



Tugas & Tanggung Jawab
MANAJER
PEMASARAN PRODUK (MPP)

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



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



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

Tugas & Tanggung Jawab
MANAJER
PEMASARAN PRODUK (MPP)



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 978-634-7227-77-5 (PDF)



9

786347

227775

Tugas & Tanggung Jawab MANAJER PEMASARAN PRODUK (MPP)

Penulis :

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

ISBN : 978-634-7227-77-5 (PDF)

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 Yuniato, S.Ds., M.Kom

Penebit :

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

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : 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 kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku *“Tugas & Tanggung Jawab Manajer Pemasaran Produk”* ini dapat terselesaikan dengan baik. Di tengah gelombang disrupsi digital dan persaingan pasar yang semakin sengit, peran Manajer Pemasaran Produk (MPP) telah melampaui batas tradisional pemasaran konvensional. MPP bukan lagi sekadar penyokong penjualan, melainkan arsitek utama yang menyatukan strategi produk, narasi pelanggan, dan eksekusi tim lintas fungsi untuk mendorong pertumbuhan berkelanjutan. Buku ini lahir dari pengamatan lapangan selama lebih dari satu dekade di industri teknologi dan manufaktur, di mana saya menyaksikan bagaimana PMM hebat mampu mengubah produk biasa menjadi pemimpin pasar melalui sinergi pemasaran-produk yang tak tergoyahkan.

Era sekarang menuntut MPP yang adaptif: menguasai tools AI-driven, memahami perjalanan pembeli yang kompleks, dan memimpin tim di tengah perubahan konstan. Buku ini menyediakan panduan komprehensif berbasis praktik terbaik global, studi kasus nyata, dan framework actionable untuk membekali Anda dengan keterampilan esensial. Dari membangun persona pembeli hingga mengelola RFP proaktif, setiap bab dirancang untuk diterapkan langsung di tempat kerja Anda. Buku ini terstruktur dalam enam bab utama yang membentuk roadmap lengkap bagi PMM modern:

Bab 1: Pengantar Manajer Pemasaran Produk meletakkan fondasi kuat dengan membahas latar belakang manajemen pemasaran, perbedaan PM versus PMM dalam sinergi siklus hidup produk, sudut pandang pemasaran unik, pentingnya tools digital marketing dalam strategi modern seperti SEO, social selling, dan automation, serta segmentasi pelanggan sebagai kunci personalisasi strategi.

Bab 2: Peran Manajer Pemasaran Produk menggali identitas dinamis PMM melalui lima peran inti: sebagai komunikator yang membangun jembatan antar tim, pendongeng yang menciptakan narasi produk memikat, pembicara publik yang mewakili brand di panggung eksternal, pemimpin yang menginspirasi perubahan, dan hibrida yang mengintegrasikan semua skill tersebut secara mulus.

Bab 3: Pemasaran menyoroti kontribusi langsung PMM di lapangan, mencakup peran dalam pemasaran keseluruhan, menciptakan pesan konsisten di semua kanal, memanfaatkan kisah sukses dan studi kasus untuk kredibilitas, strategi mengunjungi pelanggan dan prospek, menghadiri pameran dagang untuk lead generation, mengelola acara internal perusahaan, serta membangun hubungan strategis dengan analis pasar.

Bab 4: Manajemen dan Pengembangan Produk memberikan toolkit pengembangan holistik, termasuk metodologi dan alat seperti Agile dan Design Thinking, proses peluncuran produk dari beta hingga go-to-market, kampanye berfokus produk untuk awareness, pembuatan peta jalan produk yang adaptif, dukungan teknis beserta grup pengguna komunitas, dan inovasi pemasaran yang tertanam langsung dalam desain produk.

Bab 5: Penjualan menyajikan blueprint operasional untuk mendukung revenue, meliputi struktur dan tujuan tim penjualan, program pelatihan komprehensif, sistem manajemen pembelajaran (LMS), orientasi dengan playbook dan battlecard, strategi pembelajaran berkelanjutan dan mikro-learning, sistem manajemen dokumen, panggilan berbagi pengetahuan berulang, analisis pesaing mendalam, RFP proaktif, kalkulator ROI untuk value selling, lingkungan demo interaktif, serta diagram alir proses penjualan.

Bab 6: Penempatan dan Pesan Produk fokus pada diferensiasi kompetitif melalui persona pembeli yang presisi, pemetaan perjalanan pembeli end-to-end, riset internal perusahaan, analisis penempatan kompetitor, riset prospek dan pelanggan langsung, serta framework langkah demi langkah untuk membangun positioning dan pesan produk yang resonan.

Buku ini tak mungkin terwujud tanpa dukungan banyak pihak. Terima kasih kepada tim editorial, rekan profesional pemasaran yang berbagi pengalaman berharga, keluarga yang selalu mendukung, serta para pembaca setia yang menjadikan pengetahuan ini bernilai. Tanpa kontribusi Anda semua, buku ini tak akan terwujud.

Semoga buku ini menjadi kompas bagi Anda dalam menavigasi tantangan pemasaran kontemporer, membuka pintu kesuksesan produk, dan menginspirasi generasi manajer pemasaran berikutnya untuk berinovasi tanpa henti. Di era digital yang penuh ketidakpastian, mari kita jadikan pengetahuan ini sebagai fondasi kuat untuk membangun produk unggulan, tim penjualan tangguh, dan hubungan pelanggan yang abadi. Keberhasilan Anda adalah bukti nyata dari sinergi strategi dan eksekusi—selamat berinovasi!

Selamat & Semangat Membaca...!!!

Semarang, Desember 2025

Penulis

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

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 PENGANTAR MANAJER PEMASARAN PRODUK.....	1
1.1 Latar Belakang Manajemen Pemasaran	1
1.2 PM Vs PMM: Sinergi Siklus Hidup Produk	2
1.3 Sudut Pandang Pemasaran	6
1.4 Pentingnya Tools Digital Marketing Dalam Strategi Pemasaran Modern.....	7
1.5 Segmentasi Pelanggan Dalam PMM.....	10
BAB 2 PERAN MANAJER PEMASARAN PRODUK	16
2.1 Komunikator	16
2.2 Pendongeng.....	19
2.3 Pembicara Publik	21
2.4 Pemimpin.....	22
2.5 Hibrida	23
BAB 3 PEMASARAN	29
3.1 Peran PMM Dalam Pemasaran.....	29
3.2 Pesan Yang Konsisten	30
3.3 Kisah Sukses/Studi Kasus.....	33
3.4 Mengunjungi Pelanggan Dan Prospek.....	33
3.5 Menghadiri Pameran Dagang.....	36
3.6 Acara Internal Perusahaan	37
3.7 Hubungan Analis.....	38
BAB 4 MANAJEMEN DAN PENGEMBANGAN PRODUK	40
4.1 Metodologi Dan Alat Pengembangan	41
4.2 Peluncuran Produk	42
4.3 Kampanye Berfokus Produk	46
4.4 Peta Jalan Produk	46
4.5 Dukungan Teknis Dan Grup Pengguna	47
4.6 Pemasaran Dalam Produk	49
BAB 5 PENJUALAN	51
5.1 Struktur Dan Tujuan Tim Penjualan.....	51
5.2 Pelatihan.....	52
5.3 Sistem Manajemen Pembelajaran.....	53
5.4 Orientasi Dengan Playbook Dan Battlecard	54
5.5 Pembelajaran Berkelanjutan	55
5.6 Pembelajaran Mikro	57
5.7 Sistem Manajemen Dokumen	58
5.8 Panggilan Berbagi Pengetahuan Berulang	60

5.9	Analisis Pesaing	61
5.10	RFP Proaktif	64
5.11	Kalkulator ROI	65
5.12	Lingkungan Demo	65
5.13	Diagram Alir	66
BAB 6	PENEMPATAN DAN PESAN PRODUK	68
6.1	Persona Pembeli	68
6.2	Perjalanan Pembeli	70
6.3	Riset Internal Perusahaan	74
6.4	Penempatan Kompetitor	76
6.5	Riset Prospek Dan Pelanggan	77
6.6	Membangun Positioning Dan Pesan Produk Anda	78
DAFTAR PUSTAKA	81

BAB 1

PENGANTAR MANAJER PEMASARAN PRODUK

Manajemen pemasaran produk telah berevolusi sejak era industri pasca-Perang Dunia II, ketika konsep modern pertama kali dikemukakan oleh Philip Kotler dalam bukunya *Marketing Management* (1967), yang menekankan orientasi pasar daripada produksi semata. Pada masa itu, fokus utama adalah efisiensi rantai pasok, tetapi disrupsi digital tahun 2000an seperti munculnya Amazon dan Google memaksa pergeseran ke data-driven marketing, di mana manajer produk bertanggung jawab atas seluruh lifecycle produk untuk bersaing di pasar global yang hiper-kompetitif.

Di Indonesia, perkembangan ini selaras dengan pertumbuhan ekonomi digital: nilai e-commerce mencapai Rp 500 triliun pada 2024 (data BPS), mendorong perusahaan seperti Unilever dan Telkomsel merekrut manajer pemasaran produk untuk mengelola portofolio di tengah segmentasi konsumen yang beragam (Gen Z urban vs milenial kelas menengah). Tantangan historis seperti krisis moneter 1998 mengajarkan pentingnya strategi adaptif, sementara pandemi COVID-19 mempercepat omnichannel, di mana 70% penjualan bergeser online.

Saat ini, peran ini krusial karena saturasi pasar dan regulasi seperti UU PDP 2022 yang menuntut transparansi data konsumen. Tren global seperti sustainability (EU Green Deal) dan AI personalization (ChatGPT integration di CRM) menuntut manajer tidak hanya kreatif, tapi juga analitis, dengan proyeksi permintaan talenta ini naik 25% hingga 2030 menurut LinkedIn Economic Graph. Latar belakang ini membentuk fondasi artikel pengantar, di mana pemahaman konteks historis dan kontemporer jadi kunci sukses strategi produk.

1.1 LATAR BELAKANG MANAJEMEN PEMASARAN

Manajemen pemasaran mencakup proses merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol aktivitas pemasaran untuk mencapai sasaran perusahaan. Proses ini dijalankan melalui analisis dan segmentasi pasar, pengelolaan merek, serta perumusan strategi pemasaran yang tepat.

Strategi pemasaran adalah rancangan jangka panjang untuk memasarkan produk atau jasa, yang meliputi penentuan harga, program promosi, dan pemanfaatan kanal pemasaran digital maupun online. Analisis pasar digunakan untuk memahami preferensi konsumen dan tren, sehingga perusahaan mampu mengenali peluang, ancaman, serta menetapkan desain produk dan harga yang sesuai.

Pemasaran online memberi peluang menjangkau audiens yang lebih luas sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan, melalui pemanfaatan media sosial, situs web, dan berbagai platform digital lainnya. Di sisi lain, manajemen pemasaran menghadapi tantangan seperti perubahan tren, persaingan sengit, dan upaya menjaga loyalitas pelanggan, sehingga perusahaan harus sigap beradaptasi dan terus berinovasi dalam strategi.

Pada akhirnya, manajemen pemasaran menjadi faktor kunci keberhasilan pencapaian tujuan bisnis. Dengan menerapkan praktik terbaik dan mengikuti perkembangan terkini,



perusahaan dapat memperkuat merek, mendorong peningkatan penjualan, dan mencapai tingkat kepuasan konsumen yang tinggi.

1.2 PM VS PMM: SINERGI SIKLUS HIDUP PRODUK

Product Marketing Manager (PMM) dan *Product Manager (PM)* saling melengkapi dalam siklus hidup produk, meski fokusnya berbeda untuk kesuksesan optimal.

➤ Fokus PM (*Product Manager*)

PM sebagai "suara produk" kelola pengembangan internal: visi, roadmap, fitur prioritas, kolaborasi engineering-design. Sukses diukur dari retention, engagement, kepuasan user fokus "apa yang dibuat" dari discovery hingga launch.

➤ Fokus PMM (*Product Marketing Manager*)

PMM sebagai "suara pasar" tangani eksternal: riset kompetitor, positioning, messaging, go-to-market, kampanye launch, dukung sales. KPI bisnis seperti revenue, acquisition, market share fokus "bagaimana dijual dan diterima".

➤ Sinergi Siklus Hidup

PM ciptakan produk solid (midfielder), PMM eksekusi penjualan (striker). Contoh: PM bangun fitur AI, PMM promosikan sebagai "personalisasi pintar". Tanpa sinergi, produk gagal laku atau marketing sia-sia.

Tabel 1.1 Perbandingan utama PM & PMM

Aspek	Product Manager (PM)	Product Marketing Manager (PMM)
Fokus Utama	Pengembangan produk internal: vision, roadmap, fitur, dan koordinasi engineering/design.	Pemasaran eksternal: positioning, messaging, <i>go-to-market</i> (GTM), dan peluncuran ke pasar.
Tanggung Jawab	Riset user needs, prioritas fitur, OKRs produk, dan iterasi berdasarkan usage data.	Riset pasar/kompetitor, materi sales (pitch deck), kampanye promosi, dan metrik akuisisi/konversi.
Stakeholder	Engineering, design, product team; "voice of customer" ke tim internal.	Sales, marketing, customer success; "voice of market" ke eksternal.
KPI	Retensi user, engagement, bug rate, product adoption internal.	Revenue growth, lead generation, market share, win rate sales.
Skill Inti	Teknikal (roadmapping, prioritization), analisis data user.	Komunikasi, storytelling, market analysis, campaign execution.

PM seperti "CEO produk" yang membangun solusi, sementara PMM seperti "sales champion" yang menjualnya efektif. Keduanya kolaboratif untuk sukses produk keseluruhan



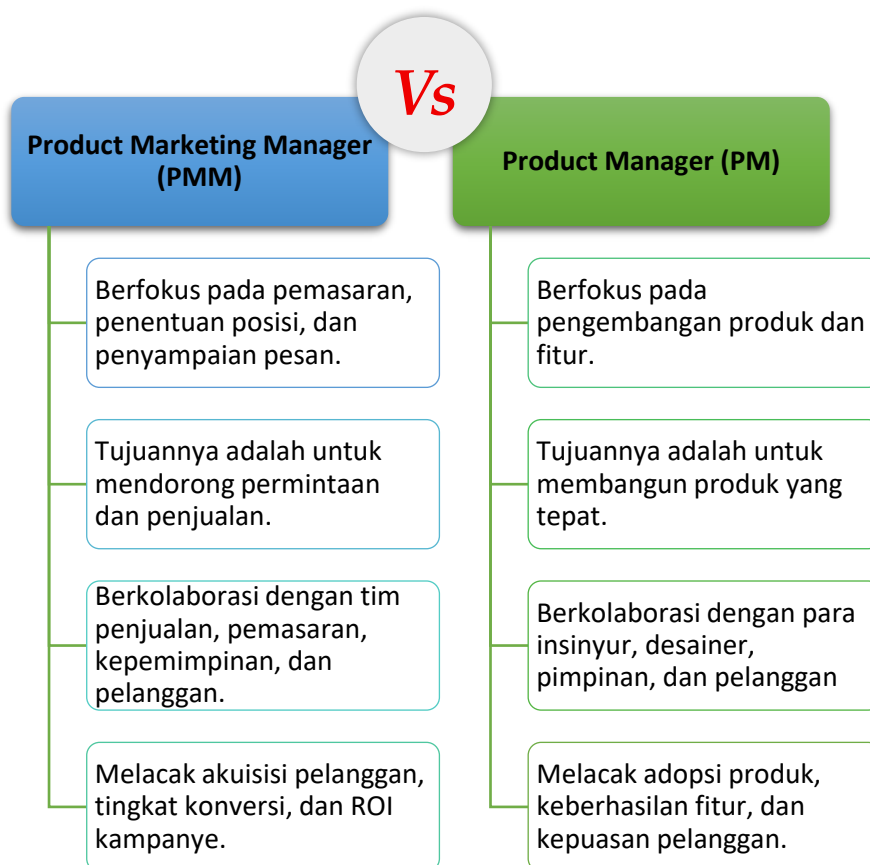


Gambar 1.1 Arah manajer pemasaran produk

PM bertanggung jawab atas visi jangka panjang produk, termasuk merancang roadmap (misalnya, fitur baru untuk AI etika seperti integrasi XAI pada buku digital Anda), prioritas backlog menggunakan framework seperti RICE atau MoSCoW, dan iterasi berdasarkan data pengguna internal seperti churn rate atau feature adoption. Mereka bekerja erat dengan engineering untuk feasibility teknis dan desainer untuk UX, sering menghadapi trade-off seperti waktu vs kualitas.

Sebaliknya, PMM fokus pada eksekusi pasar: melakukan competitive intelligence (analisis SWOT terhadap buku etika AI kompetitor seperti karya Timnit Gebru), menyusun value proposition ("Buku etika AI sosioteknis pertama untuk akademisi Indonesia"), dan strategi GTM lengkap dari teaser campaign di LinkedIn hingga launch event webinar. PMM mengukur sukses melalui market fit eksternal, seperti *customer acquisition cost* (CAC) atau *net promoter score* (NPS) pasca-peluncuran.





Gambar 1.2 Perbedaan PPM & PM

Pemasaran merupakan proses manajerial yang memungkinkan individu atau kelompok memperoleh kebutuhan dan keinginan mereka melalui penciptaan, penawaran, serta pertukaran produk bernilai dengan pihak lain atau mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan penyampaian produk dan jasa dari produsen hingga konsumen.

Pemasaran memiliki fungsi yang merupakan kegiatan terpadu dan saling mendukung, berikut fungsi fungsi manajemen pemasaran,

Fungsi Utama Manajemen Pemasaran

- Analisis Pasar: Melakukan riset mendalam tentang konsumen, kompetitor, dan tren pasar untuk dasar pengambilan keputusan strategis.
- Penentuan Sasaran Pasar: Mengidentifikasi dan memilih segmen pasar potensial melalui segmentasi, targeting, dan positioning.
- Pengembangan Produk: Merancang, menguji, dan menyempurnakan produk atau jasa agar sesuai kebutuhan pelanggan.
- Penetapan Harga: Menentukan harga kompetitif berdasarkan biaya, permintaan, dan strategi positioning.
- Promosi: Menerapkan iklan, promosi penjualan, dan komunikasi pemasaran untuk membangun kesadaran dan minat konsumen.
- Distribusi: Mengelola saluran distribusi efisien agar produk sampai ke tangan konsumen dengan tepat waktu.



- Manajemen Merek dan Evaluasi: Membangun identitas merek serta memantau kinerja untuk perbaikan berkelanjutan.

Tabel 1.2 Fungsi & tujuan manajemen pemasaran

Fungsi Manajemen Pemasaran	Tujuan Manajemen Pemasaran
Analisis pasar	Meningkatkan penjualan dan pendapatan perusahaan
Penetapan harga	Memperluas pangsa pasar dan mengalahkan pesaing dalam kompetisi bisnis
Promosi	Memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menyediakan produk atau jasa yang sesuai
Distribusi	Membangun keunggulan kompetitif melalui strategi pemasaran yang inovatif dan efektif

Tabel 1.3 Segmentasi, manajemen & pemasaran pasar

	Segmentasi Pasar	Manajemen Merek	Pemasaran Online
Definisi	Membagi pasar menjadi kelompok yang memiliki karakteristik dan kebutuhan serupa	Strategi untuk membangun, mengelola, dan memperkuat citra dan reputasi merek	Penggunaan media online untuk mencapai target pasar dan mempromosikan produk
Manfaat	Meningkatkan fokus pemasaran dan efektivitas kampanye	Membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan loyalitas pelanggan	Meningkatkan brand awareness, mencapai audiens yang lebih luas, dan memperkuat interaksi dengan konsumen
Komponen	Penelitian pasar, analisis demografi, perilaku konsumen	Peluncuran produk, promosi merek, reputasi merek	Website, media sosial, email marketing, iklan online

Berikut adalah contoh tabel yang menunjukkan langkah-langkah dalam analisis pasar dan proses penetapan harga:

Tabel 1.4 Analisis pasar & proses penetapan harga

Langkah-langkah	Analisis Pasar	Penetapan Harga
1	Mengumpulkan data pasar, termasuk data tentang pelanggan, kompetisi, dan tren pasar	Mengidentifikasi biaya produksi, permintaan pasar, harga pesaing, dan nilai produk atau jasa
2	Menganalisis data pasar untuk mengidentifikasi segmen pasar yang potensial dan peluang yang ada	Mengukur harga yang dapat diterima oleh pelanggan dan menentukan tingkat keuntungan yang diharapkan
3	Mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi konsumen dalam segmen pasar yang dituju	Memilih strategi penetapan harga yang sesuai, seperti harga yang mengikuti pesaing atau yang mempertimbangkan nilai yang diberikan produk atau jasa



1.3 SUDUT PANDANG PEMASARAN

Pemasaran bisa dilihat dari dua sudut, yakni sosial dan manajerial. Dari sisi manajemen, pemasaran diartikan sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul. Sedangkan dari sisi sosial artinya proses kemasyarakatan dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain.

Komponen Utama Pemasaran

Pemasaran memiliki 4 komponen utama yang harus bersinergi agar mendapatkan hasil yang positif. Berikut komponen utama dalam pemasaran:

- **Product (Produk)**
Elemen inti yang ditawarkan ke konsumen, mencakup desain, fitur, kualitas, kemasan, branding, varian, dan garansi. Fokus: memenuhi kebutuhan dan memberikan nilai unggul. Contoh: smartphone dengan AI personalization untuk bersaing di pasar premium.
- **Price (Harga)**
Strategi penetapan nilai moneter, termasuk pricing model (penetration, skimming, value-based), diskon, bundling, dan pembayaran cicilan. Pertimbangan: biaya produksi, elastisitas harga, persepsi nilai, serta kompetitor. Tujuan: maksimalkan profit sambil tetap kompetitif.
- **Place (Tempat/Distribusi)**
Saluran pengiriman produk ke konsumen, meliputi ritel fisik, e-commerce, wholesaler, direct sales, dan logistik. Strategi: intensive (semua outlet), selective (toko tertentu), atau exclusive (distributor eksklusif). Di era digital: omnichannel untuk akses seamless.
- **Promotion (Promosi)**
Komunikasi persuasif via iklan, PR, sales promotion, personal selling, dan digital marketing (SEO, social media, influencer). Tujuan: bangun awareness, generate leads, dorong konversi. Contoh: kampanye viral TikTok untuk Gen Z.





Gambar 1.3 Komponen utama pemasaran

1.4 PENTINGNYA TOOLS DIGITAL MARKETING DALAM STRATEGI PEMASARAN MODERN

Pemasaran digital dieksekusi melalui berbagai alat dan platform yang mendukung analisis, konten, dan interaksi otomatis. Dunia digital saat ini sangat penting. Alat pemasaran online menjadi kunci sukses. Menurut data, penggunaan platform digital marketing bisa meningkatkan efisiensi kampanye secara signifikan. Kemajuan teknologi pemasaran online telah mengubah cara perusahaan berinteraksi dengan konsumennya. Tools digital marketing memfasilitasi komunikasi cepat dan memungkinkan pengelolaan kampanye pemasaran. Ini termasuk pengelolaan konten, manajemen media sosial, dan analisis hasil kampanye.

Teknologi menjadi kunci dalam strategi pemasaran modern. Ini tidak hanya fokus pada penjualan, tapi juga pada pembangunan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Hootsuite, misalnya, memungkinkan Anda menjadwalkan hingga 10 postingan di media sosial. Ini memungkinkan Anda mengatur konten selama tiga hari. Ini menunjukkan betapa pentingnya tools digital marketing untuk sukses di pasar modern.

Menggunakan *tools* yang tepat meningkatkan strategi pemasaran digital Anda. Hootsuite membantu dalam manajemen media sosial yang dinamis. Google Analytics, di sisi lain, memberikan analisis lalu lintas website yang mendalam. Ada banyak tools digital marketing untuk setiap aspek kampanye Anda. Dengan platform digital marketing yang tepat, bisnis Anda bisa menarik lebih banyak pelanggan. Ini semua dilakukan dengan lebih efisien dan terarah.

Kategori Alat Utama

- **Analitik dan SEO:** Google Analytics untuk metrik traffic situs, SEMrush/Ahrefs untuk riset kata kunci dan kompetitor, serta Google Keyword Planner untuk PPC. Dalam dunia digital marketing, alat yang tepat sangat penting untuk sukses SEO. Ahrefs menawarkan solusi lengkap untuk analisis SEO dan backlink. Dengan Ahrefs, Anda bisa meningkatkan teknik optimisasi mesin pencari dan memahami posisi Anda di pasar. Strategi Pemilihan Kata Kunci menggunakan Ahrefs



Memilih kata kunci yang tepat adalah kunci sukses SEO. Ahrefs memberikan data kata kunci yang detail, seperti volume pencarian dan tingkat kesulitan. Dengan alat ini, Anda bisa:

- Menganalisis kata kunci yang paling menguntungkan dalam niche Anda.
- Menilai tingkat kompetisi dan menyesuaikan strategi anda untuk mengatasinya.
- Menggunakan fitur penyaringan untuk menemukan kata kunci long-tail yang dapat mendatangkan trafik spesifik.

Mengetahui posisi Anda relatif terhadap kompetitor sangat penting. Ahrefs memungkinkan Anda:

1. Menggunakan Site Explorer untuk memahami profil backlink kompetitor dan strategi konten mereka.
2. Memantau perkembangan ranking dan perubahan pada keyword tertentu secara berkala, sehingga bisa menanggapi perubahan tren dengan cepat.
3. Memeriksa ranking di berbagai negara dan mesin pencari, membantu Anda memfokuskan upaya pada area dengan potensi tertinggi.

Dengan kemampuan Ahrefs yang luas, seperti analisis hampir 54 miliar halaman web, alat ini membantu Anda tetap unggul dalam SEO. Data yang akurat dari Ahrefs akan memastikan setiap keputusan Anda berdasarkan informasi terbaru dan relevan.

SEMRUSH adalah alat penting di dunia digital marketing. Ia menawarkan fitur-fitur unggulan untuk riset pasar yang efektif. Dengan database besar, SEMRUSH membantu analisis strategi SEO dan pemasaran konten dengan mendalam. SEMRUSH sangat bagus untuk riset kompetitif dan analisis SEO. Fitur seperti Keyword Gap dan Backlink Gap membantu Anda menemukan celah kinerja. Organic Research memberikan gambaran tentang kata kunci, volume lalu lintas, dan biaya terkait. Integrasi SEMRUSH dalam pemasaran konten memberikan wawasan penting. Ia membantu memilih kata kunci berdasarkan kesulitan dan nilai klik. Keyword Magic Tool memberikan akses ke lebih dari 21 miliar kata kunci, memungkinkan optimasi konten yang efektif.

Keberhasilan SEO dan SEM dengan SEMRUSH sering meningkatkan penjualan. Ini menunjukkan efektivitas alat ini dalam digital marketing. Dengan SEMRUSH, marketer bisa memastikan konten yang informatif dan menarik, serta dioptimalkan untuk mesin pencari.

- **Manajemen Media Sosial:** Hootsuite/Buffer untuk scheduling posting lintas platform (Instagram, LinkedIn, Twitter), dengan analisis engagement real-time.

Memilih alat yang tepat untuk manajemen media sosial sangat penting. Hootsuite adalah salah satu platform terdepan yang memudahkan Anda. Ini memberikan banyak manfaat untuk mempercepat kerja Anda di berbagai platform sosial.

Otomatisasi media sosial dengan Hootsuite memungkinkan Anda mengelola banyak akun dari satu dashboard. Anda bisa menjadwalkan postingan tanpa harus memantau setiap platform secara manual. Ini bisa menghemat waktu hingga 30% dan sangat membantu untuk kampanye yang memerlukan keteraturan.

- Hootsuite mendukung lebih dari 35 platform media sosial, termasuk Facebook, Twitter, LinkedIn, dan Google+.
- Fitur analitik membantu Anda memonitor performa postingan dengan visualisasi data yang mudah dipahami.



- Kemampuan kolaborasi tim memungkinkan beberapa pengguna mengakses dan mengelola akun bersamaan, meningkatkan efisiensi kerja tim.
- Dengan AutoSchedule, Hootsuite otomatis menentukan waktu terbaik untuk posting berdasarkan analisis interaksi pengguna sebelumnya.
- Penggunaan Hootsuite dapat menambah efisiensi manajemen hingga 50%, dengan adanya laporan kinerja yang detail untuk setiap kampanye.

Peningkatan interaksi pengguna hingga 40% menunjukkan efektivitas Hootsuite. Hootsuite tidak hanya memungkinkan posting dan scheduling. Ia juga memberi kemampuan analitik untuk menilai dan merespons dinamika pasar dengan cepat dan tepat. Ini meningkatkan performa media sosial dan membantu dalam merancang strategi pemasaran yang dinamis.

- **Email Marketing:** Mailchimp/GetResponse untuk kampanye tersegmentasi, automasi drip, dan tracking open rate/clicks. Dunia digital saat ini sangat beragam. Email marketing adalah salah satu strategi paling efektif dengan ROI tinggi. Teknologi otomatisasi email dan personalisasi email marketing membuat penggunaan tools yang tepat sangat penting. Statistik menunjukkan bahwa email marketing menghasilkan Rp 400.000 untuk setiap Rp 10.000 yang dikeluarkan. Ini menegaskan pentingnya strategi ini dalam menghasilkan keuntungan. Welcome email, bagian penting dari otomatisasi email, memiliki open rate tinggi sebesar 68,6%.

MailTarget

MailTarget adalah tool email marketing lokal yang memungkinkan Anda merancang kampanye email yang dipersonalisasi dengan mudah. Fitur otomatisasi canggihnya meningkatkan kemampuan Anda untuk menargetkan pelanggan berdasarkan perilaku dan preferensi mereka.

MailChimp

MailChimp adalah salah satu platform email marketing paling populer di dunia. Platform ini menawarkan berbagai opsi dalam pembuatan dan pengelolaan kampanye yang efektif. Anda juga dapat mengukur kesuksesan setiap email dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Memanfaatkan kedua tools ini, aplikasi otomatisasi email dan strategi personalisasi yang dibangun dapat mengoptimalkan interaksi pelanggan. Ini meningkatkan pembukaan dan respons dari kampanye email Anda. Dengan begitu, Anda tidak hanya meningkatkan kesadaran merek tetapi juga kepercayaan dan loyalitas pelanggan jangka panjang.

Platform Komprehensif

- HubSpot: CRM terintegrasi dengan automasi pemasaran, landing page builder, dan lead nurturing untuk konversi tinggi. Hubspot adalah contoh sempurna dari platform yang menggabungkan CRM dan automasi pemasaran. Platform ini mempermudah komunikasi dan meningkatkan efisiensi operasional. Hubspot membantu tim pemasaran dalam membuat kampanye yang lebih personal dan bertarget.
- Canva/Adobe Creative Cloud: Desain visual cepat untuk infografis, banner iklan, dan konten sosial. Dalam era digital, kreasi konten visual sangat penting. Ini membantu menarik perhatian dan meningkatkan interaksi dalam kampanye digital marketing. Canva, sebagai content design tools terkemuka, memudahkan Anda membuat konten berkualitas



dalam waktu singkat. Dengan banyak pilihan template yang bisa disesuaikan, Canva membantu bahkan pemula untuk membuat desain yang menakjubkan.

- Desain intuitif memungkinkan menambahkan logo, gambar, atau video dengan mudah.
- Kemampuan menyesuaikan teks dan elemen desain sesuai kebutuhan kampanye Anda.
- Variasi template yang luas, cocok untuk berbagai jenis konten pemasaran.

Keunggulan Canva terletak pada kemudahan penggunaan dan kualitas desainnya. Ini menjadikan Canva pilihan populer di kalangan digital marketers. Mereka menggunakan Canva untuk kreasi konten visual yang menarik dan efektif dalam menyampaikan pesan brand. Menggunakan Canva dalam strategi digital marketing meningkatkan estetika visual. Ini juga mendukung peningkatan performa konten di berbagai platform digital. Dengan content design tools seperti Canva, setiap aspek konten Anda, dari warna hingga layout, disesuaikan untuk menarik perhatian dan memengaruhi audiens target secara positif.

Untuk memaksimalkan efektivitas digital marketing, pertimbangkan menggunakan Canva. Dengan Canva, Anda menghemat waktu dalam proses desain. Ini juga meningkatkan kemungkinan konten Anda mendapatkan respons dari audiens digital. Pemasaran digital dieksekusi melalui berbagai alat dan platform yang mendukung analisis, konten, dan interaksi otomatis.

1.5 SEGMENTASI PELANGGAN DALAM PMM

Apa itu segmentasi pelanggan?

Segmentasi pelanggan adalah proses membagi basis pelanggan Anda menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil dan homogen berdasarkan karakteristik tertentu. Namun mengapa hal ini begitu penting? Bayangkan Anda sedang menembakkan anak panah sambil ditutup matanya, berharap mengenai sasaran. Beginilah banyaknya perusahaan yang beroperasi tanpa segmentasi yang tepat. Penargetan menghilangkan kebutaan dari mata Anda, sehingga Anda dapat membidik dengan tepat.

Segmentasi pelanggan adalah proses mengelompokkan atau menandai pelanggan dengan karakteristik seperti usia, industri, jenis kelamin, dan lain-lain. Dengan segmentasi pelanggan, Anda bisa membuat strategi pemasaran yang lebih personal untuk memenuhi kebutuhan suatu grup spesifik. Hasilnya, tingkat konversi dan loyalitas pelanggan dapat meningkat. Misalnya, sebuah toko retail sedang mencari cara untuk mengajak pelanggan yang sudah lama tidak membeli untuk kembali aktif berbelanja. Mereka mengelompokkan pelanggan ini ke dalam satu segmen. Kemudian, toko retail dapat menganalisis segmen pelanggan yang lama tidak aktif tersebut untuk memahami jenis produk apa yang pernah dibeli pelanggan tersebut di masa lalu, seberapa besar minat mereka terhadap diskon, dan banyak lagi.

Dengan menggunakan informasi ini, tim pemasaran dapat menentukan kampanye terbaik yang akan dibuat untuk mengajak pelanggan yang lama tidak aktif untuk berbelanja lagi.



Demikian pula, sebuah perusahaan dapat menggunakan analisis segmentasi pelanggan untuk menentukan nilai segmen tertentu dengan menganalisis *Future Value* yang diprediksi segmen tersebut, nilai pesanan rata-rata, distribusi tingkat loyalitas, dan banyak lagi.

Mensegmentasi pelanggan bukan hanya sekadar mengkotak-kotakkan mereka ke beberapa kategori saja. Ketika Anda mensegmentasikan pelanggan, Anda akan mempelajari pelanggan Anda secara mendalam dan menggunakan informasi itu untuk membuat konten yang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang segmen itu butuhkan.



Gambar 1.4 Segmentasi pelanggan dalam PPM

Mensegmentasi pelanggan dapat meningkatkan layanan pelanggan dan membantu tim Anda mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan yang datang dari setiap segmen berbeda. Selain itu, Anda juga bisa berkomunikasi dengan segmen-segmen pelanggan melalui metode atau platform yang paling cocok untuk menemukan peluang baru terkait produk, dukungan, dan layanan dengan efisien. Memiliki pelanggan yang tersegmentasi juga akan membuat Anda jadi lebih unggul daripada kompetitor, sebab Anda kini bisa memasang iklan yang menyasar setiap segmen dengan lebih akurat.

Perbedaan Segmentasi Pelanggan dan Segmentasi Pasar

Terkadang, penggunaan istilah segmentasi pelanggan dan segmentasi pasar sering menimbulkan kebingungan karena banyak perusahaan yang menggunakan istilah keduanya secara bergantian. Banyak bisnis yang menganggap segmentasi pelanggan sebagai bagian dari segmentasi pasar. Sebenarnya, keduanya memiliki definisi yang tumpang tindih. Keduanya sama-sama bertujuan untuk mendefinisikan pelanggan, tetapi masing-masing memiliki penggunaannya sendiri.

Selain itu, tergantung dengan jenis produk atau layanan yang Anda tawarkan, Anda bisa menggunakan salah satu dari istilah di atas atau keduanya. Berikut ini adalah tabel perbedaan segmentasi pelanggan dan segmentasi pasar:

Tabel 1.5 Perbedaan segmentasi pelanggan dan segmentasi pasar

Segmentasi Pelanggan	Segmentasi Pasar
Mencakup sebagian dari pasar saja	Lebih umum dan mencakup seluruh pasar
Membuat kategori berdasarkan pengguna	Fokus pada area pasar



Mengategorikan pelanggan berdasarkan karakter yang sama	Mengategorikan pelanggan berdasarkan produk atau layanan yang mereka beli
Meningkatkan strategi penjualan dan pemasaran dengan data yang didapat dari konsumen	Menentukan pondasi untuk strategi penjualan dan pemasaran

Ada beberapa jenis segmentasi pelanggan yang bisa Anda gunakan untuk bisnis Anda. Masing-masing memiliki variabelnya tersendiri yang harus Anda perhatikan sebelum memulai segmentasi.

Berikut ini adalah beberapa jenis segmentasi pelanggan yang paling umum digunakan:

- Segmentasi Demografis: Membagi pelanggan berdasarkan karakteristik demografis seperti jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan, pekerjaan, pendapatan, dan lokasi.
- Segmentasi Geografis: Mengelompokkan pelanggan menurut faktor geografis, termasuk bahasa dan wilayah lokasi.
- Segmentasi Psikografis: Mengklasifikasikan pelanggan berdasarkan nilai, kepribadian, serta minat bersama (seperti hobi, hewan peliharaan, atau olahraga favorit).
- Segmentasi Perilaku: Mempertimbangkan riwayat pembelian, frekuensi belanja, aktivitas situs web/e-commerce, serta respons terhadap strategi pemasaran perusahaan.
- Segmentasi Teknografis: Mengelompokkan berdasarkan penggunaan perangkat (ponsel/komputer/tablet), browser (Chrome/Edge/Firefox/Safari), dan aplikasi/software.
- Segmentasi Berbasis Kebutuhan: Membagi pelanggan sesuai kebutuhan spesifik terhadap produk, misalnya memilih shampoo A karena efektif mengurangi ketombe.

Cara Membagi Segmentasi Pelanggan

Membuat segmentasi pelanggan bisa menjadi hal yang rumit dan melelahkan. Sebab, Anda perlu mengoleksi data, melakukan segmentasi, menggabungkan hasil dengan pemasaran, dan melakukan analisis. Namun, mempertimbangkan dasar-dasar dari segmentasi pelanggan dan melakukannya secara perlahan akan membuat bisnis Anda jadi lebih siap untuk meningkatkan penjualan dan konversi. Berikut ini adalah strategi-strategi dasar yang Anda perlukan dalam proses segmentasi:

1. Mengidentifikasi tujuan dan variabel

Untuk bisa mengumpulkan data yang diperlukan untuk memberikan pengalaman pelanggan terbaik, Anda perlu menentukan jenis segmentasi yang bisnis Anda perlukan. Sebab, untuk tujuan yang berbeda, maka perlakuan segmennya juga akan berbeda. Misalnya, apakah tujuan Anda adalah menawarkan produk baru atau mengekspansi pasar? Karena jika tujuan Anda adalah untuk menawarkan produk baru, maka segmentasi berbasis kebutuhan, psikografis, dan teknografis akan lebih cocok. Anda juga bisa menggunakan *buyer persona* untuk membantu proses segmentasi. Dengan *persona*, Anda jadi bisa mengira-ngira informasi demografis, geografis, dan teknografis dari pelanggan. Informasi ini akan membantu Anda mencocokkan *buyer persona* dengan tujuan tertentu.



Misalnya, Anda memiliki 3 buyer persona seperti ini:

- Andi: pemilik bisnis kecil
- Anita: pemilik bisnis sedang
- Karina: CEO suatu perusahaan

Tujuan Anda adalah 10% konversi untuk persona Andi, 5% untuk persona Anita, dan 2% untuk persona Karina. Analogi sederhana ini akan bekerja jika Anda memiliki produk dan penetapan harga yang sesuai dengan setiap persona. Akan tetapi, proses segmentasi bisa jadi rumit kalau Anda perlu menyelesaikan suatu masalah yang sangat spesifik. Karena bisa jadi, Anda tidak akan punya data yang cukup untuk menanganinya. Cobalah untuk bertanya-tanya apa yang membuat suatu pelanggan jadi berharga bagi bisnis Anda:

- Apakah mereka berbelanja berulang kali?
- Apakah mereka aktif di komunitas daring?
- Apakah kecocokan produk atau profitabilitas yang lebih penting?
- Di mana mereka berhenti selama *customer journey*?

Selagi memikirkan jawaban dari pertanyaan di atas, Anda bisa mencoba meminta pendapat dari rekan kerja Anda. Dengan mendengar perspektif yang unik dan berbeda, Anda bisa membuat segmen pelanggan yang lebih baik.

2. Siapkan setiap proyek segmentasi

Begitu Anda memiliki gambaran yang jelas terkait jenis segmentasi yang Anda butuhkan, sekarang waktunya untuk mempersiapkan proyek Anda. Untuk mempersiapkan proyek, Anda bisa memulai dengan menata segmen dan memulainya dari yang paling besar. Dengan memulai dari segmen yang paling besar, Anda akan berkomunikasi dengan banyak orang atau pasar yang lebih besar sekaligus. Cara alternatifnya adalah merangking segmen berdasarkan perfoma, seperti *purchase value*. Jika Anda sudah selesai mengatur urutan segmennya, Anda bisa memulai proyek Anda.

Langkah 1: Tentukan tujuan

Setiap proyek segmentasi pelanggan harus memiliki kerangka kerja SMART. SMART terdiri dari *Specific*, *Measurable*, *Achievable*, *Relevant*, dan *Time-Bound*.

Misalnya, tujuan Anda adalah membuat segmentasi email pelanggan untuk produk baru yang akan dirilis nanti. Maka, kerangka SMART-nya akan terlihat seperti ini:

- **Specific:** Anda ingin membuat daftar email tertarget yang hanya mencakup pelanggan dengan tingkat nilai belanja tertinggi.
- **Measurable:** Tujuan Anda adalah membuat daftar email terbaru dengan kontak-kontak dari dua tahun kemarin.
- **Attainable:** Anda memiliki data yang cukup untuk melakukan segmentasi perilaku
- **Relevant:** Dengan membuat daftar pelanggan teratas, Anda bisa mengirimkan kampanye pemasaran tertarget kepada mereka untuk meningkatkan penjualan.
- **Time-bound:** Meningkatkan penjualan pada kuartal terakhir.

Kerangka kerja SMART akan membantu Anda mendefinisikan tujuan sebelum mulai bekerja dengan membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti ini:

- Bagaimana cara Anda mengukur tingkat kesuksesan untuk segmen baru nanti?
- Apakah ada cukup permintaan bagi kelompok ini untuk menjadi segmen pelanggan yang berguna?



- Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk membangun dan mendefinisikan grup ini sebelum peluncuran produk?
- Kapan tenggat waktunya?

Langkah 2: Libatkan pemangku kepentingan

Pemangku kepentingan untuk proyek segmentasi Anda biasanya akan mencakup tim internal dan karyawan. Tapi, bisa juga mencakup pelanggan sekarang, vendor, karyawan kontrak, dan bisnis lokal. Pertama-tama, Anda bisa berdiskusi dengan mereka terkait peran mereka dalam proyek ini. Anda juga bisa mencari tahu sejauh mana mereka ingin terlibat dengan proses segmentasinya.

Langkah 3: Tentukan cakupan proyek

Menetapkan area cakupan setiap proyek dapat membantu Anda menghindari tumpang tindih dan kebingungan di kemudian hari. Tetapkan batasan yang jelas untuk segmentasi target pasar. Batasan ini dapat mencakup:

- Jumlah total segmen.
- Sumber data.
- Ekspektasi pemangku kepentingan.
- Sumber daya dan anggaran.

3. Mengumpulkan dan mengorganisir data pelanggan

Untuk mengumpulkan data pelanggan, Anda dapat menggunakan platform seperti CRM. Setelah mengeksplor data, lakukan untuk menemukan persamaan di antara mereka.

Misalnya:

- Apakah Anda melihat banyak pelanggan dari wilayah tertentu?
- Apakah ada rentang usia tertentu yang sering muncul?
- Apakah ada perbandingan antara pria dan wanita yang seimbang dalam daftar Anda?

Pertanyaan-pertanyaan ini akan membantu Anda mengetahui berbagai segmen yang dapat Anda buat. Selain pertanyaan di atas, Anda juga bisa memanfaatkan media seperti survei, *social listening*, atau memonitor trafik dalam toko untuk mengumpulkan data.

4. Segmentasikan pelanggan ke kelompok pilihan

Setelah semua data terkumpul, sekaranglah saatnya untuk membangun segmen Anda. Dalam membentuk segmen, gunakan pendekatan di bawah ini:

Pastikan segmen relevan dengan bisnis

Misalnya, sebuah toko kebutuhan sehari-hari ini mensegmentasikan pelanggan dari kota mereka dan membedakannya dengan pelanggan yang datang dari luar kota, sehingga mereka bisa membuat strategi promo yang lebih personal. Akan tetapi, strategi segmen seperti ini tidak masuk akal jika digunakan untuk toko multinasional. Sebab, definisi “pelanggan dari luar kota” tidak ada dalam kamus mereka.

Buat segmen yang mudah dijangkau

Segmentasi pelanggan Anda harus dimulai dari strategi penjualan. Setiap segmen harus sesuai dengan saluran pemasaran dan penjualan. Misalnya, katakanlah strategi pemasaran Anda berfokus pada email dan Facebook, tapi Anda membuat segmen untuk Gen Z. Padahal, hanya ada sekitar 34% dari Gen Z yang menggunakan Facebook. Jadi, meski segmen ini cocok untuk bisnis Anda, mungkin Anda akan kesulitan untuk menjangkau mereka nanti.



Buat segmen yang stabil

Segmentasi pelanggan akan memakan banyak waktu. Karena itu, nilai dari segmen Anda harus bertahan cukup lama agar tim dapat terhubung dan terlibat dengan cara yang dapat terukur. Data perilaku dan psikografis dapat berubah dengan cepat. Jadi, tergantung dari produk Anda, Anda mungkin ingin menggunakan data lain yang lebih stabil. Tak peduli seberapa jelas Anda mendefinisikan segmen target Anda jika mereka tidak akan memberikan keuntungan pada Anda. Karena itu, setiap segmen harus berasal dari produk atau layanan yang sudah ada yang ditawarkan bisnis Anda. Selain itu, setiap segmen B2B harus memiliki serangkaian kebutuhan unik yang jelas dan selaras dengan tujuan bisnis.

Temukan pelanggan setia

Dalam upaya mencari pelanggan baru, Anda mungkin sering lupa membuat segmen untuk pelanggan yang sudah menjadi bagian dari ekosistem Anda. Dengan memaksimalkan interaksi dengan pelanggan saat ini, Anda dapat mengoptimalkan harga pembelian rata-rata atau jumlah pembelian.

5. Lakukan analisis segmentasi pelanggan secara berkala

Perubahan akan selalu terjadi. Karena itu, Anda perlu melakukan analisis model segmentasi pelanggan Anda dari waktu ke waktu. Analisis ini akan membantu Anda mengonfirmasi apakah segmen-segmen ini masih relevan atau masih bisa membantu Anda mencapai tujuan. Anda bisa melakukan analisis ini dengan mengikuti langkah berikut:

- Meninjau tingkat akurasi setiap segmen pelanggan
- Membandingkan performa setiap segmen (apakah sudah sesuai dengan tujuan segmen itu diciptakan?)
- Minta umpan balik dari tim
- Minta masukan dan kritik dari pelanggan
- Ambil tindakan sesuai dengan hasil analisis



BAB 2

PERAN MANAJER PEMASARAN PRODUK

2.1 KOMUNIKATOR

Ada kutipan yang sering dikutip yang menyatakan bahwa apa pun pekerjaan Anda, kesuksesan utama Anda akan didasarkan pada kredensial akademis Anda (5%), pengalaman profesional Anda (15%), dan keterampilan komunikasi Anda (80%). Dapat dikatakan bahwa bagi seorang Manajer Pemasaran Produk (*Product Marketing Manager / PMM*), keseimbangannya bahkan lebih berat pada komunikasi. Seorang PMM yang baik perlu menganggap komunikasi sebagai kunci untuk mendapatkan hasil terbaik, baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Ini termasuk mengendalikan arus informasi yang masuk dan keluar, bagaimana informasi tersebut disaring dan ditangkap, diorganisasikan, dan dikomunikasikan lebih lanjut.

Dalam hal penyerapan informasi, menjadi seorang PMM berarti melakukan riset yang konstan dan menyerap data yang paling relevan dan penting. Saat kita mempelajari lebih dalam bagaimana PMM berinteraksi dengan berbagai unit bisnis di dalam perusahaan, dan pada akhirnya bagaimana posisi dan pesan produk yang sukses dicapai, kita akan melihat bahwa seseorang harus selalu waspada.

Contohnya termasuk menghadiri acara industri, bertemu calon pelanggan dan pelanggan, melakukan survei, dan memanfaatkan media sosial. Mungkin terasa mustahil bagi PMM untuk mengumpulkan data sebanyak itu, begitu pula dengan jumlah tugas yang harus diselesaikan dan rapat yang harus dihadiri. Layaknya peran apa pun dalam organisasi, kita tidak dapat menyelesaikan semuanya sekaligus, tetapi kita dapat mengidentifikasi di mana kita dapat memberikan dampak terbesar pada waktu tertentu dan data apa yang akan membantu kita mencapainya. Keterampilan memprioritaskan yang baik serta manajemen waktu dan fokus adalah solusinya. Meskipun PMM bekerja dengan banyak unit bisnis secara bersamaan, kita seringkali harus memprioritaskan rapat dan proyek mana yang kita punya waktu untuknya, dan mana yang dapat ditangani oleh orang lain yang dapat menyampaikan informasi paling relevan kepada kita di lain waktu.

Penulis sering kewalahan dengan data, tetapi solusinya cukup sederhana: Data mana yang saat ini Anda butuhkan dan mana yang bisa menunggu nanti (atau tidak sama sekali)? Seorang PMM harus mengumpulkan informasi sebanyak mungkin, lalu menyaring apa yang tidak relevan. Beberapa informasi yang telah disaring tersebut mungkin berguna nanti, tetapi apakah Anda siap untuk menanganinya saat ini, dan apakah relevan dengan tugas yang ada? Penyaringan juga berarti menerima perspektif dan pesan yang berbeda (terkadang sangat berbeda) dari berbagai pemangku kepentingan dan mengasimilasikannya menjadi pemahaman yang lebih mendalam.

Mari kita lihat pengumpulan informasi dari dalam organisasi Anda terlebih dahulu. Jika Anda menghubungi seseorang di bagian Penjualan untuk lebih memahami apa yang diminta dan ditanggapi oleh prospek Anda, jawabannya kemungkinan besar akan lebih berfokus pada



percakapan terakhir mereka dengan calon klien, alih-alih dari sudut pandang yang lebih umum.

Jika Anda bertanya kepada pengembang di perusahaan Anda tentang fungsionalitas suatu produk, mereka mungkin mengeluh tentang apa yang tidak dapat dilakukan produk tersebut, alih-alih menyombongkan apa yang dapat dilakukannya. Jawaban mereka mungkin tampak negatif, tetapi kemungkinan besar mereka cukup bangga dengan produk tersebut. Hanya karena mereka tidak perlu menjualnya sendiri secara langsung, mereka telah bergerak secara mental ke tempat produk seharusnya berada dalam waktu enam bulan.

Saat mencari informasi di luar organisasi Anda, berbicara langsung dengan pelanggan adalah titik awal yang alami. Saat berbicara empat mata dengan pelanggan, ia mungkin menjawab pertanyaan Anda dengan jujur dan detail. Namun, jika pertanyaan Anda tidak dipersiapkan dengan baik atau dipikirkan dengan matang, jawabannya mungkin tidak mengungkapkan proses pengambilan keputusan intelektual dan emosional pelanggan yang sebenarnya. Selain itu, jawaban mereka kemungkinan besar akan memberi tahu Anda "Apa" dari apa yang mereka cari, tetapi bukan "Mengapa". Untuk memahami masalah yang sebenarnya ingin mereka selesaikan, teruslah mencari "Mengapa". Kita akan membahas hal ini lebih lanjut di bab selanjutnya.

Mengumpulkan data dari luar organisasi Anda bisa jadi sulit dan mungkin memerlukan pendekatan yang cerdas. Sebagai contoh, penulis sering menerima email dari perusahaan-perusahaan yang produknya penulis gunakan. Dalam email-email ini, penulis diminta untuk menanggapi survei yang akan memberikan informasi kepada perusahaan-perusahaan tersebut yang akan membantu mereka meningkatkan pengalaman pengguna dan pemahaman mereka tentang siapa yang menggunakan produk mereka, serta bagaimana dan mengapa. Penulis hampir selalu menanggapi survei jenis ini karena penulis tertarik dengan pertanyaan apa yang mereka ajukan dan bagaimana pertanyaan tersebut dirumuskan. Tentu saja, sebuah PMM terlibat dalam pembuatannya.

Penulis telah memperhatikan berkali-kali bahwa perusahaan-perusahaan ini membutuhkan daya tarik tambahan untuk mendapatkan hasil yang cukup. Biasanya, email-email tersebut membujuk penerima untuk menanggapi survei dengan menawarkan sesuatu seperti, "Dengan menanggapi survei ini, nama Anda akan otomatis ditambahkan dalam undian untuk kesempatan memenangkan tablet baru!" Penulis masih belum memenangkan hadiah apa pun, tetapi belajar dari survei mereka telah memberikan imbalan yang cukup besar, terutama ketika perusahaan-perusahaan tersebut berada di industri yang sama dengan penulis. Mengikuti tren dan perkembangan di industri Anda sangatlah penting. Tanpa mengetahui arah industri Anda, bagaimana pesaing Anda memposisikan diri, atau apa saja tuntutan pasar Anda, menyusun strategi dan positioning produk yang sukses mustahil dilakukan.

Cara mudah untuk mendengarkan apa yang dibicarakan pelanggan dan pasar Anda adalah dengan menggunakan media sosial. Misalnya, atur notifikasi ketika seseorang menyebutkan perusahaan Anda di artikel atau postingan blog. Selain itu, mintalah seseorang di tim pemasaran Anda untuk secara rutin mengirimkan daftar kata kunci paling umum yang



dicari orang sebelum mereka mengunjungi situs web Anda. Alat perencanaan kata kunci juga sangat efektif untuk menemukan kata kunci mana yang paling relevan dengan bisnis atau produk Anda. Mendengarkan secara pasif bisa menjadi alat dan sumber inspirasi yang sangat berguna.

Terakhir, usahakan sebaik mungkin untuk menghindari bias Anda sendiri saat mendengarkan apa yang dikatakan atau dipikirkan orang lain. Penulis harus mengakui bahwa penulis sendiri terkadang juga melakukan hal ini. Misalnya, penulis mungkin telah berbicara dengan sepuluh orang tentang menemukan kata-kata yang tepat untuk menggambarkan suatu produk dan menerima jawaban yang sama dari mereka semua. Namun, ketika berbicara dengan orang kesebelas yang memiliki pendapat berbeda (namun valid), penulis merasa riset telah berhasil diselesaikan dan keputusan telah dibuat meskipun orang terakhir ini memiliki beberapa wawasan berharga. Setelah mengidentifikasi jebakan berbahaya ini, penulis kini berpikiran terbuka saat mengumpulkan informasi di seluruh fase proyek dan mengingatkan diri sendiri bahwa pemosisian dan pesan produk terus berubah seiring perkembangan produk, teknologi, dan pasar.

Penulis ingat ketika seorang rekan PMM telah menyelesaikan banyak riset dan memutuskan pemosisian produk baru yang akan ia presentasikan kepada tim manajemen kami minggu depan. Beberapa hari sebelum rapat, penulis dan dia terlibat dalam percakapan dengan seorang tenaga penjualan yang mengartikulasikan versi pemosisiannya sendiri dengan cara yang jauh lebih efektif daripada yang telah ia persiapkan. Penulis menyaksikan egonya berjuang untuk mengadopsi perubahan di menit-menit terakhir itu meskipun hal itu berpotensi meningkatkan presentasinya secara signifikan. Penulis bangga melihatnya menerima saran-saran tersebut dan proposal akhirnya memang diterima dengan antusias oleh tim manajemen.

Menjaga ego Anda tetap terkendali akan lebih mudah jika Anda terus-menerus mengingatkan diri sendiri bahwa sebagai seorang PMM, tugas Anda adalah menemukan, menyusun, dan mengusulkan posisi dan pesan baru, terlepas dari sumbernya. Meskipun akan sangat menyenangkan jika PMM selalu menghadirkan pesan terbaru dan terbaik untuk menggambarkan produk dan penawaran perusahaan, masukan dari luar tetap diperlukan. Mendengarkan dengan pikiran terbuka mereka yang telah bekerja di perusahaan atau industri lebih lama dari Anda mungkin akan membuahkan hasil yang Anda cari, atau setidaknya, membantu Anda dalam perjalanan mencapainya. Meskipun mungkin ada ide dan pengalaman hebat dalam tim, hanya PMM yang akan meluangkan waktu untuk menggali dan menyusunnya.

Sekalipun pesan baru Anda hanya dibuat dengan mewawancarai rekan kerja dan pelanggan, ada kebanggaan tersendiri menjadi orang yang mampu mengartikulasikan suara dan opini kolektif secara jelas dan ringkas. Mengumpulkan informasi detail, memahami apa yang orang maksud tetapi mungkin katakan atau tidak katakan, dan memperhatikan gambaran besarnya adalah ujian sejati seorang PMM. Dalam hal penyebaran informasi, PMM mungkin diminta untuk menulis blog, berbicara di pameran dagang, memberi informasi dan rencana terbaru kepada rekan kerja, menyampaikan pesan produk terbaik kepada audiens pada waktu



yang tepat melalui saluran yang tepat, dan masih banyak lagi. Komunikasi lisan maupun tertulis sangat penting untuk kesuksesan karier di bidang pemasaran produk.

2.2 PENDONGENG

Jadi, adakah trik di balik semua ini? Adakah cara sederhana untuk mendefinisikan bagaimana seorang PMM menggunakan semua informasi yang tersedia untuk meningkatkan penjualan produk mereka secara drastis? Memang, penulis berpendapat ada: Penceritaan yang baik. Baik Anda memasarkan barang fisik maupun perangkat lunak, manusialah, bukan robot, yang membuat keputusan untuk membeli, dan oleh karena itu kita harus mempertimbangkan proses pengambilan keputusan emosional, serta intelektual mereka. Ingatlah hal ini saat berbicara baik secara internal di dalam organisasi Anda maupun secara eksternal.

Sering kali kita harus menjual produk atau fitur baru secara internal kepada tim Penjualan kita sendiri sebelum mereka melihat manfaatnya dalam menjualnya kepada calon pelanggan mereka. Jika mereka tidak merasa nyaman menjualnya sendiri tanpa bantuan atau tidak yakin bahwa produk atau fitur tersebut menambah nilai pada promosi penjualan mereka atau berpotensi meningkatkan bonus komisi bulanan mereka, mengapa mereka mau meluangkan waktu untuk itu? Mereka bisa saja dengan mudah terus mencapai target penjualan mereka dengan produk lain yang telah mereka jual dengan sukses selama bertahun-tahun.

Salah satu pendekatan bermanfaat yang pernah penulis saksikan adalah merekam salah satu tenaga penjualan terbaik di perusahaan yang menyampaikan presentasi untuk produk atau fitur tertentu. Setelah tenaga penjualan lain menonton rekaman tersebut, mereka akan melihat nilai dan pendekatan penjualannya, dan akan berusaha sebaik mungkin untuk meniru contoh tersebut. Hal ini dapat diperluas dengan mengidentifikasi dan memasarkan para pendukung atau penginjil produk di perusahaan Anda untuk membantu mewakili dan mempromosikan produk tertentu. Prinsip yang sama berlaku untuk setiap unit bisnis yang berinteraksi dengan pelanggan dan calon pelanggan. Menyusun dan menjual cerita secara internal sama pentingnya dengan menjualnya secara eksternal.

Sebagai klarifikasi, ketika penulis merujuk pada "Penjualan" atau "tenaga penjualan", penulis berbicara tentang semua peran yang menangani penjualan langsung, baik itu penjualan baru kepada calon pelanggan maupun peningkatan penjualan kepada pelanggan yang sudah ada. Oleh karena itu, istilah "tenaga penjualan" mencakup peran dan jabatan lain seperti Manajer Penjualan, Manajer Pengembangan Bisnis, Manajer Keberhasilan Pelanggan, Manajer Akun, Prapenjualan, dll.

Terkadang kita harus mengidentifikasi nilai yang tampaknya tidak ada. Misalnya, ketika rilis minor produk Anda tersedia, tim Penjualan Anda mungkin tidak memperperhatikannya karena "hanya berisi perbaikan bug". Bagaimana Anda bisa mengubah perbaikan bug ini menjadi alasan kuat bagi mereka untuk peduli? Dengan sedikit riset, Anda mungkin menemukan bahwa salah satu perbaikan bug ini memengaruhi 80% basis pelanggan Anda. Bukankah itu alasan yang tepat bagi seorang tenaga penjualan untuk menghubungi pelanggan



yang sudah ada guna menyampaikan pesan positif bahwa bug tersebut telah diperbaiki, menanyakan bagaimana kinerja mereka, dan mungkin memanfaatkan kesempatan tersebut untuk meningkatkan penjualan produk lain pada saat yang bersamaan?

Di banyak perusahaan, sosialisasi produk internal ini ditangani oleh Manajer Produk. Namun, fokus PM adalah pada produk itu sendiri, termasuk fitur, kegunaan, dan peta jalannya. Manajer Produk (PM) menegaskan pesan dengan mengedepankan manfaat penjualan dan pelanggan. Yaitu, mengapa seseorang harus tertarik dengan produk tersebut? Untuk menceritakan kisah yang benar-benar hebat, PMM dan PM harus bekerja sama. Penjelasan terbaik yang pernah penulis dengar untuk perbedaan antara PM dan PMM adalah tugas PM adalah memasarkan produk, sementara PMM bertugas menjualnya. Dengan kata lain, PM berfokus pada pengembangan produk terbaik, sementara PMM berfokus pada penjualannya. Jika PM berperan sebagai penginjil produk di dalam organisasi, PMM berperan di luar organisasi. PM berfokus pada pengembangan, peningkatan, dan promosi produk mereka secara internal, sedangkan PMM mengemas setiap produk secara menarik dan menyampaikan argumen persuasif untuk menarik minat eksternal dan memotivasi pembelian.

Di sinilah penceritaan yang baik berperan. Kemampuan untuk menempatkan diri pada posisi pembeli, memahami apa yang akan menarik minat mereka dan apa yang akan merekaanggapi, lalu menyampaikan informasi kepada mereka dengan cara yang mudah dipahami dan menarik, inilah yang membedakan PMM yang baik dari yang lain. Bayangkan seperti ini: Jika perannya dibalik dan Anda adalah calon klien yang membaca atau mendengarkan kisah PMM, apakah kisah itu akan menggairahkan atau menarik minat Anda? Apakah kisah itu akan langsung menyentuh masalah yang ingin Anda selesaikan, seolah-olah kisah tersebut telah dirancang khusus untuk Anda dan kebutuhan Anda? Apakah kisah itu akan membuat Anda menginginkan lebih dan dengan ajakan bertindak yang memikat? Kuasai kemampuan untuk menceritakan kisah yang baik seputar suatu produk, dan semuanya akan berjalan dengan sendirinya.

Tidak ada yang mengalahkan pengujian kisah Anda selain dialog yang baik. Berbicara langsung dengan calon klien dan pelanggan akan menantang Anda dan kisah Anda dalam lebih dari satu cara. Jarang sekali penulis berbincang tanpa ditanyai pertanyaan terkait produk yang membuat penulis bertanya-tanya mengapa jawabannya belum terlihat jelas dalam materi pemasaran kami atau mengapa begitu sulit bagi penulis untuk memberikan jawaban yang sama seperti salah satu rekan kerja penulis. Seringkali, ketidakcukupan materi pemasaran disebabkan oleh tim pemasaran yang kurang meluangkan waktu dengan calon pelanggan dan pelanggan, serta kurang memahami pertanyaan umum mereka. Memanfaatkan peluang untuk berinteraksi langsung dengan pelanggan dan calon pelanggan adalah cara terbaik untuk mengasah kisah Anda dan menciptakan materi yang tepat untuk mendukungnya.

Namun, penjelasan langsung dari pelanggan untuk menjelaskan mengapa produk Anda sangat bermanfaat bagi mereka bisa jauh lebih efektif daripada menceritakan kisah Anda sendiri. Menggunakan komentar pelanggan tentang bagaimana produk Anda telah membantu mereka merupakan alat yang efektif dan ampuh untuk menambah daya tarik dan kredibilitas pada kisah Anda. Jika Anda memiliki pelanggan yang puas, mengapa tidak membina mereka



menjadi pendukung dan penyebar merek Anda dengan memberi mereka platform untuk mempromosikan produk Anda? Undang mereka untuk berbicara di sebuah konferensi, minta mereka menjadi penulis tamu di blog perusahaan Anda, atau buatlah saluran daring lain bagi mereka untuk berbagi bagaimana Anda memecahkan masalah mereka dan mengubah mereka menjadi pendukung produk Anda.

Selain itu, pelanggan yang puas dan telah merasakan hasil yang luar biasa seringkali bersedia menjadi kisah sukses yang terdokumentasi yang dapat Anda bagikan dengan calon pelanggan Anda. Semakin banyak pelanggan berbicara tentang bagaimana produk Anda telah membantu mereka, semakin kuat dan persuasif cerita Anda.

2.3 PEMBICARA PUBLIK

Berbicara di depan umum adalah cara lain yang baik untuk mulai mengasah kemampuan bercerita Anda. Banyak perusahaan menghargai keterampilan presentasi karyawan mereka dan dengan senang hati membayar pelatihan eksternal untuk mengembangkannya.

Saat menjelaskan suatu produk atau topik kepada audiens, pastikan Anda meninggalkan sesuatu yang berkesan, meskipun hanya berupa satu frasa, pernyataan, atau pertanyaan. Anda mungkin satu-satunya presenter yang mereka dengar hari itu atau hari kesepuluh. Yang penting adalah Anda menarik perhatian mereka dan menggunakan cerita yang baik untuk menghubungkan minat mereka pada pidato Anda dengan apa yang Anda sampaikan tentang produk Anda. Ingat kembali presentasi terbaik yang pernah Anda dengar. Kemungkinan besar, presentasi tersebut menarik dan menghibur. Mungkin ceritakan tentang sesuatu yang pribadi yang terjadi pada Anda atau perusahaan Anda, atau hal lain yang dapat dipahami oleh audiens.

Penulis selalu senang menyampaikan pidato publik dan banyak rekan penulis selama bertahun-tahun meminta petunjuk dan kiat tentang cara merasa lebih nyaman di atas panggung. Pertanyaan berikutnya dari mereka selalu, "Bagaimana jika Anda harus berbicara tentang topik yang membosankan?" Meskipun mereka mungkin percaya atau tidak percaya dengan jawaban penulis, penulis menjawab bahwa tidak ada topik yang membosankan selama topik tersebut dibuat untuk menghibur. Sebagai seorang PMM, penulis menikmati tantangan untuk mengubah topik yang sulit menjadi cerita yang berkesan.

Sebagai contoh, penulis pernah terbang ke Lituania untuk berbicara di sebuah konferensi tentang virtualisasi jaringan. Dengan topik seperti itu, Anda tidak dapat berasumsi bahwa semua orang di antara hadirin memahami konsep tersebut sepenuhnya, bahkan ketika menghadiri acara yang didedikasikan untuk virtualisasi. Mungkin beberapa hadirin baru mengenalnya dan ingin belajar. Mungkin yang lain sudah sangat familiar dengannya tetapi belum memikirkan aspek-aspek tertentu. Bahkan mungkin ada seseorang di antara hadirin yang sudah tahu semua yang akan Anda bicarakan tetapi tetap terbuka untuk versi yang menghibur.

Untuk pidato penulis saat itu, penulis menggunakan analogi hamburger untuk menjelaskan cara kerja virtualisasi jaringan. Penulis menceritakan kisah pribadi tentang



bagaimana penulis sedang makan siang bersama rekan-rekan penulis ketika penulis menemukan analogi tersebut dan hal itu membantu hadirin terhubung dengan penulis sebagai seorang presenter. Tujuan penulis adalah menjelaskan topik penulis dengan jelas dan menghibur, menonjol dari presenter lain, dan membuat audiens mengingat pesan serta poin-poin penting penulis. Saat menunggu penerbangan pulang di ruang tunggu bandara malam itu, penulis dihampiri oleh sekelompok peserta acara yang ingin berterima kasih atas pidato penulis dan bertanya lebih lanjut tentang produk perusahaan penulis.

Webinar adalah bentuk penting lain dari berbicara di depan umum. Meskipun webinar umumnya bertujuan untuk mengedukasi audiens tentang topik tertentu, webinar juga dapat digunakan untuk membahas manfaat suatu produk atau perusahaan tertentu. Biasanya, informasi spesifik produk disampaikan di akhir webinar sebagai solusi atas masalah yang teridentifikasi. Menyampaikan webinar sendiri juga merupakan metode yang berguna untuk menyempurnakan pesan dan mengumpulkan umpan balik. Sama seperti duduk di depan calon pelanggan dan meyakinkan mereka tentang kekuatan produk Anda, menyelenggarakan webinar akan menempatkan Anda langsung di pusat perhatian dan mengharuskan Anda mempersiapkan presentasi dengan baik.

Alih-alih mengoordinasikan webinar lalu mengalihdayakan penyelenggaraannya kepada orang lain, anggaplah diri Anda sendiri sebagai suara perusahaan Anda. Berlatihlah presentasi beberapa kali sebelum ditayangkan, dan Anda akan menyadari bahwa pengulangan memungkinkan Anda meningkatkan presentasi tersebut sekaligus mendapatkan perspektif tentang pesan Anda secara keseluruhan. Setelah webinar selesai, kirimkan survei umpan balik untuk mendapatkan saran tentang bagaimana Anda dapat meningkatkannya di lain waktu.

Meskipun penulis sering mendengar argumen bahwa salah satu tenaga penjualan bintang perusahaan harus menjadi pembawa acara webinar untuk memastikan promosi penjualan terbaik, bukankah masuk akal jika pembawa acaranya adalah orang yang menjadi narasumber promosi penjualan tersebut? Lagipula, tim penjualan mungkin mewakili perusahaan dan produknya untuk mencari nafkah, tetapi PMM-lah yang memberikan informasi dan pesan tentang perusahaan dan produk kepada tim penjualan.

Selain itu, jika fokus webinar seharusnya lebih edukatif dan bukan promosi penjualan, seorang tenaga penjualan biasanya akan kesulitan untuk menjauh dari aspek penjualan, sementara PMM dapat lebih berperan sebagai pakar industri. Jika kita tidak dapat menyelenggarakan webinar yang sukses sendiri sebagai PMM, mungkin pesan kita tidak sekuat yang seharusnya atau kita kurang terlatih dalam menyampaikannya. Jika kita tidak dapat secara jelas mendefinisikan dan mengartikulasikan nilai serta manfaat perusahaan dan produk kita, bagaimana kita dapat mengharapkan orang lain melakukannya?

2.4 PEMIMPIN

Dalam hal komunikasi, berbicara dengan pelanggan dan calon pelanggan serta memposisikan produk Anda di depan umum hanyalah separuh dari perjuangan. Berkomunikasi di dalam organisasi Anda adalah awal dari perjalanan ini. PMM harus berperan sebagai pemimpin. Anda harus siap mengajukan pertanyaan "bodoh" untuk memastikan



semua orang memiliki pemahaman yang sama tentang subjek dan/atau penjelasannya. Ini akan sangat menghemat waktu di kemudian hari ketika Anda tidak perlu lagi mengedukasi orang yang sama, dan akan dihargai oleh pendengar yang terlalu malu untuk bertanya sendiri.

Terkadang, untuk menciptakan lingkungan yang aman dalam situasi di mana penulis tidak yakin semua orang memahami pesan yang sama yang disampaikan oleh seorang rekan kerja, ada baiknya mengatakan, "Penulis hanya menghabiskan sebagian waktu penulis dengan pengembangan/penjualan/pemasaran (silakan pilih) dan oleh karena itu tidak sepenuhnya memahaminya. Bisakah Anda menjelaskannya kepada penulis seolah-olah penulis benar-benar baru dalam subjek ini?"

Akhirnya, penulis sampai pada titik di mana penulis sama sekali tidak merasa malu untuk mengajukan pertanyaan selama penulis tahu bahwa pertanyaan itu perlu diajukan. Alternatifnya, jika penulis sudah memahami suatu subjek dengan baik tetapi merasa ada orang lain dalam rapat yang tidak menjelaskannya dengan memadai, penulis akan dengan senang hati menjelaskannya lebih lanjut, menanyakan apakah mereka sudah memahaminya, lalu menjelaskan bahwa tidak masalah jika mereka belum memahaminya karena itu hanya akan menjadi indikasi bahwa penulis belum menjelaskannya dengan cukup baik (penulis sendiri yang harus disalahkan). Tidak ada pertanyaan bodoh. Menghilangkan rasa malu yang mungkin dirasakan orang lain dapat dengan mudah menjadi kecanduan ketika Anda dapat melihat hasil positifnya dan setelah Anda merasa cukup, orang-orang akan berterima kasih secara pribadi setelah rapat berakhir.

Seorang Chief Technology Officer yang pernah bekerja dengan penulis menyebut peran PMM dan PM sebagai "laba-laba di jaring". Maksudnya adalah bahwa pada tingkat tertentu, kedua peran tersebut terlibat dalam setiap proyek, dan mengoordinasikan arus informasi yang sangat penting. Ini juga berarti bahwa kita sering meminta bantuan orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas penting. Karena PMM berhubungan dengan begitu banyak peran yang berbeda (webmaster, desainer UX, pengembang, PM, dll.), penting untuk membina hubungan tersebut.

Misalnya, memberikan penghargaan yang sepantasnya bukan hanya hal yang pantas dilakukan, tetapi juga penting dalam menjaga hubungan dengan orang-orang yang membantu Anda menyelesaikan tugas-tugas penting. Menjadi pemimpin yang baik berarti mengangkat orang-orang di sekitar Anda. Jika Anda mengingat hal ini sebagai seorang PMM, rasa hormat dan kepercayaan yang mereka miliki kepada Anda akan terus tumbuh. Hasilnya, jumlah dan kualitas informasi yang mereka berikan akan meningkat, dan hasil kerja Anda akan jauh lebih baik.

2.5 HIBRIDA

Bekerja sama dengan banyak tim yang berbeda membutuhkan komunikasi yang kuat, yang hanya mungkin terjadi jika Anda berbicara dalam bahasa yang sama dengan orang lain. Sayangnya, hal ini lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Untungnya, hal inilah yang membedakan PMM dari semua peran lain di perusahaan Anda. Hal pertama yang harus dilakukan adalah memanfaatkan pengalaman Anda sebaik mungkin. Misalnya, apakah Anda



berasal dari latar belakang atau pendidikan pemasaran dan sudah berbicara dalam bahasa yang sama dengan tim pemasaran? Jika ya, mulailah meluangkan waktu dengan tim lain untuk memperluas wawasan, mempelajari terminologi mereka, dan melihat segala sesuatu dari sudut pandang mereka. Biasanya, PMM melapor kepada *Chief Marketing Officer* atau *Vice President Product Marketing* (tergantung pada ukuran organisasi) dan merupakan bagian dari tim pemasaran. Namun, meluangkan waktu hanya tiga hari seminggu untuk pemasaran dan dua hari lainnya untuk tim lain dapat menjadi praktik yang bermanfaat.

Dalam bekerja dengan berbagai unit bisnis, PMM harus berada di tiga dunia berbeda secara bersamaan:

- Pemasaran
- Manajemen dan Pengembangan Produk
- Penjualan

Berikut adalah dua contoh bagaimana PMM dapat memainkan peran penting dalam bekerja dengan unit-unit bisnis ini, dilihat dari sudut pandang yang berbeda:

Pemasaran seringkali menjadi hal yang paling sulit dipahami oleh unit bisnis lain, karena sifatnya yang kreatif. Hal ini terutama berlaku bagi para pengembang yang mungkin kesulitan memahami Indikator Kinerja Utama (KPI) tim pemasaran dan bagaimana mereka mengatur waktu dan sumber daya mereka. Hal ini memberikan peluang emas bagi Anda, PMM, untuk menjelaskan peran pemasaran di perusahaan kepada unit bisnis lain dan membuat aktivitas serta tujuannya lebih transparan.

Banyak perusahaan kecil mengadakan rapat Senin pagi sebagai kesempatan bagi setiap tim untuk menyoroti apa yang telah dicapai selama minggu sebelumnya serta apa yang akan difokuskan pada minggu mendatang. Pemasaran umumnya menyoroti blog, buletin, atau informasi penting terbaru lainnya dari sudut pandangnya.

Setelah cukup banyak makan siang bisnis dengan tim produk dan dukungan, penulis menyadari bahwa presentasi yang diberikan oleh tim pemasaran selama rapat-rapat tersebut tidak relevan bagi orang-orang di luar pemasaran. Hal ini disebabkan tidak adanya penjelasan tentang apa yang mendorong terciptanya dan memasarkan materi tersebut, bagaimana hasilnya diukur, atau bagaimana hal tersebut memengaruhi penjualan. Oleh karena itu, setiap kali giliran penulis berbicara tentang apa yang sedang dikerjakan oleh tim pemasaran, penulis mengubah pendekatan penulis untuk juga menjelaskan mengapa hal itu penting bagi semua orang.

Dalam salah satu acara tersebut, penulis hanya punya waktu dua menit untuk bekerja, jadi penulis menghabiskan menit pertama untuk menjelaskan KPI tim pemasaran, salah satunya termasuk menyediakan prospek penjualan bagi tim Penjualan kami. Hal ini penting bagi mereka karena semakin banyak prospek yang mereka dapatkan dari kami, semakin banyak penjualan yang berpotensi mereka tutup. Pada menit kedua, penulis menggunakan contoh untuk menjelaskan bahwa salah satu cara kami mengumpulkan prospek adalah dengan menyelenggarakan dan menyelenggarakan webinar.

Penulis kemudian menjelaskan bahwa untuk webinar mendatang yang kami selenggarakan bersama organisasi lain, kami telah menerima lebih dari dua ratus pendaftaran



hanya dalam beberapa hari, tetapi hanya sekitar tiga puluh dari pendaftaran tersebut yang merupakan prospek. "Adakah yang tahu mengapa semua pendaftaran tidak menghasilkan prospek?", tanya penulis. Tak seorang pun (kecuali beberapa orang dari tim pemasaran, tetapi tidak semuanya) yang mengangkat tangan.

Alasannya, penulis jelaskan, adalah karena seorang pendaftar harus baru dalam basis data kami (dengan kata lain, bukan pelanggan tetap atau calon pelanggan yang dikenal) dan sesuai dengan definisi kami tentang Usaha Kecil dan Menengah, karena itulah satu-satunya segmen yang kami targetkan. Penulis kemudian mengatakan bahwa jika semua orang di tim Penjualan kami dapat membagikan informasi tentang webinar mendatang di beberapa bentuk media sosial, peluang kami untuk menghasilkan lebih banyak prospek akan meningkat pesat.

Ini mungkin tampak seperti pendekatan yang cukup sederhana, tetapi kita tidak boleh berasumsi bahwa setiap orang familiar dengan cara kerja tim lain di organisasi mereka sendiri (bahkan, kita harus berasumsi bahwa mereka tidak familiar dengan hal itu). Penulis menerima banyak tanggapan positif atas pidato yang mudah dipahami yang membuat pekerjaan tim pemasaran lebih terlihat dan mudah diakses. Di sisi lain, tujuan akhir dari meluangkan waktu bersama Manajer Proyek dan pengembang adalah untuk memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang produk dan dapat menyampaikan apa yang telah dipelajari kepada tim pemasaran dan penjualan. Namun, menyampaikan informasi ini seperti yang dilakukan para Manajer Produk (PM) saja tidak cukup. Salah satu keterampilan yang sangat dicari organisasi dalam seorang Manajer Pemasaran Produk (PMM) adalah kemampuan untuk memahami produk pada tingkat teknis yang lebih mendalam, kemudian mengungkapkan apa yang telah mereka pelajari dalam bahasa yang mudah dipahami oleh tim lain dan seluruh dunia.

Penulis sering mengundang para pengembang ke rapat bulanan di mana kami menghabiskan setidaknya satu jam untuk menguji produk dan Antarmuka Pemrograman Aplikasi (API) kami. Suatu kali, atasan penulis bertanya apa hubungannya hal ini dengan pemasaran dan mengapa penulis mau meluangkan waktu untuk itu. Produk yang dimaksud saat itu adalah perangkat lunak keamanan yang diinstal pada server di pusat data.

Ada tiga panggilan API utama yang digunakan selama produksi: Yang pertama adalah untuk mengaktifkan produk kami di server, yang kedua adalah untuk mengambil laporan yang menunjukkan hasil (keberhasilan/kegagalan) produk kami dan kapan hal itu terjadi (untuk tujuan audit), dan yang ketiga adalah untuk mencatat status produk yang sedang berjalan saat menjalankan tugasnya. Panggilan API ketiga inilah yang paling menarik minat penulis. Hal ini karena dalam semua materi penjualan dan pemasaran kami, kami menekankan kemampuan kami untuk mengotomatiskan aktivasi dan pelaporan fitur ini, tetapi tidak ada yang meluangkan waktu untuk berbicara dengan para pengembang dan memahami panggilan ketiga ini.

Seminggu kemudian, materi penjualan dan pemasaran kami mencerminkan pengetahuan baru penulis dengan menyebutkan "pemeriksaan status real-time otomatis" yang langsung menjadi nilai jual penting bagi calon klien yang perlu tahu persis kapan suatu layanan digunakan dan berapa banyak sumber daya sistem yang dikonsumsi dari server mereka saat aktif. Atasan penulis tidak pernah lagi mempertanyakan penggunaan waktu



penulis dengan tim pengembangan kami, dan anggota tim pemasaran lainnya sangat senang memiliki seseorang yang dapat mengidentifikasi detail teknis ini yang jika tidak, akan hilang dalam penerjemahan.

Hal lain yang dapat disimpulkan dari contoh tersebut adalah bahwa kami tidak dapat mengandalkan tim pengembangan kami untuk memahami pengetahuan yang berharga bagi calon klien, penjualan, dan pemasaran, lalu mengartikulasikannya untuk kami. Bagi saya, dan bagi banyak PMM yang penulis kenal, ini adalah salah satu bagian paling menyenangkan dari peran ini. Dengan memahami cara berpikir, bekerja, dan berbicara berbagai tim, Anda dapat menjadi penghubung di antara mereka. Lagipula, tujuan utamanya adalah memberdayakan tim penjualan dan pemasaran Anda dengan pengetahuan dan pesan yang mereka butuhkan untuk menciptakan dan memelihara prospek, serta memenangkan kesepakatan.

Keahlian yang wajib dikuasai oleh Hybrid.

1. Strategi Produk

- Strategi produk melibatkan penetapan visi dan tujuan jangka panjang untuk produk, memastikan keselarasan dengan tujuan bisnis dan kebutuhan pelanggan. Manajemen Produk memimpin, dengan kontribusi dari Pemasaran Produk untuk wawasan pasar dan penentuan posisi.
- Menetapkan Visi Produk: Manajer Produk bekerja sama dengan pemangku kepentingan eksekutif untuk menguraikan "bintang utara" untuk produk tersebut.
- Menetapkan Tujuan dan Hasil Utama (OKR): Manajer Produk memimpin proses penetapan tujuan terukur yang selaras dengan visi produk.
- Melakukan Riset Pasar: Baik Manajer Produk maupun Manajer Pemasaran Produk berkontribusi dengan mengidentifikasi pasar sasaran, pesaing, dan masalah pelanggan untuk menginformasikan strategi.
- Memprioritaskan Peluang: Manajer Produk menganalisis kebutuhan bisnis, kelayakan teknis, dan nilai pengguna untuk memprioritaskan area fokus.
- Dukungan Pemangku Kepentingan: Baik Manajer Produk maupun Manajer Pemasaran Produk berkolaborasi untuk mempresentasikan strategi, memastikan keselarasan di seluruh tim kepemimpinan, desain, dan teknik.

2. Penemuan Produk

Penemuan produk adalah tentang memahami secara mendalam masalah pelanggan, mengidentifikasi peluang, dan menguji solusi potensial. Sekali lagi, Manajemen Produk menjadi pemimpin, dengan kolaborasi yang kuat dari Pemasaran Produk untuk memastikan keselarasan dengan kebutuhan pasar dan wawasan pelanggan.

Penemuan produk terdiri dari:

- Mengidentifikasi Masalah Pelanggan: Manajer Produk melakukan wawancara, survei, dan analisis data untuk mengungkap masalah pengguna dan kebutuhan yang belum terpenuhi.
- Mengumpulkan Wawasan Pasar: Manajer Pemasaran Produk berkontribusi pada analisis kompetitif dan riset audiens untuk memastikan produk sesuai dengan lanskap pasar.



- **Menguji Solusi:** Manajer Produk memimpin pembuatan prototipe dan pengujian awal dengan pengguna untuk memvalidasi ide dan memperbaikinya berdasarkan umpan balik.
- **Memprioritaskan Peluang:** Manajer Produk mengevaluasi masalah pelanggan mana yang layak dipecahkan berdasarkan dampak dan kelayakan, dengan masukan dari Manajer Pemasaran Produk tentang relevansi pasar.

3. Pengembangan Produk

Pengembangan produk berfokus pada mengubah ide yang telah divalidasi menjadi produk nyata melalui kolaborasi dan eksekusi yang efektif. Manajemen Produk berada di pucuk pimpinan, dengan Pemasaran Produk mendukung dalam hal pen positioning dan kesiapan untuk memasuki pasar.

- **Membuat Peta Jalan:** Manajer Produk memprioritaskan fitur dan menyelaraskan jadwal dengan tim teknik dan desain untuk membangun rencana eksekusi yang jelas.
- **Menentukan Persyaratan:** Manajer Produk menerjemahkan kebutuhan pengguna ke dalam spesifikasi terperinci yang memandu proses pengembangan.
- **Mengelola Kolaborasi Lintas Fungsi:** Manajer Produk memastikan tim desain, rekayasa, dan tim lainnya bekerja secara efisien menuju tujuan bersama.
- **Memposisikan Produk:** Manajer Pemasaran Produk mulai mempersiapkan pesan utama dan proposisi nilai untuk upaya peluncuran di masa mendatang.
- **Melacak Kemajuan:** Manajer Produk mengawasi tonggak pengembangan, mengatasi hambatan, dan menyesuaikan prioritas sesuai kebutuhan.

4. Peluncuran Produk

Peluncuran produk adalah puncak dari upaya untuk memperkenalkan produk ke pasar, mendorong kesadaran dan adopsi. Pemasaran Produk mengambil alih kendali, dengan dukungan dari Manajemen Produk dalam hal fungsionalitas produk dan jadwal pengiriman.

Peluncuran produk membutuhkan:

- **Membuat Pesan:** Manajer Pemasaran Produk menciptakan posisi yang menarik, proposisi nilai, dan materi pemasaran yang disesuaikan dengan target audiens.
- **Merencanakan kampanye pemasaran:** Manajer Pemasaran Produk mempromosikan peluncuran di berbagai saluran pemasaran, termasuk email, media sosial, dan acara.
- **Pelatihan Tim Penjualan dan Dukungan:** PMM (*Product Marketing Manager*) membekali tim internal dengan pengetahuan dan sumber daya untuk mengkomunikasikan nilai produk secara efektif.
- **Koordinasi Waktu:** PM (*Product Manager*) memastikan pengembangan selaras dengan jadwal peluncuran untuk menghindari penundaan.
- **Pengukuran Adopsi Awal:** Baik PM maupun PMM melacak metrik adopsi produk utama, seperti unduhan, pendaftaran, atau penjualan, untuk mengevaluasi kinerja peluncuran.



5. Pertumbuhan Produk

Pertumbuhan produk berfokus pada perluasan jangkauan produk, peningkatan keterlibatan, dan peningkatan pendapatan. Kedua disiplin ilmu berbagi tanggung jawab pada fase ini, dengan PM memimpin peningkatan fitur dan PMM mendorong kesadaran dan penggunaan.

- Peningkatan Fitur: PM mengidentifikasi cara untuk meningkatkan kegunaan, memperbaiki masalah, dan menambahkan fungsionalitas berdasarkan umpan balik pengguna.
- Peningkatan Adopsi: PMM menjalankan kampanye untuk menarik pengguna baru dan melibatkan kembali pengguna yang sudah ada melalui upaya pemasaran yang ditargetkan.
- Optimalisasi Monetisasi: Baik PM maupun PMM berkolaborasi untuk menyempurnakan model penetapan harga, memperkenalkan peluang upsell, dan mengeksplorasi aliran pendapatan baru seperti langganan atau fitur premium.
- Eksperimen untuk Optimasi: Baik PM maupun PMM menjalankan eksperimen, seperti uji A/B, untuk menyempurnakan pengalaman pengguna dan pesan.
- Pemantauan Metrik Pertumbuhan: PM fokus pada data penggunaan produk, sementara PMM melacak tren akuisisi dan konversi.
- Kolaborasi dalam Siklus Pertumbuhan: Kedua peran merancang dan mengeksekusi strategi, seperti rujukan atau peningkatan freemium, yang secara alami meningkatkan pertumbuhan pengguna.

6. Kematangan Produk dan Penghentian Produk

Fase terakhir dari siklus hidup produk ini berfokus pada menjaga relevansi, mengelola profitabilitas, dan merencanakan potensi transisi. Manajemen Produk mengambil alih kembali, dengan Pemasaran Produk mendukung keputusan strategis dan pelanggan.

- Memaksimalkan Profitabilitas: Manajer Produk (PM) bekerja untuk mengoptimalkan biaya dan fitur agar produk tetap layak secara finansial.
- Menjelajahi Peluang Baru: PM menilai apakah akan memperbarui produk, beralih ke pasar baru, atau menghentikannya sepenuhnya.
- Mempertahankan Pengguna yang Ada: Manajer Produk dan Manajemen (PMM) mengembangkan kampanye untuk mempertahankan loyalitas dan menjaga keterlibatan tetap tinggi.
- Mengelola Penghentian Produk: PMM memimpin komunikasi pelanggan dan PM mengawasi proses teknis saat menghentikan produk.
- Mengevaluasi Pembelajaran: Kedua peran menganalisis siklus hidup produk untuk memberikan informasi bagi strategi produk di masa mendatang.



BAB 3

PEMASARAN

3.1 PERAN PMM DALAM PEMASARAN

Mari kita mulai bab ini dengan menjelaskan bagaimana pemasaran produk merupakan fungsinya sendiri dalam pemasaran. Tergantung pada ukuran dan fokus perusahaan, tim pemasaran terdiri dari banyak peran yang berbeda. Berikut beberapa contohnya: Pemasar Konten membuat dan mendistribusikan materi, seperti blog dan video, melalui media sosial untuk menarik minat dan menghasilkan prospek, meningkatkan kesadaran merek, dan berinteraksi dengan audiens online mereka.

Pemasar Digital/Online, Peretas Pertumbuhan, dan tim Generasi Permintaan bekerja dengan Optimasi Mesin Pencari, pemasaran email, kampanye iklan, dan pendekatan omni-channel lainnya untuk menjangkau audiens dan mengembangkan bisnis. Terkadang, audiens sudah menyadari bahwa mereka memiliki masalah dan membutuhkan solusi. Contohnya adalah menyelenggarakan webinar untuk membahas masalah industri dan kemudian secara singkat mempresentasikan produk atau perusahaan tertentu sebagai solusi terbaik yang tersedia.

Intelijen Bisnis dapat menjadi bagian dari tim pemasaran karena mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data yang dapat mengarah pada perubahan strategis atau operasional. Koordinator/Perencana Acara menyelenggarakan pameran dagang, konferensi, dan acara lainnya. Ini mencakup penganggaran serta perencanaan dan pengorganisasian tempat, transportasi, pembicara tamu, katering, dan hal lain yang relevan dengan acara tersebut. Penulis naskah bertanggung jawab untuk menulis konten untuk berbagai bentuk pemasaran dan periklanan seperti blog, iklan berbayar, dan eBook.

Desainer Grafis bertanggung jawab atas pembuatan dan penyusunan gambar, tipografi, ilustrasi, dan bentuk visual lainnya untuk materi daring dan luring seperti situs web, spanduk web, eBook, brosur, dan lembar produk. Pemasar Lapangan bertanggung jawab untuk menjalankan operasi pemasaran di pasar dan bahasa lokal mereka, termasuk membangun kisah sukses pelanggan lokal.

Meskipun masih ada peran lain yang perlu disebutkan, hanya PMM yang berfokus pada pemosisian produk dan pesan spesifik yang dibuat untuk menyampaikan Proposisi Penjualan Unik (USP) dengan mendefinisikan dirinya di pasar dan membedakan dirinya dari pesaing karena mendorong keterlibatan prospek dan pelanggan. Selain itu, PMM bekerja sama erat dengan PM dan pengembang untuk merencanakan dan melaksanakan rilis dan peluncuran produk serta mengambil informasi produk yang terperinci dan seringkali teknis dan mengubahnya menjadi pesan pemasaran dan penjualan utama.

Peran lintas fungsi PMM membuatnya terus terlibat dengan unit bisnis lain, dan tugasnya seringkali berbeda dengan peran lain dalam tim pemasaran. Namun, penting untuk terlibat langsung dengan tim pemasaran dan menyadari berbagai aspek yang sedang



dikerjakan. Bagaimanapun, tim pemasaran adalah saluran yang melaluinya posisi dan pesan PMM menjangkau dunia.

Baik Anda berbicara tentang pemasaran inbound maupun outbound, tim pemasaran dapat sangat membantu PMM dalam mencari pesan yang tepat. Baik itu visual, salinan, penjelasan harga, atau apa pun yang melibatkan PMM, tim pemasaran dapat membantu memverifikasi metode mana yang paling efektif dan menghasilkan minat paling besar melalui pengujian A/B dan bentuk validasi serta pengujian lainnya. Sebagai contoh pemasaran outbound, memahami keberhasilan posisi produk saat ini dalam hal penciptaan permintaan sangatlah penting. Apakah pesan Anda tersampaikan ke pasar dan meningkatkan kesadaran akan produk Anda? Apakah positioning Anda menarik dan cukup jelas untuk mendorong calon pelanggan menghubungi perusahaan Anda, alih-alih hanya mengandalkan tim penjualan Anda untuk menghubungi mereka secara langsung?

Sebagai contoh pemasaran inbound, berapa banyak prospek berkualitas yang telah diberikan tim pemasaran kepada tim penjualan global sejauh ini bulan ini? Bulan lalu? Sebagai bagian dari tim pemasaran, PMM juga bertanggung jawab atas hasil ini dan KPI yang dicapai tim. Misalnya, mungkin tim penjualan di Jerman menerima prospek yang jauh lebih sedikit daripada tim Amerika Utara. Kunjungan atau panggilan telepon ke tim Jerman dapat menjelaskan positioning dan pesan produk serta mengapa saat ini kurang efektif di Jerman dibandingkan di AS. Bisa jadi pasar Jerman merespons informasi teknis dengan lebih positif, sementara AS lebih memperhatikan kata kunci industri terbaru. Dalam hal ini, jika Anda memposisikan produk Anda agar tampak sederhana dan non-teknis, produk Anda akan kurang mendapat perhatian di Jerman.

Penulis ingat pernah melihat PMM lain berjuang dengan masalah serupa. Timnya sedang mengembangkan aplikasi perangkat lunak untuk perangkat Android dan iOS yang sedang naik daun di AS. Sayangnya, pasar Jerman tertinggal jauh, sehingga tim penjualannya di Jerman secara sadar memilih untuk menjual produk lain dalam portofolio dan meninggalkan produknya demi memaksimalkan komisi yang bisa mereka hasilkan.

Ia memutuskan untuk pergi ke Jerman untuk berbicara secara pribadi dengan anggota tim penjualan dan beberapa pelanggan. Ternyata masalahnya cukup sederhana: Pasar Jerman menyukai kata "Otomatisasi". Jika tugas manual dapat diotomatisasi, hal itu membenarkan pembelian produk, namun pesannya tidak memuat informasi ini. Setelah merevisi materi pemasaran produknya untuk mencerminkan seberapa banyak pekerjaan manual yang dapat diotomatisasi dengan aplikasi tersebut, serta pelatihan lanjutan untuk mengajari tim penjualannya cara menawarkan produk kepada calon pelanggan, penjualan di Jerman meroket.

3.2 PESAN YANG KONSISTEN

Meskipun berbagai pasar dan vertikal mungkin memerlukan versi pesan yang telah dimodifikasi seperti yang disorot pada contoh sebelumnya, menjaga pesan sekonsisten mungkin di semua saluran adalah tujuan utama. Pesan yang Anda sampaikan tentang produk



Anda harus sama di semua materi penjualan, video pemasaran dan tutorial, e-book, lembar fakta, dan materi lainnya, serta di dalam produk itu sendiri.

Nada suara juga memainkan peran penting dalam branding perusahaan Anda dan dapat sulit dipertahankan secara konsisten di berbagai saluran komunikasi. Menyetujui dengan tim pemasaran dan copywriter apakah nada suara tersebut serius atau santai sangatlah penting. Misalnya, apakah nada suara untuk elevator pitch yang Anda ajarkan kepada tim penjualan Anda sama dengan presentasi penjualan standar yang Anda berikan kepada mereka? Apakah sama dengan pesan dalam produk yang telah Anda tulis? Bagaimana dengan blog eksternal atau desain dan pesan stan pameran dagang yang ditulis atau dikelola oleh tim pemasaran? PMM tidak dapat melakukan semuanya, sehingga menyetujui nada suara yang sama penting bagi setiap orang di organisasi Anda yang membuat konten yang dikomunikasikan secara eksternal. Sebelum konten dipublikasikan, periksa kembali untuk memastikan penempatan dan pesan yang diinginkan telah tersampaikan dengan benar. Meskipun Anda mungkin telah menulis salinan aslinya, mungkin saja terjadi miskomunikasi selama pembuatannya atau seseorang mungkin telah mengubahnya ketika sampai di meja mereka.

Penulis pernah menulis lembar fakta dua sisi tentang aplikasi Windows yang dikembangkan dan dijual oleh perusahaan penulis. Salah satu nilai jual utama yang penulis temukan adalah kemampuan administrator untuk mengatur dan mengontrol instalasi serta konfigurasi aplikasi di semua komputer dalam jaringan mereka hanya dari satu server pusat. Hal ini krusial untuk memberdayakan administrator sekaligus membatasi opsi pengguna akhir guna memastikan bahwa aplikasi digunakan secara standar oleh setiap komputer dalam jaringan.

Seperti semua materi di perusahaan itu, materi tersebut diserahkan kepada copywriter internal kami untuk ditinjau dan diedit sebelum dipublikasikan. Untungnya, penulis memutuskan untuk segera membacanya kembali setelah menerimanya kembali dari copywriter, tetapi sebelum dirilis ke publik. Yang penulis temukan di versi baru ini kurang lebih seperti, "Administrator sekarang memiliki lebih sedikit opsi konfigurasi di jaringan!" Penulis naskah jelas salah memahami pesan tersebut dan memutuskan untuk "memperbaikinya" tanpa berkonsultasi dengan penulis. Ketika penulis bertanya mengapa perubahan ini dilakukan, jawabannya adalah pesan tersebut diubah menjadi "lebih laku".

Tentu saja, ini kesalahpahaman yang lucu, tetapi jika lembar fakta tersebut dikirimkan kepada calon pelanggan yang juga menerima tautan video tutorial dengan pesan yang berlawanan, hal itu akan menyebabkan kebingungan dan pada akhirnya, hilangnya kepercayaan terhadap perusahaan dan produknya. Apa pun materi yang dihasilkan oleh tim pemasaran, pastikan Anda memiliki kata pertama dan terakhir dalam pesan produk, serta pesan tersebut jelas dan konsisten di semua materi.

Menggunakan dua putaran peninjauan cukup umum. Putaran pertama adalah untuk Anda menyetujui apa yang telah ditulis oleh penulis naskah atau pemilik materi, dan putaran kedua adalah agar Anda dapat melihat tampilan salinan setelah ditempatkan dalam desain dokumen. Terkadang pesan terdengar dan terlihat bagus ketika ditulis sebagai teks biasa,



tetapi ketika dimasukkan ke dalam desain atau format tertentu, mungkin terlihat masih perlu diubah. Selama proses peninjauan ini disetujui oleh copywriter dan desainer grafis, tidak akan ada masalah jika Anda meminta perubahan pada sesuatu yang sudah Anda setujui.

Sebagai contoh, mungkin salinan Anda diakhiri dengan kalimat, "Produk Y memberikan Pengembalian Investasi sebesar X% dan merupakan solusi yang tepat untuk Anda!" tetapi setelah Anda melihat tampilannya dalam desain akhir, kalimat terakhir tersebut membuat keseluruhan salinan terlalu panjang dan harus dihapus. Anda dapat meminta desainer untuk menghapusnya, dan sebagai gantinya, menempatkan ikon bintang di tempat lain pada dokumen dengan salinan baru dan minimal "ROI X%", sehingga menyampaikan pesan Anda dan menghasilkan visual sebaik mungkin.

Dalam contoh lain dari pesan yang konsisten, jika perusahaan Anda mengalihdayakan penyusunan white paper ke agensi eksternal, agensi tersebut akan membutuhkan bantuan dalam promosi penjualan dan USP Anda. Mereka akan menerima fakta produk dan fitur dari PM Anda dan akan membuat sumber mereka sendiri untuk statistik dan tren industri, tetapi sangat penting bahwa PMM terlibat dalam menjaga agar pesan keseluruhan konsisten dengan materi pemasaran perusahaan Anda. Merupakan hal yang umum bagi tim PMM untuk menghasilkan posisi dan pesan produk di tingkat global, yang kemudian akan disaring ke pemasaran lapangan di wilayah atau negara lain untuk dilokalkan. Bekerja sama dengan pemasar lapangan untuk menjaga konsistensi sangatlah penting agar mereka tidak menyimpang terlalu jauh dari pesan atau gaya komunikasi yang diinginkan.

Di sebuah perusahaan besar tempat penulis dulu bekerja, tim PMM ditempatkan di kantor pusat, mendefinisikan pesan, dan kemudian menyampaikannya kepada pemasar lapangan di delapan belas negara. Dipahami bahwa pesan tersebut dapat sedikit berubah dan kata kunci yang berbeda dapat digunakan untuk lebih menarik minat pasar yang berbeda. Selain itu, setiap negara akan menjangkau basis pelanggannya dan menghasilkan kisah sukses/studi kasus pelanggan lokalnya sendiri untuk memperkuat pesan penjualan. Kisah sukses tersebut dibuat menggunakan templat, instruksi, dan panduan yang dikelola oleh tim PMM terpusat untuk memastikan konsistensi. Namun, hal ini hanya mungkin karena setiap negara memiliki sumber daya untuk menangani penerjemahan, pembuatan kisah sukses, dan desain materi secara mandiri.

Setiap kali kisah sukses baru dibuat, kisah tersebut dikirim ke kantor pusat untuk ditinjau dan disetujui sebelum dipublikasikan. Di perusahaan kecil tempat penulis bekerja, semuanya harus dibuat dan diproses di kantor pusat karena kantor-kantor yang lebih kecil di negara lain hanya terdiri dari tim penjualan dan dukungan dan tidak memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan kisah sukses mereka sendiri. Dalam situasi seperti ini, penting untuk meyakinkan seluruh perusahaan tentang pesan yang Anda kembangkan sehingga mereka tidak meminta versi alternatif di mana setiap negara menginginkan versinya sendiri dari materi yang sama.

Menyetujui untuk membuat beberapa versi bahkan dari satu dokumen dapat dengan cepat menjadi beban yang cukup besar bagi PMM dan desainer grafis karena setiap versi akan memerlukan pembaruan setiap kali satu perubahan atau pembaruan diperlukan. Namun,



ketika menerjemahkan materi dari satu bahasa ke bahasa lain, sepenuhnya dapat diterima jika terjemahannya sedikit menyimpang. Misalnya, jika kata kunci bekerja lebih baik di satu negara daripada di negara lain, kata itu dapat ditukar dalam versi terjemahan selama perusahaan penerjemahan (atau sumber daya internal yang digunakan untuk menerjemahkan) menyimpan basis datanya untuk referensi dan penggunaan di masa mendatang.

3.3 KISAH SUKSES/STUDI KASUS

Setelah bertahun-tahun mewawancarai pelanggan, penulis menyadari bahwa kisah sukses (atau studi kasus) adalah salah satu elemen kunci yang dipertimbangkan calon pelanggan ketika mempertimbangkan produk Anda. Yang ingin mereka ketahui adalah bagaimana produk tersebut telah membantu orang atau perusahaan lain yang serupa dengan mereka. Mereka mencari jaminan bahwa mereka akan mendapatkan hasil yang serupa.

Demikian pula, jika penulis harus menyebutkan satu hal yang paling banyak diminta oleh tim penjualan yang pernah bekerja sama dengan penulis selama bertahun-tahun, kisah sukses pelanggan adalah jawabannya.

Saat membuat kisah sukses, soroti elemen-elemen berikut:

1. Latar belakang pelanggan
2. Tantangan dan kendala yang dialami pelanggan sebelum menemukan produk Anda
3. Alasan pelanggan secara khusus memilih produk Anda
4. Apa hasil dan dampaknya terhadap bisnis pelanggan

Tujuannya adalah agar orang lain dapat mengidentifikasi perusahaan dan permasalahannya, lalu membayangkan bisnis mereka mengalami kepuasan serupa dengan produk Anda.

3.4 MENGUNJUNGI PELANGGAN DAN PROSPEK

Bekerja di bidang pemasaran seringkali menantang karena kami terus berupaya menghasilkan konten yang terbaru dan menarik yang dapat digunakan tim Penjualan kami saat menjual produk dan layanan. Namun, penulis dapat bersaksi bahwa penulis dengan cepat kehilangan kontak dengan tantangan dan hambatan sehari-hari yang dihadapi tim penjualan hanya karena penulis tidak berada di garis depan bersama mereka. Sebagai Manajer Pemasaran Produk (PMM), kami perlu menempatkan diri di garis depan komunikasi dengan prospek dan pelanggan, serta mendampingi tim penjualan kami.

Di sebuah perusahaan, penulis selalu mengikuti perkembangan dengan bepergian bersama seorang tenaga penjualan tertentu untuk serangkaian kunjungan ke prospek dan pelanggan setidaknya dua bulan sekali. Tenaga penjualan ini akan memesan perjalanan selama tiga hari dengan enam kunjungan per hari. Jadwal itu memang padat, tetapi memastikan bahwa penulis dapat bertemu langsung dengan pelanggan yang sudah ada (yang puas maupun yang tidak puas) serta orang-orang yang belum membeli produk kami.

Pelanggan akan mengobrol dengan tenaga penjualan tersebut dan menjelaskan bagaimana pengalaman mereka dengan produk kami. Tak pelak lagi, diskusi hampir selalu mengarah pada dua topik: Harga dan peta jalan produk. Penulis memperhatikan dengan



saksama kesulitan mereka mengatasi bug dalam perangkat lunak kami dan minat mereka terhadap fitur-fitur mendatang yang sedang kami kembangkan. Inilah saatnya penulis bersinar.

Terlepas dari apakah staf penjualan penulis memperhatikan komunikasi internal perusahaan tentang pembaruan peta jalan, ia selalu menyerahkannya kepada penulis karena penulis memiliki pengetahuan produk dan peta jalan terbaik berkat kerja sama yang erat dengan para Manajer Proyek, pengembang, dan tim pemasaran. Bekerja di bidang pemasaran juga berarti penulis mengetahui tanggal-tanggal eBook, webinar, dan item lain yang akan datang yang mungkin dianggap menarik atau relevan oleh pelanggan untuk bisnis mereka.

Puas atau tidak dengan produk Anda, pelanggan sering kali akan bertanya tentang fungsi yang saat ini belum Anda sediakan. Jika Anda menyampaikan pertanyaan ini kepada Manajer Proyek dan tim pengembangan Anda, hal itu berpotensi menjadi fitur baru atau bahkan produk baru. Contoh terbaik yang penulis ingat adalah ketika Country Manager Jerman dari perusahaan tempat penulis bekerja mengunjungi salah satu perusahaan perangkat lunak terbesar di Jerman. Mereka bertanya apakah perangkat lunak kami dapat mendukung seluruh drive virtual, yang juga dikenal sebagai *Logical Unit Numbers (LON)*, dibandingkan dengan disk magnetik individual atau Solid State Drive. Kekhawatiran mereka adalah bahwa menargetkan setiap drive fisik individual dalam *Storage Area Network (SAN)* membutuhkan waktu terlalu lama. Jika mereka dapat menargetkan drive virtual besar, yang terdiri dari banyak drive fisik individual, mereka akan sangat mempercepat penggunaan perangkat lunak kami.

Manajer Negara kami menyampaikan pertanyaan ini kepada tim produk kami yang kemudian memutuskan bahwa membangun fungsionalitas ini masuk akal. Mereka tidak hanya menambahkan dukungan untuk drive virtual ke dalam produk kami, tetapi kami juga menjadikannya sebagai produk baru yang sepenuhnya terpisah yang dijual oleh Manajer Negara kami dengan harga yang luar biasa. Hal ini membuka pintu bagi banyak calon pelanggan lain yang dapat memanfaatkan fungsionalitas yang sama. Hasilnya, penjualan kami meningkat dan penulis menciptakan materi baru untuk menyoroti produk baru ini.

Mengunjungi calon pelanggan juga memberi penulis wawasan yang tak ternilai. Anda tidak pernah tahu ke mana arah diskusi dan tidak peduli seberapa banyak persiapan Anda atau seberapa banyak pengetahuan produk dan pemasaran yang Anda miliki, selalu ada setidaknya satu pertanyaan yang tidak akan Anda ketahui jawabannya. Meskipun tidak ada salahnya tidak mengetahui jawabannya, hal terburuk yang dapat Anda lakukan adalah berimprovisasi dengan jawaban yang mungkin salah. Pastikan mereka melihat Anda menuliskannya, lalu tindak lanjuti dengan email atau panggilan telepon setelah Anda berbicara dengan rekan kerja dan menentukan jawaban yang benar.

Pertama, ketika mengunjungi seseorang yang belum pernah mendengar promosi penjualan Anda, staf penjualan Anda harus memberikan presentasi dasar tentang siapa Anda, produk atau layanan apa yang Anda tawarkan, dan bagaimana mereka mengatasi masalah yang dialami calon pelanggan. Apakah informasi tersebut disampaikan dengan baik dan singkat, atau apakah calon pelanggan memiliki pertanyaan awal yang seharusnya dijelaskan dengan lebih baik oleh materi Anda? Selain itu, apakah calon pelanggan langsung memahami mengapa mereka harus meminta demo dan melanjutkan perjalanan pembeli, atau apakah



mereka memiliki keberatan yang seharusnya sudah dapat Anda tangani dan atasi dalam promosi penjualan pembuka?

Meminta izin kepada staf penjualan Anda untuk menyampaikan pidato pembukaan ini bisa sangat membuka mata dan sangat berbeda daripada hanya mendengarkan orang lain menyampaikannya. Anda mungkin menyadari bahwa saat presentasi berlangsung, semua materi yang relevan sudah tersedia, tetapi urutan penyajiannya terasa kurang tepat dibandingkan dengan yang Anda dan rekan pemasaran bayangkan. Atau, presentasi tersebut mungkin kehilangan pesan atau informasi yang dianggap penting oleh tim pemasaran atau produk, tetapi karena satu dan lain hal, tidak disertakan.

Penulis pernah mengunjungi seorang calon pelanggan dengan seorang tenaga penjualan dan menemukan bahwa salah satu slide yang digunakan dalam presentasi tersebut berusia tujuh tahun. Slide tersebut menampilkan semua dukungan yang telah diperoleh produk kami selama bertahun-tahun, namun, slide tersebut sudah sangat tua sehingga sebagian besar, tetapi tidak semua, dukungan tersebut tidak lagi valid. Setelah pertemuan tersebut, penulis bertanya mengapa slide dukungan kami yang baru diperbarui tidak digunakan dan menerima dua jawaban: Pertama, tenaga penjualan tersebut tidak tahu di mana menemukan slide terbaru (kita akan membahas hal ini di bab "Penjualan") dan kedua, slide yang diperbarui tidak berisi dukungan lama, namun masih valid, yang dianggap usang oleh tim pemasaran dan oleh karena itu tidak disertakan dalam slide yang diperbarui. Salah satu dukungan lama tersebut khususnya masih penting untuk vertikal penjualan tempat tenaga penjualan ini bekerja, itulah sebabnya ia masih menggunakan slide lama tersebut. Itu adalah pelajaran yang berharga bahwa mengikuti perkembangan tenaga penjualan adalah cara terbaik untuk memahami perjuangan sehari-hari mereka dan penggunaan materi Anda.

Sama pentingnya adalah apakah materi Anda akan terjual dengan sendirinya tanpa penjelasan dari tenaga penjualan terlatih. Penulis dan tenaga penjual yang sama pernah mengunjungi seorang manajer yang memiliki kekuatan pengambilan keputusan dan daya beli di perusahaannya. Setelah perkenalan, manajer tersebut mulai bercerita tentang kabin musim panas yang sedang dibangunnya. Tenaga penjual penulis tampak terpesona oleh cerita ini dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang memicu diskusi. Tanpa penulis sadari, lima puluh lima menit telah berlalu dan kami hanya punya waktu lima menit lagi sebelum harus berlari ke taksi dan tiba di pertemuan berikutnya tepat waktu.

Saat kami pamit dan bergegas keluar, tenaga penjual penulis menyerahkan map berisi materi pemasaran dan penjualan kami kepada calon pelanggan yang berjanji untuk membacanya. Sesampainya di taksi, penulis berkomentar betapa kecilnya peluang kami untuk mendapatkan perusahaan itu sebagai pelanggan baru karena kami sama sekali belum membicarakan produk kami. Tenaga penjual penulis meyakinkan penulis bahwa membangun hubungan dengan manajer jauh lebih penting dalam situasi tersebut daripada menyampaikan promosi penjualan biasa, dan jika ia membaca materi tersebut, produk kami akan berbicara sendiri dan memenuhi kebutuhannya.

Sebulan kemudian, ia menjadi pelanggan kami dan dua bulan setelah itu, ia setuju untuk menjadi subjek salah satu kisah sukses kami. Setiap materi harus dapat berdiri sendiri



dan mengomunikasikan USP penawaran produk Anda. Ini berarti calon pembeli tidak perlu membaca empat materi penjualan terpisah untuk memahami gambaran lengkapnya, tetapi dapat langsung masuk kapan saja dalam perjalanan pembeli, membaca satu materi yang mereka temui atau anggap penting pada saat itu, dan melihat nilai dalam memilih produk Anda. Hal ini dapat dicapai melalui penceritaan. Contoh cerita yang dapat diterapkan secara merata pada dek penjualan, lembar produk, blog, studi kasus, dan eBook dapat dilihat di sini:

1. Latar belakang situasi
2. Masalah yang teridentifikasi
3. Solusi
4. Hasil

3.5 MENGHADIRI PAMERAN DAGANG

Bayangkan kesempatan untuk berbicara dengan banyak calon pelanggan di hari yang sama. Pameran dagang merupakan peluang yang luar biasa bagi perusahaan untuk mempromosikan mereknya, terhubung dengan pelanggan, melakukan presentasi kepada calon pelanggan, memantau pesaing, dan mendalami tren pasar terkini. Pameran dagang juga memberikan kesempatan yang bermanfaat bagi PMM untuk menguji materi dan pesan terbaru secara langsung.

Meskipun desain stan ditangani oleh desainer grafis, PMM-lah yang menentukan pesan apa yang terkandung di dalamnya. Apakah pesan tersebut tersampaikan dengan jelas kepada audiens dengan menjelaskan secara singkat apa yang Anda tawarkan kepada para peserta acara? Apakah brosur dan selebaran lainnya menekankan dan selaras dengan pesan utama Anda? Bayangkan semua orang di stan Anda sedang asyik mengobrol dan seseorang mendekat serta mengambil materi penjualan untuk dibaca sendiri. Apakah materi tersebut berbicara sendiri dan meyakinkan mereka untuk tetap tinggal demi kesempatan berbicara dengan Anda atau salah satu kolega Anda? Menghadiri pameran dagang dan mencoba menyampaikan penawaran Anda kepada seseorang yang belum pernah mendengar tentang Anda atau perusahaan Anda merupakan ujian tidak hanya bagi pesan Anda tetapi juga bagi kemampuan Anda untuk mengartikulusikannya.

Selain itu, apakah perusahaan Anda memiliki kesempatan untuk mendaftar sebagai salah satu pembicara? Jika ya, ajukan diri Anda! Tidak ada cara yang lebih baik untuk mengukur kehebatan penyampaian pesan Anda selain dengan memikat sekelompok orang yang sama sekali tidak Anda kenal melalui beberapa slide, cerita, dan penjelasan produk. Latihan bermanfaat lainnya adalah mewawancarai pelanggan dan calon pelanggan yang mengunjungi stan Anda, serta orang asing yang berjalan di sepanjang acara. Hal ini dapat menghasilkan wawasan dan tren pasar dan industri, atau bahkan membantu Anda meningkatkan posisi dan penyampaian pesan Anda sendiri. Misalnya, jika Anda mewawancarai seseorang yang baru saja meninggalkan stan Anda atau stan salah satu pesaing Anda, orang tersebut akan menggunakan kata-katanya sendiri untuk menjelaskan apa yang mereka pahami tentang produk Anda (dan produk pesaing Anda), yang mengarah pada cara baru dan segar dalam memasarkan produk Anda.



Calon pelanggan dapat memberikan wawasan yang paling bermanfaat karena mereka belum pernah mendengar pesan produk Anda. Tanyakan kepada mereka mengapa mereka memilih untuk menghadiri acara tersebut dan produk serta solusi apa yang mereka cari. Mewawancarai orang-orang yang belum pernah mengunjungi stan Anda dapat sangat membantu Anda memahami apa yang diharapkan orang-orang dari acara tersebut secara umum. Hal ini dapat membantu Anda memposisikan perusahaan dengan lebih baik untuk acara-acara mendatang di industri yang sama. Bayangkan tujuh dari sepuluh orang yang Anda wawancarai mengaku sedang mencari "solusi omni-channel". Ini mungkin menggambarkan produk baru yang baru saja Anda luncurkan, dan dengan pengetahuan ini, Anda ingin memasukkan kata-kata tersebut ke dalam desain stan acara Anda berikutnya untuk memastikan Anda tidak melewatkan peluang apa pun saat orang-orang berlalu-lalang.

3.6 ACARA INTERNAL PERUSAHAAN

Selain acara eksternal, tim pemasaran biasanya bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengorganisir acara internal perusahaan. Sementara logistiknya ditangani oleh orang lain, Manajer Pemasaran Produk (PMM) biasanya terlibat dalam perencanaan isi acara. Saat merencanakan acara tahunan perusahaan, seseorang di tim pemasaran penulis menyarankan sebuah "*Product Obstacle Course*". Di beberapa ruangan di kantor kami, kami membangun laboratorium kecil untuk setiap produk kami. Karyawan dari semua unit bisnis dibagi menjadi beberapa kelompok yang akan berpindah dari satu ruangan ke ruangan lain, menyelesaikan tugas-tugas terkait produk di setiap ruangan sebelum melanjutkan ke ruangan berikutnya. Ini merupakan metode yang bagus untuk pelatihan tatap muka dan mengumpulkan umpan balik serta mendengarkan diskusi dan pengalaman mereka.

Para Manajer Produk (PM) khususnya diuntungkan dari kegiatan ini karena orang-orang yang biasanya tidak memberikan umpan balik atau bahkan menguji produk menjadi lebih bersemangat untuk menjelaskan apa yang mereka pahami, tidak pahami, atau sukai tentang produk tersebut. Karena penulis masih belum berpengalaman saat latihan ini, penulis menyadari bahwa penulis terlalu berfokus pada penyampaian pengetahuan produk, dan hal ini menyebabkan penulis kehilangan kesempatan berharga untuk menyampaikan pesan produk yang tepat kepada setiap peserta saat mereka melewati satu rintangan ke rintangan lainnya. Adakah cara yang lebih baik untuk memastikan bahwa setiap orang di perusahaan Anda dapat menyampaikan promosi singkat yang sama tentang setiap produk Anda sebelum mereka diizinkan untuk melanjutkan ke rintangan berikutnya?

Kemudian, di perusahaan lain, penulis menyelenggarakan sesi "Akademi Penjualan" triwulanan untuk semua rekrutan baru di tim penjualan dan pemasaran, serta mitra eksternal yang diwajibkan membayar untuk hadir. Kami menjual solusi, bukan produk. Artinya, kami berfokus pada mengidentifikasi masalah calon pelanggan dan kemudian menyelesaikannya, alih-alih mempromosikan atau menjual produk tertentu.

Sepanjang acara Akademi Penjualan yang berlangsung selama seminggu ini, setiap PMM akan mempresentasikan solusi yang paling sesuai dengan keahlian mereka. Sambil mendemonstrasikan solusi dan menunjukkan tangkapan layar selama presentasi, kami



berfokus untuk menyoroti nilai dan manfaat yang ditawarkan, alih-alih menjelaskan cara kerja produk yang sebenarnya atau fitur apa saja yang dikandungnya. Agar tidak membebani siswa dengan terlalu banyak slide dan presentasi, kami memasukkan interaksi sebanyak mungkin. Interaksi ini dilakukan dalam berbagai bentuk, termasuk presentasi kelompok dan siswa berpasangan serta bergiliran menjual produk satu sama lain.

Di akhir minggu, para siswa dibagi menjadi beberapa tim yang diharuskan lulus ujian yang terdiri dari dua langkah: Pertama, setiap kelompok bertemu dengan calon peserta (dua guru) untuk menggunakan pengetahuan yang telah mereka peroleh selama seminggu untuk menjual solusi dan memastikan pertemuan kedua. Pertemuan kedua berlangsung secara tatap muka antara seorang siswa dan seorang guru; siswa tersebut akan bertindak sebagai konsultan dan mendemonstrasikan solusi kepada guru.

Setelah seminggu, para siswa akan kembali ke negara dan kantor masing-masing dan memulai pekerjaan mereka yang sebenarnya. Kami tahu bahwa setiap orang yang telah berhasil menyelesaikan Akademi Penjualan setidaknya memiliki pemahaman dasar tentang solusi dan posisi kami di pasar. Kemudian, para Manajer Pemasaran memberikan mereka informasi solusi spesifik yang memperkuat pelatihan kami.

3.7 HUBUNGAN ANALIS

Saat mengembangkan positioning, pesan, dan USP Anda, bekerja sama dengan analis pihak ketiga dan organisasi riset untuk menilai perusahaan dan produk Anda dapat menjadi aset yang sangat berharga. Hubungan analis merupakan tugas yang menantang dan memakan waktu, yang seringkali menjadi tanggung jawab PMM. Menilai dan kemudian memeringkat perusahaan Anda bersama para pesaing dapat menjadi alat penjualan yang sangat ampuh jika hasil analisisnya positif. Sekadar menunjukkan hasil positif dari pihak ketiga yang disegani, dan berkata, "Di sini Anda dapat melihat bahwa kami adalah salah satu yang terdepan di bidang kami" terkadang sudah cukup untuk memenangkan kesepakatan dengan calon pelanggan yang sudah yakin bahwa produk Anda penting dan hanya perlu memilih perusahaan untuk menyediakannya. Selain itu, membayar perusahaan riset pasar untuk menulis laporan tentang keunggulan produk Anda dapat menjadi alat penjualan yang bermanfaat yang menyoroti ROI yang dialami pelanggan Anda.

Meskipun hal ini dapat menghasilkan hasil yang luar biasa, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan informasi kepada perusahaan eksternal ini, bertemu langsung dengan mereka, dan mengganggu layanan mereka, sangat menyita waktu. Di organisasi yang lebih besar, Anda dapat menugaskan seseorang untuk mengawasi tugas penting ini, sementara di organisasi yang lebih kecil, Anda sebagai PMM mungkin perlu menanganinya bersamaan dengan tugas-tugas lain. Jika ini situasi Anda, berbagi tanggung jawab dengan rekan kerja merupakan pilihan yang baik agar Anda tetap terhubung dengan konten eksternal yang dibuat untuk menyoroti kekuatan perusahaan Anda dan juga memberi Anda cukup waktu untuk fokus pada tanggung jawab inti Anda.

Ingatlah bahwa hubungan Anda dengan analis akan berdampak pada hasil akhir. Menjaga komunikasi yang konsisten dan profesional serta mampu menjawab pertanyaan



teknis dan terkait produk akan menguntungkan Anda dan analis, serta membuktikan bahwa perusahaan Anda menganggap serius studi ini. Seperti biasa, komunikasi adalah kunci. Membangun hubungan kerja yang sehat dengan analis akan menguntungkan semua orang.

Suatu ketika, ketika hasil analis terbaru dipublikasikan, perusahaan penulis menduduki peringkat kedua terbaik di dunia. Meskipun ini merupakan hasil yang sangat baik, manajemen puncak kami tidak senang karena mereka berharap kami akan berada di peringkat pertama. Mereka meminta untuk menghubungi analis tersebut untuk membahas hasil yang sudah dipublikasikan. Selama panggilan telepon, tim manajemen kami mengungkapkan kekecewaan dan kekesalan mereka terhadap hasil tersebut dan menyalahkan analis tersebut karena tidak memahami industri dengan baik.

Hal ini tidak hanya memalukan untuk didengar, tetapi bagi penulis mereka seolah lupa bahwa tepat satu tahun setelahnya kami akan menerima hasil tahun berikutnya dari analis yang sama. Akankah menyerang orang ini benar-benar membangun hubungan yang baik? Untungnya, kami memiliki Manajer Produk (PM) yang sangat profesional di tim kami yang mampu memperbaiki kerusakan dan bekerja sama dengan analis tersebut selama bertahun-tahun ke depan. Sekali lagi, komunikasi yang baik dan hubungan yang sehat terjalin. Sekarang mari kita lihat bagaimana PMM bekerja dengan Manajer Produk dan tim pengembangan, serta dari mana informasi produk berasal, sebelum sampai ke pemasaran.



BAB 4

MANAJEMEN DAN PENGEMBANGAN PRODUK

Penulis telah menyaksikan dan mengalami langsung bagaimana peran PM dan PMM bekerja secara bersamaan dan terkadang tumpang tindih. Semakin kecil perusahaan, semakin banyak tanggung jawab dan tugas yang tumpang tindih, sementara semakin besar perusahaan, semakin sedikit tumpang tindihnya. PM bekerja erat dengan tim pengembangan dan berfokus pada pendokumentasian persyaratan produk, memprioritaskan peta jalan, dan memenuhi tenggat waktu rilis. Di sisi lain, PMM berfokus pada riset dan strategi pasar, konten yang dikomunikasikan secara eksternal, pesan, dan pemosisian.

Tanpa peran PMM yang jelas dalam organisasi, seringkali tim pemasaran tidak memiliki pemahaman yang kuat tentang produk dan sering terlambat menerima berita tentang peluncuran dan fitur produk yang akan datang. Cara terbaik bagi PMM untuk memengaruhi kesuksesan suatu produk dan mendukung tim pemasaran adalah dengan terlibat dalam proses pengembangan sejak awal siklus hidup produk. Berikut adalah cara umum untuk mendefinisikan siklus hidup produk:

1. Konsepsi
2. Pengembangan - Termasuk versi Alfa, versi Beta, dan Kandidat Rilis
3. Peluncuran Produk
4. Pertumbuhan
5. Kematangan
6. Penurunan
7. Penarikan

Sering kali tim pemasaran mengetahui peluncuran produk atau fitur baru sekitar versi Beta. Seperti yang dapat Anda bayangkan, hal ini seringkali cukup membuat frustrasi karena pemberitahuan yang terlambat mungkin tidak menyisakan banyak waktu untuk pembuatan materi atau memposisikan peluncuran yang akan datang ke dalam kampanye atau acara yang sudah direncanakan. PMM dapat mengatasi masalah ini dengan terlibat dalam siklus hidup produk sejak awal. Bahkan, produk atau fitur yang dikonseptualisasikan dapat memiliki pesan produk atau siaran pers yang sudah ditulis oleh PMM bahkan sebelum pengembangan dimulai.

Selain itu, bagaimana jika pesan Anda berfokus pada pemenuhan persyaratan klien, alih-alih hanya mencantumkan fitur yang disertakan dalam hasil akhir yang diusulkan? Apa lagi yang bisa diminta tim pemasaran dari seseorang selain penyampaian informasi tersebut kepada mereka di atas piring perak beberapa bulan sebelum peluncuran awal? Suatu ketika, perusahaan penulis membuat aplikasi Windows untuk menghubungkan, mengidentifikasi, dan melayani hingga sepuluh perangkat iOS (iPhone dan iPad) dan Android.

Dalam praktiknya, aplikasi ini digunakan oleh perusahaan reparasi untuk menghubungkan perangkat ke satu komputer yang menjalankan perangkat lunak kami dan melakukan pemeriksaan diagnostik secara bersamaan pada semua perangkat tersebut. Ini merupakan bagian integral dari rantai pasokan terbalik di mana perangkat akan dikembalikan



ke *Point of Sale* (POS) karena berbagai alasan (biasanya rusak atau dikembalikan untuk mendapatkan diskon perangkat baru) dan gudang penerima dapat memprosesnya dalam jumlah besar.

Setelah beberapa tahun sukses, umpan balik yang luar biasa dari pelanggan kami adalah bahwa sepuluh perangkat sekaligus tidaklah cukup dan membutuhkan terlalu banyak pekerjaan manual karena driver perangkat Android tidak dikenali secara otomatis oleh sistem operasi Windows. CEO meminta penulis untuk menulis promosi penjualan untuk produk ideal yang akan memenuhi dan melampaui kebutuhan calon pelanggan dan pelanggan kami. Pesan yang penulis tulis menyoroti betapa mudahnya produk ini digunakan, bagaimana ratusan perangkat dapat diproses dalam delapan jam kerja sehari hanya dengan satu komputer, dan bagaimana setiap perangkat yang diproses akan menghasilkan laporan detailnya sendiri untuk keperluan audit. Tak lama kemudian, CEO menugaskan tim pengembangan baru untuk mulai menciptakan produk impian ini dan selama dua belas bulan berikutnya, penulis akan berkunjung dan mengingatkan mereka tentang pesan produk dan promosi penjualan yang menjadi dasar seluruh proyek.

Yang mereka bangun adalah sistem operasi berbasis Linux kami sendiri yang tidak memiliki masalah identifikasi dengan perangkat Android (juga berbasis Linux) sehingga memungkinkan pengguna untuk terhubung dan memproses hingga lima puluh perangkat (baik iOS maupun Android) sekaligus dan mengirimkan hasilnya secara real-time ke Cloud kami untuk keperluan pelaporan. Setelah berada di Cloud, laporan dapat diekspor secara otomatis melalui panggilan API ke sistem ERP pelanggan untuk pemrosesan lanjutan saat mereka melewati tahap-tahap tambahan, seperti perbaikan fisik, di gudang.

Produk akhir yang dihasilkan oleh pengembang kami sungguh spektakuler; Pesan asli telah digunakan untuk membuat materi penjualan dan pemasaran jauh sebelum peluncuran, tim penjualan telah dilatih dengan benar, dan hasil penjualan kami menakjubkan.

4.1 METODOLOGI DAN ALAT PENGEMBANGAN

Mengandalkan Manajer Produk (PM) untuk memberi tahu Anda ketika rilis mayor dan minor direncanakan merupakan kerja sama tim yang penting, tetapi terlibat langsung dalam proses pengembangan memberikan tingkat visibilitas yang sangat dibutuhkan. Metodologi apa (jika ada) yang digunakan tim pengembangan Anda? Scrum? Kanban? Waterfall? Atau yang lain? Tidak sama sekali? Bagaimana mereka mengatur pekerjaan mereka?

Jika metodologi tertentu diikuti, relatif mudah untuk bergabung jika memungkinkan. Misalnya, jika tim Anda memiliki sesi stand-up harian di pagi hari, undanglah diri Anda. Ini akan memberi Anda wawasan tentang fitur/perbaikan bug apa yang sedang ditangani dan apakah jadwalnya sesuai rencana. Lebih baik lagi, hadir di sesi perencanaan agar Anda mengetahui, atau bahkan dapat memengaruhi, fitur mana yang telah dimasukkan dalam siklus pengembangan berikutnya.

Setelah Anda terbiasa dengan cara kerja tim pengembangan, bekerjalah dengan Manajer Produk agar mereka berbagi informasi dengan Anda secara lebih resmi. Penulis sering mendapati bahwa meskipun penulis tidak punya cukup waktu untuk menghadiri rapat



pengembangan yang lebih detail, rapat singkat mingguan atau dua mingguan dengan para PM memberi penulis informasi terbaru yang cepat dan lugas tentang apa yang diharapkan dan kapan, serta perubahan apa pun sejak rapat terakhir kita. Berapa banyak waktu yang Anda habiskan bersama para PM dan/atau pengembang sangat bergantung pada ukuran dan praktik perusahaan Anda. Pada akhirnya, yang terpenting adalah Anda menerima informasi yang Anda butuhkan dan dengan cara yang memungkinkan Anda untuk mengolahnya secara efisien menjadi materi pemasaran dan penjualan.

Jika Anda beruntung, tim pemasaran dan pengembangan akan menggunakan alat yang sama untuk melacak backlog, proyek yang sedang berjalan, persetujuan, dll. Namun, hal ini jarang terjadi. Bagaimanapun, Anda seharusnya memiliki akses ke alat apa pun yang digunakan kedua tim untuk memastikan Anda menerima informasi yang konsisten. Setelah Anda memiliki akses ke alat pelacakan tiket yang digunakan oleh tim pengembangan, sebaiknya pantau tiket yang lebih besar yang mencakup banyak tiket dan dependensi yang lebih kecil. Ini akan memberi Anda visibilitas atas status fitur dan rilis yang lebih besar. Selain itu, para PM dapat memberi Anda peringatan tentang tiket-tiket penting yang perlu Anda pantau. Tiket ini menawarkan platform yang sempurna untuk memengaruhi hasil dan visibilitas upaya pengembangan.

Sebagai contoh, tim pengembangan yang penulis tangani memutuskan untuk memberi klien kami opsi untuk mengintegrasikan salah satu produk kami dengan aplikasi media sosial populer. Karena fungsionalitas tambahan ini hanya kompatibel dengan satu dari lima produk kami, Manajer Produk memutuskan untuk memasarkannya hanya kepada klien yang menggunakan produk tersebut. Rencananya adalah menampilkan banner di dalam Konsol Manajemen pusat kami yang hanya akan terlihat oleh pengguna satu produk ini untuk memberi tahu mereka bahwa fungsionalitas baru ini tersedia. Ketika penulis meninjau tiket pengembangan untuk proyek ini, penulis melihat contoh banner dan langsung menyadari bahwa kami dapat memanfaatkan fungsionalitas baru ini untuk menarik klien yang menggunakan produk kami yang lain untuk mengadopsi fitur ini juga.

Penulis menambahkan komentar penulis ke tiket tersebut dan meminta desainer UX yang bekerja di tim tersebut untuk merevisi banner tersebut, dan menampilkannya kepada semua pelanggan kami, apa pun produk yang mereka miliki. Penulis menulis teks baru yang akan disertakan dalam banner dan menjelaskan alasan penggunaan rilis ini sebagai kesempatan untuk tidak hanya memperbarui pengguna produk ini, tetapi juga untuk meningkatkan penjualannya kepada semua pelanggan kami yang belum memilikinya. Manajer Product senang dengan saran tersebut dan cakupan rilis pun diubah.

Ini juga merupakan contoh sempurna mengapa Manajer Produk harus dilibatkan selama fase perencanaan sebelum pengembangan dimulai. Seluruh cakupan rilis seharusnya dapat disepakati sejak awal, alih-alih diubah di tengah jalan.

4.2 PELUNCURAN PRODUK

Menentukan langkah-langkah rilis produk dengan Manajer Produk (PM) merupakan cara yang berharga untuk memastikan bahwa semua tugas dan tanggung jawab jelas bagi



kedua belah pihak demi peluncuran yang sukses. Rencana ini dapat dianggap sebagai "Rencana Rilis Produk" atau "Rencana Rilis Pemasaran Produk" dan dapat diterapkan pada rilis versi minor maupun mayor.

Berikut contoh rencana rilis P2:

Tabel 4.1 Rencana rilis P2

Minggu sebelum peluncuran	Penanggung Jawab	Tindakan	Status Produk
8	PM	Mengundang beberapa pelanggan untuk menguji produk atau fitur baru sebagai Beta.	Beta
6	PM	1. Mengomunikasikan tanggal peluncuran yang dimaksudkan kepada PMM. 2. Menyediakan daftar pelanggan Beta kepada PMM dan menentukan dua atau tiga yang akan menjadi kisah sukses pelanggan yang baik.	Beta
6	PMM	Menghubungi pelanggan terpilih dan mulai membuat kisah sukses.	Beta
4	PM + PMM	Mengembangkan paket pelatihan untuk semua unit bisnis yang relevan.	Kandidat Rilis
4	PMM	Bekerja dengan tim Pemasaran untuk memperbarui semua materi penjualan & pemasaran yang relevan (termasuk lokalisasi): * Slide sales deck (baru atau pembaruan) * Pembaruan lembar produk (product sheet) * Pembaruan situs web * Kisah sukses pelanggan * Blog, ebook, webinar, atau video	Kandidat Rilis
3	PM	Memperbarui semua materi Dukungan Teknis yang relevan: * Artikel Dukungan * Panduan Pengguna	Kandidat Rilis
2	PM + PMM	Memberikan pelatihan ke semua unit bisnis yang relevan.	Siap Diluncurkan
2	PM	Menyerahkan Changelog internal kepada PMM.	Siap Diluncurkan
2	PMM	Menggunakan Changelog untuk membuat pesan (messaging) yang digunakan untuk memasarkan peluncuran: * Pesan dalam produk	Siap Diluncurkan



		* Email ke pelanggan	
0	PM + PMM	Peluncuran	Peluncuran

Beberapa perusahaan menetapkan rencana rilis terpisah untuk setiap jenis rilis. Misalnya, terdapat empat jenis rilis: Prioritas 1 (P1), P2, P3, dan P4. Rencana rilis P1 akan berisi lebih banyak langkah daripada P2, yang akan berisi lebih banyak daripada P3, yang akan berisi lebih banyak daripada P4. Hal ini karena rilis P1 akan memberikan dampak yang lebih besar pada pelanggan dan pasar sehingga membutuhkan lebih banyak pekerjaan dan hasil dari perusahaan dalam promosinya dibandingkan rilis yang lebih kecil seperti P4.

Namun, P4 tidak boleh diabaikan atau dianggap tidak penting. Memberi tahu klien Anda tentang perubahan yang telah dilakukan secara detail sangatlah penting agar mereka tidak melewatkan fungsionalitas baru dan bermanfaat. Seringkali dalam Business-to-Business, tim TI atau pengembangan klien memainkan peran penting dalam memengaruhi para pengambil keputusan mereka untuk terus menggunakan produk Anda. PMM tidak boleh melupakan para pemangku kepentingan penting ini; menyediakan changelog yang relevan bagi mereka merupakan alat pemasaran yang ampuh.

Meskipun ini adalah contoh rencana P4:

Tabel 4.2 Rencana P4

Minggu sebelum peluncuran	Penanggung Jawab	Tindakan	Status Produk
2	PM	Komunikasi tanggal peluncuran yang direncanakan kepada PMM	Siap untuk Diluncurkan
2	PM	Serahkan Changelog internal kepada PMM	Siap untuk Diluncurkan
1	PMM	Gunakan Changelog untuk membuat pesan yang digunakan untuk memasarkan peluncuran (termasuk pesan dalam produk)	Siap untuk Diluncurkan
0	PM + PMM	Peluncuran	Peluncuran

Menentukan hasil akhir yang dibutuhkan oleh masing-masing rencana rilis merupakan cara yang baik untuk menjaga konsistensi dan gambaran umum yang luas tentang apa yang diharapkan. Berikut adalah contoh hasil akhir yang dibutuhkan untuk setiap jenis rilis:

Tabel 4.3 Hasil akhir setiap jenis rilis

	P1	P2	P3	P4
Pesan di dalam Produk	X	X	X	X
	X	X	X	



Email kepada Pelanggan				
Slide Sales Deck (baru atau diperbarui)	X	X	X	
Pembaruan Lembar Produk	X	X	X	
Pembaruan Situs Web	X	X		
Kisah Sukses Pelanggan	X	X		
g, eBook, Webinar, atau Video	X	X		
Halaman Arahkan (Landing Page)	X			
Siaran Pers (Press Release)	X			

Penting untuk mengikuti rencana rilis produk guna menyelaraskan tim pengembangan, pemasaran, dan penjualan untuk setiap rilis sehingga produk atau fitur baru beserta materi penjualan dan pesannya akan tersedia untuk pengiriman yang lancar pada tanggal peluncuran yang diharapkan.

KPI untuk Manajer Produk dan tim pengembangan biasanya berfokus pada rilis produk. Artinya, ketika produk secara teknis siap dikirim tepat waktu sesuai tenggat waktu yang ditentukan, mereka telah mencapai target. Namun, jika tim pemasaran sibuk dengan peluncuran, acara, atau proyek lain yang bertumpang tindih, hal ini dapat menghambat tim pengembangan untuk mencapai tanggal peluncuran publik yang diinginkan. Selain itu, tim penjualan mungkin menyadari bahwa produk tersebut secara teknis siap diluncurkan, tetapi tanpa pelatihan atau materi penjualan yang tepat, mereka tidak dapat mulai menjualnya dan memenuhi target penjualan mereka yang terus meningkat. Beberapa perusahaan mengatasi masalah ini dengan menyediakan produk atau fitur baru kepada basis pelanggan, tetapi tidak mengiklankan atau mempromosikannya hingga tim pemasaran dan tim peluncuran siap.

Di sisi lain, terlalu sering terjadi Manajer Produk dan tim pengembangan tidak memenuhi tenggat waktu rilis karena masalah teknis atau sumber daya yang tidak terduga. Untuk menghindari pemasaran peluncuran produk atau rilis yang tertunda, beberapa organisasi sengaja menunda rilis pemasaran produk agar tanggal rilisnya lebih lambat dari



tanggal rilis yang diharapkan. Misalnya, jika PMM setuju dengan PM bahwa setiap peluncuran pemasaran produk akan dijadwalkan tepat empat minggu setelah tanggal peluncuran yang dikomunikasikan oleh PM dan diuraikan dalam peta jalan produk, terdapat cukup waktu penyangga sehingga jika terjadi penundaan, penundaan tersebut secara otomatis diperhitungkan, dan bahkan diperkirakan, dalam prosesnya.

4.3 KAMPANYE BERFOKUS PRODUK

Saat tim pemasaran Anda merencanakan dan menjalankan kampanye sepanjang tahun, PMM memainkan peran penting dengan menghubungkannya dengan rilis produk. Jika sebuah kampanye berfokus pada rilis produk utama, PMM mungkin bertanggung jawab untuk memimpin kampanye tersebut. Dalam hal ini, bekerja samalah dengan anggota tim pemasaran Anda yang bertanggung jawab atas jenis kampanye lain untuk membuat pedoman umum. Berikut beberapa pertimbangannya:

- Kapan tanggal mulai dan berakhirnya kampanye?
- Siapa target audiensnya?
- Apa tujuannya? Ini mencakup tujuan pemasaran seperti proyeksi jumlah prospek yang diperoleh, tetapi juga tujuan penjualan, seperti berapa banyak keuntungan yang akan dihasilkan sebagai hasil dari kampanye atau berapa banyak pelanggan baru yang akan didapatkan.
- Apa pesan yang ditetapkan untuk pelanggan dan calon pelanggan, serta positioning untuk pasar secara umum?
- Apa saja milestone dan hasil akhir kampanye dari awal hingga akhir, dan siapa di tim yang bertanggung jawab atasnya?
- Siapa yang harus menyetujui setiap hasil kerja sebelum dapat ditandai sebagai "Selesai"?
- Apa saja dependensi yang terkait dengan setiap hasil kerja?
- Apa saja aktivitas promosi yang telah ditentukan?
- Bagaimana kampanye dikomunikasikan kepada unit bisnis lain di organisasi Anda dan masukan apa yang dibutuhkan dari mereka untuk membantu kesuksesannya (misalnya, membagikan berita di media sosial)?

Dengan mendokumentasikan semuanya dan memastikan setiap pemangku kepentingan mendapatkan informasi terbaru sejak awal, PMM dapat memastikan keberhasilan kampanye produk.

4.4 PETA JALAN PRODUK

Untuk mulai merencanakan peluncuran produk atau fitur baru, Manajer Produk (PM) perlu memiliki peta jalan yang memberi tahu Anda apa yang akan datang dan kapan. Peta jalan ini merupakan hasil prioritas PM dan pemangku kepentingan lainnya terhadap perbaikan bug, fitur, dan produk baru. Tugas PM adalah membuat peta jalan ini terlihat oleh berbagai unit bisnis dalam organisasi.



Bagaimana dengan pelanggan? Manajer Produk (PM) memiliki kemampuan untuk membuat pelanggan merasa seperti bagian dari keluarga dengan melibatkan mereka dalam proses ini. Pertanyaan yang selalu rumit adalah apakah Anda dapat merilis peta jalan Anda secara eksternal atau tidak. Meskipun versi eksternal tentu tidak sedetail versi internal, peta jalan tersebut tetap dapat memberikan visibilitas kepada pelanggan Anda tentang arah pengembangan produk Anda dan menjadi alat yang berguna untuk membuat mereka merasa dapat memberikan umpan balik dan memengaruhi jalannya pengembangan. Namun, hal ini juga bisa menjadi permainan yang berisiko jika rencana berubah dan apa yang telah Anda komunikasikan sebelumnya tidak lagi benar.

Selain itu, berhati-hatilah saat menyediakan peta jalan eksternal kepada calon pelanggan karena terkadang mereka dapat menggunakannya sebagai alasan untuk menunda pembelian. Ini adalah pelajaran yang penulis petik dengan susah payah saat mengunjungi seorang calon pelanggan bersama salah satu tenaga penjualan penulis. Ketika calon pelanggan bertanya tentang suatu fungsi tertentu, penulis dengan bangga menyatakan bahwa fungsi tersebut sudah ada dalam peta jalan kami dan kami akan mendukungnya dalam enam bulan ke depan.

Jawaban yang penulis terima adalah, "Penulis suka produk Anda, tetapi akan menunggu untuk membeli dari Anda sampai Anda mendukung fitur tersebut." Tenaga penjualan tersebut tidak puas dengan hasilnya dan memberi penulis pelajaran berharga bahwa seringkali calon pelanggan akan meminta fitur atau fungsi yang bahkan tidak akan mereka gunakan setelah mendapatkannya. Sebaliknya, mereka mencari fungsi apa pun yang saat ini tidak Anda dukung sebagai cara untuk menunda atau menghindari keputusan pembelian.

Gaya tenaga penjualan tersebut adalah menghindari membicarakan apa yang akan terjadi. Sebaliknya, ia mengidentifikasi masalah klien saat ini dan kemudian menjual solusi kami yang siap pakai untuk memenuhi kebutuhan langsung mereka. Menjadi tidak relevan bahwa suatu fitur tertentu akan tersedia dalam waktu setengah tahun. Itu akan terjadi ketika saatnya tiba dan pada saat itu mereka akan dengan senang hati menggunakan produk kami dan fitur tambahan hanya akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan kami.

4.5 DUKUNGAN TEKNIS DAN GRUP PENGGUNA

PM paling tahu dalam hal memprioritaskan fitur dan perbaikan bug mana yang akan disertakan dalam rilis berikutnya. Penting bagi PMM untuk memahami prioritas ini, serta bagaimana dan mengapa peta jalan disusun dengan cara ini. Titik awal yang baik adalah dari mana PM menerima informasi mereka. Apakah mereka sering bepergian untuk mengunjungi pelanggan dan mengumpulkan umpan balik? Apakah mereka menyelenggarakan sesi grup pengguna mereka sendiri yang terdiri dari pelanggan paling berpengaruh? Apakah mereka memiliki panggilan telepon rutin yang dijadwalkan dengan pelanggan dengan bayaran tertinggi? Sumber penting lain dari umpan balik terkait produk yang sampai ke PM dan tidak boleh dilupakan adalah tim dukungan teknis.



Suatu ketika, pengembang yang paling dihormati di tim kami memberikan presentasi kepada seluruh tim pengembangan, para PM, dan penulis. Semua pengembang lain mengaguminya dan kemudian ia menjadi Chief Technology Officer. Dalam pidato khusus ini, ia membahas masalah yang telah mengganggu tim pengembangan selama setahun terakhir. Terdapat lima produk berbeda dan tim pengembangan dibagi menjadi lima tim yang lebih kecil agar setiap produk dapat ditangani secara merata; terdapat begitu banyak fungsionalitas dan opsi konfigurasi yang diperluas terkait kelima produk tersebut sehingga mustahil bagi satu orang pun di tim pengembangan untuk mengetahui semuanya.

Untuk mengatasi hal ini, ia memiliki solusi yang sangat sederhana: "Jika ragu, tanyakan kepada tim dukungan teknis." Ia kemudian menjelaskan bahwa meskipun para pengembang cenderung fokus pada produk dan masalah mereka sendiri, tim dukungan teknis menghubungi pelanggan setiap hari untuk menjawab pertanyaan dan menyelesaikan masalah untuk setiap produk yang kami jual. Ia kemudian mengajukan pertanyaan sulit terkait produk. Ketika tidak ada yang langsung menjawab, ia mengatakan bahwa ia telah menanyakan pertanyaan yang sama kepada tim dukungan teknis sehari sebelumnya dan tidak hanya menerima jawaban yang sangat baik dan akurat, tetapi juga diberitahu bahwa mereka telah ditanyai pertanyaan yang sama oleh pelanggan tiga kali minggu sebelumnya.

Karena tingkat kontak yang dimiliki tim dukungan teknis dengan pelanggan dan banyaknya pertanyaan serta masalah terperinci yang mereka hadapi, mereka juga sering menjadi sumber permintaan fitur dan suara permintaan pelanggan. Oleh karena itu, demi kepentingan terbaik PMM, penting untuk mengetahui bagaimana tim dukungan teknis mengomunikasikan informasi ini kepada PM untuk diteruskan ke tim pengembangan. Apakah mereka menulis tiket dalam sistem internal yang harus dijustifikasi dengan nilai bisnis (jumlah pelanggan yang meminta fitur tertentu, jumlah uang yang dibayarkan setiap pelanggan kepada organisasi, dll.) dan kemudian disetujui oleh PM sebelum diserahkan ke backlog tim pengembangan?

Memahami dan memanfaatkan alur informasi ini merupakan metode yang sangat mudah untuk memahami apa yang diinginkan pelanggan dan alasannya. Dari sudut pandang PMM, ini merupakan metode riset pasar yang gratis dan mudah diakses. Misalnya, seorang pelanggan mungkin meminta fitur teknis untuk diimplementasikan, tetapi apa alasan di balik permintaan mereka? Apa yang ingin dicapai pelanggan dan kata-kata apa yang mereka gunakan untuk menggambarkan kebutuhan tersebut? Mungkin apa yang mereka minta sudah tersedia, tetapi mereka tidak menyadarinya. Ini bisa menjadi indikasi bahwa informasi produk yang mereka terima tidak cukup jelas atau dikomunikasikan dengan cara yang benar.

Kelompok pengguna juga merupakan cara yang bagus untuk memasukkan umpan balik klien ke dalam proses pengembangan. Manajer Proyek mungkin bertanggung jawab untuk mengorganisirnya, tetapi Manajer Produk (PM) juga dapat dilibatkan. Dengan mengumpulkan pelanggan Anda yang paling penting dan berpengaruh secara berkala, Anda dapat berbagi peta jalan eksternal dengan mereka dan meminta masukan mereka. Apakah mereka setuju dengan arah yang Anda tuju? Apakah mereka lebih suka melihat hal lain? Seringkali, klienlah yang memberi Anda langkah brilian berikutnya dalam mengembangkan produk Anda, dan bagi



Manajer Proyek, klien juga dapat memberi Anda kata-kata yang tepat untuk digunakan dalam pesan produk Anda. Misalnya, mungkin Anda memasarkan produk yang didukung oleh "pembelajaran mesin" tetapi klien terbesar Anda menyebutnya sebagai "kecerdasan buatan". Jika memang benar dan lebih beresonansi di pasar Anda dan dengan pelanggan serupa, mengapa tidak mengganti istilahnya?

4.6 PEMASARAN DALAM PRODUK

Meskipun materi pemasaran dan penjualan sangat bagus untuk menarik calon pelanggan dan meningkatkan penjualan kepada pelanggan yang sudah ada, pemasaran dalam produk merupakan metode yang sangat efektif untuk meningkatkan penjualan. Pelajaran pertama penulis tentang pemasaran dalam produk datang ketika penulis bekerja di sebuah perusahaan yang memusatkan semua produknya di sekitar alat admin pusat. Alat admin ini bertanggung jawab untuk menyimpan lisensi dan log penggunaan untuk setiap produk yang diinstal pada mesin klien yang akan memanggil alat admin untuk menggunakan lisensi dan menghasilkan log setiap kali produk tersebut digunakan. Suatu ketika, penulis dan dua Manajer Produk sedang melakukan tur di Amerika Serikat, mengunjungi pelanggan terbesar kami.

Dalam salah satu kunjungan tersebut, penulis menyaksikan seorang pengguna membuka halaman Lisensi & Log. Yang ia lihat di halaman ini adalah tab untuk setiap produk kami yang berbeda. Ketika ia mengklik tab pertama (produk), penulis melihat bahwa ia memiliki banyak sekali lisensi yang tersisa dan telah menghasilkan ribuan log dalam sebulan terakhir. Namun, ketika ia mengklik tab lain, ia dihadapkan pada ruang kosong di mana informasi lisensi dan log seharusnya berada. Tab-tab ini tidak berisi informasi apa pun karena perusahaannya belum membeli atau menggunakan produk-produk tersebut.

Yang penulis lihat di sini adalah peluang emas untuk menjual produk-produk yang belum dibeli kepadanya dan pelanggan kami yang lain. Setelah tur selesai, penulis duduk mengobrol dengan Direktur Riset & Pengembangan kami dan sepakat bahwa memasarkan produk-produk tersebut di dalam alat admin kami dapat meningkatkan penjualan. Bersama-sama, kami membuat sebuah mock-up, yang kemudian diimplementasikan oleh tim UX kami, di mana setiap tab produk yang belum dibeli kini akan menyertakan deskripsi singkat produk, tautan ke video tutorial, dan tautan ke halaman produk di situs web kami. Tiba-tiba, kami memiliki alat admin terpusat yang juga memasarkan dan menjual semua produk kami yang lain kepada klien yang sudah ada. Hasilnya, penjualan meningkat dan kami terus waspada terhadap peluang lain seperti ini.

Tim pengembangan juga dapat menggunakan PMM untuk menulis dan menyetujui instruksi dan tips dalam produk; yaitu, cara terbaik untuk menyusun frasa atau kalimat di dalam produk itu sendiri agar sejelas mungkin. Ini bisa menjadi jalan yang licin dan menghabiskan semakin banyak waktu Anda. Meskipun Anda dapat berperan besar dalam menyediakan salinan dan instruksi terbaik untuk produk, lebih baik bekerja sama dengan pemangku kepentingan lain seperti Manajer Pengembangan (PM) atau penulis teknis yang



dapat meluangkan lebih banyak waktu untuk menangani detailnya agar Anda tidak teralihkan dari prioritas.

Daripada mengerjakan semuanya sendiri, bermitralah dengan Manajer Pengembangan (PM) atau penulis teknis untuk memastikan bahwa terminologi yang sama yang digunakan dalam materi pemasaran dan penjualan juga digunakan dalam produk itu sendiri. Hal ini juga berlaku untuk manual pengguna, artikel dukungan teknis daring, dan jenis instruksi serta konten teknis lainnya. Penulisan konten ini mungkin ditangani oleh orang lain di organisasi, tetapi Manajer Pengembangan (PM) dapat memastikan bahwa apa yang ditulis selaras dengan terminologi yang sama yang digunakan di tempat lain. Misalnya, apakah produk disebut sebagai "Produk" atau "Solusi" di situs web maupun di manual pengguna luring? Apakah nama fitur tertentu sama baik di white paper publik maupun di dalam produk itu sendiri? Terlalu banyak perusahaan yang tidak menggunakan kata-kata yang sama dalam materi yang dibagikan secara eksternal seperti pada produk mereka. Hal ini tidak hanya membingungkan bagi pelanggan dan calon pelanggan, tetapi juga bagi perusahaan. Semakin besar perusahaan, semakin sulit untuk tetap selaras dengan apa yang sedang dikerjakan oleh setiap tim.



BAB 5

PENJUALAN

5.1 STRUKTUR DAN TUJUAN TIM PENJUALAN

Dengan semua informasi yang Anda kumpulkan dan proses dari dunia teknis, tim pemasaran dan penjualanlah yang bertanggung jawab untuk menyampaikannya. Anda, PMM, bertanggung jawab untuk memberdayakan tim tersebut agar dapat menjual produk Anda, mengungguli pesaing, dan menyampaikan USP Anda dengan mudah. Memberdayakan tim penjualan dengan pelatihan, perangkat, dan proses yang tepat untuk mencapai target penjualan mereka merupakan bagian penting dari peran PMM dan sering disebut sebagai "Pemberdayaan Penjualan".

Memahami bagaimana tim penjualan Anda terstruktur dan tujuan mereka adalah langkah awal yang baik. Pertama, seperti apa hierarki tim? Siapa saja manajernya, berapa jumlah mereka, di mana mereka berada, dan apa tanggung jawab mereka? Ini akan membantu Anda mengidentifikasi kontak utama Anda dalam tim. Manajer dapat bertindak sebagai suara tim ketika Anda perlu mengumpulkan umpan balik tentang seberapa baik pesan, posisi, materi penjualan, atau aktivitas lainnya diterima. Selain itu, mereka dapat membantu menyampaikan informasi dan berita terbaru kepada tim mereka dan menerapkan aktivitas wajib seperti pelatihan apa pun yang telah Anda persiapkan.

Bagaimana dengan mereka yang bukan manajer? Apakah mereka dipisahkan menjadi hunter (mereka yang mencari pelanggan baru) dan farmer (mereka yang menyediakan manajemen akun dan upselling kepada pelanggan yang sudah ada), atau apakah mereka menjalankan kedua tanggung jawab ini?

Apa saja vertikal penjualan yang didefinisikan dalam tim mereka? Salah satu jenis vertikal penjualan yang umum adalah lokasi geografis. Di perusahaan yang lebih kecil yang penulis kenal, terdapat satu tenaga penjualan khusus untuk Jerman, satu untuk Austria, dan satu untuk Swiss, sementara di perusahaan yang lebih besar, seluruh tim berbahasa Jerman bebas berjualan di ketiga negara tersebut. Demikian pula, perusahaan Anda mungkin tidak menetapkan batasan virtual di seluruh Amerika Serikat atau memiliki struktur di mana setiap tenaga penjualan bertanggung jawab atas wilayah geografis tertentu.

Selain batas geografis dan bahasa, apakah tenaga penjualan dipisahkan ke dalam vertikal industri? Apa saja vertikal tersebut? Contohnya termasuk farmasi, otomotif, dan teknologi informasi. Hal ini penting ketika membentuk proposisi nilai Anda karena vertikal yang berbeda merespons lebih baik terhadap pesan, poin masalah, dan terminologi tertentu. Selain vertikal penjualan, selalu pantau target dan hasil penjualan. Informasi ini mungkin lebih mudah diakses di organisasi yang lebih kecil daripada di organisasi yang lebih besar, tetapi penting untuk mengetahui tujuan tim penjualan serta pencapaian mereka dalam bulan, kuartal, atau tahun tertentu. Target penjualan ini tidak hanya penting bagi masing-masing tenaga penjualan, tetapi juga sering kali menjadi KPI bersama untuk unit bisnis lain dalam organisasi. Banyak orang di perusahaan Anda mungkin tidak secara langsung menjual produk mereka sendiri,



tetapi tetap berusaha mencapai hasil terbaik untuk memastikan mereka menerima bonus triwulanan atau tahunan.

Sebagai Manajer Pemasaran Produk (PMM), apakah Anda memiliki visibilitas tentang produk mana yang penjualannya lebih baik daripada yang lain? Hal ini dapat sangat memengaruhi strategi Anda jika posisi, pesan, materi penjualan, dan pelatihan internal produk tertentu memerlukan perhatian lebih. Saat Anda berfokus untuk meningkatkan adopsi produk, Anda akan meningkatkan pendapatan produk dan secara langsung memengaruhi hasil penjualan.

Akses ke perangkat Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM) perusahaan dapat berguna untuk memantau perkembangan penjualan. Seorang PMM yang pernah penulis tangani menyiapkan sistem di dalam CRM kami agar ia menerima notifikasi email otomatis setiap kali seorang tenaga penjualan mengubah status prospek dalam perjalanan pembeli. Misalnya, jika seorang tenaga penjualan mengubah status penjualan prospek dari 10% menjadi 20%, hal ini menunjukkan bahwa prospek tersebut telah berkembang dari sekadar kesadaran menjadi minat yang tulus. PMM kemudian menindaklanjuti langsung dengan tenaga penjualan tersebut untuk menanyakan apakah ada dukungan tambahan yang diperlukan untuk menyelesaikan penjualan produk. Tergantung pada ukuran tim penjualan Anda, hal ini mungkin berlebihan, tetapi visibilitas itu penting dan sistem CRM dapat mewujudkannya.

5.2 PELATIHAN

Setelah Anda memahami dan selaras dengan operasional tim penjualan, saatnya untuk mulai merencanakan aktivitas pemberdayaan penjualan Anda, yang biasanya berpusat pada pelatihan. Tergantung pada perusahaan tempat Anda bekerja, pelatihan produk untuk tim penjualan dapat diselenggarakan oleh Manajer Produk (PM), Manajer Pemasaran Produk (PMM), atau kombinasi keduanya.

Di salah satu perusahaan penulis sebelumnya, para Manajer Proyek berfokus pada backlog, perbaikan bug, dan fitur yang akan datang, dan tidak terlibat langsung dengan tim penjualan. Ketika tiba saatnya untuk memberikan pelatihan tentang informasi produk terbaru, para Manajer Produk cukup mengirimkan informasi terbaru kepada PMM yang kemudian mengidentifikasi informasi yang relevan untuk penjualan, membuat slide deck dan video, dan menggunakan materi tersebut untuk menyelenggarakan sesi pelatihan.

Namun, bisa juga PM mengambil lebih banyak tanggung jawab dan memberikan pelatihan sendiri. Dalam skenario ini, nilai terbaik yang dapat diberikan oleh PMM adalah bertindak sebagai konsultan bagi PM untuk memastikan materi pelatihan relevan dan berkesan bagi tim penjualan, atau memberikan sesi pelatihan pelengkap mereka sendiri bersama sesi PM. Penulis mengalami hal ini beberapa kali ketika seorang Manajer Produk (PM) menjelaskan cara kerja suatu produk, dan kemudian seorang Manajer Pemasaran Produk (PMM) menjelaskan mengapa produk tersebut penting bagi calon pelanggan kami.

PM biasanya menghabiskan hampir seluruh waktunya untuk berfokus pada produk mereka dan terkadang merasa sulit untuk kembali dari detail teknis ke hal-hal yang lebih mendasar. Seperti halnya pelatihan atau pelatihan lainnya, materi pelatihan mudah terasa



berat dengan terlalu banyak teks, terlalu banyak informasi detail, dan yang terburuk, pesan yang tidak relevan atau menarik bagi audiens. Manajer Pemasaran Produk (PMM) dapat menjadi solusi untuk masalah ini dengan menempatkan dirinya pada posisi tenaga penjualan dan pelanggan, serta membantu menyusun materi pelatihan agar mencerminkan apa yang sebenarnya perlu disampaikan. Beberapa contohnya adalah sebagai berikut:

- Mengapa tenaga penjualan harus peduli dengan pelatihan ini? Bagaimana pelatihan ini akan membantu meningkatkan kinerja mereka?
- Pendekatan hiburan seperti apa yang digunakan dalam pelatihan agar informasinya menarik dan berkesan?
- Apa yang cukup merangsang untuk membuat tenaga penjualan ingin menyampaikan apa yang telah mereka pelajari kepada pelanggan dan calon pelanggan mereka?
- Apa ajakan bertindak di akhir pelatihan? Adakah aktivitas yang harus diselesaikan oleh tenaga penjualan atau target penjualan baru yang telah ditetapkan untuk mereka?
- Apa tindak lanjut dari pelatihan yang memperkuat pesan tersebut, dan memastikannya tetap berada dalam ingatan jangka panjang tenaga penjualan?

Ketika Anda menciptakan nilai bagi tim penjualan dan meyakinkan mereka tentang manfaat produk mereka, mereka akan melihat cara baru untuk mencapai target penjualan dan, pada gilirannya, akan meneruskan nilai dan manfaat tersebut kepada calon pelanggan mereka. Jadi, bagaimana pelatihan seharusnya disampaikan? Pelatihan tatap muka selalu optimal, tetapi mungkin tidak memungkinkan jika Anda memiliki kantor di banyak lokasi dan negara. Selain itu, pelatihan tatap muka mungkin tidak dapat ditingkatkan skalanya jika mengharuskan Anda terus-menerus bepergian dari satu kantor ke kantor lain, sehingga Anda tidak memiliki cukup waktu untuk fokus pada tugas-tugas Anda yang lain.

5.3 SISTEM MANAJEMEN PEMBELAJARAN

Cara terbaik untuk menyelenggarakan pelatihan bagi semua unit bisnis dalam suatu organisasi adalah melalui penggunaan Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS). LMS adalah platform yang memungkinkan Anda membuat kursus dan ujian, mengunggah berkas seperti presentasi dan rekaman video, serta mendistribusikan sertifikasi, rencana, dan penghargaan lainnya kepada pengguna. Jika perusahaan Anda belum memiliki sistem seperti ini, sistem ini patut dipertimbangkan karena dapat menghemat waktu dan uang Anda dengan memusatkan dan menstandarisasi proses pelatihan.

Saat memilih LMS, pertimbangkan apakah sistem tersebut dapat diskalakan untuk mitra. Menyelenggarakan kursus pelatihan untuk tim penjualan eksternal yang bukan bagian dari perusahaan Anda sangat penting untuk memastikan bahwa mereka juga memiliki perangkat dan informasi yang diperlukan agar sukses. Anda mungkin perlu mengurangi atau menghilangkan beberapa informasi dalam kursus yang berfokus pada mitra untuk menjaga kerahasiaan informasi perusahaan, tetapi ini merupakan langkah kecil untuk melibatkan mitra dalam proses pemberdayaan penjualan Anda. Setelah LMS terpasang, kursus dapat dibuat dan dikelola oleh siswa. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan mengorganisasikan



kursus ke dalam program wajib yang dijadwalkan secara berkala agar siswa Anda selalu mendapatkan informasi terbaru.

Di sebuah perusahaan, program pelatihan triwulanan yang unik diwajibkan untuk setiap unit bisnis. Misalnya, akan ada program wajib yang disebut "Penjualan Q3" atau "Prapenjualan Q4". Setiap program terdiri dari kursus-kursus pilihan yang paling sesuai dengan audiensnya. Salah satu tanggung jawab tim penulis adalah bekerja sama dengan para pembuat kursus, mengumpulkan kursus yang mereka sarankan untuk triwulan mendatang, dan menyerahkannya kepada Wakil Presiden Prapenjualan untuk ditinjau dan dipilih. Kami kemudian akan mengomunikasikan kursus mana yang telah dipilih untuk memastikan bahwa kursus tersebut dibuat sebelum awal triwulan mendatang.

Setelah melakukan ini secara manual untuk pertama kalinya, kami memilih untuk menyederhanakan proses dengan menyiapkan pengingat otomatis untuk empat triwulan berikutnya. Para pembuat kursus menerima pengingat enam minggu sebelum triwulan baru dimulai yang mengingatkan mereka untuk mengisi dokumen bersama dengan kursus yang mereka inginkan. Yang perlu kami lakukan saat itu hanyalah menghubungkan dokumen tersebut dengan Wakil Presiden Prapenjualan, menunggu untuk mengetahui kursus mana yang telah dipilih, dan kemudian mengomunikasikan hasilnya kembali kepada pembuat kursus.

Perusahaan lain tidak menggunakan program wajib, melainkan mengelompokkan kursus ke dalam kategori. Berikut versi yang disederhanakan:

1. Orientasi
 1. Pengenalan Sumber Daya Manusia
 2. Peralatan Perusahaan
 3. Pengenalan Produk
2. Berkelanjutan
 1. Pembaruan Produk dan Peluncuran Baru
 2. Khusus Penjualan
 3. Khusus Pemasaran

Ketika seorang karyawan baru bergabung dengan perusahaan, ia diwajibkan untuk menyelesaikan pelatihan orientasi selama seminggu melalui LMS sebelum terbang ke kantor pusat untuk pelatihan tatap muka selama seminggu. Setelah minggu kedua, ia akan kembali ke negaranya dan menerima kursus pelatihan berkelanjutan saat tersedia, misalnya ketika produk baru akan diluncurkan. Metode ini memastikan fondasi yang kuat dan pembelajaran berkelanjutan.

5.4 ORIENTASI DENGAN PLAYBOOK DAN BATTLECARD

Selama orientasi, perusahaan dapat membagikan "Playbook Penjualan" kepada semua karyawan baru. Playbook jenis ini dapat berupa dokumen PDF sederhana yang disimpan di LMS dan digunakan untuk menjelaskan dasar-dasar perusahaan dan industri, berbagai persona pembeli, dan pesaing utama. Meskipun pendekatan ini dapat berhasil untuk orientasi, namun mungkin terlupakan dan kehilangan nilainya setelah karyawan tersebut bekerja di perusahaan selama kurang lebih satu bulan. Selain itu, playbook ini mungkin terlalu banyak



informasi bagi karyawan baru yang sudah beradaptasi dengan lingkungan, rekan kerja, dan produk baru, sehingga harus ditunda selama beberapa minggu hingga mereka beradaptasi.

Pendekatan lain untuk membuat playbook adalah dengan menjadikannya dokumen hidup yang dapat digunakan sebagai titik referensi untuk diskusi dengan calon pelanggan dan pelanggan. Penulis telah melihat pendekatan ini dijalankan dengan sangat baik meskipun memerlukan pemeliharaan dari berbagai pemangku kepentingan. Playbook jenis ini dapat berupa basis data daring, dokumen dengan daftar isi di awal, atau buklet cetak. Bayangkan jika dokumen tersebut disusun untuk memuat langkah-langkah selanjutnya yang harus diambil oleh seorang tenaga penjualan dalam berbagai skenario.

Misalnya, pelanggan yang sudah ada saat ini membayar untuk Produk Y, tetapi Anda ingin meningkatkan penjualan Produk A kepada mereka. Dokumen tersebut memiliki bagian untuk pelanggan yang hanya memiliki Produk Y dan berisi penjelasan mengapa menambahkan Produk A ke portofolio mereka akan menguntungkan, termasuk tautan terbaru ke konten yang relevan. Sebagai contoh, misalnya tim pemasaran baru-baru ini menerbitkan blog tentang Produk A dan tautan ke blog tersebut disimpan dengan praktis di dalam buku panduan ini sehingga segera setelah tenaga penjualan mengakhiri panggilan dengan pelanggan, mereka cukup menyalin dan menempelkan tautan tersebut ke dalam email tindak lanjut.

Teknik orientasi lain yang bermanfaat adalah membuat kartu pertempuran yang berfokus pada produk. Contohnya adalah PDF satu halaman sederhana yang mencakup elemen-elemen berikut:

1. Dasar-Dasar Produk
2. Presentasi Penjualan Singkat
3. Pertanyaan Kunci untuk Pelanggan (yang menyoroti masalah mereka dan solusi yang Anda tawarkan)
4. Tanya Jawab Umum
5. Keberatan dan Tanggapan Umum

Mengisi Tanya Jawab Umum serta keberatan dan tanggapan umum paling baik dilakukan dengan masukan dari tim Penjualan dan Dukungan Anda sendiri. Mereka adalah orang-orang yang paling sering berhubungan dengan calon pelanggan dan pelanggan yang sudah ada. Penting untuk bekerja sama dengan kelompok-kelompok ini karena mereka biasanya menangani pertanyaan, keberatan, dan permintaan yang paling terkait dengan produk.

5.5 PEMBELAJARAN BERKELANJUTAN

Pastikan bahwa terlepas dari bagaimana pelatihan produk disampaikan, pelatihan tersebut dilakukan secara internal di dalam organisasi Anda sebelum informasi tersebut sampai ke dunia luar. Penulis telah melihat terlalu sering pelanggan atau calon pelanggan membaca tentang fitur baru dari sebuah konten pemasaran, namun ketika mereka bertanya kepada staf penjualan atau Teknisi Dukungan, orang tersebut tidak dapat memberikan detailnya karena mereka belum dilatih dengan benar sebelumnya. Ini bisa menjadi situasi yang sangat membuat frustrasi dan memalukan.



Merujuk pada rencana rilis produk dari bab sebelumnya, memasukkan pelatihan ke dalam rencana adalah cara mudah untuk memastikan bahwa kotak pelatihan dicentang sebelum produk atau fitur baru diluncurkan. Selain itu, Anda mungkin ingin menentukan bagaimana berbagai jenis rilis menentukan siapa yang menerima pelatihan dan apa saja isi konten pelatihannya. Berikut contohnya:

Tabel 5.1 Tabel konten pelatihan

	P1	P2	P3	P4
Unit Bisnis	Seluruh Perusahaan	*Dukungan Teknis * CSM * BDM * Pemasaran	*Dukungan Teknis * CSM * BDM	*Dukungan Teknis * CSM
Ujian	Ya	Ya	Tidak	Tidak
Konten Pelatihan	*PM membuat video penjelasan internal perusahaan *PMM membuat video USP internal perusahaan *Pembaruan dokumentasi teknis *Pembaruan materi pendukung penjualan *Tautan media sosial untuk berbagi publik	* PM membuat video penjelasan internal perusahaan *PMM membuat video USP internal perusahaan *Pembaruan dokumentasi teknis *Pembaruan materi pendukung penjualan	* PM membuat video penjelasan singkat internal perusahaan *Pembaruan dokumentasi teknis	* PM membuat video penjelasan singkat internal perusahaan

Dalam contoh di atas, terdapat empat jenis rilis yang diperhitungkan. Rilis P1 mengharuskan semua orang di perusahaan menerima pelatihan, sementara rilis P4 hanya mengharuskan tim Dukungan Teknis dan Manajemen Keberhasilan Pelanggan dilatih.



Demikian pula, rilis P1 akan berisi ujian dan sejumlah besar konten pelatihan, sementara rilis P4 tidak akan berisi ujian atau banyak konten.

PMM juga bertanggung jawab untuk melatih perusahaan tentang cara informasi produk dikomunikasikan secara eksternal (misalnya melalui webinar, lembar produk baru, siaran pers, dll.) pada hari peluncuran agar tim Anda tahu apa yang diharapkan. Anda juga akan menyadari bahwa jika Anda menginstruksikan tim Anda tentang apa yang diharapkan dari mereka selama peluncuran, mereka akan lebih siap. Misalnya, alih-alih hanya mengumumkan, "Kami akan menyelenggarakan webinar", Anda bisa mengatakan, "Kami akan menyelenggarakan webinar yang ditujukan untuk pelanggan yang sudah ada. Anda bisa membantu dengan menjangkau basis pelanggan Anda yang sudah ada dan mengundang mereka untuk hadir. Kami telah menyiapkan templat email untuk Anda dan target kami adalah mencapai lebih dari dua ratus pendaftar."

5.6 PEMBELAJARAN MIKRO

Beberapa orang favorit penulis untuk bekerja sama selama bertahun-tahun adalah mereka yang bekerja di bidang penjualan. Mereka mudah didekati, positif, mudah bergaul, dan mengingat hal-hal pribadi tentang Anda untuk memulai atau melanjutkan percakapan. Mereka juga memiliki pekerjaan yang menuntut dan membutuhkan seluruh perhatian mereka.

Penulis dulu bekerja erat dengan tenaga penjualan terbaik yang pernah penulis temui, tetapi terlepas dari semua kelebihanannya, ia sering meminta bantuan penulis terkait informasi produk. Ia biasa menelepon penulis saat bepergian ke luar negeri dan dalam rapat dengan pelanggan dan akan memulai percakapan dengan, "Halo, teman saya! Penulis sedang duduk di sini bersama Perusahaan X dan mereka memiliki beberapa pertanyaan terkait produk untuk Anda. Ngomong-ngomong, Anda sedang menggunakan speakerphone."

Meskipun penulis selalu senang membantunya, terkadang penulis bertanya-tanya mengapa ia tidak dapat mengingat semua detail produk sendiri. Contoh ini menyoroti betapa sedikitnya waktu yang dimiliki banyak tenaga penjualan untuk fokus mempelajari dan mengingat detail produk dibandingkan dengan seseorang seperti Manajer Produk atau Manajer Pemasaran yang perannya sangat berbeda. Di sinilah pembelajaran mikro berperan - penyampaian informasi singkat yang mudah dicerna dan diingat. PMM dapat menyampaikan USP serta nilai dan manfaat produk kepada tim penjualan tanpa membanjiri mereka dengan terlalu banyak informasi. Mereka akan senang menerima informasi dengan cara ini, sekaligus tetap dapat mempelajari produk secara lebih detail ketika mereka punya waktu.

Dunia penjualan bergerak cepat dan selalu menuntut. Tempatkan diri Anda pada posisi mereka dan sampaikan pesan dengan sederhana dan langsung ke intinya. Lebih sedikit lebih baik, asalkan informasi penting tersampaikan. Empati adalah kuncinya. Meskipun PM dan PMM mungkin memiliki banyak informasi penting yang ingin mereka sampaikan kepada dunia, informasi tersebut dapat dengan cepat menjadi terlalu banyak untuk ditangani oleh tim penjualan dan calon pelanggan sekaligus.



Salah satu contohnya adalah seorang PMM yang pernah bekerja dengan saya, yang merupakan pakar sejati, tidak hanya dalam produknya tetapi juga dalam industrinya. Ia menghabiskan waktu sehari-hari menuangkan semua pengetahuannya ke dalam presentasi yang tidak pernah lebih pendek dari lima puluh slide, setiap slide penuh dengan teks. Meskipun kompilasi informasi ini luar biasa, namun terlalu banyak untuk dipahami bagi siapa pun yang tidak hanya berfokus pada produk tersebut.

Seorang tenaga penjualan yang cerdas di perusahaan tersebut mengamati bahwa pendekatan ini tidak efektif untuk memberdayakan tim penjualan. Membaca dokumen tersebut bisa memakan waktu berjam-jam dan terlalu bertele-tele sehingga tidak efektif. Ia menemukan solusi dengan mewawancarai Manajer Produk (PM) mengenai pertanyaan produk yang paling sering diajukan pelanggan, lalu menambahkan jawaban tersebut ke panduan penjualan singkat yang ia buat sendiri.

Dengan semua konten yang dibuat oleh berbagai pemangku kepentingan, Manajer Pemasaran Produk (PMM) harus selalu mengambil pendekatan untuk menjaga pesan tetap ringkas dan bernilai bagi audiens.

5.7 SISTEM MANAJEMEN DOKUMEN

Kita telah membahas penerapan LMS untuk tujuan pelatihan, tetapi bagaimana dengan membuat materi mudah ditemukan di dalam perusahaan Anda dan dapat diakses di luar perusahaan? Ini adalah masalah yang penulis hadapi untuk semua jenis dan ukuran organisasi. Meskipun sebagian besar perusahaan sudah memiliki Sistem Manajemen Dokumen (DMS), mungkin sudah saatnya untuk mempertimbangkannya jika perusahaan Anda belum. Namun, tidak cukup hanya dengan memasukkan konten dalam jumlah tak terbatas ke dalam struktur folder yang besar, berharap staf penjualan akan mengingat lokasi dokumen berdasarkan email yang Anda kirimkan kepada mereka selama setahun terakhir atau secara intuitif dapat menemukan semuanya, dan memiliki waktu untuk mencarinya sendiri.

Sebagai PMM, penting bagi Anda untuk memosisikan diri sebagai pemangku kepentingan dalam diskusi dan proses pengambilan keputusan ini. Seperti halnya LMS, pertimbangkan seberapa skalabel solusi Anda. Jika Anda telah menemukan solusi yang baik untuk menyimpan dan berbagi materi secara internal, apakah materi tersebut juga dapat diakses oleh mitra? Jika ya, adakah cara untuk mempartisipasinya dan menjaga kerahasiaan informasi perusahaan hanya untuk pihak internal? Bagaimana dengan kemampuan untuk berbagi materi penjualan dan pemasaran dengan calon pelanggan, pelanggan, dan organisasi eksternal lainnya?

Faktor kunci lain untuk PMM adalah melacak penggunaan materi yang Anda dan tim pemasaran hasilkan. Tanpa mengetahui materi apa yang diakses oleh tim penjualan Anda dan/atau dilihat dan diunduh oleh calon pelanggan dan pelanggan, Anda tidak akan tahu materi mana yang berhasil, digunakan secara luas, atau perlu diperbarui. Lebih baik lagi, tahukah Anda secara spesifik siapa yang melihat setiap dokumen, bagian mana saja, dan berapa lama? Demikian pula, Anda tidak akan mengetahui materi mana yang kurang berhasil atau digunakan dan harus diarsipkan.



Beberapa perusahaan menggunakan DMS mereka hanya untuk penggunaan internal, artinya materi yang dikandungnya tidak dapat diakses secara eksternal. Ini berarti dokumen harus diunduh dari DMS, disimpan secara lokal di komputer tenaga penjualan, lalu dilampirkan secara manual ke email untuk dibagikan secara eksternal. Jika demikian, DMS kemungkinan besar memungkinkan Anda membuat laporan tentang pengguna yang telah melihat dan/atau mengunduh dokumen tertentu dan kapan. Sayangnya, yang kemungkinan besar akan Anda lihat adalah seseorang hanya mengunduhnya sekali beberapa bulan yang lalu dan kemudian tidak pernah lagi. Ini karena mereka sekarang menyimpannya secara lokal di komputer mereka sendiri. Selain risiko orang ini tidak memiliki versi terbaru dokumen saat diperbarui di DMS, Anda tidak akan dapat melihat berapa banyak prospek yang mereka kirim dokumen tersebut atau apakah prospek tersebut pernah melihatnya.

Salah satu solusinya, meskipun tidak selalu paling efektif, adalah dengan menanyakan tim penjualan Anda seberapa sering mereka menggunakan berbagai dokumen tersebut dengan mengirimkan survei triwulanan atau tahunan. Dalam survei tersebut, Anda dapat mencantumkan materi yang telah dibuat atau diperbarui selama periode waktu terakhir dan menanyakan seberapa sering mereka menggunakan setiap dokumen. Anda mungkin memiliki terlalu banyak konten untuk dimasukkan secara detail dalam survei, tetapi bahkan pertanyaan seperti, "Apakah ketiga eBook untuk Produk Y bermanfaat bagi Anda?" akan menjelaskan apa yang menurut tim penjualan bermanfaat. Menambahkan pertanyaan terbuka dalam survei adalah cara yang baik untuk mengumpulkan umpan balik tambahan tentang apa yang dapat ditingkatkan. Lebih baik lagi, luangkan waktu tatap muka dengan mereka untuk menanyakan pertanyaan yang sama. Ada kemungkinan besar sesi-sesi ini akan mengidentifikasi dokumen-dokumen yang tidak disadari oleh tim penjualan atau yang terlalu sibuk untuk diperhatikan ketika pertama kali diberitahu.

Penulis pernah bekerja di sebuah organisasi yang sangat besar yang memiliki kantor di seluruh dunia, memiliki LMS, situs web dengan konten yang terjaga keamanannya dan tidak terjaga keamanannya, DMS yang populer, dll. Semua alat tersedia, tetapi karena jumlah karyawan yang sangat banyak, hampir mustahil bagi siapa pun untuk menemukan dokumen yang mereka cari, baik itu materi dan dokumentasi internal maupun tautan ke materi yang dapat dibagikan secara eksternal.

Tim penulis bertanggung jawab untuk memutuskan bagaimana materi penjualan dan pemasaran disajikan kepada tim penjualan, mitra, calon pelanggan, dan pelanggan. Sayangnya, tidak satu pun alat yang kami tawarkan memiliki semua fungsi yang kami butuhkan. LMS digunakan oleh mitra kami tetapi tidak dapat digunakan untuk berbagi materi secara eksternal dengan pelanggan. DMS dikunci hanya untuk penggunaan internal dan tidak dapat digunakan untuk berbagi materi dengan mitra atau pelanggan. Ini berarti materi untuk pelanggan harus dibagikan melalui email atau situs web. Meskipun hal ini dapat dimengerti karena semua solusi ini dikembangkan dan digunakan untuk tujuan yang berbeda-beda, hal ini membuat perusahaan kami sulit beroperasi secara keseluruhan.



Setelah banyak pertimbangan, kami menemukan solusi terbaik; kami membuat direktori di root LMS yang disebut "Materi Penjualan". Materi tersebut tidak diunggah langsung ke LMS dan sebenarnya tidak ada di lokasi ini karena menyimpan file dalam jumlah besar di LMS berantakan dan bukan untuk tujuan penyimpanannya. Sebagai gantinya, kami membuat subfolder berjudul "Sales Decks", "eBook", "White Papers", "Fact Sheets", dan seterusnya. Di dalam setiap subfolder tersebut, kami menempatkan tautan yang terhubung ke sistem kami yang lain (situs web, DMS, dll.). Alasan kami adalah tim penjualan secara teratur mengakses LMS karena program pelatihan berkelanjutan mereka, jadi mengapa tidak sekaligus menyelesaikan dua hal sekaligus dengan membuat bagian yang dapat berfungsi sebagai daftar isi untuk materi yang mereka butuhkan, terlepas dari lokasi penyimpanan materi yang sebenarnya?

Hal ini tidak berjalan sesuai rencana. Banyak tenaga penjualan mengeluh bahwa satu alat mengarah ke alat lain, yang memakan waktu dan membingungkan untuk dinavigasi. Selain itu, orang-orang dari unit bisnis lain menyukai ide tersebut, tetapi kemudian mulai mengunggah materi mereka langsung ke LMS, melewati DMS sepenuhnya. Sayangnya, proyek kami tidak berhasil dan kami terpaksa mencari alat lain yang dirancang untuk berbagi materi penjualan secara eksternal dengan pelanggan dan melacak kapan dan oleh siapa materi tersebut dilihat dan diunduh.

Kecuali Anda dapat menemukan sistem yang menyediakan semua yang Anda butuhkan, Anda perlu berkompromi dengan menggunakan beberapa alat. LMS sangat bagus untuk tujuan pelatihan dan dapat ditingkatkan untuk melatih dan mensertifikasi mitra dan pelanggan, tetapi penyimpanan dan berbagi dokumen adalah cerita yang berbeda. Saat mengatur konten DMS, buat struktur folder sesederhana dan sejelas mungkin, dan berikan tim penjualan Anda lembar contekan seperti berkas teks yang berisi tautan ke semua materi eksternal yang paling sering digunakan dan dibagikan. Menandai setiap dokumen dengan kata kunci dan metadata yang relevan juga merupakan metode efektif yang memungkinkan setiap tenaga penjualan menemukan apa yang mereka cari melalui pencarian sederhana.

Pada akhirnya, Anda tidak akan pernah bisa mencegah tenaga penjualan menanyakan di mana dokumen tertentu berada. Hal terbaik yang dapat Anda lakukan adalah membuatnya semudah mungkin bagi mereka untuk menemukan apa yang mereka butuhkan.

5.8 PANGGILAN BERBAGI PENGETAHUAN BERULANG

Metode yang bagus untuk terus menyebarkan informasi dan mengumpulkan umpan balik adalah dengan menyelenggarakan panggilan perusahaan secara berkala (mingguan, dua mingguan, bulanan, dll.). Panggilan ini pada dasarnya adalah webinar internal berulang yang dirancang untuk tujuan tunggal agar tim penjualan Anda, dan tim terkait lainnya, tetap mendapatkan informasi terbaru tentang pemasaran produk. Panggilan ini mungkin perlu diselenggarakan di luar jam kerja normal agar tidak mengganggu hari penjualan. Namun, panggilan ini dapat direkam untuk siapa pun yang tidak dapat hadir.



Meminta berbagai pembicara (biasanya Manajer Produk atau seseorang dari tim pengembangan atau pemasaran) untuk mempresentasikan pembaruan produk terbaru mereka adalah cara yang bagus untuk menjaga tim penjualan tetap mendapatkan informasi terbaru tanpa bergantung pada email, yang kemungkinan besar akan diabaikan. Sebaiknya Anda juga meminta seorang tenaga penjualan tertentu untuk berbicara tentang bagaimana ia baru saja mendapatkan pelanggan baru, proses apa yang ia lalui, dan siapa saja yang menjadi gatekeeper dan pengambil keputusan. Manajemen penjualan biasanya akan senang melihat metode penjualan terbaik ditiru melalui pengalaman bersama ini.

Meminta seseorang untuk berbicara tentang informasi terbaru tentang pesaing juga bermanfaat dan dihargai. Mungkin ini bisa dikaitkan dengan kisah pelanggan baru, misalnya, "Kami bersaing dengan pesaing X tetapi akhirnya memenangkan kesepakatan. Inilah yang kami pelajari dan apa yang harus diulangi di lain waktu." Tentu saja Anda selalu dapat menyediakan waktu untuk berbicara sendiri guna menyoroti beberapa materi atau mempromosikan acara mendatang atau peluncuran produk yang sedang dikerjakan oleh tim pemasaran dan pengembangan Anda.

Tergantung pada alat yang Anda gunakan untuk menyelenggarakan panggilan, melakukan jajak pendapat selama sesi juga dapat bermanfaat, yang biasanya menghasilkan tingkat respons yang tinggi karena audiens Anda fokus dan memiliki waktu untuk membaca dan menjawab satu atau beberapa pertanyaan sederhana. Jajak pendapat adalah cara cepat dan mudah untuk mengumpulkan umpan balik tentang topik apa pun.

Selain itu, mengirimkan survei lanjutan adalah cara yang bagus untuk menerima umpan balik tambahan dan meningkatkan sesi di masa mendatang. Biasanya, tiga pertanyaan terpenting yang perlu dijawab adalah sebagai berikut:

1. Seberapa bermanfaat sesi ini bagi Anda? (skala slider)
2. Seberapa baik presenter memahami dan menjelaskan materi? (skala slider)
3. Ide atau topik apa yang Anda sarankan untuk sesi berikutnya? (Jawaban terbuka)

Meskipun menyelenggarakan panggilan sendiri mungkin bermanfaat di organisasi yang lebih besar untuk memastikan pembaruan pemasaran produk Anda terkomunikasikan kepada audiens yang tepat, di perusahaan yang lebih kecil, bergabung sesekali dalam panggilan tim rutin tim penjualan Anda sebagai pembicara tamu mungkin sudah cukup. Panggilan ini biasanya dilakukan untuk meninjau target, alur kerja, dan hasil yang dicapai, serta berbagi praktik terbaik dan kisah sukses. Panggilan ini juga memberi Anda kesempatan yang tepat untuk merasakan iklim penjualan saat ini dan menyampaikan materi baru kepada tim.

5.9 ANALISIS PESAING

Saat Anda menerima umpan balik melalui jajak pendapat, survei, dan sesi tatap muka dengan tim penjualan Anda, kemungkinan besar Anda akan menemukan tema umum untuk informasi lebih lanjut tentang pesaing. Persaingan itu sehat, mendorong pertumbuhan dan inovasi, dan tidak boleh dipandang sebagai hal yang negatif.



Di sebuah perusahaan, penulis mengunjungi pameran dagang di seluruh dunia untuk mempromosikan produk kami dan mendukung tim penjualan lokal. Setelah beberapa perjalanan pertama, penulis berteman dengan rekan saya, seorang PMM lain, di salah satu pesaing terbesar kami yang menghadiri acara yang sama. Salah satu acara tersebut adalah Mobile World Congress di Barcelona, Spanyol, yang penulis hadiri bersama sekelompok besar rekan kerja saya, termasuk CEO kami. CEO tersebut meminta dua dari kami untuk mengunjungi pesaing tersebut dan melihat apakah kami bisa mengintip produk mereka secara diam-diam.

Kami menuju stan mereka dan saat kami mendekat, rekan penulis berkata, "Cepat, sembunyikan tanda nama dan lencana agar mereka tidak tahu kita bekerja di perusahaan mana." Rekan penulis terkejut ketika penulis meninggalkan tanda nama dan lencana di leher, lalu menghampiri teman PMM penulis dan bertanya, "Ada apa dengan produk Anda tahun ini?" Dia senang melihat penulis dan setuju untuk menunjukkan inovasi terbaru mereka jika kami mau menunjukkan inovasi kami. Benar saja, dia memberi kami demo yang informatif, dan sebagai balasannya, dia mengunjungi stan kami (yang membuat rekan-rekan penulis kesal) dan penulis menunjukkan Antarmuka Pengguna Grafis (GUI) kami yang baru dan berbagai keunggulannya.

Penulis yakin kedua perusahaan mendapatkan keuntungan dari pengalaman hari itu, dan itu adalah cara yang jauh lebih profesional daripada membeli produk satu sama lain secara daring dengan nama samaran atau menyembunyikan lencana kami dan "bersembunyi" di pameran dagang. Ini bukan berarti penulis tidak melihat sisi persaingan yang picik. Penulis pernah menyelenggarakan webinar, tetapi dua minggu sebelum dijadwalkan, salah satu pesaing kami menjadwalkan webinar dengan topik yang sama persis, di hari dan waktu yang sama persis! Penulis juga bekerja di banyak perusahaan yang terus-menerus menghadapi komentar-komentar merendahkan dari pesaing sebagai teknik penjualan.

Penulis bersyukur ketika CEO salah satu perusahaan tersebut menyapa seluruh perusahaan kami dan berkata, "Menjelek-jelekan pesaing kita adalah perilaku yang sama sekali tidak dapat diterima." Meskipun memposisikan perusahaan dan USP-nya untuk memenangkan kesepakatan dalam persaingan adalah bagian alami dari bisnis, menjelek-jelekan bukanlah hal yang profesional dan tidak mencerminkan citra baik Anda atau perusahaan Anda. Menanamkan nilai-nilai ini dalam tim penjualan dan pemasaran Anda adalah cara yang baik bagi PMM untuk bertindak sebagai pemimpin.

PMM sangat terlibat dalam analisis pesaing dan ada banyak buku bagus yang ditulis tentang hal ini. Di perusahaan yang lebih kecil, hal ini mungkin sepenuhnya menjadi tanggung jawab Anda. Di perusahaan yang lebih besar, analisis pesaing mungkin berada di tangan tim Strategi atau Riset, tetapi melibatkan PMM sebagai pemangku kepentingan dalam riset dan pembuatan materi. Kartu pertempuran sekali lagi dapat menjadi cara yang cerdas untuk menyampaikan informasi; setiap kartu pertempuran dapat didedikasikan untuk pesaing atau produk pesaing tertentu dan harus memberikan tim penjualan perbandingan dan argumen yang tepat. Sebagai contoh isi kartu pertempuran, penulis memilih menggunakan versi terlengkap yang pernah penulis temui dalam karier penulis. Mungkin tidak semua kolom ini diperlukan untuk kebutuhan Anda, tetapi ini adalah tempat yang baik untuk memulai:



1. Sekilas Perusahaan
2. Posisi Produk
3. Kekuatan Perusahaan
4. Kelemahan Perusahaan
5. Ikhtisar Produk/Layanan
6. Harga
7. Kekuatan Produk
8. Kelemahan Produk
9. Alasan Mengapa Mereka Unggul Melawan Kita
10. Alasan Mengapa Kita Unggul Melawan Mereka
11. Apa yang Diharapkan dari Mereka Saat Mereka Menjual Produk Melawan Kita
12. SERANG (Topik apa yang perlu disorot saat menjual produk melawan pesaing ini)
13. PERTAHANKAN (Topik apa yang perlu Anda pertahankan saat menjual produk melawan pesaing ini)
14. HINDARI (Topik apa yang sebaiknya Anda hindari saat menjual produk melawan pesaing ini)
15. Tautan Pendukung

Jika Anda menginginkan informasi yang lebih detail tentang pesaing, Anda dapat menambahkan kolom tambahan seperti:

1. Lokasi Kantor
2. Investor
3. Informasi Keuangan Terbaru
4. Jumlah Karyawan
5. Mitra
6. Pasar Kehadiran
7. Pelanggan
8. Industri
9. Strategi Penjualan

Informasi spesifik perusahaan pesaing dapat diperoleh melalui situs web mereka, sumber daring lainnya seperti laporan analis atau ulasan pihak ketiga, wawancara dengan karyawan baru di organisasi Anda dan yang sebelumnya bekerja untuk mereka (baik secara langsung maupun tidak langsung), wawancara dengan pelanggan mereka/Anda yang telah menggunakan atau terus menggunakan produk mereka, dan tentu saja, menguji sendiri produk mereka.

Setelah mengumpulkan informasi tersebut, Anda perlu memposisikan perusahaan dan produknya sedemikian rupa sehingga tim penjualan Anda dapat memenangkan persaingan. Sebagai PMM, pastikan Anda memfokuskan riset Anda untuk membandingkan produk dan harga mereka secara langsung dengan produk dan harga Anda. Bagan perbandingan berdampingan yang mencantumkan fitur produk Anda dibandingkan dengan produk dan harga mereka adalah tempat yang tepat untuk memulai.



Dukung ini dengan dokumentasi yang berisi tangkapan layar produk mereka dan deskripsi detail tentang cara kerja produk mereka.

Mempersiapkan argumen yang meyakinkan untuk membandingkan harga Anda dengan harga mereka adalah cara lain yang sangat berharga dan penting untuk mempersiapkan tim penjualan Anda. Mereka akan terus-menerus diminta untuk menjelaskan perbedaan harga, dan jika mereka tidak dilengkapi dengan argumen yang persuasif, mereka akan kehilangan kesepakatan dan menjadi kehilangan semangat.

5.10 RFP PROAKTIF

Alat lain yang bermanfaat untuk mendukung tim penjualan adalah "RFP Proaktif", yang "RFP" merupakan singkatan dari "Permintaan Proposal". RFP Proaktif adalah spreadsheet dengan setiap tab didedikasikan untuk produk tertentu yang dikembangkan oleh perusahaan tersebut. Ketika penulis pertama kali menemukan alat ini, alat ini dibuat oleh tim PMM tetapi terus diperbarui dan dipelihara oleh tim prapenjualan. Ada dua versi RFP Proaktif; Versi pertama hanya berisi pertanyaan tentang produk, sementara versi kedua juga berisi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut. Versi yang hanya berisi pertanyaan tersedia untuk diunduh gratis di situs web perusahaan kami dan ditautkan ke prospek yang mempertimbangkan untuk membeli satu atau lebih produk kami. Versi dengan jawaban tidak dibagikan secara publik.

Tujuannya sederhana: Ketika prospek siap untuk membeli, mereka dapat mengirimkan RFP. Tenaga penjualan yang bekerja sama dengan mereka akan mengirimkan RFP Proaktif dan menjelaskan bahwa perusahaan kami dengan senang hati membantu prospek tersebut memutuskan apakah produk kami harus dipilih dibandingkan produk pesaing. Calon pelanggan kemudian didorong untuk mengirimkan RFP Proaktif beserta daftar pertanyaannya kepada pesaing kami untuk mendapatkan jawaban.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut bersifat umum dan spesifik, tetapi juga diorientasikan agar produk kami tampak sebagai pilihan terbaik. Misalnya, jika diketahui bahwa sebagian besar produk pesaing tidak memiliki fitur tertentu yang dimiliki produk kami, akan muncul pertanyaan, "Apakah produk Anda memiliki fitur ini?" Dengan versi jawaban yang sudah tersedia, tim penjualan kami hanya perlu beberapa detik untuk mengirimkan jawaban kepada calon pelanggan, sementara tim penjualan pesaing akan kesulitan menjawab pertanyaan-pertanyaan sulit tersebut.

Meskipun metode ini berhasil di perusahaan tersebut, penulis juga pernah melihat metode yang lebih sederhana yang sama efektifnya. Suatu ketika, seorang kolega penulis menunjukkan email yang diterimanya. Pengirimnya, yang mencoba menjual layanan kepadanya, memasukkan lima pertanyaan sederhana terkait produk di badan email yang menyoroti kebutuhan kami akan layanan mereka, dan sekaligus, membedakan dirinya dari pesaing.



5.11 KALKULATOR ROI

Praktik umum bagi tim PMM adalah membuat dan mengelola berbagai kalkulator ROI yang dapat digunakan tim penjualan secara langsung dengan calon pelanggan untuk menentukan secara tepat berapa banyak penghematan biaya yang akan dihasilkan produk bagi perusahaan mereka. Kalkulator ROI biasanya dibuat dalam bentuk spreadsheet dan dirancang agar tenaga penjualan dapat duduk bersama calon pelanggan dan mengisi kolom kosong hingga formulir selesai dan ROI lengkap terungkap.

Sebagai contoh sederhana, kalkulator dapat menentukan berapa banyak penghematan yang akan diperoleh perusahaan dengan beralih dari server lokal ke Cloud. Dalam situasi ini, beberapa kolom dalam kalkulator mungkin mencakup hal-hal berikut:

1. Berapa banyak server lokal yang Anda miliki saat ini?
2. Berapa pengeluaran bulanan Anda untuk daya dan pendinginan setiap server?
3. Berapa pengeluaran bulanan Anda untuk enkripsi, firewall, dan langkah-langkah keamanan lainnya yang terpasang di setiap server?
4. Berapa pengeluaran bulanan Anda untuk hypervisor dan lisensi aplikasi yang terpasang di setiap server?
5. Berapa pengeluaran bulanan Anda untuk Administrator TI dan staf lainnya untuk memelihara server dan aplikasinya?

Kalkulator akan menampilkan berapa banyak yang saat ini dihabiskan prospek untuk menghosting lingkungan server mereka sendiri, lalu membandingkannya dengan biaya yang jauh lebih rendah untuk memindahkan semuanya ke Cloud dengan aplikasi dan lisensi SaaS.

Kalkulator ROI dapat mengubah prospek menjadi tenaga penjualan internal di perusahaan mereka sendiri. Jika tenaga penjualan Anda dapat menggunakan angka-angka yang solid untuk membuktikan penghematan biaya, prospek tersebut mungkin tiba-tiba melihat peluang untuk bersinar di organisasinya sendiri dengan mendorong solusi Anda kepada para pengambil keputusan. Ia dapat membawa kalkulator ROI ke atasannya dan berkata, "Lihat produk luar biasa yang penulis temukan. Jika kita mengadopsinya, perusahaan kita akan menghemat SEBESAR INI!"

5.12 LINGKUNGAN DEMO

Meskipun angka dan potensi penghematan biaya merupakan pesan yang kuat, melihat adalah percaya. PMM harus terlibat dalam membekali tim penjualan dengan kemampuan untuk mendemonstrasikan produk dan menyampaikan proposisi nilai inti. Sebagai contoh, salah satu perusahaan tempat penulis bekerja berkomitmen penuh untuk melakukan demonstrasi langsung produk mereka dan telah membekali tim penjualan mereka untuk melakukan demo sendiri. Beberapa lingkungan demo daring dibuat dan dikelola serta dapat dipesan dan digunakan oleh satu tenaga penjualan pada satu waktu. Selain itu, mereka mengkloning lingkungan yang sama dan menyediakannya untuk diunduh. Banyak tenaga penjualan lebih suka menggunakan metode luring agar mereka dapat menjalankan lingkungan tersebut di Mesin Virtual lokal mereka sendiri saat mengunjungi calon pelanggan atau pelanggan.



Sementara itu, tim PMM turun tangan untuk memastikan bahwa slide presentasi dan/atau pidato yang disampaikan oleh tim penjualan berfokus pada nilai dan manfaat produk, bukan hanya pada fungsionalitas dan fiturnya. Tugas kami adalah memberikan pelatihan dan materi pendukung yang tepat kepada para tenaga penjualan agar siapa pun yang menerima demonstrasi produk akan merasa presentasi tersebut menarik dan memiliki pemahaman yang jelas tentang masalah yang dapat dipecahkan oleh produk kami.

Kami juga menawarkan berbagai versi presentasi karena pesan yang kami buat disesuaikan dengan masing-masing persona pembeli. Hal ini memungkinkan tim penjualan untuk mengganti presentasi atau slide tergantung dengan siapa mereka berbicara dan untuk memberikan nilai terbaik selama promosi penjualan dan demo langsung produk. Ketika diskusi menjadi lebih teknis, seorang anggota tim Prapenjualan dilibatkan untuk mendukung tenaga penjualan.

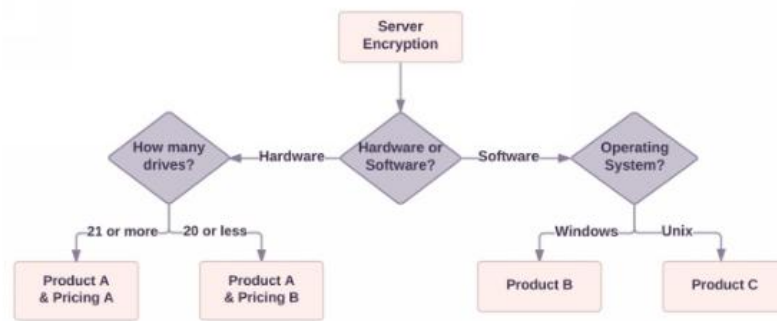
5.13 DIAGRAM ALIR

Meskipun demonstrasi langsung sangat diperlukan, ada cara lain bagi tenaga penjualan untuk bertindak sebagai konsultan dan memimpin proses penemuan penjualan. Terkadang, penulis melihat PMM terlibat dalam pembuatan skrip panggilan, yang dirancang untuk membantu tenaga penjualan dengan tepat apa yang harus dikatakan. Meskipun metode ini mungkin berhasil untuk beberapa perusahaan, penulis selalu merasa metode ini agak membosankan karena tidak memberikan banyak ruang untuk improvisasi, personalisasi, atau tentu saja, keterampilan penjualan yang paling penting: mendengarkan.

Sebagai alternatif skrip panggilan, diagram alur produk mungkin berguna sebagai alat konversi penjualan. Sebagai contoh, diagram alur produk pertama yang penulis buat berasal dari seorang Manajer Dukungan Teknis yang sedang mencari metode untuk memudahkan timnya mengidentifikasi produk mana yang merupakan solusi terbaik untuk kebutuhan pelanggan. Perangkat lunak kami sangat bergantung pada jenis perangkat keras yang digunakan, dan staf Dukungan sering menerima pertanyaan dari tim penjualan tentang produk mana yang harus ditawarkan untuk jenis perangkat keras yang mana.

Diagram alur yang mereka gunakan adalah wireframe sederhana, yang menampilkan produk mana yang termasuk dalam jenis perangkat keras yang mana. Penulis meminta akses ke dokumen yang dapat diedit dan membuat versi yang ramah penjualan seperti yang terlihat di bawah ini:





Gambar 5.1 Diagram alur

Penawaran produk kami sebenarnya jauh lebih kompleks dan dapat menghasilkan berbagai kombinasi produk untuk solusi yang memuaskan. Jika penawaran produk Anda cukup sederhana, diagram alur seperti ini dapat membantu tim penjualan Anda merasa nyaman dengannya. Jika lebih kompleks, tim penjualan Anda mungkin merasa perlu untuk terus merujuknya agar tidak perlu berkonsultasi dengan tim teknis mereka. Dengan semua perangkat, proses, dan pelatihan ini, tim penjualan dan pemasaran Anda lebih dari siap untuk menyampaikan pesan mereka kepada dunia. Pertanyaan selanjutnya adalah: Apa pesan itu?



BAB 6

PENEMPATAN DAN PESAN PRODUK

Kita telah sampai pada inti pemasaran produk! Mengesampingkan interaksi dengan unit bisnis lain, mari kita lihat apa yang menjadi inti dari menjadi PMM: Memposisikan produk Anda dengan pesan yang tepat untuk menjangkau dan menarik audiens target Anda, menonjolkan USP Anda, dan menciptakan diferensiasi yang jelas dari pesaing. Untuk mencapai penempatan yang tepat, pertama-tama Anda perlu memahami audiens target Anda, masalah yang mereka coba selesaikan, dan bagaimana mereka akan menemukan dan mengevaluasi produk Anda. Intinya, terlepas dari metodologi apa pun yang Anda gunakan untuk memahami pembeli Anda, adalah Anda mengetahui "Mengapa" yang memicu minat mereka terhadap produk Anda.

Mereka tertarik dengan produk Anda, tetapi mengapa? Mereka memiliki masalah dan kendala yang perlu dipecahkan, tetapi mengapa? Memahami "Mengapa" hingga ke tingkat pemahaman yang tepat akan membantu membentuk penempatan dan pesan Anda sehingga Anda dapat berbicara langsung dengan apa yang mereka cari dan mengapa produk Anda adalah pilihan yang tepat. Ada berbagai cara untuk memahami kepada siapa Anda mencoba menjual. Metode tradisional adalah menciptakan persona pembeli yang dapat dirujuk oleh semua orang di perusahaan Anda dengan cara yang sederhana dan terstandarisasi. Persona pembeli adalah representasi dari berbagai jenis prospek dan pelanggan yang menjadi target penjualan perusahaan Anda. Persona pembeli dibuat melalui riset pasar dan penggunaan data yang telah dikumpulkan tentang pelanggan Anda.

Metode lain adalah menggunakan Jobs To Be Done di mana persona tidak relevan karena fokusnya adalah pada apa yang ingin dicapai oleh pengguna produk Anda, alih-alih siapa mereka. Misalnya, dengan Jobs To Be Done, demografi yang sangat berbeda dari dua persona pembeli tidak menjadi masalah karena keduanya mencoba mencapai hal yang sama dengan produk Anda dengan cara yang serupa. Namun, dapat juga dikatakan bahwa meskipun Jobs To Be Done memang menjadikan persona pengguna tidak relevan, persona pembeli tetap diperlukan untuk menjangkau berbagai jenis pembeli dan membantu mereka melalui proses pengambilan keputusan, yang tetap merupakan pengalaman yang cukup bervariasi. Terserah Anda dan perusahaan Anda untuk memutuskan bagaimana mengidentifikasi dan melayani berbagai pembeli dan pengguna Anda. Sudah ada banyak materi bagus tentang persona dan Jobs To Be Done, tetapi mari kita bahas beberapa dasar-dasarnya.

6.1 PERSONA PEMBELI

Jika Anda baru di sebuah perusahaan atau sudah lama bekerja di sana tetapi baru mulai mengembangkan persona, sebaiknya tanyakan kepada manajer unit bisnis lain apakah persona tersebut sudah dibuat oleh tim mereka. Tim pengembangan mungkin sudah memiliki persona pengguna untuk menggambarkan bagaimana berbagai jenis pengguna (Admin, Manajer, Pengguna) berinteraksi dengan cara mereka sendiri dengan produk. Anda mungkin juga



menemukan bahwa tim pemasaran memiliki persona pembeli mereka sendiri untuk mengidentifikasi jenis materi pemasaran dan penjualan serta metode komunikasi yang paling efektif untuk berbagai orang.

Jika terdapat lebih dari satu set persona di perusahaan Anda, mungkin akan bermanfaat untuk menyelaraskannya. Menjual dan merancang produk untuk Administrator TI yang bekerja di perusahaan rintisan dibandingkan dengan manajer non-teknis yang bekerja untuk cabang pemerintah dan sedang melakukan tender publik untuk menemukan produk yang tepat akan sangat berbeda di mata tim pemasaran dan pengembangan Anda. Tim pemasaran akan menggunakan metode komunikasi dan jenis materi yang berbeda untuk dijual kepada Administrator TI dan manajer pemerintah. Demikian pula, tim pengembangan akan mempertimbangkan dua persyaratan persona yang sangat berbeda saat merancang produk. Administrator TI mungkin terbiasa bekerja dengan fungsionalitas teknis, sementara manajer non-teknis membutuhkan antarmuka pengguna yang sederhana.

Berkonsultasi dengan berbagai tim di perusahaan Anda dan menyepakati seperangkat persona yang sama masuk akal. Hal ini memungkinkan ketika seseorang dari tim pengembangan merujuk pada salah satu persona pengguna mereka, misalnya "John", rekan mereka di tim pemasaran tahu siapa yang mereka maksud. Tim pemasaran akan menentukan cara berkomunikasi dengan John, sementara tim pengembangan akan mengidentifikasi John melalui cara ia berinteraksi dengan produk, tetapi setidaknya ada kesamaan.

Apakah perusahaan Anda berjenis *Business-to-Business* (B2B) atau *Business-to-Consumer* (B2C) jelas akan memainkan peran besar dalam definisi dan hasil persona Anda. Demikian pula, melakukan riset untuk mendefinisikan persona Anda dapat dilakukan dengan berbagai cara. Berbicara dan mewawancarai pelanggan dan calon pelanggan merupakan pilihan yang jelas, dan dapat dilakukan secara individu maupun kelompok. Menggunakan dan mendengarkan media sosial, memeriksa profil di situs jejaring profesional, mengirimkan survei, dan berbicara dengan tim penjualan dan dukungan Anda untuk lebih memahami masalah dan permintaan harian pelanggan dan calon pelanggan Anda juga merupakan metode riset yang umum.

Tingkat detail dan kompleksitas persona akhir Anda akan bervariasi di setiap perusahaan. Mungkin diperlukan beberapa halaman untuk membahas topik-topik seperti:

1. Profil
2. Alasan awal dan dorongan untuk mencari solusi baru
3. Hasil yang diharapkan dari produk Anda
4. Hambatan yang dirasakan
5. Kriteria keputusan

Memadatkan informasi yang paling relevan ke dalam satu halaman adalah cara optimal untuk meningkatkan kemungkinan kolega Anda benar-benar membacanya. Versi yang lebih panjang masih dapat berperan, misalnya ketika membaca lima halaman informasi untuk satu persona untuk proyek riset tertentu, tetapi satu halaman seharusnya cukup untuk menyampaikan informasi yang paling penting, sebagai aturan umum. Setelah persona selesai, mengidentifikasi persona mana yang relevan di awal setiap rapat adalah cara yang baik untuk



memastikan bahwa semua orang tahu siapa target Anda dalam setiap proyek. Mari kita lihat empat elemen kunci dalam membangun persona pembeli.

1. Awali dengan demografi: Usia, jenis kelamin, lokasi, dll. Semua ini penting untuk memahami lebih lanjut tentang siapa mereka dan asal mereka. Ini juga akan membantu menentukan bahasa yang Anda gunakan saat memasarkan dan menjual kepada mereka. Demografi sangat penting dalam B2C. Dalam perusahaan B2B, seringkali peran yang Anda targetkanlah yang penting, seperti General Manager, CEO, Administrator TI, dll.
2. Bangun identitas mereka untuk mencari apa yang mendorong mereka mencari dan membeli suatu produk. Pembelian seringkali merupakan keputusan emosional, sehingga memahami apa yang memotivasi mereka sangatlah penting. Untuk B2C, apakah mereka memiliki anak, tingkat pendidikan apa yang mereka capai, berapa pendapatan tahunan mereka, dll. Untuk B2B, apakah mereka merupakan pengambil keputusan di organisasi mereka? Jenis anggaran apa yang mungkin mereka miliki? Motivasi lain apa yang mungkin mereka miliki? Misalnya, apakah mereka akan terlihat baik di mata atasan mereka jika mereka menemukan dan menawarkan produk atau solusi yang tepat?
3. Sekarang saatnya mengidentifikasi masalah mereka. Masalah apa yang saat ini mereka hadapi yang dapat dipecahkan oleh produk Anda? Apakah masalah ini memengaruhi mereka setiap hari? Jangan hanya puas dengan apa yang mereka inginkan, tetapi pahami mengapa hal itu penting. "Ketika X, penulis ingin Y, agar penulis bisa Z."
4. Terakhir, bagaimana Anda bisa menjangkau berbagai persona Anda? Apakah beberapa dari mereka membaca laporan analisis yang panjang sementara yang lain menggulir cepat media sosial? Apakah salah satu dari mereka mengunduh white paper teknis sementara yang lain hanya ingin dihubungi oleh salah satu tenaga penjualan Anda? Nada suara, tingkat detail, dan metode komunikasi yang Anda gunakan untuk berbicara dengan berbagai persona Anda menentukan apakah mereka akan mendengar dan memahami pesan Anda dengan jelas atau tidak.

6.2 PERJALANAN PEMBELI

Setelah kita mengetahui kepada siapa kita menjual dan apa yang memotivasi mereka untuk membeli produk Anda, kita perlu memahami perjalanan pembeli. Kesadaran, pertimbangan, dan keputusan. Ini adalah tiga tahap utama yang harus dilalui setiap pembeli sebelum membeli produk atau layanan. Biasanya, perusahaan memperluas dan menyesuaikan ketiga tahap ini untuk menciptakan perjalanan pembeli mereka sendiri. Misalnya, banyak perusahaan perangkat lunak menambahkan tahap "Uji Coba/Evaluasi" di antara tahap Pertimbangan dan Keputusan.

Tim PMM tempat penulis bergabung membuat sesuatu yang mirip dengan bagan di bawah ini. Di dalamnya, setiap persona pembeli perusahaan tercantum di kolom kiri, sementara tujuh tahap pembelian produk mereka berada di atas. Untuk contoh ini, penulis mempertahankan tiga tahap aslinya.



Tabel 6.1 Materi konten berdasarkan peran dan tahap journey pelanggan

	Kesadaran	Pertimbangan	Keputusan
General Manager	* Sales Deck #1 * White Paper #1 * Video Pemasaran #1	* Laporan Analisis #1 * Studi Kasus #1 * Lembar Produk #1	* Demo Deck #1 * Video Tutorial #3
Chief Financial Officer	* Sales Deck #2 * Laporan Analisis #1 * Video Pemasaran #1	* Kalkulator ROI #1 * Laporan Analisis #2 * Video Pemasaran #2	* Kalkulator ROI #2 * Studi Kasus #3
IT Administrator	* Sales Deck #3 * Video Tutorial #1 * eBook #1	* Lembar Produk #2 * Video Tutorial #2 * Studi Kasus #2	* Demo Deck #2

Tim penjualan akan merujuk pada bagan ini saat mencari materi yang paling relevan untuk dikirimkan ke berbagai persona, tergantung pada tahap perjalanan pembeli mereka saat ini. Meskipun metode ini mungkin masih berlaku, perjalanan pembeli bisa jadi agak terfragmentasi. Pembeli semakin mandiri saat mencari dan menemukan produk, mempelajari produk tersebut, membandingkannya dengan produk serupa, dan membelinya. Misalnya, calon pelanggan mungkin menjelajahi situs web Anda dengan ponsel pintar mereka dan melihat halaman produk tertentu, lalu beberapa hari kemudian, menggunakan tablet mereka untuk kunjungan berikutnya guna membaca materi tambahan atau membaca kembali halaman produk yang sama. Seminggu kemudian, mereka mungkin membeli produk tersebut di komputer mereka. Titik sentuh dan interaksi yang berbeda mempersulit pelacakan jumlah interaksi dan alur perjalanan dari kesadaran, pertimbangan, hingga keputusan.

Awal yang baik untuk memahami perjalanan pembeli adalah mengidentifikasi kata kunci dan tren yang dicari calon pelanggan Anda. Sekali lagi, di sinilah alat perencanaan kata kunci dapat membantu. Selain itu, kirimkan survei dan wawancara pelanggan tentang bagaimana mereka menemukan dan memilih produk Anda. Mereka mungkin tidak mengingat detail spesifik, seperti kapan dan bagaimana mereka pertama kali berinteraksi dengan produk Anda, tetapi ini bukan berarti mereka tidak dapat memberikan wawasan yang bermanfaat. Tim penjualan Anda mungkin tidak terlibat sama sekali dalam perjalanan pembeli. Semakin baik pemasaran produk Anda, semakin besar kemungkinan hal ini.

Pada suatu kesempatan, penulis menemukan enam produk SaaS serupa untuk memenuhi kebutuhan perusahaan penulis. Untuk memilih produk terbaik, pertama-tama penulis membaca ulasan dan peringkat daring dari pengguna lain untuk membandingkan produk dengan lebih baik dan memahami mana yang paling sesuai dengan kebutuhan kami. Berkat ulasan dan peringkat tersebut, penulis mempersempit pencarian penulis menjadi tiga dari enam produk tersebut. Penulis menelusuri situs web masing-masing dari ketiga produk ini sebentar dan membaca apa yang mereka sampaikan tentang fungsionalitas dan harga. Setelah menyadari bahwa semuanya setara setelah fase ini, penulis menonton video tutorial untuk melihat seperti apa produk tersebut sebenarnya.



Salah satu perusahaan ini hanya menawarkan video berdurasi sepuluh menit yang terlalu lama untuk sampai ke intinya dan tidak menyoroti nilai dan manfaat yang penulis inginkan jika penulis memilih produknya. Dua perusahaan lainnya memiliki video yang relevan, singkat, dan langsung ke intinya yang menampilkan produk-produk menarik yang tampaknya menawarkan semua fungsi yang penulis butuhkan. Dengan dua pilihan yang tersisa, penulis mengklik "Uji Coba Gratis" untuk keduanya dan menguji pengalaman pengguna dengan membuat skenario nyata yang akan dihadapi perusahaan penulis saat menggunakan produk ini. Salah satu produk memiliki kiat bermanfaat yang terintegrasi dalam antarmuka pengguna dan alur kerja yang logis; yang lainnya kurang bermanfaat bagi penulis sebagai pengguna baru.

Setelah menentukan pilihan dan memeriksa harga untuk terakhir kalinya, penulis membayar sejumlah besar uang kepada perusahaan yang penulis yakini akan menyediakan produk berharga. Selama perjalanan pembeli tersebut, penulis tidak pernah berbicara dengan perwakilan penjualan atau dukungan dari keenam perusahaan tersebut. Pembeli masa kini memiliki akses ke begitu banyak informasi dari berbagai sumber, sehingga perusahaan yang menyediakan akses cepat ke pesan yang tepatlah yang memenangkan penjualan. Seiring seseorang menjalani perjalanan pembeli, materi yang lebih panjang seperti white paper teknis atau laporan riset analisis mungkin menjadi relevan bagi persona tertentu, tetapi membawa mereka ke titik tersebut hanya mungkin jika Anda menarik perhatian mereka sejak awal.

Penting juga untuk melihatnya dari perspektif corong pemasaran. Idealnya, materi yang Anda buat akan dilihat sesuai urutan yang Anda inginkan, dan oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan di mana materi tersebut cocok dengan corong pemasaran. Akankah konten khusus ini dilihat oleh seseorang yang baru pertama kali menemukan perusahaan Anda, seseorang yang sudah menunjukkan minat pada penawaran Anda tetapi membutuhkan lebih banyak dorongan, atau oleh seseorang yang sudah hampir membeli produk Anda? Tergantung di mana konten tertentu akan berada di corong pemasaran, ada baiknya mempertimbangkan apakah konten tersebut harus dibatasi aksesnya atau tidak. Jika dibatasi aksesnya, artinya orang yang ingin melihatnya harus memasukkan informasi tentang diri mereka sendiri (biasanya nama dan alamat email) untuk mengakses dan mengunduhnya. Meskipun tidak masuk akal untuk membatasi akses pada kisah sukses, akan disarankan untuk membatasi akses eBook untuk mendapatkan prospek baru.

Tidakkah Anda akan merasa kecewa jika Anda ingin membaca bagaimana suatu produk telah membantu perusahaan lain yang serupa dengan Anda, tetapi Anda tidak memiliki akses terbuka dan langsung ke materi tersebut? Informasi tersebut seharusnya tidak sulit diperoleh jika Anda ingin membeli suatu produk. Di sisi lain, jika Anda ingin membaca eBook tentang praktik terbaik di industri Anda, memberikan alamat email Anda adalah harga yang kecil untuk mendapatkan unduhan gratis. Bekerja samalah secara erat dengan tim pemasaran konten dan pembangkitan permintaan Anda untuk memahami bagaimana corong pemasaran telah dipetakan untuk perusahaan Anda dan materi serta aktivitas apa yang paling efektif untuk mengarahkan prospek melaluinya. Sebagai contoh, corong pemasaran biasanya berisi elemen-elemen berikut:



Bagian atas corong pemasaran

- Iklan berbayar
- Buku elektronik
- Webinar edukasi

Bagian tengah corong pemasaran

- Studi kasus
- Lembar produk
- Video tutorial

Bagian bawah corong pemasaran

- Uji coba gratis
- Demo langsung
- Konsultasi

Seiring prospek semakin mendekati bagian bawah corong pemasaran, suara PMM akan semakin keras. Di sinilah pesan dan posisi unik Anda memainkan peran penting dalam menutup penjualan.

Ketika Anda merasa yakin dengan materi Anda, apakah Anda menyadari bagaimana prospek menemukan dan menavigasi situs web Anda untuk mengaksesnya? Beberapa pertanyaan yang bagus adalah:

- Dari mana pengunjung datang ketika pertama kali mengunjungi situs web perusahaan Anda (mesin pencari, iklan berbayar Anda yang mereka klik, atau input langsung alamat web perusahaan Anda ke peramban)?
- Berapa rasio pentalan pengunjung yang mengunjungi beranda Anda lalu kembali ke halaman sebelumnya dan pergi tanpa menjelajahi situs Anda lebih lanjut? Ini bisa menjadi indikasi yang jelas tentang seberapa efektif pesan Anda.
- Berapa lama mereka menghabiskan waktu di halaman tertentu sebelum berpindah ke halaman berikutnya?
- Halaman mana yang paling sering mengarah ke halaman lain?

Memantau perjalanan pembeli yang terfragmentasi dari awal hingga akhir mungkin tidak selalu memungkinkan, tetapi metrik apa pun yang dapat Anda peroleh dan analisis sangatlah berguna. Ada perangkat lunak bermanfaat yang dirancang khusus untuk melacak bagaimana pengunjung menavigasi situs web Anda.

Latihan lainnya adalah mengamati prospek dan pelanggan menavigasi situs web Anda saat mereka mencari informasi tertentu. Ini dapat dilakukan secara langsung atau dengan bergabung dengan mereka dalam panggilan telepon di mana Anda dapat melihat dan merekam layar mereka. Pelanggan mungkin sudah familiar dengan perusahaan Anda dan setidaknya salah satu produk Anda, tetapi mungkin Anda ingin menawarkan produk lain yang belum mereka ketahui. Di awal panggilan telepon, tawarkan produk baru tersebut dan minta mereka untuk mencari informasi lebih lanjut tentangnya secara online. Memang sulit untuk membuat prospek melakukan ini, tetapi jika Anda dapat mengamati mereka saat mencari informasi online tentang apa yang dilakukan produk Anda, Anda akan melihat jalur yang mereka ambil.



Dalam kedua kasus tersebut:

- Bagaimana mereka menemukan jalan ke beranda, halaman produk, atau halaman arahan Anda?
- Apakah mereka menemukan tautan atau materi yang sudah usang di sepanjang perjalanan?
- Apakah informasi spesifik yang mereka cari mudah ditemukan dan apakah pesannya cukup jelas sehingga mereka tidak perlu berhenti untuk bertanya kepada Anda?

Selama penulis dan rekan-rekan penulis melakukan sesi ini, kami telah melihat tren yang jelas dari calon pelanggan dan pelanggan. Misalnya, setelah seseorang menemukan halaman produk yang mereka cari, mereka biasanya tidak ingin meninggalkan halaman tersebut untuk mencari informasi tambahan. Artinya, halaman terpisah yang mencantumkan harga untuk semua produk Anda yang berbeda mungkin tidak optimal jika Anda dapat mencantumkan harga spesifik untuk setiap produk di halaman produk itu sendiri. Demikian pula, jika menavigasi ke halaman "Sumber Daya" adalah satu-satunya cara untuk melihat testimoni dan kisah sukses pelanggan, mungkin bijaksana untuk memindahkan setidaknya beberapa testimoni dan kisah sukses tersebut ke halaman produk atau menautkannya langsung.

Mintalah tim penjualan Anda untuk mengatur panggilan ini untuk Anda. Panggilan ini hanya membutuhkan waktu tidak lebih dari sepuluh menit, tetapi dapat memberikan wawasan berharga tentang perjalanan pembeli dan pesan produk Anda. Setelah kesadaran, pertimbangan, dan keputusan, perjalanan pembeli meluas ke penggunaan produk Anda, dan akhirnya ke loyalitas dan advokasi pelanggan. Seperti yang kita lihat dalam pencarian contoh produk SaaS yang tepat, interaksi manusia mungkin tidak pernah benar-benar terjadi, yang berarti produk Anda perlu memasarkan dirinya sendiri. Sama seperti laporan tim pemasaran, dapatkan tim pengembangan Anda membuat laporan untuk Anda yang memetakan perjalanan pengguna? Tab atau tombol apa yang mereka klik dan dalam urutan apa? Dengan sistem eksternal lain apa mereka menghubungkan produk Anda melalui API?

Identifikasi titik-titik interaksi utama ini dan manfaatkan untuk keuntungan Anda. Beberapa contohnya meliputi:

- Tempatkan tautan ke video tutorial dan dokumentasi bermanfaat di tempat yang tepat.
- Lakukan uji A/B pada berbagai pilihan kata untuk membuat pengguna tetap tertarik pada fungsi tertentu atau membuat mereka menyadari keberadaannya.
- Jelaskan bahwa Anda memiliki kemitraan teknologi dengan perusahaan lain dalam ekosistem Anda.

Intinya adalah menempatkan diri Anda pada posisi pembeli sehingga Anda dapat menghasilkan pesan dan posisi yang tepat serta menceritakan kisah yang menarik.

6.3 RISET INTERNAL PERUSAHAAN

Ketika melihat gambaran besar tentang pencapaian lini produk Anda secara keseluruhan, pemosisian produk dapat meluas hingga ke pemosisian perusahaan dan merek. Menetapkan pemosisian ini membutuhkan masukan dan persetujuan dari semua pemangku



kepentingan utama di perusahaan Anda, termasuk jajaran manajemen puncak. Saat memposisikan satu produk, PMM akan berkonsultasi dengan semua pemangku kepentingan terkait tetapi harus memiliki otonomi untuk membuat keputusan akhir.

Terlepas dari apakah Anda sedang dalam proses memposisikan seluruh lini produk atau satu produk, jika Anda berjalan di kantor dan secara acak memilih seseorang dari setiap unit bisnis, dapatkah mereka menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut? Lebih penting lagi, apakah mereka semua akan memiliki jawaban yang sama?

1. Gunakan tidak lebih dari lima kata, apa yang ditawarkan produk Anda?
2. Apa elevator pitch untuk memperluas pertanyaan pertama?
3. Apa saja poin diferensiasi yang membedakan produk kita dari pesaing?

Mendidik semua orang di perusahaan Anda untuk menghasilkan jawaban yang sama untuk ketiga pertanyaan dasar ini merupakan kemenangan besar bagi setiap PMM. Perlu diingat bahwa karena perbedaan perspektif di dalam perusahaan, hal ini bisa menjadi tugas yang sulit. Pendapat selalu berbeda tentang apa yang harus dikomunikasikan tentang produk dan layanan Anda. Misalnya, kata kunci dan pesan yang berbeda dapat menarik perhatian di vertikal atau wilayah penjualan yang berbeda, dan seorang tenaga penjualan yang melayani segmen Usaha Kecil dan Menengah akan memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan tenaga penjualan yang menargetkan perusahaan yang lebih besar.

Dalam hal mendefinisikan posisi dan pesan, penulis menemukan bahwa berbicara dengan para pengembang adalah tempat terbaik untuk memulai. Mereka adalah orang-orang yang akan menjelaskan kepada Anda secara tepat apa yang dicapai oleh produk atau solusi tersebut dan bagaimana cara kerjanya secara teknis. Jawaban dari tim ini akan lugas dan jujur. Seringkali, mereka juga akan memberi tahu Anda apa yang seharusnya menjadi produk pada akhirnya, tetapi belum mampu.

Karena penulis telah meminta para pengembang untuk meninjau materi penjualan yang ada bersama penulis untuk membantu penulis lebih memahami posisi saat ini, mereka sering memberi tahu penulis bahwa beberapa pesan berada di ambang janji yang berlebihan atau sama sekali tidak tepat, dan telah terjadi kesenjangan antara pengembangan dan pemasaran. Ini adalah titik awal yang tepat untuk memulai perjalanan agar semua positioning dan pesan yang Anda bangun memiliki fondasi yang kokoh dan kredibel.

Selanjutnya, sampaikan kepada para Manajer Pemasaran (PM) yang berinteraksi lebih banyak dengan pelanggan dibandingkan pengembang pada umumnya. Mereka akan menyuarakan pendapat yang kuat dan akan memaparkan peta jalan besar mereka tentang arah masa depan produk. Melibatkan manajemen puncak merupakan langkah logis selanjutnya. Banyak dari mereka bukan hanya merupakan pemangku kepentingan utama Anda, tetapi mereka juga mungkin mengetahui rencana pengembangan perusahaan atau produk Anda di masa mendatang yang perlu dipertimbangkan saat menyusun positioning dan pesan baru. Anda ingin menghindari peluncuran positioning dan pesan baru hanya untuk kemudian merevisinya kembali dalam enam atau dua belas bulan karena perubahan peta jalan besar yang mungkin tidak terduga oleh para PM. Manajemen puncak perlu memberi tahu



Anda tentang rencana yang lebih besar agar Anda dapat bekerja sama dengan visi jangka panjang tersebut.

Selanjutnya, bicarakan dengan tim pemasaran. Mereka adalah orang-orang yang membuat konten dari tahun ke tahun dan mungkin memiliki wawasan tentang cara mengemas pesan dengan lebih baik. Saat Anda bergabung dengan tim penjualan, Anda akan memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana perusahaan Anda memahami dan memandang dirinya sendiri, serta siap mendengar bagaimana produk-produknya dikomunikasikan dan dijual secara eksternal.

Di departemen inilah Anda akan mendengar kata kunci dan promosi penjualan terbaru yang digunakan oleh tim penjualan untuk mencapai target penjualan mereka. Beberapa dari mereka akan mengikuti pesan dan materi yang diberikan di awal masa kerja mereka di perusahaan Anda, dan yang lainnya akan membuat pesan dan materi mereka sendiri untuk membantu mereka memenangkan kesepakatan dengan cara mereka sendiri. Mereka juga merupakan orang-orang yang paling sering berhadapan dengan pesaing dan harus memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana pesaing memposisikan produk mereka. Tanyakan mengapa mereka menggunakan kata-kata dan metode yang mereka pilih untuk memenangkan kesepakatan. Apakah pesaing menggunakan kata-kata yang sama dan meraih kesuksesan? Apakah seorang tenaga penjualan menemukan dan membaca artikel inspiratif yang menawarkan penjelasan tentang cara memecahkan masalah kebutuhan industri Anda? Apakah tenaga penjualan lain hanya muncul dengan ide bagus untuk memposisikan diri mereka sendiri?

6.4 PENEMPATAN KOMPETITOR

Setelah berdiskusi dengan semua orang di organisasi Anda, langkah selanjutnya adalah mengamati bagaimana para pesaing memposisikan diri. Memantau persaingan harus menjadi latihan berkelanjutan dan sumber informasi.

Beberapa contohnya meliputi:

- Pesan apa yang mereka gunakan di beranda situs web mereka?
- Apakah mereka menciptakan istilah atau frasa yang selalu menempatkan situs web mereka di urutan pertama ketika dimasukkan ke mesin pencari?
- Bagaimana lini produk mereka dipecah menjadi produk-produk individual?
- Apakah harga mereka transparan? Jika ya, bagaimana perbandingannya dengan harga Anda?
- Seperti apa kisah sukses pelanggan mereka dan apa fokus pesan mereka?
- Apa ajakan mereka untuk bertindak? (misalnya uji coba gratis, demo langsung, dll.)

Selain itu, lihat gambaran besar semua pesaing Anda. Apakah ada kesamaan kata kunci yang tampaknya digunakan oleh sebagian besar dari mereka? Mereka juga bereaksi terhadap pasar, berupaya mendapatkan hasil Optimasi Mesin Pencari (SEO) terbaik, dan melakukan pengujian A/B terhadap berbagai opsi untuk meningkatkan lalu lintas dan konversi. Namun, ketika suatu posisi atau pesan tertentu berhasil di industri tertentu, mungkin semua orang harus mengadopsinya agar tetap bertahan.



Dalam satu situasi, penulis perlu menggunakan kata "bersertifikat" dalam posisi dan pesan produk perusahaan penulis. Setiap pesaing menggunakan kata tersebut karena sertifikasi pihak ketiga merupakan salah satu alasan utama yang diandalkan oleh calon pelanggan untuk memilih perusahaan dan produknya. Hal ini dengan cepat menjadi persaingan (yang akhirnya kami menangkan) dengan pesaing kami untuk melihat siapa di antara kami yang dapat memperoleh sertifikasi terbanyak. Dalam skenario terbaik, perusahaan Anda akan menemukan posisi dan pesan yang baru dan unik untuk memungkinkannya menjadi pemimpin industri. Di sisi lain, menyesuaikan posisi yang telah terbukti dan diterima secara luas agar sesuai dengan USP perusahaan Anda merupakan alternatif yang layak.

Meskipun memasarkan harga spesifik produk Anda mungkin tidak optimal atau tidak memungkinkan, menyoroati aspek-aspek tertentu dari model penetapan harga dapat dimanfaatkan dengan sangat baik. Misalnya, apakah perusahaan Anda menawarkan uji coba gratis sebelum seseorang diharuskan membeli? Jika tidak, apakah perusahaan Anda menyediakan lingkungan tempat mereka dapat menguji produk, sehingga menghindari kebutuhan integrasi dengan lingkungan langsung mereka sendiri? Apakah Anda menawarkan promosi atau penawaran khusus?

6.5 RISET PROSPEK DAN PELANGGAN

Teknik umum untuk tetap terhubung dengan pembeli Anda adalah dengan melakukan wawancara Menang/Kalah secara berkala. Anda menghubungi calon pembeli yang telah bekerja sama dengan salah satu tenaga penjualan Anda dan yang baru-baru ini memutuskan untuk membeli atau tidak membeli produk Anda. Berbicara dengan mereka akan memberi Anda gambaran tentang proses pengambilan keputusan mereka, kendala anggaran, penjelasan tentang mengapa produk Anda tepat atau tidak tepat untuk mereka, dll. Pastikan untuk menyertakan pertanyaan terkait pesan dalam wawancara untuk memberikan wawasan tentang apa sebenarnya yang dicari calon pembeli dalam suatu produk dan bagaimana pesan Anda memenuhi, atau tidak memenuhi, persyaratan mereka. Selain mengandalkan tim penjualan Anda untuk memberi tahu Anda ketika kesepakatan penting telah dimenangkan atau gagal, mengatur notifikasi di sistem CRM Anda adalah cara mudah untuk melacak hasil ini.

Selain wawancara Menang/Kalah, adakan panggilan telepon atau diskusi tatap muka dengan pelanggan dan calon pembeli Anda untuk menggali lebih dalam aspek pemasaran produk dalam proses pengambilan keputusan mereka. Kelompok fokus juga merupakan metode yang berguna untuk memicu topik diskusi baru dan mengungkap konsensus atau ketidaksepakatan di antara pembeli. Pastikan Anda menjangkau beragam pembeli seperti:

1. Pelanggan yang sudah ada:

1. Mereka yang puas dengan produk dan layanan Anda.
2. Mereka yang hampir berhenti berlangganan. Dengan kata lain, pelanggan yang karena satu dan lain hal, mempertimbangkan untuk beralih ke pesaing untuk fungsi yang sama atau mengembangkannya sendiri.
3. Mereka yang menggunakan satu atau lebih produk Anda.



4. Mereka yang menggunakan kombinasi lini produk Anda yang berbeda dari yang lain.
2. Calon pelanggan yang saat ini sedang berbicara dengan tim penjualan Anda tetapi belum memutuskan untuk membeli produk Anda.
3. Pelanggan yang sudah berhenti berlangganan.

Perlu diingat bahwa saat membentuk kelompok fokus, Anda harus menghindari memasukkan jenis pembeli yang salah dalam satu ruangan. Misalnya, membiarkan pelanggan yang sudah berhenti berlangganan berbicara dengan calon pelanggan dapat berdampak negatif pada proses pengambilan keputusan calon pelanggan. Selain itu, jika Anda mengumpulkan sekelompok pelanggan untuk mengajukan serangkaian pertanyaan, beberapa dari mereka mungkin tidak setuju dengan jawaban yang diberikan oleh orang lain tetapi mungkin tidak memiliki keberanian untuk berbicara dalam kelompok dan oleh karena itu, akan tampak seolah-olah mereka setuju. Dalam situasi ini, praktik yang baik adalah meminta semua orang untuk menuliskan jawaban mereka sebelum sesi berbagi dimulai untuk meningkatkan kemungkinan mereka menyuarakan pendapat.

Saat berbicara dengan pembeli Anda, ajukan pertanyaan terbuka dan berhati-hatilah untuk tidak berbasa-basi agar jawaban tidak bias. Berikut beberapa contoh pertanyaan yang dapat membantu mengembangkan positioning dan pesan Anda:

1. Apa yang awalnya Anda cari ketika menemukan perusahaan/produk kami?
2. Masalah spesifik apa yang ingin Anda selesaikan dan mengapa?
3. Kata kunci apa yang Anda masukkan ke mesin pencari?
4. Gunakan maksimal lima kata, apa yang dilakukan perusahaan/produk kami?
5. Apakah Anda memilih kami daripada pesaing? Jika ya, mengapa?

Jika diizinkan, rekam sesi-sesi ini dan transkripsikan nanti. Hal ini memungkinkan Anda melibatkan diri dalam diskusi yang bermakna dan menggali penjelasan yang lebih mendalam daripada berfokus pada pencatatan dan mungkin kehilangan elemen penting sesi tersebut.

6.6 MEMBANGUN POSITIONING DAN PESAN PRODUK ANDA

Setelah Anda mengumpulkan informasi dari rekan kerja dan pembeli, saatnya untuk membentuk positioning dan pesan Anda. Sekali lagi, semuanya kembali pada pertanyaan "Mengapa?". Gunakan informasi yang Anda kumpulkan dari percakapan dengan calon pembeli dan pelanggan Anda, lalu kembalikan kepada mereka untuk menjawab pertanyaan "Mengapa?" mereka. Ketika mempertimbangkan kebutuhan pembeli, mengapa seseorang mencari produk Anda? Masalah apa yang ingin mereka selesaikan atau tugas apa yang ingin mereka permudah/percepat?

Penulis pernah bekerja dengan seorang tenaga penjualan yang berbasis di London yang secara konsisten memberikan hasil penjualan terbaik di organisasi kami, dari tahun ke tahun. Pada saat itu dalam karier saya, penulis bersikeras agar semua tenaga penjualan menerima informasi dan pelatihan produk yang terperinci karena penulis yakin itulah kontribusi terbaik yang dapat penulis berikan untuk meningkatkan penjualan kami.



Namun, tenaga penjualan ini mengabaikan pelatihan dan informasi yang penulis berikan, betapapun penulis berusaha meyakinkannya bahwa itu akan bermanfaat. Akhirnya penulis bertanya mengapa dia langsung menghindari apa yang harus penulis sampaikan tentang produk kami, dan jawabannya adalah, "Sejujurnya, penulis tidak ingin tahu detail produk kami. Ketika penulis menghubungi seseorang untuk pertama kalinya, penulis mengidentifikasi masalah mereka dan kemudian memberikan solusinya. Terkadang mereka sudah menyadari masalahnya, dan terkadang penulis harus menyampaikannya kepada mereka. Bagaimanapun, penulis bisa menjual kasur sama baiknya dengan menjual perangkat lunak." Itu adalah pelajaran yang bagus bagi saya, untuk berfokus pada perspektif pembeli dalam menemukan solusi atas masalah, alih-alih membuat pesan yang hanya menyoroti fitur-fitur luar biasa yang ditawarkan produk kami.

Saat membuat materi penjualan dan pemasaran, tentukan persentase yang harus persuasif dan persentase yang harus deskriptif. Bagian persuasif akan membahas "Mengapa?" seperti: Mengapa seseorang harus meminta demo produk saya, mempertimbangkan untuk beralih dari salah satu produk pesaing saya, atau membelinya? Bagian deskriptif akan membahas "Apa?" dan "Bagaimana?" serta memperkuat argumen persuasif. Perlu diingat bahwa persentase ini dapat berfluktuasi tergantung pada jenis konten. Misalnya, lembar produk mungkin cukup berfokus pada "Apa?" dan "Bagaimana?", sementara beranda situs web Anda mungkin hampir seluruhnya berfokus pada "Mengapa?".

Saat membuat pesan untuk pelanggan yang sudah ada, misalnya catatan rilis untuk pembaruan produk, tekankan mengapa mereka harus memperhatikan perubahan terbaru yang dilakukan pada produk. Bagaimana pembaruan ini akan memengaruhi mereka dan mengapa penting bagi mereka untuk mengetahuinya? Pesan yang pertama kali dihubungi oleh calon pelanggan dan pelanggan Anda harus berfokus pada tujuan emosional dan aspirasional mereka dan selaras dengan merek dan nilai-nilainya. Pesan yang mereka temui selanjutnya dapat berfokus lebih detail pada produk dan fitur-fiturnya. Pesan berlapis ini penting tidak hanya untuk menarik dan mempertahankan perhatian mereka serta mendorong mereka untuk membeli produk Anda, tetapi juga untuk membedakan perusahaan Anda dari para pesaing melalui posisi yang unik. Hal ini menghindari situasi di mana perusahaan Anda hanya dapat membedakan dirinya dari para pesaing dengan terlibat dalam perang fitur yang tiada henti.

Saat menyusun salinan akhir pesan Anda, selalu jelaskan dan jangan pernah berasumsi bahwa setiap orang yang membacanya akan memiliki pengetahuan dan pengalaman sebanyak Anda. Tempat yang baik untuk memulai adalah dengan penamaan produk Anda. Jika mereka merupakan bagian dari lini produk yang sama, apakah mereka, atau haruskah mereka, mengikuti konvensi penamaan yang sama? Perhatikan juga penggunaan akronim. Penulis harus mempelajari akronim baru setiap kali bergabung dengan perusahaan baru atau berganti industri. Orang-orang yang sudah bekerja di industri tersebut berasumsi bahwa semua orang akan familier dengan akronim tersebut. Namun, kita tidak dapat berasumsi bahwa calon pelanggan, bahkan mereka yang berada di industri kita, familier dengan akronim standar industri atau khususnya yang spesifik untuk perusahaan dan produk kita. Dengan menghindari



penggunaan akronim atau memastikan bahwa akronim tersebut telah dijelaskan, Anda dapat meningkatkan pesan Anda kepada semua orang.

Pesan yang jelas itu penting. Jika, misalnya, halaman arahan untuk salah satu produk Anda menyatakan sesuatu seperti, "Kami memberdayakan perusahaan dari semua ukuran untuk membuka nilai melalui solusi kami yang skalabel dan andal (tanpa waktu henti) yang memanfaatkan kekuatan Big Data dan Internet of Things", tidak seorang pun akan mengerti apa yang sebenarnya dilakukan oleh produk Anda. Bahkan, pembaca mungkin merasa tersinggung, kesal, atau malu karena tidak memahami apa yang Anda coba sampaikan kepada mereka. Tonjolkan USP Anda dalam pesan dengan menggunakan informasi tentang pesaing Anda. Apa yang Anda lakukan berbeda atau lebih baik dari mereka? Apakah perusahaan Anda memiliki paten yang bisa dibanggakan? Apa yang membedakan Anda dari yang lain?

Setelah Anda membuat pesan awal, bekerja samalah dengan desainer grafis untuk membuat contoh versi pertama (misalnya, beranda situs web, slide presentasi, one-pager, dll.) lalu ujilah. Uji semuanya dengan pemangku kepentingan internal utama Anda dan kumpulkan umpan balik yang akan menghasilkan versi kedua.

Selanjutnya, sampaikan versi baru kepada calon pelanggan dan pelanggan, lalu ukur hasilnya. Apakah tim penjualan lebih mudah menjelaskan apa yang ditawarkan perusahaan dan produk Anda? Apakah calon pelanggan merespons materi baru dengan lebih positif? Apakah posisi baru ini menarik lebih banyak calon pelanggan dan menghasilkan lebih banyak permintaan untuk produk Anda? Apakah pesaing meniru apa yang telah Anda lakukan? Semua ini merupakan tanda-tanda positif.

Berhasil memposisikan perusahaan dan produk-produknya merupakan pencapaian luar biasa yang berdampak pada semua orang di organisasi Anda. Namun, setelah Anda mencapai tujuan Anda, perjalanan tidak berakhir di situ. Mungkin Anda memulai dengan memposisikan seluruh lini produk dan sekarang dapat berfokus pada pesan untuk setiap produk, satu per satu. Mungkin juga sebaliknya. Penempatan dan penyampaian pesan produk merupakan proses yang berkelanjutan dan perlu terus ditinjau ulang serta diperbarui. Ada banyak alasan untuk melakukan reposisi, misalnya untuk mencerminkan perubahan atribut salah satu produk Anda atau untuk menargetkan pasar atau kelompok pembeli baru yang telah diputuskan oleh perusahaan Anda. Namun, semakin Anda selaras dengan persona pembeli dan perjalanan pembeli Anda, proses ini akan terasa semakin alami.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S. (2022). Role of project manager in pharmaceutical industry. *Int. J. Sci. Res. Sci. Technol*, 9, 118-125.
- Ali, S., Li, G., Yang, P., Hussain, K., & Latif, Y. (2020). Unpacking the importance of intangible skills in new product development and sustainable business performance; strategies for marketing managers. *PloS One*, 15(9), e0238743.
- Broge, J. (2025). ChemQuest Selects Heshmatazad for Director Role. *Materials Performance*, 64(8).
- Campbell, C., & Farrell, J. R. (2020). More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. *Business horizons*, 63(4), 469-479.
- Cronin Jr, J. J. (2022). Marketing's new myopia: expanding the social responsibilities of marketing managers. *AMS Review*, 12(1), 30-37.
- Di Giusto, A. (2022). *The role of the Product Manager and its application in Excellence Innovation projects* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).
- Erten, E. Ü., Zalluhoglu, E., & Günay, N. (2022). EVALUATING MARKETING AND TRENDY TOPICS FROM MARKETING MANAGERS'PERSPECTIVE: DO THE WORK OF MARKETING ACADEMICIANS'MAKE SENSE'TO MARKETING MANAGERS?. *Ege Academic Review*, 22(2), 213-226.
- Esmerova, E. (2025). VALUES OF MARKETING MANAGERS WITH MARKETING PERFORMANCE TOOLS. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 10(1), 54-62.
- Estelami, H., & G. Nejad, M. (2023). The role of cognitive and demographic profile of future managers on product elimination decisions. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(2), 365-384.
- Feng, H., Whitler, K. A., & Wiles, M. A. (2025). Chief marketing officer pay: The revenue growth consequences of employing internal and external benchmarks. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(1), 255-278.
- Finch, D. J., Levallet, N., McIntyre, S. M., & Pyde, K. (2023). What makes a product manager? A dynamic capabilities view of product management. *International Journal of Product Development*, 27(3), 213-244.

- Fong, C. M., & Chang, H. H. S. (2021). Chief marketing officer and internationalization—a resource-based view. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(7), 1615-1629.
- Ghanbari, A., Faryabi, M., & Abdi Dialari, K. (2022). The study of the Role of Marketing in Food Tourism (A Case Study: Managers of hotels and restaurants in Tabriz City). *Human Geography Research*, 54(1), 115-130.
- Gigauri, I., & Djakeli, K. (2021). Expecting Transformation of Marketing During the Post-Pandemic New Normal: Qualitative Research of Marketing Managers in Georgia. *International Journal of Sustainable Economies Management (IJSEM)*, 10(2), 1-18.
- Gong, Y., Xiao, J., Tang, X., & Li, J. (2023). How sustainable marketing influences the customer engagement and sustainable purchase intention? The moderating role of corporate social responsibility. *Frontiers in Psychology*, 14, 1128686.
- Iqbal, T., & Khan, M. N. (2021). The Impact of Artificial Intelligence (AI) on CRM and Role of Marketing Managers.
- Jones, C., & Director, M. (2020). Understanding the real benefits of flexibility and configurability in power systems design. <https://artesyndcom-prod.scdn8.secure.raxcdn.com/assets/configurable-white-paper-r3-1-1367959072>.
- Karhu, P., & Ritala, P. (2020). The multiple faces of tension: dualities in decision-making. *Review of Managerial Science*, 14(3), 485-518.
- Kaur, P., Ramaswami, S. N., & Bommaraju, R. (2021). The Chief Marketing Officer: an antidote to myopic earnings management practices. *Marketing Letters*, 32(2), 165-178.
- Key, T. M., & Keel, A. L. (2020). How executives talk: Exploring marketing executive value articulation with computerized text analysis. *European journal of marketing*, 54(3), 546-569.
- Kirova, V. (2023). The wind of change: A dynamic managerial capabilities perspective on the role of marketing managers as strategic change agents. *Journal of Business Research*, 160, 113817.
- Liu, A. X., Liu, Y., Luo, T., & Wang, R. (2024). Impacts of chief marketing officer in product recalls. *Marketing Letters*, 35(3), 409-421.
- Lu, P. (2025, June). Integrating the role of the Product Manager into the Program Manager, System Engineer, and Project Manager Model for Optimizing Complex Product Development Initiatives. In *2025 ASEE Annual Conference & Exposition*.

- Nadeem, M. (2020). New Normal Chief Marketing Officer (CMO): Branding Cybersecurity as a Return on Trust Beyond Pandemic?. *British Journal of Marketing Studies*, 8(5), 31-64.
- Paley, N. (2021). *The manager's guide to competitive marketing strategies*. Routledge.
- Parikh, N. (2025). The Evolving Role of Product Manager-A Systematic Review. *Foundations of Management*, 17(1), 37-56.
- Puskala, P. (2021). Drivers and barriers of corporate digital responsibility according to marketing managers perspectives.
- Rabah, S., Larabi, C., Al-Nahdi, T., & Nawaz, F. (2025). The role of marketing managers' capabilities in strategic formulation and implementation: evidence from small and medium enterprises. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(3), 202-215.
- Seddaoui, R., & Larabi, C. (2025). Strategic decision-making in SMEs: examining the influence of marketing managers' capabilities on firm performance in emerging markets through mediating and moderating mechanisms. *EuroMed Journal of Business*, 1-35.
- SILVESTRI, A. (2021). Product management in an international environment: how virtual and cross-cultural teams influence the role of a product manager.
- Thorsen, M., Nyhof, F., Goodman-Smith, F., Deutsch, J., & Miroso, M. (2022). Accessing supermarket shelves: Retail category managers advice to upcycled food manufacturers. *Journal of Food Products Marketing*, 28(4), 179-192.
- Toikkanen, T., Hyrynsalmi, S., & Paasivaara, M. (2023). How does the role of a Product Owner relate to the role of a Software Product Manager?. In *ICSPM 2023: International Conference on Software Product Management. Lecture Notes in Informatics..* Gesellschaft für Informatik eV.
- Vafainia, S. (2020). Marketing in post COVID-19 era: A guide for marketing managers. *Managing a Post-Covid19 Era*, 31, 31-35.
- Voyer, B. G. (2022). What can healthcare managers learn from marketing managers? Marketing theory concepts with implications for healthcare. *British Journal of Healthcare Management*, 28(7), 185-189.
- Whitler, K. A., Morgan, N. A., & Rego, L. (2020). The impact of chief marketing officer role variance on marketing capability. *Marketing Science Institute*, 20-112.
- Yazici, Y. (2025). The Moderator Role of Organizational Silence in the Effect of Perceived Support on Individual Creativity and Internal Brand Value: An Application on Marketing Managers in Telecommunication Sector. *The Journal of International Scientific Researches*, 10(3), 361-383.

Tugas & Tanggung Jawab

MANAJER

PEMASARAN PRODUK (MPP)

Dr. 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 (UKSW) Salatiga. 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. Sejak tahun 2023 penulis tercatat sebagai Dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Universitas Diponegoro Semarang. 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 978-634-7227-77-5 (PDF)



9 786347 227775