisnis dan teknologi di Indonesia. Seiring dengan kemajuan teknologi digital dan pertumbuhan pesat industri e-commerce, pelaku bisnis, terutama Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), dihadapkan pada tantangan dan peluang yang signifikan.

Era e-commerce telah menjadi pendorong utama dalam transformasi dunia bisnis, memfasilitasi transaksi online, meningkatkan akses pasar, dan menciptakan ruang bagi UMKM untuk bersaing secara global (Yatnya & Santika (2017); Soeratin (2024)). Namun, di balik peluang tersebut, muncul dinamika persaingan yang semakin kompleks. Persaingan tidak hanya terbatas pada aspek produk dan harga, melainkan juga melibatkan strategi pemasaran digital, inovasi, dan pengalaman pelanggan (Lesmana (2023); Asikin & Fadilah (2024)).

PKM ini juga memperlihatkan peran strategis perguruan tinggi dan dosen dalam mendukung pengembangan UMKM di era digital. Kolaborasi antara dosen dari Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957, Universitas Pertamina, STMIK Dharmapala Riau, dan Universitas Padjadjaran menciptakan wadah bagi pertukaran pengetahuan dan pengalaman yang dapat memberikan pandangan menyeluruh terhadap dinamika e-commerce.

Dengan melibatkan pelaku bisnis UMKM dari tiga daerah berbeda, yakni Jakarta Selatan, Riau, dan Jawa Barat, PKM ini diharapkan dapat memberikan solusi yang beragam dan sesuai dengan

kebutuhan setempat. Penggunaan metode daring melalui aplikasi Zoom Cloud Meeting memberikan aksesibilitas dan fleksibilitas, memungkinkan terciptanya ruang kolaboratif tanpa batas geografis.

Melalui latar belakang ini, PKM bertujuan untuk memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan pemahaman dan keunggulan bersaing bagi pelaku bisnis UMKM di era e-commerce. Dinamika persaingan yang dipahami dengan baik, didukung oleh kerjasama lintas perguruan tinggi dan melibatkan pelaku bisnis dari berbagai wilayah, diharapkan dapat mendorong pertumbuhan berkelanjutan bagi UMKM di Indonesia.

Analisis situasi dalam PKM ini menyoroti beberapa aspek kunci yang mempengaruhi UMKM dalam menghadapi persaingan di era e-commerce, terutama dengan melibatkan pelaku bisnis dari Shopee, TikTokShop, dan Tokopedia di daerah Jakarta Selatan, Riau, dan Jawa Barat.

1. **Pertumbuhan Industri E-Commerce:** Industri e-commerce di Indonesia terus berkembang pesat, menciptakan peluang baru dan memperluas jangkauan pasar. Pelaku bisnis UMKM yang memanfaatkan platform seperti Shopee, TikTokShop, dan Tokopedia memiliki akses lebih luas untuk menjangkau konsumen potensial.
2. **Persaingan yang Ketat:** Seiring dengan pertumbuhan e-commerce, tingkat persaingan di platform tersebut semakin ketat. Dalam konteks ini, penting bagi UMKM untuk memahami strategi pemasaran digital, tata kelola toko online, dan membangun keunikan produk atau layanan untuk dapat bersaing efektif.
3. **Perubahan Perilaku Konsumen:** Perilaku konsumen terus berubah, dengan preferensi untuk berbelanja secara online dan mencari pengalaman yang nyaman. UMKM perlu memahami tren ini dan menyesuaikan strategi mereka untuk memberikan pengalaman berbelanja yang memuaskan.
4. **Teknologi sebagai Pendorong Inovasi:** Pemanfaatan teknologi digital, seperti aplikasi Zoom Cloud Meeting, menjadi kunci dalam memahami dan menghadapi dinamika e-commerce. Perguruan tinggi dan dosen berperan penting dalam memberikan pemahaman dan keterampilan terkini kepada pelaku bisnis UMKM.
5. **Kolaborasi Antar Perguruan Tinggi:** Kolaborasi antara dosen dari berbagai perguruan tinggi menciptakan kesempatan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, memperkaya wawasan, dan meningkatkan kapasitas pelaku bisnis. Ini merupakan langkah positif dalam mendukung pengembangan UMKM di berbagai wilayah.
6. **Inklusivitas Regional:** Melibatkan pelaku bisnis dari Jakarta Selatan, Riau, dan Jawa Barat menunjukkan pendekatan inklusif terhadap situasi bisnis di berbagai wilayah. Setiap daerah memiliki karakteristik pasar yang berbeda, dan PKM ini dapat memberikan solusi yang lebih terpersonal.

Dengan memahami situasi ini, PKM dapat fokus pada penyediaan solusi yang konkret dan relevan, seperti peningkatan keterampilan digital UMKM, strategi pemasaran yang efektif, dan pengoptimalan pengalaman pelanggan di platform e-commerce. Selain itu, analisis situasi dapat memberikan dasar untuk penyusunan rekomendasi yang dapat memberikan dampak positif bagi UMKM dan masyarakat di era e-commerce saat ini.

Berikut adalah beberapa solusi yang dapat diusulkan untuk mengatasi masalah-masalah yang telah diidentifikasi dalam PKM "Dinamika Persaingan Di Era E-Commerce: Meningkatkan Keunggulan Bersaing" ini:

1. **Pelatihan Digital untuk Pelaku UMKM:** Melakukan program pelatihan digital bagi pelaku UMKM, khususnya yang menggunakan platform e-commerce seperti Shopee, TikTokShop, dan Tokopedia. Pelatihan ini dapat mencakup penggunaan platform, optimasi toko online, dan strategi pemasaran digital untuk meningkatkan daya saing.
2. **Penyediaan Sumber Daya Online:** Menyediakan sumber daya online berupa modul atau panduan yang mudah diakses untuk membantu UMKM memahami dan mengadopsi teknologi digital. Ini dapat mencakup tutorial penggunaan aplikasi Zoom Cloud Meeting, serta panduan strategi pemasaran online yang efektif.
3. **Pengembangan Jaringan dan Kemitraan:** Mendorong pelaku bisnis UMKM untuk membentuk jaringan dan kemitraan antar-pelaku bisnis sesama UMKM maupun dengan perguruan tinggi. Kolaborasi ini dapat membantu pertukaran pengalaman, peluang bisnis, dan dukungan saling memajukan.
4. **Inovasi Produk dan Layanan:** Mendorong pelaku UMKM untuk terus berinovasi dalam produk dan layanan mereka. Perguruan tinggi dapat memberikan dorongan kreatif dan saran strategis untuk membantu UMKM menciptakan nilai tambah yang dapat meningkatkan daya

tarik konsumen.

5. Penguatan Manajemen Bisnis: Memberikan pelatihan dan dukungan khusus dalam pengembangan manajemen bisnis bagi pelaku UMKM. Hal ini melibatkan pemahaman yang lebih baik tentang keuangan, operasional, dan strategi pengembangan bisnis secara menyeluruh.
6. Pendekatan Pemasaran Berbasis Wilayah: Mengusulkan strategi pemasaran yang dapat disesuaikan dengan karakteristik dan preferensi konsumen di masing-masing daerah, mempertimbangkan perbedaan budaya dan tren pasar lokal.
7. Membangun Kepercayaan Konsumen: Memfokuskan pada pembangunan kepercayaan konsumen melalui transparansi, umpan balik positif, dan pelayanan pelanggan yang baik. Ini dapat membantu UMKM membangun reputasi yang kuat di platform e-commerce dan meningkatkan retensi pelanggan.
8. Pelatihan Dosen untuk Pengajaran Praktis: Melibatkan dosen dalam pelatihan praktis untuk memberikan wawasan langsung kepada pelaku bisnis UMKM. Dosen dapat membagikan pengalaman, strategi, dan praktik terbaik yang relevan dengan dinamika persaingan di era e-commerce.

Dengan menerapkan solusi-solusi ini, diharapkan PKM ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperkuat daya saing pelaku bisnis UMKM di era e-commerce, sambil memajukan pemahaman dan penerapan teknologi digital di kalangan UMKM di berbagai daerah.

METODE

Metode Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) "Dinamika Persaingan Di Era E-Commerce: Meningkatkan Keunggulan Bersaing" ini menggunakan pendekatan daring (online) dengan memanfaatkan aplikasi Zoom Cloud Meeting. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang metode yang digunakan:

1. Pendekatan Daring (Online): Metode ini difokuskan pada penggunaan platform daring, khususnya Zoom Cloud Meeting, untuk memfasilitasi pertemuan, diskusi, dan kegiatan PKM. Pendekatan daring memberikan fleksibilitas dan aksesibilitas yang tinggi, memungkinkan partisipasi dari berbagai daerah tanpa terbatas oleh jarak geografis.
2. Aplikasi Zoom Cloud Meeting: Zoom Cloud Meeting dipilih sebagai platform utama untuk memfasilitasi pertemuan antara dosen dari berbagai perguruan tinggi dan pelaku bisnis UMKM. Aplikasi ini menyediakan fitur-fitur seperti konferensi video, obrolan, dan berbagai layar yang memungkinkan interaksi yang efektif antarpartisipan.
3. Kolaborasi Antar Perguruan Tinggi: Melibatkan dosen dari empat perguruan tinggi yang berbeda (Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957, Universitas Pertamina, STMIK Dharmapala Riau, dan Universitas Padjadjaran) untuk berkolaborasi dalam memberikan panduan dan bimbingan kepada pelaku bisnis UMKM. Kolaborasi ini membawa berbagai sudut pandang dan pengetahuan dari berbagai disiplin ilmu.
4. Pelibatan Pelaku Bisnis UMKM: Peserta PKM adalah pelaku bisnis UMKM yang menggunakan platform e-commerce seperti Shopee, TikTokShop, dan Tokopedia. Melibatkan mereka dalam kegiatan PKM memastikan bahwa solusi yang dihasilkan dapat langsung diterapkan dan relevan dengan situasi yang dihadapi oleh pelaku bisnis di lapangan.
5. Pelatihan dan Pembimbingan: PKM ini melibatkan kegiatan pelatihan dan pembimbingan dari para dosen kepada pelaku bisnis UMKM. Materi pelatihan mencakup aspek-aspek kunci dalam menghadapi dinamika persaingan e-commerce, seperti pemasaran digital, manajemen bisnis, dan inovasi produk.
6. Inklusivitas Regional: Melibatkan pelaku bisnis UMKM dari tiga daerah berbeda (Jakarta Selatan, Riau, dan Jawa Barat) menciptakan inklusivitas regional. Hal ini memungkinkan penerapan solusi yang mempertimbangkan perbedaan kondisi pasar, budaya, dan karakteristik konsumen di setiap wilayah.

Melalui metode ini, PKM menciptakan platform kolaboratif yang memungkinkan pertukaran pengetahuan dan pengalaman antara dosen dan pelaku bisnis UMKM. Pendekatan daring dan inklusivitas regional memastikan bahwa PKM dapat memberikan dampak positif yang luas di berbagai wilayah di Indonesia, sambil merespons perubahan dinamika persaingan di era e-commerce.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun pelaksanaan PKM ini adalah sebagai berikut:

1. Tim PKM melaksanakan pelatihan “Dinamika Persaingan Di Era E-Commerce: Meningkatkan Keunggulan Bersaing” ini berasal dari 3 daerah di Indonesia, yaitu Jakarta Selatan, Riau, dan Jawa Barat.
2. Pelatihan ini menggunakan dua kegiatan yaitu model kegiatan diskusi Kelompok daring dan menjelaskan materi pelatihan secara langsung melalui platform daring Zoom Cloud Meeting.
3. Peserta pada pelatihan ini adalah pelaku UMKM yang berasal dari 3 provinsi tersebut sejumlah 20 orang.



Gambar 1. Pemberian materi “Dinamika Persaingan Di Era E-Commerce: Meningkatkan Keunggulan Bersaing”



Gambar 2. Diskusi peserta dan pemateri pelatihan “Dinamika Persaingan Di Era E-Commerce: Meningkatkan Keunggulan Bersaing”



Gambar 3. pelatihan “Dinamika Persaingan Di Era E-Commerce: Meningkatkan Keunggulan Bersaing”

Kegiatan berikutnya adalah memberikan Sesi diskusi kelompok daring yang juga dilakukan melalui media Zoom Cloud Meeting yang didalamnya terdiri dari tim PkM dan peserta PkM yakni 20 orang pelaku UMKM yang berasal dari tiga daerah objek PKM ini. Setelah para guru diberikan materi pembelajaran, para guru tersebut diajak untuk mendiskusikan pemahaman dan progress yang dicapai

mereka.

Setelah melaksanakan pelatihan, Tim mendampingi, memonitoring dan mengevaluasi pemahaman pelaku UMKM pengguna aplikasi e-commerce terhadap materi yang telah diberikan kepada mereka yang telah dilaksanakan selama 1 bulan (01 Januari 2024-01 february 2024). Para pelaku UMKM tersebut diminta menyampaikan hasil pemahaman mereka mengenai bagaimana menyikapi persaingan bisnis, terutama pada mereka yang menggunakan platform digital e-commerce dalam memasarkan produk mereka.

Hasil PKM:

1. Peningkatan Keterampilan Digital: Pelaku bisnis UMKM mengalami peningkatan keterampilan digital, terutama dalam pengelolaan toko online dan pemasaran digital. Pelatihan dari para dosen membantu mereka memahami alat dan strategi yang dapat meningkatkan kehadiran online dan daya tarik konsumen.
2. Kolaborasi Interdisipliner: Kolaborasi antara dosen dari berbagai perguruan tinggi menciptakan kerangka kerja interdisipliner. Dosen memberikan pandangan dari bidang masing-masing, memberikan wawasan yang lebih holistik terhadap tantangan e-commerce yang dihadapi oleh UMKM.
3. Strategi Pemasaran Lokal yang Efektif: Melalui inklusivitas regional, solusi pemasaran yang disesuaikan dengan karakteristik daerah masing-masing dapat dikembangkan. Ini mencakup pendekatan khusus untuk menarik konsumen lokal dan memahami tren pasar yang berbeda di setiap wilayah.
4. Inovasi Produk dan Layanan: UMKM didorong untuk berinovasi dalam produk dan layanan mereka. Beberapa pelaku bisnis berhasil mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan pelanggan mereka, sehingga meningkatkan keunggulan bersaing di pasar e-commerce.
5. Membangun Jaringan Bisnis: Pelaku bisnis UMKM membangun jaringan bisnis yang kuat melalui kolaborasi dan pertemuan daring. Ini membuka peluang untuk kerjasama lebih lanjut dan pertukaran pengalaman, memperkuat posisi mereka di pasar.

Pembahasan:

1. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan: Hasil PKM menegaskan pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam mempersiapkan UMKM menghadapi persaingan e-commerce. Perguruan tinggi dapat memainkan peran kunci dalam memberikan sumber daya dan keterampilan yang diperlukan.
2. Peran Strategis Kolaborasi: Kolaborasi antara perguruan tinggi memiliki dampak positif dalam memberikan perspektif yang komprehensif. Gabungan pengetahuan dari berbagai bidang membantu dalam merancang solusi yang lebih holistik dan berkelanjutan.
3. Adaptasi Terhadap Kondisi Lokal: Strategi pemasaran yang efektif memerlukan adaptasi terhadap kondisi lokal. Melibatkan pelaku bisnis dari berbagai daerah memungkinkan PKM untuk menciptakan solusi yang lebih relevan dengan kebutuhan setempat.
4. Inovasi sebagai Kunci Keberlanjutan: Inovasi di bidang produk dan layanan adalah kunci keberlanjutan UMKM di era e-commerce. Pembaharuan konstan membantu UMKM tetap bersaing dan menanggapi perubahan preferensi konsumen.
5. Jaringan Sebagai Faktor Pendukung: Membangun jaringan bisnis melalui kolaborasi memberikan peluang bagi UMKM untuk saling mendukung. Pertukaran informasi dan pengalaman dapat meningkatkan daya saing kolektif di pasar.

Pengabdian Kepada Masyarakat ini membuktikan bahwa melalui kolaborasi antara perguruan tinggi, dosen, dan pelaku bisnis UMKM, dapat diciptakan solusi yang efektif untuk meningkatkan keunggulan bersaing di era e-commerce. Dengan terus mendorong pendekatan inklusif dan inovatif, PKM dapat memberikan kontribusi positif dalam memajukan UMKM di seluruh Indonesia.

SIMPULAN

Melaksanakan pelatihan merupakan komponen kritis dalam strategi pengembangan sumber daya manusia yang tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga untuk kemajuan organisasi secara keseluruhan (Sari dkk, 2022). Pelatihan berperan sebagai jembatan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan dinamika pasar yang cepat. Selain itu, pelatihan juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan produktivitas, membantu mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan proses kerja. Peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan menjadi hasil nyata, seiring dengan peningkatan motivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Pelatihan juga

membuka ruang untuk inovasi dan kreativitas dengan memberikan wawasan baru dan metode kerja yang lebih efektif (Sari & Ningsih, 2023). Secara keseluruhan, melaksanakan pelatihan bukan hanya sebagai investasi dalam pengembangan individu, tetapi juga sebagai strategi jangka panjang untuk memastikan daya saing dan keberlanjutan organisasi di tengah lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Secara keseluruhan, Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) dengan judul "Dinamika Persaingan Di Era E-Commerce: Meningkatkan Keunggulan Bersaing" ini berhasil memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan daya saing pelaku bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di era e-commerce. Melalui pendekatan daring dan kolaborasi antara dosen dari berbagai perguruan tinggi serta pelaku bisnis UMKM, PKM ini berhasil meningkatkan keterampilan digital, mendorong inovasi produk dan layanan, serta membangun jaringan bisnis yang kuat. Hasil ini menunjukkan pentingnya peran pendidikan, kolaborasi lintas disiplin, dan adaptasi strategi pemasaran lokal dalam menghadapi dinamika persaingan di pasar e-commerce. Dengan demikian, PKM ini bukan hanya menjadi langkah konkret dalam mendukung UMKM, tetapi juga menciptakan fondasi untuk pertumbuhan berkelanjutan dan inklusif di ranah bisnis digital Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kegiatan pengabdian berupa pelatihan e-commerce untuk usaha kecil ini dapat berjalan dengan baik karena dukungan dan kerjasama berbagai pihak. Penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa atas berkah dan rahmatNya sehingga kami berkesempatan melakukan kolaborasi PKM ini dan melaksanakannya sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.
2. Pimpinan kampus masing-masing penulis, yaitu Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957, Universitas Pertamina, STMIK Dharmapala Riau, dan Universitas Padjadjaran.
3. Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) kampus masing-masing penulis: Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957, Universitas Pertamina, STMIK Dharmapala Riau, dan Universitas Padjadjaran.
4. pelaku bisnis UMKM pengguna Shopee, TiktokShop, dan Tokopedia dari Jakarta Selatan, Riau, dan Jawa Barat yang terlibat dalam pelatihan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Asikin, M. Z., & Fadilah, M. O. (2024). Masa Depan Kewirausahaan dan Inovasi: Tantangan dan Dinamika dalam Era Digital. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(1), 303-310.
- Lesmana, A. S. (2023). Dinamika Persaingan di Era Digital: Strategi Manajemen untuk Menghadapi Disrupsi Bagi Mahasiswa STIE Ganesha. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(3), 201-212.
- Sari, M. N., & Ningsih, P. E. A. (2023). Pengajaran Bahasa Inggris Terhadap Siswa Sekolah Dasar dengan Menggunakan Video Animasi. *Jurnal Abdimas Adpi Sosial dan Humaniora*, 4(3), 628-636.
- Sari, M., Ningsih, P. E. A., Saswandi, T., & Ihsan, R. (2022). Penulisan Abstrak Berbahasa Inggris untuk Karya Tulis Ilmiah. *Jurnal Abdimas Adpi Sosial dan Humaniora*, 3(4), 435-441.
- Soeratin, B. S. (2024). Penerapan Strategi Manajemen Inovasi Untuk Daya Saing Perusahaan Dalam Industri E-Commerce. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(1), 1186-1193.
- Yadnya, I. P., & Santika, W. (2017). Pengaruh Inovasi, Adopsi E-commerce, dan Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Pemasaran. In *Forum Keuang. dan Bisnis Indones (Vol. 6, pp. 347-358)*.