



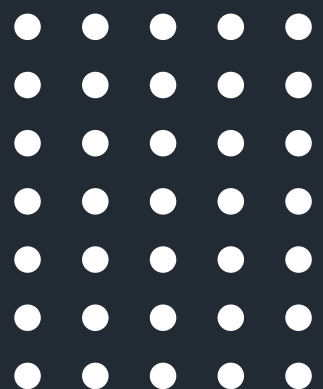
# INFLUENCER

## (Digital Marketing)

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



# INFLUENCER

## (Digital Marketing)

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



## BIO DATA PENULIS

Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang dan dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (UKSW) Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM ) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK.

Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

### PENERBIT :

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-6141-84-7



9 786236 141847

# INFLUENCER

## (Digital Marketing)

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

**PENERBIT :**

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

# **INFLUENCER, Digital Marketing**

## **Penulis :**

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

**ISBN : 9 786236 141847**

## **Editor :**

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

## **Penyunting :**

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

## **Desain Sampul dan Tata Letak :**

Irdha Yuniyanto, S.Ds., M.Kom.

## **Penebit :**

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan  
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

## **Redaksi :**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

## **Distributor Tunggal :**

### **Universitas STEKOM**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [info@stekom.ac.id](mailto:info@stekom.ac.id)

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan bahwa buku yang berjudul *Influencer (Digital Marketing)* telah dapat diselesaikan. Tidak bisa dipungkiri bahwa dimasa sekarang pemasaran yang sekarang diadaptasi menggunakan sejumlah artis atau tokoh yang memiliki kemampuan merubah atau mengajak menuju sesuatu yang dituju. Salah satunya adalah penerapan *influencer* untuk bisnis. Dalam era sekarang ini beberapa bisnis berusaha mengubah strategi pemasaran mereka kearah digital menggunakan *influencer*, karena pemilik bisnis dituntut untuk memasarkan produk barang/jasanya secara online. Dalam buku ini akan menjelaskan cara kinerja memilih atau mengarahkan *influencer* untuk memenuhi tujuan bisnis anda. Seperti cara memilih *influencer* dan memberi pengaruh *influencer* untuk diarahkan ketujuan bisnis anda.

Di dalam buku ini, juga dijelaskan bahwa *influencer* tidak hanya berupa artis atau tokoh terkenal. Tetapi bisa berasal dari individu atau tim yang memiliki pengaruh besar dalam suatu kelompok atau golongan. Sesuai dengan market/pasar yang kita tuju, *influencer marketing* dituntut untuk menjadi pembujuk atau komunikator strategi bisnis Anda. Tidak hanya antara pemilik bisnis dan konsumen, tetapi dalam buku ini juga menjelaskan bahwa *influencer* dapat digunakan sebagai komunikator antara pemilik bisnis dan pesaing bisnis.

Pemilihan *influencer* yang tepat juga bisa mempercepat pebisnis dalam mencapai tujuan bisnis. Hal positif yang akan didapat ketika kita merekrut influencer antara lain adalah menghasilkan kepercayaan lebih cepat antara pebisnis dengan konsumennya. Manfaat lainnya adalah dengan menggunakan *influencer*, pebisnis dapat menjangkau target pasar lebih mudah dan biaya pemasaran yang cenderung lebih terjangkau karena pebisnis tidak perlu membuka pasar umum untuk memperkenalkan produk barang/jasanya tetapi menggunakan *influencer* untuk langsung ke sasaran pasar.

Skala promosi produk dapat memangkas pengeluaran bisnis untuk itu diperlukan *influencer* yang memiliki reputasi yang baik sesuai dengan target bisnis. Perlu adanya ketepatan dalam menentukan atau memilih *influencer* yang tepat karena ini akan berpengaruh dalam produk barang/jasa Anda, dan mungkin produk yang ditawarkan menjadi pusat perhatian dan

terpercaya karena pemilihan *influencer* yang tepat. Agar lebih mengetahui serta memahami *influencer*, buku ini menjanjikan ilmu strategi pemasaran menggunakan *influencer (Digital Marketing)* agar tujuan bisnis lebih cepat tercapai.

Semarang, 15 Januari 2021

Penulis

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN COVER</b> .....	<b>I</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>III</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>IV</b>
<b>BAB I PEMASARAN RUSAK</b> .....	<b>1</b>
1.1 Anda tahu Penyebabnya .....	1
1.2 Pemasaran Tidak Lagi Menjual Apapun .....	3
1.3 Apakah Ada Seseorang Disana? .....	5
1.4 Kami Memutuskan Menggunakan Cara Yang berbeda .....	6
1.5 Mengapa Belum Berpengaruh Sampai Sekarang? .....	7
1.6 Bangkitnya Ekosistem Pembuat Keputusan .....	7
1.7 Teman Baik Kami, Pedagang Nilofer (Kepala Bagian Strategis California) .....	8
1.8 Implikasinya untuk pemasaran tradisional .....	10
<b>BAB II APA YANG SALAH DENGAN PEMASARAN TRADISIONAL SAAT INI?</b> .....	<b>12</b>
2.1 Berdasarkan Angka. ....	12
2.2 Membagi Anggaran .....	13
2.3 Mencoba Mengukur PR Melalui Penjualan .....	14
2.4 Anomali Pers 'Bisnis' .....	15
2.5 Hubungan Analisis Bukanlah Aktivitas Volume .....	15
2.6 Pertanyaan di Balik Periklanan .....	16
2.6.1 Tebakan Dari Pameran Dagang .....	17
2.6.2 Sponsor ... Favorit Kami .....	17
2.6.3 Pemasaran Hanya Didorong Oleh Kelembaman .....	17
2.6.4 Lingkaran Setan Pemasaran .....	18
2.6.5 Campuran Tradisional Hanya Menargetkan Prospek .....	19
<b>BAB III BAGAIMANA PEMBELI MEMBELI</b> .....	<b>22</b>
3.1 Membeli Telah Menjadi Bisnis Yang Serious .....	22
3.2 Bagaimana Keputusan Dibuat Di Perusahaan .....	23
3.3 Kapan Memengaruhi Keputusan .....	25
3.3.1 Keputusan 1 - Putuskan Untuk Melakukan Sesuatu .....	26
3.3.2 Keputusan 2 - Putuskan Apa Yang Harus Dilakukan .....	27
3.4 Cara Mendeteksi Transaksi Di Awal Proses .....	28
<b>BAB IV EKOSISTEM PEMBUAT KEPUTUSAN</b> .....	<b>30</b>
4.1 Influencer Yang Tidak Terlihat .....	31
4.2 Aturan Emas DME .....	34
4.3 Fragmentasi Dan Konvergensi di DME .....	34
4.4 Kepercayaan Menurun .....	36

<b>BAB V BAGAIMANA PENGARUH BEKERJA.....</b>	<b>40</b>
5.1 DME Modern Pertama .....	40
5.2 Pemberi Pengaruh Gladwell .....	40
5.3 Taksonomi Peran Influencer .....	42
5.3.1 Penanam Ide .....	43
5.3.2 Prediktor .....	43
5.3.3 Trendsetters .....	43
5.3.4 Proklamator .....	44
5.3.5 Agregator / Komunikator .....	44
5.3.6 Scopers .....	44
5.3.7 Pemberi Rekomendasi .....	45
5.3.8 Pembujuk .....	45
5.3.9 Negosiator .....	45
5.3.10 Validator .....	46
5.3.11 Super-Influencer .....	46
5.4 Bagaimana Influencer Mendapatkan Pengaruh .....	46
5.5 Tidak Ada Hierarki Influencer .....	47
5.6 Kluster Influencer .....	48
<b>BAB VI SIAPA INFLUENCER ANDA? .....</b>	<b>52</b>
6.1 Apakah Pengaruh Itu? .....	52
6.2 Lalu Apa Yang Membuat Menjadi Influencer? .....	52
6.3 Bagaimana Influencer Memengaruhi Prospek Anda .....	53
6.4 Bisakah Anda menebak pemberi pengaruh Anda? .....	53
6.5 Mengapa Mengidentifikasi Pemberi Pengaruh Sulit? .....	54
6.6 Perubahan Terbaru Pada Influencer .....	55
6.7 Efek ' <i>Top-Down</i> ' Sekarang Tidak Dapat Dibedakan Dari Pendekatan ' <i>Bottom-Up</i> ' ..	56
6.8 Sekarang Kita Semua Punya Suara .....	56
6.9 Siapa Influencer 'Baru'? .....	57
<b>BAB VII MENGIDENTIFIKASI DAN MEMBERI PERINGKAT PADA PEMBERI PENGARUH ....</b>	<b>69</b>
7.1 Mengukur Pengaruh .....	69
7.2 Membandingkan Influencer Dari Kategori Yang Berbeda .....	69
7.3 Upaya Awal Untuk Kriteria Pengukuran .....	70
7.4 Menggabungkan Kriteria .....	72
7.5 Memperluas Dimensi .....	73
7.6 Lebih Mudah Untuk Menolak Kepada Beberapa Orang .....	75
7.7 Jadilah Realistic .....	77
7.8 Influencer Adalah Individu, Bukan Kategori .....	79
<b>BAB VIII SIAPA YANG HARUS MENGEVALUASI INFLUENCER DI PASAR ANDA? .....</b>	<b>81</b>
8.1 Perusahaan Hubungan Analisis .....	81



<b>BAB IX PEMASARAN KE INFLUENCER .....</b>	<b>84</b>
9.1 Segmentasi Adalah Tempat Untuk Memulai .....	85
9.2 Mengetahui Lebih Banyak Tentang Influencer Anda .....	86
9.2.1 Apa Yang Dilakukan Influencer? .....	87
9.2.2 Apa Yang Dipikirkan Influencer? .....	88
9.2.3 Pengembangan Pesan Influencer .....	89
9.2.4 Mendekati Pemberi Pengaruh .....	91
<b>BAB X INFLUENCER YANG BAIK, BURUK DAN JELEK .....</b>	<b>96</b>
10.1 Saluran Dan Kepentingannya .....	96
10.2 Bagaimana Cara Mempengaruhi Saluran .....	97
10.2.1 Pesaing Sebagai Pemberi Pengaruh .....	98
10.2.2 Bicaralah Dengan Pesaing Anda .....	98
10.2.3 Dibicarakan Oleh Pesaing Anda .....	99
10.2.4 Rekrut Pesaing Anda .....	100
10.3 Pengaruh Analis .....	101
10.3.1 Apa Yang Dilakukan Analis? .....	103
10.3.2 Bagaimana Analis Mempengaruhi keputusan? .....	103
10.3.3 Mengapa Pengaruh Analis Bisa Dilebih-Lebihkan .....	104
10.3.4 Beberapa Analis Memiliki Pengaruh Nyata .....	105
10.4 Acara .....	106
10.5 Peristiwa Apa Sebenarnya .....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>111</b>

## **BAB I**

### **PEMASARAN RUSAK**

Dalam bab ini kita melihat bukti untuk menyatakan bahwa 'pemasaran rusak' dan bagaimana pemasaran saat ini jarang membantu tenaga penjualan anda.

#### **1.1 Anda tahu Penyebabnya**

Itu sangat familiar. Kamu baru saja mendengar bahwa pesaing telah memenangkan kesepakatan yang kamu inginkan. Anda sudah memasarkan ke akun itu selama berbulan-bulan. Agen penjualanmu memiliki hubungan yang baik dengan pembuat keputusan, merasa mengontrol proses penjualan, dan kamu telah mengirimkan proposal yang kuat. Jadi apa yang terjadi?

Perwakilan tersebut menelepon prospek untuk mencoba dan menyimpan kesepakatannya, tetapi sudah terlambat. Saat kamu bertanya 'mengapa kamu kehilangan penjualan?', prospekmu mengatakan bahwa timnya tidak mempercayai promosi kamu, tidak yakin dengan kemampuanmu untuk menyampaikan dan tidak terkesan dengan kemampuan layananmu. Tapi bukankah mereka membaca proposal itu? Kamu tidak tahu bagaimana atau kapan, tetapi pesaingmu berhasil mengalihkan prospek milikmu ke prospek mereka. Keputusan dibuat sebelum kamu menulis proposal milikmu.

Ini adalah berita yang tidak ingin kamu dengar. Kamu merasa lebih sulit untuk mendapatkan perhatian prospek. Kamu melewatkan tender karena kamu tidak mendengarnya tepat waktu. Tapi entah bagaimana pesaingmu melakukannya. Kamu diundang untuk mengajukan tawaran tetapi kamu merasa kamu hanya mengada-ada. Kamu mengetahui tentang transaksi yang ditutup pesaingmu yang bahkan tidak kamu ketahui.

Nomor perolehan prospekmu melemah, dan rasio konversi prospek ke penjualan turun. Kamu ingin menerapkan lebih banyak ilmu pada pemasaran, karena kamu tahu banyak pengeluaran yang harus disia-siakan. Tetapi kamu tidak akan tahu pemasaran mana yang berhasil dan mana yang tidak. Tahun ini kamu melakukan apa yang selalu kamu lakukan, tetapi sekarang sepertinya tidak berhasil. Dan direktur penjualan sedang mencarimu.

Lihatlah situasi dari sudut pandang prospek. Mereka dibombardir oleh pesan pemasaran dari kamu dan pesaingmu, yang menawarkan produk serupa dengan fitur serupa dengan

harga serupa. Upayamu untuk membedakan hanya menambah kebisingan. Prospektu membuat bingung dan mereka membutuhkan seseorang untuk membantu menyaring informasi berguna dari obrolan latar belakang. Kepada siapa mereka berpaling? Siapa yang mereka dengarkan? Siapa yang mereka percayai?

Pemasaran rusak. Ini seharusnya tidak menjadi berita bagimu. Fakta bahwa kamu membaca buku ini berarti kamu tertarik dengan pemasaran, ingin tahu untuk menemukan pendekatan pemasaran baru dan kami asumsikan, kamu sadar bahwa semuanya tidak berjalan baik.

Dalam penelitian latar belakang untuk buku ini, kami memeriksa pendapat dari berbagai pakar di bidang pemasaran, dari akademisi hingga guru dan praktisi. Sangat mudah untuk membuat daftar pernyataan yang mengonfirmasi bahwa pemasaran gagal. Ini daftar kami, tetapi kamu harus mencoba membuatnya sendiri:

- Chris Anderson mengutip dalam *The Long Tail* 'Kita sedang memasuki era perubahan radikal bagi pemasar. Keyakinan pada periklanan dan institusi yang membayarnya memudar, sementara kepercayaan pada individu sedang meningkat'.
- Jim Stengel, staf pemasaran global untuk Procter & Gamble (P&G), berkata, 'Model pemasaran saat ini rusak. Kami menerapkan pemikiran kuno dan sistem kerja ke dunia baru yang penuh kemungkinan'.
- Seth Godin, dalam *Purple Cow*, menulis 'Pendekatan tradisional (untuk memasarkan) sekarang sudah usang. Seratus tahun pemikiran pemasaran hilang. Pendekatan alternatif bukanlah hal baru, hanya itu yang tersisa'.
- McKinsey & Co. menyatakan bahwa '*Chief marketing officer* saat ini menghadapi kenyataan yang menyakitkan: model pemasaran tradisional mereka sedang ditantang, dan mereka dapat meramalkan suatu hari cara tersebut tidak akan berfungsi lagi'.
- Laura Ramos dari Forrester Research menulis, 'Pemasar berpegang teguh pada taktik pemasaran yang mereka akui gagal ... sekarang saatnya untuk meninggalkan metode kuno ini'.
- Thomas Friedman dari *The New York Times* menyatakan 'Model baru dalam bisnis adalah Anda melibatkan komunitas dan pelanggan dalam percakapan berkelanjutan tentang setiap aspek bisnis Anda'.
- Richard Edelman, pendiri dan kepala Edelman PR, percaya bahwa 'pemasaran tradisional berada di tahun-tahun senja. (Ini didasarkan pada) model persuasi lama yang berhasil dari tahun 50-an hingga tahun 80-an.
- Profesor Philip Kotler, guru pemasaran dan penulis *Harvard Business Review* 'harus membaca' teks Mengakhiri Perang Antara Penjualan dan Pemasaran, menyatakan

bahwa rata-rata orang dihadapkan pada beberapa ratus pesan sehari dan mencoba untuk mengabaikan, pemasar harus mempertimbangkan metode lain untuk menarik perhatian pelanggan.

- Robert Scoble dan Shel Israel, dalam *Naked Conversations*, melihat 'bahaya yang nyata dan nyata bagi praktisi pemasaran dan periklanan searah tradisional'.

## 1.2 Pemasaran Tidak Lagi Menjual Apapun

Titik awal kami untuk buku ini bukanlah untuk mengungkapkan bahwa pemasaran tidak berjalan dengan baik, tetapi untuk mencoba dan mengartikulasikan bagaimana menurut kami pemasaran dapat diperbaiki. Penelitian kami telah menunjukkan bahwa, meskipun semua orang tampaknya menyadari penurunan pemasaran, hanya sedikit yang melakukan apapun. Kurangnya inovasi dalam pemasaran adalah ironis, mengingat inti kreatifnya.

Ketika kita mengatakan 'pemasaran rusak', apa yang kita maksud? Sederhananya, ia tidak lagi melakukan tugasnya. Pemasaran berorientasi pada penjualan. Jika tidak memulai, membantu, atau menutup penjualan, maka penjualan gagal. Item tunggal terbesar pada pengeluaran pemasaran sebagian besar perusahaan adalah iklan, yang mencakup antara seperempat dan tiga perempat anggaran. Di beberapa industri, pemasaran menyumbang sepertiga dari pendapatan. Namun hubungan antara pemasaran dan pendapatan konsekuensial jarang dapat dibuktikan.

Pemasaran didasarkan pada gagasan yang sudah 20 tahun kedaluwarsa. Gagasan bahwa jika kamu memasukkan cukup banyak pesan di luar sana, beberapa di antaranya akan didengar. Gagasan bahwa 'membangun merek' adalah menghabiskan uang dengan baik. Gagasan bahwa orang percaya apa yang mereka lihat dan baca. Inisiatif terbaru untuk memanfaatkan Web Teknologi 2.0 hanyalah reaksi yang menerapkan teknik lama ke media baru. Pemasaran perlu memikirkan kembali pesan yang dikomunikasikannya, kepada siapa ia dikomunikasikan, dan metode yang digunakan. Banyak perusahaan kecewa dengan kurangnya pengembalian nyata dari aktivitas pemasaran jutaan pound mereka. Iklan tetap menjadi item anggaran terbesar di sebagian besar rencana pemasaran perusahaan. Iklan mungkin menjadi bagian penting dalam pengeluaran tahunan perusahaan, tetapi dewan manajemen semakin mempertanyakan mengapa demikian. Survei Brandchannel terbaru pada tahun 2007 menggambarkan hal ini dengan baik. Empat dari lima merek terbesar dunia tidak pernah melakukan periklanan apa pun, dan hal yang sama berlaku untuk tujuh dari 10 merek yang tumbuh paling cepat. Tidak ada hubungan kausal yang terbukti antara periklanan dan kinerja keuangan. Dan periklanan hanyalah puncak dari gunung es pemasaran yang mencair.

Tidak ada bukti kuat yang menunjukkan bahwa iklan berpengaruh pada penjualan. Riset akademis tentang pemasaran dan laba atas investasi (ROI) jumlahnya sangat sedikit dan kesimpulannya tidak meyakinkan. Ada banyak sekali pernyataan dari profesi itu sendiri, dan beberapa klaim tentang hubungan antara merek dan pendapatan atau harga saham. Memang benar bahwa perusahaan dengan pendapatan dan keuntungan besar biasanya memiliki merek terkenal. Namun kesadaran merek juga bisa menjadi hasil dari penjualan yang tinggi, bukan pendorongnya. Google tidak pernah beriklan, namun telah menjadi merek paling kuat di dunia.

Di sebagian besar perusahaan terdapat keterputusan antara penjualan dan pemasaran. Ini memanifestasikan dirinya pada tingkat operasional dalam peperangan departemen di mana, menurut guru pemasaran Philip Kotler 'tenaga penjualan dan pemasar berseteru seperti Capulets dan Montagues - dengan hasil yang menghancurkan'. Jika kamu belum pernah mendengar download audio Philip selama 30 menit tentang 'Mengakhiri Perang antara Penjualan dan Pemasaran', kami sarankan Anda melakukannya.

Di dalam hampir setiap perusahaan ada jurang pemisah antara pemasaran dan penjualan. Jarang ada harmoni, paling-paling hanya kesepakatan untuk diam-diam berjalan melewati sisi koridor yang berlawanan. Paling buruk, itu bisa melumpuhkan organisasi secara total. Wilayah yang terpisah, dengan tidak ada yang bisa melihat sudut pandang orang lain.

Tren terkini dalam pemasaran - perpindahan *online*, sistem manajemen kampanye, penciptaan kepribadian merek - tidak melakukan apa pun untuk mendekatkan kedua divisi tersebut. Kekecewaan yang terus berlanjut dengan pemasaran tradisional dan keuntungannya yang meragukan membuat banyak organisasi mempertanyakan bagaimana, atau apakah, untuk melanjutkan tingkat pemasaran mereka saat ini. Eksekutif pemasaran di bawah tekanan untuk menunjukkan hasil yang akan mengesankan tim manajemen. Tidak pernah ada begitu banyak minat dan aktivitas dalam metrik dan dasbor kinerja pemasaran. Sementara fokus pada pengukuran ini menggembirakan, sebagian besar metrik berkonsentrasi pada pemantauan keefektifan operasi pemasaran, seberapa baik ia melakukan apa yang dilakukannya, daripada pelaksanaan pemasaran. Apakah pemasaran menghasilkan lebih banyak prospek, lebih banyak penjualan? Jawabannya, di seluruh industri dan geografi, biasanya 'Kami tidak tahu'.

### **1.3 Apakah Ada Seseorang Disana?**

Jika kekurangan metrik ROI yang berwujud dan andal dari pemasaran, di semua industri dan geografi, menunjukkan bagaimana pemasaran rusak, itu menimbulkan pertanyaan:

mengapa itu rusak? Mengapa pemasaran tidak menghasilkan penjualan yang lebih tinggi atau perolehan prospek yang lebih baik?

Jawabannya adalah tidak ada yang mendengarkan lagi. Pada saat kamu pergi tidur malam ini, kamu akan melihat kira-kira 1000 pesan komersial. Terlalu banyak untuk diingat, jadi semuanya diabaikan. Pengiklan TV menganggap mereka perlu menayangkan iklan antara 7 dan 10 kali sebelum penonton ingat pernah melihatnya, dan bahkan mereka tidak ingat apa yang diiklankan - 'Ya, saya ingat rumah dengan lantai karet tapi tidak, Saya tidak ingat bir mana yang diiklankan'.

Selain banyaknya pesan yang membombardir kita setiap hari, pernahkah kamu memperhatikan bahwa semuanya terdengar sama? Tema yang konsisten dalam literatur pemasaran adalah kelembutan pesan. Periklanan adalah harga yang membosankan - kamu harus membayar agar orang mendengarkanmu.

Ada kekurangan kronis inovasi pemasaran dalam industri teknologi. Bandingkan pesan intimu dengan pesan pesaingmu. Produk anda mudah digunakan, cepat, terdepan, terbukti, dapat disesuaikan, fleksibel, dapat diskalakan dan tersedia dalam warna ungu muda. Selamat Datang di klub. Bagian dari masalah ini adalah keunggulan kompetitif yang tidak berkelanjutan, karena transmisi ide dan kemampuan teknis yang cepat. Pesaingmu dapat memberikan produk serupa 6 bulan setelah kamu berinovasi. Jika kamu bekerja di industri berbasis layanan, pesaingmu dapat mengkloning penawaranmu besok.

Ada juga masalah dalam cara pemasar berbicara. Bayangkan kamu berada di sebuah pesta. Seorang pria mendatangimu, tetapi alih-alih memperkenalkan dirinya, dia menarik kepalamu ke belakang, menarik rahang ke bawah dan melihat gigimu. 'INI GIGI!' Dia menjelaskan.

Begitulah suara pemasaran. Tidak ada konsep bahwa pendengar mungkin tidak ingin mendengar pesan tersebut. Itu tidak memiliki rahmat sosial. Itu mengganggu, dengan menuntut perhatianmu. Tidak ada basa-basi. Tidak ada keterlibatan dengan pendengar. Itulah yang disebut Seth Godin dengan tepat sebagai pemasaran interupsi.

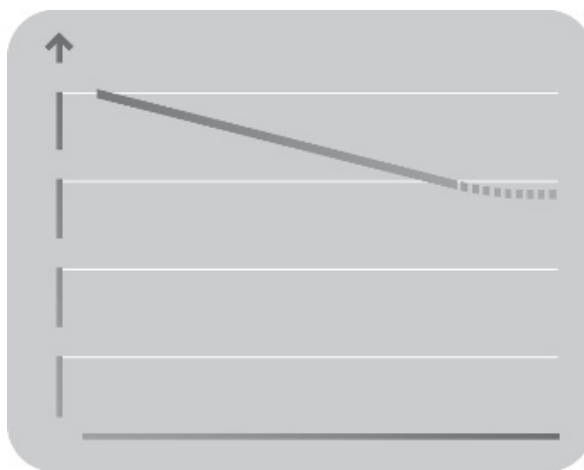
Faktanya, tidak masalah jika kamu didengar tanpa suara atau jika pesanmu inovatif dan relevan. Karena prospekmu tidak mempercayaimu. Kamu menjual sesuatu, yang artinya kamu bisa. Prospek mungkin menyukai pesanmu tetapi mereka ingin mendengarnya dari seseorang yang mereka percayai.

#### 1.4 Kami Memutuskan Menggunakan Cara Yang berbeda

Satu dekade lalu, pembuat keputusan menggunakan dua jenis sumber untuk memengaruhi opini dan agenda mereka. Yang pertama adalah media cetak, baik pers bisnis umum atau pers perdagangan khusus industri. Ini mencakup tren saat ini, laporan ekonomi makro dan pengalaman dari lapangan. Sumber kedua adalah analis industri, yang banyak digunakan di sektor teknologi dan telekomunikasi, tetapi juga muncul di ritel, perbankan, manufaktur, farmasi, dan lainnya. Para jurnalis dan analis bersama-sama membentuk sebagian besar pemberi pengaruh pada pembuat keputusan bisnis.

Penelitian kami sendiri telah melacak penurunan yang terus berlanjut dalam pengaruh di antara jurnalis dan analis antara tahun 2003 dan 2007 (Gambar 1.1). Penelitian ini menimbulkan pertanyaan kunci: jika pengaruh jurnalis dan analis berkurang, siapa yang menggantikan mereka? Jawabannya adalah bahwa pembuat keputusan menggunakan berbagai macam pengaruh untuk menginformasikan penilaian mereka, dari awal hingga implementasi. Kami telah mengidentifikasi lebih dari 20 kategori pengaruh dan mereka mungkin memainkan sejumlah peran berbeda selama proses pengambilan keputusan. Untuk satu keputusan, mungkin ada selusin atau lebih pengaruh individu yang terlibat di tingkat tertentu. Di pasar biasanya ada ratusan orang yang menggunakan pengaruhnya.

Tetapi pemasaran tidak sejalan dengan tren ini. Sebagian besar aktivitas pemasaran dengan pengaruh masih didasarkan pada PR (hubungan masyarakat) dan AR (hubungan analis). Penelitian kami menunjukkan bahwa, alih-alih membuat program yang menargetkan jurnalis dan analis dan mengabaikan 15% atau lebih dari berbagai pengaruh, seperti yang bisa kamu lakukan 10 tahun lalu, kamu sekarang akan kehilangan setidaknya setengah dari pengaruh utama. Kelalaian yang tidak bisa lagi dibenarkan. Sesuatu harus berubah.



**Gambar 1.1** Pangsa pengaruh jurnalis dan analis menurun

Tantangan paling mendasar untuk pemasaran adalah bahwa mereka tidak mengetahui siapa pengaruh ini, atau peringkat kepentingan relatif mereka, dan karenanya tidak memiliki program formal untuk menghubungi mereka. Jika pemasaran dapat mengidentifikasinya, pemasaran dapat menggunakannya sebagai saluran untuk menjangkau prospek. Dan prospek akan mendengarkan pemberi pengaruh karena mereka, menurut definisi, berpengaruh.

### **1.5 Mengapa Belum Berpengaruh Sampai Sekarang?**

Itu pertanyaan yang wajar. Jawabannya ada dalam tiga bagian:

1. Orang-orang di balik layar 'pemberi pengaruh/influencer' sedang ditargetkan sebagai calon pembeli dengan hak mereka sendiri, sehingga diyakini tidak membenarkan diperlakukan secara terpisah sebagai pemberi pengaruh.
2. Alat dan taktik penelitian tidak tersedia untuk mengidentifikasi secara ekonomi siapa yang berpengaruh ini.
3. Dulu luasnya pengaruh jauh lebih sempit, sehingga jurnalis dan pengecer mungkin bertanggung jawab atas lebih dari 80% dari pengaruh tersebut. Dan kedua kategori ini telah lama menjadi sasaran secara terpisah. Sekarang, lingkaran pengaruh secara dramatis terfragmentasi.

### **1.6 Bangkitnya Ekosistem Pembuat Keputusan**

Sebagian besar direktur pemasaran merencanakan aktivitas mereka dengan meninjau pembelanjaan tahun sebelumnya, lalu memutuskan cara menyesuaikan untuk tahun mendatang. Sungguh mengherankan bahwa pameran dagang dipesan, dengan biaya puluhan atau ratusan ribu pound, tanpa bertanya kepada calon pelanggan apakah mereka berencana menghadiri acara tersebut. Pendekatan yang lebih dapat diandalkan adalah bertemu dengan, atau mewawancarai, beberapa calon pembeli tentang bagaimana mereka mendekati proses pembelian untuk memulai. Di mana mereka mencari informasi? Apa bentuk penelitian mereka? Bagaimana mereka melibatkan orang lain dalam pencarian mereka? Bagaimana mereka memutuskan acara mana yang akan dihadiri? Pada tahap apa mereka akan memberi tahu vendor tentang minat mereka? Dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti itu, departemen pemasaran akan secara nyata mengubah bagaimana dan apa mereka berkomunikasi, dan kepada siapa. Karena mereka akan mengidentifikasi banyak orang yang sebelumnya tidak mereka pertimbangkan, namun memiliki suara yang besar dalam menentukan cakupan, membentuk, mengevaluasi, dan menyetujui sebagian besar transaksi. Orang-orang ini membentuk ekosistem pembuat keputusan (DME).



### **1.7 Teman Baik Kami, Pedagang Nilofer (Kepala Bagian Strategis California)**

Firma pemasaran Rubicon Consulting, baru-baru ini mengatakan bahwa dia melihat ekosistem seperti itu sebagai akibat langsung dari penurunan bertahap dalam peran 'penasihat tepercaya' dalam semua aspek kehidupan kita, selama beberapa dekade sekarang. Ratusan tahun yang lalu ada para pemimpin agama, ditambah dengan anggota senior yang lebih tua dari komunitas tempat kami tinggal. Awal abad ini, sekelompok kecil pemberi pengaruh pribadi ini termasuk guru sekolah kita, atau kerabat yang lebih tua, dan orang tua kita. Selama 50 tahun terakhir, kebangkitan media hiburan massa berarti bahwa kita tunduk pada presenter radio, pembaca berita dan pembawa acara TV, dan secara paralel, iklan yang menyertai, dan menginterupsi, penampilan mereka. Ini membentuk moralitas dan aspirasi kita. Kami telah melihat kematian 'keluarga besar', di mana beberapa generasi keluarga tinggal bersama di rumah atau komunitas yang sama. Kami sekarang tidak mengharapkan pekerjaan seumur hidup, dan kebanyakan dari kami sekarang bekerja hanya beberapa tahun untuk perusahaan yang sama. Semakin sulit membangun kumpulan penasihat tepercaya yang stabil baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional kita. Jadi, kami sekarang membina penasihat sementara, mungkin menjalankan beberapa secara paralel, dan seringkali pada subjek yang sangat spesifik. Kami merasa bebas untuk merekrut mereka saat kami membutuhkannya dan melepaskannya segera setelah kami tidak membutuhkannya.

Sebagai budaya, kita tidak bisa lebih dekat membuat keputusan kita sendiri-sendiri daripada sebelumnya. Tapi poin referensi kami telah berubah. Dengan berkurangnya rasa hormat kita terhadap usia dan senioritas, kelompok sebaya langsung kita semakin penting, seperti halnya para ahli materi pelajaran, mereka yang kita butuhkan untuk membantu kita menavigasi jalan kita melalui masalah yang semakin kompleks. Orang-orang ini kemungkinan besar tidak kita kenal kemarin, hari ini kita memperlakukan mereka sebagai rekan bisnis, tapi mungkin esok akan menjadi rival. Semua faktor ini bergabung sehingga lingkaran pengaruh kita semakin sementara, fleksibel, dinamis, dan karenanya lebih sulit untuk diprediksi. Segera setelah lingkaran pengaruh diidentifikasi, lingkaran itu mungkin dibubarkan, atau setidaknya berubah menjadi bentuk lain.

Meskipun DME dalam bisnis bersifat sementara, dan bergeser dengan cepat bergantung pada fokus dan proses keputusan, bukan tidak mungkin untuk memetakannya. Salah satu faktornya adalah bahwa dalam situasi bisnis, ekosistem seperti itu dibentuk terutama untuk membantu serangkaian keputusan yang terkait dan terikat waktu. Meskipun mereka mungkin memulai secara informal, mereka stabil dan gigih selama suatu proyek atau aktivitas tertentu. Faktanya, bisnis mencoba untuk mempertahankan jaringan seperti itu

dalam bentuk yang sama selama beberapa tahun, baik untuk mendapatkan keuntungan dari pengalaman sebelumnya dan untuk mendorong kohesi dari satu keputusan ke keputusan berikutnya. Ada gunanya zigzag dari satu taktik ke taktik berikutnya karena proses pengambilan keputusan bergantung pada kriteria yang sangat berbeda setiap saat. Jadi, jika hanya untuk kemanfaatan, perusahaan cenderung berusaha menjaga ekosistemnya tetap utuh selama mungkin. Ini berarti umur panjang merupakan atribut penting dalam pengaruh. Sekarang di mana ada uang ada peluang, dan di mana ada peluang ada seseorang yang mencari keuntungan darinya. Jadi di dalam setiap sektor pasar terdapat infrastruktur konsultan, penasihat, ahli strategi, rumah produksi, pengembang, dan lainnya dengan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana perusahaan harus menyelesaikan masalah bisnis mereka. Tak pelak, mereka yang membentuk infrastruktur ini sendiri berjuang untuk menjadi kunci pengaruh, beberapa sangat sukses.

Pikirkan Intel di awal 1990-an. Sebuah perusahaan yang membuat chip komputer yang tidak pernah dipikirkan atau dipedulikan pengguna, tiba-tiba menghadapi persaingan biaya yang lebih rendah dengan hegemoni tradisionalnya. Pelanggan yang hanya memperhatikan nama merek pada PC mereka, dan fakta bahwa itu akan menjalankan Microsoft Windows, dapat dengan mudah dan tidak sadar beralih ke PC berbiaya rendah dengan chip non-Intel. Intel harus membuat merek mereka penting. Dalam salah satu kampanye periklanan tunggal yang paling mahal dan berjangka panjang dalam sejarah baru-baru ini, pembuat chip tersebut memasukkan logo 'Intel Inside' ke dalam semua pikiran kita. Pelanggan memutuskan bahwa chip yang sebelumnya hampir anonim benar-benar membuat perbedaan. Kami baik-baik saja dan sangat terpengaruh. Tetapi dengan biaya terkenal bagi Intel lebih dari \$ 1 miliar dalam pemasaran saja. Pengeluaran tersebut diperlukan karena pembuat chip dipaksa untuk mempengaruhi setiap pembuat keputusan yang kemungkinan besar akan membeli PC pada saat itu. Itu akan jauh lebih murah jika mereka mempengaruhi pembuat keputusan, daripada menunggu dan harus mempengaruhi pembuat keputusan itu sendiri. Itu harus menjadi peringatan bagi semua pemasok.

### **1.8 Implikasinya Untuk Pemasaran Tradisional**

Ada dua implikasi langsung dari perubahan pengaruh. Yang pertama adalah pemasok (atau vendor sebagaimana mereka dikenal di beberapa industri) harus mengidentifikasi dan memberi peringkat pengaruh tersebut di pasar mereka. Ini bukan latihan yang sepele, karena pengaruh biasanya tidak terlihat oleh profesional penjualan dan pemasaran. Tidak ada daftar pemberi pengaruh yang tersedia. Mereka tidak memiliki 'pemberi pengaruh' yang tertulis di kartu bisnis mereka dan orang yang berpengaruh pada perusahaan Anda mungkin tidak relevan dengan perusahaan lain di bidang yang serupa. Yang penting,

pengaruh mungkin tidak pernah membeli, dan mungkin tidak pernah membeli, apa pun dari Anda. Anda belum memilikinya di basis data pelanggan Anda, karena mereka tidak akan pernah menjadi pelanggan.

Implikasi kedua bagi pemasar adalah bahwa mereka harus memusatkan perhatian pada individu-individu yang paling berpengaruh pada pasar sasaran mereka, dan mengurangi hubungan dengan mereka yang kurang. Penyesuaian ini diperlukan, karena pemasaran adalah sumber daya yang terbatas, dan jumlah pengaruh yang harus ditangani tidak dapat ditambahkan begitu saja selamanya. Alokasi ulang anggaran pemasaran dan aktivitas ini tidak sepele karena banyak pengaruh tidak akan tahu bahwa mereka berpengaruh, tidak akan menghargai pendekatan pemasaran tradisional Anda, dan tidak peduli dengan pesan pasar Anda. Diperlukan pendekatan baru.

Saat kita membahas pemasaran pengaruh, penting sejak awal untuk menyatakan bahwa kita tidak membicarakan segala bentuk teknik terlarang atau curang. Kita semua mengetahui pemasaran terselubung, gerilya, atau siluman, yang menyesatkan konsumen atau audiens yang dituju. Ingatlah kampanye 'penempatan kotak hitam' yang disalahpahami di seluruh Boston pada pertengahan 2007. Dirancang untuk mempromosikan program TV game, agen pemasaran outsourcing menempatkan kotak lampu berkedip di tempat umum dalam semalam, menyebabkan publik menghubungi polisi dalam jumlah ratusan karena takut mereka menjadi alat peledak. Maklum, hal itu menyebabkan pengunduran diri para eksekutif senior di jaringan TV komisioning.

Staf agensi pemasaran dengan lantang melakukan percakapan di sudut jalan dan di tempat umum sambil memuji keunggulan produk tertentu, dengan tujuan mengajak anggota masyarakat yang tidak bersalah ke dalam percakapan mereka dan membuat mereka percaya bahwa ini adalah perkataan alami dari mulut ke mulut (WOM) rekomendasi. Ini paling tidak etis, paling buruk adalah penipuan dan menyeret pemasaran lebih dalam ke dalam lumpur daripada sebelumnya. Konsep pemasaran pengaruh kami sangat jauh dari aksi dan penipuan seperti ini.

Setiap saat harus terbuka, jujur dan apa adanya, diperkuat oleh fakta bahwa perusahaan vendor ingin menghindari teknik pemasaran konvensional demi hubungan 1-ke-1, hampir pengungkapan penuh. Tidak ada uang atau bantuan materi yang berpindah tangan. Influencer seharusnya, dan semoga bisa, tidak pernah 'dibeli'. Juga tidak ada bentuk paksaan atau tekanan yang diterapkan. Fakta bahwa hanya sejumlah kecil yang telah diidentifikasi, tentu saja dibandingkan dengan database prospek perusahaan pada

umumnya, berarti bahwa setiap *influencer* diperlakukan dengan lebih hormat. Firma pemasaran *influencer* hingga saat ini berada di garis depan pemasaran etis, dan empat atau lima perusahaan terkemuka semuanya adalah anggota WOMMA, Asosiasi Pemasaran Mulut Mulut, yang mengambil sikap yang kuat dan sangat terbuka tentang masalah ini.

Kami mengusulkan inisiatif pemasaran dengan janji besar, dan yang menarik bagi manajemen senior, profesional pemasaran, dan tenaga penjualan. Pemasaran *influencer* mendorong selektivitas yang lebih besar dalam segmen penargetan, meningkatkan pemahaman tentang setiap sektor, menuntut lebih banyak pemikiran saat memutuskan bagaimana dan apa yang harus dikomunikasikan, dan secara masif mengurangi tingkat pemborosan dan kebisingan putih dari serangan kejenuhan 'selimut' yang dipikirkan dengan buruk. Inisiatif semacam itu harus terbukti dengan baik, baik sebagai konsep maupun di lapangan. Buku ini dimaksudkan untuk meyakinkan Anda tentang keduanya.

***Poin-poin penting dalam bab ini***

1. Pemasaran rusak, karena tidak lagi memberikan kontribusi langsung dan nyata pada penjualan. Situasi ini membuat pemasar dan tenaga penjualan saling bermusuhan.
2. Pemasaran tidak berhasil karena ada terlalu banyak pesan pemasaran yang membombardir prospek, semua pesan terdengar sama, dan bahkan jika pesan Anda didengar, prospek tidak mempercayai Anda. Tapi mereka percaya pada *influencer*.
3. Pemasaran *influencer* adalah pendekatan yang mengidentifikasi dan menargetkan *influencer* di pasar. *Influencer* membentuk komunitas yang disebut ekosistem pembuat keputusan, yang berputar di sekitar pembuat keputusan.

## BAB II

### APA YANG SALAH DENGAN PEMASARAN TRADISIONAL SAAT INI?

Bab ini menguraikan pengeluaran pemasaran tradisional dan mempertanyakan kegunaannya.

#### 2.1 Berdasarkan Angka

Ada beberapa data benchmark menarik terkait anggaran pemasaran *business-to-business* (B2B) dari Sirius Decisions, sebuah firma riset pasar AS. Data tahun 2006 menunjukkan bagaimana perusahaan B2B dari berbagai ukuran dan dalam berbagai sektor pasar mengalokasikan anggaran program pemasaran mereka. Ini adalah cuplikan rincian pembelanjaan bagi mereka yang memiliki pendapatan lebih dari Rp 100 juta.

- Pemasaran Lapangan / Penghasil Permintaan: 64,7%
- Komunikasi Perusahaan: 15,0%
- Pemasaran Produk: 9,5%
- Branding / Iklan: 7,2%
- Pemasaran Saluran: 2,5%
- Intelijen Pasar: 1,1%

Rincian lebih lanjut dari kategori terbesar, Pemasaran Lapangan dan Pembuatan Permintaan, menunjukkan hal berikut:

- Pameran Dagang: 16%
- Tele-prospek: 13%
- Email: 13%
- Acara langsung / seminar: 10%
- Webinar: 9%
- Pemasaran Penelusuran PPC: 5%
- Pengoptimalan mesin telusur (SEO): 4%
- Lainnya (surat langsung, asosiasi, online, dll.): 30%

IDC Corp., firma analis yang berfokus pada industri teknologi, telah menerbitkan rincian pengeluaran vendor teknologi 2007 berikut untuk pemasaran:

- Vendor TI menghabiskan rata-rata 3,0% dari pendapatan untuk pemasaran. Vendor perangkat lunak menghabiskan paling banyak (5,1%), pengeluaran pembuat perangkat keras 3,2% dan perusahaan layanan TI hanya membelanjakan 1,0%.

- Vendor TI menghabiskan 63,5% dari anggaran pemasaran mereka untuk program dan 37,5% untuk jumlah pegawai.
- Vendor TI menghabiskan sebagian besar anggaran mereka untuk iklan (21,7%). Item anggaran penting lainnya adalah peristiwa (19,5% dari anggaran pemasaran); alat penjualan seperti studi kasus, buku putih, dan alat online interaktif (15,8%); pemasaran langsung (14,6%); PR (7,1%) dan AR (1,9%); dan agunan (5,6%).

## 2.2 Membagi Anggaran

Dengan menggunakan pedoman di atas, direktur pemasaran di perusahaan dewasa dengan omset katakanlah, Rp 100 juta mungkin mengendalikan anggaran pemasaran yang melebihi Rp 75.000.000.000. Dan mereka membelanjakan setiap rupiahnya, karena mereka tahu bahwa jika tidak, mereka akan mendapatkan lebih sedikit di tahun berikutnya. Itu bagian dari persyaratan pekerjaan bahwa direktur pemasaran harus bertindak seolah-olah itu tidak pernah cukup. Jadi, setelah anggaran dikonfirmasi, mereka duduk untuk membagi pembelanjaan. Tentu saja tidak ada cara pasti untuk melakukan ini, tetapi hanya sedikit yang menyimpang jauh dari berikut ini. Mereka duduk bersama tim manajemen dan menyetujui tujuan utama perusahaan tahun ini, termasuk sektor pasar sasaran.

Kemudian mereka melihat rencana tahun lalu dan melihat seberapa banyak dari itu yang dapat diulang. Kemudian mereka menambahkan berapa banyak anggaran yang telah dialokasikan (untuk pameran dagang, kemitraan, dll. Yang bekerja dengan waktu tunggu yang lama). Selama beberapa bulan sebelumnya, mereka telah menerima penawaran dari sejumlah agensi pemasaran yang bersaing, beberapa sudah ada di daftar nama perusahaan dan beberapa lagi prospektif, membantu mereka memutuskan ide mana yang paling sesuai dengan rencana mereka. Hampir tanpa pengecualian ini akan dibatasi pada silo operasional - PR, AR, acara (termasuk pameran dagang), surat langsung, *online* (intranet, promosi web, dll.), Sponsor dan jaminan marcomms. Rasio pengeluaran berbeda secara signifikan dari tahun sebelumnya. Tapi itu bukan aspek yang paling mengejutkan. Kenyataannya adalah setiap direktur pemasaran tahu bahwa banyak dari pengeluaran ini akan terbuang percuma. Sekarang adalah satu hal untuk mengakui bahwa sebelum kegiatan dimulai, tetapi bahkan ketika sudah jelas apa yang tidak berhasil, sebagian besar akan terus membelanjakan pada area nol pengembalian tersebut. Dapatkah Anda membayangkan hal itu di departemen perusahaan lain? Perilaku ini dibiarkan berlanjut karena tidak satu pun dari aktivitas pemasaran di atas yang dipetakan ke aktivitas penjualan. Jika Anda tidak mengukurnya dengan penjualan yang dicapai, mereka tidak akan mengecewakan. Sederhana. Mereka semua memiliki matrik yang berbeda - dan agensi menyukainya seperti itu.

### 2.3 Mencoba Mengukur PR Melalui Penjualan

Perusahaan humas tidak mengukur liputan media yang mereka hasilkan terhadap angka penjualan, jadi seharusnya tidak. Terlalu banyak lompatan untuk menyamakan yang satu dengan yang lain, meskipun ada tekanan terus-menerus untuk melakukan ini. Jadi mereka diukur berdasarkan volume liputan media dan mungkin kualitasnya, apakah dinilai berdasarkan judul liputannya, seberapa menguntungkannya bagi klien, dan entah bagaimana, EAV-nya (nilai iklan yang setara, yang sekarang benar-benar ketinggalan zaman dan skala menggelikan yang populer di awal 1990-an). Sekarang perusahaan PR tahu siapa yang memanggag roti mereka. Klien jarang sekali mengetahui majalah atau situs web mana yang dibaca oleh pelanggan mereka, jadi mereka menginginkan liputan dalam judul yang 'tampak' paling mengesankan. Headline, foto, kutipan *box-out* yang disukai, itulah yang membuat klien terkesan. Bukan hal yang tidak wajar, CEO bahkan lebih jauh dari memahami pelanggan lokal. Mereka mungkin hanya berada di negara itu selama satu atau dua hari, jadi mereka menginginkan liputan di surat kabar harian yang menerbitkan wawancara mereka pada saat mereka duduk di Bandara Heathrow dalam pesawat keluar dari Eropa. Capai ini dan CEO menganggap perjalanan mereka dihabiskan dengan baik, manajer negara diberi selamat dan agensi dipuji. Pekerjaan selesai. Tapi itu tidak membawa satu penjualan pun lebih dekat.

Namun karena CEO tidak menghargai komunitas *influencer* yang luas, dan DME, mereka tidak meluangkan waktu untuk membuat hubungan dengan judul yang tampak kurang mengesankan itu, seringkali dengan anggaran produksi yang minimal, mungkin pada lead time penerbitan yang lebih lambat dan tentu saja mereka yang kurang tertarik bertemu dengan CEO hanya karena ada kesempatan. Jika CEO belum pernah mendengar tentang judul tersebut (yang biasanya mengharuskan memiliki pembaca AS yang mapan), kemungkinan besar judul tersebut tidak akan diizinkan untuk tetap mengikuti jadwal perjalanan sementara mereka. Ada sedikit diskusi yang terlibat, karena hanya janji temu dengan media 'tingkat atas' yang diperbolehkan. Ini adalah permainan, dan orang-orang humas yang baik tahu itu adalah permainan yang tidak dapat mereka ubah, jadi diizinkan untuk terus berlanjut. Akibatnya, perusahaan PR terus berupaya menghasilkan liputan pers di media yang 'tampak' paling mengesankan, yang jarang jika pernah menjadi yang paling efektif untuk penjualan. Manajer internal yang bertanggung jawab untuk mengelola agensi memahami dan menerima ini, tetapi mereka juga bagian dari permainan.

### 2.4 Anomali Pers 'Bisnis'

Sekarang ini semua tentang cakupan 'bisnis', jauh dari penekanan pada pasar vertikal khusus perusahaan. Ada asumsi bahwa pemasok seharusnya sudah secara alami tampil di

pers sektor vertikal, sehingga tidak lagi dianggap sebagai pencapaian. Tanyakan kepada penerbit mana pun, mereka semua ingin dianggap sebagai judul 'manajemen' atau 'bisnis', namun departemen periklanan sama-sama bersikukuh bahwa mereka hanya dapat menjual ruang iklan di belakang produk yang sangat spesifik atau fitur khusus pasar. Ada beberapa contoh publikasi 'manajemen' di Eropa - secara ekonomi sulit dipertahankan bagi penerbit - namun itu adalah satu-satunya judul yang diminati oleh banyak direktur pemasaran.

## 2.5 Hubungan Analis Bukanlah Aktivitas Volume

Sekarang AR adalah satu lagi yang aneh. Analis cenderung tidak suka berurusan dengan orang-orang AR yang berdedikasi (orang-orang itu, baik yang berbasis di rumah atau agensi, yang secara khusus dipekerjakan untuk menjadi penghubung antara perusahaan dan analis yang tertarik). Mereka lebih suka berurusan langsung dengan manajemen senior perusahaan, bukan filter. Terutama bukan perwakilan PR. Tetapi manajemen senior dalam vendor tidak memiliki waktu atau keinginan untuk menjadi tempat pertama bagi para analis, jadi mereka menempatkan perantara. Apa pun yang dipikirkan orang, itu tidak akan berubah.

Namun jika kamu melihat bagaimana departemen AR diukur, jelas letak masalahnya. Seperti halnya PR sebagian besar diukur dalam inci kolom, AR juga paling sering diukur berdasarkan jumlah 'dampak analis' - apakah rapat tatap muka, percakapan telepon, webinar, atau apa pun. Jadi, ini adalah metrik yang berorientasi pada kuantitas. Metrik berbasis kualitas jauh lebih sulit untuk dicapai. Bagaimana Anda bisa tahu apa hasil akhirnya jika kamu baru mengadakan rapat pertama? Hasil akhir yang Anda inginkan, di mana analis segera membuat rujukan penting kepada calon pembeli, membawa perusahaanmu dengan kesepakatan daripada pesaingmu, sama sekali terlalu sulit untuk diukur di negara mana pun kecuali yang paling terisolasi. kasus.

Dan mengenai analis mana yang akan dilibatkan, perusahaan cenderung melakukan sedikit riset tentang hal ini juga. Prioritas utama adalah bertemu dengan siapa pun yang menulis tentang topik yang relevan denganmu, yang berarti kamu fokus pada yang paling produktif, bukan yang paling penting.

Akhirnya kamu memiliki sedikit pemahaman tentang masalah analis sisi beli dan sisi jual. Sebagian besar perusahaan PR, dan tentunya mayoritas kepala pemasaran internal, tidak menyadari perbedaan penting antara firma analis yang menghasilkan uang dengan menjual waktu dan saran mereka kepada perusahaan pengguna akhir, memberi nasihat tentang strategi mereka, pada teknologi baru, sesuai petunjuk vendor, dll.; dan perusahaan yang



menghasilkan uang dengan menjual pemahaman pasar mereka kepada vendor dalam pasar tersebut. Bagi analis, ini adalah perbedaan penting, namun sebagian besar orang yang mencoba bertemu dengan mereka bahkan tidak menyadarinya. Ini tidak relevan dengan cara pengukurannya. Jadi sekali lagi, rapat diatur, anggaran dihabiskan, waktu terbuang percuma.

## 2.6 Pertanyaan di Balik Periklanan

Jika kamu membaca ini, kamu sudah mengetahui betul bagaimana anggaran iklan terbuang percuma. Namun sebagai contoh, Jeffrey Citron, CEO Vonage, mengumumkan bahwa dia mengurangi anggaran iklan perusahaannya lebih dari Rp100 juta karena 'kami terus merasa sangat kecewa dengan hasil yang kami lihat darinya'.

John Stratton, Chief Marketing Officer Verizon, menambahkan, 'Tahun lalu saya menghabiskan lebih dari satu miliar dolar untuk membeli ruang, waktu, udara, klik, dan klik di banyak media ... Saya tidak sepenuhnya bahagia. Dan saya tidak sendiri ... (Pemasar) membutuhkan lebih dari sekedar audiens. Mereka membutuhkan pendengar yang peduli dengan apa yang mereka katakan. Mereka membutuhkan pesan mereka agar relevan dengan audiens yang mereka sampaikan'.

Dalam wawancara program 'Hari Ini' di Radio BBC 4 baru-baru ini, bos pemasaran Unilever, sebuah perusahaan yang menghabiskan lebih banyak uang untuk mengevaluasi pemasarannya daripada yang dihabiskan hampir semua perusahaan lain untuk pemasaran itu sendiri, mengakui bahwa mereka masih berjuang untuk menunjukkan dampak terukur dari iklan mereka. Fiona Dawson, Managing Director Masterfoods UK, menyatakan pada program PM BBC bahwa, 'Ada sangat sedikit bukti yang menunjukkan bahwa iklan memiliki pengaruh apa pun, terlepas dari jumlah uang yang kami keluarkan, dalam hal mendorong perilaku pembelian'. Bahkan pewawancara terkejut dengan pengakuan tersebut. Andy Sernovitz, pendiri WOMMA, mengatakan 'Periklanan adalah harga yang Anda bayar untuk menjadi membosankan'. Cukup berkata.

Namun, periklanan sering kali merupakan item baris terbesar dalam anggaran pemasaran mana pun. Mengapa kita bertahan dengan itu?

### 2.6.1 Tebakan Dari Pameran Dagang

Pameran dagang juga sangat sulit dirasionalisasi. Ada subjek emosional dalam banyak departemen pemasaran. Saat kehadiran perusahaan lebih didasarkan pada eksekutif penjualan acara yang menjalin hubungan telepon yang nyaman dengan manajer

pemasaran vendor daripada dengan alasan bisnis yang nyata. Atau setidaknya di tahun pertama atau kedua acara tersebut. Dan setelah itu? Nah, pertunjukan yang terus berkembang berarti bahwa apa pun keraguan vendor terhadap kehadiran tahun sebelumnya - sedikit jumlah di pintu, lampu di lalu lintas lantai, cahaya untuk pembuat keputusan - acara tahun depan dapat diklaim telah ditujukan kepada mereka semua. Terlalu sering tampaknya menjadi kasus 'baik, kita harus menghadiri beberapa pertunjukan, dan ini tampaknya harapan terbaik', daripada sesuatu yang lebih ilmiah.

### **2.6.2 Sponsor**

Dan kami bahkan belum sampai pada sponsor. Banyak perusahaan menjadikan ini sebagai pengeluaran pemasaran terbesar mereka - aktivitas andalan mereka. Kami telah melihat direktur pemasaran hadir kepada tim manajemennya mengenai keputusannya menandatangani perjanjian senilai £ 3 juta untuk menempatkan logo perusahaannya pada kaca spion mobil balap Formula 1. Alasannya, yang kami asumsikan dia yakini sendiri, melibatkan jumlah pemirsa TV global, dikalikan dengan total durasi liputan TV reguler dalam menit dan entah bagaimana menenun peluang pendapatan potensial bagi tenaga penjualannya. Ini, tentu saja, sama sekali tidak masuk akal dan kita tidak perlu menunjukkan celah yang menganga dalam argumen semacam itu. Kesepakatan itu dilakukan karena satu alasan dan satu alasan saja. Ada pernyataan yang absurd bahwa dengan menepis dan menggosok bahu dengan nama TV, beberapa kemewahan dapat dikaitkan dengan penutupan penjualan. Kami pikir tidak. Tapi tampaknya bagus pada resume direktur pemasaran yang kami duga pasti tujuannya sejak awal.

### **2.6.3 Pemasaran Hanya Didorong Oleh Kebutuhan Pasar**

Kesamaan dari masing-masing kegiatan di atas adalah bahwa mereka semua mengambil tempatnya di lembar anggaran sebagai hasil dari direktur pemasaran yang duduk di depan meja mereka sambil memandang ke luar. Melihat grup mati yang disebut 'prospek' dan berpikir, 'Perubahan baru apa dalam pemasaran tahun lalu yang mungkin menarik perhatian mereka, mengingat uang yang saya miliki?' Akan jauh lebih baik, dan kami pikir lebih jelas, untuk menempatkan diri mereka di sepatu prospek dan berpikir 'jika saya sedang mencari solusi untuk Masalah A, bagaimana saya akan menemukannya?' Kedua pertanyaan tersebut menghasilkan jawaban yang sangat berbeda. Tetapi yang kedua akan menuntut sejumlah keterampilan baru di departemen pemasaran.

Dan ini menimbulkan masalah tambahan. Orang-orang berpegang teguh pada apa yang mereka ketahui. Seorang direktur pemasaran juga dapat dengan mudah menyebutkan daftar hal-hal yang dia yakini diinginkan oleh jurnalis atau analis dari vendor. Mereka telah dibesarkan melalui pangkat yang berhubungan dengan kategori ini dan karenanya, setidaknya sampai batas tertentu, memahami kebutuhan mereka. Mereka tidak akan bisa mengatakan hal yang sama untuk integrator atau konsultan, dua kategori influencer yang memiliki pengaruh yang sebanding dan seringkali lebih besar di sektor *business-to business (B2B)*. Di antara keterampilan baru yang dibutuhkan dalam departemen tipikal adalah mereka yang memiliki pengetahuan tentang bagaimana integrator dan konsultan beroperasi. Dan tidak terlalu banyak orang seperti itu di sekitar.

#### **2.6.4 Lingkaran Setan Pemasaran**

Kurangnya keahlian yang luas dalam sebagian besar departemen pemasaran perusahaan berarti bahwa jika sektor pasar memiliki ketergantungan yang kuat secara tradisional pada tiga atau empat pameran dagang setiap tahun, maka sebagian besar departemen pemasaran vendor diatur agar sesuai dengan profil tersebut. Karena di situlah letak keterampilan dan minat mereka, orang-orang tersebut tidak ingin mengeksplorasi saluran lain yang berpotensi berpengaruh, yang terus menderita sebagai akibatnya. Ini menjadi siklus yang berkelanjutan ketika pendekatan yang lebih seimbang akan menjadi lebih efektif. Akibatnya, terlalu banyak uang selama bertahun-tahun telah dihabiskan untuk aktivitas favorit direktur pemasaran, dan kemudian terlalu sedikit perhatian yang diberikan kepada orang lain. Kegiatan pemasaran / pembagian anggaran pada beberapa sektor industri, yaitu industri barang, petrokimia atau pergudangan dan distribusi, akan sangat berbeda secara masif dan tidak dapat dijelaskan dengan sektor lain yang tampaknya dapat dibandingkan. P&G menghabiskan 3% pendapatannya untuk pemasaran. Perusahaan otomotif menghabiskan hampir 20% dari pendapatan, setelah promosi dan diskon diperhitungkan. Industri sampanye menghabiskan lebih dari 30 persen penjualannya untuk pemasaran. Proses penjualan untuk masing-masing mungkin memiliki banyak kesamaan, tetapi warisan sejarah dan kondisi pemasaran berarti bahwa saluran yang dipilih untuk pemasaran tidak dapat dikenali satu sama lain. *Influencer Marketing* akan secara dramatis memperbarui sikap pemasaran di sektor-sektor ini.

#### **2.6.5 Campuran Tradisional Hanya Menargetkan Prospek**

Siapakah yang meletakkan buku panduan yang digunakan saat membagi anggaran pemasaran perusahaan ke dalam berbagai aktivitas? Pada satu tahap, pemikiran

seperti itu pasti masuk akal, tetapi saat ini pemikiran tersebut tidak ada artinya sama sekali. Itu ada karena terlalu sedikit orang yang mempertanyakannya dan karena apa yang oleh John Jantsch dalam Duct Tape Marketing disebut sebagai 'pemasaran peniru'. Dalam dekade terakhir, bauran pemasaran yang optimal untuk sebagian besar perusahaan telah berubah secara permanen, sebagian besar sebagai hasil dari saluran keluar baru yang sekarang tersedia (terutama online) dan sarana yang digunakan pembeli untuk melihat informasi mereka (semakin online juga).

Bauran pemasaran secara tradisional berfokus pada mempersiapkan calon pelanggan (melalui kesadaran, keakraban, kenyamanan, dan pengetahuan) untuk perjalanan mereka di Sales Avenue. Dan itulah masalahnya. Pemasaran selalu ditujukan langsung ke calon pembeli, dan bukan pemberi pengaruh mereka.

Meskipun seringkali tampak sebaliknya, prospek bisnis relatif mudah diidentifikasi. Mereka mungkin memiliki jabatan pekerjaan yang mengidentifikasi mereka seperti itu, mereka mungkin memiliki riwayat membeli produk atau layanan terkait, mereka mungkin telah mengajukan pertanyaan ke perusahaan Anda. Setidaknya mereka mungkin akan dipekerjakan di perusahaan yang sama yang pada akhirnya akan menggunakan produk atau layanan tersebut. Dan itu awal yang sangat membantu saat melacaknya.

Tidak satu pun dari fitur tersebut yang berlaku untuk *influencer*. *Influencer* kemungkinan besar tidak akan dipekerjakan dalam perusahaan pengguna, mereka akan memiliki setiap variasi jabatan yang dapat kamu pikirkan, kecuali satu yang disebut 'Influencer', dan mereka kemungkinan besar tidak akan pernah membeli apa pun darimu, jadi mereka menang 'berada di database pelangganmu. Terlebih lagi, sementara beberapa *influencer* suka dianggap seperti itu, banyak yang tidak, beberapa bahkan percaya bahwa pengakuan seperti itu akan berdampak negatif pada kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka. Karena '*influencer*' adalah istilah subjektif, kandidat harus diperlakukan dengan sangat sensitif sampai pandangan mereka diketahui.

### ***Poin-Poin Penting Dalam Bab Ini***

1. Sebagian besar perusahaan memutuskan anggaran pemasaran mereka dengan melihat apa yang mereka lakukan tahun lalu dan membuat sedikit modifikasi, atau mengikuti apa yang dilakukan perusahaan lain. Namun ada sedikit pengukuran yang berharga tentang efektivitas pemasaran yang dilakukan oleh pemasar, yang menjadi dasar keputusan investasi.

2. Kegiatan seperti periklanan, pameran dagang, dan sponsor menunjukkan hampir tidak ada manfaat nyata, jika diukur sama sekali. Metrik apa yang ada, khususnya dalam PR dan AR, biasanya didasarkan pada kuantitas daripada kualitas. Sedikit penelitian dilakukan untuk menentukan analis dan jurnalis mana yang berpengaruh pada khalayak sasaran.
3. Hampir semua pemasaran ditujukan pada prospek, hampir tidak ada pada *influencer*. Artinya, ketika pesan pemasaran dilemparkan ke prospek, pesan tersebut biasanya terpentil. Influencer, bagaimanapun, lebih sulit untuk ditargetkan daripada prospek karena mereka sulit untuk diidentifikasi.

### **STUDI KASUS A - NORTEL**

#### *Jenis Pemikiran Yang Berbeda*

Pada tahun 2006 Nortel menghadapi masalah. Operasinya di Inggris ingin menembus pasar jasa keuangan, terutama untuk solusi kerja rumahan dan selulernya. Tenaga penjualan mendekati departemen pemasaran untuk mendapatkan ide. 'Inisiatif yang didorong oleh tenaga penjualan kami yang mengatakan bahwa mereka perlu masuk ke sektor keuangan', jelas manajer pemasaran Robin Sansom. Tim penjualan memiliki akses ke pasar tradisional Nortel, departemen TI dan komunikasi, tetapi mereka segera menyadari bahwa pemegang dompet adalah pemilik bisnis dan manajer operasional. 'Tapi kami tidak memiliki daya tarik di ruang ini', kata Sansom.

Sansom ditugaskan untuk melibatkan para eksekutif bisnis di sektor jasa keuangan. Dia juga harus mengubah persepsi perusahaan sebagai 'box shifter' dan menciptakan kesan perusahaan sebagai pemimpin pemikiran dan penasihat terpercaya. Yang penting, manajer pemasaran juga menghadapi pertentangan dari dalam perusahaan. 'Kami kurang yakin bahwa pendekatan yang berbeda akan berhasil. Itu memotong semua yang telah kami lakukan sebelumnya'.

Pendekatan yang dilakukan Sansom adalah dengan mengadakan debat, dengan mosi yang bertuliskan '*This house believe that PR is want to be to be car*'. 'Itu adalah topik yang berisiko', kata Sansom, 'jika pemungutan suara melawan kami, kami akan menembak diri kami sendiri (dalam membicarakan pasar untuk solusi kerja seluler kami)'. Namun, manfaat melibatkan audiens dalam diskusi dianggap lebih besar daripada potensi kerugiannya.

Perdebatan tersebut terstruktur secara formal, dengan undangan kepada prospek yang memiliki tujuan ganda, baik sebagai kartu suara untuk mendorong keterlibatan dalam debat, dan pada akhirnya untuk memfasilitasi pemungutan suara. Pembicara berpengaruh dan kursi diundang. Untuk mengusulkan mosi Nortel mengundang Dr Carsten Sorenson, seorang dosen terkemuka dan kontroversial di London School of Economics and Political Science (LSE). 'Akademisi selalu menempati urutan teratas untuk mendapatkan perhatian orang-orang baik mereka dari sisi bisnis

atau pemasaran,' kata Sansom percaya. Untuk berbicara menentang mosi tersebut, dan untuk melawan sudutnya, Nortel mengundang Emma Spencer, direktur hubungan karyawan di Citigroup EMEA, seorang penganjur pekerjaan rumahan.

Format debatnya inovatif dan memungkinkan pandangan dua pembicara yang berpengaruh dapat didengar secara setara, dengan penonton dapat mengajukan pertanyaan. Seperti yang dikatakan Sansom, 'Kami menjauh dari pendekatan biasa untuk membunuh orang dengan PowerPoint, berbicara kepada mereka tentang teknologi, fitur, fungsi, dan perlengkapan kami. Alih-alih, kami duduk di kursi belakang dan membiarkan penonton dan panel mendiskusikan pokok bahasan topik'.

Acara itu sukses. Seperti yang dikomentari oleh seorang pelanggan, 'Saya menikmatinya dan menganggapnya sangat berguna - debat yang hidup, presentasi yang cerdas, dan forum terbuka untuk menjelajahi masalah'.

Dan tim penjualan yang mensponsori (dan awalnya skeptis) juga melihat nilainya. Direktur penjualan Nortel setuju bahwa debat 'sukses karena persis seperti yang tidak diharapkan (prospek). Kami tidak melakukan promosi produk apa pun, hanya mengizinkan pelanggan mendiskusikan masalah bisnis mereka. Dan di balik ini kami mendapat beberapa hasil yang bagus'.

Sansom merefleksikan perdebatan dengan mengamati bahwa mengambil risiko 'berhasil jika Anda bersedia untuk mengambil risiko dan mengambil kesempatan'. Dia juga mencatat bahwa 'Pelanggan sekarang memilih kapan mereka mendengar dan apa yang mereka dengarkan dan dengan cara apa. Kecuali mereka menerima hal itu (pemasar) hanya akan terus membuat kesalahan yang sama seperti yang telah mereka lakukan sebelumnya '.

## **BAB III**

### **BAGAIMANA PEMBELI MEMBELI**

Di sini kita melihat bagaimana keputusan dibuat dalam bisnis saat ini, dan berbagai tahapan terbuka untuk dipengaruhi.

#### **3.1 Membeli Telah Menjadi Bisnis Yang Serius**

Dalam ledakan ekonomi di akhir 1990-an, pembelian perusahaan dirancang untuk memberikan 'keunggulan kompetitif'. Hal itu menyebabkan lonjakan besar dalam pengeluaran karena perusahaan memburu semua yang ada di rantai pemasok mereka untuk sesuatu, apa pun yang akan membedakan mereka dari pesaing mereka. Uang tersedia untuk melakukan ini, dari modal ventura dan dari valuasi saham yang tinggi. Booming dotcom seperti yang dikenal tidak terbatas pada start-up Internet tetapi berdampak pada seluruh sektor teknologi dan telekomunikasi, dan mereka yang membeli atau mendanai inovasi yang muncul. Dengan permulaan dekade ini waktu berubah, baik secara politik maupun ekonomi. Boom berhenti, tiba-tiba, pada Maret 2000 dan industri TI tidak melihat pertumbuhan positif lagi hingga 2004. Selama empat tahun setiap perusahaan dipaksa untuk memahami apa yang sudah dimilikinya, daripada membeli lagi. Ini merupakan jalan yang lambat bagi perusahaan teknologi.

Ada beberapa dampak jangka panjang dari boom dan bust dotcom yang masih bertahan hingga saat ini. 'Bug Tahun 2000', yang telah merugikan bisnis miliaran dolar secara global, membuktikan kepada banyak orang bahwa uang yang dihabiskan untuk TI telah terbuang percuma. Perusahaan-perusahaan yang menghabiskan banyak uang untuk menulis ulang atau mengganti sistem tampaknya tidak lebih baik daripada mereka yang mengabaikan masalah.

*CIO (Chief Information Officer)* yang telah berkampanye keras untuk mendapatkan dana tambahan besar-besaran, sering menggunakan taktik menakut-nakuti untuk mencapai hal ini, telah melakukan gertakan mereka. TI tidak akan pernah lagi diizinkan untuk memiliki pengaruh seperti itu atas bisnis. CFO akan memastikan itu.

Pada tahun 2003, masih di tengah resesi, Nicholas Carr menyarankan, dalam Harvard Business Review, bahwa TI tidak dapat memberikan keunggulan kompetitif tetapi merupakan komoditas, utilitas untuk dinyalakan dan dimatikan sesuai kebutuhan. Meskipun TI tetap diperlukan, TI tidak lagi penting sebagai komponen strategis dan

pembeda untuk bisnis. Dampak jangka panjang dari makalah 'TI Tidak Penting' Carr adalah organisasi pengguna akhir sekarang mengajukan pertanyaan sulit kepada pemasok: 'Buktikan kepada saya bahwa produk Anda memberi saya keunggulan kompetitif'.

Sepanjang akhir 1990-an, organisasi terbesar telah memulai siklus peningkatan tanpa henti untuk sistem bisnis inti mereka. Dalam dekade baru, peningkatan versi ditangguhkan. Ketika direktur keuangan menolak dana untuk peningkatan TI, mereka awalnya bermaksud untuk memperketat dompet dalam jangka pendek. 'Mari kita tunggu tiga bulan dan lihat apa yang terjadi'. Hebatnya, langit tidak jatuh. Jadi mereka menunggu tiga bulan lagi. Dan satu lagi. Organisasi sadar bahwa mereka telah membayar untuk peningkatan yang sebenarnya tidak mereka butuhkan. Dan mereka tetap tidak melakukannya. Banyak vendor perangkat lunak besar pada saat itu mengalami penurunan pendapatan, yang mengakibatkan konsolidasi besar-besaran. Sekarang hanya ada tiga vendor aplikasi bisnis utama di dunia.

Secara keseluruhan, tidak hanya pada pembelian teknologi, hasilnya adalah peningkatan komite pembelian. Tuduhan atas Enron, WorldCom dan Parmalat menyebabkan peningkatan regulasi, dan karenanya menjadi beban kepatuhan yang berat. Akibatnya, manajer senior memiliki otonomi yang lebih rendah dibandingkan sebelumnya. Setiap pembelian besar sekarang harus dibenarkan dan dipertanggungjawabkan, dan dialokasikan ke kuartal keuangan yang tepat, tidak dikompensasikan dalam jangka panjang. Para pemegang saham sekarang memiliki hak akses dan hak veto yang lebih besar. Hal ini telah menciptakan iklim di mana individu merasa lebih sulit untuk 'mengambil risiko' dalam setiap keputusan pembelian. Oleh karena itu, proses pembelian menjadi formal, terdokumentasi, dan pasti lebih lama.

### **3.2 Bagaimana Keputusan Dibuat Di Perusahaan**

Perlu mempertimbangkan proses pengambilan keputusan di perusahaan. Dalam kehidupan pribadi kita, kita biasanya membuat keputusan sendiri atau dengan masukan dari orang penting lainnya (pasangan, pasangan, orang tua, teman dekat, dll.). Jarang kita membuat keputusan pribadi yang melibatkan lebih dari diri kita sendiri dan orang lain. Dalam kasus di mana kita dipaksa untuk melibatkan lebih dari satu orang, seperti siapa yang akan diundang ke sebuah pernikahan atau apakah akan memindahkan nenek ke panti jompo, mereka biasanya menjadi urusan yang rumit. Perbedaan pendapat dapat menciptakan keretakan antar anggota keluarga, pertengkaran yang berkepanjangan, bahkan perselisihan hukum. Hal-hal yang menyakitkan.



Di sisi lain, dalam bisnis, keputusan jarang dibuat secara terpisah. Pembelian sepele seperti alat tulis dapat didelegasikan dengan cepat, tetapi sebagian besar keputusan di atas nilai atau kepentingan tertentu melibatkan beberapa bentuk diskusi. Kenapa ini? Sederhananya, taruhan dalam pengambilan keputusan bisnis adalah tinggi, melibatkan uang dalam jumlah besar dan berdampak pada kesuksesan bisnis. Memilih mitra komersial yang tepat mungkin menjadi perbedaan antara pertumbuhan dan kematian. Hanya sedikit orang yang merasa nyaman membuat keputusan seperti itu sendiri.

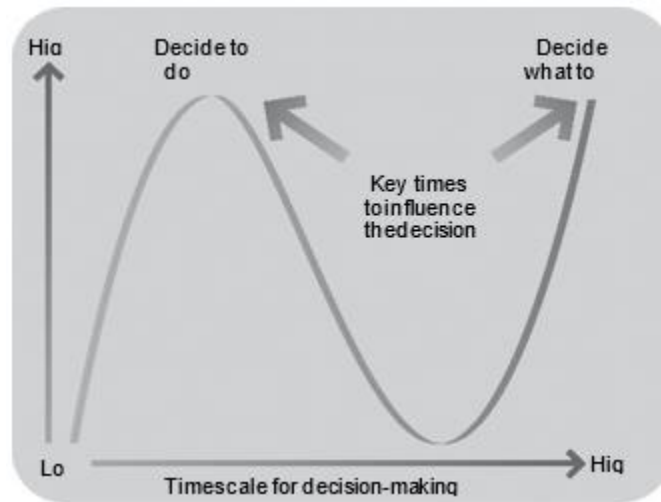
Ini tidak berarti bahwa satu orang pada akhirnya tidak bertanggung jawab atas suatu keputusan. Jelas orang yang ditunjuk harus mengambil tanggung jawab akhir - tanggung jawab harus berhenti di suatu tempat. Namun dalam proses pengambilan keputusan akan melibatkan beberapa orang, sehingga resiko pengambilan keputusan yang buruk dapat diminimalisir. Ini hanyalah naluri bisnis yang baik dan ada pendorong penting untuk mendorong jenis perilaku ini di perusahaan:

- Dalam pengambilan keputusan, poin data sering ditanyakan dalam justifikasi pengajuan. Ini sering kali berasal dari sumber pihak ketiga, tetapi harus kredibel (berpengaruh).
- Melibatkan pihak lain, termasuk pemberi pengaruh dari luar, berarti bahwa pembuat keputusan akhir memiliki perlindungan (atau seseorang untuk disalahkan!) Jika keputusan tersebut tidak berhasil dengan baik.

Ini seperti diadili. Anda memanggil saksi (pemberi pengaruh) untuk memberikan bukti yang mendukung. Semakin kredibel saksi tersebut, semakin besar kredibilitasnya, dan semakin besar kemungkinan putusan akan menguntungkan Anda.

Ada juga alasan pendorong lain untuk melibatkan beberapa orang - keputusan biasanya memengaruhi lebih dari satu bagian bisnis. Strategi penjualan baru memengaruhi distribusi produk. Sistem telepon baru memengaruhi layanan pelanggan. Rezim akuntansi baru mempengaruhi penetapan harga dan jadwal penagihan. Dan seterusnya.

IDC, perusahaan analis teknologi, telah mendeteksi tren ini sejauh menyangkut pengeluaran TI. Dikatakan bahwa 'manajer dari luar departemen TI tradisional mengerahkan pengaruh yang meningkat, langsung dan tidak langsung, pada proses pengambilan keputusan TI'.<sup>1</sup> Kami pikir hal yang sama berlaku dalam semua keputusan besar.



**Gambar 3.1** Waktu-waktu penting untuk mempengaruhi keputusan

### 3.3 Kapan Memengaruhi Keputusan

Yang benar adalah bahwa untuk mempengaruhi keputusan Anda harus melakukannya di awal proses - ketika perusahaan memutuskan untuk melakukan sesuatu - atau di akhir (Gambar 3.1). Fase di antaranya hanyalah detail - pekerjaan orang lain. Ini akan memberi tahu Anda dua hal:

- Jika saya berbicara dengan pembuat keputusan, proses pengambilan keputusan baru saja dimulai atau berakhir. Cari tahu yang mana. Kemudian cari tahu influencer mana yang relevan dengan bagian proses ini.
- Jika saya berbicara dengan orang lain, misalnya pengumpul informasi junior atau spesialis teknis, maka tidak ada keputusan yang harus dibuat (saya terlalu dini) atau proses keputusan sudah dimulai (saya mungkin terlambat).

Ini adalah kesalahpahaman umum bahwa proses keputusan adalah aktivitas linier dengan serangkaian rintangan yang terpisah dan berjarak sama untuk diselesaikan. Ini adalah pandangan dunia yang sangat berorientasi penjual. Pengambil keputusan hanya membuat dua jenis keputusan:

- Putuskan untuk melakukan sesuatu
- Putuskan apa yang harus dilakukan

#### 3.3.1 Keputusan 1 - Putuskan Untuk Melakukan Sesuatu

Mari kita periksa keputusan ini secara bergantian. Perusahaan memiliki perasaan tidak nyaman bahwa ada sesuatu yang tidak beres. Perasaan ini dapat didorong oleh kekuatan negatif seperti kuartal penjualan yang buruk atau laporan layanan pelanggan yang buruk.

*Influencer (Dr. Agus Wibowo)*

Atau mungkin hanya didorong oleh keinginan untuk berbuat lebih baik, untuk mempertahankan kepemimpinan pasar, untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Atau mungkin industri berubah karena peraturan baru.

Di manakah poin pertama yang dapat dipengaruhi oleh influencer? Itu adalah dalam menciptakan perasaan tidak nyaman ini sejak awal. Influencer dapat membuat pembuat keputusan menyadari beberapa rasa sakit laten yang sebelumnya tidak mereka sadari. Influencer dapat mengungkap inefisiensi operasional, atau melihat peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif, atau ketidakseimbangan lainnya. Apapun, perasaan tidak nyaman membutuhkan pembuktian, dan semakin banyak pendapat yang dikumpulkan, data menjadi kacau dan masalah (atau peluang) dicakup. Perusahaan mencapai keputusan bahwa ia perlu melakukan sesuatu.

Ada dua elemen penting dalam keputusan pertama ini yang terkait dengan influencer. Pertama, untuk menguatkan perasaan tidak nyaman para *influencer* memiliki dampak. Dalam beberapa kasus, masalah dan tindakannya jelas. (Masalah: kami melewatkan penjualan kuartal pertama kami. Tindakan: menjual lebih banyak barang pada kuartal berikutnya.) Tetapi biasanya masalahnya lebih lembut. Bahkan mungkin tidak jelas apakah benar-benar ada masalah atau, jika ada, apakah mereka perlu melakukan sesuatu untuk mengatasinya. Jadi perusahaan mencari orang yang dipercaya untuk menginformasikan dan mengkonfirmasi keputusan untuk melakukan sesuatu. Aspek penting lainnya dari keputusan untuk melakukan sesuatu adalah bahwa begitu perusahaan memutuskan untuk melakukan sesuatu, ia juga berkomitmen untuk memutuskan apa yang harus dilakukan. Untuk menjadikan ini tugas yang dapat dikelola, ia menetapkan sejumlah opsi, memutuskan proses pengambilan keputusan dan mengalokasikan tanggung jawab. *Influencer* biasanya membantu perusahaan dalam dua hal pertama ini, dengan menggunakan pengetahuan dan keahlian mereka dalam memetakan pilihan yang tersedia dan proses yang harus diikuti. Tidak mengherankan jika pengaruh ahli pengadaan profesional meningkat dalam pengaruh individu mereka selama dekade terakhir, karena keputusan yang kompleks membutuhkan keahlian untuk memandu perusahaan melalui proses tersebut.

Keputusan untuk melakukan sesuatu mutlak merupakan bagian terpenting dalam setiap proses pengambilan keputusan. Mempengaruhi itu dan Anda memengaruhi seluruh kesepakatan. Konsultan manajemen telah menyempurnakan pola pengaruh ini. Mereka dipanggil untuk memvalidasi dan memenuhi syarat perasaan tidak

nyaman - 'Ya, ada masalah dan Anda perlu melakukan sesuatu untuk mengatasinya'. Konsultan kemudian membantu menentukan proses, mungkin menyusun seperangkat persyaratan untuk dikirim ke pemasok potensial. Mereka kemudian memiliki dua opsi: mengawasi penilaian dan pemilihan pemasok, atau mengekstrak diri mereka sendiri dari proses pengambilan keputusan sehingga mereka dapat menawar pasokan tersebut. Dalam kasus terakhir ini mereka menawar kontrak yang telah mereka pengaruhi, dan dengan demikian berdiri lebih baik daripada peluang untuk memenangkannya.

Apakah ini tidak etis? Tidak selama konsultan mengekstraksi diri cukup dini untuk menghindari konflik kepentingan. Itu sendiri adalah keterampilan. Tetapi pengetahuan orang dalam mereka tentang perusahaan klien dan persyaratan tersebut memberikan keuntungan besar bagi konsultan. Faktanya, jika mereka bagus dalam pekerjaannya mungkin tidak ada proses seleksi kompetitif dan mereka mendapatkan pekerjaan lanjutan secara otomatis.

### 3.3.2 Keputusan 2 - Putuskan Apa Yang Harus Dilakukan

Sebagian besar pemasok mendengar tentang kesepakatan pada tahap ini. Mereka dikirim dokumen tender yang mereka tanggapi. Mereka kemudian dipilih, memberikan presentasi terakhir dan, jika mereka beruntung, mereka mendapatkan pekerjaan. Beruntung? Tentu saja, karena mereka tidak memiliki masukan atau pengaruh terhadap orang-orang yang memengaruhi keputusan tersebut. Ada banyak keberuntungan yang terlibat dalam memenangkan pekerjaan yang ditenderkan tanpa bantuan dari *influencer*. Hampir tidak mungkin untuk memengaruhi proses pengambilan keputusan begitu proses tersebut mulai berjalan. Satu-satunya pilihan yang Anda miliki adalah memengaruhi hasilnya.

Secara kritis, elemen kunci dalam memutuskan apa yang harus dilakukan juga memutuskan apa yang tidak boleh dilakukan. Keputusan adalah tentang memprioritaskan seperti mengambil tindakan, dan pemberi pengaruh sama mampu memberikan saran negatif seperti mereka memberikan rekomendasi positif. Misalnya, memangkas banyak pemasok menjadi tiga daftar pendek dapat dilakukan dengan cara yang paling mendasar dan kejam. Anda perlu mengidentifikasi *influencer* yang memengaruhi keputusan akhir.

Terkadang ada *influencer* yang bekerja sepanjang proses - seperti konsultan. Namun seringkali ada berbagai *influencer* yang muncul dan menghilang, menyuntikkan

keahlian dan pendapat mereka pada saat-saat yang tepat. Cari tahu siapa *influencernya* dan kapan mereka menerapkan pengaruhnya. Jika Anda melakukan pekerjaan rumah Anda dengan baik, dan Anda tahu para pemberi pengaruh yang memengaruhi kesepakatan, maka keberuntungan mulai berubah menjadi kepastian. Anda harus bisa memenuhi semangat project brief. Tetapi jika Anda dapat memengaruhi para pembuat keputusan, Anda mengubah detail ringkasan dan memenangkan pekerjaan.

Setiap pemasok yang melakukan tender untuk pekerjaan ingin memposisikan diri mereka sebagai inovatif dan kompeten. Mereka yang menang menawarkan sesuatu yang berharga. Dengan mengidentifikasi *influencer*, Anda akan mengetahui hal lain itu, *influencer* akan tahu bahwa Anda tahu, dan mereka akan mengomunikasikan kepada klien kemampuan Anda untuk memenuhinya. Tidak diragukan lagi - ada urutan besarnya perbedaan kesulitan antara memengaruhi keputusan di awal proses dan memengaruhinya di akhir. Jika Anda bisa, pengaruhi sejak dini.

### 3.4 Cara Mendeteksi Transaksi Di Awal Proses

Semua ini menimbulkan pertanyaan: bagaimana saya tahu kapan proses keputusan akan dimulai? Karena Anda tidak dapat memengaruhi kesepakatan di awal jika Anda tidak tahu kapan kesepakatan itu dimulai. Masalahnya adalah bahwa proses pengambilan keputusan dapat dimulai kapan saja di banyak organisasi. Bagaimana Anda bisa tetap memperhatikan semua prospek Anda dan kemungkinan mereka memutuskan untuk melakukan sesuatu?

Kami sering ditanya apakah mungkin untuk mengidentifikasi pemberi pengaruh pada kesepakatan tertentu, seperti kontrak outsourcing yang besar. Faktanya adalah sangat sulit untuk mengidentifikasi pemberi pengaruh tertentu pada satu kesepakatan. Bahkan jika Anda dapat mengidentifikasinya, kemungkinan pengaruh utama telah dilakukan.

Fakta bahwa Anda tahu ada kontrak *outsourcing* yang sedang ditender berarti bahwa perusahaan klien sedang dalam proses pengambilan keputusan.

Salah satu pendekatannya mungkin dengan mengidentifikasi pemberi pengaruh di dalam organisasi klien, dan mengamati apakah mereka akan memutuskan untuk melakukan sesuatu. Entah Anda memiliki sumber informasi orang dalam, atau Anda menempatkan seseorang yang dekat dengan organisasi. Beberapa tenaga penjualan dapat melakukan peran ini, atau mungkin konsultan yang bekerja di tempat di dalam perusahaan klien. Jika Anda memiliki pengikut dengan klien, maka Anda memiliki peluang lebih baik untuk

menemukan kesepakatan baru. Inilah sebabnya mengapa perusahaan konsultan teratas berhasil - begitu berada di dalam organisasi klien mereka terus-menerus mencari proyek berikutnya, dan selanjutnya dan seterusnya. Konsultan sering berbicara tentang lapisan konsultasi dalam klien yang perlu ditambang. Mereka terus menggali hingga peluang habis.

Bahkan jika Anda mengetahui pengaruh di dalam satu prospek klien, pendekatan ini tidak dapat diskalakan untuk semua prospek Anda. Pendekatan skalabel adalah mengidentifikasi pengaruh eksternal dan menggunakannya untuk mendeteksi proses keputusan yang dimulai. Anda tidak dapat menjamin bahwa Anda akan menemukan semua penawaran tetapi Anda akan mendapatkan perlindungan yang baik.

Yang penting, jika Anda memengaruhi *influencer* yang relevan secara konstan dan konsisten, pesan Anda harus dibawa ke prospek mungkin tanpa Anda sadari. Hal pertama yang mungkin Anda dengar adalah diundang untuk mengajukan tender. Sangat penting bagi Anda untuk memahami mengapa Anda diundang, siapa yang merekomendasikan Anda, dan apa peran mereka dalam proses pengambilan keputusan di masa mendatang.

#### **Poin-Poin Penting Dalam Bab Ini**

- Pengambilan keputusan adalah proses yang kompleks dan strategis. Ini berarti sekarang bahwa meskipun ada pengambil keputusan akhir, ada banyak pihak lain yang terlibat, untuk menginformasikan, mendukung, dan memvalidasi keputusan tersebut.
- Ada dua poin penting untuk mempengaruhi keputusan: di awal proses dan di akhir. Untuk memengaruhi keputusan, Anda perlu tahu di mana dalam proses pengambilan keputusan itu.
- Orang-orang yang memengaruhi keputusan sejak dini memiliki dampak yang lebih besar pada hasil. Beberapa *influencer* memulai proses keputusan dengan menunjukkan rasa sakit laten di perusahaan. Para pemberi pengaruh ini berada pada posisi terbaik untuk menentukan cakupan masalah dan dengan demikian memberikan solusi.

#### **Catatan Dan Referensi**

- 1 Stephen Minton (2007). Evolution of the IT buyer. IDC, May.

## BAB IV EKOSISTEM PEMBUAT KEPUTUSAN

Pengambil keputusan saat ini jarang bertindak sendiri. Mereka menciptakan ekosistem untuk membingkai dan sampai pada keputusan mereka. Di sini kami menjelaskan formasi mereka.

Banyak bagian dunia menunjukkan iklim mikro mereka sendiri, yang didorong oleh fitur geografis dan kondisi cuaca setempat. Ekosistem lokal ini tidak dapat diprediksi, dan seringkali sangat berbeda dari kondisi iklim sekitarnya yang lebih luas.

Dengan cara yang sama, pembuat keputusan membangun (seringkali secara tidak sadar) ekosistem individu mereka sendiri yang mereka konsultasikan ketika membentuk pemikiran mereka tentang subjek, orang atau tindakan tertentu. Kita semua melakukan ini secara naluriah - kita mencari orang-orang yang ingin kita ungkapkan pikiran, pendapat, dan niat kita. Ini adalah pemeriksaan kewarasan dari proses pengambilan keputusan yang kami maksudkan. Pengambil keputusan bisnis bertindak dengan cara yang sama.

Istilah 'DME' baru. Kami memilihnya karena itu mencerminkan sifat dinamis dan sementara dari unit-unit pengambilan keputusan, yang dibentuk untuk tujuan tertentu kemudian menghilang begitu jalur alaminya telah berjalan. Sama seperti sistem cuaca. Dan dengan risiko analogi cuaca terlalu luas, satu-satunya cara untuk benar-benar memahami apa yang terjadi dalam suatu ekosistem adalah dengan berada di dalamnya. Kami memiliki pencitraan radar dan satelit untuk memprediksi hujan, tetapi tidak ada pengganti untuk menjadi basah. Demikian pula, kami dapat membuat prediksi tentang DME, tetapi jika Anda tidak salah, sulit untuk mengetahui dengan pasti apa yang terjadi.

Ekosistem pemberi pengaruh terbentuk di sekitar pembuat keputusan, dan mereka jarang didasarkan pada struktur formal apa pun (Gambar 4.1). Mereka adalah jaringan koneksi yang tertambat lebih longgar, dan tentu saja tidak hierarkis. Anggotanya berasal dari berbagai tingkat bisnis, memiliki pengalaman beragam, dan biasanya berasal dari lebih dari satu organisasi. Jarang mereka pernah bertemu di ruangan yang sama sebelumnya, juga tidak diperlukan bagi mereka untuk mempengaruhi satu keputusan tertentu. Beberapa *influencer* tampak lebih penting daripada yang lain, tetapi sifat dari hal ini bergantung pada sejumlah besar variabel yang spesifik untuk setiap keputusan. *Influencer* eksternal akan memberikan, atau ditanya, pendapat mereka

tentang subjek tertentu, dengan mungkin tanpa pengetahuan atau kecenderungan tentang saran tersebut akan digunakan untuk apa. Dan ketika pendiri inti DME ditanya mengapa mereka memiliki pandangan yang mereka miliki tentang suatu subjek, kemungkinan besar mereka tidak dapat mengingat siapa yang membentuk argumen mereka. Sumber pengaruh mungkin tidak akan pernah terlacak.



**Gambar 4. 1** *Influencer* melindungi pembeli dari tekanan pemasaran perusahaan pesaing

Ada dua konstituen luas dari orang-orang di DME: orang-orang internal organisasi pembuat keputusan dan orang-orang di luar itu. Ini penting dalam konteks pemasaran *influencer*, karena jauh lebih mudah untuk mengidentifikasi individu eksternal yang mungkin menjadi bagian dari ekosistem seperti itu. Menentukan pengaruh internal pada keputusan tertentu sangat sulit, jika bukan tidak mungkin.

#### 4.1 *Influencer* Yang Tidak Terlihat

Bayangkan gugus tugas sedang dibuat dalam bisnis saat sedang menyiapkan pengenalan produk baru. Perusahaanmu berharap menjadi pengecer pilihan yang dipilih untuk itu. Pemimpin proyek mengundang sejumlah rekan perusahaan dengan peran pekerjaan dan pengalaman yang relevan untuk bergabung dengan tim. Lebih banyak eksekutif senior, yang perlu menandatangani setiap pesanan bernilai tinggi, disalin pada surat pembaruan tetapi tidak menghadiri pertemuan kemajuan reguler. Setiap orang mampu menunjukkan pengaruh pada proyek, melalui saran, pengingat protokol perusahaan, keahlian materi pelajaran tertentu, ekspektasi penjualan, implikasi anggaran, dan sebagainya. Berbagai pertanyaan selama pertemuan ini perlu dilakukan secara offline dan dibawa ke karyawan



dari departemen lain di dalam perusahaan. Pandangan mereka dapat mempengaruhi keputusan akhirnya sehingga mereka juga membawa pengaruh. Terdengar akrab?

Pemasok eksternal di bagian hulu dalam rantai pasokan perlu dilibatkan selama proses, meskipun mereka mungkin tidak pernah menghadiri pertemuan kemajuan. Mereka bertanggung jawab atas sebagian besar proses produksi sehingga mereka memiliki pendapat penting tentang waktu ke pasar, kemampuan pengiriman, kualitas pembuatan, dan sebagainya. Mereka terlalu nyata memengaruhi produk akhirnya, yang pada gilirannya memengaruhi posisi pasar produk, dan ini merupakan faktor utama dalam pilihan pengecer akhirnya perusahaan.

Tim inti akan memberi wewenang kepada perwakilan perusahaan tertentu untuk bertemu dengan analis industri, otoritas intelijen pasar, kepala saluran penjualan, konsultan manajemen, bahkan mungkin satu atau dua jurnalis, untuk mengumpulkan umpan balik tentang dampak yang diharapkan dari produk semacam itu. Di sinilah pengaruh internal berinteraksi dengan pemimpin opini eksternal. Ini dapat dilakukan selama proses pengembangan, dan akan dimulai cukup awal untuk memasukkan umpan balik fundamental ke dalam meningkatkan produk akhirnya. Pemberi pengaruh eksternal ini - 'penasihat tepercaya' - akan membantu membentuk semua aspek pengembangan produk, termasuk apakah perusahaan Anda menawarkan saluran pengecer terbaik atau tidak. Dalam rapat 'pintu tertutup' ini, Anda tidak boleh membiarkan penyebutan nama perusahaan Anda bertemu dengan 'Tidak pernah mendengar tentang mereka' atau 'Tidak tahu banyak tentang mereka, tetapi saya telah mendengar hal-hal baik tentang perusahaan lain ini. ... '.

Anda dapat melihat bagaimana DME dapat dibentuk, bagaimana ia semakin menambah anggota, namun untuk sementara, dan mungkin kehilangan mereka dengan keteraturan yang sama. Tidak ada satu orang pun yang pernah menyimpan nama semua anggota di selembar kertas dan banyak yang bahkan tidak akan mengetahui keberadaan anggota lainnya. Mereka juga tidak akan peduli untuk bertanya. Mereka melihat diri mereka memiliki peran 'titik waktu' daripada yang strategis. Dan itu bisa menjadi jauh lebih kompleks dari itu.

Akan selalu ada kontributor acak untuk ekosistem seperti itu - percakapan di luar pagar dengan tetangga, panggilan telepon dengan saudara ipar yang bekerja di bidang yang sama, atau 'teman dari teman yang bisa mendapatkan kebaikan deal 'dari pemasok tertentu.

Meskipun cenderung beroperasi di sekitar pinggiran jaringan, mereka masih merupakan bagian dari komunitas influencer.

Contoh di atas berkaitan dengan persyaratan khusus perusahaan dan aktivitas, dalam hal ini peluncuran produk baru. Tetapi para pendiri inti dari tim pembuat keputusan akan terpengaruh, betapapun halusny, jauh sebelum mereka ditunjuk untuk memimpin tim. Kemungkinan besar selama beberapa tahun. Pada saat itu mereka sudah akan dibuang ke pemasok dan mitra tertentu, teknologi dan metodologi tertentu. Peluang Anda untuk memenangkan kesepakatan yang dihasilkan telah terpengaruh dengan satu atau lain cara, meskipun Anda tidak akan menyadarinya.

Dan Anda tidak akan pernah bertemu dengan sebagian besar pembuat keputusan. Mereka tidak terlihat oleh Anda, tertanam jauh di dalam struktur organisasi prospek dan pemasok pihak ketiga. Satu-satunya kesempatan Anda untuk memengaruhi mereka adalah melalui pemberi pengaruh eksternal, mereka yang secara langsung memengaruhi tim pembuat keputusan. Para pemberi pengaruh ini terlihat, jika Anda tahu ke mana harus mencari. Menemukan mereka, dan memengaruhi mereka, adalah inti dari pemasaran *influencer*.

#### 4.2 Aturan Emas DME

DME bersifat dinamis, dan tidak mungkin memprediksi konstituen pada satu waktu. Yang penting, DME khusus untuk keputusan yang dibuat dan juga bergantung pada pilihan pembuat keputusan itu sendiri. Jadi, misalnya, DME untuk CEO berbeda dengan untuk kepala perbankan ritel atau untuk manajer jaringan. Setelah segmen pasar target ditentukan, maka masuk akal untuk mengidentifikasi pemberi pengaruh DME. Dan inilah mengapa banyak orang salah menebak influencer mereka.

Namun, dalam segmen pasar, terdapat cukup kesamaan antara pemberi pengaruh eksternal dalam suatu ekosistem untuk satu prospek dan prospek lainnya. Konsistensi di antara influencer eksternal inilah yang memfasilitasi pemasaran *influencer*.

Untuk memahami sifat dan struktur DME, ada beberapa aturan emas:

1. Pengambil keputusan tidak pernah mengemas ekosistem mereka hanya dengan satu bentuk *influencer* (seperti jurnalis atau regulator atau rekan kerja). Pembeli membenci risiko, dan mereka menyebarkannya sebanyak mungkin. Ada keamanan dalam jumlah, tetapi juga dalam keanekaragaman di dalam ekosistem.
2. Pengaruh tidak bekerja dalam waktu nyata. Pembuat keputusan memiliki ingatan yang panjang dan kemungkinan besar telah mendaftarkan tindakan *influencer* dari setahun

yang lalu daripada yang diperbarui sebulan yang lalu. Salah jika berasumsi bahwa apa pun yang Anda terbitkan diterima dan dicerna segera.

3. Pengambil keputusan mengabaikan atau menekan beberapa *influencer* dalam lingkaran mereka (katakanlah, jurnalis) lebih dari yang lain (katakanlah, konsultan manajemen).
4. Pengambil keputusan tidak mematuhi 'peringkat kredibilitas' yang sama yang dipahami oleh orang-orang di dalam industri (termasuk vendor). Dalam pembelian TI, Gartner dan Forrester adalah dua otoritas analisis yang paling kredibel, namun sebagian kecil pembuat keputusan internal tidak akan menyadarinya dan mendengarkan paling dekat dengan perusahaan lain di banyak tempat yang 'menurunkan' daftar kredibilitas.
5. Ketika ditanyai oleh manajemen internal mengapa pilihan tertentu telah dibuat, pembuat keputusan telah dikenal untuk meninggalkan semua gagasan tentang 'daftar kredibilitas' ini dan membenarkan keputusan mereka dengan mengutip secara selektif dari berbagai pemberi pengaruh. Mereka menyesuaikan pandangan *influencer* tertentu agar sesuai dengan pandangan mereka.
6. Beberapa *influencer* berpengaruh karena status pribadi mereka, yang lain karena mereka adalah perwakilan dari perusahaan yang sangat berpengaruh. Ini adalah perbedaan penting. Ketika beberapa *influencer* pindah perusahaan, pengaruh mereka ikut bergerak bersama mereka; dengan yang lain, itu tetap dengan mantan majikan mereka.
7. Tarikan emosional hampir selalu merupakan pengaruh terkuat. Kecuali jika masalah peraturan atau anggaran berlaku, para pembuat keputusan terombang-ambing dalam pilihan mereka karena alasan emosional, kemudian meyakinkan diri mereka sendiri bahwa mereka bukanlah apa-apa. Penjual selalu mengetahui hal ini.
8. *Influencer* bangkit dan jatuh dalam kepentingan para pembuat keputusan saat mereka maju melalui proses pengambilan keputusan mereka. Beberapa lebih berpengaruh di awal, yang lain di akhir. Jadi pengaruh dan pemberi pengaruh tidak didistribusikan dengan lancar.

### 4.3 Fragmentasi Dan Konvergensi di DME

Pemasaran *influencer* adalah tentang memengaruhi proses pengambilan keputusan sehingga hambatan penjualan tradisional diminimalkan dan jalan Anda menuju penutupan penjualan diperhalus. Anda akan melihat bahwa pemberi pengaruh adalah campuran kompleks dari individu yang berada di luar cakupan dan perhatian aktivitas pemasaran Anda saat ini.

Para *influencer* tradisional - jurnalis dan analis industri - semakin berkurang pengaruhnya. Mengapa demikian? Ada dua alasan utama. Salah satunya karena fragmentasi *influencer*

yang secara alami terjadi selama dua dekade terakhir. Saat pasar dewasa, infrastruktur mereka meluas dan semakin dalam. Dimana dulu mungkin hanya ada industri rumahan majalah, penasihat spesialis dan kelompok jaringan, sebagian besar sektor dewasa sekarang menjadi rumah bagi jaringan kompleks firma penasihat yang terhubung secara longgar, pemasok taktis, vendor, saluran, reporter dan sejenisnya.

Saat meneliti atas nama klien kami ke pasar tertentu, bukan hal yang aneh jika jumlah 'Pemain', yang kami temukan di tahap awal sebagai pemberi pengaruh potensial, berjumlah lebih dari 400 di satu negara. Di mana pun ada sejumlah besar influencer, konsentrasi mereka hanya dalam beberapa kategori kecil kemungkinannya. Hanya diharapkan bahwa 'pengaruh' dibagikan secara lebih merata.

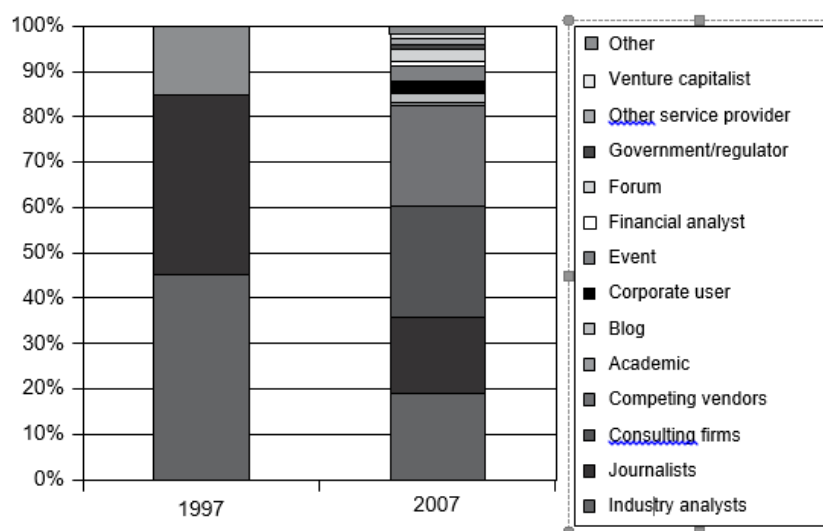
Kami secara khusus memperhatikan bahwa pada bulan-bulan awal munculnya pasar baru, terdapat lebih banyak pemasok yang muncul sebagai pemberi pengaruh. Ini karena banyak pasar baru diciptakan oleh pemasok, pasar baru tersebut pertama kali diberi nama oleh pemasok yang sama, dan merekalah yang pertama kali membuat keributan tentangnya. Ini sebelum analis atau jurnalis melacaknya dan sebelum kelompok pengguna, regulator, konsultan, dan lainnya telah mengatur diri mereka sendiri. Ini adalah bagian dari buku 'pemasaran 101' vendor untuk 'menciptakan' pasar baru. Dengan cara itu Anda pasti menjadi pemasok nomor satu untuk itu!

Ambil contoh, perusahaan NeXT Steve Jobs saat mereka diluncurkan sendiri pada awal 1990-an. NeXT bersaing dengan pemimpin industri Sun Microsystems di pasar workstation (PC kelas atas). Penjualannya dikerdilkan 50 banding 1 oleh Sun, dengan NeXT hanya berhasil menjual ke perusahaan jasa profesional margin tinggi yang bersedia membayar ekstra untuk tampilan mesin yang mencolok. Jadi Steve Jobs memberi pengarahan kepada masing-masing firma analis besar tentang pasar yang baru lahir (dan pada saat itu, imajiner) yang muncul untuk 'workstation profesional', yang diadopsi oleh pengacara, dokter, akuntan, dan sebagainya. Di pasar baru ini, NeXT dapat dengan jujur mengklaim bahwa penjualannya melebihi total 10-ke-1. Tidak ada angka penjualan aktual yang dirilis. Pada kenyataannya mereka rendah. Tetapi para analis menerima kata-katanya dan melegitimasi pasar baru, meskipun kecil. Baik untuk pertama maupun terakhir kalinya, CEO Apple yang sekarang cukup berpengaruh untuk menggerakkan tiang gawang industri.

Saat pasar matang, *make-up* dan keseimbangan komunitas *influencer* yang lebih luas, dan DME, berubah. Vendor menjadi jauh lebih sedikit dari fitur, dan pelaksana (konsultan, integrator sistem, pemasang peralatan) menjadi lebih dari itu. Produk bernilai rendah juga

menarik perhatian majalah, blog, dan situs perbandingan web. Item bernilai tinggi menarik analis, acara, regulator, dan sebagainya. Kita akhirnya sampai pada tingkat ekuilibrium relatif, di mana penyebaran pengaruh tetap kurang lebih sama. Namun penyebarannya jauh lebih luas dari sebelumnya.

Karena banyak sektor pasar yang sebelumnya terpisah dan beragam bertemu, terutama di ritel, telekomunikasi, dan hiburan, sehingga mereka menyatukan infrastruktur *influencer* yang sudah mengakar, dengan hasil bahwa tidak ada kategori *influencer* tunggal yang menonjol sebagai kategori paling berpengaruh yang tak terbantahkan. Dalam konteks ini wajar jika pengaruh jurnalis dan analis berkurang, dan itu bukan kesalahan keduanya.



**Gambar 4.2** Perubahan distribusi influencer, 1997-2007

#### 4.4 Kepercayaan Menurun

Tapi ada penjelasan tambahan. Pengaruh jurnalis dan analis berkurang karena kepercayaan kami pada para penasihat yang secara tradisional kami pegang dalam hal semacam itu menurun. Kami tidak lagi percaya setiap kata hanya karena keluar dari mulut mereka. Ada pepatah mengatakan bahwa beberapa eksekutif bisnis menggunakan data analis industri dengan cara yang sama seperti pemabuk menggunakan tiang lampu - bukan seperti yang dimaksudkan, sebagai sumber penerangan yang dianggap, melainkan sebagai sumber dukungan terakhir. Analogi ini melanggengkan pandangan bahwa para eksekutif hanya mengacu pada data atau saran analis jika sesuai dengan tujuan mereka, dan mereka merasa sepenuhnya dibenarkan untuk mengabaikannya padahal sebenarnya tidak demikian. Ada juga pandangan sinis bahwa Anda selalu dapat menemukan analis untuk mendukung pandangan yang Anda inginkan. Faktanya, banyak perusahaan analis menghasilkan

keuntungan yang bagus dari Buku Putih yang dipesan yang mengatakan, pada intinya, apa yang klien sponsor ingin mereka katakan.

Knowledge Capital Group (KCG) yang berbasis di Texas yang sangat dihormati melakukan pekerjaan yang baik dalam menjelaskan kepada kliennya perbedaan antara berbagai firma analis. Beberapa perusahaan, eselon atas, diklasifikasikan sebagai DMB (Pembuat Kesepakatan dan Penghancur), yang lainnya sebagai PP (Penyedia Poin) dan yang lainnya sebagai AFH (Analis untuk Perekrutan). Kategori terakhir ini sering kali dapat dipesan dengan hasil yang telah ditentukan sebelumnya. Beberapa perusahaan vendor tampaknya menyadari (atau tampaknya peduli) dari diferensiasi analis seperti itu, sehingga merugikan perusahaan analis kualitas terbaik.

Apa pun masalahnya, reputasi analis tidak seperti dulu lagi. Mereka tetap menjadi influencer, tetapi bukan influencer. Hanya sedikit orang yang keras kepala yang meragukan pandangan ini sekarang. Dan orang-orang yang sulit itu bukanlah analis itu sendiri.

### **Poin-Poin Penting Dalam Bab Ini**

1. DME adalah jaringan koneksi yang terikat secara longgar, dan tidak bersifat hierarki. Mereka informal dalam struktur, dan pembuat keputusan bahkan mungkin tidak menyadari banyak pengaruh yang membentuk ekosistem mereka.
2. Tidak ada cara untuk menentukan ekosistem untuk keputusan tertentu, karena pengaruh internal. Tetapi dimungkinkan untuk memetakan pengaruh eksternal yang mungkin berdampak pada keputusan serupa di antara perusahaan. Influencer eksternal ini membuat pemasaran influencer menjadi mungkin dilakukan.
3. Individu yang membentuk DME mungkin berasal dari berbagai organisasi dan latar belakang. Sumber pengaruh terpecah-pecah, sebagian karena penyebaran pengaruh organik di berbagai pihak yang bermain di pasar, dan sebagian lagi karena penurunan kepercayaan pada jenis influencer tradisional.

### **Studi Kasus B - Wipro**

#### *Mengerjakan ekosistem CXO*

Vendor TI India seperti Wipro semakin mengarahkan pandangan mereka ke rantai nilai untuk muncul sebagai mitra strategis bagi pelanggan mereka, bekerja dengan mereka untuk memungkinkan transformasi bisnis daripada hanya menjadi vendor taktis. Pergeseran ini secara implisit berarti bahwa target audiens untuk vendor India tidak lagi hanya direktur TI atau organisasi TI, tetapi kepemimpinan bisnis yang mencakup CIO, CTO, dan CEO.

Wipro secara ekstensif meneliti pelanggannya dan proses pembelian mereka. Ia menyadari bahwa terdapat ekosistem *influencer*, yang terdiri dari saluran formal dan informal, dan bahwa pelanggan bergantung pada komunitas ini untuk membuat keputusan bisnis strategis. Ia juga menemukan bahwa ekosistem ini kompleks dan bertingkat. Pada lapisan inti, Wipro menempatkan pemberi pengaruh yang memengaruhi keputusan pembelian secara langsung - ini terutama terdiri dari perusahaan penasihat sumber terkemuka yang memainkan peran rekomendasi dalam memilih vendor. Pada lapisan berikutnya, duduklah perusahaan konsultan bisnis yang memberi saran kepada pelanggan tentang strategi bisnis, yang semakin banyak mencakup strategi sumber, dan perusahaan analis teknologi yang menyediakan cakupan dan analisis vendor yang terperinci: kedua jenis *influencer* ini jarang merekomendasikan vendor secara langsung. Mereka memiliki yang lebih lembut peran untuk dimainkan dalam ekosistem. Lapisan terakhir terdiri dari akademisi, yang terkadang berkonsultasi dengan organisasi-organisasi ini, dan para pemimpin pemikiran dan rekan-rekan yang merupakan bagian dari kelompok jaringan profesional. Mereka sering memainkan peran rekomendasi 'WOM' tidak langsung, tetapi sangat berharga, dalam ekosistem.

Program *influencer* di Wipro diluncurkan untuk menjangkau komunitas tertentu dengan program terfokus yang ditargetkan pada masing-masing grup *influencer* ini. Tujuan dari program ini ada dua:

1. Yang pertama adalah memberi *influencer* informasi terperinci tentang layanan dan solusinya yang akan menempatkan perusahaan dalam pertimbangan yang ditetapkan untuk permintaan informasi (RFI) dan permintaan proposal (RFP) untuk kesepakatan yang tidak akan ditampilkan sebelumnya secara sederhana. Karena *influencer* tidak tahu bahwa mereka menawarkan layanan tertentu atau tidak cukup tentang kemampuannya untuk merekomendasikan perusahaan.
2. Tujuan kedua adalah menggunakan interaksi dengan *influencer* untuk memahami masalah dan persyaratan klien tertentu dan mencocokkan penawaran layanan kami dengan persyaratan ini.

Selama 18 bulan Wipro menjalankan program ini, peran reaktif telah berkembang jauh dari perannya dalam proses dengan menanggapi RFP dan memenuhi permintaan pengarahan khusus. Tim hubungan *influencer* di Wipro sekarang mencakup lebih dari 15 organisasi *influencer* di AS dan Eropa yang mencakup penasihat sumber, analis teknologi, perusahaan konsultan bisnis, dan bahkan konsultan manajemen biaya. Tim secara proaktif memetakan *influencer* utama di seluruh industri dan area teknologi dan menyiapkan briefing, meja bundar, dan webinar yang melibatkan para pemimpin bisnis serta pemimpin teknologi dan pengiriman di Wipro, memastikan bahwa pandangan holistik tentang kemampuannya disediakan untuk pasar. Ini telah terlibat dengan

*influencer* utama di acara industri serta acara khusus Wipro dan mengadakan tur kampus berpemandu untuk mengunjungi *influencer* untuk memastikan bahwa mereka memiliki pengalaman langsung tentang perusahaan. Wipro juga mengerjakan makalah kepemimpinan pemikiran bersama, sudut pandang teknologi, penelitian tingkat CXO dan studi kasus dengan *influencer*.

Dengan keberhasilan yang diukur dengan peningkatan yang signifikan dalam RFI / RFP dan kesepakatan yang telah diterima melalui para pemberi pengaruh ini setelah dimulainya program ini, sekarang mereka sedang membangun strategi penjangkauan untuk lapisan ketiga ekosistem yang terdiri dari akademisi, pemimpin pemikiran, dan jejaring sejawat.



## **BAB V**

### **BAGAIMANA PENGARUH BEKERJA**

Sekarang kamu harus setuju bahwa pemasaran bukanlah bantuan untuk penjualan seperti yang dirancang sebelumnya. Kamu dapat melihat bagaimana pembeli membeli dan pemasaran perusahaanmu tidak memetakannya ke sini. Kamu tahu bahwa keputusan membeli dibentuk, dibatasi, dan dibingkai oleh influencer. Empat bab berikutnya membahas para pemberi pengaruh ini secara lebih mendalam dan bagaimana kamu dapat mengidentifikasinya. Individu memainkan berbagai peran dalam memengaruhi keputusan bisnis. Bab ini menjelaskan peran tersebut dan menjelaskan pentingnya peran tersebut.

#### **5.1 DME Modern Pertama**

Para pendukung awal pemasaran *influencer*, meskipun mereka tidak pernah menyebutnya demikian, adalah partai politik Amerika, yang sejak tahun 1950-an dan seterusnya menghabiskan jutaan dolar untuk membagi Amerika secara geografis, demografis, dan ideologis sehingga mereka dapat mengidentifikasi dengan tepat pesan mana yang akan, dan tidak akan 'memenangkan' kelompok pemilih tertentu. Saat ini, saat kampanye pemilu baru sedang berlangsung, ada beberapa negara bagian utama, hanya tiga atau empat dari 50 negara bagian, yang pandangan dan trennya terlihat memengaruhi 47 negara lainnya. Kandidat dari Partai Demokrat atau Republik tahu bahwa mereka tidak harus menang. 220 juta pemilih Amerika. Mereka harus memenangkan satu atau dua juta orang yang paling berpengaruh, karena orang-orang itu akan menjaga yang lain. Sebagai pemasar, semakin kecil angka yang perlu kamu fokuskan, semakin besar kemungkinan kamu akan menemukan pesan yang sesuai.

#### **5.2 Pemberi Pengaruh Gladwell**

The Tipping Point karya Malcolm Gladwell tetap menjadi buku penting sejak diterbitkan pada tahun 2000. Ada beberapa konsep yang berguna dan relevan dalam buku tersebut, tetapi salah satu yang paling sering kita temui adalah gagasan tentang tiga jenis *influencer*: penghubung, pakar, dan penjual.

**Penghubung** berbicara dengan orang. Banyak orang. Mereka adalah penggiat jejaring yang ekstrim, dan suka berkenalan. Mereka biasanya mengenal orang-orang di berbagai lingkaran sosial, budaya, profesional dan ekonomi. Konektor sangat penting untuk komunikasi pesan dari mulut ke mulut (WOM).

**Pakar** adalah orang yang berpengetahuan. Namun lebih dari sekadar mengonsumsi informasi, mereka juga membagikannya kepada orang lain. Karena mereka menyimpan pengetahuan, mereka dapat mendeteksi pola dan tren, dan seringkali berwawasan luas.

**Penjual** adalah pembujuk yang karismatik, orang dengan keterampilan negosiasi yang kuat. Mereka menggunakan pengaruh 'lembut' daripada kekuatan yang kuat. Sumber pengaruh mereka mungkin kecenderungan orang lain, secara tidak sadar, untuk meniru mereka daripada sesuatu yang lebih disengaja.

Konektor, pakar, dan tenaga penjualan, dalam kombinasi, bertanggung jawab atas pembuatan, komunikasi, dan adopsi pesan. Model Gladwell berguna dalam mempertimbangkan aspek sosial tentang bagaimana pesan disebarkan, tetapi memiliki beberapa keterbatasan. Misalnya, ini tidak memperhitungkan konteks bisnis pesan, di mana mungkin ada pengaruh yang tidak cocok dengan taksonomi, seperti regulator atau eksekutif di organisasi pelanggan. *Influencer* juga sulit diidentifikasi, dan Gladwell tidak menawarkan metodologi untuk menemukannya.

Masalah utama yang kami hadapi saat menggunakan taksonomi Gladwell dalam pengertian B2B praktis adalah pengaruh konektor terlalu dilebih-lebihkan. Ada dua alasan untuk ini:

- Hanya ada sedikit penghubung sosial yang asli. Konektor sejati mengumpulkan orang seperti kolektor lain mengumpulkan perunggu. Itu adalah modus operandi sosial mereka. Itu hanya sifat mereka, dan mereka melakukannya di dunia nyata serta online. Kami memperkirakan bahwa hanya ada sekitar 3% dalam populasi mana pun yang merupakan konektor benar. Selebihnya adalah apa yang kami sebut sebagai konektor palsu.
- Koneksi tidak sama dengan pengaruh. Konektor palsu adalah pengumpul koneksi. Mereka memiliki ketertarikan pada koneksi. Kami mengenal orang-orang yang memiliki lebih dari 500 koneksi di LinkedIn. Beberapa akun MySpace memiliki ribuan atau bahkan puluhan ribu koneksi. Sementara beberapa dari orang-orang ini akan menjadi penghubung asli, sebagian besar mengumpulkan nama sebagai lencana popularitas.

Bahkan ada cara untuk memalsukan jumlah koneksi - [fakeyourspace.com](http://fakeyourspace.com) terkenal kejam sebelum ditutup pada awal tahun 2007. Mengapa seseorang memalsukan ratusan koneksi? Konektor palsu menyamakan koneksi dengan popularitas, dan popularitas dengan pengaruh. Yang Anda butuhkan hanyalah alamat email dan ketekunan untuk meningkatkan koneksi di media sosial. Memalsukan jumlah koneksi tidak memalsukan popularitas atau pengaruh.

Dari tiga jenis *influencer* yang dijelaskan di *The Tipping Point*, setiap orang (tampaknya) ingin menjadi penghubung. Ada asumsi bahwa konektor adalah tipe yang paling berpengaruh. Faktanya, jenis *influencer* yang paling kuat adalah seorang salesman, dalam terminologi Gladwell. Seorang pembujuk dalam diri kita.

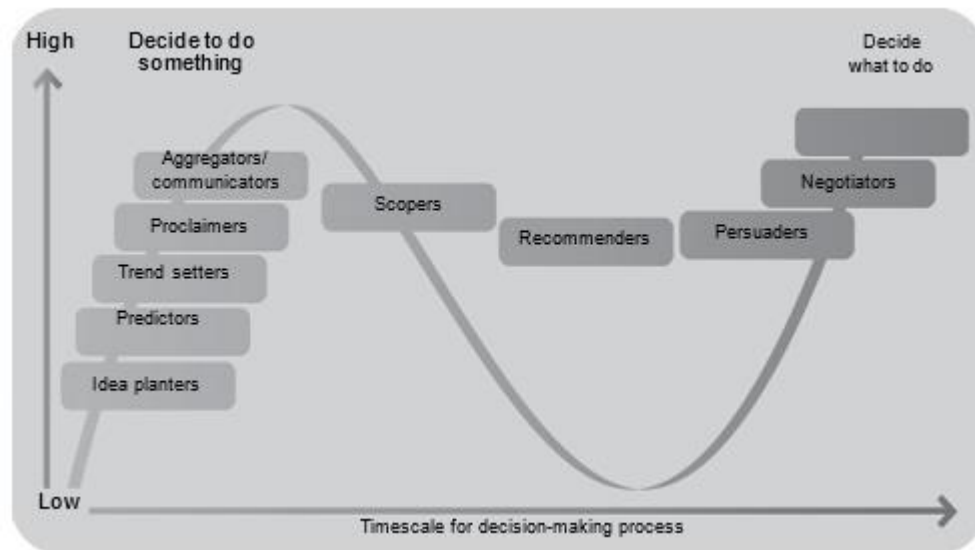
Istilah penghubung, pakar, dan penjual menggambarkan bagaimana individu menyampaikan pesan. Namun mereka tidak menjelaskan jenis pesan yang sedang diteruskan. Pesannya berbeda, tergantung di mana dalam proses keputusan pembuat keputusan itu. Juga tidak ada refleksi urutan atau urutan pesan.

### 5.3 Taksonomi Peran *Influencer*

Kami telah melihat bagaimana pengaruh pengaruh pada proses keputusan, dan kami telah memetakan serangkaian pesan spesifik yang dibawa, berdasarkan berbagai poin utama dalam proses tersebut. Ini memungkinkan kami untuk mengidentifikasi sejumlah peran yang dapat dimainkan oleh *influencer* (Gambar 5.1).

Kami harus menjelaskan bahwa peran *influencer* ini tidak selalu dimainkan dalam setiap keputusan. Dampaknya khusus untuk keputusan yang dibuat. Ada urutan logis dari perkembangan dari peran ke peran, tetapi tidak wajib untuk mengisi setiap peran pemberi pengaruh, dan proses keputusan dapat melewati beberapa langkah. Proses keputusan tidak linier dan tidak mengikuti jalur yang dapat diprediksi, selain dimulai di suatu tempat dan berakhir di tempat lain.

Selain itu, lokus peran pengaruh tumpang tindih, sehingga mungkin ada lebih dari satu peran *influencer* yang relevan pada satu waktu. Terakhir, peran *influencer* kami tidak mendeskripsikan jenis *influencer*, melainkan peran yang mungkin mereka mainkan. Seorang *influencer* dapat memainkan sejumlah peran dalam satu proses keputusan, atau memiliki pengaruh tunggal pada satu titik tertentu.



**Gambar 5.1** Peran influencer dalam proses pengambilan keputusan

### 5.3.1 Penanam Ide

Penanam ide adalah pemikir dalam industrimu. Orang-orang ini bertanya bagaimana jika? Mereka adalah inovator, dan dapat ditarik dari luar batas industri normal. Biasanya, mereka memprovokasi dan menantang pendapat dan kebijaksanaan konvensional, dan mengajukan pertanyaan yang mulai mematahkan kelembaman. Mereka adalah kekuatan yang mengganggu, tetapi dapat diabaikan atau dikesampingkan jika ide mereka terlalu aneh atau kontroversial. Namun, mereka tetap menabur benih yang tumbuh menjadi agenda masa depan, menunjukkan kekurangan dan ketidakefisienan dalam praktik saat ini. Mereka adalah sumber ketidakpastian. Penulis dan pemikir seperti Seth Godin, Tom Peters, Trevor Bayliss (penemu radio mesin jam) dan Nicholas Negroponte semuanya adalah penanam ide.

### 5.3.2 Prediktor

Prediktor memberi tahu kami apa yang (mereka yakini) akan segera diadopsi. Mereka bertanya apa selanjutnya? Sebagian besar asal mula pengaruh semacam ini berasal dari komunitas pemasok, yang pada dasarnya memberi tahu kami apa yang akan terjadi selanjutnya dalam saluran produk mereka. Tetapi penentuan harga pasar ini ditahan oleh pihak ketiga seperti analis (yang memeriksa rencana), pemodal (yang mendanai pengembangan produk baru) dan komentator lain seperti blogger dan pakar manajemen.

Prediktor berasal dari firma analisis seperti Gartner dan Forrester, tetapi pemodal ventura seperti Jon Moulton di Alchemy dan Akhil Gupta di Blackstone juga dikenal sebagai prediktor.

### 5.3.3 *Trendsetters*

*Trendsetter* adalah pengadopsi awal. Mereka menetapkan diri mereka sendiri sebagai titik referensi dan menciptakan arah bagi pasar lainnya. Mereka penting karena tidak hanya memvalidasi pasar tetapi juga mengkomunikasikan kesuksesan ke pasar. Mereka berpengaruh karena adopsi awal mereka, dan fakta bahwa mereka menyebarkan berita kesuksesan mereka.

Status pencipta tren khusus untuk pasar tertentu dan tidak diterjemahkan dari satu jenis produk ke jenis produk lainnya. Jadi misalnya seorang *trendsetter* dalam menerapkan manajemen keuangan *outsourcing* dapat dengan mudah menjadi lamban dalam mengadopsi prinsip-prinsip lean manufacturing. Ini karena individu yang berpengaruh di dalam organisasi ini cenderung menjadi eksekutif yang bertanggung jawab atas operasi tertentu. *Citigroup* telah menjadi *trendsetter* dalam kebijakan pekerjaan rumahan, dan Dell telah lama menjadi *trendsetter* dalam manajemen rantai pasokan.

### 5.3.4 Proklamator

Beberapa *influencer* hanya berdiri dan menyatakan bahwa dunia akan menjadi seperti yang mereka inginkan. Mereka mengamanatkan (sejauh mungkin) apa dan bagaimana. Oleh karena itu, mereka berada dalam posisi untuk didengarkan dan ditindaklanjuti. Terkadang hal ini disebabkan oleh posisi mereka (seperti regulator), terkadang hanya karena beban yang mereka bawa di pasar. Beberapa analisis keuangan, misalnya, mengumumkan puncak dari bull market, yang kemudian menggenapi ramalan tersebut.

Proklamator paling sering bekerja untuk badan dan departemen pemerintah, pembuat peraturan dan legislator, atau badan standar, tetapi mungkin juga termasuk kelompok pembeli atau koperasi, dan komentator industri.

### 5.3.5 Agregator / Komunikator

Salah satu peran terpenting yang dapat dimainkan *Influencer* adalah sebagai pengumpul dan penyebar informasi. Di sinilah media dan analisis mendapatkan sebagian besar pengaruh mereka: pengetahuan mereka tentang detail pasar

memungkinkan mereka mengetahui siapa yang memiliki akses ke pengetahuan tersebut. Pasar untuk agregasi dan komunikasi informasi tentu saja berubah drastis dalam 5 tahun terakhir, karena munculnya media berbasis web seperti blog dan jejaring sosial. Ini telah mengurangi pengaruh sumber informasi tradisional dan mendorong pemain baru. Agregator / komunikator non-media dapat mencakup acara, komentator industri, kelompok pembeli, lembaga pemerintah, badan industri, dan analis industri.

### **5.3.6 Scopers**

Pada titik tertentu definisi keputusan yang akan diambil harus dibuat. Itulah peran *scopers*, untuk memetakan batasan, parameter, dan dimensi masalah serta kemungkinan solusinya. *Scopers* memberitahu kami apa sekarang. Pelingkupan keputusan sangat penting karena menentukan kemungkinan set solusi dan, implikasinya, kemungkinan set pemasok. Misalnya, perusahaan mungkin memiliki masalah dengan operasi layanan pelanggannya, tetapi *scopers* akan menentukan apakah keputusan yang akan dibuat adalah melakukan outsourcing operasi, berinvestasi dalam pelatihan atau menerapkan sistem manajemen hubungan pelanggan (CRM) baru. *Scopers* biasanya bekerja untuk pemasok / vendor, perusahaan konsultan, organisasi pelanggan lain (melalui forum dan jaringan), dan acara.

### **5.3.7 Pemberi Rekomendasi**

Para pemberi rekomendasi menyarankan apa yang harus Anda lakukan. Mereka terkadang, tetapi tidak sering, mampu mendikte keputusan. Paling sering mereka akan membuat penilaian profesional mereka diketahui, dan kemudian menyerahkan keputusan akhir kepada pembuat keputusan akhir. Oleh karena itu, mereka biasanya agak pasif dalam pengaruh mereka, yang sifatnya penasehat.

Pemain dalam rantai pasokan adalah pemberi rekomendasi umum, karena mereka berada pada posisi terbaik untuk merekomendasikan. Mereka tidak mandiri, karena mereka mencoba menjual sesuatu, tetapi mereka masih memiliki pengaruh yang cukup besar sebagai bagian dari DME.

### **5.3.8 Pembujuk**

Pembujuk memberi tahu kamu apa yang harus kamu lakukan. Mereka sama sekali tidak pasif, menyampaikan arahan yang tepat daripada nasihat. Ini adalah orang-

orang terdekatmu, salesman dalam istilah Gladwell, orang-orang yang mampu membuat atau memutuskan keputusan.

Keseimbangan dan interaksi antara pemberi rekomendasi dan pembujuk selalu menarik, terutama jika mereka bertemu. Pemberi rekomendasi cenderung mendapatkan pengaruh dengan menimbang opsi dan membuat penilaian pada keseimbangan dan analisis. Pembujuk mungkin tidak memiliki bukti untuk mendukung pendapat mereka, tetapi mereka menyampaikannya dengan semangat dan keyakinan.

Pembujuk yang paling efektif bekerja untuk perusahaan pemasok: kamu dan pesaingmu. Itu tugas mereka untuk membuat keputusan menguntungkan mereka. Untuk menyeimbangkan bias ini, beberapa perusahaan mempekerjakan pemberi pengaruh independen dari (biasanya) perusahaan konsultan eksternal.

#### **5.3.9 Negosiator**

Setelah pemasok dipilih, kesenangan dimulai. Bagaimana Anda akan menerapkan keputusan tersebut, dan berapa banyak kamu atau haruskah kamu membayar? Beri isyarat kepada negosiator, siapa yang memutuskan bagaimana dan seberapa banyak, memberi nasihat tentang elemen keuangan kesepakatan, serta mekanisme bagaimana membuat kesepakatan. Ini dapat berarti prosedur pengadaan, kepatuhan terhadap kode etik lingkungan dan etika, klausul clawback dan sebagainya. Beberapa dari elemen ini mungkin tidak dapat dinegosiasikan, tetapi yang lainnya dapat diperdagangkan, jadi waspadalah dengan perbedaan yang berlaku.

#### **5.3.10 Validator**

Validator mengatakan tidak apa-apa, dan merupakan jaring pengaman bagi pembuat keputusan. Bukan stempel yang sering dianggap, mereka memberikan keputusan apa pun pemeriksaan kesehatan, untuk memastikan pembuat keputusan telah mencakup semua opsi. Mereka dapat menghentikan kesepakatan, atau mengirimkannya kembali untuk pelingkupan atau negosiasi tambahan.

Contoh validator terbaik adalah kunjungan situs referensi. Dalam sebagian besar kasus, latihan ini terjadi setelah keputusan dibuat, tetapi sebelum dikomunikasikan kepada pemasok. Pengambil keputusan menggunakan validator untuk membuktikan kepada atasannya bahwa keputusan berisiko rendah.

### 5.3.11 *Super-Influencer*

Di beberapa pasar terdapat *super-influencer*, individu-individu penting yang menuntut rasa hormat dan perhatian tertinggi. *Super-influencer* jarang terjadi, dan bahkan lebih jarang seseorang muncul di DME. Orang-orang ini biasanya mempengaruhi arah industri makro, daripada keputusan pembelian di dalam pasar. Pikirkan Steve Jobs di Apple. Pidato utamanya di konvensi AS berdampak besar pada sektor hiburan global akhir-akhir ini. Ribuan perusahaan di seluruh dunia mengutip hal-hal yang dia lakukan atau tidak katakan sebagai pendukung keputusan yang kemudian mereka buat dalam bisnis mereka sendiri. Dan kata-katanya bisa dibilang telah secara tidak langsung mengubah atau membentuk keputusan dalam puluhan ribu perusahaan tambahan. Pengaruhnya sangat besar di tingkat industri (meskipun kami tidak menyarankan untuk memasukkannya ke dalam influencer tingkat atas untuk ditargetkan).

## 5.4 Bagaimana *Influencer* Mendapatkan Pengaruh

Jika kita memahami peran yang dimainkan *influencer*, bagaimana *influencer* memperoleh pengaruhnya sejak awal, dan mempertahankannya dalam jangka panjang?

Jawabannya adalah *influencer* mendapatkan pengaruhnya dari satu sama lain. Tidak mungkin memengaruhi dalam isolasi. Pengaruh selalu diuji oleh pembuat keputusan, dan terkadang mereka memperlakukan pengaruh satu sama lain. Mereka akan mengutip makalah penelitian akademis untuk konsultan, mengutip resolusi kelompok pengguna kepada regulator, dan mengatur pertemuan dengan analis di acara yang berpengaruh. Para pembuat keputusan ingin melihat bahwa mereka sebenarnya berpengaruh. Jadi *influencer* bergantung pada dikenal oleh *influencer* lain.

Akademisi mendapatkan pengaruh dengan pekerjaan penelitian mereka ditinjau oleh rekan-rekan (*influencer*) di bidang mereka. Konsultan mendapatkan pengaruh melalui perusahaan tempat mereka bergabung: McKinsey adalah perusahaan pemberi pengaruh, yang merekrut dan melatih pemberi pengaruh 'wannabee'. Wartawan memperoleh pengaruh, sebagian dari publikasi yang mereka tulis (yang mempekerjakan penulis berpengaruh lainnya) dan sebagian lagi dari orang-orang berpengaruh yang berhubungan dengan mereka. Dan seterusnya. Jadi, bagaimana Anda mengetahui siapa yang memiliki pengaruh untuk memulai? Ada tes kredibilitas intuitif yang menentukan validitas pesan dan pengirimnya. Tes kredibilitasnya berupa seperti ini:

- Apakah orang tersebut memiliki wewenang untuk berbicara tentang subjek, dan
- Seberapa dapat dipercaya mereka? Apakah mereka memiliki kepentingan pribadi?

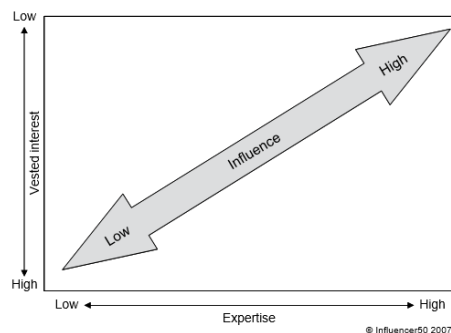


Kami menyebutnya tes Cialdini, diambil dari nama profesor yang mendeskripsikan kriteria otoritas sejati dalam Sains: Pengaruh dan Praktik. Tes Cialdini berguna karena memungkinkan kita untuk menentukan, bukan apakah seseorang memiliki pengaruh (karena pengaruh tidak semuanya atau tidak sama sekali), tetapi sejauh mana seseorang memiliki pengaruh. Jika Anda menggunakan dua bagian tes sebagai sumbu pada grafik, Anda dapat memetakan siapa yang mungkin berpengaruh, dan sejauh mana pengaruhnya.

Jadi vendor mungkin ahli tetapi mereka selalu memiliki kepentingan dalam keputusan tersebut. Konsultan dan analis independen biasanya tidak (tetapi mereka mungkin ditugaskan oleh vendor, jadi independensi tidak diberikan). Pengecer memiliki kepentingan dalam melakukan penjualan, tetapi mungkin tidak peduli produk mana yang mereka jual, sehingga mereka memiliki kepentingan pribadi yang memenuhi syarat. Anda mengerti. Keahlian biasanya lebih mudah untuk ditentukan, tetapi ada kalanya kredensial harus dicari. Secara khusus, senioritas jarang menjadi indikator keahlian, terutama jika pengetahuan teknis menjadi perhatian. Keahlian relatif terhadap subjek yang dimaksud.

### 5.5 Tidak Ada Hierarki *Influencer*

Jika *influencer* perlu terhubung dengan *influencer lain*, maka ada dua konsekuensi dari keterkaitan influencer ini. Pertama, tidak ada piramida pengaruh bertingkat yang berasal dari satu influencer, atau jenis *influencer*. *Influencer* mendapatkan pengaruh dari komunikasi dua arah satu sama lain. Pengaruh tidak mengalir keluar ke satu arah dari sekelompok kecil individu. Alih-alih hierarki, pengaruh bekerja melintasi jaringan individu, dengan beberapa memiliki lebih banyak koneksi daripada yang lain. Pengaruh mengalir ke berbagai arah, saat para profesional industri berdiskusi dan memperdebatkan ide dan opini. Munculnya DME menunjukkan dimensi penting ini.



**Gambar 5.2** Menentukan besarnya pengaruh

Analisis industri terkadang disebut-sebut sebagai 'super-influencer', yang pengaruhnya 'riak' di antara influencer lain yang lebih kecil (media, konsultan, integrator sistem, analis *Influencer* (Dr. Agus Wibowo)

keuangan). Omong kosong. Analisis bergantung pada pengaruh mereka pada jaringan sesama *influencer* yang bekerja di perusahaan vendor, organisasi pelanggan, dan juga di dalam perusahaan mereka sendiri. Keberhasilan mereka berinteraksi dengan *influencer* lain mendorong pengaruh selanjutnya yang mereka pegang. Itulah mengapa tidak semua analisis di Gartner sama berpengaruh seperti yang lain.

## 5.6 Pengelompokan *Influencer*

Konsekuensi kedua dari 'kelompok pendukung' *influencer* adalah bahwa *influencer* berkumpul bersama. Salah satu cara untuk mengidentifikasi *influencer* adalah mereka bergaul dengan *influencer* lain. Mereka memperkuat pengaruh mereka sendiri dan rekan-rekan mereka, dengan bertukar pandangan, cerita atau gosip. Hal ini dalam beberapa kasus dapat mengarah ke lingkaran dalam, yang oleh blogger dan pengamat selebriti disebut sebagai *A-list*. Mungkin ada lima atau enam *influencer* dalam lingkaran seperti itu untuk pasar, dengan kategori yang berbeda, dan mereka memegang keseimbangan kekuasaan. Cluster ini tidak pernah diidentifikasi secara resmi dan jarang dibahas.

Tetapi kelompok *influencer* lain juga ada, seringkali di pemain 'lapis kedua'. Ini adalah cara yang efektif untuk meningkatkan pengaruh dan ego seseorang dengan berbagi waktu dengan orang lain di bidang yang sama. Ini juga memicu pengaruh jika mereka dapat memasukkan satu atau dua nama ke dalam percakapan mereka dengan orang lain. *Influencer* suka memengaruhi, dan mereka senang terlihat melakukannya dalam prosesnya. Jadi, dengan senang hati mereka akan melepaskan fakta bahwa mereka telah makan siang dengan jurnalis Wall Street Journal, atau bertemu dengan Kepala Hipotek di Bank HSBC pada hari sebelumnya.

Cluster penting karena memungkinkan gelombang opini di dalam *influencer* terbentuk. Mereka kemudian membawa ini ke jaringan mereka, dan mempengaruhi penyebaran pesan WOM. Tidak ada cara yang lebih baik untuk menciptakan buzz di pasar selain memanfaatkan komunitas *influencer*, menyebarkan dan mempromosikan ide kepada *influencer*, dan menyaksikan mereka memengaruhi komunitas mereka sendiri.

### Poin-Poin Penting Dalam Bab Ini

1. Penghubung, pakar, dan penjual adalah tiga jenis pemberi pengaruh yang terkenal. Tetapi mereka tidak cukup untuk menggambarkan kompleksitas keputusan bisnis dan peran yang dimainkan *influencer* di dalamnya. Secara khusus, pentingnya konektor sering kali dlebih-lebihkan.

2. Kami telah mendeteksi 10 peran berbeda yang dapat dimainkan oleh seorang influencer dalam proses pengambilan keputusan. Namun perlu diingat bahwa tidak semua peran dapat dimainkan, satu *influencer* dapat memainkan banyak peran, dan peran tersebut dapat tumpang tindih.
3. *Influencer* mendapatkan pengaruhnya dari *influencer* lain. Pengaruh ditularkan antar *influencer*, dan tidak ada hierarki yang kaku. Namun sering kali ada klik kecil dari *influencer* yang berkumpul bersama, yang dapat menciptakan gelombang opini yang berpengaruh.

### **Studi Kasus C - Vendor Perangkat Lunak Manajemen Infrastruktur 10 Teratas**

#### *Mengetuk Pintu CIO*

Perusahaan, pemimpin dalam perangkat lunak manajemen layanan, secara tradisional bermain di manajemen TI dan pasar layanan dukungan. Tetapi melalui program akuisisi yang agresif, dan pertumbuhan pangsa pasar organik, kini ia memiliki portofolio produk terintegrasi yang substansial, yang menuntut penjualan tiket yang lebih tinggi. Pasar tradisional tingkat menengah manajerial sering membandingkan produk individu dengan pesaing 'terbaik dari breed' lainnya. Perusahaan perlu menyoroti pentingnya solusi terintegrasi, dan juga meningkatkan kesadaran akan peningkatan nilai yang akan diberikan oleh portofolio terintegrasi. Ini menuntut perhatian CIO.

Perusahaan tersebut memulai program 24 bulan yang berfokus sepenuhnya pada mendapatkan akses ke CIO. Tetapi daya tariknya lambat: reputasinya sebagai perusahaan yang dipimpin teknologi membawanya kembali ke manajer menengah yang berusaha menjauhinya. Pintu CIO tetap tertutup rapat.

Manajer pemasaran Eropa tahu dia memiliki masalah, tetapi kantor pusat perusahaan AS telah mengamanatkan pendekatan khusus, menentukan agensi dan media yang akan digunakan dan menetapkan anggaran yang sesuai. Manajer pemasaran mengambil risiko dan meminta, bukan untuk anggaran baru, tetapi untuk membelanjakan anggaran yang dialokasikan dengan cara yang berbeda. Sebuah proyek percontohan Inggris disetujui.

Ruang lingkup percontohan ditetapkan sebagai 300 perusahaan teratas, di semua sektor, di Inggris. Hasilnya terbukti sangat penting dalam membentuk strategi masuk ke pasar yang direvisi untuk perusahaan. Ini mengidentifikasi bahwa CIO dipengaruhi oleh ekosistem yang benar-benar terpisah untuk manajer menengah dan spesialis teknis. CIO modern memiliki sedikit waktu untuk peduli dengan spesifikasi teknologi - mereka lebih peduli tentang layanan untuk bisnis. Jadi, mereka membaca koran bisnis, bukan jurnal teknis. Mereka berbicara dengan perusahaan konsultan tingkat atas, bukan dengan pengecer tingkat bawah dan konsultan khusus. Blog tidak

penting karena hanya sedikit CIO yang memiliki waktu untuk memfilter beberapa wawasan berguna dari sampah yang jumlahnya sangat banyak.

Ada perbedaan besar dalam cara CIO dipengaruhi juga: CIO tidak punya waktu untuk pergi ke acara, sehingga beberapa konferensi dan pameran dagang yang berhasil masuk ke dalam 50 influencer teratas terbukti berada di peringkat bawah. Tetapi mereka tertarik dengan klub dan forum CIO eksklusif yang secara khusus menangani masalah tingkat CIO. Yang terpenting, perusahaan tersebut menemukan bahwa beberapa pemberi pengaruh utama pasar sasarannya adalah eksekutif senior di organisasi pesaing. Lebih buruk lagi, integrator sistem teratas juga bermitra dengan pesaing. Jadi proyek, bahkan pada yang paling dasar, memusatkan perhatian pada ancaman persaingan yang serius.

Sementara hasil proyek meresap, perusahaan, yang dipimpin oleh manajer pemasaran, mencapai kesimpulan penting. Hasilnya menegaskan ketakutan mereka bahwa mereka tidak tahu siapa yang memengaruhi audiens inti mereka. Tetapi penelitian telah mengidentifikasi cara untuk memperbaikinya dengan menggunakan *influencer* sebagai rute ke pasar. Proyek kemudian ditugaskan untuk Jerman dan Prancis. Meskipun mereka mengharapkan beberapa pemain lokal muncul, perusahaan mengharapkan tumpang tindih yang masuk akal antara *influencer* di Inggris dan mereka yang ada di Prancis dan Jerman. Sebagian besar analisis yang meliputi ruang mereka memiliki ringkasan Eropa, meskipun sebagian besar berbasis di Inggris. Dan konsultan tingkat atas - mereka akan sama, bukan?

Tetapi orang Prancis suka berbicara dalam bahasa Prancis, dan Jerman dalam bahasa Jerman. Pengaruh, ternyata, adalah permainan lokal dan jika Anda tidak dapat berbicara bahasa lokal maka akan sulit untuk mempengaruhi, terutama CIO organisasi besar yang kekurangan waktu. Meskipun perusahaan yang berpengaruh serupa, masing-masing mitra atau analisis atau pemimpin praktik semuanya berbeda.

Manajer pemasaran sekarang merasa dibenarkan dalam pendekatannya, dan risikonya terbayar dalam hal kredibilitas dan visibilitas dalam kantor pusat perusahaan. Lebih penting lagi, audiens CIO mendengarkan. Mereka mendengarkan influencer, tetapi influencer membicarakan tentang perusahaan.

### **Catatan dan referensi**

1 Based on our own observations, *The Tipping Point* and *The Influentials*.

## **BAB VI**

### **SIAPA INFLUENCER ANDA?**

Di sini kami menganalisis apa yang kami maksud dengan pengaruh, bagaimana seorang influencer mempengaruhi dan kami menguraikan kategori influencer yang paling umum dalam sebuah organisasi.

#### **6.1 Apakah Pengaruh Itu?**

Pengaruh dapat secara luas didefinisikan sebagai kekuatan untuk mempengaruhi seseorang, benda atau jalannya peristiwa. Pengaruh memanifestasikan dirinya dalam banyak cara, mulai dari saran pembelian langsung hingga perubahan halus dalam persepsi kredibilitas vendor. Pengaruh dapat berupa tindakan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memengaruhi opini orang lain tentang masalah tertentu. Dan dalam bisnis itu sangat penting. Kemampuan satu orang untuk 'memenangkan' orang lain bukan hanya salah satu keterampilan yang paling berharga yang mungkin dimiliki seorang wiraniaga, tetapi juga dalam posisi kepemimpinan apa pun, baik dalam bisnis, politik, olahraga, atau hiburan.

Dalam buku ini kami melihat cara mengidentifikasi, menafsirkan, dan mendapatkan keuntungan dari influencer dalam pengambilan keputusan bisnis. Mereka adalah orang-orang yang, sering kali dari belakang layar, menarik perhatian penandatanganan cek untuk mempengaruhi opini mereka, dan juga keputusan mereka.

Dalam hal keputusan pembelian bisnis, kekuasaan ada pada berbagai jenis individu termasuk konsultan, guru manajemen, mitra, distributor, eksekutif asosiasi perdagangan, pemodal, otoritas industri, dan banyak lainnya.

#### **6.2 Lalu Apa Yang Membuat Menjadi *Influencer*?**

Kami mendefinisikan *influencer* sebagai berikut:

Pihak ketiga yang secara signifikan memengaruhi keputusan pembelian pelanggan, tetapi mungkin pernah bertanggung jawab untuk itu. Apakah seberapa baik mereka terhubung dalam jaringan sosial atau bisnis? Apakah status atau tanggung jawab pekerjaan mereka? Apakah itu kekuatan kepribadian mereka, pengetahuan subjek mereka yang dalam atau mungkin hanya kasus waktu yang tepat di tempat yang tepat? Ini bisa menjadi salah satu atau kombinasi dari ini. Tidak ada rumus untuk diikuti.

*Influencer (Dr. Agus Wibowo)*

### 6.3 Bagaimana *Influencer* Memengaruhi Prospek Anda

*Influencer* memengaruhi dengan berbagai cara, terkadang pada level emosional ('Anda ingin melebih-lebihkan proyek ini lima kali lipat - Anda tidak bisa membiarkan proyek ini gagal!'), Terkadang di level regulasi ('Anda membutuhkan tanda auditor' -off di setiap tahap proyek ini - dapatkan nama mereka di setiap keputusan '), terkadang di tingkat strategis ('Sekarang kita adalah perusahaan publik, kita perlu dilihat untuk bermitra dengan orang yang tepat - dapatkan Accenture untuk mengawasi ini '). Jelas ada banyak tekanan lain - yang taktis, berpikiran ulang, didorong oleh politik internal, berbasis biaya, dll.

Untuk beberapa, pengaruh terjadi terutama dalam situasi 1-ke-1, yang hampir tidak terlihat oleh dunia luar. Bagi orang lain, seperti CEO profil tinggi dan pembicara konferensi, pengaruh mereka terutama di depan kelompok besar. Jurnalis, analis industri, dan analis keuangan bahkan tidak perlu meninggalkan meja mereka untuk menggunakan pengaruhnya. Tidak ada pola pasti tentang bagaimana pengaruh: apa yang kami yakini adalah bahwa mereka yang memiliki pengaruh terbesar adalah individu yang menikmati hubungan mandiri, langsung, dan biasanya tatap muka dengan perusahaan pembelian pengguna akhir.

Fokus kami untuk buku ini bukanlah bagaimana pengaruh terjadi, tetapi siapa yang memilikinya dan apa yang mereka lakukan dengannya. Dan penelitian kami menunjukkan bahwa ketika ditanya 'Siapa *influencer* Anda?', Sebagian besar pemasar tidak tahu.

### 6.4 Bisakah Anda Menebak Pemberi Pengaruh Anda?

Ada dua cara untuk mengidentifikasi pemberi pengaruh. Yang pertama adalah menebak. Jadi inilah tantangan kami. Pilih segmen pasar sasaran yang Anda gunakan hari ini, dan tuliskan 50 orang teratas yang saat ini memengaruhi keputusan pembelian yang menguntungkan Anda. 50 teratas! Oke, mari kita permudah - tuliskan saja 10 pemberi pengaruh teratas di pasar Anda.

Agar kamu memahami kerumitan tugas, berikut beberapa petunjuknya:

- Kamu harus yakin bahwa nama yang kamu pilih memiliki pengaruh terhadap keputusan pembelian, dan bukan sekadar komentar tingkat tinggi tentang kondisi pasar. Jadi memilih Bill Gates, Warren Buffet, atau Sir Terry Leahy tidak dihitung.
- Terlalu mudah untuk memilih CEO di perusahaan yang kamu yakini berpengaruh. Kemungkinan besar konsultan yang berpengalaman memiliki lebih banyak pengaruh terhadap pembeli.

- Kamu perlu menilai apakah blog itu sangat penting, kebisingan latar belakang, atau di antaranya. Dan kamu harus memilih blogger yang paling berpengaruh dengan pembuat keputusan, tidak hanya dengan *blogger* lain.

Dan kamu harus spesifik tentang produk atau layanan yang kamu pertimbangkan, dan segmen prospek yang kamu targetkan. Tidak ada gunanya mengidentifikasi pemberi pengaruh dalam menjual traktor kepada petani jika kamu ingin menjual bulldoser ke tukang (meskipun perusahaanmu mungkin membuat kedua produk tersebut).

Langkah selanjutnya adalah meminta rekan kerja mengulangi latihan tersebut, secara diam-diam, dan kemudian membandingkan hasilnya. Apakah daftarmu dekat, atau terpisah bermil-mil? Bagaimana kamu tahu daftar mana yang lebih akurat?

Metode alternatif, dan satu-satunya cara yang dapat diandalkan (sejauh yang kami ketahui) untuk mengidentifikasi pemberi pengaruh anda adalah dengan melakukan latihan riset pasar yang mendalam. Dengan kata lain, untuk menentukan siapa yang memengaruhi komunitas pembuat keputusan, kamu harus bertanya kepada para pembuat keputusan tersebut. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami dengan tepat komunitas yang kamu lihat. Ini semua berkaitan dengan segmentasi pasar. Misalnya, kumpulan influencer untuk segmen perbankan ritel berbeda dengan yang untuk segmen pemerintah daerah. Mungkin ada tumpang tindih, tetapi kecuali kamu melakukan penelitian, kamu tidak akan pernah tahu apakah tumpang tindih itu 10% atau 90%.

Idealnya, kamu harus mempersempit segmen lebih jauh. Jika kamu menjual asuransi, kamu akan memiliki pengaruh yang berbeda dengan mereka yang menjual hipotek. Jika kamu adalah perusahaan multiproduk, kamu akan memiliki sekumpulan pengaruh yang berbeda untuk setiap produk, di setiap sektor industri, setiap negara, dan seterusnya. Segmentasi adalah seni gelap, dan kamu akan secara intuitif mengetahui apa yang masuk akal untuk pasar kamu.

## 6.5 Mengapa Mengidentifikasi Pemberi Pengaruh Sulit?

Saat diminta untuk menuliskan nama-nama *influencer* teratas di pasar mereka, sebagian besar pemasar mengalami kesulitan. Jadi cobalah ini sebagai gantinya: pikirkan orang yang akan kamu kirim surat, tidak termasuk calon pelanggan, untuk mempromosikan perusahaanmu jika kamu hanya memiliki 50 kop surat tersisa. Kebanyakan orang mungkin menyebut nama politisi, jurnalis, dan asosiasi industri. Saran paling cerdas menulis kepada

pelanggan mereka yang sudah ada, karena orang-orang ini dapat benar-benar berpengaruh dalam menghasilkan bisnis baru.

Kami telah mencoba latihan ini dengan lebih dari 100 eksekutif bisnis. Yang mencolok adalah bahwa tiga *influencer* teratas yang disarankan oleh direktur pelaksana biasanya tidak tumpang tindih dengan mereka yang berasal dari kepala penjualan atau dari kepala pemasaran. Baru-baru ini kami bertemu dengan manajer yang sangat senior dan sangat berpengalaman di sebuah perusahaan terkenal di dunia dan menanyakan siapa yang dia bayangkan sebagai pemberi pengaruh bagi pelanggannya. Dia orang yang jujur. Dia bahkan tidak menebaknya. Dia mengaku tidak tahu.

Yang juga jelas adalah bahwa kebanyakan orang bahkan tidak pernah memikirkan pertanyaan itu sebelumnya. Manajer yang berpengalaman telah menghabiskan waktu bertahun-tahun sebagai wiraniaga yang sangat sukses, yang pasti melibatkan malam yang tak terhitung jumlahnya meneliti peta dinding bagan dan hierarki organisasi prospek utamanya. Dalam hal ini, dia mengidentifikasi juara produk, hambatan manusia, dan politik antar departemen yang memengaruhi perubahan penjualan yang sukses. Dan di dalam mereka, dia mengidentifikasi beberapa pemberi pengaruh, meskipun mungkin hanya dengan cara hierarki linier. Tetapi mengembangkan program pemasaran yang ditujukan khusus untuk para *influencer* ini tidak pernah terpikir olehnya. Ini jarang terjadi pada siapa pun.

## 6.6 Perubahan Terbaru Pada *Influencer*

Meskipun web tidak diragukan lagi telah mengubah hampir setiap aspek bisnis, inilah yang dikenal sebagai Web 2.0 yang telah mengubah lanskap pemberi pengaruh secara radikal. Web 2.0 melibatkan alat jejaring sosial seperti MySpace dan Facebook, bersama dengan situs konten buatan pengguna seperti YouTube. Sama seperti Web 1.0 mengumumkan kedatangan etalase toko online dan situs e-commerce seperti Amazon, LastMinute dan eBay, maka Web 2.0 telah membawa gelombang baru situs interaktif, wiki dan blog yang telah meruntuhkan perbedaan sebelumnya antara siapa penerbitnya. dan siapa konsumennya. Dan itu memengaruhi lanskap pemberi pengaruh karena ini lebih jauh membongkar gagasan bahwa pengaruh seseorang secara langsung berkaitan dengan judul di kartu bisnis mereka. 'Person of the Year' Majalah Time pada tahun 2006 adalah 'You, the User', menekankan bagaimana pemahaman tentang siapa yang memiliki kekuasaan dan siapa yang tidak telah berubah secara permanen. Terlepas dari 'kesenjangan digital' global yang terus berlanjut, kemampuan individu untuk mengekspresikan pendapat mereka dan untuk didengarkan oleh siapa pun yang tertarik untuk mendengarkan kini tidak diragukan



lagi telah tiba. Dan korporasi, seperti yang telah dicoba oleh beberapa orang, telah tidak berdaya untuk menghentikannya.

Hasilnya adalah bahwa umpan balik tentang keberhasilan atau sebaliknya dari peluncuran produk yang mahal, instalasi TI yang strategis atau layanan konsumen baru tidak lagi dijamin akan melalui humas perusahaan yang disetujui yang menarik lini perusahaan, tetapi kemungkinan dari peringkat menengah anonim niat individu untuk mengatakan semua kebenaran kulit. Tiba-tiba manajer peringkat menengah itu menjadi sangat berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat di perusahaan saingan. Ini adalah penyimpangan radikal dari pemahaman tradisional tentang pengaruh 'dari atas ke bawah'.

### **6.7 Efek 'Top-Down' Sekarang Tidak Dapat Dibedakan Dari Pendekatan 'Bottom-Up'**

Dulu kamu dapat berkomunikasi dengan beberapa orang yang benar-benar senior, dan mereka memiliki kekuatan untuk berkomunikasi dengan komunitas yang lebih luas, atau kamu dapat menjadi arus utama dan berkomunikasi dengan publik massa, terutama melalui iklan nasional. Yang pertama bisa sangat efektif, tetapi itu sangat bergantung pada apakah kamu memiliki pesan yang layak untuk mendapat perhatian khusus seperti itu?. Mari jujur. Sedikit yang memiliki pesan seperti itu. Yang terakhir ini mungkin efektif, dan kualitas pesannya kurang kritis, tetapi membutuhkan anggaran yang fenomenal. Belakangan ini, opsi ketiga telah muncul, pendekatan 'bottom-up', seperti yang disampaikan oleh YouTube,

MySpace dan lainnya - konten individual yang digerakkan oleh pengguna - biaya yang dapat diabaikan, kualitas pesan semuanya penting, dan melalui web, mampu menarik perhatian global hampir seketika.

### **6.8 Sekarang Kita Semua Punya Suara**

Kami telah menjadi ras pemikir yang jauh lebih independen daripada sebelumnya. Ratusan tahun yang lalu secara umum diterima bahwa ada 'pemikir maju' yang hanya memiliki hak yang lebih besar, atas pengetahuan dan pendapat daripada orang biasa - pikirkan para pemimpin gereja, bangsawan, kepala keluarga kaya, dll. Lima puluh tahun yang lalu individu, sementara secara pribadi mempertanyakan pandangan resmi, akan rela mengikuti putusan dari mereka yang lebih kuat secara sosial daripada mereka.

Ini terjadi bahkan 20 dan 30 tahun yang lalu bagi konsumen di seluruh dunia. Apakah itu di bidang hiburan di mana kami diberi makan oleh bintang bioskop yang tidak tersentuh secara teratur, atau program TV berbasis kalender, atau stasiun radio yang disetujui

pemerintah, kami menerima bahwa orang lain yang berkuasa dapat memutuskan kapan dan apa yang dapat kami kaitkan. .

Dalam industri, bisnis kecil dulu menerima bahwa mereka diperlakukan sebagai pelanggan kelas dua bagi nama perusahaan besar, dan dengan demikian tidak dapat menikmati persyaratan pembelian yang menguntungkan yang sama. Itu juga berubah. Singkatnya, kami setuju untuk menerima kondisi tertentu, persyaratan tertentu, harapan tertentu, tanpa keluhan. Jika kritikus sebuah perusahaan bukanlah karyawan perusahaan besar, atau jurnalis bukan dari publikasi besar, suaranya tidak terlalu berpengaruh. Mereka tidak memiliki kemampuan untuk memperkuat. Hari ini mereka melakukannya. Dua dekade peningkatan otonomi dan individu sekarang dapat bernegosiasi secara lebih persuasif dengan raksasa industri daripada sebelumnya. Sekarang kita semua punya suara. Sekarang kita semua berharap menjadi istimewa.

Saat ini, latar belakang, lokasi, dan usia influencer individu kurang dapat diprediksi, yang berarti bahwa perusahaan yang ingin bekerja dengan mereka tidak dapat berharap untuk menerapkan pendekatan 'satu ukuran cocok untuk semua'. Sama seperti Peppers 'dan Rogers' tahun 1994, buku *1-to-1 Marketing* dimaksudkan untuk menunjukkan kepada perusahaan bagaimana mereka dapat menargetkan prospek penjualan secara individual, jadi sekarang prinsip yang sama dapat diterapkan untuk menjalin hubungan dengan memengaruhi pembuat keputusan pembelian. 1-to-1 adalah satu-satunya pendekatan yang sekarang akan diterima *influencer*. Kita harus terbiasa dengan itu.

Artinya skala telah menjadi masalah. Bagaimana kami dapat meningkatkan skala untuk menjangkau semua *influencer* di pasar? Faktanya, di setiap segmen pasar B2B hanya terdapat sedikit *influencer*, mungkin 150. Dari jumlah tersebut, mungkin 50 di antaranya sangat berpengaruh dan layak untuk ditargetkan. Yang penting, mengidentifikasi pemberi pengaruh hanyalah satu langkah: untuk memeringkat mereka ke dalam 'tingkatan' juga penting.

## 6.9 Siapa Influencer 'Baru'?

Dalam pengalaman penelitian kami, ada lebih dari 20 jenis *influencer* yang sekarang memengaruhi pembelian perusahaan. Tentu saja, kategori-kategori ini selalu ada dengan sendirinya. Bagaimanapun, ini adalah pengakuan atas pengaruh mereka, dan kebutuhan untuk mengatasinya secara langsung sebagai bagian dari jangkauan pemasaran perusahaan mana pun, itu baru. Ini termasuk:

Pemasok yang bersaing	Perusahaan pelanggan
Jurnalis bisnis dan perdagangan	Konferensi dan acara
Konsultasi manajemen tingkat atas	Penulis dan pemikir manajemen
Konsultasi tingkat kedua	Badan pemerintah dan regulator
Konsultan individu dan niche	Badan standar
Integrator sistem	Pemodal dan pemodal ventura
VAR (pengecer nilai tambah), distributor, dan mitra saluran lainnya	Badan industri, forum dan federasi
Forum dan blog online	Pengecer
Konsumen dan kelompok konsumen	Akademisi
Komentator dan individu lainnya	Merek mitra pelengkap
Kelompok pembeli, daftar pembelian dan otoritas pengadaan	Analisis industri
Analisis keuangan	Influencer internal

Bentuk komunitas *influencer* berbeda di setiap sektor pasar. Produk konsumen di bawah Rp 1.500.000 menunjukkan model *influencer* yang sangat berbeda dari model perusahaan jasa profesional misalnya. Berikut 15 kategori *influencer* yang paling umum.

### Pemasok

Pemasok sering kali merupakan suara paling keras di pasar, bagaimanapun juga mereka memiliki kepentingan terbesar. Namun jarang seorang perwakilan dari perusahaan pemasok menjadi orang yang paling berpengaruh di pasar. Aturan praktisnya mengatakan bahwa kecuali pemasok menguasai lebih dari 40 persen pangsa pasar, mereka tidak akan menjadi pemberi pengaruh utama di sektor itu. Dan hanya sedikit pemasok atau vendor yang menikmati dominasi semacam itu. Pemasok biasanya menggunakan pengaruhnya melalui pemboman terus-menerus melalui surat langsung, peran sering berbicara di depan umum, panggilan penjualan proaktif dan kehadiran di mana-mana dalam artikel perdagangan dan laporan analisis yang relevan.

Tetapi vendor secara inheren (dan dapat dimengerti) bisa dalam pengiriman pesan mereka dan pembuat keputusan mencari cara untuk menetralkannya. Vendor alternatif akan diminta untuk menawar pekerjaan, jika hanya untuk menciptakan rasa keseimbangan, dan berbagai pendapat pihak ketiga akan dicari. Oleh karena itu, pembuat keputusan memiliki kecenderungan untuk menyeimbangkan pengaruh vendor dengan melibatkan influencer lain sebagai tindakan balasan.

### Analisis Industri

Di pasar bisnis dan teknologi, Gartner hanyalah organisasi paling berpengaruh di planet ini. Ini bukan hanya firma analisis terbesar, tapi empat kali lebih besar dari pemain kedua, Forrester Research. Tapi itu tidak menceritakan keseluruhan cerita. Menurut Knowledge Capital Group, ada tiga jenis firma analisis - Pembuat kesepakatan dan pemecah masalah (DMB) seperti Gartner dan Forrester, dengan reputasi yang benar-benar memengaruhi keputusan perusahaan besar. Lalu ada Pemain Poin, seperti AMR dan Tower Group, yang berspesialisasi dalam pasar tertentu, dan terakhir AFH. Tidak ada perusahaan yang suka menganggap dirinya dalam kategori ini, tetapi secara historis itu telah memasukkan perusahaan-perusahaan yang telah membuat diri mereka tersedia untuk ditugaskan untuk menulis makalah 'obyektif' atas nama klien vendor.

Secara geografis, gambaran analisis sangat berbeda, dengan hanya Gartner yang kuat di setiap wilayah. Kami membahas analisis industri lebih lengkap di Bab 10.

### Jurnal Bisnis Dan Perdagangan

Dunia penerbitan telah terfragmentasi selama dekade terakhir, dengan tren menjauh dari beberapa judul cetak-saja yang dominan ke penyebaran yang lebih luas dari merek-merek terintegrasi vertikal yang sangat terfokus yang mencakup judul online, situs interaktif, grup pengguna terkait, dan pameran / konferensi.

Untuk keputusan strategis dan / atau bernilai tinggi, pers bisnis papan atas, terutama Financial Times dan The Wall Street Journal, mendominasi. Di ujung lain skala, judul cetak yang paling berpengaruh adalah tempat ulasan produk menonjol. Misalnya, kamera, PC konsumen, dan judul game memberikan pengaruh yang sangat besar pada kedua model daftar pendek untuk dipertimbangkan.

### Konsultasi Manajemen Tingkat Atas

Meskipun setiap vendor bisnis bertujuan untuk menjalin hubungan dekat dengan Accenture, hanya sedikit yang mencapainya. Konsultasi ini terkenal sulit untuk diajak bermitra, sering kali memindahkan staf manajemennya dan sedikit berusaha untuk membuka diri kepada pihak ketiga. Meskipun mungkin nama yang paling terkenal, Accenture tidak mendominasi pasarnya seperti yang dilakukan Gartner, dan pemain horizontal papan atas lainnya (dalam layanan profesional - Ernst & Young, KPMG, PwC dan Deloitte, dan dalam integrasi - IBM dan EDS) menerima perhatian yang jauh lebih sedikit dan seringkali terbukti lebih mudah untuk didekati. Setiap perusahaan memiliki kelompok spesialis yang dinilai berbeda, sehingga satu mungkin paling berpengaruh di satu bidang,

sedangkan yang lain akan menjadi pemimpin yang jelas dalam spesialisasi tetangga. Vendor jarang mengalokasikan satu eksekutif untuk menjalin hubungan dengan konsultan tingkat atas ini, yang mengakibatkan hubungan tersebut bersifat sporadis dan taktis. Kesalahan menurut kami.

### Konsultasi Tingkat Kedua

Orang-orang ini diremehkan secara kriminal. Pemain teratas masing-masing memiliki bidang keahlian khusus, seperti Telekomunikasi atau Sektor Publik, dan di dalamnya sering kali memiliki pengaruh yang lebih besar daripada perusahaan papan atas. Namun mereka terstruktur dengan sikap bermitra, hubungan klien mereka tidak ada duanya dan nilai kontrak mereka meningkat secara dramatis. Lima tahun lalu nilai kontrak tahunan utama untuk perusahaan lapis kedua adalah \$ 6–10 juta. Hari ini menjadi \$ 30–50 juta. Rahasia mereka adalah membawa orang-orang dengan pengetahuan yang luas, dan kontak senior, beberapa sektor vertikal utama, dan kemudian masuk lebih dalam daripada luas di dalamnya. Kami melihat lapis kedua semakin kuat. Selain perusahaan yang berorientasi vertikal ini, masih ada beberapa perusahaan konsultan horizontal, seperti PA Consulting, yang jarang diliput media, tidak memiliki luasnya pemain papan atas, tetapi tahun demi tahun berjalan dengan lebih banyak industri. Penghargaan untuk komisi klien mereka daripada setiap perusahaan lain.

### Integrator Sistem

Sekali lagi, sebagian besar vendor hanya memikirkan Layanan Bisnis IBM dan EDS dalam hal Integrator, dan sementara IBM ada di mana-mana di sebagian besar perusahaan, cakupan EDS Eropa jauh lebih tidak merata, terutama pada basis vertikal. Berkali-kali penelitian kami telah menunjukkan bahwa tingkat perusahaan berikutnya - CSC, Fujitsu, dan lainnya - memiliki pengaruh signifikan dalam banyak perusahaan terbesar. Dan eksekutif dari firma inilah yang membangun jaringan terbaik di forum pengguna korporat, berbicara di acara industri, menunjukkan kepemimpinan pemikiran strategis, dan mengumpulkan solusi paling kreatif untuk klien mereka.

### Forum Dan Blog Online

Semua orang ingin tahu tentang pentingnya blog. Meskipun jelas bahwa peran mereka meningkat, mereka masih belum terlalu berpengaruh dalam pengambilan keputusan di ruang rapat seperti yang anda percayai di dunia blog. Mereka saat ini sebagian besar digunakan sebagai corong bagi individu yang ingin berpengaruh tetapi tidak, atau oleh mereka yang berpengaruh terutama melalui sarana lain.

Forum online adalah masalah yang sepenuhnya terpisah, dan sudah pasti berpengaruh. Di beberapa sektor, forum online-lah yang telah menggantikan konferensi tahunan tradisional sebagai tempat untuk mengobrol dengan rekan kerja, menelusuri sumber daya industri, mengikuti berita industri, dan melihat demo produk terbaru.

#### *Platform Pembicara - Konferensi Dan Seminar*

Sepuluh tahun yang lalu *platform speaker* sebagian besar merupakan domain penjual vendor yang menawarkan produk terbaru mereka kepada siapa saja yang mau mendengarkan.

Kehadiran delegasi yang menurun menyebabkan penyelenggara konferensi mempertimbangkan kembali struktur dan konten acara mereka dan menyebabkan peningkatan konten yang dipimpin pengguna. Beralih dari slot speaker berbayar untuk mensubsidi kehadiran gratis, dan menuju delegasi pengguna dengan bayaran tinggi yang sangat ditargetkan, speaker sekarang semakin diperiksa untuk daya tarik pengguna akhir dan sehingga mereka yang memenuhi syarat berbicara kepada prospek yang sangat bersedia untuk percaya. Pengguna akhir secara rutin mengakui bahwa pendapat mereka tentang vendor dan teknologi tertentu telah dibentuk melalui pidato yang mereka hadiri. Faktanya, sebagian besar konferensi masih didanai oleh sponsor vendor, yang merupakan faktor utama mengapa mereka kurang berpengaruh. Di sinilah mereka didelegasikan dibiayai sehingga mereka mendapatkan kredibilitas. Simposium Gartner adalah contoh langka dari sebuah acara yang menunjukkan pengaruh tinggi, kepada audiens senior, sambil menerima tingkat sponsor vendor.

#### *Pameran Dan Pertunjukan*

Setiap industri dengan penuh kasih mengingat hari-hari ketika satu atau dua pameran berskala besar dalam kalendernya tahun demi tahun akan mempertemukan semua individu dan kepribadian dalam sektor itu. Namun karena semakin banyak sektor industri yang terintegrasi secara vertikal, maka semakin sedikit peristiwa yang relevan dengan seluruh rantai pasokan. Tingkat peserta juga menurun dan hari ini, pameran tidak lagi tentang jaringan dan lebih banyak tentang menarik kartu nama dari saku peserta. Menghadiri acara ini sebagai peserta pameran mahal, memakan waktu dan tidak mungkin menghasilkan penjualan jangka pendek. Perusahaan sering kali hadir hanya karena pesaing mereka melakukannya. Sesekali seorang peserta pameran beruntung dan berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk bertemu dengan prospek yang serius. Tetapi pameran tetap merupakan aktivitas yang mahal dan berisiko tinggi bagi sebagian besar

pemasok dalam suatu industri. Ada sedikit bukti yang menunjukkan bahwa influencer hadir secara teratur.

#### Konsultan individu

Konsultan individu terbagi dalam dua kategori bagi kami - mereka yang memiliki pengaruh tinggi dan mereka yang tidak memiliki pengaruh sama sekali. Seringkali tidak ada cara yang jelas untuk membedakan satu sama lain. Sebagian besar konsultan perorangan beroperasi di tingkat lokal, sering kali menetapkan satu layanan atau produk vendor tertentu hanya karena mereka menikmati hubungan yang lebih dekat di sana. Mereka memberikan sedikit pengaruh di luar klien langsung mereka yang berukuran kecil hingga menengah. Tetapi kami sering menemukan individu yang pengaruhnya tidak kecil, dan basis klien mereka seringkali adalah sejumlah perusahaan Times1000.

#### Penulis dan pemikir manajemen

Anda tidak akan membayangkan bahwa penulis buku menghasilkan banyak pengaruh pribadi, tetapi penelitian kami berkali-kali menunjukkan hal itu. Dalam beberapa kasus, hal ini terjadi karena dampak buku saja tetapi lebih umum karena platform yang disediakan buku mereka untuk aktivitas lain, baik sebagai konsultan, pemikir manajemen, jurnalis, atau apa pun. Terkadang bahkan seorang vendor. Kami memiliki banyak contoh forum online, penerbit buletin, dan penyelenggara acara yang melonjak popularitasnya begitu buku terkait mereka menjadi Alkitab industri de facto.

Contohnya termasuk Geoffrey Moore, yang buku terlaris tahun 1991, *Crossing the Chasm*, telah menjadi kitab suci pemasaran sektor teknologi selama hampir 20 tahun. Buku *Searching for Excellence* Tom Peters bahkan lebih tua dan telah membuka jalan untuk karier yang menguntungkan sebagai pembicara yang menginspirasi sejak saat itu.

#### Kelompok pembeli, daftar pembelian dan otoritas pengadaan

Mungkin yang paling tidak dipahami dan diakui di antara kategori influencer mana pun, sejumlah besar organisasi besar sekarang mengalihkan pembelian layanan bisnis mereka ke grup pembelian eksternal. Ini mengevaluasi kebutuhan klien, memilih parade kecantikan, melakukan setiap putaran negosiasi dan 'menunjuk' pemenang. Terlalu sering penjual penjual tanpa hasil mengetuk pintu organisasi pengguna akhir, tidak pernah tahu bahwa proses keputusan dibuat secara eksternal. Dan beberapa dari grup pembelian ini bertanggung jawab atas pembelian satu demi satu, vendor setiap saat tidak menyadari keterlibatan mereka. Sayangnya, profesional pengadaan bekerja di kantor kliennya, sehingga semakin sulit untuk membedakan antara pakar khusus dan staf perusahaan itu

sendiri. Kelompok seperti itu sangat menonjol di sektor publik, industri berat dan konstruksi.

Kami pernah bertanya kepada tenaga penjualan klien berapa persentase klien dan basis prospek yang mengoperasikan daftar pembelian pemasok yang disetujui secara resmi. Tanggapan di antara dua puluh tenaga penjualan rata-rata 22 persen. Selama periode 3 bulan kami mensurvei hampir 300 klien dan prospek mereka, dan menemukan bahwa angkanya sebenarnya 47%. Jadi, untuk satu dari setiap empat panggilan prospek yang dilakukan oleh perusahaan tersebut selama setahun terakhir, tidak ada peluang untuk mengamankan penjualan, karena perusahaan mereka bukan bagian dari daftar pemasok resmi, tetapi tidak dikenal, yang disetujui. Pikirkan berapa banyak waktu dan sumber daya yang telah terbuang percuma.

#### *Badan Dan Federasi Industri*

Di beberapa sektor, ini semua tidak relevan, toko pembicaraan amatir untuk beberapa industri yang tersesat. Di negara lain, mereka adalah pusat dari seluruh pasar, dengan setiap pemain utama adalah anggota, setiap eksekutif senior di komite pengarahnya, dan penyelenggara acara jaringan tahunan industri. Penting untuk tidak mengabaikannya begitu saja.

#### *Pemain Saluran*

Pemain saluran adalah judul payung untuk berbagai macam *influencer*, bergantung pada rute tertentu ke pasar yang digunakan. Ini dapat berkisar dari VAR tradisional hingga grosir distribusi hingga pengecer jalanan. Dan ada beberapa tingkat pengaruh di dalam pengecer itu sendiri - misalnya, direktur pembelian di Best Buy dan Currys memberikan pengaruh yang sangat besar pada apa yang akan dapat dibeli oleh konsumen di toko, dan mereka yang memimpin promosi online memberikan pengaruh pemasok mana yang paling banyak. Dipromosikan dengan gencar. Meskipun konsumen mungkin melakukan penelitian online selama berminggu-minggu dan mencetak penelitian tentang merek atau produk mana yang akan dibeli, semua penelitian itu dapat dibuang dalam satu menit jika pekerja toko berusia 17 tahun meyakinkan pelanggan bahwa produsen alternatif menawarkan solusi nilai yang lebih baik. . Sering kali, di antara karyawan dengan bayaran terendah di organisasi ritel mana pun, staf paruh waktu di hari Sabtu, yang secara kolektif memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap perilaku pembelian konsumen.



Di sektor B2B ada sejumlah VAR dan OEM yang sangat penting (pabrikan peralatan asli). Ini sangat penting bagi rantai pasokan di banyak sektor, dan pemberi pengaruh teratas sering kali berada di dalamnya.

### Merek Mitra Pelengkap

Penjualan perusahaan dapat berlipat ganda dalam semalam jika produk mereka disertakan dalam promosi merek pelengkap yang berhasil. 'Beli telepon Orange dan dapatkan tiket bioskop lokal gratis untuk bulan depan' diduga melipatgandakan penjualan merchandise bioskop Vue (kebanyakan makanan ringan) sebesar 300 persen selama 6 bulan promosi. Jadi, orang yang paling berpengaruh dalam penjualan Vue selama periode itu mungkin adalah direktur pemasaran Orange! Itu hampir tidak bisa diprediksi.

Beberapa orang menganggap pengaruh merek pelengkap lebih sedikit daripada melalui penawaran promosi diskon. Tetapi jika mereka memiliki kekuatan untuk mempengaruhi, bagaimanapun mereka melakukannya, mereka layak dipertimbangkan.

### Akademisi

Khususnya dalam profesi teknologi, biochem, farmasi dan medis, peran akademisi tertentu bisa sangat berpengaruh. Beberapa institusi akademis tidak hanya memainkan peran penting dalam struktur sehari-hari di beberapa sektor, tetapi vendor besar sangat bergantung pada tautan akademis mereka untuk memanfaatkan pujian dari para pemimpin yang dianggap berpikir. Namun akademisi bahkan jarang dianggap oleh staf penjualan atau pemasaran memiliki pengaruh pada prospek perusahaan. Mereka sering salah. Para akademisi terkadang terbukti sangat berpengaruh.

### Pembulatan

Ada banyak kategori influencer lain yang patut dipertimbangkan, terlalu banyak untuk kami bahas di sini. Di banyak sektor industri, peran regulator merupakan pengaruh penting, terutama dalam industri yang sangat diatur seperti keuangan, farmasi dan telekomunikasi, dan mereka menjadi lebih penting di sektor lain karena meningkatnya perhatian 'hijau' (otomotif, ritel dan logistik).

Lebih sedikit di Eropa, tetapi terutama di AS, pemodal ventura (VC), baik perorangan atau perusahaan secara keseluruhan, dapat berpengaruh secara signifikan terhadap prospek perusahaan. Mereka juga perlu dipertimbangkan. Departemen pemasaran biasanya memiliki keterlibatan hampir nol dengan perusahaan VC. Para VC menyukainya seperti itu.

Begitu perusahaan mana pun mengakui luas dan pentingnya pengaruhnya, dan memutuskan untuk terlibat dengan mereka secara profesional, mereka menghentikan kebiasaan bauran pemasaran tradisional dan mulai mengalokasikan pengeluaran pemasaran mereka sejalan dengan mereka yang membuat keputusan pembelian. Ini adalah perubahan besar pada cara pemasaran dilakukan saat ini.

### Memetakan Peran Influencer Ke Dalam Kategori Influencer

Pada tabel di bawah ini, kami memetakan setiap kategori influencer ke peran yang kami perkenalkan di Bab 5. Namun, perlu diketahui bahwa tidak ada yang absolut, dan berpotensi setiap influencer dapat memainkan peran apa pun. Kami telah mengilustrasikan pemetaan untuk menunjukkan bagaimana pengaruh yang berbeda cenderung memengaruhi proses keputusan, tetapi Anda harus memeriksanya dengan pemberi pengaruh Anda sendiri.

Jangan tergoda hanya untuk menambahkan tanda centang dan menyimpulkan bahwa analis adalah tipe yang paling berpengaruh atau bahwa akademisi dapat dianggap remeh. Tabel tersebut menunjukkan di mana jenis influencer mungkin berpengaruh, sehingga mengidentifikasi tempat di mana analis mungkin berdampak. Faktanya, pengambil keputusan adalah orang-orang pintar, dan mereka menyebarkan risikonya. Jadi, jika seorang analis digunakan di awal proses pengambilan keputusan, kemungkinan kecil mereka akan muncul di bagian akhir.

	Penanam	Prediktor	Penentu tren	Proklamasi	Agregator/komunikat	Scopers	Pemberi rekomendasi	Pembujuk	Negosiator	Validator
Akademisi	√									
Penulis dan pemikir manajemen	√	√								
Jurnalis bisnis dan perdagangan					√					
Kelompok pembeli, daftar pembelian dan otoritas pengadaan				√	√		√		√	
Komentator dan individu lainnya				√	√					
Vendor yang bersaing		√				√		√		
Merek mitra pelengkap										
Konferensi dan acara					√	√				
Konsumen dan kelompok konsumen			√		√	√	√			
Organisasi pelanggan			√			√				
Analisis keuangan				√						
Badan pemerintah dan regulator				√	√				√	
Konsultan individu						√	√	√		√
Analisis industri		√		√	√	√	√		√	√

Badan industri, forum dan federasi				√	√					
Influencer internal										
Konsultasi khusus						√	√	√		√
Forum dan blog online	√	√	√		√					
Pengecer										
Badan standar				√			√		√	
Integrator sistem						√	√	√		
Konsultasi manajemen tingkat atas						√	√	√		
VAR, distributor, dan mitra saluran lainnya							√	√		
Pemodal dan pemodal ventura	√	√	√							

### ***Poin-poin penting dalam bab ini***

1. Ada beberapa kategori *influencer*, yang membuatnya sangat sulit untuk menebak siapa yang mungkin berpengaruh, dan sejauh mana, di pasar tertentu. Perbedaan dalam perspektif antara penjualan, pemasaran, pengembangan produk dan fungsi operasional lainnya meningkatkan bahaya dalam mengasumsikan kumpulan *influencer*.
2. Tingkat fragmentasi lebih lanjut telah muncul karena teknologi Web 2.0. Artinya, pengaruh tidak lagi dimiliki oleh elit, tetapi juga dapat meluap dari bawah ke atas. Latar belakang, lokasi, dan usia *influencer* individu tidak dapat diprediksi, yang berarti bahwa perusahaan yang ingin bekerja dengan mereka tidak dapat berharap untuk menerapkan pendekatan 'satu ukuran cocok untuk semua'.
3. Kategori influencer yang kami identifikasi dapat dipetakan ke berbagai peran *influencer*. Tapi pemetaannya bersifat indikatif, tidak mutlak. Selalu ada pengecualian, jadi pahami influencer Anda dengan baik.

### **Studi Kasus D - PalmSource**

#### **Memanfaatkan pengaruh penggemar**

PalmSource mengembangkan dan melisensikan perangkat lunak sistem operasi (OS) yang digunakan di *smartphone* Palm dan banyak perangkat seluler lainnya. PalmSource pada dasarnya adalah perusahaan perizinan dan layanan teknik, dengan anggaran yang sangat sedikit untuk inisiatif pemasaran; namun perlu meningkatkan kesadaran akan manfaat produknya.

Lebih dari 20.000 produk perangkat lunak pihak ketiga tersedia untuk perangkat Palm, tetapi kebanyakan orang tidak mengetahui aplikasi tersebut atau berasumsi bahwa itu hanya permainan. Perusahaan memiliki banyak pasokan aplikasi pasar vertikal yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dalam beragam profesi dan kelompok kepentingan. PalmSource tahu bahwa ketika pelanggan dididik tentang perangkat lunak, mereka cenderung akan membeli, dan

produsen perangkat kemungkinan besar akan melisensikan OS tersebut. Namun PalmSource tidak memiliki sumber daya untuk mendokumentasikan semua vertikal dan aplikasi, apalagi memasang kampanye pemasaran di masing-masing.

Untuk mengatasi masalah ini, PalmSource bermitra dengan pengguna yang antusias di komunitas Palm OS untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan basis aplikasi. Relawan menulis panduan ekstensif untuk perangkat lunak yang tersedia di industri vertikal mereka, termasuk deskripsi perangkat lunak, rekomendasi aplikasi mana yang akan digunakan, tautan ke sumber daya online untuk informasi lebih lanjut dan cerita pengguna. 'Panduan Ahli' ini dipublikasikan di situs *web* PalmSource, dan dipromosikan secara besar-besaran melalui siaran pers, pidato, *weblog*, kelompok pengguna, dan situs web lainnya. Total biaya program ini kira-kira \$ 2500 per kuartal, ditambah kira-kira satu hari kerja dalam seminggu waktu staf.

Ada empat tahapan dalam proyek ini:

1. **Penyiapan.** PalmSource membuat template dokumen untuk pengembangan *Expert Guide*, dan juga membuat manual instruksi untuk kontributor. Penulis panduan ini diizinkan untuk mengidentifikasi diri mereka secara online, dan status sebagai 'ahli' yang diakui adalah motivasi utama bagi penulis. Mereka juga dibayar sertifikat hadiah amazon.com \$ 50 setiap triwulan untuk menulis dan memperbarui panduan mereka.
2. **Perekrutan.** PalmSource menyebarkan berita bahwa mereka sedang mencari penulis, dengan mengirimkan pengumuman ke kelompok pengguna dan situs web terkait Palm. Calon penulis diarahkan ke formulir *online* yang meminta mereka untuk mendeskripsikan topik yang diinginkan, kualifikasi mereka, dan memberikan contoh tulisan mereka. Ada beberapa ratus relawan.
3. **Pembuatan panduan.** Penulis menyelesaikan templat, dan isinya ditinjau oleh karyawan PalmSource untuk tata bahasa dan kejelasan bahasa. PalmSource juga membuat penafian hukum yang menjelaskan bahwa penulis panduan bertanggung jawab sepenuhnya atas pendapat mereka. Beberapa panduan sangat ekstensif, dengan hampir 100 aplikasi yang terdaftar, dan banyak cerita pengguna. Saat dicetak, panduan terbesar masing-masing berjumlah lebih dari 20 halaman.
4. **Peluncuran.** PalmSource meluncurkan situs Panduan Ahli melalui siaran pers dan pengumuman di situs web Palm OS. Panduan tersebut juga dicetak dan digunakan sebagai sarana edukasi bagi wartawan. PalmSource menggunakan panduan ini dalam diskusi dengan calon pemegang lisensi - hasil cetak dari semua panduan mengisi binder besar. Volume informasi sangat mengesankan bagi para mitra.

Program *Expert Guides* menunjukkan bahwa bekerja dengan sukarelawan dapat digunakan untuk membuat jaminan yang sangat besar, menangani pasar vertikal yang tidak dapat dijangkau secara terjangkau dengan cara lain, dan menyebarkan informasi pemasaran secara *online* dengan biaya yang sangat rendah.

Memberikan pengakuan publik kepada pengguna ahli adalah motivator yang sangat kuat untuk pekerjaan sukarela. Jika ditambah dengan pembayaran tunai kecil, ini sangat efektif untuk mendapatkan sukarelawan untuk tidak hanya membuat informasi, tetapi juga menjaganya tetap mutakhir dari waktu ke waktu. Panduan Pakar masih tersedia secara online di: <http://www.access-company.com/support/expertguides/index.html> (© Rubicon Consulting 2007)

## BAB VII

### MENGIDENTIFIKASI DAN MEMBERI PERINGKAT PADA PEMBERI PENGARUH

Bagaimana pemberi pengaruh dapat diberi peringkat satu sama lain? Metrik apa yang ada? Bagaimana pentingnya satu *influencer* dibandingkan dengan yang lain dalam peran pekerjaan yang sangat berbeda?

#### 7.1 Mengukur Pengaruh

Ada banyak sekali makalah tentang bagaimana pengaruh dapat dan harus diukur. Cukuplah untuk mengatakan bahwa karena manusia terlibat, itu ditakdirkan untuk menjadi pengukuran subjektif daripada objektif. Tapi selama diterapkan secara konsisten, kami tidak melihat itu menjadi masalah. Teks bagus Keller dan Berry *The Influentials* membahas pengukuran secara panjang lebar, meskipun dalam konteks sosial.

Satu hal yang jelas, 'kenyaringan' bukanlah indikator 'pengaruh'. Sering kali para pemasar berasumsi bahwa suara yang paling menonjol di sektor mereka adalah yang paling berpengaruh. Jauh dari itu. Para pembuat keputusan yang sebenarnya tahu bahwa kekuasaan adalah lebih sedikit 'berbagi suara' dan lebih banyak 'kekuatan persuasi', bahwa orang yang paling berpengaruh sering berada di belakang layar, menarik tali, 'pembuat raja'. Mereka bukanlah orang-orang yang biasanya menyanyikan pujian mereka sendiri. Karena jurnalis sering menulis tentang suatu subjek, karena pengecer mengkhususkan diri pada satu lini produk saja, karena firma penasihat memiliki bidang keahlian yang sempit, tidak selalu menjadikan salah satu dari mereka yang paling berpengaruh. Pengetahuan membantu, tetapi bahkan itu bukanlah faktor kuncinya. Pengaruh terlalu rumit untuk didasarkan pada atribut tunggal mana pun.

#### 7.2 Membandingkan *Influencer* Dari Kategori Yang Berbeda

Bagaimana seorang *influencer* dari satu kategori seperti jurnalis, dibandingkan dengan yang lain, misalnya, kelompok pembelian formal? Itu pertanyaan yang bagus. Dalam banyak hal tentu saja mereka tidak bisa. Mereka menjalankan bisnis dengan cara yang berbeda, dengan niat yang berbeda, berinteraksi dengan orang yang berbeda, sehingga tidak ada gunanya mencoba dan membandingkan. Sampai Anda menganggap bahwa kami tidak menyarankan Anda untuk membandingkan aktivitas mereka sama sekali. Kami membandingkan kemungkinan pengaruhnya terhadap pembuat keputusan.

Sejauh mana kami yakin bahwa pandangan mereka memiliki kekuatan untuk menggerakkan keputusan sepanjang skala, menjauh dari memilih satu pemasok dan menuju pemilihan pemasok lainnya. Kami sama sekali tidak menilai validitasnya dalam proses tersebut. Beberapa kategori secara alami akan mendapat skor yang jauh lebih tinggi pada kriteria tertentu daripada yang lain, terlepas dari kelebihan masing-masing orang. Kami percaya bahwa menggunakan beberapa kriteria untuk mengukur pengaruh akan mengimbangi anomali semacam itu.

### 7.3 Upaya Awal Untuk Kriteria Pengukuran

Perusahaan kami sendiri saat ini mengoperasikan metrik empat dimensi untuk tujuan ini, meskipun kami sedang menyelidiki metrik enam dimensi yang lebih canggih. Semua individu, perusahaan, dan acara yang awalnya dianggap sebagai pemberi pengaruh potensial disebut Pemain. Metrik empat dimensi asli kami terdiri dari:

- Jangkauan Pasar
- Frekuensi Dampak
- Kualitas Dampak
- Kedekatan dengan Keputusan

Mari kita tinjau empat dimensi utama secara bergantian.

#### *Jangkauan Pasar*

Jangkauan Pasar, 'pengaruh' yang dinikmati Pemain di pasar tertentu mereka. Ingat kutipan Zen kuno tentang 'Jika pohon tumbang di hutan tetapi tidak ada yang mendengarnya, apakah pohon itu benar-benar jatuh?'. Tidak ada gunanya memiliki opini yang kredibel tentang suatu subjek jika tidak ada yang mendengar Anda. Jadi, Jangkauan Pasar merupakan faktor penting, ukuran kesadaran. Seberapa terkenal, dipikirkan dengan baik, seberapa menonjol perusahaan atau individu itu? Bagaimana 'di luar sana' di pasar, memastikan pandangannya didengar? Kadang-kadang Jangkauan Pasar berhubungan terutama dengan organisasi yang mempekerjakan - Microsoft, Accenture, Starbucks atau siapa pun, dan kadang Jangkauan adalah dari individu itu sendiri. Memiliki dukungan dari merek besar tentu membantu, tetapi sering kali penelitian yang ditugaskan oleh klien kami telah menyoroti individu yang tidak dipekerjakan oleh organisasi besar untuk berada di tingkat pengaruh pasar yang paling tinggi.

Kami meninjau apakah akan memisahkan tingkat Jangkauan Pasar karena organisasi, dan membuatnya berbeda dari tingkat individu itu sendiri, tetapi komplikasi segera muncul dengan pendekatan itu. Ini juga menjadi keputusan yang sangat subjektif, dan kami lebih

suka menjauhi mereka sejauh mungkin. Kami bermaksud agar metodologi penelitian kami dapat diskalakan, memungkinkan mereka untuk bekerja secara global di banyak klien yang bervariasi, dan keputusan subjektif jarang dapat diskalakan. Konstituen yang berkontribusi terhadap Jangkauan Pasar termasuk kepemimpinan pasar, kekuatan merek, umur panjang atau dinamisme sebagai pemimpin, ukuran organisasi dan kekuatan kegiatan penjangkauan.

### *Dampak Frekuensi*

Seberapa sering suara Pemain akan didengar oleh calon pembuat keputusan. Seperti disebutkan sebelumnya, ini bisa sangat berbeda dari seberapa sering mereka membuka mulut tentang masalah tersebut. Misalnya, jurnalis dapat sering menulis tentang subjek tertentu, tetapi jika salinan mereka jarang terlihat di tingkat *influencer*, frekuensi pengaruhnya rendah. Demikian pula, beberapa analisis industri yang paling sering dikutip muncul dalam publikasi yang tidak dibaca oleh mereka yang berpengaruh di tingkat pembuat keputusan.

Orang lain mungkin jarang direferensikan, tetapi kapan pun mereka, itu berada di tingkat yang paling berpengaruh. Ini adalah frekuensi dampak, bukan frekuensi usaha, yang kami ukur. Itulah mengapa blog membutuhkan waktu untuk muncul di Ekosistem Pembuat Keputusan. Beberapa pengaruh berpengaruh secara merata sepanjang tahun sementara yang lain bersifat musiman atau berdasarkan acara. Konferensi atau pameran dagang adalah contoh sempurna di sini. Ini berdampak hanya sekali setahun, tetapi jika terjadi, pengaruhnya mungkin signifikan. Di Inggris Raya, seluruh siklus penjualan industri didasarkan pada Pertunjukan Perahu Nasional, Pertunjukan Mobil, atau Pertunjukan Bunga Chelsea. Penjualan produk dalam kategori ini mungkin melonjak 200 persen dalam satu bulan segera setelahnya. Signifikansi mereka sangat besar. Ini akan memberi peringkat rendah pada metrik 'frekuensi' kami (tetapi mungkin mendapat skor tinggi di metrik ukuran lain).

### *Kualitas Dampak*

Seberapa independen dan otoritatif pendapat Pemain itu? Pendapat atau putusan regulator mungkin bersifat final, sehingga 'kualitas' dampaknya tidak ada bandingannya. Secara riil keputusan mereka tidak dapat dipertanyakan. Dengan meningkatnya umpan balik pengguna akhir, kualitas dampak ulasan pengguna *online* di Amazon.com misalnya tinggi, terutama karena cenderung ada beberapa ulasan berturut-turut yang dapat dijadikan rujukan, daripada opini terpisah. Hal ini memungkinkan pemirsa untuk 'menyingkirkan' kata-kata kasar paling ekstrem dan memercayai median. Sebagai



pembaca, kami yakin pengulas tidak memiliki agenda politik atau penjualan dalam mempublikasikan pandangan mereka dan kami merasa dekat dengan mereka sebagai 'pembeli tidak bersalah'. Pikiran yang aneh mengingat kami belum pernah bertemu mereka!

Sebaliknya, kepercayaan kami terhadap pandangan pabrikan tidak pernah lebih rendah. Bukan hal yang tidak wajar, kami menganggap mereka hanya akan fokus pada kekuatan produk atau layanan, dan bukan pengalaman pengguna akhir yang sebenarnya. Mereka juga berkepentingan untuk meyakinkan kita tentang fitur, spesifikasi, atau kemampuan apa yang paling penting bagi kita, dan oleh karena itu, akan memengaruhi pilihan pembelian akhir kita. Seberapa sering kita semua membeli produk sebagian besar berdasarkan kinerja yang dinyatakan pada kriteria tertentu, hanya kemudian untuk tidak pernah menggunakan aspek itu. Pembicaraan penjualan atau periklanan telah berhasil menggerakkan tiang sasaran pembelian. Ini adalah kemenangan jangka pendek untuk penjualan, tetapi kerugian berkelanjutan untuk kredibilitas produsen. Jarang kami menilai produsen, atau mereka yang langsung berada di saluran penjualan, lebih tinggi dari rentang menengah dalam Kualitas Dampak. Kadang-kadang, sektor pasar telah dijual secara berlebihan, sehingga menjadi komoditas yang berlebihan, sehingga sulit bagi produsen mana pun untuk naik di atas kemiskinan pada skala ini. Berbeda dengan ini, mereka yang paling mandiri pada pilihan pembelian akhirnya cenderung menerima peringkat yang lebih tinggi di sini. Forum industri (baik dunia nyata maupun *online*), institusi pendidikan dan akademisi, dan di beberapa sektor, peran Quangos semuanya dianggap menghasilkan dampak berkualitas tinggi.

#### *Kedekatan Dengan Keputusan*

Seberapa dekat dalam hal waktu dan kehadiran fisik Pemain tersebut dengan pemberi otorisasi cek pada akhirnya? Seperti yang kami sebutkan sebelumnya, ini dapat terdiri dari dua metrik yang berbeda, jadi kami baru-baru ini berusaha untuk memisahkannya. Namun sebagaimana adanya, 'kedekatan' mengacu pada seberapa dekat pemain yang bersangkutan dengan pembuat keputusan, atau seberapa dekat waktunya pendapat *influencer* yang didengar terkait dengan keputusan akhir yang dibuat. Jika *influencer* didengar pada tahap awal proses evaluasi, mereka mungkin dapat membentuk daftar pilihan dan kriteria seleksi. Jika pendapat mereka didengar pada tahap akhir, maka pandangan mereka mungkin menjadi penentu dan mungkin pantas mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Komplikasi lebih lanjut muncul dengan influencer tertentu ketika tindakan dan pendapat mereka disiarkan secara sporadis secara *ad hoc* selama

proses pengambilan keputusan, atau secara seragam, mungkin sebagai bagian dari proses yang didokumentasikan secara formal.

#### 7.4 Menggabungkan Kriteria

Ini adalah rumus sederhana tetapi serangkaian kriteria yang kompleks. Biasanya, kami menimbang keempat kriteria dengan sama, meskipun ini adalah keputusan subjektif. Anda dapat memutuskan bahwa di sektor pasar tertentu Anda, 'Kedekatan dengan Keputusan' jauh lebih penting daripada mengatakan 'Dampak Frekuensi' dan memilih untuk menimbang yang sesuai. Kami telah berkali-kali membahas pembobotan dengan klien dan hingga saat ini belum ada yang cukup bersikeras tentang masalah tersebut sehingga memerlukan pembobotan yang berbeda. Faktanya, kami pikir urutan pemain yang tepat adalah masalah sampingan dibandingkan dengan pentingnya pemahaman untuk pertama kalinya betapa berbedanya peran mereka.

Dengan memperhitungkan keempat dimensi *influencer*, kita dapat melihat bagaimana kategori-kategori influencer dapat menaikkan peringkat.

Sebagai contoh:

- Konsultan manajemen tingkat atas, penulis dan pemikir manajemen, dan konferensi biasanya akan memiliki Jangkauan Pasar yang tinggi
- Regulator, badan standar dan akademisi akan menikmati Dampak Kualitas tinggi
- Jurnalis dan analis, dan beberapa blog, akan menunjukkan Frekuensi Dampak yang tinggi
- Konsultan individu, otoritas pengadaan, dan integrator sistem akan sering mendapat skor tinggi pada Kedekatan dengan Keputusan.

Dimensi *influencer* juga menjelaskan bagaimana vendor yang bersaing dapat memengaruhi pasar mereka sendiri, berdasarkan kesadaran pasar relatif mereka (Jangkauan Pasar, Frekuensi Dampak), kepemimpinan pemikiran (Kualitas Dampak) dan proses penjualan (Kedekatan dengan Keputusan). Dimensi juga menunjukkan pentingnya program rujukan pelanggan. Kualitas Dampak dari organisasi yang telah menerapkan proses atau teknologi baru akan melampaui pengaruh seorang analis yang tidak memiliki pengalaman langsung yang diinginkan oleh CxO.

#### 7.5 Memperluas Dimensi

Kami terus-menerus merasa perlu untuk mengembangkan pemikiran kami tentang metrik pengaruh karena beberapa kriteria telah menjadi kabur - 'Kedekatan dengan Keputusan' dapat dianggap sebagai pengukuran kronologis daripada kedekatan fisik, dan 'Kualitas Dampak' sebagian merupakan ukuran kemandirian dan sebagian merupakan ukuran

ukuran 'ketelitian' atau 'kelengkapan' dampak. Karena klien kami menjadi semakin terperinci tentang hal-hal seperti itu, kami telah meninjau pengukuran ini. Kami baru-baru ini menambahkan, dan sekarang sedang menguji, 'ketelitian' yang diukur dengan 'kesinambungan keterlibatan Pemain' dan 'Tahap Dampak' - apakah pengaruh Pemain selama tahap paling awal, karena proyek yang dimaksud mungkin sedang dalam cakupan atau dievaluasi; selama tahap tengah, saat proses peninjauan sedang berlangsung melalui pengaturan spesifikasi dan pemilihan pemasok, hingga tahap akhir, di mana Pemain dapat memengaruhi pilihan akhirnya pada jam ke-11. Ini adalah evolusi penting saat memahami proses pembelian dan kami percaya perkembangan yang signifikan saat mengevaluasi tingkat pengaruh yang dinikmati oleh setiap Pemain.

Pemikiran terbaru kami untuk meningkatkan objektivitas pengukuran kami mengandung dua elemen. Kami akan membagi dua dimensi - 'Kedekatan dengan Keputusan' dan 'Kualitas Dampak' - menjadi empat, sehingga menghilangkan tingkat dualitas dan ambiguitas yang dikandungnya. Dan kami akan memberi tim peneliti kami lebih banyak petak terstruktur untuk setiap kriteria, sekali lagi meningkatkan skalabilitas kami. Dalam upaya untuk meningkatkan akurasi kami lebih jauh, kami bahkan telah berpikir untuk membuka kriteria kami secara online menggunakan wiki, mendorong mereka yang berada jauh di luar perusahaan kami, tetapi di dalam sektor industri yang relevan, untuk menyumbangkan pendapat dan peringkat mereka. Model yang diadopsi oleh para pendiri Wikipedia, sebagian besar dari pengeditan publik dan kebijakan sendiri tetapi dengan komitmen 'standar' yang ditunjuk, telah kami anggap sebagai konsekuensi besar untuk banyak bidang, tidak terkecuali bidang kami sendiri.

Tetapi kita berada pada tahap paling awal di mana pemikiran ini akan membawa kita. Salah satu kriteria yang terus kami perhatikan adalah 'Tingkat Keahlian'. Bagi banyak orang, ini harus menjadi dasar dalam penilaian kami, tetapi ada juga banyak argumen tandingan. Dalam masyarakat yang logis, pembuat keputusan, baik dalam bisnis atau kehidupan sosial mereka, akan mencari pendapat dari mereka yang memiliki keahlian maksimal dalam materi pelajaran. Selama orang-orang ini membuat keahlian mereka diketahui orang, maka mereka secara alami akan menjadi penasihat yang paling dicari. Kami jelas tidak hidup dalam masyarakat yang sepenuhnya logis, karena berkali-kali dalam pekerjaan kami untuk klien, kami melihat contoh di mana hal ini tidak terjadi.

Alasan paling umum tampaknya adalah politik perusahaan dan masalah infrastruktur - misalnya Bob dengan 35 tahun pengalaman menangani masalah dukungan pelanggan bukan bagian dari DME karena dia tidak lagi bekerja di departemen itu, karena tidak ada

waktu. untuk membuatnya cepat dan membuatnya tetap terlibat, karena 'dia tidak akan memahami masalah bisnis yang terlibat', karena pengetahuannya mungkin tidak mutakhir, karena terlalu sulit untuk membuatnya melepaskannya, atau apapun. Perusahaan terkadang tampaknya membangun penghalang sebanyak mungkin untuk menghentikan keahlian internal agar tidak menguntungkan orang lain di seluruh organisasi. Hasilnya adalah sering kali ada jalur pembelajaran yang diduplikasi dalam DME.

Hal ini lebih jarang terjadi pada organisasi eksternal - konsultan, agen pemasaran, dll., Di mana terdapat pandangan matriks keterampilan yang lebih baik. Mereka yang memiliki pengalaman terbaik di bidang tertentu akan lebih mudah tersedia, meskipun mereka bekerja dalam unit bisnis yang berbeda. Ini tampaknya menjadi filosofi di jantung banyak perusahaan konsultan terkemuka. Sisi sebaliknya dari aspek perkembangan karier mungkin adalah bahwa dalam sebuah organisasi besar, Bob, dengan pengalaman dukungan pelanggan selama 35 tahun, dapat bermigrasi ke portofolio yang lebih luas, sedangkan dalam pengaturan konsultasi, dia digunakan berkali-kali dalam pekerjaannya. Area pengalaman yang sempit. Apa pun manfaatnya, hasil akhirnya adalah kita melihat 'Tingkat Keahlian' sebagai indikator pengaruh yang lebih jelas dalam perusahaan jasa profesional daripada di sebagian besar organisasi pengguna akhir.

## 7.6 Lebih Mudah Untuk Menolak Kepada Beberapa Orang

Seperti yang kami sebutkan sebelumnya, kami juga ingin menganalisis sejauh mana opini dari kategori *influencer* tertentu dapat ditolak atau dikesampingkan. Kami sangat berharap dapat segera mengintegrasikan ini ke dalam metodologi kami. Terima siaran pers yang memberi tahu Anda bahwa mobil baru sedang diluncurkan dan mudah untuk diabaikan. Terutama jika tidak sesuai dengan arah pengambilan keputusan Anda saat ini. Lihat iklan di TV untuk itu dan sekali lagi mudah untuk diabaikan. Terima surat dari akuntan Anda yang menginformasikan bahwa mobil baru ini akan menghemat pajak yang cukup besar dan menjadi lebih persuasif. Pandangan akuntan lebih sulit untuk diabaikan - di semua tingkatan. Bawa ini ke dalam pengaturan bisnis. Bayangkan mengevaluasi reparasi kantor yang menggabungkan meja dan *workstation* baru. Kolega dari departemen lain memberi tahu Anda bahwa mereka baru saja memasang meja baru dan populer di kalangan pekerja kantor. Saran meyakinkan tetapi mudah diabaikan. Manajer fasilitas gedung Anda merekomendasikan tiga gaya lain yang akan mereka setujui. Lebih sulit untuk diabaikan karena mereka memiliki akses parsial ke anggaran. CEO PA memberi tahu Anda bahwa tidak diragukan lagi satu opsi adalah favoritnya. Dia wanita yang terus terang. Dia tidak memiliki peran resmi dalam pengambilan keputusan Anda, dia tidak memiliki akses ke anggaran, tetapi mencari pandangannya, dan kemudian memilih sesuatu yang lain, tidak akan

membantu Anda. Dan dia bisa sangat memengaruhi pandangan CEO tentang Anda. Dia membawa ke Anda

Bobot politik DME cukup besar. Anda berharap Anda tidak pernah melibatkannya. Ketika membuat keputusan bisnis strategis, pandangan seorang analis industri, betapapun mahalnyanya diperoleh, selalu dapat diabaikan. Pandangan konsultan manajemen yang Anda tunjuk kurang mudah dikesampingkan (karena politik internal yang pasti terlibat), tetapi pendapat dari firma integrasi sistem yang ditunjuk, dibawa untuk memberi nasihat tentang infrastruktur bisnis TI yang baru, jarang dapat ditolak. Dalam membawa masuk perusahaan seperti itu, perusahaan pengguna akhir secara efektif melakukan outsourcing keputusan akhir, meskipun mereka mempertahankan tugas 'stempel karet'. Menolak rekomendasi perusahaan SI dapat menjadi 'membuat atau menghancurkan' untuk hubungan, dan hubungan pada tingkat ini dapat bernilai puluhan juta pound untuk kedua sisi. Beberapa penasihat, setelah ditunjuk oleh klien, tidak lantas meremehkan pandangan mereka yang dipertanyakan.

Kesulitan untuk memasukkan faktor 'persuasif' ini ke dalam kriteria inti kami sebagian besar karena perusahaan tersebut memberikan saran pada dua tahap yang sangat berbeda: (1) pada tahap proposal terbuka di mana mereka telah diundang ke tender kompetitif, di mana pandangan mereka dapat dengan mudah diabaikan, dan (2) setelah mereka diangkat dimana pandangan mereka diberikan dengan harapan diterima. Bergantung pada tahap mana kita akan mengukur mempengaruhi peringkat kriteria secara signifikan. Sampai kami menyelesaikan ini, kami tidak dapat mengukurnya secara akurat.

Anda dapat dengan jelas menambahkan lebih banyak kriteria Anda sendiri. Tapi kita harus menyeimbangkan ketelitian dan kredibilitas pengukuran kita dengan realitas tugas kita. Ilmu kami tidak tepat, dan peringkat akhir kami tidak memengaruhi hidup atau mati siapa pun. Pada saat penulisan, kami berpikir bahwa enam kriteria obyektif adalah angka optimal dan kami memperluas penelitian kami ke hal ini. Jika seorang Pemain akan peringkat di nomor 32 menggunakan satu set kriteria, dan pindah ke 39 menggunakan yang lain maka biarlah. Yang jauh lebih penting adalah pertanyaan tentang bagaimana menangani setiap Pemain selanjutnya, terlepas dari posisi tepatnya mereka.

Beberapa dari Anda mungkin memutuskan untuk mengidentifikasi seorang *influencer* dan kemudian menemukan cara untuk mengukur pengaruh mereka, daripada menyetujui bagaimana mengukur dan kemudian melihat siapa yang menilai pada skala itu. Jika Anda memilih yang pertama, ada bahaya nyata bahwa Anda akan memilih orang yang secara

alami Anda anggap sebagai pemberi pengaruh, lalu menyesuaikan kembali kriteria pengukuran Anda untuk membenarkan penyertaan mereka. Namun kami juga menemukan bahwa hanya menerapkan kriteria kami secara menyeluruh kepada sekelompok kecil orang dan kemudian melihat siapa yang mendapat peringkat tertinggi tampaknya tidak mencerminkan kenyataan. Faktanya adalah bahwa karisma, atau setidaknya 'daya tarik pribadi', adalah karakteristik pemberi pengaruh yang sangat kuat dalam kelompok kecil, namun tidak mungkin diukur dari jauh.

### 7.7 Jadilah Realistik

Jadi, saat mengevaluasi pemberi pengaruh dalam prospek bisnis Anda, sebaiknya Anda mulai dengan empat kriteria yang telah dicoba dan diuji yang disebutkan sebelumnya. Anda juga harus realistis. Banyak perusahaan mungkin menyarankan bahwa George Bush, Gordon Brown, atau Bill Gates adalah pengaruh terbesar pada pelanggan mereka, karena kebijakan yang mereka dukung atau tidak. Ini mungkin benar pada tingkat ekonomi makro, tetapi betapa pun inovatifnya rencana pemasaran Anda, Anda tidak mungkin dapat mengukur pengaruhnya terhadap Presiden AS. *Influencer* Anda tidak boleh terlalu tinggi sehingga mereka berada di luar jangkauan perusahaan Anda. Anda hanya akan kecewa, dan Anda telah menetapkan tujuan bisnis yang ditakdirkan untuk gagal. Daripada dengan Perdana Menteri Inggris, membangun hubungan dengan, katakanlah seorang Menteri dalam Layanan Kesehatan Nasional, atau anggota parlemen dari belakang, kemungkinan akan menghasilkan keuntungan yang jauh lebih baik dan lebih terukur untuk bisnis Anda.

Serupa dengan itu, kami telah berkali-kali bertengkar dengan konsep pemberi pengaruh 'aktual' vs 'kemungkinan'. Ambil majalah *The Economist*. Jika *The Economist* menulis artikel katakanlah tentang '*The Rise of the Shopping Mall Beauty Clinic*' maka niscaya akan terbukti sangat berpengaruh bagi siapa pun di sektor itu yang mencari investasi, mitra bisnis, karyawan, klien kaya, dll. Namun sejauh pengetahuan kami, hal itu tidak terjadi. Jadi, judul tersebut mungkin tidak memiliki pengaruh apa pun di pasar itu hingga saat ini. Haruskah itu tetap dianggap berpengaruh?

Demi kepraktisan, kami sampai pada kesimpulan bahwa jika menurut kami membujuk *The Economist* untuk meliput subjek dalam waktu satu tahun adalah tujuan yang dapat dicapai secara realistis, maka itu berpengaruh. Aturan praktis ini dapat diperluas untuk mencakup setiap kategori *influencer*. Sangat mudah untuk menetapkan wawasan Anda terlalu rendah dan membuang individu, perusahaan, atau acara apa pun karena hingga saat ini mereka belum memengaruhi sektor Anda. Mereka bisa, dan jika mereka melakukannya, itu

mungkin karena pesaing mendorong mereka untuk melakukannya. Anda akan benci menjadi orang yang menyadari hal ini.

Selalu ada kemungkinan masuknya *wildcard* ke pasar Anda dari bidang kiri. Pada tahun 1998 industri kartu pintar didominasi oleh pabrikan kartu seperti Gemplus (sekarang Gemalto) dan Schlumberger. Microsoft memasuki pasar dengan menawarkan sistem operasi dan perangkat pengembang, dan menjadi - dalam semalam - salah satu perusahaan paling berpengaruh di pasar. Bill Gates sendiri yang meluncurkan produk dan pasar yang bagus dan bagus diterbangkan ke Seattle untuk audiens. Faktanya, pengaruh yang dimiliki Microsoft umumnya negatif di pasar, karena hal itu menyebabkan banyak organisasi pengguna akhir menghentikan pengambilan keputusan apa pun sampai Microsoft membuktikan kemampuannya (atau lebih tepatnya ketidakmampuan) untuk mewujudkannya.

Tetapi ada banyak contoh di mana efek pendatang baru positif, dari sudut pandang persaingan. Masuknya supermarket ke dalam layanan keuangan adalah contoh, di mana Tesco dan lainnya membawa pendekatan layanan pelanggan yang efisien dan terperinci ke dunia perbankan, dengan dampak yang besar.

### **7.8 Influencer Adalah Individu, Bukan Kategori**

Kami harus menambahkan di sini pengingat bahwa *influencer* yang kami identifikasi, dan yang kami dorong untuk bekerja sama dengan Anda, adalah individu, bukan kategori. Ini adalah poin penting untuk diingat. Menyesatkan untuk mengatakan, di pasar mana pun Anda bekerja, bahwa 'analisis' adalah pemberi pengaruh teratas, atau 'pengecer' atau siapa pun. Ada sebagian analisis individu yang sangat berpengaruh dan sebagian tidak. Beberapa pengecer yang akan berpengaruh dan mungkin banyak yang tidak akan berpengaruh.

Tidaklah cukup untuk mengidentifikasi konsultan tingkat atas sebagai pemberi pengaruh - Anda harus mengidentifikasi mitra atau pemimpin praktik yang membawa pengaruh itu ke pasar. Anda tidak dapat melihat pasar, memutuskan bahwa peristiwa industri adalah yang paling berpengaruh dan dengan demikian menuangkan anggaran pemasaran Anda ke semuanya - penelitian kami menunjukkan bahwa sangat sedikit peristiwa yang berpengaruh. Perincian dan detail sangat penting.

### **Poin-poin penting dalam bab ini**

1. Mengukur pengaruh secara inheren bersifat subjektif. Empat kriteria yang kami sarankan adalah stabil dan terbukti, dan menyeimbangkan perbedaan apa pun yang ada dalam cara influencer memberikan dampaknya. Jadi kita bisa membandingkan apel dan jeruk.
2. Hindari memilih pemimpin industri dan CEO sebagai pemberi pengaruh. Menjangkau orang-orang seperti itu dengan pemasaran sangatlah sulit. Mungkin juga salah: sebagian besar pembuat keputusan dipengaruhi oleh individu yang lebih dekat dengan bisnis mereka.
3. *Influencer* adalah individu, bukan kategori atau perusahaan orang. Anda perlu mengidentifikasi tidak hanya bisnis yang berpengaruh tetapi juga staf kunci di dalamnya. Sekali lagi, hindari memilih CEO, karena *influencer* mungkin berada di bawah struktur organisasi.

### **Studi Kasus E - penyedia manajemen data yang inovatif**

#### *Menempa rute baru ke pasar*

Penyedia spesialis alat manajemen data menemukan bahwa pasar intinya menyusut. Itu berada di bawah tekanan berat dari tiga raksasa di industri, dan dari beberapa pemain ceruk yang muncul juga. Ketika pasar tradisionalnya melambat, itu pindah ke peluang yang muncul untuk solusi kepatuhan data - sektor yang sedang populer sebagai hasil dari Sarbanes Oxley, Basel II dan inisiatif peraturan dan legislatif lainnya. 50 *Influencer* ditugaskan untuk mengidentifikasi individu paling berpengaruh di sektor baru ini, dan mengalihkan pengeluaran pemasaran perusahaan yang sesuai.

Penelitian menunjukkan bahwa pembeli dibingungkan oleh berbagai macam teknologi yang ada di pasar. Oleh karena itu, mereka mencari orang-orang yang dapat memahami pasar bagi mereka baik secara abstrak (analisis), secara praktis (integrator sistem), atau secara historis (pengadopsi awal). Tanpa pemimpin pasar yang jelas, dapat dimengerti bahwa analisis dibanjiri oleh vendor yang mencari bantuan dengan strategi dan dukungan pemasaran. Sementara Gartner mendominasi di antara penempatan analisis, konsultan manajemen puncak gagal memberikan pengaruh yang signifikan, dan sejumlah pengguna akhir korporat terkemuka yang paling mengarahkan opini publik.

Sebagai hasil dari penelitian tersebut, perusahaan mengambil beberapa langkah langsung untuk melibatkan *influencer*. Itu menugaskan *influencer* yang sebelumnya tidak dikenal untuk menjadi pembicara utama pada tur seminar Eropa lima kota. Ini berinvestasi pada dua manajer pengecer lebih lanjut untuk memanfaatkan kapasitas saluran yang tidak memuaskan, dan menugaskan tim manajemen seniornya untuk secara resmi membangun jaringan dengan 50 teratas. Ia juga mengalokasikan kembali pengeluarannya untuk menekankan peluang pembicara



perusahaan, seminar vertikal dan konsultan spesialis sektor publik. Itu juga telah berhasil membangun jadwal jaringan *influencer*, berdasarkan meja makan. Ini mengundang sekelompok 15-20 *influencer* untuk makan malam dan memfasilitasi percakapan tentang topik yang relevan. Yang penting, perusahaan tidak menjual, atau mencoba mendominasi diskusi. Ia mendengarkan dan belajar dari para *influencer*, menerima masukan dan saran mereka. Sebagai gantinya, *influencer* berbicara dengan kontak dan klien mereka tentang perusahaan mudah didekati, kredibilitas dan keterlibatan pasar.

Meskipun masih terlalu dini untuk mengklaim ROI yang dapat diukur, perusahaan yakin ini akan muncul melalui manajemen saluran yang lebih efisien, dan lebih murah, kampanye PR yang sekarang sangat berbasis risiko-penghargaan, kehadiran yang lebih banyak di rangkaian seminar melalui penggunaan pembicara utamanya sebagai 'daya tarik' dan penargetan direct mail yang lebih baik, biaya pemasaran tunggal tertinggi perusahaan. VP penjualan percaya bahwa, 'Mengikuti bauran pemasaran tradisional itu mudah. Lebih sulit untuk menghentikan pemikiran konvensional itu, dengan wawasan baru dan pengetahuan pasar. Pemasaran *influencer* jelas merupakan pemikiran yang mengganggu dan benar-benar menarik karenanya'.

## BAB VIII

### SIAPA YANG HARUS MENGEVALUASI INFLUENCER DI PASAR ANDA?

Mengidentifikasi pemberi pengaruh utama perusahaan Anda sangatlah penting, landasan dari setiap aktivitas lainnya. Tetapi siapa yang harus bertanggung jawab untuk mengidentifikasi mereka?

Meskipun kami sedang mengidentifikasi dan mengevaluasi influencer Anda, tampaknya sekarang adalah saat yang tepat untuk mendiskusikan siapa yang kami yakini harus melakukan proses identifikasi influencer. Proses penting agar inisiatif baru Anda berhasil. Mari kita mulai dengan kandidat yang jelas.

#### 8.1 Perusahaan Hubungan Analis

Ada beberapa profesional AR berkualitas hebat di Inggris Raya, beberapa di antaranya benar-benar membuat kami terkesan dengan pemahaman mereka tentang apa yang dibutuhkan (dan tidak perlu) analis industri untuk melakukan pekerjaan mereka, dan tekanan pada waktu mereka. Kemampuan AR dalam IBM Eropa misalnya tidak ada duanya. Namun kami menjadi jengkel dengan beberapa dari mereka yang berprofesi sebagai AR yang mencoba mengaburkan perbedaan antara AR dan Hubungan *Influencer*. Tidak ada yang memperdebatkan bahwa ada tumpang tindih - di hampir setiap komisi penelitian yang telah kami lakukan, analis industri telah terbukti sampai taraf tertentu berpengaruh - tetapi kami melihat upaya oleh beberapa orang untuk dengan sengaja membingungkan pemasar agar berpikir bahwa kata analis dan *influencer* adalah dalam beberapa cara dapat dipertukarkan. AR itu entah bagaimana berarti Hubungan Influencer.

Analis adalah satu kategori, dan hanya satu kategori, dari *influencer*. Setiap upaya untuk menyembunyikan fakta itu menampar orang yang mencoba melompat ke kapal baru karena kapal itu tampak lebih baru dan lebih bersinar daripada yang mereka naiki.

Bahaya yang sangat jelas dari perwakilan AR yang ditugaskan untuk mengidentifikasi bidang *influencer* yang lebih luas adalah sifat manusia yang terlalu menekankan pentingnya analis dalam temuan mereka. Mereka akan bodoh untuk tidak melakukannya. Mereka tidak mungkin mengawasi penelitian yang menyoroti fakta bahwa dalam ruang pasar tertentu mereka, secara mengejutkan analis memiliki relevansi yang kecil. Tidak, kecuali mereka berencana untuk pergi.

### **Perusahaan PR**

Hal yang sama berlaku untuk perusahaan PR, meskipun kami pikir klaim mereka akan ditanggapi dengan tidak terlalu serius. Perusahaan PR, setidaknya mereka yang berspesialisasi dalam hubungan media konsumen, tidak mampu menangani hubungan *influencer* secara objektif - karena di beberapa pasar, media jauh kurang penting daripada yang dipikirkan oleh perusahaan PR. Dan Anda tidak dapat membangun model bisnis dengan menargetkan sekelompok orang, dalam hal ini media, yang telah Anda akui kepada klien Anda tidak berpengaruh! Jadi, sementara perusahaan PR akan semakin banyak menggunakan julukan '*Influencer Relations*' ke dalam tali mereka, kami tidak berpikir banyak yang akan memberikannya lebih dari perhatian sepintas. Mereka terlalu mengakar di pasar media.

Sekarang adalah satu hal jika perusahaan PR dipilih untuk mengidentifikasi jangkauan *influencer* yang lebih luas, tetapi berbeda jika mereka kemudian ditugaskan untuk menangani peran hubungan *influencer* / klien. Ketakutan di sini adalah bahwa perusahaan PR secara alami akan bermigrasi ke model hubungan pers - mengeluarkan komunikasi massa dengan tujuan 'liputan' yang dapat diukur secara maksimal. Nah, itu pasti cara untuk tidak menghormati orang yang paling Anda butuhkan! Kami tidak mengatakan itu tidak bisa dilakukan, tetapi itu perlu diawasi dengan ketat.

### **Perwakilan Saluran**

Setidaknya kita bisa melihat sedikit logika dalam pilihan ini. Perwakilan saluran memahami fokus pada penjualan, dan bagaimana liku-liku proses penjualan melibatkan banyak pandangan orang yang berbeda. Kecenderungan alami mereka pasti akan menaikkan peringkat mereka yang mendekati penutupan penjualan daripada pada tahap pelingkupan sebelumnya, tetapi kami rasa setiap orang memiliki semacam kebiasaan. Masalah utama kami di sini, seperti halnya hampir semua pilihan, adalah bahwa mengidentifikasi pemberi pengaruh utama tidaklah mudah, tidak ada cetak biru atau formula yang dapat direplikasi, dan sedikit rekan yang dapat dipelajari. Tidak ada yang melakukannya dengan benar pada kali pertama, atau kedua, dan pengelola saluran tidak memiliki pengalaman dalam hal ini.

### **Spesialis Intelijen Pasar**

Kami hampir bisa melihat beberapa pengertian di sini juga. Kecuali bahwa relatif sedikit perusahaan yang mempekerjakan staf intelijen pasar *in-house*, mereka yang melakukannya sudah kewalahan dan sebagian besar sama sekali tidak memiliki pengalaman proses penjualan. Tiga alasan bagus mengapa tidak.

## 8.2 Perusahaan Pemasaran Influencer Eksternal

Iya. Dalam waktu dekat, hanya perusahaan spesialis yang mungkin memiliki pengetahuan, pengalaman, dan metodologi untuk melakukan tahap identifikasi. Itu akan berubah, tetapi tidak dalam jangka pendek. Perusahaan-perusahaan ini tidak akan memiliki bias dalam memilih kategori *influencer* tertentu, dan tidak akan belajar, dengan biaya perusahaan komisioning, 'dalam pekerjaan'. Sisi negatifnya adalah bahwa hanya sedikit dari perusahaan spesialis ini yang ada saat ini.

### *'Manajer Keterlibatan VIP' Internal Yang Baru Dibuat*

Iya. Bagi kami, selain dari outsourcing ke salah satu dari sedikit firma pemasaran berpengaruh yang terbukti, ini adalah pendapat yang kuat, selama perusahaan Anda memiliki jumlah pegawai yang memungkinkan. Cara apa yang lebih baik untuk membuat manajer pertunangan VIP (orang yang sangat berpengaruh) baru Anda dapat mengetahui orang yang akan dia ajak bekerja sama dengan orang tersebut untuk memimpin proses identifikasi pemberi pengaruh.

### **Poin-poin penting dalam bab ini**

1. Pada tahap awal pasar ini, jenis organisasi terbaik untuk mengidentifikasi *influencer* adalah firma pemasaran spesialis *influencer*. Beberapa perusahaan memiliki pengalaman, metodologi dan pemahaman tentang bagaimana pengaruh bekerja dalam konteks terluasnya.
2. Beberapa organisasi berbicara tentang hubungan *influencer*, tetapi yang mereka maksud sebenarnya adalah *influencer* tradisional seperti jurnalis dan analis. Jadi, sementara perusahaan PR dan AR akan mencoba mengidentifikasi pemberi pengaruh, mereka melakukannya dari posisi bias yang melekat.
3. Anda harus mempertimbangkan untuk menyewa 'manajer keterlibatan VIP' untuk mengelola hubungan internal perusahaan Anda dengan influencer, dan untuk mempromosikan konsep pemasaran influencer di seluruh perusahaan Anda.

## **BAB IX**

### **PEMASARAN KE *INFLUENCER***

Setelah Anda mengidentifikasi pemberi pengaruh yang ingin Anda ajak bicara, bagaimana Anda harus mendekati mereka? dan apa yang ingin mereka dengar?

Kami sekarang telah membahas mengapa pemasaran rusak dan apa yang perlu dilakukan untuk memperbaikinya. Kami telah berbicara tentang sifat pengambilan keputusan yang berubah dan bagaimana perusahaan Anda dapat mengidentifikasi orang-orang yang membentuk keputusan dengan baik. Sekarang sampai pada detailnya. Terlibat dengan pemberi pengaruh, dan itu terlalu penting untuk membuat kesalahan.

Jadi, Anda mendapatkan daftar *influencer* baru yang keren. Apa sekarang? Mari kita rekap apa yang ada di tangan Anda. Anda memiliki daftar orang-orang terpenting dalam target pasar Anda, yang penting bukan karena mereka membeli dari Anda (mereka tidak) tetapi karena mereka memengaruhi orang yang mungkin membeli. Perlakukan daftar ini dengan hati-hati dan hormat.

Biasanya, dari 50 atau lebih *influencer* yang Anda identifikasi memiliki pengaruh nyata terhadap prospek Anda, Anda tidak tahu lebih dari 20. Artinya, setidaknya 60% dari *influencer* Anda kemungkinan besar juga tidak mengenal Anda. Dan mari kita bedakan antara kesadaran dan pengetahuan. Anda bahkan mungkin sadar akan pengaruh Anda, dan mereka bahkan mungkin menyadarinya, tetapi kesadaran berada tepat di atas kesadaran dalam kapasitas mental. Kesadaran tidak menyimpulkan minat atau pengetahuan, atau keinginan untuk memperolehnya. Menghabiskan waktu dan uang untuk kesadaran pasar saja tidak ada gunanya. Banyak perusahaan memiliki kesadaran tinggi tanpa harus diterjemahkan ke dalam kesuksesan. Tapi itu titik awal yang bagus.

Jika Anda berada dalam situasi ini dengan prospek Anda, di mana Anda tidak memiliki pengetahuan tentang mereka, Anda akan menentukan program aktivitas masuk ke pasar. Anda akan meneliti audiens Anda untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginannya. Anda akan menentukan motivasi, masalah, dan batasannya. Anda dapat membuat file di akun pelanggan tertentu, merinci pendapatan dan riwayat laba, personel utama, dan agenda bisnis. Jadi, gunakan pendekatan yang sama untuk pemasaran *influencer*, dan tentukan program *Go-to-Influencer*. Pemasaran ke *influencer* harus mudah, selama Anda mengingat aturan emas: Pemberi pengaruh tidak membeli apa pun dari Anda.

*Influencer* bukanlah pelanggan. Tidak ada gunanya mempromosikan jaminan pemasaran Anda yang biasa kepada *influencer* - mereka tidak peduli dengan produk atau kesuksesan perusahaan Anda. Meskipun aktivitasnya mungkin serupa dengan aktivitas pemasaran ke prospek, inputnya tidak sama dan hasil akhirnya sangat berbeda. Anda harus memperlakukan *influencer* dengan cara yang sama seperti Anda memperlakukan segmen lainnya. Anda mencari tahu apa yang mereka inginkan, apa minat dan motivasi mereka, dan apa minat mereka (profesional atau tidak) pada Anda. Berdasarkan teori *The Long Tail*, para pemberi pengaruh teratas Anda adalah pemimpin pasar sumber yang berpengaruh, dan Anda dapat mengabaikan bagian ekornya.

Proses identifikasi *influencer* seharusnya menghasilkan siapa *influencer* Anda, dan beberapa peringkat relatif dari mereka. Anda juga akan mendapatkan beberapa wawasan tentang bagaimana mereka mendapatkan pengaruhnya, dan bagaimana mereka menggunakannya.

Meski begitu, banyak pertanyaan yang masih belum terjawab, seperti

- Siapa yang secara khusus mereka pengaruhi? Apakah mereka memiliki pengaruh pasar yang umum, atau bagian dari perusahaan pelanggan? Atau apakah mereka hanya mempengaruhi *influencer* dari jarak jauh (seperti regulator)?
- Keputusan apa yang mereka pengaruhi? (misalnya pembelian, adopsi pasar, kesadaran, kredibilitas)
- Kapan pengaruhnya dalam siklus penjualan? Apakah mereka penanam ide, atau pemberi rekomendasi, atau validator? Atau ketiganya?
- Bagaimana Anda menggunakan masing-masing *influencer* ini untuk mendapatkan efek terbaik?

### 9.1 Segmentasi Adalah Tempat Untuk Memulai

Seperti kata pepatah, Anda tidak makan seekor gajah utuh sekaligus. Anda memakannya dalam gigitan kecil. Jadi, bagi daftar *influencer* Anda menjadi beberapa segmen, agar dapat dikelola.

Sebagian besar perusahaan mengambil salah satu dari dua pendekatan untuk segmentasi:

- Membagi *influencer* berdasarkan kategori, membuat daftar terpisah dari analis, jurnalis, konsultan, regulator, dll. Tergantung pada kategori Anda, dan angka di masing-masing kategori yang mungkin ingin Anda segmentasikan lebih lanjut, misalnya, membagi konsultan menjadi tingkat atas, kedua-tingkat, ceruk dan sebagainya.
- Membagi pemberi pengaruh berdasarkan kepentingan. Anda mungkin menemukan bahwa, dari 50 atau lebih pemberi pengaruh teratas, selusin jauh lebih penting daripada yang lain, yang dalam hal ini masuk akal untuk berfokus pada kelompok terpilih ini. Sekali

lagi, *influencer* adalah sumber daya yang langka, jadi habiskan waktu Anda dengan orang-orang yang akan menghasilkan nilai paling besar.

Setelah Anda memiliki segmentasi yang Anda sukai, Anda perlu memprioritaskan upaya Anda. Jelas, jika Anda memiliki segmen 'VIP' - orang yang sangat berpengaruh - mulailah dari sini. Carilah kelompok *influencer* yang memiliki pengaruh relatif lebih besar di tempat Anda membutuhkannya. Misalnya, Anda mungkin menemukan bahwa Anda memiliki jurnalis sebanyak mitra saluran dalam daftar Anda. Jadi kelompok mana yang memiliki pengaruh total terbesar? Kelompok mana yang akan melayani kebutuhan terbesar perusahaan Anda? Apakah Anda dibatasi oleh kemacetan saluran atau apakah Anda diabaikan (atau disalahpahami) oleh media?

Aspek lain dari prioritas segmen adalah keberadaan sebelumnya dari hubungan apa pun yang Anda miliki dengan *influencer* atau grup *influencer*. Beberapa perusahaan yang memulai pemasaran *influencer* menemukan bahwa mereka mendapatkan pengembalian awal dan mudah hanya dengan memfokuskan aktivitas yang ada pada *influencer* yang baru diidentifikasi. Jadi dengan menentukan jurnalis paling berpengaruh, Anda dapat memfokuskan program PR Anda hanya pada beberapa orang terpilih ini (dan menghilangkan penekanan yang lain). Anda dapat memfokuskan program AR Anda pada perusahaan paling berpengaruh untuk pasar sasaran Anda, daripada melanjutkan road show tahunan 20 perusahaan analisis yang berbeda.

Adanya hubungan dengan *influencer* tertentu dapat memusatkan perhatian Anda pada orang-orang ini untuk pengembalian yang cepat. Atau Anda mungkin memutuskan untuk meninggalkan aktivitas Anda dengan *influencer* yang diketahui ini ke rencana saat ini, dan berinvestasi terutama pada *influencer* yang baru. Itu pilihan Anda, didorong oleh kebutuhan dan peluang terbesar perusahaan Anda.

## 9.2 Mengetahui Lebih Banyak Tentang *Influencer* Anda

Sama seperti staf penjualan yang menyusun profil akun utama mereka, Anda juga harus membuat profil *influencer* individu. Ada berbagai tingkat informasi yang dapat Anda hasilkan tentang orang-orang, dari deskripsi tekstual sederhana hingga profil analitis yang mendalam. Beberapa perusahaan mengumpulkan profil tentang prospek pengaruh mereka, termasuk detail 'pribadi dan gaya hidup' (nama istri dan tanggal lahir, nama kucing, tim sepak bola favorit, hal semacam itu). Informasi ini kemudian digunakan untuk merancang taktik pemasaran khusus yang disesuaikan dengan masing-masing *influencer*. Tidak ada gunanya menawarkan tiket untuk melihat Chelsea kepada pendukung Arsenal

yang bersemangat. Tapi kirimkan dua tiket opera ke CEO yang ulang tahun istrinya bulan depan, dan Anda mungkin menarik perhatian mereka.

Menurut pengalaman kami, informasi pribadi dalam bentuk apa pun, pribadi atau profesional, sangat sulit ditemukan, dan bahkan lebih sulit untuk dikonfirmasi. Cara terbaik, dan paling etis, adalah terlibat dengan *influencer* itu sendiri melalui percakapan langsung. Anda juga harus membangun jaringan dengan *influencer* lain di komunitas, dan kita akan membahas cara mendekati influencer sebentar lagi.

Ada sejumlah layanan berbasis Internet yang mengklaim dapat membantu dalam membuat profil orang. LinkedIn berfungsi dengan baik karena dapat diverifikasi sendiri - informasi yang tersedia telah dibuat dan dikelola oleh individu itu sendiri. Di sisi lain, jangan repot-repot menelusuri orang seperti Zoominfo: meskipun layanan ini dapat meningkat dari waktu ke waktu, saat ini layanan tersebut didasarkan pada penjelajahan melalui laman web. Oleh karena itu, kemungkinan besar dokumen tersebut sudah ketinggalan zaman, tidak lengkap, dan dengan cara lain tidak akurat atau tidak dapat diandalkan. Ada 225 Duncan Browns di Zoominfo, dan 146 entri untuk Nick Hayes. Kita yang mana Anda tidak akan pernah tahu apakah mereka semua adalah kita, atau sebagian, atau hanya satu. Bahkan kami tidak!

### 9.2.1 Apa Yang Dilakukan *Influencer*?

Satu hal yang sangat efektif dalam memahami *influencer* adalah pelacakan aktivitas. Ini adalah salah satu aktivitas yang lebih populer yang kami lakukan untuk klien, karena ditargetkan secara khusus pada *influencer*. Pikirkan layanan klipings liputan pers yang disediakan oleh sebagian besar agensi PR. Ini selalu merupakan artikel hotchpotch yang merujuk pada beberapa cara ke perusahaan atau pasar Anda, dan merupakan mekanisme untuk mengukur keefektifan PR dalam membuat nama Anda 'di luar sana'. Tetapi ada sedikit hubungan antara inci kolom dan pengaruh, atau bisnis lanjutan.

Pelacakan aktivitas *influencer* memperhatikan apa yang dilakukan *influencer* tertentu. Misalnya, selain mencatat ketika seorang *influencer* dikutip di media, Anda bisa fokus pada apa yang mereka katakan tentang Anda dan pesaing Anda. Anda dapat mengidentifikasi konferensi mana yang mereka ikuti, makalah penelitian apa yang mereka hasilkan, dan artikel sampingan mana yang mereka tulis.



Anda juga dapat menentukan, jika Anda tahu di mana mencarinya, penawaran tertentu dipengaruhi atau dimenangkan oleh influencer tertentu. Beberapa di antaranya mungkin Anda ambil dari selentingan, atau dari siaran pers, dan lebih banyak lagi dari layanan tertentu yang melacak sejenis kesepakatan. NelsonHall, misalnya, melacak aktivitas kontrak *outsourcing* proses bisnis (artinya kesepakatan) secara global. Triknya adalah mengetahui ke mana harus mencari (dan Anda tahu karena Anda tahu *siapa influencer* Anda) dan tetap buka mata dan telinga Anda.

Aspek lain dari aktivitas pemberi pengaruh adalah pergerakan mereka di antara pemberi kerja. Influencer adalah karyawan yang paling banyak dicari, karena apa yang kami harap adalah alasan yang jelas, dan mereka cenderung sering berpindah-pindah. Hal ini biasa terjadi jika perubahan influencer mencapai 20% per tahun. Artinya, dari 50 influencer teratas Anda saat ini, 10 tidak akan berada dalam peran mereka saat ini dalam waktu 12 bulan. Beberapa akan mempertahankan pengaruhnya dalam peran baru mereka, sementara yang lain tidak.

Pelacakan aktivitas adalah mekanisme untuk selalu memperbarui daftar influencer Anda. Ini akan memberi tahu Anda *influencer* mana yang aktif, apa yang mereka katakan, dengan siapa mereka bekerja, dan bagaimana serta kapan mereka memengaruhi keputusan. Apa yang tidak akan diberitahukan kepada Anda adalah apa yang dipikirkan influencer tentang Anda.

### 9.2.2 Apa Yang Dipikirkan *Influencer*?

Hanya ada satu cara untuk mengetahui pendapat seorang *influencer* tentang Anda dan itu adalah dengan bertanya kepada mereka. Sebelum Anda memulai proyek riset pasar untuk melakukan ini, ada dua hal yang perlu Anda ketahui tentang influencer:

- Mereka sibuk. Sangat sibuk. Enam puluh jam seminggu sibuk. Jadi, kemungkinan Anda menelepon mereka dan mendapatkan waktu satu jam untuk mengobrol tentang Anda sangat kecil.
- Ketika Anda mendapatkan waktu dan perhatian mereka, mereka akan memberi tahu Anda apa yang mereka pikirkan. Influencer suka mempengaruhi. Jadi, jika dan ketika mereka berbicara dengan Anda, dengarkan.

Anda dapat, tentu saja, menunggu sampai Anda mendekati *influencer* sebagai bagian dari program pemasaran Anda, kemudian membahas keinginan Anda untuk mengetahui apa yang mereka pikirkan tentang Anda. Atau Anda dapat menugaskan pihak ketiga untuk melakukan analisis.

BT melakukan hal semacam ini setiap tahun, dan telah dilakukan selama 12 tahun. Oleh karena itu, Google memiliki beberapa data survei longitudinal paling rinci tentang influencer di pasarnya. Hal-hal yang dilacaknya adalah persepsi pemberi pengaruh tentang BT dan pesaing terdekatnya, ditambah tingkat kesukaan (atau ketiadaan). BT dapat melacak hubungan antara skor favoritnya dan skor pesaing sejawatnya, dengan demikian melacak keefektifan program pemasaran *influencer*, aktivitas penjangkauan, pemasaran korporat, dan lain-lain.

Kami menyarankan untuk melakukan *polling influencer* secara teratur. Jika Anda baru memulai program pemasaran influencer, Anda mungkin ingin melakukan ini setiap kuartal untuk tiga iterasi pertama, jika ada yang tidak berjalan sesuai rencana, sebelum menetapkan siklus enam atau sembilan bulanan.

### 9.2.3 Pengembangan Pesan *Influencer*

Jika Anda mengembangkan sekumpulan pesan untuk prospek Anda, Anda pasti ingin memahami kebutuhan mereka terlebih dahulu. Kemudian Anda akan mengembangkan sekumpulan proposisi yang dipetakan ke kebutuhan tersebut, menunjukkan bagaimana penawaran Anda menghasilkan nilai pada proposisi tersebut. Pemasaran ke *influencer* juga tidak berbeda. Namun, mereka memiliki kebutuhan yang berbeda. Ingatlah bahwa pemberi pengaruh tidak membeli dari Anda, jadi mereka tidak peduli dengan apa yang Anda jual. Detail yang sangat penting bagi prospek, yang membandingkan satu pesaing dengan pesaing lainnya, tidak relevan bagi seorang pemberi pengaruh. Tapi mereka peduli dengan agenda mereka sendiri.

Misalnya, jurnalis peduli tentang membuat salinan. Mereka memiliki tenggat waktu dan inci kolom yang harus diisi. Tujuan utama mereka adalah mengisi inci tersebut. Dalam hierarki kebutuhan yang mirip Maslow, jurnalis dapat memikirkan urutan pemenuhan yang lebih tinggi, seperti menyampaikan wawasan atau opini, hanya jika jumlahnya ada. Jadi, beri mereka konten, bukan *spoon-fed* (kebanyakan jurnalis terlalu paham untuk itu) tetapi melalui kontak 1-ke-1 dengan eksekutif senior Anda. Jurnalis menyukai informasi atau informasi orang dalam.

Karena Anda tahu jurnalis *influencer* Anda, Anda dapat menargetkan mereka secara khusus, dan membangun hubungan antara mereka dan juru bicara Anda. Pesan Anda kepada jurnalis adalah: 'Kami memiliki beberapa wawasan yang bagus tentang

kategori produk xyz, dan kami hanya akan memberi pengarahan kepada Anda dan dua jurnalis berpengaruh lainnya tentang hal ini. "

Perhatikan bahwa kami mengatakan bahwa Anda harus membangun hubungan antara jurnalis dan juru bicara Anda, bukan dengan operasi Humas Anda. Ukuran kunci kesuksesan adalah sejauh mana para pemberi pengaruh di luar perusahaan Anda berinteraksi dengan orang-orang berpengaruh di dalamnya. Anda akan memiliki, atau perlu menciptakan, individu-individu berpengaruh yang bekerja untuk Anda. Buat mereka terhubung dengan komunitas *influencer* yang lebih luas. Kami berharap tidak perlu dikatakan lagi, tetapi kami sering mendengar contoh yang buruk. Jadi, sebagai catatan, jangan kirim rilis pers standar jurnalis Anda yang paling berpengaruh. Mengapa mereka membacanya? Mereka tidak peduli dengan Anda, sama seperti mereka peduli dengan 200 perusahaan lain yang juga mengirim mereka rilis.

Anda perlu memastikan bahwa Anda berbicara dalam bahasa yang sesuai dengan pemberi pengaruh. Setiap kategori *influencer* memiliki kosa katanya sendiri, dan Anda perlu mengartikulasikan pesan Anda menggunakan kamus yang tepat. Sebagaimana industri vertikal memiliki jargonnya sendiri, kategori *influencer* memiliki istilah yang mereka sukai. Jadi, saat Anda berbicara dengan mitra saluran misalnya, pastikan Anda membicarakan paket, ASP, dan tarif lampiran.<sup>1</sup> Sekali lagi, Anda perlu mengembangkan sekumpulan pesan khusus untuk mitra saluran. Pesannya mungkin seperti ini: 'Anda adalah salah satu mitra paling berpengaruh yang kami miliki dan kami akan memberi Anda perlakuan khusus. Kami ingin menjadi pemasok pilihan untuk Anda. "

Pesan lain yang mungkin Anda gunakan termasuk:

- Kepada analis pemberi pengaruh: 'Kami ingin mengetahui pendapat Anda tentang visi baru kami'.
- Kepada pemberi pengaruh regulasi: 'Anda penting dan kami mendengarkan'.
- Untuk standar pemberi pengaruh: 'Kami ingin berkontribusi'.
- Untuk pemodal ventura dan pemberi pengaruh keuangan: 'Kami dapat mengarahkan Anda ke hal besar berikutnya'.
- Untuk pemberi pengaruh akademisi: 'Kami ingin menugaskan proyek penelitian'.
- Kepada pemberi pengaruh pesaing: 'Jika Anda bergabung dengan kami, kami dapat meningkatkan karier Anda'.

Dan seterusnya. Idealnya, Anda tidak hanya akan membuat satu tetapi serangkaian pesan, kurikulum yang mendidik (atau mendidik ulang) setiap jenis *influencer* atau *influencer*. Seperti yang disimpulkan dalam kurikulum, pemasaran *influencer* membutuhkan komitmen jangka panjang dari Anda, karena itulah yang Anda inginkan dari *influencer* Anda.

Ada dua kasus khusus yang harus ditangani dengan lebih hati-hati daripada *influencer* 'normal'. Ini adalah pengaruh dalam pelanggan dan kelompok atau klub pelanggan. Kami telah mengatakan ini sebelumnya, tetapi jenis *influencer* yang paling signifikan adalah pelanggan, lebih disukai meskipun belum tentu salah satu pelanggan Anda sendiri. Varian dari *influencer* jenis ini adalah kolektif, seperti grup pembeli, daftar pembelian, dan otoritas pengadaan. Sangat menggoda untuk membuat pesan untuk jenis *influencer* ini yang didasarkan pada, atau merupakan salinan dari, promosi penjualan standar Anda. Ini adalah ide yang buruk: pelanggan yang berpengaruh akan merespons penawaran Anda bahkan kurang baik daripada kebanyakan prospek. Ini karena mereka berpengaruh karena suatu alasan, karena mereka adalah pengadopsi awal atau pemimpin pasar, atau apa pun. Pesan terbaik untuk pemberi pengaruh pelanggan adalah " Kami ingin belajar dari Anda ". Kerendahan hati adalah hal yang langka dalam penjualan dan pemasaran, dan jika pendekatan Anda tulus, Anda akan mendapatkan perhatian mereka.

#### 9.2.4 Mendekati Pemberi Pengaruh

Setelah Anda membuat pesan khusus dan disesuaikan untuk influencer, Anda harus menyampaikan pesan itu. Di sinilah karet menyentuh jalan, saat kebenaran. Lakukan dengan hati-hati. Faktanya, jika Anda telah menyelesaikan pekerjaan rumah Anda, ini seharusnya mudah. Pendekatan yang kami sarankan ada dua: kumpulkan para pemberi pengaruh, lalu libatkan mereka secara 1-ke-1. Pertama, Anda perlu tahu bahwa influencer mendapatkan dan mempertahankan pengaruh mereka sebagian besar melalui jaringan dengan *influencer* lain. Jadi, jika Anda dapat mengidentifikasi juru bicara Anda yang berpengaruh dan membuat mereka berjejaring, maka Anda memiliki peluang bagus untuk melibatkan *influencer* dalam percakapan, di situlah Anda harus memulai. *Influencer* adalah orang yang nyata, jadi Anda perlu menggunakan orang-orang Anda sendiri yang memiliki pengaruh yang cukup untuk melakukan percakapan dengan mereka.

Mengingat *influencer* suka berbicara dengan *influencer* lain, sebaiknya Anda membuat alasan bagi mereka untuk berkumpul. Kami telah menemukan bahwa

*influencer* berkumpul bersama dalam kelompok-kelompok kecil, dengan hanya satu atau dua super-konektor yang tampaknya mengenal kebanyakan orang. Mereka jarang mendapatkan kesempatan untuk bertemu dalam grup yang lebih besar dari empat orang, dan mereka belum tentu mengenal *influencer* lain di pasar Anda (meskipun mereka mungkin sangat menyadarinya).

Model yang berhasil digunakan adalah acara *influencer*, makan malam atau sarapan yang khusus untuk *influencer*. Mengapa mereka datang? Dua alasan: untuk mendengar sesuatu yang menarik dan relevan, dan untuk berjejaring dengan *influencer* lain. Sama seperti pembuat keputusan. Jadi, Anda perlu mengembangkan beberapa konten berwawasan, mungkin melibatkan (secara komersial) satu atau dua pemberi pengaruh tertentu yang telah menarik pengaruh dari pemberi pengaruh lainnya. Misalnya, jika Anda ingin mengundang 50 *influencer* teratas dalam pemasaran ke sebuah acara, siapakah orang yang Anda pastikan ada di sana, untuk menarik komunitas *influencer* lainnya? Seth Godin? Steve Rubel? Charlene Li? Idenya adalah untuk membuat pemberi pengaruh nomor satu dan dua di daftar Anda ke meja. Pengalaman kami adalah bahwa sisanya akan menyusul.

Anda harus mengomunikasikan eksklusivitas acara ('Tidak, Anda tidak dapat membawa teman atau mengirim pengganti!') Dan memberitahukan alasannya kepada orang-orang: bahwa acara tersebut hanya untuk pemberi pengaruh di pasar Anda. *Influencer* suka memengaruhi, tetapi mereka juga ingin tahu bahwa mereka berpengaruh. Ini mungkin pertama kalinya mereka mendengar ini, yang akan membuat Anda disayangi selamanya.

Jika mengadakan acara dalam ruang dan waktu nyata, Anda bisa mencoba mengembangkan komunitas online. Ini dapat bekerja dengan sangat baik, terutama jika terkait dengan masalah tertentu yang dibatasi waktu (seperti peluncuran produk atau tenggat waktu peraturan). Seorang pembuat perangkat seluler meluncurkan handset inovatifnya di Jerman dengan menggunakan pendekatan ini. Mereka mengidentifikasi 120 *influencer* teratas dalam komunitas bisnis, dan kemudian mengirimkan satu handset ke masing-masing *influencer*. Ini mengarahkan pemberi pengaruh ke forum *online*, di mana ia memfasilitasi diskusi dan debat tentang fitur dan kegunaan handset. (Lihat Studi Kasus H untuk informasi lebih lanjut.) Produk diluncurkan ke pasar yang sebelumnya terpengaruh, dan orang-orang yang dimintai pendapatnya tentang perangkat baru tersebut secara tidak terduga adalah para *influencer* yang telah melihat, menyentuh, dan memengaruhi *handset*.

Apa yang Anda coba lakukan adalah menciptakan komunitas influencer. Ada satu keuntungan besar untuk melakukan ini - hanya akan ada satu komunitas influencer, dan influencer tidak akan punya waktu atau keinginan untuk bergabung dengan komunitas lain. Anda ingin menjadi perusahaan yang diingat untuk menciptakan, dan mempertahankan, komunitas itu. Ini adalah salah satu kasus di mana keunggulan penggerak pertama benar-benar ada.

Ketahui bahwa mungkin sudah ada forum atau fokus untuk aktivitas *influencer*. Mungkin ada acara tahunan di mana yang hebat dan yang baik berkumpul. Mungkin ada blog yang menarik *para influencer top*. Atau mungkin ada format pertemuan informal untuk beberapa influencer, klub anggur Rabu malam atau yang serupa. Apa pun, di mana pun *influencer* bertemu, Anda pergi.

Jika Anda melewatkan peluang, dan pesaing menjajah komunitas *influencer* terlebih dahulu, lalu lanjutkan ke langkah kedua: terlibat dalam diskusi 1-ke-1. Pemasaran ke influencer adalah sarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan - yaitu mengarahkan *influencer* utama ke perusahaan atau produk Anda. Tetapi ini memiliki keuntungan tersendiri dalam meningkatkan kesadaran Anda di antara orang-orang terpenting di pasar. Jika Anda telah melakukan pekerjaan Anda dengan baik, pemberi pengaruh Anda tidak hanya akan bersemangat untuk berbicara dengan Anda, tetapi juga tentang Anda. Langkah selanjutnya adalah memberi mereka sesuatu untuk dikatakan.

Ada sedikit hal spesifik untuk dikatakan tentang tahap ini, selain itu percakapan Anda harus ditujukan untuk melibatkan *influencer* lebih dari sekadar percakapan. Artinya, ada motif yang lebih besar untuk melibatkan para pemberi pengaruh daripada sekadar hubungan baik. Ini adalah poin penting dalam memahami perbedaan antara PR, AR, dan yang disebut hubungan *influencer*, dan yang kami sebut pemasaran *influencer*. Perbedaannya terlihat pada namanya: kami ingin *influencer* menjadi bagian diam-diam dari strategi pemasaran.

Jadi semua percakapan dengan *influencer* harus berorientasi pada memasukkan mereka ke dalam program pemasaran Anda. Cara Anda melakukan ini, tanpa merusak kepekaan etika atau pola pikir komersial dari berbagai kepribadian yang terlibat, bergantung pada berbagai faktor. Setiap *influencer* akan memiliki agenda dan metode interaksi yang mereka sukai. Ada dua pendekatan luas, yang akan kita bahas di bab berikutnya: pemasaran melalui *influencer*, dan pemasaran dengan *influencer*.

### Poin-poin penting dalam bab ini

1. *Influencer* tidak membeli dari Anda, jadi Anda tidak dapat memasarkan kepada mereka seperti Anda menginginkan prospek. Anda perlu mencari tahu apa kebutuhan dan keinginan mereka, untuk membuat pesan yang relevan dan menarik bagi mereka.
2. Prioritaskan *influencer* Anda. Akan ada beberapa yang lebih penting daripada yang lain, jadi Anda perlu berfokus pada itu. Memahami lebih banyak tentang *influencer* Anda, dan mengetahui persepsi mereka tentang perusahaan Anda, adalah masukan yang berguna untuk pembuatan prioritas.
3. Dekati *influencer* dalam grup jaringan mereka, atau buat grup untuk mereka temui. Kemudian pindahkan ini ke basis 1-ke-1. Tujuan *influencer* berbicara dengan Anda adalah membuat mereka membicarakan Anda.

### Studi Kasus F - pemasok peralatan jaringan tingkat 1

#### *Menjangkau influencer*

Perusahaan ini adalah perusahaan yang terdaftar di NASDAQ senilai \$ 400 juta. Ini adalah salah satu pelopor 'jaringan generasi berikutnya' - menjual berbagai aplikasi telekomunikasi termasuk layanan suara perumahan dan bisnis, suara tanpa kabel dan switch jaringan multimedia. Ia menjual ke penyedia layanan telekomunikasi global yang sedang membangun infrastruktur *Voice over Internet Protocol (VoIP)* global. 50 *Influencer* ditugaskan untuk mengidentifikasi individu paling berpengaruh dalam ruang infrastruktur yang berbasis di AS, dan bekerja dengan perusahaan untuk kemudian membangun hubungan yang berkelanjutan dengan individu-individu ini. Mayoritas penjualan perusahaan berasal dari menjadi bagian dari tender multi-vendor besar dengan waktu tunggu yang lama, seringkali lebih dari satu tahun. Perusahaan itu sendiri jarang memimpin dalam tender semacam itu, seringkali juga menjadi bagian dari persaingan penawaran. Hal ini tidak hanya perlu mempengaruhi calon perusahaan yang melakukan uji coba akhir, tetapi juga sekian banyak mitra tawaran, namun sering kali bersaing dengan vendor pada satu tawaran dan bermitra dengan mereka pada tawaran berikutnya.

Penelitian ini menemukan banyak nama yang sebelumnya tidak diketahui oleh eksekutif perusahaan, terutama dalam perusahaan mitra individu, serta perkembangan eksekutif tingkat menengah yang berpengaruh di dalam sejumlah konsultan dan integrator khusus. Media cetak ditemukan memberikan 'penutup udara' yang berguna, menghasilkan liputan pers yang secara aktif membangun kesadaran nama perusahaan tetapi jarang dapat dikaitkan langsung dengan memulai tender penjualan, sedangkan liputan dari sejumlah kecil analis industri bisa jadi.

Sebagai hasil dari penelitian tersebut, perusahaan melanjutkan ke:

- Memformalkan program penjangkauannya ke lebih dari 60 *influencer* individu.

- Tekankan kepada tenaga penjualan langsung dan tidak langsungnya pentingnya pemberi pengaruh dan cara mengajak mereka mendukung.
- Menugaskan tim manajemen seniornya untuk secara resmi membangun jaringan dengan 25 nama peringkat teratas.
- Beri tahu tim PR, AR, dan IR tentang influencer yang relevan untuk masing-masing.

Direktur Pengembangan Bisnis Global perusahaan berkomentar bahwa, 'Bisnis telekomunikasi generasi berikutnya didasarkan pada semakin banyak kesepakatan jangka panjang yang penting secara strategis dengan operator global utama dan pemain infrastruktur. Oleh karena itu, memperoleh wawasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian tersebut sangat penting bagi kami, dan peran pemberi pengaruh utama adalah sesuatu yang sangat ingin kami pahami dengan lebih baik '.



## **BAB X**

### **INFLUENCER YANG BAIK, BURUK DAN JELEK**

Saluran penjualan Anda dan pesaing Anda adalah dua pemberi pengaruh yang sangat penting bagi prospek Anda. Bagaimana seharusnya Anda mempengaruhi mereka?

#### **10.1 Saluran Dan Kepentingannya**

Saluran penjualan bisa dibidang kategori *influencer* paling penting setelah pelanggan sebaya. Bagaimanapun, mitra saluran penjualan Anda adalah orang-orang yang berbicara dengan pelanggan Anda dan (Anda berharap) menjual produk Anda.

Kenyataannya adalah manajemen saluran penjualan dilakukan dengan buruk. Meskipun ada beberapa contoh, biasanya pengalaman kami memberi tahu kami bahwa sebagian besar perusahaan mengalami kesulitan dalam mengoptimalkan mitra saluran mereka. Bahkan perusahaan seperti Microsoft, yang memperoleh hampir semua penjualannya melalui saluran tidak langsungnya, memiliki catatan pengiriman yang sangat tambal sulam.

Sebuah perusahaan telekomunikasi terkemuka Eropa baru-baru ini mengeluh kepada kami tentang eksekusi yang buruk yang dialaminya di dalam mitra penyalurnya. Di 13 negara Eropa, perusahaan ini berjumlah 700 perusahaan mitra yang terpisah, mulai dari perusahaan konsultan papan atas hingga agen pengecer satu orang. Yang paling mengejutkan kami bukanlah jumlah mitra yang sangat tinggi, tetapi perusahaan telekomunikasi itu terkejut karena pendekatannya tidak berhasil. Asumsinya adalah bahwa semakin banyak mitra yang dimilikinya, semakin banyak layanan yang akan dijualnya.

Kemitraan adalah kasus yang jelas di mana *'less is more'* berlaku. Anda tidak dapat secara wajar mengelola jumlah organisasi mitra ini dan mengharapkan mereka semua untuk memberikan keuntungan yang tinggi, tanpa investasi yang serius dalam manajemen. Untuk satu hal, kemungkinan terjadinya konflik antara wilayah satu mitra dengan mitra lainnya tidak hanya mungkin, itu semua tetapi dijamin. Sementara beberapa tumpang tindih tidak dapat dihindari, bahkan diinginkan, tingkat bentrokan ini terbukti kontraproduktif.

Kami mengetahui perusahaan yang tidak tahu berapa banyak organisasi mitra yang mereka miliki, karena struktur saluran terlalu kompleks, dengan distributor menjual ke perantara, yang kemudian menjual ke perusahaan yang lebih kecil. Mereka kehilangan jejak siapa yang menjual kepada siapa, meskipun mereka memiliki perjanjian lisensi yang seharusnya menghentikan praktik penjualan. Saluran itu beroperasi dalam hukum tersendiri. Dalam hal ini, saluran penjualan tidak berbeda dengan konsumen sebaya, di mana pemasok sering kali kehilangan kendali atas pesan pasar, dan dengan demikian kehilangan visibilitas proses penjualan.

Ada beberapa masalah endemik dengan penjualan melalui mitra penyalur:

1. Kemitraan saluran penjualan biasanya tidak eksklusif. Ini berarti Anda bertengkar dengan pemasok lain untuk mendapatkan perhatian dari mitra. Anda bersaing dengan pemasok mitra Anda yang lain bahkan sebelum Anda masuk ke pasar.
2. Pemasok dan mitra jarang memiliki ukuran atau kepentingan yang seimbang. Anda mungkin berpikir bahwa memiliki Accenture sebagai mitra adalah hal yang bagus, tetapi jika Anda dianggap sebagai pemain kecil-kecilan dengan penawaran khusus, mereka akan memberi Anda kesepakatan sesuai keinginan mereka saja. Sebaliknya, jika Anda adalah pemain utama, Anda sebagian besar dapat mendikte persyaratan kemitraan Anda, karena Anda tahu pelanggan mitra ingin membeli produk atau layanan Anda. Memahami siapa yang memegang status dominan sangat penting dalam membuat kemitraan berhasil.
3. Mitra sering melihat Anda sebagai solusi taktis. Karena Anda tidak eksklusif, dan terutama jika Anda adalah pihak yang tunduk, Anda akan sering dianggap sebagai orang yang menyenangkan. Seringkali masuk akal untuk berfokus pada kemitraan di mana ukuran dan kepentingan (bagi pasar) berdekatan.
4. Ketika kemitraan tidak seimbang, Anda akan menemukan bahwa target pasar Anda mungkin tidak seimbang. Kami memiliki klien yang solusinya ditujukan untuk perusahaan tingkat menengah namun dengan bangga menyatakan kemitraan dengan konsultan tingkat atas. Mereka menjual sangat sedikit. Kebalikannya juga benar: barang-barang kelas atas yang dijual melalui jalur komoditas merusak persepsi nilai produk. Itu sebabnya Calvin Klein tidak ingin jeansnya dijual di Tesco.

Kemitraan terbaik adalah kemitraan di mana para pihak memiliki status yang kurang lebih sama, dan ada manfaat strategis dalam hubungan bagi kedua pemain. Tidak ada pihak yang ingin menjadi pemain yang menyenangkan.

## 10.2 Bagaimana Cara Mempengaruhi Saluran

Margin bukan! Jika Anda harus memberikan diskon, Anda belum menunjukkan nilainya, atau produk Anda tidak pantas untuk dijual melalui saluran tersebut.

Cara yang baik untuk memengaruhi organisasi mitra adalah:

- Pastikan pasangan Anda membidik pasar yang sama dengan Anda. Kesalahan paling umum yang kami lihat adalah ketidaksesuaian antara pasar inti pemasok dan mitra mereka.
- Wajibkan mitra Anda untuk berinvestasi pada Anda. Jika mitra menempatkan kulit dalam permainan, mereka lebih cenderung menjalankan kemitraan. Pelatihan adalah investasi yang jelas untuk dipromosikan, tetapi juga mencakup materi pemasaran bersama dan pengembangan proposisi bersama.
- Posisikan mitra Anda sebagai pemberi pengaruh - promosikan solusi, persaingan, dan pelanggan mereka dalam jaminan pemasaran Anda sendiri.
- Pasarkan mitra Anda ke klien yang sudah ada. Ini adalah Anda menempatkan kulit dalam permainan. Jika Anda ingin membagikan pelanggan Anda, mitra kemungkinan besar akan membalasnya. Perhatikan bahwa jika Anda tidak dapat dengan mudah menjual mitra Anda kepada pelanggan, mungkin penawaran Anda tidak cocok satu sama lain.
- Buat mitra Anda terhubung dengan *influencer* lain di pasar Anda. Anda harus mengidentifikasi orang yang tepat dalam organisasi mitra, seseorang yang memiliki keinginan untuk berhasil menjalin jaringan di komunitas *influencer*.
- Pastikan kesuksesan Anda selaras dengan kesuksesan mitra Anda. Jika mereka berhasil, itu berarti Anda berhasil. Dan sebaliknya juga benar.

### 10.2.1 Pesaing Sebagai Pemberi Pengaruh

Salah satu sumber pengaruh terbesar pada prospek Anda adalah pesaing Anda. Banyak orang bereaksi terhadap berita ini dengan sikap apatis. Mereka merasa tidak ada gunanya mengetahui informasi ini, karena mereka tidak dapat melihat cara untuk memengaruhi pesaing mereka. Kami berkata, pikirkan lagi. Setidaknya ada tiga cara untuk memengaruhi pesaing Anda, dan mungkin lebih, tetapi jaga agar tetap etis. Tidak ada alasan untuk taktik curang.

### 10.2.2 Bicaralah Dengan Pesaing Anda

Hal pertama yang harus Anda lakukan untuk memengaruhi pesaing adalah berbicara dengan mereka. Ini mungkin tampak pendekatan yang aneh tetapi masuk akal. Berbicara dengan pesaing memberi Anda kesempatan untuk mendiskusikan tren pasar secara umum, mencari tahu seperti apa budaya pesaing dan membangun jaringan di industri. Anda mungkin menemukan bahwa Anda bukanlah pesaing sama

sekali, atau setidaknya tidak di semua lini. Mungkin ada kemitraan atau pengaturan rujukan yang memungkinkan.

Satu topik yang selalu menjadi agenda ketika berbicara dengan pesaing adalah tentang pesaing Anda. Musuh musuh saya adalah teman saya, dan sebagainya. Anda dapat berbagi wawasan dan cerita, serta bertukar kiat tentang cara menghadapi kekuatan dan kemampuan orang lain.

Sebagian besar CEO teratas dalam suatu industri bertemu satu sama lain setidaknya setahun sekali, baik secara pribadi atau di acara industri. Apa yang kami sarankan adalah bahwa praktik ini menuruni struktur organisasi. Ada banyak peluang untuk melakukan kontak dengan pesaing, di pameran dagang, acara media, atau di mana pun. Mudah-mudahan tidak perlu dikatakan, tapi untuk berjaga-jaga, kami tidak akan pernah mendorong pesaing yang sombong atau menjelek-jelekkkan, atau omong kosong semacam itu. Selalu bersikap profesional - dan legal - tidak ada penetapan harga atau hal semacam itu.

### 10.2.3 Dibicarakan Oleh Pesaing Anda

Hal kedua yang dapat Anda lakukan untuk memengaruhi pesaing adalah membicarakan mereka, dan membuat mereka membicarakan Anda. Seperti yang dikatakan Oscar Wilde, satu-satunya hal yang lebih buruk daripada dibicarakan adalah tidak dibicarakan.

Bagaimana Anda memastikan bahwa pesaing Anda membicarakan Anda? Jawabannya adalah Anda membuat mereka mengkhawatirkan Anda. Ingat aturan pengaruh: pemberi pengaruh tidak peduli tentang Anda atau produk Anda. Mereka peduli dengan agenda mereka sendiri. Ini berlaku untuk pesaing seperti untuk jenis *influencer* lainnya. Saat Anda membawa pesan ke calon pelanggan, Anda akan membicarakan tentang apa yang dapat dilakukan produk Anda untuk mereka. Tetapi ketika berbicara dengan, atau tentang, pesaing Anda harus mengubah pesannya. Jangan membicarakan tentang fitur dan fungsi produk Anda, atau harga atau subjek yang akan Anda diskusikan dengan prospek.

Hal-hal yang akan mengkhawatirkan pesaing termasuk (tetapi tidak terbatas pada):

- Persentase pertumbuhan Anda dari tahun ke tahun
- Daftar klien Anda yang berkembang
- Fakta bahwa Anda ditugaskan untuk menulis buku

- Undangan untuk ceramah
- Penghargaan dan hadiah
- Kutipan di jurnal dan media yang berpengaruh

Pilih tiga, tetapi hanya tiga, hal yang menurut Anda akan mengkhawatirkan pesaing. Faktanya, apa pun yang membuat mereka membicarakan Anda dalam arti positif (dan kami bermaksud positif untuk Anda, negatif untuk pesaing). Terjebak untuk membicarakan hal-hal? Apa yang akan membuat Anda khawatir jika Anda mendengar mereka tentang pesaing Anda? Gunakan hal-hal ini sebagai titik awal.

Sekarang, bagaimana Anda mengukur seberapa khawatir pesaing Anda? Indikator kuat dari pengaruh Anda di pasar adalah apa yang dikatakan pesaing Anda tentang Anda. Anda dapat menemukan informasi ini dengan menanyakan prospek Anda, atau dengan bertanya kepada influencer. Pertanyaan kunci yang sering ditanyakan oleh influencer adalah, siapa pesaing utama Anda? Apakah pesaing Anda menyebut Anda? Apa yang mereka katakan tentang Anda?

Anda ingin pesaing Anda berbicara tentang Anda, untuk mengakui Anda sebagai pesaing. Mengapa? Sederhananya, ini mengakui Anda sebagai pemain yang kredibel. Jangan khawatir pesaing akan membuang Anda di depan prospek atau pemberi pengaruh. Ini umumnya diterima sebagai bentuk yang buruk dan berdampak buruk pada pencela.

Kami juga memperhatikan bahwa pesaing yang mengkhawatirkan satu pemain tertentu mulai meniru bahasa yang mereka gunakan. Anda akan melihat ini dalam literatur pemasaran, di mana satu perusahaan memperkenalkan konsep atau terminologi baru. Mereka bahkan mungkin mulai menulis *blog* tentang topik yang Anda perkenalkan. Ini adalah tanda bahwa Anda membuat mereka khawatir.

#### **10.2.4 Rekrut Pesaing Anda**

Ada dua cara yang valid untuk merekrut pesaing Anda: memperoleh perusahaan atau merekrut staf kunci. Akuisisi sedikit curang, karena Anda harus membeli seluruh perusahaan, bukan hanya bagian yang berpengaruh. Itu juga terbuka hanya untuk mereka yang memiliki pengaruh finansial yang cukup.

Jauh lebih mudah dan lebih murah untuk mempekerjakan staf kunci: yaitu, pemberi pengaruh pasar yang bekerja untuk pesaing Anda. Anda telah menyelesaikan

pekerjaan rumah Anda dan Anda akan tahu orang mana yang harus didekati. Ini jauh lebih mudah, langsung dan risiko yang lebih rendah daripada strategi perekrutan lainnya, termasuk perburuan kepala. (Faktanya, telah disarankan kepada kami bahwa daftar *influencer* adalah daftar calon headhunter yang ideal.)

Perekrutan *influencer* pesaing terjadi setiap saat. Seringkali ada batasan untuk mencegah hal ini - yang merupakan klausul non-bersaing dalam kontrak. Jika ini berlaku, periksa persyaratannya dengan cermat, karena Anda tidak ingin ada penundaan lama antara *influencer* meninggalkan pesaing dan bergabung dengan Anda. Anda juga ingin menghindari masalah hukum.

Ingat juga bahwa pengaruh individu mungkin terkait dengan posisi yang mereka pegang saat ini. Mempekerjakan mereka mungkin menghentikan mereka menjadi pemberi pengaruh bagi pesaing Anda, tetapi itu juga dapat menghentikan mereka menjadi seorang pemberi pengaruh sama sekali.

### 10.3 Pengaruh Analis

#### *Apa Itu Analis?*

Ada satu kategori *influencer* yang sering disebut sebagai yang paling penting, terutama dalam penjualan yang sangat teknis, kompleks, atau bernilai tinggi: yaitu analis. Tetapi nilai apa yang ditawarkan seorang analis, mengapa mereka berpengaruh, dan apakah pengaruhnya sebesar yang diklaim banyak orang?

Analis terdiri dari dua jenis besar: analis keuangan dan analis industri. Jika Anda membeli sebuah perusahaan, Anda akan menggunakan analis keuangan. Jika Anda membeli dari perusahaan, Anda akan menggunakan analis industri.

Analis keuangan biasanya (meskipun tidak secara eksklusif) bekerja di bank investasi besar dan mereka menganalisis data keuangan pada (kebanyakan) perusahaan yang dikutip secara publik. Mereka membuat dan menyusun informasi tentang pasar keuangan yang luas, kinerja keuangan perusahaan tertentu, dan kemungkinan kinerja masa depan (dan risiko yang melekat). Bank dengan keahlian analisis keuangan termasuk Goldman Sachs, Cazenove, Deutsche Bank, Dresdner Kleinwort Wasserstein, Lehman Brothers dan Merrill Lynch. Analis keuangan non-bank termasuk Bloomberg, Thomson Financial, Interactive Data Corporation, Standard & Poor's, Moody's dan Reuters. Analis keuangan membantu bisnis memutuskan bagaimana menginvestasikan uang mereka.

Mereka adalah pemberi pengaruh yang kuat dalam keputusan investasi dengan rekomendasi beli / tahan / jual dan peringkat kredit mereka. Jika investasi adalah keputusan yang perlu Anda pengaruhi maka analisis keuangan adalah target utama Anda. Kedua jenis memiliki pengaruh yang cukup besar, dan kedua jenis menggunakan data dan pendapat satu sama lain (meskipun tidak selalu mengakui hal ini).

Analisis industri biasanya memiliki pengetahuan yang baik tentang keuangan perusahaan yang mereka ikuti, tetapi mereka secara khusus tertarik pada dinamika pasar tempat perusahaan tersebut bermain. Mereka memberikan komentar, opini dan wawasan tentang pemain di pasar. Mereka menasihati pemasok tentang apa yang harus dijual, dan pembeli tentang apa yang harus dibeli. Yang penting, firma analisis industri tidak bergantung pada pemasok yang mereka ikuti. Ini berarti mereka seharusnya tidak memiliki kepentingan dalam nasihat yang mereka berikan kepada pembeli. Kemandirian dan kepercayaan inilah yang membawa pengaruh besar bagi analisis industri.

Analisis industri sangat kuat di sektor teknologi dan telekomunikasi. Tetapi mereka juga penting dalam pasar ilmiah, teknis dan medis, manufaktur, makanan dan minuman, ritel, otomotif, dan lain-lain. Analisis ada di mana keputusan bersifat kompleks dan bernilai tinggi.

Ini menimbulkan pertanyaan: Apa yang dilakukan analisis? Ada tiga komponen yang ditawarkan sebagian besar firma analisis:

- Penelitian Bersindikasi: melakukan penelitian yang didanai sendiri ke pasar dan pemain, yang dipublikasikan kepada pelanggan. Penelitian dapat berbasis survei atau wawancara, tergantung pada jenis penyampaian yang diteliti.
- Layanan Penasihat dan Penyelidikan: perpanjangan untuk penelitian sindikasi, ini memungkinkan klien untuk menyelidiki lebih dalam temuan penelitian, memanfaatkan panggilan dan pertemuan dengan analisis individu.
- Konsultasi: melakukan penelitian khusus untuk kebutuhan spesifik klien. Terkadang, analisis akan melakukan studi multi-klien, yang merupakan persilangan antara penelitian sindikasi dan konsultasi klien tunggal.

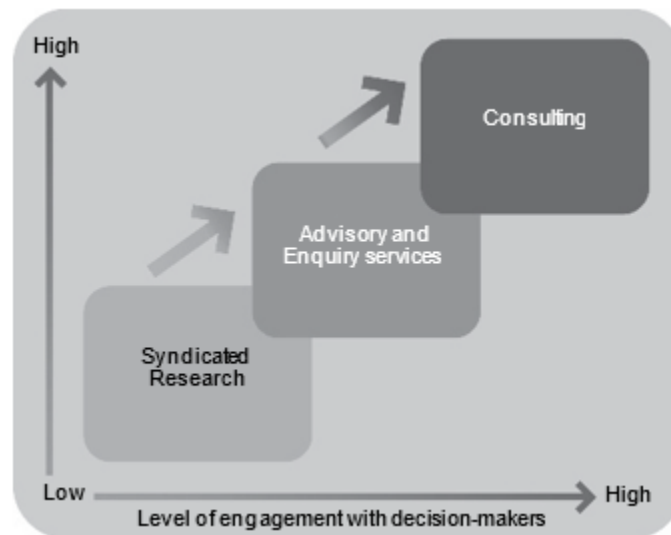
Pengetahuan dan keahlian berasal dari kombinasi ketiga aktivitas ini. Riset pasar memberikan landasan yang baik dalam materi pelajaran, pertanyaan membantu menginformasikan analisis tentang ketidakpastian dan kekhawatiran saat ini di pasar, dan konsultasi memungkinkan wawasan yang lebih dalam tentang kebutuhan dan masalah klien individu. Berdasarkan informasi ini, analisis menyaring opini dan prediksi, yang menjadi dasar dari nilai untuk, dan pengaruhnya terhadap, pasar.

### 10.3.1 Apa Yang Dilakukan Analis?

Jadi bagaimana analis mempengaruhi pasar? Semakin dekat seorang analis dengan pembuat keputusan, semakin besar pengaruhnya. Dalam hal penawaran analis standar, pengaruh meningkat dari *Syndicated Research*, ke layanan *Advisory and Inquiry*, dan lagi ke *Consulting*.

Ini mungkin mengejutkan: kebanyakan orang berasumsi bahwa analis mendapatkan pengaruhnya dari penerbitan makalah penelitian dan dikutip oleh pers. Tetapi ingat bahwa pengaruh berorientasi pada pembuat keputusan, dan saran khusus dari perusahaan analis akan selalu lebih berpengaruh daripada komentar umum dalam makalah penelitian. Semakin tinggi tingkat keterlibatan dengan klien, semakin besar pengaruhnya.

Perusahaan analis mungkin memiliki badan konsultasi khusus, atau mempercayakan analis riset untuk melakukan konsultasi (sering disebut keterlibatan klien), atau kombinasi keduanya. Untuk pengalaman langsung kami sendiri, jelaslah bahwa pengaruh paling tinggi ketika seorang analis telah melakukan penelitian dan menerapkan pengetahuan ini secara langsung ke dalam situasi spesifik klien.



**Gambar 10.1** Pengaruh Analis Meningkat Dengan Keterlibatan Dengan Pembuat Keputusan

### 10.3.2 Bagaimana Analis Mempengaruhi keputusan?

Analis memberikan berbagai masukan yang berpengaruh kepada pembuat keputusan, termasuk berikut ini (dalam urutan pengaruh yang meningkat):



- Tren dan arahan umum: menyediakan informasi pengaturan adegan di pasar, pemain kunci dan inovasi baru. Biasanya disampaikan dalam catatan penelitian dan presentasi konferensi.
- Definisi dan klasifikasi pasar: taksonomi elemen pasar, berguna dalam segmentasi dan peramalan pasar. Disampaikan dalam karya jenis referensi tebal sebagai bagian dari program penelitian yang lebih besar.
- Identifikasi praktik yang baik: sering kali berdasarkan studi kasus klien, dianonimkan jika sesuai. Jenis informasi ini berharga tetapi sering kali tersedia melalui pertanyaan individu dan bukan untuk pelanggan umum.
- Wawasan tentang vendor tertentu dan produk mereka: catatan dan laporan penelitian khusus tentang vendor bernama dan penawaran mereka. Beberapa analis memasukkan data posisi kompetitif dan pangsa pasar.
- Pembuatan daftar pendek: menyusun daftar pendek pemasok potensial dapat dengan cepat mempersingkat waktu untuk memilih pemenang. Paling baik dilakukan dalam konsultasi, setelah persyaratan dipahami.
- Penilaian dan seleksi: konsultasi murni, dan sebuah proyek bisa memakan waktu beberapa bulan untuk diselesaikan. Biasanya ditawarkan oleh badan konsultan khusus dari firma analis.
- Validasi keputusan: dapat dilakukan selama sehari-hari, bukan berbulan-bulan, dengan memanfaatkan pengetahuan seorang analis.
- Perbandingan / negosiasi harga. Nasihat paling sulit untuk diberikan, tapi bisa dibilang paling berharga. Pemasok jarang memberikan informasi harga (kecuali diharuskan oleh peraturan), tetapi harga komoditas tersedia. Analis dapat mengumpulkan harga dari berbagai sumber dan menghitung rata-rata, yang dapat membantu dalam negosiasi.

### 10.3.3 Mengapa Pengaruh Analis Bisa Dilebih-lebihkan

Ada, terus terang, banyak omong kosong yang dibicarakan tentang pengaruh analis. Di beberapa pasar, mereka memegang status hampir seperti dewa, dengan kemampuan untuk membuat atau menghancurkan kesepakatan. Ini mungkin benar secara luas satu dekade lalu. Namun saat ini informasi, keahlian, dan pengaruh tersebar ke berbagai individu yang jauh lebih luas.

Kami telah membaca bahwa analis berpengaruh di antara 60 persen dan 80 persen dari penjualan besar, terutama di sektor teknologi. Kesimpulannya adalah bahwa analis adalah pemberi pengaruh yang paling penting, dan / atau memegang beberapa posisi pengaruh eksklusif pada keputusan. Tetapi tingkat keterlibatan yang tinggi ini

tidak diterjemahkan ke dalam analisis yang kemudian menikmati 60 persen hingga 80 persen dari pengaruh yang tersedia. Kami tidak dapat memikirkan penjualan besar di mana pemasok yang menang tidak memengaruhi keputusan. Atau di mana klien referensi tidak digunakan. Memang dapat diperdebatkan bahwa yang paling berpengaruh dalam suatu keputusan adalah pemasok pilihan dan pelanggan referensi.

Tidak ada artinya mengutip persentase keterlibatan. Kisaran keterlibatan dalam keputusan mungkin berkisar dari nol hingga 100 persen tergantung pada pasar. Kita tahu bahwa sebuah firma konsultan dan integrasi empat besar memperkirakan bahwa 0,5 persen dari penjualannya dipengaruhi oleh para analis. Tidak, itu bukan salah ketik. Itu satu setengah dari satu persen. Ia bahkan menggunakan angka tersebut dalam perhitungannya untuk ROI pada AR. Dan itu adalah angka yang diterima oleh tim manajemen penjualan senior perusahaan.

Faktor penting bukanlah keterlibatan tetapi bagian pengaruh. Data kami sendiri, diambil dari lebih dari selusin studi tentang influencer, menunjukkan bahwa pangsa pengaruh rata-rata bagi para analis adalah 16 persen. Tetapi jumlahnya sangat bervariasi, mulai dari 4 persen hingga 22 persen, tergantung pada segmen pasar dan kematangannya.

#### **10.3.4 Beberapa Analis Memiliki Pengaruh Nyata**

Ada, dari semua pengakuan, sangat sedikit firma analis yang memiliki kekuatan pembuat / pemecah kesepakatan. Di sektor teknologi ada tiga, di seluruh dunia. Di telekomunikasi ada empat. Di setiap industri ada lebih banyak perusahaan konsultan pembuat kesepakatan / pemutusan hubungan kerja daripada perusahaan analis industri.

Hal ini dikemukakan dengan baik oleh Michael Speyer di Forrester dalam laporan tahun 2007 tentang *Hidden Influencer*. Speyer menulis bahwa 'Meskipun (analis, *blogger*, dan media) mudah diidentifikasi dan dijangkau, dampak dari saran dan nilai yang mereka rasakan sangat bervariasi. Analis khususnya digunakan pada awal proses pengadaan untuk uji tuntas di mana dampak dari saran mereka rendah; dampak tertinggi mereka adalah menyediakan daftar pilihan vendor. Jarang sekali mereka terlibat dalam langkah-langkah selanjutnya dalam proses pengadaan, seperti kunjungan lokasi atau negosiasi kontrak. Karena reputasi dan pengaruh analis

bervariasi, vendor perlu mengidentifikasi sedikit yang paling didengarkan oleh pembeli Teknologi Informasi.

Ini karena sebagian besar analis, dan firma analis, tidak lebih dari sekadar memberikan wawasan tentang vendor tertentu dan produk mereka. Artinya, mereka tidak melakukan perikatan konsultasi bagi pengambil keputusan dalam daftar pendek, penilaian dan seleksi, validasi keputusan atau perbandingan / negosiasi harga. Sebagian besar berhenti pada menghasilkan keluaran penelitian, atau melakukan keterlibatan konsultasi untuk vendor. Kegiatan ini memiliki pengaruh yang jauh lebih kecil pada pembuat keputusan daripada keterlibatan langsung dengan pembuat keputusan.

Alasan utama yang diberikan oleh firma analis untuk tidak melakukan konsultasi adalah karena hal itu akan mengurangi independensi: membuat rekomendasi yang berpihak pada satu pemasok akan mengindikasikan bias. Ada sedikit logika untuk ini. Tidak ada yang tidak etis atau bias dalam membuat rekomendasi untuk klien tertentu. Sama seperti dokter yang meresepkan obat khusus untuk penyakit tertentu, demikian pula analis harus mampu melakukan hal yang sama. Dua perusahaan di sektor yang sama dengan masalah yang sama mungkin memerlukan solusi yang sangat berbeda, berdasarkan budaya, struktur organisasi, praktik dan infrastruktur saat ini.

Ini adalah penolakan total untuk membela kemerdekaan. Ini lebih merupakan proses yang kurang untuk menilai persyaratan dan memilih solusi yang sesuai. Dan kami merasa itu menunjukkan kurangnya keyakinan menurut pendapat analis sendiri. Paling-paling ini adalah taktik penghindaran, untuk menangkis kemarahan vendor yang tidak dicituk atau dipilih. Menurut kami, sebagian besar firma analis gagal memaksimalkan pengaruh mereka dengan menghindari membuat rekomendasi yang kuat.

Bukan kebetulan bahwa Gartner, firma analis terbesar, telah membangun reputasinya dalam menasihati kliennya tentang teknologi mana yang akan dibeli. Perusahaan analis teknologi terbesar ketiga, IDC, memberikan pengaruh yang jauh di bawah bobotnya justru karena hampir tidak memiliki kontak konsultasi dengan pembuat keputusan pembelian teknologi.

#### 10.4 Acara

Salah satu area pertumbuhan besar dalam pemasaran selama 3 tahun terakhir adalah acara, termasuk konferensi, pameran dagang, dan seminar. Jumlah peristiwa dalam industri teknologi telah meningkat 42% antara tahun 2019 dan 2020. Sejauh mempengaruhi pembuat keputusan, sebagian besar peristiwa hanya membuang-buang waktu. Ingat proses keputusan - Anda perlu memengaruhi keputusan baik di awal proses atau di akhir, karena saat itulah pembuat keputusan akhir terlibat.

Suatu peristiwa adalah satu titik waktu, biasanya sekali setiap tahun. Proses keputusan sedang dimulai sepanjang tahun. Kemungkinan bahwa suatu peristiwa dan keputusan bertepatan kecil, kecuali jika suatu peristiwa begitu signifikan (dan beberapa di antaranya) sehingga menetapkan garis waktu untuk memulai proses keputusan itu sendiri. Oleh karena itu, kemungkinan pembuat keputusan menghadiri suatu acara sama kecilnya.

Pengambil keputusan jarang pergi ke acara karena mereka adalah orang senior dan sangat sibuk. Mereka jarang meluangkan waktu satu hari dari jadwal mereka untuk mendengarkan promosi produk. Pengambil keputusan memberi tahu kami bahwa rata-rata mereka mendapatkan seratus undangan dan permintaan dalam setahun. Mereka sangat selektif tentang acara mana, jika ada, yang mereka hadiri.

Dan apakah Anda memperhatikan bahwa semua peristiwa terjadi bersamaan? Hal ini dikarenakan dari 52 minggu dalam setiap tahunnya hanya ada sekitar 28 minggu yang benar-benar tersedia untuk event-event, baik karena musim, sekolah dan libur nasional. Dan di setiap minggu yang tersedia, jarang sekali disarankan untuk mengadakan acara pada hari Senin atau Jumat. Jadi hanya ada tiga per lima dari 28 minggu, yaitu 30% dalam setahun. Sementara itu, jumlah evennya terus meningkat.

Oleh karena itu, sebagian besar acara merupakan latihan penyebaran informasi, di mana pemasok yang mensponsori menyampaikan informasi tentang produk mereka. Informasi ini kemudian dapat disedot oleh para pengumpul informasi dan dibawa kembali ke organisasi mereka, di mana kemungkinan informasi itu sampai ke meja pembuat keputusan terdekat tidak baik.

#### 10.5 Peristiwa Apa Sebenarnya

Jadi mengapa ada begitu banyak acara, dan mengapa mereka sukses secara komersial? Ekonomi untuk acara cukup sederhana: sponsor membayar untuk tampil di depan sebanyak mungkin orang dan penyelenggara acara berjanji untuk mengirimkan

sekelompok delegasi ke sponsor. Itu adalah latihan menjodohkan. Argumen utama untuk mensponsori acara adalah perolehan prospek.

Sayangnya, sebagian besar peristiwa dieksekusi dengan buruk oleh tenaga penjualan. Kami tidak memiliki data pasti untuk mendukung ini, tetapi dari pengalaman kami sendiri dan bukti anekdot, kami memperkirakan rata-rata peserta acara mendapat satu tindak lanjut, terlepas dari berapa kali mereka menjatuhkan kartu nama di mangkuk ikan mas yang selalu ada.

Yang benar adalah bahwa peristiwa membuat pemasar terlihat dan merasa senang. Ini berwujud, penuh aksi, terlihat dan mahal. Cara apa yang lebih baik untuk menarik perhatian manajemen? Dan jika manajemen sendiri dilibatkan, dengan memberikan keynote presentasi, maka mereka juga bisa merasa senang. Seratus orang mendengarkan setiap kata Anda - betapa menyenangkannya itu?

Bahkan jika tindak lanjut dilakukan, kualitas orang yang menghadiri acara rendah - mereka adalah pengumpul informasi. Oleh karena itu, jumlah orang yang hadir bukanlah ukuran keberhasilan, juga bukan kualitas presentasi utama sponsor atau jumlah kartu nama yang dikumpulkan.

Beberapa peristiwa berpengaruh, dan semuanya mengikuti format tertentu. Pengambil keputusan memberi tahu kami bahwa ada dua alasan utama menghadiri sebuah acara:

- Pembuat keputusan suka berjejaring dengan rekan kerja dan pemberi pengaruh. Ini berarti acara tersebut harus eksklusif untuk pembuat keputusan tingkat tinggi. Acara yang lebih kecil berfungsi lebih baik sebagai aturan, itulah sebabnya pendekatan makan malam eksekutif berhasil.
- Pengambil keputusan suka mendengar informasi dan wawasan. Ini berarti Anda harus memiliki *influencer* untuk menjadi *headline* acara tersebut. Ini akan menarik jenis orang yang tepat, dan menjamin bahwa nilai diberikan pada hari itu.

Alasan kedua ini juga berarti bahwa pembuat keputusan tidak ingin diajak bicara. Jika ada pemasok yang mensponsori, mereka harus dibujuk agar tidak memperlakukan acara tersebut sebagai aktivitas perolehan prospek penjualan, dan diajarkan untuk menganggapnya sebagai latihan membangun hubungan dan kredibilitas. Para pembuat keputusan terutama suka pergi ke forum tingkat sejawat, terutama jika ada *influencer* yang hadir dan mereka bebas pemasok. Bagian dari latihan identifikasi *influencer* akan memberi tahu Anda acara mana yang berpengaruh dan oleh karena itu mana yang harus Anda hadiri.

### *Penghargaan industri*

Model bisnis untuk penghargaan itu sederhana. Pemasok memasukkan produk atau studi kasus mereka ke dalam program penghargaan dalam kategori apa pun yang tersedia, dan mereka membayar biaya kepada penyelenggara penghargaan. Sponsorship tersedia untuk kategori individu, jadi semakin banyak kategori, semakin banyak peluang sponsorship. Entri kemudian dinilai oleh panel, terkadang berisi pemberi pengaruh ditambah perwakilan dari perusahaan penyelenggara penghargaan dan orang dalam industri lainnya. Entri dibahas dan pemenang dipilih. Penyelenggara kemudian mengadakan makan malam mewah di hotel pusat di mana penghargaan dibagikan.

Keputusan penghargaan biasanya dilakukan secara profesional, secara rahasia dan jarang ditetapkan sebelumnya. Secara intelektual, ini adalah latihan yang berguna dan menyenangkan bagi anggota panel untuk terlibat, dan karena hasilnya memiliki sedikit konsekuensi, mereka merasa bebas untuk membuat keputusan terbaik. Penghargaan adalah hadiah komersial, dan biaya penyelenggaraan makan malam ditanggung oleh biaya masuk dan sponsor. Para pemenang penghargaan mendapatkan hak sombong selama setahun. Tidak ada yang mengingat yang kalah sehingga jarang ada kerusakan yang terjadi selain dari memar terbatas pada ego mereka yang tidak menang pada malam itu. Semua dalam semua sistem di mana kita memiliki pemenang dan tidak ada yang kalah. Sistem yang ideal, bukan?

Satu-satunya pemenang sebenarnya adalah penyelenggara penghargaan, tentu saja. Penghargaan dibayarkan dari anggaran pemasaran, jadi seberapa efektif penghargaan tersebut dalam menghasilkan prospek atau menutup penjualan? Jawabannya tidak sama sekali.

Mari kita lihat upacara penghargaannya. Kelompok terbesar peserta makan malam penghargaan, sejauh ini, adalah para pemasoknya. Ini adalah malam untuk saling menampar punggung dan semoga mengantongi satu atau dua penghargaan. Penghargaan tersebut merupakan lencana yang dapat dikenakan untuk membuktikan kepada atasan bahwa setiap orang bekerja keras. Jika Anda memenangkan penghargaan, itu menunjukkan bahwa Anda melakukan pekerjaan dengan baik, meskipun penjualan sedikit rendah. Bukan kebetulan bahwa sebagian besar penghargaan industri menampilkan sejumlah pemain lapis kedua, atau produk baru, atau solusi inovatif. Penghargaan adalah proksi untuk keuntungan. Pemasok juga akan membawa serta makan malam, sebagai tamu kehormatan, pelanggan yang sudah ada, dan prospek. Sebenarnya, prospek jarang terjadi karena perusahaan tuan rumah mungkin tidak menang, sehingga meninggalkan mereka

dengan telur di wajah mereka dan prospek berbicara dengan pesaing yang memang menang. Jadi, makan malam akan menjadi acara malam 'terima kasih' yang mahal untuk pelanggan yang sudah ada.

Bagaimana setelah pertunjukan? - semua daftar aktivitas pers yang memenangkan apa. Jika Anda harus memenangkan penghargaan untuk mengatakan sesuatu, tidak banyak hal yang menarik untuk dikatakan. Jika iklan adalah harga yang harus dibayar untuk menjadi membosankan, maka penghargaan adalah yang kedua.

Mari kita perjelas tentang penghargaan industri - bukan Oscar. Pelanggan korporat tidak terlalu peduli dengan penghargaan pemasok. Mereka tidak menampilkan hal-hal yang menarik atau penting dari jarak jauh saat membuat keputusan strategis. Penghargaan hampir tidak relevan bagi pembuat keputusan paling senior, meskipun berguna pada tahap awal RFP (permintaan proposal).

#### **Poin-poin penting dalam bab ini**

1. Mitra dan pesaing saluran adalah pemberi pengaruh yang paling di bawah nilai di pasar Anda. Meskipun mereka membutuhkan penanganan dengan cara yang sangat berbeda, keduanya membawa pesan ke pasar tentang Anda, dan karenanya merupakan pemain yang perlu Anda pengaruhi. Secara khusus, jangan abaikan pesaing hanya karena mereka sulit didekati.
2. Analis adalah salah satu kategori *influencer* yang penting. Namun berhati-hatilah terhadap generalisasi dalam kategori: tidak semua analis berpengaruh, bahkan di dalam perusahaan teratas. Pengaruh analis sangat bervariasi. Analis paling berpengaruh melakukan perikatan konsultasi untuk klien pelanggan pengguna akhir.
3. Acara dan penghargaan adalah kategori yang paling banyak dinilai. Mereka didorong terutama oleh motif bisnis penyelenggara - pendapatan dan laba - dan memiliki sedikit relevansi dengan pembuat keputusan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armano, David. *“Te Death of Content Marketing.”* Edelman, 5 May 2016, [www.edelman.com/post/death-of-content-marketing-why-brands-mustbecome-cultural-currency/](http://www.edelman.com/post/death-of-content-marketing-why-brands-mustbecome-cultural-currency/)
- ASA.org.uk. *“ASA Adjudication on Mondelez UK Ltd.”* ASA.org.uk, 26 Nov. 2014, [www.asa.org.uk/rulings/mondelez-uk-ltd-a14-275018.html#.VHWXYNKsWNO](http://www.asa.org.uk/rulings/mondelez-uk-ltd-a14-275018.html#.VHWXYNKsWNO)
- Bagnall, Richard. *“Integrated Evaluation Framework by AMEC.”* AMEC, [amecorg.com/amecframework/](http://amecorg.com/amecframework/)
- Barnes, Brooks. *“Disney Buys Maker Studios, Video Supplier for YouTube.”* Te New York Times, 24 Mar. 2014, [www.nytimes.com/2014/03/25/business/media/disney-buys-maker-studios-video-supplier-for-youtube.html](http://www.nytimes.com/2014/03/25/business/media/disney-buys-maker-studios-video-supplier-for-youtube.html)
- Chabbott, Sophia. *“Amex Taps Jennifer Fisher and More Social Infuencers for New Initiative.”* WWD, 3 Nov. 2016, [wwd.com/business-news/marketing-promotion/amex-platinum-collective-jennifer-fsher-10698512/](http://wwd.com/business-news/marketing-promotion/amex-platinum-collective-jennifer-fsher-10698512/)
- Chapman, C.C. *“My Final Word on Ragu.”* C.C. Chapman, 2011, [www.cc-chapman.com/2011/my-fnal-word-on-ragu/](http://www.cc-chapman.com/2011/my-fnal-word-on-ragu/)
- Chapman, C.C. *“Ragu Hates Dads.”* C.C. Chapman, 2011, [www.cc-chapman.com/2011/ragu-hates-dads/](http://www.cc-chapman.com/2011/ragu-hates-dads/)
- Chen, Yuyu. *“How Reebok Used Infuencer Reviews to Break into the Competitive Running Category.”* Digiday, 20 June 2017, [digiday.com/marketing/reebok-used-influencer-reviews-break-competitive-runningcategory/](http://digiday.com/marketing/reebok-used-influencer-reviews-break-competitive-runningcategory/)
- Confessore, Nicholas, et al. *“Te Follower Factory.”* NYTimes.com, Te New York Times, 27 Jan. 2018, [www.nytimes.com/interactive/2018/01/27/technology/social-media-bots.html](http://www.nytimes.com/interactive/2018/01/27/technology/social-media-bots.html)
- Danielle, Courtney. *My Top 5 Period Hacks ft. U by Kotex, Curls and Couture*, 29 Mar. 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=Ks40Ai7SMac>.
- Deahl, Dani. *“Tree Men in Tailand Reportedly Ran a Clickfarm with Over 300,000 SIM Cards and 400 iPhones.”* Te Verge, 12 June 2017, [www.theverge.com/2017/6/12/15786402/thai-clickfarm-bust-iphones](http://www.theverge.com/2017/6/12/15786402/thai-clickfarm-bust-iphones)
- Disclaimer, Author participated in 2017 Huawei Mobile Broad Forum for book research as a guest of Huawei in London.



- Gilliland, Nikki. "How Influencers Can Impact SEO: Q&A with Tomas Cook Airlines." Econsultancy, 2 Mar. 2017, [econsultancy.com/blog/68856-how-influencers-can-impact-seo-q-a-with-thomas-cook-airlines/](http://econsultancy.com/blog/68856-how-influencers-can-impact-seo-q-a-with-thomas-cook-airlines/).
- Godin, Seth. "Numbers (and the Magic of Measuring the Right Thing)." Seth's Blog, 20 Apr. 2016, [sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/2016/04/numbersand-the-magic-of-measuring-the-right-thing.html](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2016/04/numbersand-the-magic-of-measuring-the-right-thing.html).
- Gonzalez, Amanda. "Do Consumers Crave Collaborations?" Te NPD Group, 1 Nov. 2016, [www.npd.com/wps/portal/npd/us/blog/2016/do-consumerscrave-collaborations](http://www.npd.com/wps/portal/npd/us/blog/2016/do-consumerscrave-collaborations).
- Google. "Multi-channel Network (MCN) Overview for YouTube Creators— YouTube Help." Google, [support.google.com/youtube/answer/2737059?hl=en](http://support.google.com/youtube/answer/2737059?hl=en).
- Grubb, Jef. "Electronic Arts Is Spending Even More on 'Influencers'." VentureBeat, 27 July 2017, [venturebeat.com/2017/07/27/electronic-arts-isspending-even-more-on-influencers/](http://venturebeat.com/2017/07/27/electronic-arts-isspending-even-more-on-influencers/)
- Hamade, Diana. "UAE Law and Influencers: What You Need to Know." ITP Live Middle East, 6 Apr. 2017, [www.itpliveme.com/content/394-legal-guidelines-you-need-to-know-about-influencer](http://www.itpliveme.com/content/394-legal-guidelines-you-need-to-know-about-influencer).
- Hamdan, Lubna. "The Business of Blogging in Dubai and the GCC." ArabianBusiness.com, 16 Apr. 2017, [www.arabianbusiness.com/the-businessof-blogging-in-dubai-and-gcc-670973.html](http://www.arabianbusiness.com/the-businessof-blogging-in-dubai-and-gcc-670973.html).
- Hochuli, Daniel. "Vanity Metrics: Smart Ways to Use Them." Content Marketing Institute, 16 Oct. 2017, [contentmarketinginstitute.com/2017/10/ways-use-vanity-metrics/](http://contentmarketinginstitute.com/2017/10/ways-use-vanity-metrics/)
- Huawei. *Huawei CEO & Founder Gives First Ever Interview on Global Corporate Outlook*, 12 May 2013. Print.
- HYPR. "The Power of an Individual—Part 2—HYPR." HYPR Influencer Marketing Platform, 2017, [hyprbrands.com/blog/the-power-of-an-individualpart-2/](http://hyprbrands.com/blog/the-power-of-an-individualpart-2/)
- Israel, Shel. "Why Huawei Is Among the World's Smartest Social Marketers." Transformation Group, 2 Dec. 2017, <https://transformationgroup.io/huaweiamong-worlds-smartest-social-marketers/>
- Linqia. Cottonelle, <http://www.linqia.com/customers/cottonelle/>.
- Mediakix Team. "How to Be an Instagram Influencer For \$300: A 2-Month Study." Mediakix, 4 Aug. 2017, [mediakix.com/2017/08/fake-instagram-influencers-followers-bots-study/#gs.jW1X3Fw](http://mediakix.com/2017/08/fake-instagram-influencers-followers-bots-study/#gs.jW1X3Fw)
- Minsker, Maria. "For Kimberly-Clark, Coupon Codes Are a Step Toward Tying Influencer Marketing to Sales." EMarketer, 23 Dec. 2016, [www.emarketer.com/Interview/Kimberly-Clark-Coupon-Codes-Step-Toward-TyingInfluencer-Marketing-Sales/6002267](http://www.emarketer.com/Interview/Kimberly-Clark-Coupon-Codes-Step-Toward-TyingInfluencer-Marketing-Sales/6002267)

- Navarra, Matt. "Twitter Is Being Spoiled by One Type of User." Te Next Web, 18 Aug. 2016, [thenextweb.com/twitter/2016/08/18/twitter-follow-unfollow-spam-sucks/](http://thenextweb.com/twitter/2016/08/18/twitter-follow-unfollow-spam-sucks/)
- Norton, Quinn. "Robert Scoble and Me—Quinn Norton—Medium." Medium, 19 Oct. 2017, [medium.com/@quinnnorton/robert-scoble-and-me-9b14ee92ffb](http://medium.com/@quinnnorton/robert-scoble-and-me-9b14ee92ffb)
- O'Connor, Anahad. "Coca-Cola Funds Scientists Who Shift Blame for Obesity Away from Bad Diets." Te New York Times, 9 Aug. 2015, [well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blamefor-obesity-away-from-bad-diets/?r=0](http://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blamefor-obesity-away-from-bad-diets/?r=0)
- Oates, Greg. "Moxy Hotels' New YouTube Series Is Not Intended for Mature Audiences." Digiday, 13 Nov. 2015, [digiday.com/marketing/moxy-hotels-new-youtube-series-not-intended-mature-audiences/](http://digiday.com/marketing/moxy-hotels-new-youtube-series-not-intended-mature-audiences/)
- Orofno, Emily. "10 Influencers Just Designed New MAC Lipsticks—And They're Not What You'd Expect." POPSUGAR Beauty, 1 Apr. 2017, [www.popsugar.com/beauty/MAC-Cosmetics-Beauty-Influencer-CollectionInterview-2017-43332924](http://www.popsugar.com/beauty/MAC-Cosmetics-Beauty-Influencer-CollectionInterview-2017-43332924)
- Patel, Sahil. "Inside Disney's Troubled \$675 Mil. Maker Studios Acquisition." Digiday, 22 Feb. 2017, [digiday.com/media/disney-maker-studios/](http://digiday.com/media/disney-maker-studios/)
- Pathak, Shareen. "Confessions of a Social Media Exec on Influencer Marketing: 'We Trew Too Much Money at Tem'." Digiday, 12 May 2016, [digiday.com/marketing/confessions-social-media-exec-no-idea-pay-influencers/](http://digiday.com/marketing/confessions-social-media-exec-no-idea-pay-influencers/)
- Pathak, Shareen. "Podghazi: Instagram Influencers Use Comment Collusion to Game the Algorithm." Digiday, 26 July 2017, [digiday.com/marketing/podghazi-instagram-influencers-use-comment-collusion-game-algorithm/](http://digiday.com/marketing/podghazi-instagram-influencers-use-comment-collusion-game-algorithm/)
- Pathak, Shareen. "Why Shoe Retailer DSW Is Turning Influencer Content into Ads." Digiday, 13 Oct. 2017, [digiday.com/marketing/shoe-retailer-dsw-turning-influencer-content-ads/](http://digiday.com/marketing/shoe-retailer-dsw-turning-influencer-content-ads/)
- Poggi, Jeanine. "Google, Awesomeness TV and Maker Studios Come Under Fire for Influencer Marketing to Kids." AdAge, 21 Oct. 2016, [adage.com/article/media/google-awesomeness-tv-maker-studios-fire-influencer-marketing/306405/](http://adage.com/article/media/google-awesomeness-tv-maker-studios-fire-influencer-marketing/306405/)
- Roderick, Leonie. "L'Oréal Faces Backlash After Dropping Influencer Following 'Racist' Comments." Marketing Week, 1 Sept. 2017, [www.marketingweek.com/2017/09/01/loreal-faces-backlash-diversity/](http://www.marketingweek.com/2017/09/01/loreal-faces-backlash-diversity/)
- Roettgers, Janko. "Disney's Maker Studios Drops PewDiePie Because of Anti-semitic Videos." Variety, 13 Feb. 2017, [variety.com/2017/digital/news/disney-pewdiepie-anti-semitic-videos-1201987380/](http://variety.com/2017/digital/news/disney-pewdiepie-anti-semitic-videos-1201987380/)

Rumsey, Angela. "Lee Odden Of TopRank Marketing Influences Through Influencers." CMO.com by Adobe, 12 July 2016, [www.cmo.com/interviews/articles/2016/7/11/lee-odden-of-toprank-marketing-influences-throughinfluencers.html#gs.ZULA4Ls](http://www.cmo.com/interviews/articles/2016/7/11/lee-odden-of-toprank-marketing-influences-throughinfluencers.html#gs.ZULA4Ls)

Schaefer, Mark. *The Rise of Influencer Marketing in B2B Technology*, 2017.

Solis, Brian. *Influence 2.0: The Future of Influencer Marketing*, 2017.

Steimer, Sarah. "Poll: Measuring Influencer ROI Is Top Marketing Challenge in 2017." American Marketing Association, 26 Sept. 2017, [www.ama.org/publications/eNewsletters/Marketing-News-Weekly/Pages/PollDetermining-influencer-marketing-roi-is-top-2017-marketing-challenge.aspx](http://www.ama.org/publications/eNewsletters/Marketing-News-Weekly/Pages/PollDetermining-influencer-marketing-roi-is-top-2017-marketing-challenge.aspx)

Traackr. "The Quick Guide to Influencer Marketing Measurement." Traackr, [www.traackr.com/influencer-marketing-measurement](http://www.traackr.com/influencer-marketing-measurement)

Traackr. "The Quick Guide to Influencer Marketing Measurement." Traackr, [www.traackr.com/influencer-marketing-measurement](http://www.traackr.com/influencer-marketing-measurement)

Volvo Cars USA. "Driving Dirty." Driving Dirty | Volvo Car USA, [www.volvocars.com/us/shopping-tools/additional-choices/events/driving-dirty](http://www.volvocars.com/us/shopping-tools/additional-choices/events/driving-dirty)

Walker, Rob. "What Would Arianna Drive?" Slate Magazine, 13 Jan. 2003, [www.slate.com/articles/business/ad\\_report\\_card/2003/01/what\\_would\\_arianna\\_drive.html](http://www.slate.com/articles/business/ad_report_card/2003/01/what_would_arianna_drive.html)

Winkler, Rolfe, et al. "Disney Severs Ties with YouTube Star PewDiePie After Anti-semitic Posts." The Wall Street Journal, Dow Jones & Company, 14 Feb. 2017, [www.wsj.com/articles/disney-severs-ties-with-youtube-starpewdiepie-after-anti-semitic-posts-1487034533](http://www.wsj.com/articles/disney-severs-ties-with-youtube-starpewdiepie-after-anti-semitic-posts-1487034533)