

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

6 PILIHAN STRATEGI BISNIS



YUSMAN PRIMA AGUS TEKNIK



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

6 PILIHAN STRATEGI BISNIS



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 978-634-7695-11-6 (PDF)



9

786347

695116

6 PILIHAN STRATEGI BISNIS

Penulis :

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

ISBN : 978-634-7695-11-6 (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 Yuniarto, 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 ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat-Nya sehingga buku “6 Pilihan Strategi Bisnis” ini dapat terselesaikan dengan sempurna. Di tengah badai ketidakpastian global pandemi yang mengguncang rantai pasok, disrupsi AI yang merombak industri, dan pergeseran perilaku konsumen yang dipicu digitalisasi, bisnis bukan lagi soal bertahan hidup, melainkan tentang mendominasi dengan strategi yang adaptif dan unggul. Seperti kapten kapal yang harus membaca angin, arus, dan bintang untuk mencapai pelabuhan sukses, pemimpin bisnis hari ini memerlukan peta strategi yang presisi. Buku ini lahir dari pengamatan selama lebih dari satu dekade terhadap raksasa seperti Apple, Tesla, dan Unilever, yang sukses bukan karena produk semata, tapi karena strategi gambar besar yang selaras dari fondasi hingga eksekusi. Kerangka Strategi Gambaran Besar 6B di sini bukan teori abstrak, melainkan alat praktis yang telah teruji, membantu ribuan bisnis mentransformasi visi menjadi revenue berkelanjutan. Buku ini disusun dalam delapan bab terintegrasi, membentuk ekosistem strategi lengkap yang bisa diterapkan langkah demi langkah:

Bab 1 Strategi Gambaran Besar, meletakkan fondasi dengan Matriks Go-To-Market 4 Kuadran dan mendalami enam pilihan 6B, arsitektur merek (struktur organisasi merek), kategori bisnis (ruang kompetisi unik), target pasar (segmen prioritas), keyakinan pelanggan (pemicu emosional pilihan), tujuan perilaku (aksi spesifik yang diinginkan), serta tolok ukur strategis (KPI utama sukses). Bab 2 Empat Strategi Go-To-Market, memberikan blueprint actionable: pengembangan kategori 6B untuk pionir, ekspansi merek berbasis pelanggan setia (*loyalty-driven growth*), komitmen merek pada pelanggan multi-merek (*multi-brand loyalty*), peralihan merek bagi pengikut kategori (*category follower shift*), plus matriks pemilihan strategi berdasarkan kondisi pasar.

Bab 3 Identitas dan Arsitektur Strategis Merek, memposisikan merek sebagai aset inti organisasi, menguraikan kompetensi inti, aset strategis, manfaat pelanggan, dan bagaimana pilihan merek berinteraksi dengan matriks go-to-market untuk skalabilitas jangka panjang. Bab 4 Kategori Bisnis, menjelaskan peran kategori sebagai 'medan perang' strategi, teknik definisi tepat (via fitur produk atau 'mengapa pelanggan'), penciptaan kategori baru, kepemimpinan kategori vs. perang pangsa pasar, beserta keuntungan, risiko, dan kriteria pemilihan.

Bab 5 Fokus pada Pelanggan, mendorong pergeseran paradigma dari produk-sentris ke pelanggan-sentris: manajemen lifetime value, hubungan win-win, identifikasi stakeholder, tiga jenis loyalitas (transaksional, emosional, komunal), peta perjalanan pelanggan, serta formula optimalisasi investasi akuisisi vs. retensi. Bab 6 Membangun Proposisi Nilai Berbasis Keyakinan, menggali keyakinan pelanggan yang mendorong pilihan, pengelompokan manfaat, positioning, persona realistis, alat 6 Kotak untuk proposisi nilai, alasan '*reason-to-believe*', pertimbangan etis, dan kaitannya dengan empat go-to-market.

Bab 7 Mewujudkan Proposisi Nilai melalui Pengalaman Pelanggan, menghubungkan strategi ke realitas: produk/layanan sebagai atribut merek, pricing sebagai komunikator nilai, komunikasi fokus, saluran pengalaman merek, serta alignment strategi-eksekusi untuk

pengalaman konsisten. Bab 8 Menyatukan Strategi dan Eksekusi Merek, menyediakan toolkit metrik: evaluasi strategi via marketing metrics, pengukuran eksekusi terintegrasi, dan desain dasbor pembelajaran untuk iterasi cepat dan pertumbuhan berkelanjutan.

Dengan contoh kasus nyata, template siap pakai, dan langkah-langkah operasional, buku ini akan menjadi mitra strategis Anda, membantu bukan hanya merencanakan, tapi juga mengeksekusi dengan metrik yang terukur. Saatnya ubah strategi Anda dari reaktif menjadi proaktif; peluang besar menanti mereka yang bertindak sekarang.

Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada keluarga tercinta istri dan anak-anak yang menjadi pilar ketabahan; mentor dan rekan di dunia strategi bisnis yang berbagi kasus berharga; tim penerbit yang teliti dan berdedikasi; serta semua pembaca yang mempercayai buku ini sebagai investasi masa depan. Mohon doa dan masukan agar pengetahuan ini terus berkembang.

Semangat & Selamat Membaca.....!!!!

Semarang, April 2026
Penulis

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

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB 1 STRATEGI GAMBARAN BESAR	1
1.1 Fondasi Strategi Gambaran Besar 6B	2
1.2 Matriks Go-To-Market 4 Kuadran	3
1.3 Pilihan 1 Arsitektur Merek.....	7
1.4 Pilihan 2 Kategori Bisnis.....	10
1.5 Pilihan 3 Target Pasar	11
1.6 Pilihan 4 Keyakinan Pelanggan	14
1.7 Pilihan 5 Tujuan Perilaku	17
1.8 Pilihan 6 Tolok Ukur Strategis	18
BAB 2 EMPAT STRATEGI GO-TO-MARKET.....	22
2.1 Pengembangan Kategori 6B	23
2.2 Strategi Ekspansi Merek Berbasis Pelanggan Setia	27
2.3 Strategi Komitmen Merek Pada Pelanggan Multi-Merek.....	30
2.4 Strategi Peralihan Merek Bagi Pengikut Kategori.....	34
2.5 Cara Memilih Strategi Go-To-Market.....	37
BAB 3 IDENTITAS DAN ARSITEKTUR STRATEGIS MEREK.....	39
3.1 Merek Sebagai Aset Strategis Dan Arsitektur Organisasi	39
3.2 Kompetensi Inti, Aset Strategis, Dan Manfaat Pelanggan	55
3.3 Pilihan Merek Dan Matriks Go-To-Market.....	58
BAB 4 KATEGORI BISNIS.....	61
4.1 Peran Kategori Dalam Strategi Bisnis	62
4.2 Mendefinisikan Kategori Bisnis Secara Tepat	64
4.3 Cara Menggunakan Fitur Untuk Mendefinisikan Kategori	65
4.4 Definisi Kategori Berbasis Produk.....	66
4.5 Mendefinisikan Kategori Dari Sudut ‘Mengapa Pelanggan’	67
4.6 Menciptakan Kategori Bisnis Baru.....	69
4.7 Strategi Kepemimpinan Kategori Merek	70
4.8 Strategi Yang Berfokus Pada Pangsa Pasar	73
4.9 Keuntungan Dan Risiko Strategi Kepemimpinan Kategori.....	76
4.10 Memilih Antara Kepemimpinan Atau Perang Pangsa Pasar	78
BAB 5 FOKUS PADA PELANGGAN	80
5.1 Pergeseran Dari Produk Ke Pelanggan	80
5.2 Mengelola Nilai Seumur Hidup Pelanggan	82
5.3 Mengelola Hubungan Pelanggan Yang Saling Menguntungkan	83
5.4 Mengidentifikasi Pelanggan Dan Pemangku Kepentingan	85
5.5 Tiga Jenis Loyalitas Pelanggan	88

5.6	Peta Perjalanan Pelanggan Sebagai Peta Jalan Perencanaan	94
5.7	Investasi Akuisisi Pelanggan	96
5.8	Investasi Retensi Pelanggan.....	98
5.9	Akuisisi Dan Retensi Pelanggan	100
BAB 6	MEMBANGUN PROPOSISI NILAI BERBASIS KEYAKINAN	102
6.1	Mengungkap Keyakinan Pelanggan Yang Mendorong Pilihan Merek.....	103
6.2	Mengelompokkan Dan Memilih Manfaat Merek.....	107
6.3	Menentukan Positioning Manfaat Merek	109
6.4	Membangun Persona Target Audiens Yang Realistis	112
6.5	Membangun Proposisi Nilai Dengan Alat 6 Kotak.....	115
6.6	Alasan Untuk Percaya Pada Proposisi Nilai	118
6.7	Pertimbangan Proposisi Nilai	119
6.8	Pilihan Keyakinan Dan Empat Pendekatan Go-To-Market	124
BAB 7	MEWUJUDKAN PROPOSISI NILAI MELALUI PENGALAMAN PELANGGAN	126
7.1	Produk Dan Layanan Sebagai Atribut Merek.....	128
7.2	Penetapan Harga Sebagai Alat Komunikasi	134
7.3	Menyusun Strategi Komunikasi Yang Fokus	141
7.4	Merancang Saluran Berbasis Pengalaman Merek.....	147
7.5	Menyelaraskan Strategi Dan Eksekusi Melalui Pengalaman Merek.....	155
BAB 8	MENYATUKAN STRATEGI DAN EKSEKUSI MEREK.....	156
8.1	Menggunakan Metrik Pemasaran Untuk Mengevaluasi Strategi.....	156
8.2	Mengukur Eksekusi Merek Dengan Metrik Terintegrasi	169
8.3	Merancang Dasbor Metrik Untuk Pembelajaran	172
DAFTAR PUSTAKA		173

BAB 1

STRATEGI GAMBARAN BESAR

Pandangan tradisional tentang strategi bisnis adalah bahwa pertumbuhan membutuhkan pencarian berbagai ruang pasar yang luas, pengembangan portofolio inovasi terobosan yang beragam, dan pencapaian banyak "kemenangan." Tetapi apakah ini benar-benar benar? Masalah dengan pandangan "lebih banyak lebih baik" tentang strategi adalah bahwa hal itu kompleks dan menyebabkan bisnis kehilangan fokus. Tim dan sumber daya menjadi terbebani. Mereka diberi terlalu banyak prioritas. Dan, pada akhirnya, mereka berakhir dengan sedikit diferensiasi antara merek mereka dan merek lain di pasar mereka. Salahkan alat perencanaan strategis tradisional. Kerangka kerja strategi tradisional tidak memiliki cara sistematis untuk membantu bisnis mempersempit pilihan mereka. Dan ketika menyangkut perencanaan dan pembangunan merek yang sukses, lebih banyak hanyalah lebih banyak, bukan lebih baik.

Pekerjaan saya dengan beberapa perusahaan paling sukses di dunia telah meyakinkan saya bahwa rencana komersial terbaik muncul dari kendala dari pilihan strategis. Beberapa pemimpin bisnis membenci pilihan karena, dalam arti tertentu, membuat pilihan berarti menerima kerugian dengan harapan mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Ketika perusahaan mengembangkan strategi berbasis pelanggan, memilih untuk fokus pada kelompok pelanggan tertentu mengharuskan mereka untuk tidak fokus pada pelanggan lain. Kerugiannya jelas, dan menyakitkan bagi perusahaan yang melihat setiap pelanggan sebagai peluang penghasil keuntungan. Keuntungan tetap perlu diwujudkan. Lagipula, tidak ada jaminan bahwa kita telah memilih peluang pelanggan yang tepat.

Jadi, daripada mengembangkan strategi yang menggambarkan jalur yang jelas tetapi terbatas ke depan, banyak organisasi mengembangkan rencana yang samar yang membuat pilihan mereka terbuka. Tim mereka tidak memiliki satu tujuan tunggal tetapi daftar tujuan yang panjang. Beberapa organisasi berhasil menerapkan pendekatan yang tidak berkomitmen ini. Lagipula, ketika tidak berkomitmen pada satu metrik pun, Anda dapat mengklaim keberhasilan ketika metrik apa pun meningkat.

Selama masa jabatan saya sebagai VP Pemasaran di bisnis penyewaan peralatan komersial GE, kami memulai tahun ini dengan target pertumbuhan penjualan dua digit. Pada bulan Oktober, ketika menjadi jelas bahwa target penjualan tidak akan tercapai, manajemen akan beralih ke target laba bersih dan mulai memangkas pengeluaran, menurunkan harga, dan menjual aset pinjaman untuk dapat menunjukkan keuntungan pada akhir tahun.

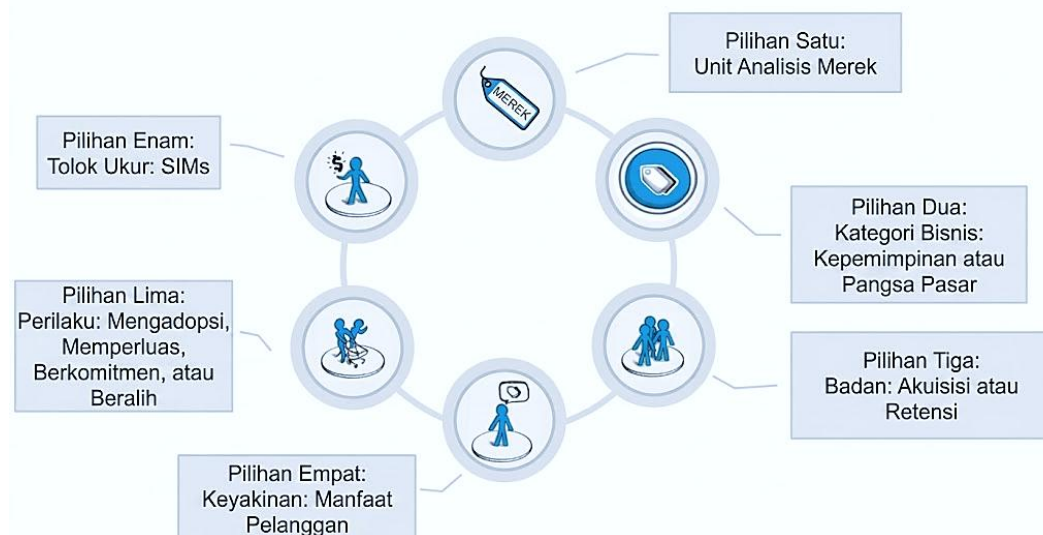
Cara ini dapat berhasil dalam jangka pendek, tetapi tidak akan memberikan pertumbuhan yang berkelanjutan. Tanpa strategi yang jelas yang didukung di seluruh organisasi, prioritas akan bergeser seiring dengan perubahan personel. Merek yang tidak memiliki strategi yang jelas dapat bertahan dan menjadi "akrab" bagi pelanggan, tetapi karena mereka tidak memiliki makna spesifik, mereka gagal memberikan nilai tinggi kepada organisasi yang memilikinya. Inilah yang terjadi pada GE Appliances yang dikenal karena membuat

peralatan rumah tangga kelas menengah tetapi tidak memiliki proposisi nilai yang jelas; mobil Scion yang berfokus pada pengemudi muda tetapi tidak memiliki desain yang muda dan ponsel pintar Nokia, yang berfokus pada penyempurnaan fungsi tetapi melewatkan pentingnya perangkat lunak dan aplikasi saat iPhone menjadi populer.

Mungkin yang terburuk dari semuanya, pendekatan eksekusi tanpa strategi ini menghalangi pembelajaran organisasi. Jika sebuah perusahaan tidak membuat pilihan, perusahaan tersebut mungkin akan berhasil atau gagal, tetapi bagaimanapun juga, para manajer tidak akan memiliki pemahaman yang jelas mengapa segala sesuatunya berjalan seperti itu.

1.1 FONDASI STRATEGI GAMBARAN BESAR 6B

Pilihan strategi pemasaran melibatkan ketidakpastian karena dibuat dalam sistem dengan banyak bagian yang bergerak. Dan, seperti yang telah dibahas, berkomitmen pada satu strategi saja sulit karena membutuhkan pelepasan semua kemungkinan lainnya.



Gambar 1.1 6b. Hanya ada enam keputusan yang harus dibuat perusahaan dalam mengembangkan strategi pemasaran.

Namun kabar baiknya tentang pilihan strategis adalah hanya beberapa keputusan besar yang diperlukan untuk mengembangkan rencana strategis yang sukses. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.1, sebuah perusahaan hanya perlu membuat enam pilihan untuk membangun strateginya: merek, kategori bisnisnya, badan atau pelanggan mana yang akan ditargetkan, keyakinan dan perilaku pelanggan mana yang akan didorong, dan tolok ukur terintegrasi spesifik mana yang membantu mengoperasionalkan strategi dan belajar dari hasilnya.

Strategi Gambaran Besar adalah metode berbasis pilihan yang menghasilkan rencana strategi-melalui-eksekusi yang terintegrasi. Setiap pilihan secara alami membatasi pilihan lain yang mengikutinya. Proses ini memaksa disiplin karena disertai dengan logika internal yang kuat yang menghubungkan semua elemen. Setiap pilihan memecah pengambilan keputusan

dan mengarah ke pilihan logis lainnya, dan kemudian ke pilihan lainnya. Pada akhirnya, Anda membangun rencana pemasaran terintegrasi rencana yang memungkinkan pembelajaran dari setiap siklus strategis. Tim yang menggunakan metode ini akan menghasilkan rencana yang benar-benar dieksekusi dan diukur, bukan hanya disimpan dan dilupakan. Strategi Gambaran Besar menggunakan 6B untuk mengubah perencanaan strategis menjadi alat pembelajaran. Meskipun membatasi pilihan Anda untuk mendorong keunggulan kompetitif mungkin terdengar berlawanan dengan intuisi, metode Strategi Gambaran Besar sangat efektif. Bisnis apa pun di industri apa pun dapat menggunakannya. Berbagai perusahaan sukses telah menggunakan kerangka kerja ini untuk mendorong keputusan komersial terpenting mereka:

- Johnson & Johnson menggunakannya untuk mengembangkan strategi bagi bisnis perangkat medisnya.
- Ecolab menerapkan kerangka kerja ini untuk mengidentifikasi peluang pertumbuhan dalam bisnis institusional dan layanan makanannya.
- Copa, maskapai penerbangan nasional Panama, telah menggunakan kerangka kerja ini untuk membangun proposisi nilainya dan mengidentifikasi metrik yang relevan, serta untuk mengkomunikasikan strategi di seluruh organisasi.
- Stryker menyelaraskan seluruh bisnis perangkat medisnya, memungkinkan karyawan untuk berbagi bahasa yang sama untuk memecahkan masalah komersial.
- W.L. Gore mengembangkan strategi di seluruh bisnis kain Gore-Tex-nya, bersama dengan divisi industri dan perangkat medisnya.

Perusahaan global yang menggunakan metode Big Picture menemukan bahwa tim di berbagai wilayah geografis belajar satu sama lain meskipun berada dalam kategori bisnis yang berbeda. Bahkan ketika mereka menggunakan teknologi yang berbeda untuk memecahkan masalah pelanggan, mereka akhirnya memiliki bahasa umum untuk berkomunikasi tentang strategi berbasis pelanggan.

Buku ini menjelaskan cara menerapkan kerangka kerja berbasis keputusan pilihan terintegrasi ini pada bisnis atau organisasi yang berorientasi pada tujuan apa pun. Buku ini dimaksudkan untuk membantu para eksekutif di semua tingkatan dan fungsi di perusahaan dengan ukuran apa pun. Bab ini membahas keenam B sebelum membahasnya lebih dalam di bab-bab selanjutnya. Tetapi sebelum kita mulai, saya ingin menguraikan empat strategi berbeda yang digunakan merek untuk memasuki pasar. Dalam praktik konsultasi kami di Big Picture Partners, kami menggunakan alat yang kami sebut "Matriks Go-to-Market" untuk membandingkan keempat pendekatan ini. Memilih salah satu dari keempatnya adalah pilihan mendasar yang perlu Anda buat untuk menyelaraskan organisasi Anda pada satu jalur ke depan. Pilihan go-to-market ini menentukan lintasan pilihan Anda untuk enam pilihan lainnya.

1.2 MATRIKS GO-TO-MARKET 4 KUADRAN

Tidak ada dua perusahaan yang sama, tetapi dalam hal strategi go-to-market, hanya ada empat pendekatan. Dan pendekatan go-to-market mana yang terbaik bergantung pada orientasi kategori bisnis perusahaan, serta analisis peluang pelanggannya. Selama bertahun-tahun bekerja dengan berbagai macam perusahaan, saya telah mengamati bahwa memiliki

strategi jauh lebih baik daripada tidak memiliki strategi sama sekali. Seperti kata lagu itu: “Kamu harus punya mimpi, jika kamu tidak punya mimpi, bagaimana kamu bisa mewujudkan mimpi itu?” Memilih fokus strategis, cara mendekati pasar, didorong oleh bagaimana perusahaan ingin tumbuh.

Hanya ada dua cara untuk mengembangkan merek ketika Anda mengambil sudut pandang yang berpusat pada pelanggan: akuisisi dan retensi. Dan hanya ada dua cara untuk mengembangkan merek dalam pasar atau kategori bisnis tertentu: tumbuh dengan memperluas kategori (memimpin) atau tumbuh dengan mengorbankan produk pengganti dalam kategori tersebut (melalui persaingan yang eksplisit).

Pilihan kategori bisnis dan pilihan pelanggan saling bergantung, dan ketika digabungkan, keduanya menghasilkan empat cara untuk memasuki pasar: empat kuadran strategis atau Matriks Go-to-Market, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.2. Ada dua strategi yang berfokus pada kepemimpinan dan dua strategi yang berfokus pada pangsa pasar. Dua strategi yang berfokus pada kepemimpinan, pengembangan kategori dan perluasan merek, mewakili pendekatan go-to-market yang berupaya memimpin pelanggan dan pesaing, dengan memengaruhi bagaimana pelanggan membuat pilihan dan bagaimana pesaing bersaing. Jenis strategi ini bersifat absolut dalam arti bahwa strategi ini menghadirkan cara untuk memasuki pasar yang menghindari perbandingan dengan pesaing.

Alih-alih menghabiskan uang untuk mengembangkan dan memimpin suatu kategori, merek yang menjalankan strategi yang berfokus pada pangsa pasar tumbuh dengan mengorbankan pesaing, menghadirkan diri sebagai alternatif yang dapat diterima. Dua strategi yang berfokus pada pangsa pasar, yaitu komitmen merek dan peralihan merek, bersifat relatif karena keduanya mengundang perbandingan. Jika berhasil, strategi ini bersifat jangka pendek, dan dipilih karena alasan efisiensi.



Gambar 1.2 Kuadran strategis: hanya empat pendekatan pemasaran.

Keempat kuadran strategis tersebut menyajikan empat pendekatan pemasaran yang dibangun di sekitar peluang pelanggan.

Strategi Pertama: Pengembangan Kategori

Perusahaan yang memiliki inovasi signifikan dapat mengubah batasan kategori. Di kuadran ini, perusahaan menciptakan kategori baru dengan meningkatkan pentingnya manfaat yang secara unik mereka berikan. Pertumbuhan berasal dari memotivasi non-pelanggan untuk mencoba, dan pada akhirnya mengadopsi, cara baru dalam melakukan sesuatu. Di berbagai industri seperti seluncur salju, mobil listrik berperforma tinggi, bedah robotik, dan kebugaran butik di rumah, perusahaan seperti Burton, Tesla, Intuitive Surgical, dan Peloton telah berhasil menjalankan strategi pengembangan kategori.

Meskipun beragam dalam afiliasi industri mereka, perusahaan-perusahaan ini mengikuti metode umum untuk membangun bisnis mereka: menamai kategori baru dengan cara yang membangkitkan minat pasar, menciptakan kesadaran dan antusiasme pelanggan dengan mengidentifikasi dan melibatkan pengguna utama yang berpengaruh, dan membangun infrastruktur regulasi dan distribusi untuk mengubah antusiasme awal tersebut menjadi penjualan berkelanjutan. Yang penting, mereka juga mengkomunikasikan fitur-fitur utama dari penawaran produk dan layanan mereka, memungkinkan pesaing untuk mengikuti. Tanda keberhasilan strategi ini adalah penggunaan nama kategori oleh pesaing dan pelanggan yang memasuki kategori tersebut.

Strategi Kedua: Ekspansi Merek

Perusahaan yang telah menjadi pemimpin kategori, atau yang berharap untuk membangun kepemimpinan, dapat memilih untuk menjalankan strategi ekspansi merek. Ini adalah jalur pertumbuhan yang paling efisien bagi perusahaan yang memiliki basis pelanggan setia yang besar. Perusahaan-perusahaan ini memperluas bisnis mereka dengan mengajak pelanggan "yang dipertahankan" untuk menggunakan merek secara lebih konsisten, atau dengan meningkatkan ke versi produk atau layanan mereka yang bernilai lebih tinggi. Kami menyebut ini strategi volume dan nilai, masing-masing.

Di kuadran ini, perusahaan mengembangkan inovasi bertahap untuk memotivasi pelanggan yang dipertahankan agar lebih terlibat dan loyal terhadap merek. Loyalitas meningkat seiring dengan kinerja produk, terutama jika pelanggan mengintegrasikan merek ke dalam proses yang ada. Ini adalah strategi nonkomparatif, dan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, merek beralih dari mengiklankan manfaat produk dan layanan ke menampilkan pelanggan dalam iklan mereka, memperkuat pilihan merek mereka dan afiliasi mereka terhadap merek tersebut. Penetapan harga, saluran distribusi, dan alat komunikasi juga digunakan untuk memberi penghargaan atas loyalitas dan mendorong penggunaan merek yang berkelanjutan. Perusahaan-perusahaan yang beragam seperti Johnson & Johnson, Apple, dan Volvo telah berhasil menggunakan strategi ini untuk mengembangkan bisnis mereka secara efisien sekaligus membina hubungan yang semakin erat dengan pelanggan mereka.

Strategi Ketiga: Komitmen Merek

Perusahaan yang menjalankan strategi komitmen merek tumbuh dengan berfokus pada pelanggan multi-merek, meningkatkan pangsa pasar mereka di dompet pelanggan dengan mengorbankan pesaing. Pelanggan multi-merek menggunakan merek sebagai bagian dari rangkaian merek, tetapi tidak seperti pelanggan setia, mereka tidak berkomitmen pada

satu merek saja. Perusahaan yang menjalankan strategi komitmen merek yang sukses mampu meningkatkan preferensi terhadap merek mereka dalam rangkaian kompetitif dengan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih unggul daripada merek lain dalam rangkaian tersebut. Dalam menjalankan strategi komitmen merek, perusahaan menampilkan diri sebagai pilihan terbaik dalam subset kompetitif spesifik tempat pelanggan melakukan pembelian.

Keberhasilan strategi komitmen merek bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mendorong konsolidasi pembelian. Hal ini dapat dicapai dengan mengintegrasikan komponen portofolio produk-layanan untuk meningkatkan daya tarik merek, atau dengan menggunakan kontrak dan insentif keuangan untuk mendapatkan pangsa yang lebih besar dari penggunaan kategori pelanggan. Program loyalitas maskapai penerbangan dan perang konten streaming yang dilancarkan oleh Netflix, Amazon, dan Disney adalah contoh strategi komitmen merek.

Strategi Empat: Pengalihan Merek

Perusahaan yang menjalankan strategi pengalihan merek tumbuh dengan membuat pelanggan pesaing beralih ke merek mereka. Mereka meneliti pelanggan pesaing target untuk memahami kekuatan dan jenis hubungan yang mereka miliki dengan merek pesaing, dan mereka menggali hubungan tersebut untuk menemukan area ketidakpuasan relatif. Mereka kemudian mengembangkan portofolio solusi serupa, dan juga menetapkan harga yang serupa untuk mencapai penawaran yang sebanding. Mereka memilih saluran distribusi yang serupa dengan pesaing dan menggunakan komunikasi perbandingan implisit atau eksplisit. Kunci keberhasilan dalam menjalankan strategi ini adalah memasuki pertimbangan pelanggan pesaing dan menjadi alternatif yang dapat diterima. Kemudian mereka mengeksekusi untuk memanfaatkan keunggulan relatif mereka dan menggunakan perbandingan untuk menciptakan persepsi substitusi. Kisah pelanggan menekankan kesamaan antara merek dan mengecilkan biaya peralihan. Strategi ini digunakan oleh Hyundai ketika memasuki pasar mobil AS, Apple ketika menargetkan pengguna komputer korporat IBM, Samsung ketika bersaing dengan iPhone, Sprint ketika bersaing dengan Verizon, dan banyak lainnya.

Memilih Kuadran Strategis

Mengembangkan strategi berbasis pelanggan membutuhkan penilaian peluang pelanggan, menguraikan tindakan eksekusi utama yang terlibat dalam setiap strategi, dan membandingkan implikasi strategi-melalui-eksekusi secara keseluruhan dari pilihan kuadran. Keempat kuadran menawarkan cara untuk membagi cakupan pelanggan potensial yang tersedia bagi merek: mereka yang berada di dalam kategori dan mereka yang berada di luar kategori; dan mereka yang sudah bekerja sama dengan merek tersebut dan mereka yang bekerja sama dengan merek pesaing.

Eksekusi strategi pemasaran relatif terhadap siapa pelanggan tersebut dan apa yang mereka lakukan saat ini. Tujuan dari analisis sumber pertumbuhan adalah untuk menyusun rencana untuk menjangkau pelanggan yang paling mungkin mendapatkan manfaat dari bekerja sama dengan merek Anda. Setelah ditetapkan, metode ini memungkinkan pertumbuhan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika pelanggan dan persaingan yang

berubah. Penting untuk meninjau kembali pilihan yang dibuat secara berkala serta setiap kali ada perubahan besar dalam lanskap persaingan atau pelanggan.

Sangat penting juga untuk menggunakan metrik pelanggan yang terintegrasi dengan strategi untuk menentukan kuadran strategis mana yang harus dipilih dan kapan harus beralih dari satu kuadran ke kuadran lain seiring perubahan kondisi. Pendekatan empat kuadran ini membangun strategi berbasis pelanggan yang berkembang seiring perubahan kondisi pasar, perilaku pelanggan, dan tolok ukur perusahaan. Untuk memilih kuadran strategis, pertama-tama evaluasilah keempat pendekatan strategis tersebut satu sama lain 6B sangat membantu saat Anda melakukan evaluasi peluang a priori ini. Dan setelah Anda memilih fokus strategis untuk merek Anda, pastikan Anda menggunakan masing-masing dari 6B untuk memastikan Anda mendekati eksekusi komersial dengan cara yang konsisten dengan pilihan yang telah Anda buat.

6B: Pilihan yang Mendorong Keunggulan Strategis

Pilihan mengenai kuadran strategis mana dari keempat kuadran tersebut yang akan memberikan pertumbuhan paling besar secara alami melibatkan ketidakpastian yang cukup besar. Dan beberapa tim manajemen memilih untuk tidak memilih, melainkan mengarahkan tim penjualan dan pengembangan bisnis mereka untuk mengamankan "pertumbuhan" di mana pun mereka melihat peluang. 6B harus digunakan bersamaan dengan keempat kuadran untuk membingkai dan membatasi pilihan, karena variabel-variabel ini saling bergantung.

Proses evaluasi strategi yang ideal melibatkan analisis setiap kuadran strategis satu per satu, dan kemudian memilih kuadran yang paling membuat tim bersemangat dan merasa paling yakin untuk dieksekusi. Untuk "mencoba" suatu kuadran, tim mempertimbangkan setiap keputusan 6B di kuadran tersebut dan kemudian menggabungkannya untuk menyusun narasi strategis. Menggunakan 6B untuk memilih strategi memungkinkan iterasi cepat melalui skenario go-to-market. Tim menggunakan 6B dan empat kuadran sebagai seperangkat alat untuk mendorong keselarasan dan membangun visi bersama.

Metode Strategi Gambaran Besar memberi tim pemahaman bersama tentang apa yang mereka perjuangkan, siapa yang sudah dan belum menjadi pelanggan, serta siapa yang termasuk dalam kelompok pesaing mereka. Mereka menggunakan empat kuadran dan 6B untuk menyepakati satu tujuan yang memprioritaskan semua aktivitas mereka. Pada saat mereka sampai pada tahap eksekusi, tim yang menggunakan pendekatan Strategi Gambaran Besar bergerak ke arah yang sama. Komitmen pada satu jalan ke depan dan rasa ingin tahu untuk mengumpulkan umpan balik di sepanjang jalan adalah ciri khas organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang tumbuh dengan setiap siklus strategi yang sukses.

1.3 PILIHAN 1 ARSITEKTUR MEREK

Banyak perusahaan mendekati merek sebagai pertanyaan taktis daripada strategis. Saya telah bekerja dengan banyak tim pengembangan produk yang memperlakukan branding hanya sebagai latihan penamaan. Mereka mengembangkan produk atau layanan, menentukan fitur dan manfaatnya, memilih target audiens, menetapkan harganya, dan meninggalkan

pertanyaan "apa yang harus kita sebut itu" hingga akhir proses inovasi. Ini sangat picik. Lebih dari sebelumnya, dalam lingkungan yang sangat berorientasi merek saat ini, memutuskan merek apa yang akan diberikan pada inovasi Anda tidak boleh ditunda hingga menit terakhir.

Pilihan yang Anda buat tentang merek jauh melampaui namanya dan dapat membuat perbedaan antara kesadaran merek yang tinggi untuk produk atau layanan Anda dan ketidakrelevanan. Baik mempertimbangkan pembelian di toko kelontong atau mencari layanan konsultasi, pasar saat ini menawarkan berbagai pilihan yang membingungkan bagi pembeli konsumen dan bisnis. Jadi, ketika memikirkan cara membedakan produk dan layanan Anda dari pesaing, peran merek sebagai fasilitator proses pengambilan keputusan pelanggan Anda harus dibingkai ulang. Merek bukan sekadar identitas. Merek adalah janji yang dibuat perusahaan kepada pelanggan targetnya.

Pilihan Anda tentang merek harus beralih dari pertimbangan belakangan menjadi pertanyaan pertama yang diajukan tim pengembangan Anda saat mereka mempertimbangkan inovasi. Selain itu, saat mengembangkan strategi, daripada memulai pekerjaan dengan menanyakan tentang pasar, pesaing, dan kekuatan penawaran dan permintaan, tanyakan apa yang ingin Anda capai dengan merek Anda saat memasuki pasar, keterampilan dan sumber daya apa yang dibutuhkan untuk mendukung ambisi ini, dan mengapa pelanggan mungkin memilih untuk bersekutu dengan merek Anda, mengingat banyaknya alternatif yang secara fungsional setara. Singkatnya, pikirkan merek, bukan produk atau layanan atau bahkan perusahaan, sebagai unit analisis strategis.

Di Sinilah Pilihan Anda – Pilihan Pertama Anda.

Jika Anda bermaksud untuk fokus pada satu proposisi nilai dan ingin berkonsentrasi pada kategori bisnis dan kelompok pelanggan terkait, Anda harus memasuki pasar sebagai satu merek untuk semua produk dan layanan Anda. Ini disebut pendekatan merek payung. Anda sebaiknya menggunakan pendekatan merek yang berbeda, dengan merek yang berbeda untuk portofolio produk dan layanan yang berbeda, jika Anda bermaksud untuk bekerja dengan segmen dan kategori pelanggan yang sangat berbeda dan mengartikulasikan proposisi nilai yang berbeda.

Sebagai alternatif, Anda dapat memilih untuk menggabungkan kedua pendekatan ini menjadi model merek hibrida. Payung hibrida adalah struktur merek dengan merek korporat yang dominan yaitu, satu janji pelanggan yang berbeda secara keseluruhan untuk semua produk dan layanan yang menggunakan sub-merek untuk membantu pelanggan memsegmentasikan kebutuhan mereka secara lebih spesifik. Dan, akhirnya, Anda dapat memilih pendekatan hibrida yang berbeda, yaitu struktur merek dengan merek yang relatif independen, masing-masing dilengkapi dengan keahlian khusus untuk memungkinkan mereka menawarkan titik kontak yang berbeda di seluruh perjalanan pelanggan mereka. Namun, sub-merek independen ini mencakup beberapa elemen umum di seluruh portofolio merek yang mengingatkan pelanggan akan keanggotaan mereka dalam keluarga merek korporat.

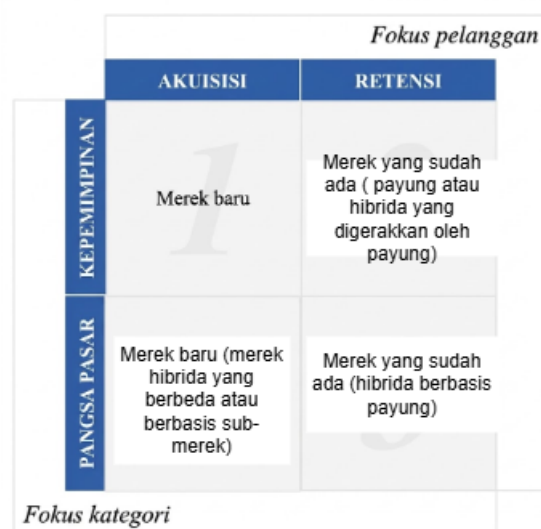
Merek sebagai Unit Analisis Strategis

Mengadopsi merek sebagai unit analisis strategis diperlukan agar merek Anda berfungsi sebagai unit pilihan pelanggan yaitu, agar merek tersebut memberikan pengalaman

pelanggan yang bernilai unik. Branding adalah disiplin yang diperlukan untuk membuat merek Anda berarti, dan itu melibatkan lebih dari sekadar mendesain logo yang menarik dan visual yang memikat perhatian. Desain arsitektur merek perlu dilakukan bersamaan dengan keputusan strategi mendasar, seperti bisnis apa yang Anda pilih, dan apa yang harus diwakili oleh merek tersebut dalam bisnis tersebut. Untuk mengatur merek Anda, Anda harus terlebih dahulu melihat ke dalam organisasi Anda dan merenungkan apa yang bernilai unik tentangnya. Tentu saja, nilai bersifat relatif, jadi Anda harus mempertimbangkan secara spesifik keterampilan dan sumber daya apa yang Anda miliki relatif terhadap pesaing Anda dan relatif terhadap ambisi komersial Anda sendiri. Dengan kata lain, hubungkan merek dengan kompetensi inti organisasi.

Kompetensi inti adalah seperangkat keterampilan khas yang unik dalam kategori tersebut, yang sulit ditiru oleh pesaing, dan yang mengarah pada janji merek yang berbeda. Namun di sinilah pilihan pendekatan merek Anda menjadi penting. Jika Anda membangun merek payung, Anda harus menggunakan satu kompetensi inti di seluruh portofolio layanan dan produk Anda. Tetapi jika Anda akan memasarkan dengan merek yang berbeda, Anda harus membangun kompetensi inti tambahan berdasarkan segmen pelanggan.

Sebaliknya, jika organisasi Anda memiliki tim yang berbeda dengan keterampilan yang sangat beragam, Anda mungkin ingin mengembangkan sumber daya tersebut secara terpisah dan memasarkan dengan merek yang berbeda; sedangkan jika Anda memiliki satu tim dengan satu set keterampilan dan sumber daya, dan ambisi terbatas untuk berkembang di luar ruang lingkup bisnis Anda yang ada, Anda dapat memilih untuk memasarkan dengan satu merek. Intinya, pilihan merek dan kompetensi inti terkait erat. Keduanya juga harus diintegrasikan dengan pilihan pelanggan dan kategori, yang bersama-sama mendorong keputusan selanjutnya tentang proposisi nilai dan eksekusi.



Gambar 1.3 Fokus merek dan empat kuadran strategis. Menciptakan kategori baru seringkali melibatkan peluncuran merek baru. Strategi retensi paling efisien jika memanfaatkan kesadaran yang sudah ada melalui merek payung atau merek hibrida yang digerakkan oleh payung.

Meskipun banyak perusahaan memilih arsitektur merek dan fokus strategis secara independen, strategi akuisisi pelanggan, terutama yang melibatkan penciptaan kategori baru, umumnya melibatkan penciptaan merek baru. Sebaliknya, strategi retensi lebih efisien ketika perusahaan menggunakan merek yang sudah ada, baik di bawah arsitektur merek payung atau merek hibrida yang digerakkan oleh payung. Arsitektur merek payung memfasilitasi retensi pelanggan karena mendapat manfaat dari kesadaran merek yang telah tercipta dengan pelanggan yang sudah ada. Gambar 1.3 menjelaskan hubungan antara arsitektur merek dan fokus strategis. Keputusan merek saling bergantung pada keputusan kategori bisnis, yang merupakan B kedua.

1.4 PILIHAN 2 KATEGORI BISNIS

Merek bersaing dalam kategori. Manajer dapat menganggap kategori bisnis sebagai medan pertempuran, ruang di mana merek mereka bersaing untuk mendapatkan perhatian dari pelanggan dalam persaingan dengan penawaran yang secara fungsional serupa. Anggaplah kategori tersebut sebagai sekumpulan merek, yang semuanya dapat diterima oleh pelanggan. Dengan kata lain, kategori tersebut adalah himpunan pertimbangan pelanggan. Dari himpunan inilah pelanggan Anda akan memilih ketika mencoba memenuhi kebutuhan mereka.

Definisi kategori bisnis sangat penting bagi merek apa pun. Namun banyak perusahaan yang melewatkan langkah penting ini ketika menetapkan strategi bisnis mereka. Kategori inilah yang mendorong alokasi sumber daya dalam organisasi Anda: mulai dari bagaimana karyawan berpikir tentang bisnis, hingga bagaimana mereka menghabiskan waktu mereka. Banyak manajer menganggap kategori bisnis mereka sebagai sesuatu yang sudah pasti, bukan sebagai pilihan yang disengaja. Definisi kategori secara langsung memengaruhi strategi; oleh karena itu, kategori harus didefinisikan sebelum membuat keputusan strategi pasar lainnya.

Memilih kategori Anda merupakan dasar dari strategi bisnis Anda. Mengetahui kategori Anda sangat penting untuk memutuskan bagaimana Anda memasuki pasar. Apakah Anda memilih untuk bertindak seperti pemimpin kategori, dan mencoba untuk memperluas kategori dan mendapatkan pertumbuhan dari perluasan tersebut? Atau apakah Anda mengadopsi pendekatan memasuki pasar di mana pertumbuhan berasal dari mengambil pangsa pasar dari pesaing dalam kategori tersebut? Pilihan ini bergantung pada parameter kategori tersebut.

Beberapa dekade lalu, para pemimpin pemikiran manajemen mengidentifikasi bias yang mendorong bisnis untuk mendefinisikan kategori secara sempit, baik dalam istilah teknis maupun produk. Apa yang diproduksi adalah apa yang mendefinisikan kategori bisnis. Misalnya, pemikirannya adalah jika kita mengoperasikan kereta api, kita pasti berada di bisnis kereta api, atau jika kita menerbitkan surat kabar, kita pasti berada di bisnis surat kabar. Definisi kategori berbasis produk disalahkan atas gangguan yang disebabkan pada perusahaan kereta api dan surat kabar karena pelanggan menemukan cara yang lebih nyaman untuk bepergian, dan cara yang lebih tepat waktu untuk mendapatkan informasi peristiwa terkini daripada

membaca surat kabar cetak. Cara yang lebih baik untuk mendefinisikan kategori adalah berdasarkan manfaat yang ditawarkan produk atau layanan kepada pelanggan.

Hanya Dua Strategi Kategori

Sekarang, hanya ada dua strategi kategori: strategi yang berfokus pada kepemimpinan atau strategi yang berfokus pada pangsa pasar. Perusahaan yang memilih fokus kepemimpinan menciptakan atau menjadi pilihan utama dalam kategori mereka. Mereka harus mengembangkan strategi perintis. Mereka harus meluncurkan produk dan layanan terobosan, membingkai proposisi nilai dengan cara baru, dan mengembangkan pendekatan baru untuk mengakses pelanggan dan menangkap nilai.

Perusahaan yang memilih fokus pangsa pasar dalam kategori yang ada mengembangkan strategi relatif. Artinya, mereka berhasil dengan mengundang perbandingan dengan merek lain dan menekankan satu poin pembeda. Sebagai contoh, ketika produsen mobil Korea, Hyundai, memasuki pasar AS pada akhir tahun 1980-an, mereka memilih strategi yang berfokus pada pangsa pasar untuk mendapatkan pijakan di pasar dengan mengorbankan produsen mobil Jepang yang sudah mapan. Strategi yang sangat terfokus ini terdiri dari peluncuran model mobil murah yang meniru fitur-fitur yang tersedia di kendaraan kelas atas untuk mengundang perbandingan dengan perusahaan Jepang.

Hyundai memanfaatkan saluran media massa tradisional dan mempromosikan masa garansi yang panjang untuk membangun kredibilitas. Sebaliknya, ketika BMW meluncurkan merek Mini Cooper di Amerika Serikat pada tahun 2001, mereka memilih strategi yang berfokus pada kepemimpinan, menciptakan kembali kategori dari mengemudi menjadi berkendara, membandingkannya dengan sepeda motor daripada SUV, meluncurkan beberapa model produk secara bersamaan untuk dampak maksimal, dan menyebarkan komunikasi yang sangat terlihat melalui film Hollywood dan papan reklame berwarna-warni.

Strategi yang berfokus pada kepemimpinan dan strategi yang berfokus pada pangsa pasar sangat berbeda, begitu pula aktivitas dan investasi yang mendasarinya. Pilihan yang jelas harus dibuat agar tidak mengurangi dampak strategis perusahaan, atau seperti pepatah lama, "Siapa yang mengejar dua kelinci tidak akan menangkap keduanya." Kategori bisnis adalah konstruksi yang dirancang oleh pemasar untuk membingkai bagaimana pelanggan membuat keputusan. Kita membahas pelanggan di B ketiga, yaitu target pasar; ini karena, baik Anda memasarkan kepada konsumen atau bisnis, strategi pemasaran yang sukses mengharuskan Anda untuk melibatkan orang-orang tertentu.

1.5 PILIHAN 3 TARGET PASAR

Sama seperti hanya ada dua strategi kategori, hanya ada dua cara untuk mengembangkan merek: mempertahankan pelanggan yang ada atau memperoleh pelanggan baru. Kedua tujuan pertumbuhan ini membutuhkan aktivitas dan investasi yang berbeda. Ahli strategi bisnis yang disiplin memilih salah satu dari dua tujuan pertumbuhan utama ini. Fokus akuisisi pelanggan sangat penting ketika menciptakan atau memasuki kategori bisnis atau ketika mencari ekspansi geografis. Fokus retensi pelanggan sangat penting ketika berupaya mengkonsolidasikan posisi kepemimpinan perusahaan dalam kategori bisnis, ketika beroperasi

dalam kategori yang terfragmentasi dengan sedikit loyalitas pelanggan, atau ketika merek tersebut diserang oleh persaingan.

Perusahaan yang berfokus pada akuisisi pelanggan berinvestasi untuk menciptakan kesadaran dan menyampaikan informasi tentang merek mereka. Mereka memfokuskan sumber daya pada pengembangan inovasi yang sangat berbeda, dan saat mereka mempersiapkannya untuk diluncurkan di pasar, mereka menekankan edukasi pelanggan dan fitur kemudahan penggunaan untuk memaksimalkan adopsi. Mereka menetapkan harga untuk mendorong uji coba, menciptakan program penetapan harga yang secara efektif menghilangkan harga sebagai keberatan. Program "coba gratis selama 30 hari" dan program freemium adalah contohnya.

Perusahaan yang mengejar strategi ini menyusun saluran distribusi untuk menjangkau non-pelanggan dan melatih tenaga penjualan mereka untuk menilai kesesuaian calon pembeli dengan merek. Copa Airlines menetapkan setengah dari pasar Amerika Latinnya sebagai pasar akuisisi dan kemudian menganggarkan sesuai dengan itu, karena aktivitas akuisisi hingga lima kali lebih banyak menghabiskan sumber daya daripada aktivitas retensi. Maskapai ini menganggarkan lebih banyak untuk pasar baru daripada pasar yang sudah mapan bahkan ketika hal itu tampak berlawanan dengan intuisi bagi karyawan lokal. Copa Airlines kemudian menetapkan metrik tingkat pasar untuk mengidentifikasi titik kritis akuisisi-retensi, sehingga personel yang mengelola anggaran regional akan diberi tahu ketika saatnya untuk mengalihkan strategi dari akuisisi ke retensi.

Akuisisi dan retensi juga mendorong pilihan struktur merek. Perusahaan yang berfokus terutama pada akuisisi mengikuti pendekatan branding yang berbeda. Entertainment Arts tumbuh dengan menciptakan merek baru untuk game-nya, masing-masing untuk menarik kelompok pelanggan yang mencari pengalaman berbeda. Waralaba Madden berfokus pada gamer yang menikmati sensasi dan "permainan keras" American Football, sedangkan waralaba SIMs berfokus pada gamer yang menikmati cerita tentang memelihara keluarga dan membangun komunitas.

Di sisi lain, perusahaan yang terutama mengandalkan retensi pelanggan untuk pertumbuhan cenderung menggunakan pendekatan merek payung. Starbucks membangun ribuan toko untuk memberikan manfaat kenyamanan kepada pelanggan setianya. Mereka juga mengizinkan pengecer lain, maskapai penerbangan, hotel, dan supermarket untuk menjual kopi mereka, menciptakan rasa keberadaan di mana-mana untuk merek tersebut dan menjadikannya identik dengan kopi premium. Di dalam tokonya, Starbucks juga memperluas kesuksesan kopinya dengan menambahkan teh, minuman beku, dan menu sarapan dan makan siang untuk mendorong kunjungan berulang sepanjang hari.

Dengan mendorong pelanggannya untuk menginstal aplikasi ponsel bermerek Starbucks, yang mereka gunakan untuk memesan dan membayar produk, Starbucks memperoleh wawasan mendalam tentang apa yang disukai pelanggannya dan pesan serta promosi apa yang paling efektif dalam mendorong pembelian. Secara umum, dapat dikatakan bahwa portofolio merek mendukung akuisisi pelanggan, dan merek tunggal lebih baik untuk mendukung upaya retensi pelanggan. Tentu saja, investasi untuk mendapatkan pelanggan

harus diimbangi dengan investasi untuk mempertahankan pelanggan. Merek yang sukses menyeimbangkan tujuan dan sumber daya pertumbuhan akuisisi dan retensi. Pendekatan terintegrasi ini disebut akuisisi dengan mempertimbangkan retensi, dan retensi dengan mempertimbangkan akuisisi.

Akuisisi dengan mempertimbangkan retensi membutuhkan pengelolaan operasi komersial di lini depan secara cermat untuk menargetkan pelanggan yang cenderung memiliki tingkat retensi tinggi setelah beralih ke merek tersebut. Retensi dengan mempertimbangkan akuisisi membutuhkan pembangunan dan kemudian pemanfaatan pelanggan saat ini untuk bertindak sebagai duta merek guna mendapatkan pelanggan baru. Pilihan fokus pelanggan harus selaras dengan keputusan hulu dan hilir, mulai dari bagaimana menyusun merek perusahaan hingga bagaimana menggunakan sumber daya komersial.

Pilihan badan yaitu, keputusan untuk fokus terutama pada akuisisi atau retensi pelanggan, dan pilihan kategori bisnis, yaitu, keputusan untuk memasuki pasar sebagai pemimpin kategori atau untuk mengambil pangsa pasar dengan membandingkan dengan merek lain dalam kategori yang ada menghasilkan empat kantong peluang pelanggan yang berbeda, yang menggambarkan empat strategi, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4 Fokus pelanggan dalam empat kuadran strategis.

Kuadran strategis merangkum sumber volume yang tersedia untuk suatu merek, dengan jelas menetapkan siapa yang menjadi fokus kita untuk memungkinkan tercapainya tujuan pertumbuhan merek kita.

Merek, kategori bisnis, dan badan membawa kita setengah jalan melalui 6B.

Setelah pilihan-pilihan tersebut dibuat, mari kita pertimbangkan B berikutnya, keyakinan.

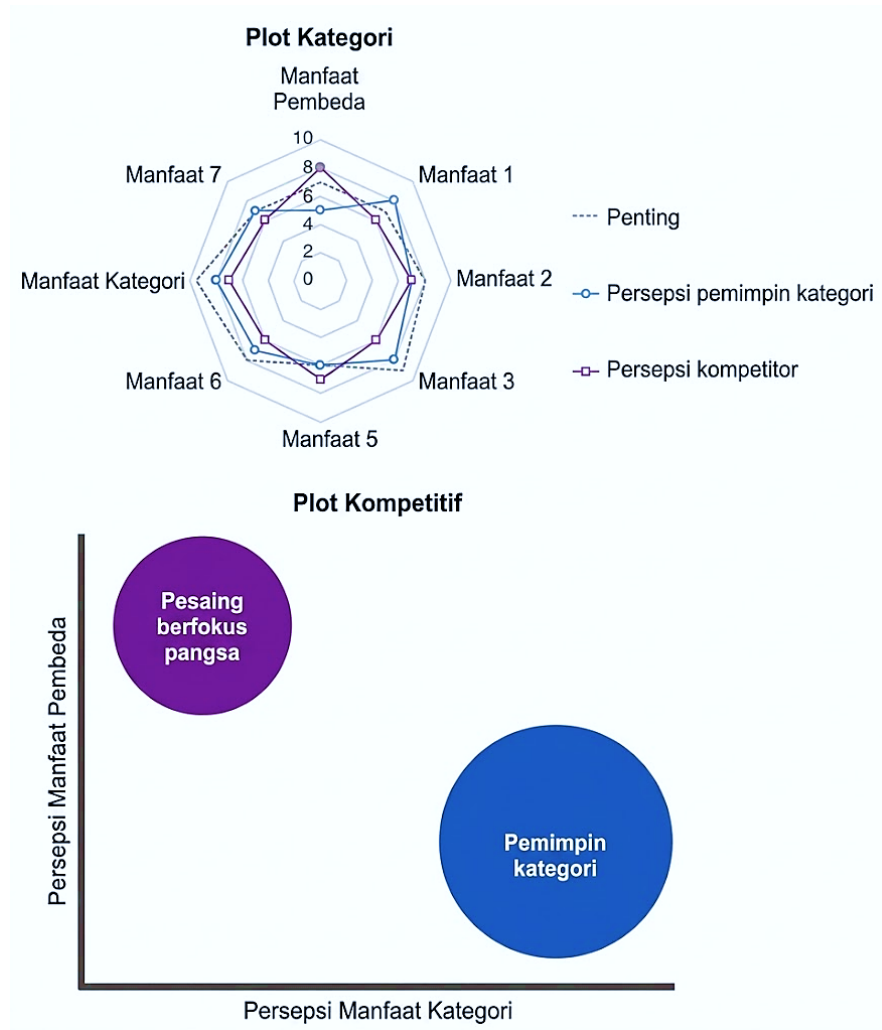
1.6 PILIHAN 4 KEYAKINAN PELANGGAN

Pemasar berada dalam bisnis mengubah keyakinan pelanggan. Secara tradisional, pekerjaan ini berada di tangan tim komunikasi di dalam perusahaan atau agensi eksternal. Meskipun tampaknya ideal bahwa para profesional khusus bertanggung jawab atas desain dan pesan, di banyak organisasi pemisahan aktivitas kreatif ini telah menciptakan kesenjangan antara apa yang dikatakan perusahaan dan apa yang dilakukannya. Pesan pemasaran yang besar meningkatkan ekspektasi ke tingkat yang pasti menyebabkan kekecewaan pelanggan. Metode Strategi Gambaran Besar mengintegrasikan komunikasi ke dalam strategi perusahaan.

Perusahaan mengaitkan berbagai faktor kompetitif dengan keberhasilan merek. Namun, untuk mengembangkan model konseptual tentang merek mana yang pada akhirnya akan berhasil, Anda perlu memahami dinamika manfaat dalam kategori bisnis. Merek yang sesuai dengan suatu kategori dianggap dapat digantikan; itulah sebabnya mereka dikelompokkan bersama. Merek dalam kategori menawarkan berbagai manfaat umum, namun dua manfaat menciptakan diferensiasi yang memungkinkan pilihan pelanggan: manfaat kategori dan manfaat pembeda.

Mengingat banyaknya merek yang bersaing dalam satu kategori, kategori tersebut menyediakan serangkaian manfaat: manfaat kategori ditambah manfaat lain yang berpotensi menjadi pembeda ketika merek-merek tersebut berupaya merebut pangsa pasar dari pemimpin kategori melalui strategi komparatif. Plot kategori (lihat Gambar 1.5) mengilustrasikan pentingnya manfaat dan persepsi pelanggan tentang kinerja setiap pesaing dalam kategori dan manfaat pembeda.

Tim dapat menggunakan alat penelitian yang relatif sederhana untuk mengidentifikasi manfaat pelanggan utama mana yang membedakan suatu kategori, dan kemudian mengembangkan plot kategori dan plot kompetitif untuk mengidentifikasi kategori dan manfaat pembeda dari setiap pesaing. Dengan memplot para pesaing dalam kategori bisnis, tim dapat mengidentifikasi apakah pentingnya manfaat atau persepsi perlu diubah untuk mendorong diferensiasi merek. Jika dipantau dari waktu ke waktu, peringkat pentingnya manfaat dan peringkat persepsi merek membentuk model konseptual yang ampuh untuk menjelaskan mengapa beberapa merek mampu mempertahankan kinerja sementara yang lain datang dan pergi.



Gambar 1.5 Kategori dan plot kompetitif.

Kategori dan plot kompetitif menggambarkan nilai manfaat dari suatu kategori bisnis dan membantu para pemimpin mengidentifikasi manfaat pembeda.

Mengidentifikasi satu kategori atau manfaat pembeda yang dapat dimiliki oleh suatu merek, dan kemudian berinvestasi untuk meningkatkannya dan persepsi kinerja merek di dalamnya, adalah salah satu latihan paling bermanfaat yang dapat dilakukan organisasi untuk memilih segmen pelanggan. Yang terpenting, kategori dan manfaat pembeda tersebut merupakan inti dari proposisi nilai yang unggul yang dibangun untuk mendukung strategi merek, memprioritaskan eksekusi, dan membangun diferensiasi merek.

Perusahaan yang sedang membangun kategori baru atau memimpin dalam kategori yang sudah ada harus membuat nama merek mereka identik dengan manfaat kategori tersebut. Merek yang berupaya mendapatkan pangsa pasar dalam suatu kategori, dan karenanya membedakan diri dari pemimpin kategori, akan lebih fokus pada manfaat yang membedakan. Merek yang berupaya mendapatkan pelanggan baru perlu memperbesar pentingnya suatu manfaat mengadopsi fokus pada pentingnya, sedangkan merek yang berupaya mempertahankan pelanggan mungkin perlu lebih fokus pada peningkatan nilai yang dirasakan dari penawaran mereka, mengadopsi fokus pada persepsi. Gambar 1.6

menunjukkan hubungan antara fokus strategis merek dan fokus keyakinan pelanggan. Mengubah apa yang penting bagi pelanggan membutuhkan pemahaman tentang bagaimana mereka membuat pilihan. Anda kemudian dapat menggeser bobot relatif suatu manfaat dalam pilihan merek mereka dengan membantu mereka memahami bagaimana manfaat tersebut memengaruhi mereka dan apa yang mereka pedulikan.

		<i>Fokus pelanggan</i>	
		AKUISISI	RETENSI
<i>Fokus kategori</i>	KEPEMIMPINAN	1 Pentingnya manfaat kategori	2 Manfaat kategori Pentingnya (<i>volume</i>) Persepsi (<i>nilai</i>)
	PANGSA	3 Manfaat pembeda Persepsi/ Pentingnya	4 Manfaat pembeda Pentingnya/ Persepsi

GAMBAR 1.6 Keyakinan pelanggan dan empat kuadran strategis. Merek yang mengadopsi fokus kepemimpinan akan berinvestasi untuk mengembangkan merek mereka bersama kategori tersebut. Mereka mengembangkan asosiasi yang kuat antara nama merek mereka dan manfaat kategori. Merek yang berupaya mendapatkan pangsa pasar dalam kategori tersebut akan lebih fokus pada manfaat yang membedakan. Merek yang ingin mendapatkan pelanggan baru perlu lebih memprioritaskan manfaat yang mereka tawarkan sedangkan merek yang ingin mempertahankan pelanggan cenderung lebih fokus pada persepsi.

Mengubah persepsi membutuhkan edukasi pelanggan tentang merek dan perbedaan kualitas antara kinerja merek tersebut dan kinerja para pesaingnya.

Ketika sebuah perusahaan berupaya menciptakan kategori baru atau memimpin dalam kategori yang sudah ada, kemampuannya untuk mengubah perilaku pelanggan agar mengadopsi produk dan layanannya akan bergantung pada persepsi pentingnya masalah yang dipecahkan oleh produk dan layanannya. Ketika sebuah perusahaan berupaya membedakan produk dan layanannya dari yang lain dalam kategori tersebut untuk mendapatkan pangsa pasar, perusahaan tersebut perlu fokus pada persepsi kinerjanya relatif terhadap merek lain dalam kategori tersebut. Dengan kata lain (seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.6), strategi yang berfokus pada kepemimpinan cenderung lebih berfokus pada pentingnya manfaat,

sedangkan strategi yang berfokus pada pangsa pasar cenderung berfokus pada persepsi merek.

Banyak perusahaan menggunakan slogan-slogan menarik pada merek mereka yang bermanfaat untuk menarik perhatian. Namun, slogan-slogan tersebut seringkali tidak terhubung secara bermakna dengan kompetensi inti mereka atau kebutuhan pelanggan mereka. Merek yang sukses diwakili oleh pernyataan-pernyataan sederhana namun mendalam yang terhubung dengan proposisi nilai mereka. Perusahaan yang menggunakan metode Strategi Gambaran Besar mengembangkan proposisi nilai menggunakan wawasan tentang bagaimana pelanggan membuat keputusan: apa yang penting bagi mereka dan bagaimana mereka mempersepsikan kinerja merek.

Proposisi nilai, pada gilirannya, mendorong keputusan eksekusi, dan eksekusi diukur berdasarkan apakah hal itu secara bermakna memengaruhi pentingnya dan persepsi. Pertumbuhan berkelanjutan bergantung pada kemampuan organisasi untuk menargetkan pelanggan yang tepat, memahami bagaimana mereka membuat keputusan, dan bagaimana mereka menilai kinerja merek. Dengan melakukan ini, perusahaan dapat mengembangkan model prediktif yang menghubungkan orang, kepercayaan mereka, perilaku mereka, dan dukungan mereka terhadap merek tertentu. Setelah kepercayaan diidentifikasi, pilihan selanjutnya yang perlu dipertimbangkan adalah perilaku.

1.7 PILIHAN 5 TUJUAN PERILAKU

Para pemimpin bisnis memahami bahwa mengembangkan merek mereka membutuhkan perubahan perilaku pelanggan. Selama dua dekade terakhir, perusahaan menjadi sangat tertarik pada pemodelan prediktif dan telah mengumpulkan sejumlah besar data transaksi dan titik kontak pelanggan, yang mereka gunakan untuk mengantisipasi apa yang mungkin diinginkan pelanggan berdasarkan perilaku masa lalu.

Model-model prediktif yang ampuh ini paling kaya manfaatnya ketika mempertimbangkan tidak hanya apa yang mungkin terjadi tetapi juga mengapa. Memang, model prediktif yang paling bermanfaat menghubungkan perilaku pelanggan dengan keyakinan pelanggan. Ketika strategi berbasis pelanggan dikembangkan, kita memilih pelanggan yang kita yakini merupakan peluang terbaik bagi merek, dan peluang tersebut bergantung pada kemampuan kita untuk mengubah perilaku mereka dengan cara yang menguntungkan baik mereka maupun kita. Menghubungkan strategi merek dan eksekusi membutuhkan penghubungan perilaku organisasi terhadap pelanggan dengan strategi merek dan proposisi nilai. Hal ini dilakukan dengan tujuan mengubah perilaku pelanggan.

Seperti yang ditunjukkan Gambar 1.7, setiap kuadran strategis sesuai dengan tujuan perilaku pelanggan tertentu. Tujuan tersebut adalah adopsi, yaitu membuat pelanggan menerima dan mendukung kategori baru; ekspansi, yaitu meningkatkan volume pelanggan tetap atau nilai yang mereka peroleh dari merek; komitmen, yaitu membuat pelanggan multi-merek meningkatkan dukungan mereka terhadap merek; atau peralihan, yaitu memotivasi pelanggan pesaing untuk beralih merek.

Eksekusi adalah disiplin yang diperlukan untuk memotivasi beragam orang dalam suatu organisasi untuk bertindak secara konsisten dalam mengartikulasikan janji bersama kepada pelanggan. Kunci keberhasilan eksekusi adalah kemampuan para pemimpin komersial untuk menciptakan narasi yang menggugah dan menyatukan karyawan di sekitar tujuan bersama.



Gambar 1.7 Tujuan perilaku pelanggan dan empat kuadran strategis.

Strategi merek yang berbeda memiliki tujuan perilaku pelanggan yang berbeda.

Organisasi yang selaras dengan strategi meneliti keyakinan dan perilaku pelanggan target di setiap langkah perjalanan pelanggan dan kemudian membangun prototipe pengalaman pelanggan ideal, mencatat kesenjangan antara perjalanan pelanggan saat ini dan perjalanan ideal yang ingin diciptakan.

Kemudian, organisasi tersebut melibatkan semua fungsi dan alat eksekusi dalam organisasi untuk menutup kesenjangan antara pengalaman pelanggan saat ini dan yang diinginkan. Beginilah cara Copa Airlines dan tim Ecosure dari Ecolab mengeksekusi strategi mereka. Beginilah juga cara Peloton menciptakan duta merek selebriti. Menyelaraskan strategi dan eksekusi membutuhkan pengikatan khusus produk dan layanan, program penetapan harga, komunikasi, dan saluran pemasaran dengan strategi merek dan proposisi nilai. Ini membawa kita pada pilihan terakhir dari 6B: tolok ukur.

1.8 PILIHAN 6 TOLOK UKUR STRATEGIS

Dengan semakin banyaknya alat analisis, organisasi komersial dibanjiri data. Namun, banyak yang kesulitan memprioritaskan dan menarik wawasan dari metrik komersial. Salah satu alasannya adalah tanpa pertanyaan yang terdefinisi dengan baik, metrik dapat menambah kompleksitas pengambilan keputusan karena anggota tim memperdebatkan manfaat dari setiap jenis metrik yang dihitung atau diukur. Semua pilihan strategis melibatkan ketidakpastian, dan dalam menghadapi ketidakpastian, banyak tim manajemen hanya

menggunakan intuisi. Namun, membuat keputusan subjektif secara intuitif membuat kita terpapar pada banyak bias yang kita miliki tentang dunia di sekitar kita dan tentang organisasi kita.

Dalam menjalankan simulasi pelatihan kami dengan tim bisnis, kami menemukan bahwa ketika dihadapkan pada masalah yang kompleks, solusi tanpa proses di mana tim melewatkan pemikiran dan perencanaan yang terlibat dalam merancang strategi dan langsung beralih ke eksekusi menghasilkan hasil yang kurang baik. Bahkan dalam kasus di mana informasi terbatas, membingkai masalah dengan menggunakan metode berbasis pertanyaan, seperti Strategi Gambaran Besar, memotivasi tim untuk menggunakan fakta dan logika sebagai pengganti opini intuitif. Organisasi yang selaras dengan strategi merumuskan pertanyaan tentang merek, kategori bisnis, badan, kepercayaan, dan perilaku mereka agar sesuai dengan hipotesis strategis, dan menetapkan metrik untuk mengujinya.

Ide di balik metode strategis berbasis proses adalah menetapkan rencana jangka panjang yang disempurnakan melalui iterasi. Pendekatan Gambaran Besar adalah proses penyelidikan iteratif. Pendekatan ini mengurangi ketidakpastian dan mendorong pembelajaran organisasi dengan berfokus pada beberapa metrik kunci yang mengartikulasikan strategi dan eksekusi merek. Dengan setiap siklus perencanaan yang berurutan, pertanyaan strategis menjadi lebih bernuansa dan metrik menjadi lebih detail. Dengan demikian, ketidakpastian berkurang secara progresif dalam pengembangan strategi dan dalam pengujian strategi melalui eksekusi.

Organisasi yang menggunakan pendekatan Gambaran Besar pertama-tama memilih strategi, kemudian menetapkan tujuan keuangan yang terkait dengannya, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.8. Bagi organisasi-organisasi ini, metrik keuangan lebih dari sekadar kriteria keberhasilan: metrik tersebut berfungsi untuk mendorong pengambilan keputusan di seluruh organisasi. Perusahaan yang berfokus pada strategi pengembangan kategori kemungkinan akan menetapkan metrik untuk menginformasikan upaya pengembangan pasar. Sebagai contoh, metrik ini dapat mengukur minat awal selama demonstrasi produk, jumlah pengguna utama yang berpengaruh yang dilatih, atau kecepatan adopsi teknologi baru mereka.

Jangka waktu untuk mencapai hasil keuangan di kuadran ini lebih lama dibandingkan dengan strategi ekspansi merek, di mana hasilnya dapat direalisasikan lebih cepat. Di kuadran pengembangan kategori, metrik keuangan bertujuan untuk melacak pertumbuhan atau penetrasi kategori relatif terhadap total peluang yang tersedia, dan setidaknya pada awalnya, menargetkan hasil penjualan kotor daripada laba bersih.



Gambar 1.8 Tolok ukur keuangan dan empat kuadran strategis.

Perusahaan harus mengintegrasikan metrik keuangan mereka ke dalam strategi spesifik mereka.

Perusahaan yang menjalankan strategi ekspansi merek menetapkan metrik untuk lebih memahami jumlah pelanggan yang dipertahankan dan bagaimana titik kontak mereka dengan merek dan perilaku penting lainnya berkorelasi dengan nilai dan kepuasan mereka. Kemudian, perusahaan menetapkan rencana tindakan yang terfokus untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan mendorong hubungan yang bernilai lebih rendah untuk meningkatkan pembelian atau menggunakan merek secara lebih konsisten. Waktu untuk mencapai hasil keuangan dari strategi ini cenderung lebih singkat, dan sifat taruhan keuangan kurang berisiko. Metrik keuangan utama meliputi nilai seumur hidup pelanggan dan profitabilitas perusahaan.

Perusahaan yang mengadopsi strategi komitmen merek berfokus pada peningkatan posisinya dalam kelompok kompetitif yang terdefinisi dengan ketat dengan meningkatkan komitmen pelanggan multi-mereknya. Tujuannya bukanlah untuk memperluas total bisnis yang dilakukan dalam kategori tersebut, tetapi untuk menggantikan alternatif dengan menunjukkan kepada pelanggan manfaat pengalaman dari konsolidasi pembelian dan penggunaan.

Metrik preferensi merek relatif, seperti kesadaran merek teratas (*top-of-mind awareness*), dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana merek tersebut mampu mendapatkan lebih banyak perhatian daripada para pesaingnya. Metrik keuangan yang menyertai kedua strategi yang berfokus pada pangsa pasar bersifat relatif dan mencakup pangsa pasar dan pangsa pendapatan. Keberhasilan strategi komitmen merek paling baik dinilai dengan menghitung pangsa dompet (*share of wallet*) yaitu, persentase pengeluaran pelanggan dalam kategori yang dialokasikan untuk merek kita sebagai proksi untuk komitmen relatif mereka.

Strategi peralihan merek juga menggunakan metrik kinerja relatif, termasuk persepsi manfaat relatif dan pentingnya manfaat pembeda mereka relatif terhadap manfaat kategori. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memotivasi pelanggan dari pesaing yang ditargetkan

untuk beralih, dan karenanya organisasi akan menetapkan metrik untuk memahami tingkat akuisisi pelanggan kompetitif dan pangsa pasar relatif untuk melacak kemajuan dalam peralihan pelanggan kompetitif. Organisasi yang berwawasan luas melihat metrik mereka sebagai alat diagnostik strategis yang memungkinkan pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan. Pendekatan sistematis yang disajikan dalam buku ini dibangun berdasarkan fakta bahwa perusahaan harus membuat pilihan dalam kondisi ketidakpastian. Kemudian, metode ini menggunakan aturan logika sederhana untuk mengurangi ketidakpastian dengan merumuskan hipotesis, merumuskan pilihan strategis, dan kemudian memilih serta mengukur hasilnya.

BAB 2

EMPAT STRATEGI GO-TO-MARKET

Mengembangkan pendekatan go-to-market merek Anda mungkin tampak seperti tugas yang kompleks dengan banyak implikasi. Memang benar. Cara terbaik yang saya ketahui untuk melakukan ini untuk merek apa pun adalah dengan menggunakan sistem pilihan terintegrasi Big Picture, 6B, secara bertahap dan berulang. Metode Big Picture mengurangi kompleksitas dengan memfokuskan tim Anda pada enam elemen dasar yang harus ditangani oleh semua strategi go-to-market: merek, kategori bisnis, badan usaha, kepercayaan, perilaku, dan tolok ukur. Meskipun demikian, ada bagian lain dari teka-teki strategi merek. Hanya ada empat arketipe strategi yang dapat dikejar merek dalam memasuki pasar: pengembangan kategori, perluasan merek, komitmen merek, dan peralihan merek. Dan dalam membuat pilihan strategi go-to-market mana yang akan dikejar, 6B kembali membantu. Gunakan contoh-contoh ini untuk "mencoba" setiap strategi, sehingga tim Anda dapat memvisualisasikan peluang yang tersedia bagi merek Anda dalam setiap skenario dan implikasi utama dari pilihan tersebut terhadap strategi pemasaran.

1. **Pengembangan kategori.** Ini adalah strategi yang dikejar merek ketika menciptakan kategori atau memperluasnya dengan mendatangkan pelanggan baru. Ini melibatkan investasi dalam infrastruktur kategori, dan memotivasi adopsi.
2. **Ekspansi merek.** Ini adalah strategi pemimpin kategori yang ingin tumbuh secara efisien dengan meningkatkan nilai yang ditawarkannya kepada basis pelanggan setianya. Ini melibatkan peningkatan komitmen finansial dan emosional yang dimiliki pelanggan terhadap merek tersebut.
3. **Komitmen merek.** Strategi ini ditujukan untuk merek yang sumber pertumbuhan terbaiknya terletak pada pelanggan yang hanya menggunakannya sesekali, yaitu, yang membeli dari sejumlah merek dalam kategori tersebut, kami menyebut mereka pelanggan multi-merek. Strategi ini melibatkan motivasi pelanggan tersebut untuk meningkatkan komitmen merek dengan mengorbankan merek lain dalam pilihan mereka.
4. **Perpindahan merek.** Strategi ini dilakukan oleh merek yang memasuki kategori yang memiliki pemimpin atau segmen yang mapan. Para pendatang baru memilih untuk bersaing sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh pemimpin kategori, daripada mencoba untuk mengubah kerangka kategori tersebut. Para pendatang baru menggunakan semua "elemen eksekusi" untuk memotivasi pelanggan agar beralih merek.

Gambar 2.1 merangkum masing-masing dari empat strategi pemasaran menggunakan 6B dari Big Picture untuk mengilustrasikan masing-masing strategi. Bagian selanjutnya dari bab ini melengkapi ringkasan ini melalui penjelasan rinci dan contoh dari setiap strategi pemasaran.

2.1 PENGEMBANGAN KATEGORI 6B

Sebuah perusahaan yang memasuki pasar dengan inovasi terobosan, sesuatu yang membawa peningkatan besar dibandingkan standar saat ini, dapat berinvestasi untuk menciptakan kategori baru. Strategi ini telah digunakan oleh berbagai perusahaan seperti Tesla, Splenda, Peloton, Barclays Bank saat meluncurkan iShares Exchange Traded Funds, dan Cordis dalam meluncurkan stent yang melepaskan obat, atau GE Healthcare dalam meluncurkan ultrasound genggam.

Menciptakan kategori baru dapat sangat menguntungkan, dan itulah mengapa perusahaan mencoba melakukannya. Namun, ini adalah jalan yang sulit untuk ditempuh. Berhasil menciptakan kategori baru membutuhkan lebih dari sekadar membayangkan kembali model bisnis yang sudah mapan. Menciptakan kategori membutuhkan perubahan pola pikir dan mengajari calon pelanggan cara melihat ruang solusi secara berbeda, mengubah cara mereka memilih. Gunakan 6B untuk mempertimbangkan apa yang dibutuhkan untuk menciptakan kategori baru, dan kemudian "coba" strategi tersebut untuk melihat apakah strategi tersebut layak untuk dikejar.

Merek

Apakah Anda memiliki sumber daya untuk menciptakan merek baru?

	Merek	Kategori Bisnis	Badan-Badan	Keyakinan	Perilaku	Tolok Ukur
Pengembangan Kategori	Baru (jelas berbeda untuk merek yang sudah ada).	Baru (sempit) kategori, strategi kepemimpinan.	Menarik non-pelanggan dari kategori tersebut dengan mencari yang "kehilangan hak pilih" di kategori lain.	Fokus pada peningkatan pentingnya manfaat baru untuk mendorong adopsi perluasan kategori.	Mendorong uji coba dan adopsi kategori baru melalui inovasi terobosan dan edukasi pelanggan.	Mengukur pertumbuhan kategori (pelanggan baru, penjualan, penetrasi kategori...).
Perluasan Merek	Merek yang sudah ada (strategi hibrida payung berbasis payung). Strategy.	Strategi kepemimpinan di kategori yang sudah ada.	Fokus pada pertumbuhan dari pelanggan setia saat ini.	Penggunaan baru atau peningkatan manfaat merek yang sudah ada.	Memperluas merek yang sudah ada dengan memperkuat pilihan pelanggan; meningkatkan frekuensi penggunaan (volume) dan/atau peningkatan (nilai).	Mengukur nilai basis pelanggan saat ini (CLV, profitabilitas, nilai merek).
Komitmen Merek	Mungkin berbasis sub-merek hibrida atau berbeda (merek pengapit).	Kategori yang sudah ada, fokus pangsa untuk merek yang digunakan sebagai bagian dari set merek.	Fokus pada pelanggan multi-merek.	Meningkatkan pentingnya atau persepsi pengalaman relatif merek Anda.	Meningkatkan komitmen pelanggan multi-merek dengan menargetkan merek kompetitif dan menawarkan poin perbedaan pengalaman	Menumbuhkan pangsa dompet.
Peralihan Merek	Mungkin berbasis sub-merek hibrida atau berbeda (merek pengapit).	Strategi untuk merek yang bukan pemimpin kategori (dalam kategori dengan pemimpin).	Fokus pada pelanggan pesaing tunggal.	Membandingkan satu poin perbedaan untuk menonjolkan keunggulan kompetitif.	yang menarik. Memotivasi pelanggan kompetitor untuk beralih melalui eksekusi komparatif (solusi, harga, komunikasi).	Pertumbuhan merek relatif terhadap pesaing (jumlah pelanggan yang beralih, pangsa pasar).

Gambar 2.1 Ringkasan strategi pemasaran menggunakan 6B.

Dorongan umum untuk menciptakan kategori baru adalah inovasi yang secara signifikan lebih baik daripada yang sudah ada. Karena alasan ini, sebagian besar perusahaan yang menciptakan kategori baru juga menciptakan merek baru. Terkadang perusahaan diciptakan di sekitar inovasi dan nama perusahaan menjadi nama merek, seperti dalam kasus penyedot debu siklon Dyson, mobil listrik performa tinggi Tesla, latihan kebugaran terhubung

Peloton, dan kain performa tinggi Gore-Tex dari W.L. Gore. Namun, jika inovasi diciptakan oleh perusahaan yang sudah ada, perusahaan akan mendapat manfaat dari menciptakan merek yang memisahkan produk baru dari identitas korporatnya, seperti pemanis alami Splenda dari McNeil Consumer, merek Swiffer dari Procter & Gamble, atau *Exchange Traded Funds* (ETF) iShares dari Barclay's Bank. Menciptakan merek baru memberi perusahaan "awal yang baru" kesempatan untuk identitas tanpa asosiasi yang sudah ada sebelumnya. Bagaimanapun, jika Anda menciptakan kategori bisnis baru, Anda perlu menciptakan merek baru. Oleh karena itu, Anda perlu menjawab pertanyaan, "Apakah kita memiliki keahlian dan anggaran untuk meluncurkan dan mempertahankan merek yang mampu menembus hiruk pikuk pasar untuk melahirkan kategori baru?"

Kategori Bisnis

Berapa pengembalian investasi pemasaran Anda?

Pengembangan kategori mengharuskan Anda menciptakan ruang solusi baru dengan membangun infrastruktur pasar untuk teknologi atau desain bisnis Anda. Sebagian besar waktu, ini melibatkan membuka jalan bagi pelanggan, regulator, saluran distribusi, dan bahkan pesaing untuk berpartisipasi dalam kategori tersebut. Tanpa aktor pasar lain, kategori Anda mungkin tidak akan berkembang.

Keberhasilan menciptakan kategori stent yang menghindari obat membutuhkan investasi yang sangat signifikan. J&J, produsen stent Cypher, menjalankan dua uji coba buta ganda yang melibatkan 1.400 pasien penyakit jantung koroner, melobi untuk mendapatkan penggantian biaya yang lebih tinggi, bermitra dengan sejumlah dokter untuk menghasilkan bukti yang cukup tentang efektivitas stent untuk berbagai pasien, dan mendidik ribuan ahli kardiologi intervensi tentang manfaat dan penggunaan stent tersebut. Cypher menetapkan harga tiga kali lebih tinggi daripada stent logam polos tradisional, membuat upaya tersebut bermanfaat sampai persaingan menggantikan J&J dari posisi kepemimpinan dominannya dalam kategori tersebut.

Memiliki inovasi fantastis saja tidak menjamin kesuksesan jika Anda meremehkan waktu, keterampilan, dan investasi yang dibutuhkan untuk membangun infrastruktur yang diperlukan agar kategori tersebut berhasil. Kemudian, tentu saja, ada masalah mengubah hati dan pikiran. Menciptakan kategori baru mengharuskan Anda untuk mengubah cara orang membuat pilihan pembelian. Kategori baru harus membawa manfaat baru, dan konsumen perlu diedukasi tentang manfaat tersebut.

Badan

Pelanggan non-mana yang akan Anda targetkan?

Menciptakan atau mengembangkan kategori baru membutuhkan daya tarik bagi calon pelanggan yang, menurut definisi, berasal dari luar kategori, dan yang kemungkinan juga baru bagi perusahaan Anda. Untuk mendapatkan keuntungan dari menciptakan kategori baru, Anda membutuhkan pelanggan untuk mengadopsi kategori tersebut dan mulai menggunakan merek tersebut. Siapa yang akan memimpin?

Target ideal adalah pelanggan dalam kategori yang sudah ada yang merasakan ketidakpuasan terpendam yaitu, mereka memiliki beberapa masalah dengan produk atau

layanan mereka saat ini, masalah yang mungkin hanya mereka sadari ketika Anda menunjukkan kepada mereka solusi yang hebat. Ketika Tesla diluncurkan pada tahun 2006, mereka menargetkan pembeli yang enggan membeli mobil sport mewah yang boros bahan bakar; Bagi Splenda, targetnya adalah orang-orang yang berada dalam kategori pemanis rendah kalori tetapi khawatir tentang dampak bahan kimia terhadap kesehatan mereka.

Selain itu, pelanggan pertama Anda harus memberikan contoh bagi orang lain yang mempertimbangkan untuk bergabung dengan kategori tersebut. Memilih pelanggan yang tepat selalu penting, tetapi terutama ketika Anda membuat kategori baru. Peloton mengidentifikasi bahwa ada 22 juta orang di Amerika Serikat yang pergi ke pusat kebugaran butik dan 60 juta orang yang memiliki peralatan olahraga rumahan. Sebagian dari orang-orang tersebut kemungkinan akan tertarik untuk mendapatkan latihan luar biasa yang sama seperti di pusat kebugaran butik sambil tetap nyaman di rumah mereka. Peluangnya tampak signifikan. Dan Peloton secara khusus menargetkan selebriti, yang sudah dalam kondisi fisik yang prima, di antara pelanggan pertamanya dan juga memilih instruktur kebugaran dengan potensi untuk menjadi influencer media sosial. Ketika mempertimbangkan apakah akan membuat kategori baru, pertama-tama perkirakan jumlah orang yang mungkin tertarik dengan penawaran Anda; ini adalah orang-orang yang dapat menghargai apa yang ingin Anda jual dan yang berada di pinggiran kategori terkait. Pelanggan yang berada di pinggiran kategori lain merupakan lahan subur untuk perubahan keyakinan dan perilaku.

Keyakinan

Seberapa besar kemungkinan Anda dapat membujuk non-pelanggan untuk menginginkan apa yang ditawarkan kategori baru ini?

Memotivasi calon pelanggan untuk mengadopsi cara baru dalam melakukan sesuatu membutuhkan keyakinan bahwa manfaatnya sepadan dengan risiko mencoba sesuatu yang baru. Terlebih lagi, keberhasilan di sini membutuhkan perubahan keyakinan dua langkah: meyakinkan calon pelanggan bahwa kategori tersebut bermanfaat, dan meyakinkan mereka bahwa merek Anda dapat dipercaya. Kategori yang kekurangan merek yang dapat dipercaya adalah kategori yang pasti memiliki umur pendek.

Kategori hoverboard mendapatkan ketenaran karena selebriti dan influencer remaja, seperti Justin Bieber, yang video tarian hoverboard-nya menjadi viral. Hoverboard skuter penyeimbang otomatis bertenaga baterai dengan harga antara Rp 3.000.000 dan Rp 9.000.000 adalah impian setiap remaja selama musim Natal 2015. Kurang dari enam bulan kemudian, hoverboard berubah menjadi mimpi buruk orang tua, ketika Komisi Keamanan Produk menarik kembali lebih dari 500.000 unit karena risiko ledakan yang parah. Kategori ini hampir musnah ketika orang tua kehilangan kepercayaan pada praktik produsen. Pada akhirnya, hoverboard memang bertahan, tetapi telah dikalahkan oleh skuter listrik yang tidak dihantui oleh masalah keamanan. Merek yang mendapat keuntungan dari menciptakan kategori berhasil menarik pelanggan melalui manfaat baru dan juga mampu membangkitkan kepercayaan pada kelayakan merek baru.

Perilaku

Berapa banyak orang yang sebenarnya akan membeli?

Menciptakan kategori baru membutuhkan perubahan perilaku mendasar pada orang-orang. Ya, penting untuk dengan cermat memilih pengguna utama, tetapi itu tidak cukup. Memotivasi orang untuk mengubah perilaku membutuhkan gelombang opini dan teladan, tidak hanya dari para ahli yang kredibel, tetapi juga dari rekan-rekan dan jejaring sosial. Merek Instant Pot diciptakan pada tahun 2009 ketika dua mantan insinyur perangkat lunak Nortel menciptakan panci presto listrik yang menggabungkan kecepatan panci presto kompor dan manfaat praktis dari panci presto listrik. Terlepas dari manfaat yang jelas dari penemuan tersebut, baru pada tahun 2015 produk ini berkembang menjadi sebuah gerakan, sebuah kategori yang sesungguhnya. Bagaimana caranya?

Para penemu memberikan Instant Pot gratis kepada beberapa ratus blogger makanan, dan setelah ulasan positif, mereka fokus pada satu saluran distribusi, Amazon, untuk mencapai tujuan volume penjualan mereka. Amazon menampilkan Instant Pot dalam penjualan Prime Day 2015, dan merek tersebut terjual puluhan ribu unit. Terlepas dari tampilannya yang mudah diakses, orang-orang membutuhkan dukungan untuk merasa sukses dengan mesin tersebut, sehingga Instant Pot membuat grup Facebook yang diisi dengan ulasan dan resep dari blogger makanan. Pelanggan baru berbondong-bondong bergabung ke grup tersebut dan, setelah berhasil, membalasnya dengan berbagi resep mereka sendiri. Kunci pertumbuhan eksplosif inovasi ini adalah terciptanya komunitas pengguna yang terlibat dalam perilaku yang saling memperkuat.

Tolok Ukur

Bagaimana Anda mengukur apakah Anda menjalankan strategi Anda? Dan bagaimana Anda belajar dari hasilnya?

Metrik pemasaran dapat mendorong kesuksesan awal tim Anda untuk menjadi berkelanjutan, sekaligus membantu tim belajar sepanjang jalan. Saat membuat kategori baru, Anda dapat dibutakan oleh besarnya peluang yang tersedia untuk inovasi Anda. Anda bisa saja menunjukkan bahwa meskipun tiga juta Instant Pot terjual, kurang dari 10 persen rumah tangga Amerika akan memilikinya. Ini tidak penting. Pertanyaannya adalah, berapa banyak orang yang perlu Anda coba inovasinya selama beberapa bulan pertama untuk mencapai keberlanjutan finansial, dan bagaimana Anda akan menjalankan aktivitas tersebut? Berapa banyak yang perlu membelinya dalam tahun pertama agar merek Anda bertahan? Saluran distribusi apa yang akan Anda gunakan untuk menjangkau orang-orang yang paling mungkin tertarik dengan penawaran Anda? Dan bagaimana Anda akan tahu bahwa Anda, pada kenyataannya, telah berhasil menciptakan kategori, dan dengan itu, komunitas pengguna yang saling memperkuat? Menggunakan lima B pertama untuk mendefinisikan narasi strategis tertentu dan kemudian menetapkan tolok ukur yang selaras (B keenam) akan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini.

Kunci untuk menciptakan kategori adalah memiliki model bisnis yang mandiri, di mana pelaksanaan strategi Anda dengan beberapa pelanggan membantu Anda memperoleh lebih banyak pelanggan seperti mereka. Dalam arti tertentu, tujuan setiap strategi pengembangan kategori adalah untuk mengumpulkan cukup banyak pelanggan setia agar dapat secara efisien beralih ke strategi ekspansi merek.

2.2 STRATEGI EKSPANSI MEREK BERBASIS PELANGGAN SETIA

Baik setelah menciptakan kategori baru atau memasuki kategori yang sudah ada dan mengumpulkan basis pelanggan yang besar, merek-merek menemukan pertumbuhan berkelanjutan dengan menjalankan strategi yang berfokus pada pelanggan setia. Inilah strategi yang diterapkan oleh BMW, Gillette, Arm & Hammer, Dyson, Panera Bread, Starbucks, Apple, dan banyak merek lainnya setelah mencapai jumlah pelanggan setia yang signifikan. Meskipun merek-merek ini masih berinvestasi dalam akuisisi pelanggan, sebagian besar investasi dan profitabilitas mereka berasal dari pelanggan yang sudah ada.

Strategi perluasan merek efisien karena dibangun di atas kesuksesan dan nilai yang telah ditunjukkan merek tersebut. Meluncurkan produk dan layanan baru dengan harapan pelanggan akan menyambutnya selalu berisiko, tetapi risikonya paling rendah untuk merek yang telah mengumpulkan basis pelanggan "ramah" yang besar. Strategi perluasan merek adalah jenis strategi yang ingin Anda coba ketika organisasi Anda adalah pemimpin kategori atau berada di ambang kepemimpinan kategori. Seperti sebelumnya, pilihan untuk menerapkan strategi ini dibuat berdasarkan analisis peluang 6B. Gunakan 6B baik untuk menghitung peluang maupun untuk "mencoba" strategi ini. Pertimbangkan setiap B secara berurutan, kumpulkan data sebanyak mungkin tentangnya dan renungkan bagaimana Anda dapat mengeksekusinya berdasarkan strategi.

Merek

Apakah merek Anda memiliki status kesadaran merek teratas di kategori tersebut?

Strategi ekspansi merek ditujukan untuk pemimpin kategori. Dalam konteks ini, kepemimpinan kategori tidak selalu berarti memiliki pangsa pasar tertinggi; namun, itu berarti merek tersebut menetapkan referensi untuk kategori tersebut atau memiliki kesadaran merek teratas: menjadi merek yang pertama kali dipikirkan pelanggan. Merek dengan kesadaran merek teratas dapat memanfaatkan kepercayaan dan asosiasi positif untuk meluncurkan solusi baru secara efisien yang selanjutnya meningkatkan niat baik dan nilai pelanggan. Merek Volvo telah identik dengan keselamatan berkendara selama beberapa dekade, tetapi selama periode 1999–2010, perubahan kepemilikan memengaruhi kapasitas investasinya.

Sepanjang dekade itu, penjualan menurun karena fitur keselamatan yang membedakan Volvo menjadi standar untuk sebagian besar merek, namun Volvo mampu mempertahankan basis pelanggan setia yang masih mengidentifikasi merek tersebut dengan keselamatan. Akibatnya, bertahun-tahun kemudian, Volvo mampu menghidupkan kembali merek dan penjualannya melalui desain ulang produk dan iklan yang terfokus. Pada tahun 2014, Volvo menggunakan posisi keselamatannya sebagai platform untuk meluncurkan XC 90 dan bersaing dengan BMW dan Mercedes di kategori SUV mewah.

Kategori Bisnis

Bagaimana kategori ini akan berkembang?

Strategi ekspansi merek bergantung pada hubungan simbiosis antara merek dan kategori secara keseluruhan. Ada banyak cara potensial bagi kategori untuk berkembang dari waktu ke waktu. Ciri khas pemimpin kategori adalah bahwa ia menentukan jalur spesifik yang

akan diikuti kategori tersebut dari waktu ke waktu. Model mobil listrik baru Tesla dapat menempuh jarak yang semakin jauh dengan sekali pengisian daya; pisau cukur Gillette menghasilkan cukuran yang semakin dekat di kontur wajah; iPhone Apple memiliki kamera yang semakin baik. Sebagai pemimpin kategori, merek-merek ini dapat "memaksa" merek lain dalam kategori tersebut untuk menambahkan fitur serupa ke portofolio solusi mereka agar tetap relevan dalam kategori tersebut.

Jumlah Pelanggan

Berapa banyak pelanggan setia yang dimiliki merek Anda?

Strategi ekspansi merek bergantung pada dukungan pelanggan setia untuk memperluas jangkauan solusi atau memperkuat loyalitas melalui penggunaan yang lebih konsisten. Untuk menjalankan strategi ekspansi merek, Anda perlu mampu mengaktifkan pelanggan setia. Mengaktifkan pelanggan setia adalah upaya terpisah dari menjual produk yang dirancang untuk mereka. Hal ini membutuhkan refleksi preferensi dan citra diri mereka, sehingga mereka merasa menjadi bagian dari merek. Hal ini juga membutuhkan permintaan masukan yang tulus dari mereka dan berkolaborasi dengan mereka.

Ini adalah sesuatu yang dilakukan dengan baik oleh merek Instant Pot. Pertama, mereka menjalankan strategi pengembangan kategori: mereka mempromosikan produk melalui Amazon dan media sosial serta menyumbangkan sumber daya yang signifikan untuk membantu pelanggan baru memaksimalkan penggunaannya. Kemudian mereka memperkuatnya dengan menyebarkan resep dan dengan demikian memberi mereka pengakuan, memicu siklus loyalitas yang saling memperkuat secara positif.

Setelah mencapai jumlah pelanggan setia yang besar, perusahaan berhasil memperluas jangkauan produknya, memperkenalkan empat ukuran dan enam jenis kompor Instant Pot, tetapi juga membawa merek tersebut ke kategori lain, seperti mesin pembuih susu, kopi, penggorengan udara, dan blender. Setelah diaktifkan, pelanggan setia mengikuti merek tersebut ke ruang lain di dapur di mana Instant Pot dapat langsung beresonansi dan manfaat kecepatannya dapat menciptakan diferensiasi. Pelanggan setia dapat menjadi "duta merek" yang tidak hanya mempromosikan merek tetapi juga terlibat dalam kesuksesannya dan memberikan ide tambahan untuk perbaikan.

Keyakinan

Apa alasan utama pelanggan Anda lebih menyukai merek Anda? Bagaimana Anda dapat meningkatkan manfaat tersebut untuk memperluas volume dan ketergantungan pada merek?

Perusahaan yang menjalankan strategi perluasan merek memiliki proposisi nilai yang jelas. Pelanggan mereka mungkin beragam dalam hal karakteristik demografis, tetapi mereka memiliki nilai-nilai umum yang dianut oleh merek tersebut. Pelanggan Apple menghargai desain intuitif; pemilik BMW menghargai performa berkendara; pelanggan Dyson menghargai daya dan desain peralatan. Merek-merek ini dapat berkembang secara efisien, memanfaatkan kredibilitas yang diperoleh dalam satu kategori untuk memotivasi pelanggan agar lebih sering menggunakannya atau mengikutinya ke penawaran produk atau layanan lain di mana manfaat merek tersebut relevan.

Ekspansi merek terjadi dalam dua cara: horizontal atau vertikal. Secara horizontal, merek dapat berkembang ke ruang manfaat yang berdekatan, kategori di mana proposisi nilai dapat menyebar dengan kredibel. Dyson, yang telah memperoleh reputasi dalam teknologi terkait udara yang dirancang menarik dan bertenaga, berekspansi ke berbagai produk seperti penyedot debu (tegak, berkabel, nirkabel, dan untuk banyak penggunaan khusus) dan melampauinya ke kipas angin, penyaringan udara, pengering rambut dan tangan, pemanas, pelembap udara... bahkan lampu LED yang mengedarkan udara. Merek juga dapat berekspansi secara vertikal, yaitu, melintasi titik harga dalam suatu kategori. Merek peralatan rumah tangga Blendtec memperoleh pelanggan dengan blender dapur yang bertenaga dan berharga premium yang terbungkus plastik.

Kemudian, perusahaan tersebut berupaya memotivasi pelanggan yang sudah ada untuk melakukan peningkatan dengan memperkenalkan model baja tahan karat dengan kontrol sentuh. Stryker, perusahaan perangkat medis global, menawarkan tandu manual untuk layanan medis darurat (EMS), tetapi juga tandu yang bertenaga listrik dan berfitur lengkap untuk memberikan tingkat keselamatan personel medis dan pasien yang lebih tinggi. Tidak cukup hanya membuat pelanggan yang sudah ada semakin yakin dengan merek tersebut. Strategi perluasan merek berhasil dengan mengubah perilaku pelanggan yang sudah ada.

Perilaku

Berapa persentase pelanggan saat ini yang akan meningkatkan volume atau nilai merek mereka?

Saat menjalankan strategi ekspansi merek, Anda dapat memperoleh keuntungan dari loyalitas pelanggan dengan memotivasi pelanggan saat ini untuk meningkatkan nilai yang mereka ciptakan bersama merek Anda (dan harga yang mereka bayar). Atau, Anda dapat membiarkan harga tidak berubah dan meningkatkan frekuensi penggunaan mereka. Kami menyebut ini sebagai strategi nilai dan volume. Di Amerika Serikat, mungkin salah satu strategi volume yang paling terkenal adalah soda kue Arm & Hammer. Produk ini awalnya dipasarkan pada tahun 1800-an sebagai bahan tambahan untuk memanggang, dan kemudian diperluas dari memasak ke penggunaan perawatan rumah dan pribadi lainnya dengan mengedukasi pelanggan tentang sifat pengurangan bau dan pembersihan soda kue.

Pelanggan mematuhi, menambahkan soda kue ke produk pembersih rumah tangga lainnya, menempatkan soda kue di lemari es mereka untuk menghilangkan bau tidak sedap, dan bahkan membuangnya ke wastafel mereka!⁸ Strategi berbasis nilai terdiri dari memperkenalkan versi premium dari produk atau layanan dengan harapan pelanggan akan meningkatkan pembelian, seperti yang dilakukan Blendtec dengan casing baja tahan karatnya. Tentu saja, merek memperluas penawaran mereka baik ke atas maupun ke bawah titik harga untuk tumbuh melalui retensi dan akuisisi pelanggan.

Ekspansi merek premium dan yang berfokus pada harga harus mempertahankan konsistensi proposisi nilai dengan portofolio produk yang ada agar berhasil. Baik Anda berharap pelanggan saat ini akan meningkatkan pembelian melalui penawaran premium, atau non-pelanggan akan mencoba merek tersebut melalui penawaran yang lebih murah, setiap produk yang membawa bendera merek harus memenuhi janji merek tersebut. Terlepas dari

titik harga, setiap produk dalam portofolio Mercedes harus memenuhi janji kemewahan dan kenyamanan Mercedes Benz, dan setiap peralatan bermerek Dyson harus berkinerja luar biasa. Metrik pemasaran dalam strategi ekspansi merek melacak perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan di seluruh portofolio solusi untuk memahami target pelanggan terbaik yang harus dikejar dan perilaku organisasi yang menghasilkan profitabilitas tertinggi.

Tolok Ukur

Apa indikator utama terbaik untuk nilai merek dan pelanggan jangka panjang?

Dalam menetapkan tolok ukur, merek yang menjalankan strategi ekspansi merek memprioritaskan kepemimpinan kategori jangka panjang daripada profitabilitas jangka pendek. Amazon adalah contoh yang baik untuk ini. Sejak surat pertamanya kepada pemegang saham dalam Laporan Tahunan perusahaan tahun 1997, kepemimpinan Amazon telah secara terbuka menyatakan bahwa mereka bersedia mengorbankan profitabilitas jangka pendek dan sebagai gantinya "fokus tanpa henti pada pengalaman pelanggan."

Para pemimpin ekspansi merek mengintegrasikan metrik ke dalam desain pengalaman pelanggan. Anggota program Amazon Prime membayar biaya keanggotaan tahunan tetap untuk mendapatkan pengiriman gratis yang dipercepat, diskon khusus, dan konten streaming gratis. Program ini menawarkan pengalaman yang lebih baik kepada pelanggan perusahaan yang paling setia daripada mereka yang menggunakan situs tersebut secara kasual. Pada Desember 2019, Amazon telah meyakinkan 65 persen pembeli Amazon sekitar 112 juta orang untuk menjadi anggota Prime. Program ini dirancang untuk mengumpulkan berbagai metrik pelanggan.

Amazon menyesuaikan pengalaman setiap pengunjung situsnya. Bahkan untuk pengunjung baru, konten disesuaikan berdasarkan data demografis, seperti lokasi. Namun, pengalaman pelanggan jauh lebih disesuaikan untuk pelanggan tetap dan terlebih lagi untuk anggota Prime. Pembelian produk sebelumnya, pencarian, dan preferensi konten (yang dikumpulkan melalui pembelian Prime Video, Amazon Music, Alexa, dan Amazon Kindle) digunakan untuk menyajikan saran yang sangat disesuaikan. Intinya di sini adalah bahwa tolok ukur pelanggan tidak hanya berguna untuk mengevaluasi kinerja, tetapi juga merupakan bagian integral dari perangkat desain pengalaman pelanggan dalam strategi ekspansi merek. Anggota Amazon Prime menghabiskan lebih dari dua kali lipat rata-rata anggota non-Prime, dan tingkat retensi mereka adalah 93 persen selama tahun pertama keanggotaan dan 98 persen setelah dua tahun.

2.3 STRATEGI KOMITMEN MEREK PADA PELANGGAN MULTI-MERKE

Perusahaan yang menjalankan strategi jenis ini bukanlah pemimpin kategori dan tidak langsung mencari kepemimpinan kategori. Strategi ini digunakan oleh perusahaan yang memperkirakan bahwa peluang relatif terbesar mereka terletak pada pelanggan yang merupakan pengguna multi-merek. Penggunaan multi-merek sering terjadi ketika diferensiasi antar merek dalam suatu kategori sangat kecil atau karena pelanggan mencari variasi di antara sejumlah kecil merek. Dalam kasus ini, banyak pelanggan menjadi pembeli yang

mengutamakan kenyamanan atau fitur produk daripada memilih merek berdasarkan perasaan holistik dan preferensi yang kuat terhadap satu merek.

Merek dalam kategori di mana pembelian berulang dilakukan secara spontan secara alami akan berada dalam situasi seperti ini. Ketika melakukan pembelian impulsif, mencari variasi, atau pembelian yang tidak direncanakan, merek yang memiliki pangsa pikiran lebih besar pada saat pembelian atau konsumsi juga mendapatkan pangsa yang lebih besar dari dompet pelanggan. Untuk kategori yang sering mengalami pembelian atau penggunaan berulang, kesadaran dan ketersediaan yang tinggi sangat penting karena keberadaan mental dan fisik mendorong penjualan. Namun, kita tidak hanya menemukan strategi komitmen merek dalam kategori produk di mana orang cenderung membuat keputusan pembelian di tempat (bir, sereal, anggur dan minuman keras, dan cokelat). Kita juga menemukannya di pasar industri di mana pembelian dibagi di antara berbagai merek baik untuk mengelola risiko atau karena perbedaan antar vendor terlalu kecil untuk membenarkan penggunaan satu merek. Kami juga menemukan strategi seperti itu digunakan dalam kategori lain di mana pelanggan secara alami mencari variasi, seperti pakaian, streaming video, musik dan hiburan, makanan, dan sebagainya.

Merek

Bisakah merek Anda yang sudah ada menginspirasi peningkatan komitmen?

Dibandingkan dengan strategi peralihan merek, perusahaan yang menjalankan strategi komitmen memiliki keuntungan bekerja dengan pelanggan saat ini, orang-orang yang menyukai sesuatu tentang merek tersebut atau setidaknya terbiasa dengannya. Sayangnya, pelanggan tersebut telah terbiasa menggunakan merek tersebut hanya sesekali. Mereka terbiasa membagi pembelian dan kemungkinan telah mengembangkan resistensi untuk berada dalam satu hubungan yang berkomitmen. Sebenarnya, ini tidak masalah, karena tujuan dalam hubungan komitmen merek adalah untuk meningkatkan komitmen relatif daripada untuk mendapatkan loyalitas buta.

Strategi komitmen merek bersifat jangka pendek, dibandingkan dengan strategi ekspansi merek. Tujuannya di sini adalah untuk meningkatkan pangsa pengeluaran atau penggunaan kategori pelanggan untuk membangun kredibilitas yang cukup untuk akhirnya beralih ke strategi ekspansi merek, di mana Anda bertindak seperti pemimpin pasar. Karena kedekatan merek, risiko signifikan dalam pelaksanaan strategi komitmen merek adalah memicu perang harga atau perang fitur. Selama beberapa dekade, Energizer dan Duracell bersaing memperebutkan fitur dan manfaat baterai. Energizer mengembangkan maskot kelinci penabuh drum yang melambangkan daya tahan baterainya, tetapi Duracell berhasil mendaftarkan merek dagang kelinci serupa untuk digunakan di Eropa dan Kanada. Mereka terlibat dalam tuntutan hukum, dimulai pada tahun 1980-an dan masih berlanjut hingga saat penulisan buku ini. Terkadang, mereka bertikai memperebutkan "hak kelinci" dan paling sering tentang klaim daya tahan baterai.

Kategori Bisnis

Bagaimana cara mengubah ukuran kategori?

Baik dalam strategi komitmen merek maupun strategi peralihan merek, perhatian Anda bukanlah bagaimana meningkatkan kesehatan kategori, melainkan bagaimana menjadi lebih relevan di dalamnya. Oleh karena itu, analisis peluang Anda seharusnya hanya fokus pada sebagian dari kategori bisnis. Di sini, Anda perlu memahami peluang yang diwakili oleh serangkaian merek dalam ruang solusi yang lebih luas.

Jika Anda adalah merek seperti Disney+ atau Netflix, Anda sedang mempertimbangkan peluang untuk mengalihkan waktu menonton ke layanan Anda dalam serangkaian pilihan yang terbatas. Jika Anda mengoperasikan hotel, kategori fungsional Anda bukanlah semua hotel dalam waralaba yang kompetitif, melainkan merek hotel lain dengan fasilitas serupa di pasar lokal. Dalam strategi komitmen merek, ubah ukuran kategori Anda menjadi hanya serangkaian merek yang dipilih pelanggan Anda. Kemudian Anda perlu memahami pendorong pilihan mereka.

Data Pelanggan

Bagaimana pembagian antara pelanggan setia dan pelanggan multi-merek?

Pelanggan multi-merek bukanlah sekadar pengguna ringan suatu merek. Sebaliknya, mereka adalah orang-orang yang relatif berkomitmen pada kategori secara keseluruhan tetapi membagi pembelian mereka di antara beberapa merek. Untuk dapat memperkirakan jumlah pelanggan multi-merek secara akurat, pertama-tama mulailah dengan menentukan tingkat penggunaan dan kepercayaan yang mengidentifikasi pelanggan setia, lalu periksa sisa basis pelanggan. Selanjutnya, kumpulkan penjualan merek dan pengeluaran kategori berdasarkan pelanggan. Kemudian pahami alasan komitmen parsial mereka. Penggunaan multi-merek terjadi karena pengambilan keputusan bersama, kekhawatiran manajemen biaya, kebutuhan untuk mengurangi risiko pasokan, atau hanya karena pelanggan menginginkan variasi. Ketika keputusan pembelian diambil oleh kelompok, penting bagi Anda untuk memahami setiap peran pengambilan keputusan dan motivasi mereka.

Sebagian besar perlengkapan medis saat ini dibeli berdasarkan kontrak multi-tahun dan multi-spesialisasi yang dinegosiasikan berdasarkan harga dan ketersediaan. Pemangku kepentingan pembelian yang berpengaruh, yang diberi kompensasi berdasarkan kemampuan mereka untuk menurunkan biaya, dapat bekerja sama dengan beberapa perusahaan perangkat untuk mendorong penetapan harga yang kompetitif. Para klinisi mungkin hanya mendukung beberapa merek produk yang mereka anggap sangat penting bagi hasil perawatan pasien mereka dan mungkin mempertahankan hubungan dengan beberapa perusahaan untuk tetap mengikuti inovasi di bidang mereka. Kunci untuk dapat membagi pelanggan menjadi pelanggan setia, orang-orang yang menggunakan dan lebih menyukai merek Anda dan pelanggan multi-merek, orang-orang yang menggunakan merek Anda kadang-kadang dan tidak memiliki preferensi yang kuat adalah memahami keyakinan spesifik yang mendorong perilaku pelanggan.

Keyakinan

Mengapa pelanggan menggunakan banyak merek? Apa yang akan membuat mereka lebih setia pada merek Anda?

Kunci untuk menjalankan strategi komitmen merek adalah memahami mengapa pelanggan mengalokasikan pembelian atau penggunaan ke beberapa merek. Di sini, kita berupaya meningkatkan preferensi relatif merek kita dan karenanya ingin melakukan perbandingan spesifik. Kunci untuk mengubah perilaku pelanggan adalah memahami keyakinan yang mendorongnya. Pelanggan mungkin membeli beberapa merek karena kurangnya minat khusus pada merek tersebut; didorong oleh kenyamanan, ketersediaan, atau harga; untuk mengelola risiko atau hubungan dengan melibatkan beberapa vendor; atau karena pertimbangan kinerja merek yang sangat spesifik. Pelaksanaan strategi komitmen merek berbeda tergantung pada alasan penggunaan multi-merek.

Dalam kategori kartu kredit, di mana banyak pelanggan sensitif terhadap harga, perusahaan kartu kredit meningkatkan pangsa pengeluaran pelanggan mereka dengan merek mereka dengan meluncurkan promosi bersama dengan pengecer atau vendor yang sudah populer di kalangan pelanggan mereka, sekaligus meningkatkan kenyamanan. Sebaliknya, dalam kategori di mana pelanggan membagi pembelian untuk mencari manfaat spesifik, merek mungkin malah menambahkan variasi pada penawaran mereka untuk meningkatkan pangsa dompet mereka. Karena pelanggan multibrand sudah familiar dengan banyak merek, Anda perlu memfokuskan upaya perubahan keyakinan Anda pada manfaat pengalaman, mencapai keunggulan di dalamnya, dan kemudian menekankannya agar terlihat lebih menonjol pada saat pelanggan melakukan pembelian berikutnya.

Strategi komitmen merek tidak selalu melibatkan perbandingan eksplisit. Jika pelanggan sudah mengevaluasi merek sebelum membeli, perusahaan lebih baik melakukan perbandingan implisit daripada eksplisit agar tidak meningkatkan kesadaran merek pesaing mereka, atau semakin mengurangi perbedaan yang dirasakan antara merek yang sudah tidak terdiferensiasi. Hotel di pasar lokal bersaing ketat satu sama lain dengan memantau tarif kamar dan fasilitas seperti sarapan gratis atau kamar yang ditingkatkan dan membuat penawaran yang relatif lebih baik daripada pesaing terdekat mereka.

Layanan streaming seperti Netflix, Amazon Prime Video, Hulu, dan Disney+ telah melakukan perang yang sengit untuk memperebutkan pemirsa. Rata-rata pelanggan Amerika menonton 3,4 layanan. Alasan utama memilih satu layanan daripada layanan lain adalah "konten yang menarik," dan sebagai hasilnya, layanan-layanan teratas terus bersaing untuk mendapatkan hak eksklusif atas acara dan film populer (seperti Friends, The Office...) serta berinvestasi untuk merilis konten orisinal mereka sendiri.

Perilaku

Sejauh mana pelanggan multibrand akan meningkatkan komitmen mereka terhadap merek Anda? Dan bagaimana Anda perlu mengeksekusi untuk mendorong komitmen tersebut?

Pertanyaan kunci dalam mempertimbangkan jenis strategi ini adalah: Berapa persentase pembelian pelanggan multibrand Anda yang dapat Anda raih? Jika pelanggan menggunakan beberapa vendor untuk mengelola risiko pasokan, mungkin ada batasan untuk potensi pangsa pasar merek Anda. Jika pelanggan menggunakan merek Anda sebagai bagian dari satu set karena mereka menganggap perbedaan kinerja sedikit, maka Anda perlu mengeksekusi strategi komitmen merek yang membangun pemisahan antara diri Anda dan

pesaing untuk mendapatkan keuntungan. Inilah yang dilakukan Duracell terhadap Energizer. Dengan memfokuskan kembali pada inovasi produk, hal itu mampu mengubah kerangka perdebatan antara kedua merek tersebut dari sekadar masa pakai baterai menjadi faktor lain seperti masa simpan (Duracell mengklaim baterainya bertahan 10 tahun di rak). Jika pelanggan didorong oleh kenyamanan, maka ketersediaan relatif, harga yang lebih rendah, atau kemudahan pemesanan atau pembuangan mungkin lebih penting.

Terakhir, jika pelanggan membagi pembelian untuk mendapatkan pengalaman berbeda dari merek yang berbeda, maka Anda dapat menambahkan variasi pada penawaran Anda sebagai cara untuk meningkatkan komitmen merek mereka. Merek sereal Kellogg's Special K menambahkan berbagai produk selama bertahun-tahun untuk meningkatkan pangsa pasarnya di kategori sarapan. Dalam mempertimbangkan strategi komitmen merek, Anda perlu memiliki metrik tingkat pelanggan spesifik yang membantu Anda menilai kemajuan Anda dalam meningkatkan komitmen pelanggan terhadap merek Anda relatif terhadap tingkat yang Anda targetkan.

Tolok Ukur

Apakah Anda mampu meningkatkan pangsa penggunaan atau pengeluaran dan komitmen merek relatif?

Pertanyaan kunci yang perlu dijawab untuk memvalidasi apakah akan menjalankan strategi komitmen merek adalah berapa banyak pelanggan multi-merek yang Anda miliki. Anda juga ingin mengukur "pangsa dompet" dan kemudian terus mencari perubahan dalam pangsa ini. Menariknya, jika eksekusi Anda berhasil, seiring waktu pelanggan Anda akan menjadi lebih berkomitmen pada merek Anda, dan Anda akhirnya ingin beralih ke strategi ekspansi merek. Ukur preferensi merek relatif dan korelasikan kepercayaan pada manfaat pembeda merek Anda dengan kemajuan yang Anda buat dalam meningkatkan komitmen multi-merek terhadap merek Anda. Strategi komitmen merek adalah salah satu dari dua strategi kompetitif yaitu, strategi yang mengundang perbandingan antara merek Anda dan merek pesaing tertentu. Strategi kompetitif lainnya adalah peralihan merek.

2.4 STRATEGI PERALIHAN MEREK BAGI PENGIKUT KATEGORI

Strategi peralihan merek digunakan oleh perusahaan yang ingin membangun pijakan dalam suatu kategori dengan produk atau layanan baru yang, dalam beberapa hal, lebih baik daripada penawaran pemimpin kategori tetapi tidak cukup terdiferensiasi untuk mengubah batasan kategori. Ini adalah strategi yang digunakan oleh perusahaan seperti Hyundai ketika meluncurkan model Genesis, sedan andal dengan harga lebih rendah daripada model Toyota atau Honda yang sebanding. Ini juga merupakan strategi yang digunakan oleh Outlook, mesin email Microsoft, dengan fitur yang sebanding dengan Gmail Google tetapi mengklaim lebih menghormati privasi pelanggan. Ini adalah strategi yang digunakan oleh ponsel pintar Samsung Galaxy, dengan harga yang mirip dengan iPhone Apple, tetapi menampilkan prosesor yang lebih cepat dan fitur kinerja yang lebih canggih. Seperti halnya strategi lainnya, gunakan 6B dari Gambaran Besar untuk memperkirakan peluang dan membayangkan eksekusi.

Merek

Apakah merek Anda merupakan pengganti yang dapat diterima untuk merek yang Anda targetkan?

Jika Anda ingin menjalankan strategi peralihan merek, pertama-tama berhasillah menjadi bagian dari percakapan ketika merek terkemuka di kategori tersebut dibahas. Ketika Hyundai memperkenalkan model Genesis ke Amerika Serikat pada periode 2008–2009, model pertamanya yang mampu bersaing di kategori sedan mewah, merek tersebut benar-benar membuat iklan yang berlatar di ruang rapat perusahaan otomotif Jerman, dan menampilkan manajemen yang kesulitan mengucapkan Hyundai dengan benar. Beberapa tahun kemudian, Hyundai Genesis menjadi mobil pilihan bagi pelanggan yang mencari tampilan sedan mewah dengan harga terjangkau. Bahkan, perusahaan memiliki fitur di situs webnya di mana pelanggan dapat membandingkan model Genesis dengan Jaguar, Alfa Romeo, BMW, dan Mercedes. Pada kenyataannya, perusahaan lebih mungkin berhasil menarik calon pembeli dari Lexus dan Acura daripada dari merek-merek Eropa. Namun, dengan menampilkan diri sebagai alternatif bagi merek-merek mewah yang sudah mapan, Hyundai mampu meningkatkan pangsa pasarnya hingga hampir 5 persen dari seluruh mobil yang terjual di Amerika Serikat.

Kategori Bisnis

Apa peran merek Anda relatif terhadap kategori tersebut?

Saat menjalankan strategi peralihan merek, Anda tidak berupaya mendefinisikan ulang kategori tersebut. Investasi Anda jauh lebih terarah dan, mudah-mudahan, jauh lebih efisien. Strategi peralihan merek umumnya digunakan oleh merek yang memasuki kategori baru dan berupaya merebut pangsa pasar secara efisien sambil membangun kredibilitas. Harapannya adalah dengan membandingkan diri dengan pemimpin kategori, merek tersebut akan mampu mendapatkan perhatian, kredibilitas, dan akhirnya sumber daya keuangan untuk beralih ke strategi lain, baik komitmen merek atau ekspansi merek.

Target Pelanggan

Kelompok pelanggan kompetitif spesifik mana yang dapat Anda paksa untuk beralih? Saat menjalankan strategi peralihan merek, Anda tidak berupaya mengkonversi semua pelanggan merek pesaing, hanya mereka yang dapat Anda buat merasa cukup terpinggirkan untuk mencari alternatif. Untuk memperkirakan peluang, pahami berapa persentase segmen atau merek kompetitif yang dapat masuk ke dalam kelompok tersebut.

Pada tahun 2016, Sprint meluncurkan kampanye perpindahan merek melawan Verizon, menargetkan pelanggan yang dapat dibuat lebih mementingkan harga daripada keandalan jaringan. Sprint mempekerjakan Paul Marcarelli, seorang aktor yang selama satu dekade telah mempromosikan keandalan jaringan Verizon yang unggul dalam serangkaian iklan di mana ia mengulang, "Bisakah Anda mendengar saya sekarang?" Paul, wajah dan suara yang diidentifikasi semua orang dengan merek Verizon, kini mendesak pelanggan untuk beralih dan mengorbankan 1 persen keandalan jaringan dan membayar 50 persen lebih murah. Kampanye ini merupakan yang paling sukses dalam sejarah perusahaan, dengan lebih dari 8 juta penayangan YouTube dan lebih dari 300 juta impresi di media sosial. Setelah berita tentang keberhasilan kampanye tersebut, saham Sprint naik hampir 30 persen. Meskipun demikian,

Sprint tidak mampu meningkatkan pangsa pasarnya. Perusahaan tersebut diakuisisi oleh T-Mobile pada tahun 2020.

Keyakinan

Kelemahan relatif apa dari pesaing Anda yang dapat Anda perkuat untuk memotivasi perpindahan?

Dalam menjalankan strategi peralihan merek, merek tersebut memperkenalkan dirinya kepada pelanggan yang belum pernah mengalaminya. Dalam hal ini, memiliki teknologi baru atau poin perbedaan lain yang mudah dibandingkan akan sangat membantu pada awalnya. Umumnya, strategi peralihan merek menawarkan harga yang lebih rendah untuk kinerja yang serupa dengan yang ditawarkan oleh pemimpin kategori. Seperti Sprint dalam upayanya untuk menargetkan pelanggan Verizon, penyedot debu Shark mendapatkan pangsa pasar dengan menawarkan alternatif yang lebih murah daripada penyedot debu Dyson dengan fitur serupa.

Saat menjalankan strategi peralihan merek, Anda dapat menampilkan merek Anda sebagai alternatif yang lebih murah daripada pemimpin kategori atau sebagai penawaran kinerja yang lebih unggul dengan harga yang serupa. Untuk memotivasi pelanggan untuk beralih merek, pertama-tama gali dan perkuat ketidakpuasan mereka terhadap merek yang saat ini mereka gunakan. Namun, berhati-hatilah, dan uji terlebih dahulu proposisi nilai Anda untuk memastikan bahwa proposisi tersebut memiliki kekuatan tidak hanya untuk mengubah keyakinan tetapi juga mendorong perilaku.

Pada tahun 2013, Microsoft menargetkan Gmail dengan iklan web langsung yang memberi tahu pelanggan bahwa mereka sedang di-Scroogled karena Google menjual data pribadi mereka. Outlook meminta pengguna Gmail untuk menandatangani petisi yang akan dikirim ke Google, menuntut agar Google mengubah praktik bisnisnya. Meskipun menjangkau jutaan pengguna Gmail (iklan muncul secara online dan juga di jaringan kabel utama) dan membujuk lebih dari 100.000 orang untuk menandatangani petisinya, Microsoft tidak berhasil membuat pelanggan beralih dari Gmail ke Outlook. Tentu saja, strategi peralihan merek seperti halnya kampanye pemasaran lainnya harus mengubah keyakinan dan perilaku agar berhasil.

Perilaku

Investasi eksekusi apa yang harus Anda prioritaskan untuk memotivasi peralihan?

Jika Anda menjalankan strategi peralihan merek, arahkan semua investasi eksekusi untuk mendorong perbandingan yang menguntungkan dengan merek Anda. Ini mencakup penyajian produk dengan cara yang sama seperti pesaing Anda, di titik distribusi yang sama, dengan harga yang serupa, dan mengkomunikasikan klaim kinerja yang serupa kepada pelanggan mereka. Seperti yang diilustrasikan dengan tepat oleh contoh Sprint, keberhasilan merebut pangsa pasar dari pemimpin kategori membutuhkan lebih dari sekadar mengubah keyakinan. Kembangkan perkiraan realistis tentang jumlah orang yang akan mengubah perilaku mereka dan pembelian yang akan dilakukan masing-masing dari mereka.

Tolok Ukur

Berapa banyak pelanggan dari pesaing target Anda yang akan Anda bujuk untuk beralih?

Metrik kunci saat menjalankan strategi merek bersifat relatif. Metrik tersebut bergantung pada merek yang ingin Anda rebut pangsa pasarnya. Ini termasuk jumlah

pelanggan dari merek target yang menyadari penawaran kompetitif Anda; keyakinan mereka tentang pentingnya manfaat posisi yang ditawarkan merek Anda serta persepsi kinerja Anda; dan jumlah pelanggan kompetitif yang meneliti penawaran Anda, mencoba, dan akhirnya beralih ke merek Anda.

2.5 CARA MEMILIH STRATEGI GO-TO-MARKET

Ada empat cara untuk membawa merek ke pasar. Mana yang harus Anda pilih?

Mengembangkan strategi go-to-market membutuhkan pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian. Kerangka kerja yang disajikan dalam buku ini dirancang untuk mengurangi ketidakpastian dengan mengidentifikasi variabel-variabel kunci dan hubungannya.

Merek		Kategori Bisnis	Bodies	Target Badan	Keyakinan		Perilaku		Uang (Rp)				
Unit Analisis Berjenjang	Kompetensi Inti (CC)	Definisi kategori	Strategi pelanggan	# Target	Sebelum	Sesudah	Sebelum	Sesudah	% Terkonversi	Target Badan Terkorsi	Pembelian per pelanggan	Harga (Rp)	Potensi pendapatan
Nama merek anda	Kompetensi inti	Nama kategori bisnis	Pemimpin kategori atau mendapatkan pangsa dari pesaing	# target badan dalam audiens target	Keyakinan pelanggan saat ini yang ingin anda ubah	Keyakinan pelanggan yang diinginkan	Perilaku pelanggan saat ini yang ingin anda ubah	Perilaku pelanggan yang diinginkan	%	#	# pembelian/pelanggan	Rp	Rp peluang penjualan

Gambar 2.2 Analisis peluang 6B.

Memilih strategi pemasaran adalah proses berulang; hal ini mengharuskan Anda untuk memperkirakan peluang pelanggan dalam strategi tertentu dan kemudian mempertimbangkan apa yang diperlukan untuk mengeksekusi strategi tersebut. Anda ingin memilih strategi dengan pengembalian terbaik, mengingat anggaran dan jangka waktu Anda, dan dibandingkan dengan tiga pendekatan lainnya. Jadi, bagaimana Anda dapat melakukan ini?

Pertama, gunakan sistem 6B pilihan terintegrasi untuk melakukan analisis peluang. Identifikasi pilihan yang paling mungkin untuk masing-masing dari 6B berdasarkan pendekatan pemasaran. Kembangkan asumsi untuk setiap B, perkirakan jumlah pelanggan potensial yang tersedia, perubahan keyakinan dan perilaku yang dibutuhkan, dan hasil keuangan yang paling mungkin. Bagi sebagian besar organisasi, pertumbuhan berkelanjutan tidak berasal dari memiliki rencana pemasaran intuitif terbaik, tetapi dari mengembangkan rencana yang solid, dengan tujuan tunggal, yang dapat didukung oleh tim Anda karena didasarkan pada fakta dan logika. Gambar 2.2 mengilustrasikan elemen-elemen analisis peluang 6B sederhana. Gunakan 6B untuk memperkirakan peluang dari masing-masing empat arketipe pemasaran.

Setelah Anda menyiapkan analisis peluang, gunakan 6B untuk menggambarkan implikasi eksekusi dari setiap strategi. Tim kemudian harus merasa diberdayakan untuk memilih salah satu pendekatan pemasaran, dengan pengetahuan bahwa mereka memiliki tiga skenario strategis lain yang dapat diaktifkan jika menjadi lebih menarik daripada yang awalnya dipertimbangkan. Untuk tujuan ini, tetapkan metrik pemasaran untuk menunjukkan kapan harus beralih dari satu strategi ke strategi lain.

Anggap metrik pemasaran sebagai alat pembelajaran yang menghubungkan strategi dengan eksekusi. Tetapkan metrik untuk masing-masing dari 6B untuk memahami strategi mana yang harus dipilih; untuk menjaga fokus tim Anda pada tujuan spesifik yang ditetapkan oleh masing-masing dari 6B; dan untuk membantu mereka melakukan koreksi diri jika Anda menyimpang dari jalur.

BAB 3

IDENTITAS DAN ARSITEKTUR STRATEGIS MEREK

Dalam lingkungan yang sangat berorientasi pada merek saat ini, keputusan merek sangat penting; hal itu membuat perbedaan antara keberadaan yang merata dan tidak relevan. Merek adalah persepsi pelanggan terhadap perusahaan, dan oleh karena itu tujuan merek harus jelas. Namun, banyak perusahaan yang pernah saya tangani hanya membiarkan merek terbentuk begitu saja. Menetapkan strategi merek membutuhkan refleksi diri tentang siapa Anda. Dan, pada gilirannya, menjawab pertanyaan itu melibatkan pencarian jati diri organisasi untuk mengidentifikasi keterampilan dan sumber daya yang unik.

Oleh karena itu, saat Anda mempertimbangkan merek Anda, Anda harus mengajukan dua pertanyaan penting:

1. Siapa kita?
2. Apa keunggulan kita?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini tidak boleh samar atau hanya berfokus pada saat ini. Organisasi Anda dan pasarnya adalah sistem kompleks yang terus berubah; mendefinisikan merek dan kemampuan strategis organisasi yang mendukungnya haruslah merupakan latihan yang berorientasi ke masa depan. Sangat penting untuk mempertimbangkan tidak hanya apa yang diwakili oleh organisasi dan merek saat ini, tetapi juga apa artinya di masa depan. Bab ini membantu Anda merumuskan dan menjawab kedua pertanyaan ini. Bersama-sama, keduanya memungkinkan Anda untuk memilih merek yang tepat.

3.1 MEREK SEBAGAI ASET STRATEGIS DAN ARSITEKTUR ORGANISASI

Definisi tradisional merek adalah simbol atau logo yang mengidentifikasi produk dan layanan perusahaan, berbeda dari penawaran pesaing. Namun selama beberapa dekade, pemasar telah dengan tepat berpendapat bahwa merek bukan sekadar identitas. Namun, sebagian besar organisasi bisnis-ke-bisnis masih memperlakukan branding hanya sebagai latihan penamaan, dan banyak yang bahkan gagal dalam fungsi dasar tersebut.

Faktanya, banyak organisasi bertindak seperti orang tua yang gugup yang telah merencanakan semua aspek reproduksi mereka, tetapi pada malam sebelum membawa kehidupan baru ke dunia masih memikirkan namanya. Dan beberapa dari mereka memilih untuk menunggu melihat bayi untuk memutuskan nama apa yang paling cocok untuk anak mereka. Mereka mengerjakan fitur dan manfaat, memilih target audiens, menetapkan harga inovasi, dan meninggalkan pertanyaan "apa yang harus kita sebut?" hingga akhir proses peluncuran. Tidak jarang juga tim merger dan akuisisi melangkah jauh dalam proses akuisisi sebelum membahas apa yang akan terjadi pada merek perusahaan yang diakuisisi; Dan dalam beberapa kasus, tidak ada rencana tentang apa yang harus dilakukan dengan merek-merek tersebut sampai portofolio produk terintegrasi. Identitas adalah fungsi dasar dari sebuah merek. Ketika merek tidak dikenali oleh pelanggan dan produk tidak diidentifikasi dengan

benar, bahkan dengan cara yang paling mendasar sekalipun, merek tersebut tidak menjalankan fungsi yang bermanfaat bagi perusahaan.

Salah satu klien saya, sebuah perusahaan lensa katarak, memiliki begitu banyak merek yang berbeda dan membingungkan sehingga pelanggan salah memesan: lensa yang salah sering dibawa ke ruang operasi, sehingga menunda prosedur. Klien lain baru-baru ini menemukan bahwa hanya 25 persen dari pelanggan profesionalnya yang secara tepat mengidentifikasi kepemilikan merek terbesarnya, sementara sekitar setengah dari pelanggannya mengira merek tersebut milik pesaingnya. Memang, merek dapat menjadi sumber kompleksitas dan kebingungan. Namun ketika berfungsi dengan baik, merek dapat menjadi aset strategis, meluncurkan siklus bisnis, memberikan perlindungan terhadap persaingan yang mengganggu, dan menambah nilai pada neraca keuangan. Nilai merek tumbuh seiring pelanggan menggunakan produk dan layanan serta memiliki pengalaman positif dengan organisasi yang diwakili oleh merek tersebut.

Singkatnya, ekuitas merek adalah nilai suatu merek di atas dan di luar nilai fungsional yang diberikan oleh produk atau layanan perusahaan kepada pelanggan. Setidaknya secara teori, ekuitas merek dapat diukur dengan besarnya premi harga produk bermerek dibandingkan produk yang secara fungsional setara tetapi tidak bermerek. Misalnya, berapa banyak lebih mahal cincin berlian jika dijual oleh Tiffany & Co. daripada cincin identik yang dijual oleh toko perhiasan tanpa nama?

Merek: Mendefinisikan Siapa Kita dengan Memetakan Perjalanan Pelanggan dan Merek

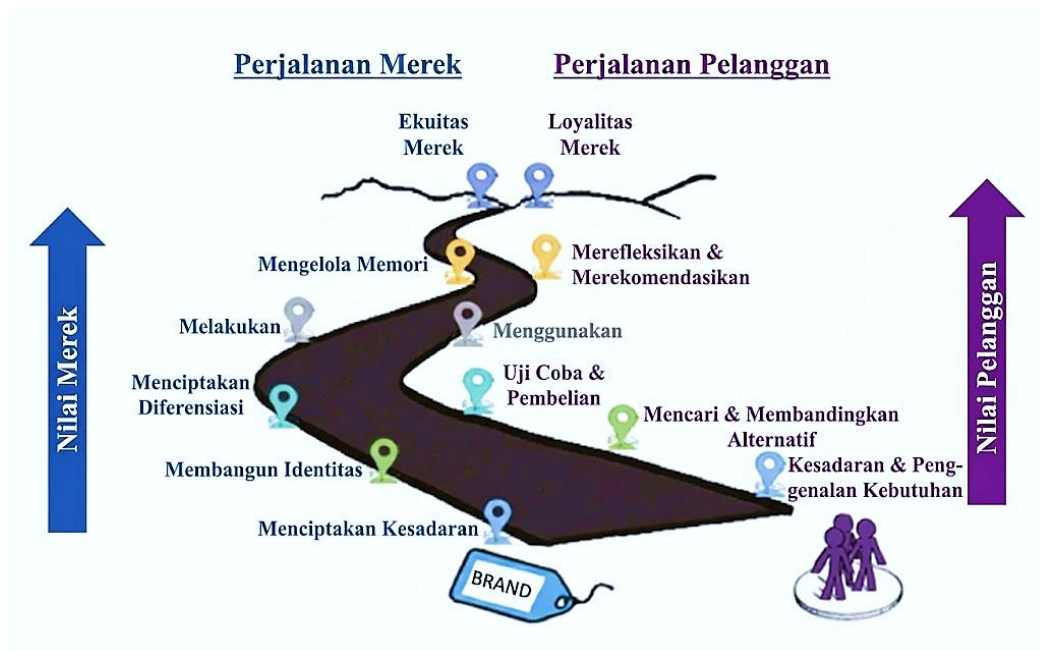
Ekuitas merek dikembangkan melalui komunikasi dan penyampaian janji yang konsisten, dari waktu ke waktu, saat pelanggan "berjalan" dengan merek. Dan perusahaan yang mengelola merek mereka secara proaktif merancang pengalaman pelanggan merek yang berjalan paralel dengan perjalanan pelanggan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.1. Oleh karena itu, peta perjalanan pelanggan umumnya dibagi menjadi lima langkah: kesadaran, pencarian dan perbandingan, pembelian dan penggunaan awal, penggunaan kebiasaan, dan refleksi pasca pembelian. Merek memainkan peran yang sangat penting dalam membimbing pelanggan sepanjang perjalanan mereka dengan kategori tersebut, menciptakan hubungan di sepanjang jalan.

Sepanjang perjalanan pelanggan, merek membangun ekuitas secara bertahap sebagai berikut:

1. Menarik perhatian dan minat calon pelanggan.
2. Membantu terhubung dengan mereka sambil mempertimbangkan kebutuhan mereka.
3. Memperdalam minat tersebut dengan mengkomunikasikan janji spesifik dan berharga yang memotivasi pelanggan untuk mencoba dan membeli produk atau layanan.
4. Berkinerja sesuai dengan janji yang dibuat sepanjang proses penjualan.
5. Menjadi pendamping tepercaya atau kebiasaan yang menerima perasaan baik yang diciptakan bersama melalui penggunaan merek.

Kita dapat meneliti peran merek dalam lima tahap, yang sesuai dengan langkah-langkah dalam perjalanan pelanggan. 6B membantu Anda menciptakan pengalaman pelanggan yang

menyelaraskan merek dengan keyakinan dan perilaku pelanggan yang diinginkan sepanjang perjalanan tersebut.



Gambar 3.1 Perjalanan pelanggan dan perjalanan merek.

Untuk menghasilkan loyalitas pelanggan secara terprogram, merek harus meneliti dan memahami perjalanan pelanggan: langkah-langkah yang diambil pelanggan dalam menyadari, tertarik, dan akhirnya membeli dan menggunakan, serta memutuskan apa yang akan dilakukan selanjutnya.

Jika dikelola dengan baik, langkah-langkah perjalanan pelanggan memberikan lima peluang untuk menciptakan ekuitas merek dan nilai perusahaan sebagai berikut: kesadaran, identitas, diferensiasi, kinerja, dan loyalitas. Jika dikelola dengan buruk, itu adalah lima peluang untuk menghancurkan nilai tersebut.

Tahap 1: Kesadaran Merek

Nama merek, logo, dan visual yang menarik, jika digunakan secara konsisten, dapat membantu menembus hiruk pikuk kehidupan sehari-hari dan menarik perhatian calon pelanggan. Fungsi kesadaran merek mengacu pada kemampuannya untuk menarik perhatian terhadap produk dan layanan individual (misalnya, Dove Body Wash), untuk seluruh lini produk atau layanan (misalnya, lini produk perawatan kulit Dove), atau untuk unit perusahaan atau seluruh perusahaan, termasuk berbagai jenis produk dan layanan (misalnya, Unilever Personal Care versus Unilever Food).

Fungsi kesadaran bersifat iteratif. Fungsi ini memberikan landasan pengalaman pelanggan. Merek menyebabkan kita memperhatikan penawaran produk atau layanan perusahaan, dan setelah kita memiliki pengalaman yang baik dengan produk atau layanan tersebut, merek mengingatkan kita akan perasaan baik yang, seiring waktu, kita kaitkan dengan merek tersebut, terus menambah nilainya. Dengan demikian, merek berfungsi sebagai alat bantu perhatian dan alat bantu ingatan.

Tahap 2: Identitas Merek

Fungsi identitas suatu merek bukan hanya tentang mengenali namanya. Pelanggan mengembangkan asosiasi spesifik terhadap merek, dan menempatkannya dalam kategori, yaitu, di samping merek lain yang akan mereka pertimbangkan secara bersamaan. Ini disebut himpunan pertimbangan. BMW diasosiasikan dengan mobil dan SUV mewah berkinerja tinggi dan kemungkinan besar ditempatkan bersama Mercedes dan Audi. IBM dan Accenture diasosiasikan dengan konsultasi TI; Lindt diasosiasikan dengan coklat dan ditempatkan di samping Nestlé. Michelin diasosiasikan dengan ban dan ditempatkan di samping Bridgestone dan Goodyear. Merek yang sukses memiliki identitas yang jelas dan konsisten. Asosiasi yang diberikan pelanggan pada merek tersebut bersifat homogen dan seragam, di seluruh aset yang membawa nama merek tersebut. Untuk mencapai asosiasi ini, nama merek, logo, dan warna harus selalu serupa di setiap produk dan layanan dalam portofolio satu merek.

Pentingnya konsistensi dalam branding melampaui penampilan, karena semua interaksi layanan dengan merek juga harus konsisten dan unik di antara alternatif yang tersedia bagi pelanggan. Pengalaman memasuki restoran McDonald's atau dealer BMW harus konsisten terlepas dari lokasinya. Logo kuning khas McDonald's memang membantu, tetapi di luar itu, pengalaman di dalam toko, mulai dari waktu tunggu di drive-through, tampilan menu, kebersihan kamar mandi, hingga pengalaman makanan, semuanya harus sesuai dengan standar merek yang berlaku di semua franchisee di seluruh dunia. Demikian pula, memasuki dealer BMW terasa seperti memasuki lobi hotel mewah, meskipun detail dekorasi di Milan, Italia, mungkin berbeda dari yang ada di Dayton, Ohio. Kesimpulan bagi calon pelanggan adalah bahwa BMW adalah penyedia transportasi pribadi mewah berkinerja tinggi, terlepas dari pasarnya.

Merek yang sukses langsung terlintas dalam pikiran ketika pelanggan memiliki kebutuhan spesifik dalam kelas solusi yang dilayani oleh merek tersebut dan di mana merek tersebut hadir. Elemen penguatan tanpa bantuan dalam model ekuitas merek juga disebut kesadaran teratas, yang menunjukkan bahwa merek tersebut terlintas dalam pikiran sebagai bagian dari pertimbangan tanpa dorongan eksplisit dari perusahaan.

Tahap 3: Diferensiasi Merek

Merek yang berharga juga membawa elemen diferensiasi. Selain menciptakan kesadaran akan merek dan mengidentifikasi jenis kebutuhan yang dipenuhi oleh suatu produk atau layanan, merek yang berharga identik dengan janji-janji spesifik. Merek tersebut menyebabkan produk dan layanan menonjol dari pesaing dengan menawarkan proposisi yang unik di antara para pesaing.

Jika saya ingin membeli sedan mewah empat pintu kelas atas, haruskah saya membeli BMW 3-series, Mercedes 300, Audi A4, atau Lexus ES350? Semuanya memiliki fungsi mesin, teknologi, dan pilihan kulit kelas atas yang serupa. Namun, ada perbedaan. Merek BMW menarik bagi pengemudi yang suka merasakan jalan. Mercedes adalah tentang kemewahan dan kenyamanan, Audi dikaitkan dengan desain, dan Lexus dengan keandalan. Merek tersebut tidak hanya membantu mengidentifikasi setiap model mobil tetapi juga membantu pelanggan mencocokkan kepribadian dan preferensi mereka dengan kekuatan khas dari setiap alternatif.

Tahap 4: Kinerja Merek

Kesadaran, identitas, dan diferensiasi memotivasi pelanggan untuk menggunakan atau mengonsumsi produk. Selama penggunaan, merek memasuki fase kinerja. Artinya, merek menghasilkan penilaian dan perasaan berdasarkan pengalaman spesifik pelanggan dalam menggunakan atau mengonsumsi merek tersebut. Penilaian ini dapat bersifat rasional maupun emosional. Merek BMW berkinerja baik dari perspektif fungsional karena memberikan akselerasi dan pengendalian yang baik, tetapi juga dari perspektif emosional jika pengemudi merasa status sosial mereka lebih tinggi dengan menjadi bagian dari klub BMW. Merek pakaian dan gaya hidup, Lululemon, memenuhi janji kinerjanya untuk membantu pelanggan mencapai gaya hidup sehat melalui pakaian yang memungkinkan gerakan fisik. Lululemon juga berkinerja baik pada tingkat emosional dengan menggabungkan mode ke dalam kebugaran dan mendorong pelanggannya untuk mengenakan celana yoga ke acara sosial.

Jika penilaian pasca-penggunaan positif, pelanggan dapat dikatakan puas. Definisi umum kepuasan pelanggan adalah pengukuran perbedaan antara harapan pelanggan tentang suatu merek dan evaluasinya terhadap kinerja aktual merek tersebut. Pelanggan puas jika mereka menyelesaikan siklus pembelian dan menemukan bahwa merek tersebut telah sesuai atau melampaui harapan mereka. Dan, pada akhir proses ini, jika pelanggan puas, mereka lebih cenderung untuk kembali berinteraksi dengan merek tersebut tanpa melakukan evaluasi perbandingan penuh lagi.

Tahap 5: Loyalitas Merek

Ketika pelanggan mengaitkan pengalaman positif dengan suatu merek, merek tersebut menjadi lebih berharga bagi mereka, dan pada akhirnya mereka mengembangkan loyalitas terhadapnya. Loyalitas merek menggambarkan hubungan di mana pelanggan bergantung pada merek tersebut secara terbiasa, mengintegrasikannya ke dalam proses mereka sendiri sambil menolak tawaran dari merek lain.

Hubungan merek-pelanggan ini dapat didasarkan pada kemudahan penggunaan, kemudahan akses, atau sekadar kenyamanan; hubungan ini dapat bersifat rasional, berdasarkan kinerja merek yang berulang dalam pekerjaan spesifik yang diinginkan pelanggan; dan dapat bersifat emosional, jika pelanggan secara pribadi terlibat dalam merek tersebut, merasakan gairah terhadap apa yang diwakili oleh merek tersebut, dan menceritakannya kepada orang lain. Mengingat peran merek sebagai panduan bagi pelanggan sepanjang perjalanan mereka, sebuah merek bukanlah bagaimana orang-orang di dalam organisasi berpikir tentang perusahaan, melainkan apa yang dipikirkan dan dirasakan pelanggan ketika mereka melihat atau mengalaminya. BMW adalah perusahaan mobil mewah berkinerja tinggi. 3M adalah perusahaan yang berfokus pada inovasi yang membangun barang-barang yang kita gunakan di rumah dan di kantor. Facebook mewakili upaya untuk menjaga kita tetap terhubung dengan teman dan komunitas kita. Ini semua adalah persepsi pelanggan eksternal. Namun, opini internal tetap penting karena agar sebuah merek memiliki makna yang spesifik dan berharga, perusahaan di balik merek tersebut harus membangun makna tersebut. Dan alat

yang digunakan untuk membangun merek adalah keterampilan dan sumber daya dari orang-orang internal yang mendukung merek tersebut.

Dalam lingkungan yang sangat berorientasi pada merek saat ini, Anda tidak dapat berhasil menciptakan merek yang berharga kecuali Anda juga menganggap merek sebagai unit analisis strategis. Pemasaran bukan hanya komunikasi dan operasi komersial; ini adalah keseluruhan proses yang digunakan perusahaan untuk memasuki pasar. Dalam konteks itu, merek adalah aset yang membawa perusahaan ke pasar. Dengan kata lain, merek mewakili siapa perusahaan di pasar dari perspektif pengalaman pelanggan. Pelanggan memilih untuk membeli atau tidak membeli pada tingkat merek. Apa artinya mengatakan bahwa merek harus diperlakukan sebagai unit analisis strategis? Artinya, ketika mengembangkan strategi memasuki pasar, merek menetapkan siapa organisasi tersebut dan mengapa pelanggan harus membeli darinya.

Ada sirkularitas yang melekat dalam pembangunan merek dan keunggulan kompetitif. Merek adalah aset yang mewakili apa yang diwakili perusahaan di pasar. Setelah merek yang sukses dibangun, merek dengan makna yang jelas, berbeda, dan berharga, merek tersebut menopang perusahaan serta produk dan layanannya. Namun, merek tidak dapat mewakili sesuatu yang tidak dimiliki secara unik dan sah oleh perusahaan. Upaya untuk memposisikan ulang merek menjauh dari aktivitas sebenarnya organisasi dapat gagal dan bahkan dapat menjadi bumerang kecuali perusahaan secara sengaja mengintegrasikan aktivitasnya di pasar ke dalam komunikasi mereknya. Pada tahun 2005, GE meluncurkan upaya rebranding, dan, di bawah slogan *Ecolmagination*, mencoba mengiklankan mesin diesel dan pembangkit listrik tenaga batu bara.

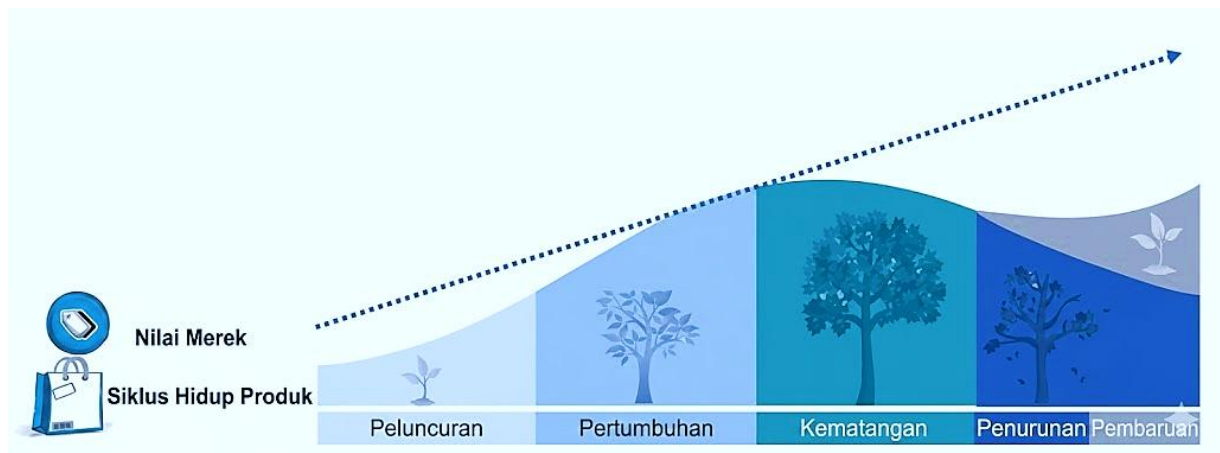
Secara internal, orang-orang di GE merasa bahwa *Ecolmagination* adalah kesuksesan besar. Namun, secara eksternal, pelanggan bertanya bagaimana mungkin GE memposisikan dirinya sebagai perusahaan yang sadar lingkungan sementara berinvestasi dalam fracking, energi tenaga batu bara, dan diesel. Kampanye itu tidak berhasil, dan citra merek GE sebagai perusahaan industri tetap ada.

Apakah Merek Sama dengan Produk?

Apa perbedaan antara merek dan produk atau layanan? Merek adalah aset tak berwujud strategis perusahaan. Produk dan layanan juga dapat menjadi aset perusahaan, tetapi peran mereka lebih bersifat taktis daripada strategis. Merek menentukan siapa perusahaan di pasar. Merek menetapkan janji keseluruhan perusahaan. Kemudian, peran produk dan layanan adalah untuk memenuhi janji tersebut. Merek digunakan untuk menetapkan strategi, dan produk serta layanan adalah komponen dari pelaksanaan strategi tersebut.

Salah satu kerugian besar dari bisnis berbasis produk adalah produk tunduk pada siklus hidup sementara berupa investasi, pertumbuhan, kematangan, dan penurunan. Sebuah bisnis harus tumbuh bahkan ketika produk dihentikan dan diganti. Di sinilah merek membantu. Siklus hidup merek tidak perlu tunduk pada puncak dan lembah siklus hidup produk (lihat Gambar 3.2). Jika dikelola dengan baik, merek dapat tumbuh nilainya, secara teoritis selamanya, bahkan ketika teknologi ditingkatkan, dan produk yang ada diganti.

Merek menawarkan manfaat pelanggan yang terus diperbarui dan ditingkatkan dengan pengenalan dan penghentian produk dan layanan secara berturut-turut. Oleh karena itu, jika Anda ingin membangun perusahaan yang berkelanjutan, Anda harus memandang organisasi Anda sebagai kumpulan merek yang dikelola dengan baik, bukan sebagai kumpulan produk. Merek Honda melambungkan keunggulan mesin, dan perusahaan telah berhasil memperluasnya ke berbagai kategori bisnis di mana makna tersebut dihargai, termasuk otomotif, perahu, pertamanan, generator, balap, pesawat terbang, dan olahraga rekreasi.



Gambar 3.2 Siklus hidup produk dan siklus hidup merek.

Produk adalah alat taktis perusahaan dan tunduk pada siklus hidup dengan fase pertumbuhan, kematangan, dan penurunan. Ketika merek diperlakukan sebagai alat strategis, nilainya dapat meningkat bahkan ketika produk dihentikan dan diganti.

Perbedaan antara produk dan jasa tidak lagi terlalu berguna dalam perekonomian saat ini. Dengan lebih dari 75 persen perekonomian AS dan Uni Eropa memperoleh produk domestik bruto mereka dari jasa, hanya sedikit perusahaan saat ini yang murni menjual produk atau jasa. Agak kontradiktif, sebagian besar perusahaan B2B yang saya ajak bekerja sama dibayar ketika mereka mengirimkan produk, namun mereka memperoleh keunggulan kompetitif mereka dari layanan mereka, yang seringkali disertakan dengan produk "secara gratis."

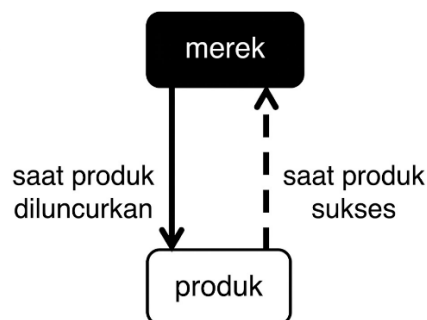
Memang, banyak organisasi yang dikelola dengan baik telah berfokus pada nilai, dan telah beralih menjadi agnostik terhadap produk dan jasa. Bertahun-tahun yang lalu, IBM membuat server dan peralatan laptop, dan Marriott menyediakan layanan hotel. Saat ini, IBM memperoleh sebagian besar pendapatannya dari penjualan jasa konsultasi, dan Marriott menjual jubah dan bahkan kasur yang digunakan di hotel-hotel kelas atasnya. Munculnya otomatisasi yang didukung digital secara bersamaan dan peningkatan fokus pada penjualan pengalaman, telah menghasilkan gerakan di seluruh perekonomian untuk "menyediakan layanan" pada produk dan "menyediakan produk" pada layanan.

Langganan tidak lagi hanya berlaku untuk layanan; langganan mencakup banyak kategori produk dan layanan. Baik penjual produk maupun layanan lebih memilih pelanggan membayar langganan daripada membeli satu unit secara langsung. Pelanggan otomotif semakin banyak menyewa daripada membeli mobil mereka (persentase mobil yang disewa

pada tahun 2020 lebih dari 30 persen, naik dari kurang dari 20 persen pada tahun 2010). Perusahaan media dulunya menjual surat kabar dan majalah. Saat ini mereka menjual layanan informasi. Kontrak berlangganan dan layanan mendapat manfaat dari inersia merek dan oleh karena itu cenderung cukup melekat.

Menjual langganan daripada produk membantu menciptakan inersia hubungan tersebut. Itu karena ketika pelanggan berlangganan paket layanan atau paket kepemilikan berbasis langganan, hubungan mereka menjadi kurang berpusat pada produk itu sendiri dan jauh lebih berpusat pada interaksi mereka dengan merek. Hubungan berbasis langganan mendorong banyak titik kontak antara perusahaan dan pelanggan, dan oleh karena itu banyak peluang bagi merek untuk membangun proposisi nilainya dan memberikan nilai kepada pelanggan. Jadi, dalam arti tertentu, daripada secara tak terhindarkan mendorong koneksi pasif antara merek dan pelanggan, inersia merek dapat menjadi sumber nilai dan loyalitas. Karena alasan ini, perdebatan produk versus layanan adalah sesuatu yang sudah ketinggalan zaman. Keberhasilan dalam produk dan layanan berpusat pada kemampuan perusahaan untuk menetapkan janji layanan dan memenuhi janji tersebut secara konsisten dari waktu ke waktu. Merek menjadi berharga hanya jika pelanggan mengasosiasikannya dengan janji yang jelas dan berbeda. Asosiasi tersebut dibangun dari waktu ke waktu melalui pengalaman yang berulang dan konsisten.

Produk dan layanan bertanggung jawab untuk memberikan pengalaman tersebut. Dengan kata lain, produk dan layanan adalah fitur atau atribut merek. Mereka, pada gilirannya, memiliki fitur fisik, teknologi, atau operasional yang terperinci. Karena fitur-fitur suatu produk atau layanan memberikan manfaat kepada pelanggan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.3, nilai merek akan meningkat jika dan hanya jika produk yang dijual dengan nama merek tersebut memberikan pengalaman berharga spesifik yang diusulkan dalam proposisi nilai merek.



Gambar 3.3 Nilai merek dan produk.

Terdapat hubungan simbiosis antara produk dan merek. Pada peluncuran produk, merek yang mapan menambah nilai dengan menanamkan kesadaran dan makna pada produk. Seiring produk diterima dan sukses, nilai mengalir kembali, karena asosiasi positif tertentu melekat pada merek.

Setiap produk dalam portofolio memiliki kewajiban untuk mendukung ekuitas merek induknya dengan memberikan pengalaman yang sesuai dengan janji merek. Produk dan layanan harus dialokasikan sumber daya yang sesuai dengan peran dan sentralitasnya dibandingkan dengan janji merek. Produk dalam portofolio yang memberikan janji merek dengan kesetiaan tertinggi juga harus menjadi yang paling menonjol dan dirayakan. Model BMW M melambangkan janji kinerja merek; mungkin bukan yang terlaris atau paling menguntungkan bagi perusahaan, namun model ini ditampilkan secara menonjol dalam komunikasi dan dealer perusahaan.

Penciptaan ekuitas merek adalah proses pembelajaran bagi merek dan pelanggan. Dalam portofolio merek yang selaras, setiap produk dan layanan mengkomunikasikan manfaat yang konsisten. Namun, ketika merek dan produknya tidak selaras, tidak ada ekuitas merek yang tercipta karena tidak ada asosiasi yang kembali ke merek tersebut. Motorola, perusahaan elektronik yang berbasis di AS, mengalami kesuksesan besar dengan ponsel lipat Razr yang diluncurkan pada tahun 2004. Tetapi ketika kategori ponsel biasa digantikan oleh kategori ponsel pintar pada tahun 2006 dan 2007, Motorola tidak mampu menangkap banyak ekuitas yang diciptakan oleh Razr. Perangkat Motorola yang mengikuti Razr terlihat berbeda, membawa merek produk yang berbeda, dan berfungsi berbeda dari Razr. Kurangnya konsistensi desain dan fungsionalitas bahkan produk ponsel pintarnya memiliki nama yang berbeda adalah alasan mengapa merek tersebut kehilangan makna dan nilai di pasar. Dengan mengingat hal itu, mari kita lihat cara perusahaan mengatur merek.

Arsitektur Merek dan Unit Pilihan Pelanggan

Arsitektur merek adalah struktur pengorganisasian yang memandu merek-merek perusahaan. Arsitektur merek memandu bagaimana merek-merek perusahaan saling terkait dan dibedakan satu sama lain. Perusahaan memasuki pasar dengan berbagai arsitektur merek. Beberapa perusahaan menggunakan satu merek untuk mengidentifikasi seluruh portofolio produk dan layanan mereka, sementara perusahaan lain menciptakan merek yang berbeda untuk divisi atau portofolio yang berbeda. Perusahaan juga menciptakan merek untuk mengidentifikasi lini produk tertentu, atau bahkan bahan atau fitur dari produk tertentu. Dyson memasarkan produknya dengan satu merek di berbagai kategori, mulai dari pengering rambut hingga penerangan, sedangkan Johnson & Johnson menggunakan merek yang berbeda untuk kategori bisnis yang berbeda: Ethicon adalah merek produk bedahnya, dan Janssen adalah merek farmasinya.

Perusahaan farmasi Pfizer menggunakan merek yang berbeda untuk obat-obatan yang berbeda, seperti Advil untuk pereda nyeri, Viagra untuk disfungsi ereksi, atau Robitussin untuk batuk. Merek "bahan" atau "fitur" yang terkenal, seperti layar Retina Apple atau kain Gore-Tex, mengidentifikasi komponen spesifik dari produk atau layanan. Arsitektur merek beberapa perusahaan sesuai dengan desain yang cermat. Namun, banyak perusahaan hanya membiarkan arsitektur merek terjadi begitu saja. Merek mereka adalah hasil dari akuisisi, peluncuran produk, perubahan manajemen, dan politik internal, bukan hasil dari desain yang disengaja.

Merek yang terorganisir secara logis, dan memiliki makna yang jelas dan berharga, akan sukses karena hanya membutuhkan sedikit upaya kognitif dari pelanggan. Inilah sebabnya

mengapa, saat Anda memulai perencanaan, Anda harus bertanya, “Siapa kita?” dalam konteks bagaimana pelanggan memandang pilihan mereka. Keputusan tentang merek mana yang akan dibuat dan dipelihara, serta bagaimana mengalokasikan sumber daya dan menyebarkannya di pasar, harus sesuai dengan keinginan pelanggan.

Pilihan Arsitektur Merek: Gambaran Umum

Perusahaan yang mengelola merek mereka dengan sengaja memilih arsitektur merek yang paling sesuai dengan strategi perusahaan mereka. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.4, ada empat pilihan luas untuk arsitektur merek: struktur payung, struktur yang berbeda, dan dua struktur merek hibrida: berbasis payung atau berbasis sub-merek. Setiap jenis arsitektur merek dijelaskan di bawah ini.

Jenis Utama:	Payung	Hibrid Berbasis-Payung	Hibrid Berbasis Merek-Turunan	Terpisah
Pengalaman Pelanggan:	Pengalaman pelanggan yang seragam di semua produk dan layanan	Pengalaman pelanggan yang didominasi oleh merek payung	Pengalaman pelanggan yang didominasi oleh merek-turunan	Pengalaman pelanggan yang unik untuk setiap merek-turunan
Contoh:	Dyson McKinsey & Co. BP (perusahaan minyak)	Porsche Cayenne Intel Pentium	Residence Inn Marriott Courtyard Marriott Springhill Suites Marriott	Louis Vuitton Bvlgari Moet & Chandon Dewalt

Gambar 3.4 Empat jenis arsitektur merek.

Terdapat empat jenis utama arsitektur merek, masing-masing dengan implikasi strategi dan pengalaman pelanggan yang signifikan.

Branding payung adalah penataan perusahaan di sekitar satu merek untuk semua produk dan layanan. Sebuah perusahaan harus memilih branding payung ketika ingin memberikan pengalaman pelanggan tunggal di semua produk dan layanan.

Dalam perusahaan dengan branding payung, merek korporat adalah unit analisis strategis yang menentukan proposisi nilai, strategi kategori, dan prioritas eksekusi utama. Ini tidak berarti bahwa dalam mengembangkan strategi go-to-market mereka, perusahaan dengan branding payung memiliki satu rencana strategis tunggal. Portofolio yang berbeda dapat mengelola anggaran dan taktik mereka sendiri, meskipun keputusan strategis utama diambil di tingkat merek payung.

Perusahaan yang ingin menarik berbagai jenis pelanggan secara bersamaan akan lebih baik jika menciptakan merek yang berbeda. Perusahaan harus menciptakan merek yang berbeda jika ingin menawarkan pengalaman pelanggan yang berbeda di bawah setiap merek mereka. Branding yang berbeda memberi perusahaan fleksibilitas untuk menciptakan proposisi nilai yang berbeda, dan bahkan dapat bertentangan, dalam kategori yang sama atau dalam beberapa kategori. Oleh karena itu, mereka dikelola secara independen sebagai unit analisis strategis yang terpisah. Unilever menjual produk perawatan pribadi di bawah merek Dove dan Axe, dan meskipun berada dalam kategori perawatan pribadi yang sama, Axe menjual deodoran dengan proposisi nilai daya tarik seksual, sementara Dove mewakili kecantikan sejati dan harga diri. Hanya sedikit perusahaan yang mengikuti arsitektur merek

payung murni atau yang berbeda. Banyak yang berada di tengah-tengah dan menciptakan arsitektur merek hibrida. Ada dua jenis arsitektur hibrida. Mereka dibedakan oleh peran yang berbeda dari merek payung dan sub-merek yang dimiliki oleh perusahaan. Mereka disebut hibrida yang digerakkan oleh merek payung dan hibrida yang digerakkan oleh sub-merek.

Hibrida yang digerakkan oleh merek payung memasuki pasar dengan merek utama yang kuat tetapi juga menggunakan sub-merek dengan proposisi nilai yang agak berbeda. Perusahaan-perusahaan ini mungkin dimulai sebagai perusahaan bermerek payung, tetapi seiring waktu berkembang menjadi struktur hibrida. Hibrida yang digerakkan oleh sub-merek memiliki sub-merek yang relatif independen meskipun terhubung melalui keanggotaan pada merek payung. Perusahaan dapat beralih ke jenis arsitektur hibrida ini seiring dengan perluasan portofolio mereka. Ketika hal ini terjadi, unit-unit sub-merek membutuhkan kemandirian dalam strategi pemasaran mereka untuk menciptakan diferensiasi secara internal, serta untuk tumbuh, sambil mempertahankan hubungan dengan merek induk.

Dalam hal melakukan pembelian, pelanggan seharusnya tidak perlu mempelajari bagaimana sebuah perusahaan diorganisasikan untuk mengetahui apakah merek tersebut merupakan solusi yang baik bagi mereka. Pelanggan tertarik untuk memahami, dengan cara yang paling mudah, mengapa mereka harus memilih merek tersebut daripada pilihan lain yang tersedia di pasar. Jika merek akan berfungsi sebagai aset strategis yang berharga bagi sebuah organisasi, merek tersebut perlu distrukturkan sedemikian rupa sehingga sesuai dengan cara pelanggan membuat pilihan. Sekarang, dengan pemahaman tentang empat jenis arsitektur merek ini, mari kita lihat lebih dekat branding payung.

Payung: Memasarkan Produk dengan Satu Merek

Manfaat terbesar dari branding payung adalah efisiensi. Setelah mapan, merek perusahaan mendukung portofolio produk dan layanan. Efek halo dari asosiasi positif dengan merek perusahaan membantu setiap peluncuran produk dan layanan. Ambil contoh portofolio peralatan Dyson. Perusahaan ini menjual penyedot debu, kipas angin, dan pengering tangan serta rambut. Janji merek Dyson adalah kinerja udara yang dirancang dengan luar biasa. Setiap produk memanfaatkan teknologi dan fitur desain umum, dan keselarasan dicapai dengan membangun standar umum sebanyak mungkin. Ini termasuk tidak hanya elemen identitas seperti kemasan, warna, bahan, dan komponen, tetapi juga fitur yang lebih fungsional seperti aksesoris, bentuk, layar sentuh, dan elemen teknik lainnya.

Setiap produk dan layanan dalam portofolio Dyson memiliki fitur umum yang sama dengan semua produk dan layanan lainnya, dan fitur umum tersebut membawa identitas merek dan janji merek. Produk-produk tersebut memiliki sakelar, warna, dan desain yang serupa. Setiap produk memberikan manfaat fungsional spesifik untuk memenuhi janji Dyson di berbagai aplikasi atau kategori dari penyedot debu hingga pengering rambut hingga lampu LED berpendingin udara. Pada dasarnya, di mana pun dalam kehidupan seseorang membutuhkan kinerja udara, Dyson memiliki, atau dapat mengembangkan, solusi yang kredibel.

Kinerja udara yang dirancang dengan baik juga diterapkan pada aspek layanan merek. Dyson membungkus layanan di sekitar produknya, dan perusahaan mempertahankan

kontinuitas melalui standar layanan, garansi panjang, penggantian segera jika terjadi kerusakan produk, dan video pelatihan yang sangat efektif, yang menggunakan efek khusus untuk meningkatkan fitur kinerja produk.

Terakhir, komunikasi Dyson memperkuat janji merek melalui konten yang menampilkan data kinerja, baik itu mengkomunikasikan persentase alergen yang dihilangkan oleh pemurni udara mereka, masa pakai baterai yang lama, atau daya hisap yang kuat. Semua aspek merek Dyson bersifat sinergis dan semuanya memperkuat ekuitas merek Dyson. Produk, layanan, dan komunikasi dirancang di sekitar pengalaman pelanggan yang umum sehingga ketika audiens target mempelajari dan menggunakan merek tersebut, nilai yang diberikan pada kinerja udara yang dirancang dengan baik akan meningkat. Seperti yang ditunjukkan oleh contoh Dyson, manfaat dari branding payung adalah elemen ekuitas (kesadaran, diferensiasi, loyalitas) menurunkan biaya peluncuran produk dan layanan baru yang selaras dengan merek tersebut. Seiring dengan keberhasilan produk dan layanan tambahan, hal itu semakin meningkatkan ekuitas untuk merek payung, memberikan hubungan sinergis antara elemen eksekusi merek dan ekuitas merek.

Kerugian dari branding payung berasal dari kebenaran bahwa sebuah merek tidak dapat dianggap berbeda dan berkembang tanpa batas. Seiring waktu, perusahaan yang memasuki pasar dengan satu merek dan menggunakannya untuk memasuki berbagai kategori bisnis atau pasar akan menemukan arsitektur merek jenis ini membatasi. Perusahaan yang terus maju dengan satu merek di berbagai kategori yang sangat berbeda dapat mengorbankan sebagian nilai diferensiasi merek mereka. Yamaha, konglomerat Jepang, memimpin penjualan alat musik untuk musisi profesional dan amatir. Mereka juga menjual sepeda motor, tetapi proposisi nilai (keyakinan) yang membedakan merek tersebut dalam alat musik tidak berlaku untuk kendaraan bermotor. Sebagai hasil dari keberadaannya di kedua kategori, serta di kategori tambahan, merek Yamaha tidak memiliki makna yang sangat jelas.

Sehubungan dengan itu, meskipun merek Dyson telah membantu perusahaan beralih dari penyedot debu ke pengering tangan, pengering rambut, dan kipas angin, ketika Dyson mengumumkan akan menciptakan mobil listrik baru pada tahun 2017, para penggemar perusahaan tertarik tetapi sedikit bingung. James Dyson mengklaim mereknya hanya melambangkan kecerdasan: "Memiliki ide untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dan mewujudkannya meskipun tampaknya mustahil." Namun, merek Dyson tidak mudah diterapkan pada mobil listrik seperti halnya pada, misalnya, kipas angin. Dan tidak ada yang terlalu terkejut ketika pada akhir tahun 2019, setelah investasi yang signifikan dan bahkan prototipe yang berfungsi, perusahaan mengumumkan bahwa mereka meninggalkan proyek tersebut.

Kerugian tambahan dari branding payung adalah bahwa kegagalan di satu bagian dari sistem merek kemungkinan akan berdampak negatif pada semua elemen dalam portofolio. *British Petroleum* (BP), perusahaan minyak yang bertanggung jawab atas bencana lingkungan di Teluk Meksiko pada tahun 2010, menderita tidak hanya di pasar AS tetapi juga secara global, karena pelanggan untuk sementara memboikot stasiun pengisian bahan bakarnya. Kurangnya

pengamanan lingkungan perusahaan di Teluk Meksiko tidak hanya memengaruhi operasinya di Amerika Serikat bagian selatan tetapi juga operasinya di seluruh dunia.

Mengingat semua ini, kapan perusahaan harus memasarkan semua produk dan layanannya sebagai satu merek tunggal? Mereka harus menggunakan arsitektur merek payung jika mereka bermaksud untuk fokus pada satu proposisi nilai dan ingin berkonsentrasi pada kategori dan kelompok pelanggan yang terkait. Namun, mereka harus ingat bahwa meskipun branding payung mendorong efisiensi dan membantu memfokuskan sumber daya, ia memiliki batasan dan risiko. Ketika risiko tersebut menjadi terlalu besar, mengembangkan merek yang berbeda dapat bermanfaat.

Branding yang Berbeda: Memasarkan Produk dengan Banyak Merek

Perusahaan harus menggunakan arsitektur merek yang berbeda jika mereka bermaksud untuk bekerja dengan segmen pelanggan yang sangat berbeda dan, oleh karena itu, perlu mengartikulasikan proposisi nilai yang berbeda. Unilever mengembangkan dua merek perawatan pribadi yang berbeda untuk orang-orang yang mungkin secara demografis serupa tetapi memiliki motivasi yang pada dasarnya berbeda. Merek Unilever, Axe dan Dove, sama-sama menjual deodoran dan produk perawatan pribadi dan memiliki harga yang serupa. Namun, Axe menargetkan orang-orang yang termotivasi untuk meningkatkan daya tarik seksual mereka sementara Dove menargetkan orang-orang yang ingin meningkatkan harga diri mereka.

Branding yang berbeda dapat memisahkan segmen dan kategori. BMW, sebuah perusahaan yang menggunakan merek payung untuk sebagian besar produk dan layanannya, mengembangkan merek yang berbeda ketika meluncurkan Mini Cooper mobil performa kompak mewah kelas entry-level yang dirancang untuk memberikan kesenangan daripada performa berkendara yang serius. Meskipun ada beberapa tumpang tindih, sebagian besar portofolio BMW bersaing dalam kategori sedan mewah dan utilitas sport, sementara Mini Cooper bersaing dalam kategori mobil kompak.

Branding yang berbeda juga dapat membantu memisahkan kelompok pelanggan dalam suatu kategori. Pada tahun 1992, perusahaan AS Black & Decker menciptakan merek DeWalt untuk memposisikan diri sebagai pemasok perkakas listrik yang kredibel bagi para profesional setelah menyadari bahwa merek Black & Decker membawa stigma sebagai merek rumahan atau untuk pekerjaan DIY (*Do It Yourself*) saja. Branding yang berbeda memungkinkan perusahaan untuk memperluas bisnisnya secara horizontal, yaitu, di berbagai kategori dan ruang manfaat seperti yang diilustrasikan oleh Unilever, BMW, dan Black & Decker. Hal ini juga memungkinkan ekspansi dari perspektif penetapan harga. Pada tahun 1989, Toyota menciptakan Lexus untuk melampaui basis pelanggannya dan menarik segmen pelanggan yang mencari kemewahan.

Meskipun branding payung dapat berisiko dalam kasus kegagalan produk atau kesalahan masuk pasar, branding yang berbeda dapat melindungi bisnis inti dalam kasus-kasus ini. Namun, manfaat nyata dari fleksibilitas dan perlindungan dari risiko yang terkait dengan branding yang berbeda memang disertai dengan dua kerugian. Pertama, menciptakan dan memelihara banyak merek itu mahal, dan perusahaan cenderung meremehkan sumber daya

yang dibutuhkan untuk berhasil meluncurkan dan mengoperasikan merek baru. Ketika perusahaan merasa salah satu pendekatan branding payung atau berbeda terlalu membatasi, mereka dapat beralih ke branding hibrida, yang menggabungkan keduanya.

Branding Hibrida: Yang Terbaik dari Kedua Dunia?

Branding hibrida berupaya menggabungkan keunggulan efisiensi dari merek payung yang kuat dengan fleksibilitas yang ditawarkan oleh sub-merek yang berbeda. Arsitektur merek hibrida yang dirancang dengan baik dapat menurunkan biaya peluncuran produk sekaligus memberikan fleksibilitas untuk memisahkan atau menghentikan sub-merek jika diperlukan koreksi arah.

Perusahaan dapat memanfaatkan merek yang sudah terkenal untuk menarik perhatian langsung, sementara menggunakan merek baru untuk menumbuhkan rasa ingin tahu, memberi energi pada portofolio perusahaan, dan memberikan perlindungan terhadap pesaing yang meniru. Dalam merek hibrida yang digerakkan oleh payung, merek perusahaan yang berharga dikaitkan dengan sub-merek baru, dan karenanya tidak dikenal, sehingga memberikan kredibilitas langsung kepada sub-merek tersebut. Ketika Porsche pertama kali meluncurkan kendaraan utilitas sport (SUV) pertamanya di pasar AS pada tahun 2003, mereka menciptakan sub-merek, Cayenne. Merek yang dikelola dengan baik adalah aset strategis perusahaan; namun, ekuitas merek dapat menjadi negatif jika produk dalam portofolio merek mengecewakan atau proposisi nilainya tidak selaras dengan payung tersebut. Ini menjadi kekhawatiran bagi Porsche ketika Cayenne pertama kali diluncurkan. Model tahun pertama menerima ulasan negatif dari para tradisional Porsche, yang pada saat itu sebagian besar adalah laki-laki dan sangat terlibat dalam mesin dan mekanik kendaraan mereka.

Berbeda jauh dari tradisi ini, Cayenne adalah mobil untuk orang tua yang mementingkan keselamatan. Baik disengaja atau tidak, kesuksesan Cayenne pada akhirnya menyebabkan seluruh merek Porsche diposisikan ulang dari merek yang menarik bagi para purist performa menjadi merek yang lebih dikenal karena sentuhan mewah dan kenyamanannya. Menariknya, sejak Cayenne diperkenalkan, nilai merek Porsche telah meningkat lebih dari tiga kali lipat, didorong oleh sub-merek mewah lainnya, seperti Panamera empat tempat duduk dan lini SUV kompak Macan. Merek hibrida dapat membantu perusahaan memposisikan ulang penawarannya dan menciptakan fleksibilitas untuk menghentikan merek jika tidak berkinerja seperti yang diharapkan, atau untuk memisahkannya dan menjadikannya independen jika terjadi kesuksesan yang luar biasa.

Pada awal tahun 2000-an, Hyundai dianggap sebagai merek berkualitas rendah di Amerika Serikat karena reputasinya sebagian besar bergantung pada Excel, sebuah model yang dibawa ke pasar AS pada tahun 1980-an yang dilanda masalah kualitas. Namun pada tahun 2008, Hyundai berupaya mengubah persepsi mereknya dengan meluncurkan Genesis, sebuah model premium yang menjamin keandalan melalui kebijakan garansi terpanjang di industri, 100.000 mil dan 10 tahun lebih dari tiga kali lipat garansi standar tiga tahun yang ditawarkan oleh sebagian besar merek mobil.

Selain itu, sebagai respons terhadap krisis keuangan tahun 2008 dan sebagai isyarat empati yang jarang terjadi, Hyundai menawarkan kepada pembeli kemampuan untuk

mengembalikan mobil jika mereka tidak mampu membayar cicilan mobil karena kehilangan pekerjaan. Sebagian sebagai hasil dari dua taktik ini serta peningkatan kualitasnya, Genesis mencatatkan penjualan rekor dan juga dinobatkan sebagai mobil terbaik tahun 2009 oleh JD Power and Associates. Pada tahun 2017, Hyundai memisahkan Genesis sebagai merek terpisah, memanfaatkan kesuksesan sebelumnya dan menyediakan jalur yang layak bagi perusahaan untuk memasuki segmen premium dan bersaing dengan merek-merek seperti Acura, Infinity, dan bahkan Lexus.

Hyundai Genesis adalah contoh bagaimana branding hibrida dapat memberikan fleksibilitas untuk beralih antara strategi yang digerakkan oleh perusahaan dan strategi yang lebih independen dan digerakkan oleh sub-merek. Meskipun branding hibrida dapat memberikan fleksibilitas kepada perusahaan, branding hibrida dapat menjadi kompleks dan membingungkan. Karena sumber daya internal terbatas, perusahaan mungkin tidak dapat memberikan proposisi nilai yang khas dengan elemen umum yang jelas yang didorong oleh merek payung, bersama dengan elemen yang jelas berbeda yang didorong oleh elemen portofolio yang khas. Hotel Marriott mengelompokkan merek ke dalam berbagai segmen pelanggan (Mewah, Premium, Pilihan, Menginap Lebih Lama), dan di dalam setiap kelompok terdapat properti "standar" dan "khas", yang membentuk delapan sub-kategori properti hotel, masing-masing dengan beberapa merek.

Dalam pengelompokan standar, merek seperti Residence Inn, Springhill Suites, dan Courtyard beroperasi secara independen dan memiliki proposisi nilai yang berbeda, tetapi bagi pelancong bisnis rata-rata yang hanya menginap di properti ini sesekali, perbedaan antara merek-merek ini tidak terlalu jelas. Akibatnya, banyak pelancong bisnis bingung, tidak hanya tentang bagaimana Residence Inn berbeda dari hotel SpringHill Suites tetapi juga apa yang diharapkan dari pengalaman hotel Marriott. Mengoperasikan merek dengan sukses membutuhkan strategi dan eksekusi yang tepat. Agar sub-merek dapat menambah nilai ekuitas pada produk dan layanan perusahaan, sub-merek tersebut harus memiliki janji yang khas dan berbeda dari merek induk, namun tidak terlalu jauh sehingga tampak tidak sesuai dengan portofolio lainnya, karena hal ini berpotensi merusak merek induk.

Arsitektur Merek: Bagaimana Memilihnya

Memperlakukan merek sebagai unit analisis strategis membantu mengembangkan keselarasan strategis; yaitu, keselarasan janji merek dan keterampilan serta aset yang dibutuhkan untuk mendukung merek tersebut. Sebaliknya, jika hanya sekadar memberi merek sebagai penamaan, merek-merek tersebut mungkin akan menjadi anonim. Siapakah kita? Pertanyaan ini pada akhirnya berarti, pada tingkat mana dalam arsitektur merek organisasi mengembangkan strategi? Jawaban atas pertanyaan ini memiliki implikasi sumber daya.

Perusahaan yang memasarkan merek-merek yang berbeda akan mengatur tim-tim kecil dengan keterampilan dan sumber daya khusus untuk mendukung pengalaman pelanggan yang independen dan berbeda. Rovio Entertainment, perusahaan yang mengembangkan game elektronik seluler Angry Birds, mengembangkan game lain (Battle Bay, Fruit Nibblers, Sugar Blast), masing-masing dengan tema yang berbeda. Sejauh Rovio menginginkan gimnya memberikan manfaat berbeda kepada pelanggan seperti pendidikan daripada sekadar

hiburan, hal itu membutuhkan bukan hanya cerita sampul dan grafis yang berbeda, tetapi juga keahlian pengembangan perangkat lunak yang berbeda untuk setiap merek.

Sebaliknya, perusahaan yang memasarkan produknya dengan satu merek cenderung menggunakan manajemen terpusat untuk memberikan pengalaman pelanggan yang sama di seluruh produk dan layanan. BMW dan Dyson memberikan janji merek tunggal melalui sumber daya bersama, mulai dari periklanan dan komunikasi, hingga pengembangan produk dan komersialisasi, hingga layanan dan manajemen hubungan pelanggan. Sebaliknya, untuk perusahaan dengan model branding hibrida, aspek pengalaman pelanggan yang dikendalikan oleh merek payung dapat didukung pada tingkat yang lebih terpusat daripada aspek yang sesuai dengan sub-merek. Merek hotel Marriott memberikan pengalaman spesifik, tetapi semuanya terhubung melalui sistem reservasi umum, program loyalitas, dan standar kebersihan dan keselamatan pelanggan perusahaan elemen umum yang mengingatkan tamu akan afiliasi Marriott. Ini sangat penting untuk menjaga keselarasan strategis.

Seperti yang saya tunjukkan pada Gambar 3.5, pilihan arsitektur merek harus dibuat dalam konteks keputusan strategi komersial lainnya, termasuk proposisi nilai, sumber daya dan biaya, jangka waktu, dan kebutuhan mitigasi risiko.



Gambar 3.5 Matriks keputusan merek.

Pilihan arsitektur merek adalah keputusan strategis; keputusan yang mendorong dan dipengaruhi oleh keputusan lain dalam kerangka kerja 6B.

Saat membuat penilaian apakah akan meluncurkan merek baru ketika sebuah inovasi dibawa ke pasar, pertimbangkan asosiasi yang ada pada merek Anda saat ini, sebagai tiga lingkaran konsentris yang sesuai dengan kategori bisnis, badan (atau pelanggan), dan proposisi nilai. Sejauh Anda ingin mengartikulasikan proposisi nilai yang sangat berbeda dari yang diungkapkan oleh portofolio merek Anda saat ini, Anda mungkin lebih baik menciptakan merek baru. Mungkin persyaratan terpenting untuk keberhasilan dalam meluncurkan merek adalah investasi dalam sumber daya spesifik yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan dan proposisi nilainya. Dengan kata lain, arsitektur merek dan kompetensi inti adalah pilihan yang saling bergantung. Setelah jawaban atas pertanyaan siapa kita telah diidentifikasi, mari kita pertimbangkan pertanyaan penting kedua yang memungkinkan pilihan merek Anda: Apa keahlian kita?

3.2 KOMPETENSI INTI, ASET STRATEGIS, DAN MANFAAT PELANGGAN

Meskipun terdapat pandangan yang berbeda tentang apa yang mendorong perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, pandangan dari dalam ke luar yang dipopulerkan oleh C. K. Prahalad dan Gary Hamel menyatakan bahwa kunci untuk mempertahankan keunggulan terletak di dalam perusahaan. Pandangan ini menyatakan bahwa kunci keunggulan kompetitif berkelanjutan berasal dari kompetensi inti perusahaan, keterampilan unik dan pembeda yang dimilikinya.

Perspektif dari dalam ke luar secara langsung terhubung dengan metode Strategi Gambaran Besar, pandangan strategi pemasaran yang berbasis merek dan berpusat pada pelanggan. Itu karena, agar sebuah merek berhasil, merek tersebut perlu otentik dalam memproyeksikan apa yang istimewa dan berbeda dari perusahaan yang mendukungnya. Itu hanya bisa datang dari dalam. Jika sebuah merek adalah janji pengalaman pelanggan yang berharga dan spesifik yang dibedakan dari janji pesaing, kompetensi inti dan aset strategis adalah keterampilan dan sumber daya yang memungkinkan organisasi untuk mewujudkan janji merek tersebut. Tentu saja, perusahaan membutuhkan banyak keterampilan dan sumber daya untuk berhasil dalam bisnis mereka. Namun, beberapa keterampilan dan sumber daya tersebut bersifat inti atau strategis karena secara langsung memungkinkan terwujudnya janji merek.

Kompetensi inti adalah seperangkat keterampilan yang:

- Unik bagi perusahaan dalam kategori bisnisnya.
- Sulit atau mustahil untuk ditiru oleh pesaing, sebagian karena tertanam secara mendalam di seluruh fungsi perusahaan.
- Merata di perusahaan: meresapi nilai-nilai dan budaya perusahaan dan tertanam dalam proses manajerial organisasi.
- Mendorong keunggulan kompetitif perusahaan melalui penciptaan aset strategis: sumber daya yang digunakan perusahaan untuk memberikan manfaat pelanggan yang berbeda.
- Membutuhkan investasi berkelanjutan, baik melalui investasi dalam teknologi maupun melalui perekrutan dan pelatihan orang-orang yang dapat meningkatkan kompetensi perusahaan.

Kompetensi Inti dan Aset Strategis

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.6, kompetensi inti mendorong janji merek melalui aset strategis. Kompetensi adalah pengetahuan atau keterampilan yang unik bagi perusahaan dan karyawannya kompetensi ini berharga, tetapi melekat pada orang dan tidak mudah diperdagangkan di pasar. Kompetensi menghasilkan aset sumber daya yang memiliki nilai pasar intrinsik. Dengan kata lain, kompetensi inti adalah input yang menghasilkan aset strategis sebagai output. Kompetensi inti dapat terwujud dalam empat cara utama: melalui pengetahuan dan keterampilan karyawan; melalui sistem teknis; melalui sistem dan proses manajerial; dan melalui budaya organisasi. Aset strategis yang berasal dari kompetensi inti dapat berupa aset berwujud atau tidak berwujud. Fungsinya dalam model pemasaran adalah

untuk memberikan manfaat yang berbeda dan berharga kepada pelanggan. Lokasi toko, fasilitas manufaktur, dan bahkan produk sering kali termasuk dalam daftar aset strategis berwujud. Paten, reputasi merek, dan hubungan pelanggan adalah aset strategis tidak berwujud.



Gambar 3.6 Kompetensi inti, aset strategis, dan manfaat bagi pelanggan.

Kompetensi inti suatu organisasi adalah keterampilan yang digunakan untuk menciptakan aset strategis, yaitu sumber daya yang berbeda yang digunakan perusahaan untuk mewujudkan janji mereknya.

Kompetensi inti dan aset strategis saling terkait erat dalam proses yang saling memperkuat. Ketika karyawan dalam suatu organisasi memiliki keterampilan inovasi, seiring waktu organisasi tersebut dapat menciptakan aset terkait yang berharga, seperti pusat R&D strategis, kekayaan intelektual dan paten, atau templat kreativitas. Pada gilirannya, memiliki aset inovatif tersebut membuat perusahaan lebih menarik bagi calon karyawan yang ingin bekerja di perusahaan yang menghargai kreativitas meningkatkan kompetensi intinya. Dan karena perusahaan memiliki tenaga kerja yang kreatif, perusahaan tersebut semakin meningkatkan aset inovasi strategisnya dan reputasinya dalam hal inovasi.

Sebuah perusahaan yang memiliki kompetensi inti dalam keterampilan teknologi perangkat lunak atau perangkat keras dapat, seiring waktu, menghasilkan aset perangkat lunak dan perangkat keras yang berbeda yang, pada gilirannya, membuatnya lebih menarik bagi manajer yang mahir secara teknis, yang menambah kompetensi inti perusahaan. Ini adalah lingkaran yang tak berujung bayangkan saja Amazon, Google, atau Apple. Sebuah perusahaan yang dipimpin oleh para pemimpin inklusif yang memiliki kompetensi inti dalam hal berorientasi pada pelanggan dan memberikan layanan yang luar biasa, seiring waktu akan mengembangkan aset strategis terkait seperti hubungan pelanggan yang kuat, kursus dan proses layanan pelanggan, dan program layanan yang memiliki reputasi hebat di pasar. Pada gilirannya, reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang hebat yang menghargai karyawan dan pelanggan akan menarik pelanggan yang mendambakan lingkungan seperti itu dan meningkatkannya saat mereka bergabung dengan perusahaan, memperluas daftar kompetensi intinya.

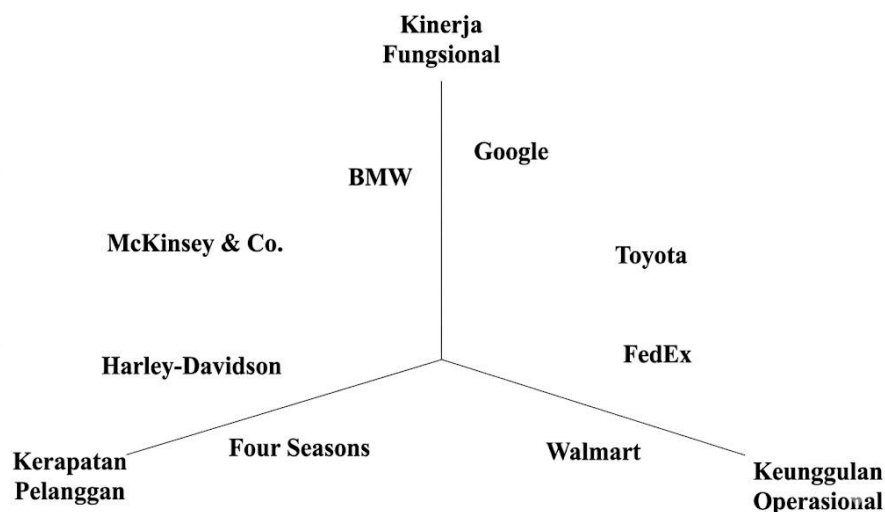
Konsep kompetensi inti bermuara pada hal ini: sama seperti orang berhasil ketika mereka fokus pada keterampilan bawaan mereka dan mengembangkan disiplin diri untuk memanfaatkan keterampilan tersebut, kunci bagi organisasi untuk mempertahankan

keunggulan kompetitif adalah dengan fokus pada satu disiplin ilmu, dan kemudian membangun proposisi nilai dan budaya untuk mendukungnya. Dyson membangun kompetensi inti di sekitar desain industri dan teknik aliran udara dan mengembangkan budaya yang mendorong inovasi dan penelitian serta menarik para pemikir independen.

Anehnya, hanya ada tiga disiplin ilmu penggerak nilai yang berbeda yang membedakan sebuah perusahaan:

1. **Kepemimpinan produk.** Melalui inovasi teknis dan produk berkinerja tinggi.
2. **Keintiman pelanggan.** Melalui model operasi yang berorientasi layanan dan fleksibel yang menghasilkan hubungan pelanggan yang berharga.
3. **Keunggulan operasional.** Berdasarkan harga atau kenyamanan karena memiliki model operasi yang efisien.

Masing-masing disiplin penggerak nilai ini membutuhkan kompetensi inti (keterampilan) dan aset yang unik (lihat Gambar 3.7). Mengapa hanya fokus pada salah satu disiplin ini? Karena kompetensi inti dan aset strategis sangat intensif sumber daya. Sebuah perusahaan tidak dapat mengembangkan ketiga jenis disiplin ini secara bersamaan. Calon pemimpin pasar harus memilih salah satunya untuk unggul.



Gambar 3.7 Disiplin nilai (jenis kompetensi inti).

Terdapat tiga jenis kompetensi inti secara umum. Perusahaan perlu fokus pada satu jenis kompetensi inti sambil tetap bersaing dengan kompetitor di dua kategori lainnya.

Meskipun kompetensi bersifat internal bagi perusahaan, kompetensi tersebut harus didefinisikan dalam konteks pelanggan. Pelanggan yang memilih suatu merek melakukannya berdasarkan hasil dari kompetensi inti organisasionalnya. Orang yang memilih penyedot debu Dyson mengharapkan kinerja produk yang tanpa kompromi; orang yang memilih Toyota menuntut keandalan.

Perusahaan yang membangun merek payung memanfaatkan satu kompetensi inti di seluruh portofolio layanan dan produknya, sedangkan perusahaan yang memasuki pasar dengan merek yang berbeda mungkin perlu membangun kompetensi inti tambahan, satu per

merek. Mengingat bahwa tidak ada merek yang sukses tanpa kompetensi inti yang sesuai, dan tidak ada alasan untuk membangun kompetensi inti jika tidak akan dimonetisasi melalui merek, pilihan merek dan kompetensi inti terkait erat.

Audit Kompetensi Inti, Aset Strategis, dan Manfaat

Mengaudit kompetensi inti Anda sangat penting untuk memahami sumber diferensiasi merek Anda. Audit kompetensi inti dimulai dengan mengumpulkan umpan balik pelanggan tentang manfaat pembeda dari produk atau layanan. Pelanggan harus ditanya: “Apa alasan utama Anda membeli dari kami dibandingkan alternatif lain?” Carilah manfaat spesifik: pengiriman cepat, kebijakan harga yang adil, atau kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan satu kontak, bukan pernyataan umum seperti kepercayaan atau kualitas. Kami melakukan kelompok fokus di mana tim lintas fungsi internal diperlihatkan riset manfaat pelanggan dan bersama-sama mereka membangun diagram, seperti Gambar 3.6. Untuk mengembangkan diagram, mulailah dengan satu atau dua manfaat pelanggan utama dan kembangkan hipotesis mengenai aset strategis dan kompetensi inti yang menghasilkan manfaat tersebut.

Setelah tim internal mengembangkan diagram kompetensi inti/aset strategis/manfaat mereka, saatnya untuk mengukur keunggulan kompetitif perusahaan. Anda melakukan ini dengan memecah setiap aset dan kompetensi menjadi langkah-langkah operasional spesifik yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain. Misalnya, manfaat layanan dapat dikaitkan dengan aset hubungan dan keterampilan pengembangan hubungan. Jika Anda percaya bahwa perusahaan Anda dibedakan oleh kemampuannya untuk mengembangkan hubungan pelanggan, tanyakan pada diri Anda: proses dan teknologi spesifik apa yang kami gunakan? Bagaimana perbandingannya dengan apa yang dilakukan perusahaan lain? Untuk mengukur kompetensi inti, lakukan benchmarking lintas industri. Jangan hanya membandingkan dengan perusahaan dalam kategori Anda, karena Anda berusaha untuk menjadi lebih baik daripada mereka. Lihatlah di berbagai industri dan pasar secara global dan temukan organisasi yang dikenal unggul dalam kompetensi inti Anda. Setelah Anda menemukan analog yang sesuai, pahami cara operasional spesifik yang digunakan perusahaan-perusahaan tersebut untuk mengembangkan keterampilan.

Dalam merancang arsitektur merek, jangan bertanya berapa banyak nama merek dagang yang harus dikelola, tetapi lebih tepatnya, berapa banyak kelompok keterampilan dan sumber daya khas yang dimiliki atau dapat dibangun organisasi untuk mencapai ambisi strategisnya (aset pelanggan, kehadiran kategori, kepemimpinan keuangan). Pilihan arsitektur merek adalah pilihan strategi komersial dan perlu dibuat dalam konteks pertanyaan tentang konsentrasi dan spesialisasi sumber daya, toleransi risiko, kerangka waktu, dan fokus strategis.

3.3 PILIHAN MEREK DAN MATRIKS GO-TO-MARKET

Jawaban atas pertanyaan merek Siapa kita? Apa keunggulan kita? seharusnya memotivasi Anda untuk memeriksa portofolio merek Anda dengan tujuan memaksimalkan relevansi dan nilai aset merek Anda. Melakukan hal ini membutuhkan Anda untuk menghubungkan keterampilan dan aset khas organisasi Anda (termasuk merek) dengan nilai

yang dijanjikan merek kepada pelanggan. Menjawab pertanyaan-pertanyaan ini adalah proses berulang dan membutuhkan refleksi diri.

Merek adalah aset strategis yang menjadi dasar perencanaan strategis perusahaan Anda. Tujuan merek adalah untuk menciptakan ekuitas dengan membangun kesadaran, kinerja, asosiasi, dan loyalitas. Merek yang kuat dikelola secara aktif dari waktu ke waktu melalui eksekusi yang konsisten, dan pada gilirannya, memberikan nilai bagi organisasi. Ini hanya dapat terjadi ketika fungsi pemasaran bekerja secara konstruktif dengan fungsi-fungsi lain di perusahaan. Mereka semua membutuhkan tujuan bersama untuk memberikan pengalaman spesifik yang dijanjikan kepada pelanggan.

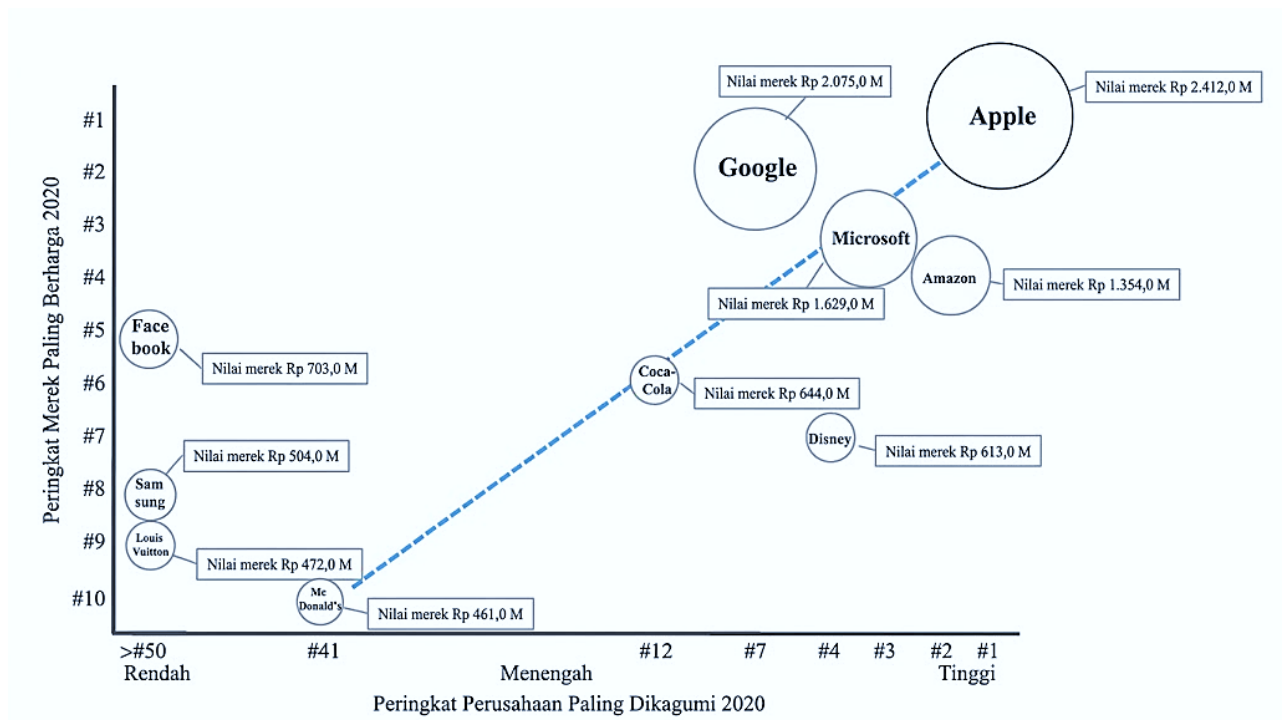
Merek adalah janji manfaat berharga yang menjadi alasan Anda dan kolega Anda datang bekerja setiap hari. Janji merek yang terkait dengan keterampilan dan sumber daya organisasi berada dalam jangkauan karyawan dan memberikan tujuan pada pekerjaan mereka. Tidak mengherankan bahwa beberapa merek paling berharga di dunia dimiliki oleh perusahaan yang dikelola dengan baik, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.8.10. Sebuah merek dapat menjadi aset yang sangat berharga, tetapi hanya jika didukung dan dikelola melalui eksekusi yang konsisten dan terintegrasi.

Arsitektur merek muncul dari strategi komersial perusahaan dan, pada gilirannya, memungkinkan efisiensi pengambilan keputusan ketika tiba saatnya untuk mengeksekusi strategi tersebut. Portofolio merek yang kurang memiliki arsitektur akan menciptakan kompleksitas dan kebingungan yang tidak perlu bagi karyawan dan pelanggan Anda. Arsitektur merek perusahaan dan makna mereknya harus dikembangkan dalam konteks keputusan penting lainnya tentang kategori bisnis, badan, kepercayaan, perilaku, dan tolok ukur. Dan karena keputusan merek dipengaruhi dan memengaruhi pilihan-pilihan lain ini, pilihan-pilihan tersebut harus dipertimbangkan satu per satu maupun secara bersamaan. Yang penting, pertimbangkan pendekatan pemasaran Anda dan bagaimana merek memengaruhi keputusan tersebut (lihat Gambar 3.9).

Perusahaan yang berupaya tumbuh melalui strategi diversifikasi, yaitu dengan mengembangkan inovasi yang bersaing di berbagai kategori atau dengan melibatkan pelanggan dengan manfaat yang berbeda, dapat mempertimbangkan untuk mengasah keterampilan dalam meluncurkan, mengembangkan, dan menghentikan atau menjual merek. Penggunaan strategi merek yang berbeda atau strategi hibrida yang digerakkan oleh sub-merek dapat menurunkan biaya bagi perusahaan jika terjadi kegagalan dalam strategi (ke mana harus pergi, siapa yang harus difokuskan, keterampilan apa yang dibutuhkan untuk sukses) atau eksekusi (produk apa yang harus dibangun, bagaimana berbicara dengan calon pelanggan, bagaimana dan di mana menjual dan berapa harganya).

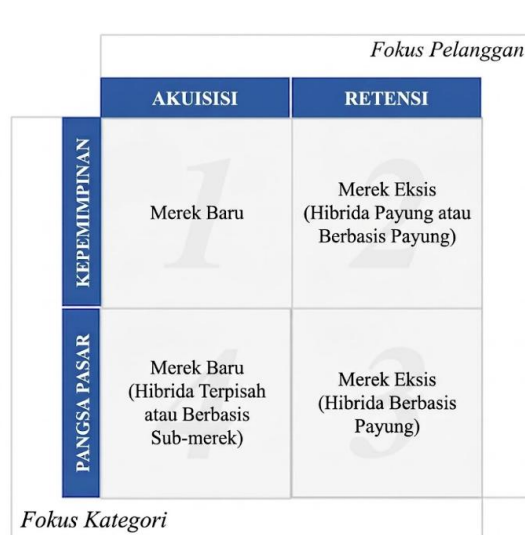
Setelah perusahaan mapan dan menemukan kesuksesan dengan beberapa merek yang menikmati loyalitas pelanggan, mereka dapat memilih untuk merasionalisasi portofolio merek mereka dan beralih ke arsitektur merek payung. Tentu saja, perusahaan dapat memasuki pasar dengan satu merek dan portofolio produk dan layanan terkait yang koheren yang mereka gunakan untuk memperoleh pelanggan yang kemudian berhasil mereka pertahankan. Dalam memilih arsitektur merek, pertimbangkan strategi pemasaran Anda, dan bagaimana strategi

Anda dapat berkembang di masa depan; dan tentu saja, kompetensi inti Anda serta kapasitas investasi organisasi Anda.



Gambar 3.8 Merek-merek paling berharga di dunia dan perusahaan-perusahaan paling dikagumi di dunia.

Banyak merek paling berharga di dunia dimiliki oleh perusahaan-perusahaan paling dikagumi di dunia, yang menunjukkan hubungan antara kompetensi inti perusahaan dan nilai merek.



Gambar 3.9 Fokus merek dan empat kuadran strategis.

Menciptakan kategori baru seringkali melibatkan peluncuran merek baru perusahaan yang sudah ada dapat menciptakan merek baru yang berbeda. Strategi retensi paling efisien jika memanfaatkan kesadaran yang sudah ada, melalui merek payung atau merek hibrida yang digerakkan oleh payung.

BAB 4

KATEGORI BISNIS

Secara tradisional, organisasi mengambil pendekatan top-down untuk perencanaan bisnis strategis. Para eksekutif mempertimbangkan industri, pasar, dan pola penawaran dan permintaan dalam urutan tersebut. Namun, Strategi Gambaran Besar menggunakan 6B untuk membingkai ulang perencanaan strategis. Anda mulai dari bawah dan bekerja ke atas. Ini adalah perbedaan penting dan mendasar. Anda mulai dengan mempertimbangkan merek. Selanjutnya adalah kategori bisnis: ruang di mana merek bersaing untuk mendapatkan pelanggan. Keanggotaan kategori bisnis merupakan bagian penting dari identitas merek Anda. Setelah para eksekutif menyadari pentingnya mengelola merek mereka sebagai aset strategis, mereka juga harus mulai memperhatikan pengelolaan kategori bisnis mereka.

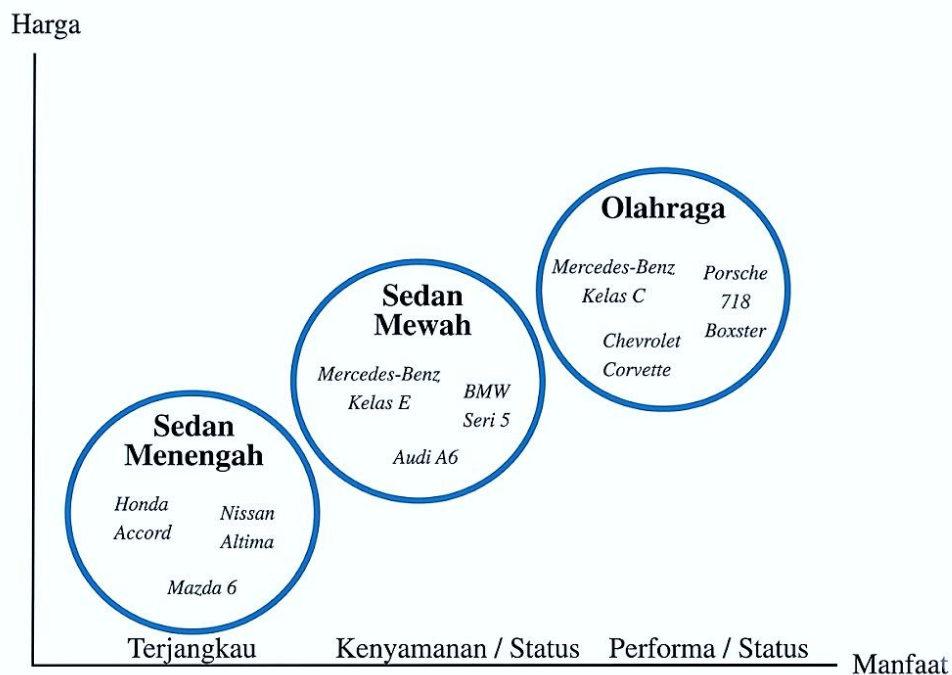
Kategorisasi adalah proses mental di mana manusia mengelompokkan elemen yang mereka anggap serupa, sekaligus memisahkannya dari elemen lain yang mereka anggap tidak serupa. Sejak lahir, manusia mengkategorikan berbagai hal untuk membantu kita menghubungkan objek atau konsep baru dengan yang sudah dikenal. Alih-alih memeriksa setiap objek atau konsep baru yang kita temui sebagai sesuatu yang sepenuhnya baru, kita cukup memindainya untuk melihat bagaimana ia cocok dalam kelompok barang serupa.

Pengkategorian adalah kunci perkembangan anak usia dini. Tanpa itu, anak-anak harus menanggapi setiap rangsangan seolah-olah itu benar-benar baru. Pengkategorian dalam bisnis sangat mirip dengan pengkategorian pada masa kanak-kanak. Ini adalah proses pembelajaran untuk menghemat dan membuat sumber daya mental kita lebih efisien. Di semua industri, perusahaan telah mengembangkan berbagai pilihan yang membingungkan, terlalu banyak untuk dipertimbangkan pelanggan satu per satu. Seperti anak-anak, pelanggan secara alami mengelompokkan merek ke dalam kategori. Dalam bisnis ritel, di mana pelanggan dihadapkan pada pilihan merek yang berjejer di lorong-lorong (atau rak virtual), manajemen kategori secara formal dikembangkan sebagai disiplin ilmu untuk menyusun keputusan mengenai presentasi produk di toko. Ini mencakup segala hal mulai dari merek mana yang akan disertakan, hingga bagaimana dan di mana menampilkannya, hingga semua keputusan taktis lainnya, termasuk penetapan harga dan komunikasi.

Prinsip utama manajemen kategori adalah bahwa kategori harus diperlakukan sebagai himpunan bisnis strategis karena merek-merek dalam suatu kategori saling terkait dan dianggap sebagai satu kelompok oleh konsumen. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.1, kategori dikelompokkan berdasarkan manfaat pelanggan yang khas yang harus diberikan oleh semua merek di dalamnya. Kategori berfungsi sebagai himpunan pertimbangan, sementara merek berfungsi sebagai unit pilihan pelanggan. Merek diizinkan menjadi anggota kategori tertentu karena mereka dapat digantikan oleh anggota lainnya. Artinya, pelanggan menganggap bahwa semua anggota kategori memberikan manfaat yang serupa.

Suatu kategori juga merupakan bidang yang kompetitif. Di dalamnya, sekelompok merek bersaing untuk mendapatkan bisnis pelanggan. Merek-merek dalam kategori

memberikan manfaat tambahan untuk membedakan diri mereka, memungkinkan pelanggan untuk membuat pilihan.



Gambar 4.1 Kategori adalah himpunan pertimbangan. Merek adalah unit pilihan pelanggan. Kategori adalah kelompok merek yang menawarkan manfaat yang agak serupa dengan harga yang serupa. Merek dalam suatu kategori menawarkan manfaat umum, namun juga harus menawarkan manfaat yang berbeda agar pelanggan dapat membuat pilihan.

Memilih kategori yang tepat sangat penting karena hal itu memperjelas aspek strategi: khususnya, di mana harus bersaing dan bagaimana caranya. Sayangnya, banyak latihan pengembangan strategi mengabaikan penentuan kategori bisnis.

4.1 PERAN KATEGORI DALAM STRATEGI BISNIS

Mengapa konsep kategori mendasar bagi strategi bisnis? Meskipun perusahaan memasuki pasar tertentu dalam industri tertentu untuk menjual produk dan jasa mereka, pasar dan industri adalah klasifikasi yang luas. Industri dibagi lagi menjadi pasar, dan pasar dibagi lagi menjadi kategori. Keunggulan kompetitif jangka panjang ditentukan bukan di tingkat pasar tetapi di tingkat kategori. Jadi, untuk merencanakan secara efektif, bisnis harus menentukan di mana produk atau layanan mereka dapat bersaing dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, memilih kategori bisnis yang tepat memiliki nilai praktis yang penting bagi suatu organisasi. Nilai tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

- **Menetapkan logika dominan.** Logika dominan adalah pemahaman bersama atau kebijaksanaan konvensional yang berlaku di dalam organisasi. Kategori berfungsi sebagai logika dominan bagi karyawan saat mereka datang bekerja setiap pagi. Bagaimana karyawan berpikir tentang bisnis tempat mereka bekerja memengaruhi

budaya dan norma organisasi. Apakah mereka mengembangkan pengalaman kebugaran butik di rumah, atau mereka bergerak di bisnis treadmill? Budaya di dalam perusahaan yang membuat perangkat keras berbeda dari perusahaan yang menganggap dirinya sebagai bisnis yang berorientasi pada desain.

- **Memandu inovasi.** Apa batasan yang mendefinisikan aktivitas inovasi perusahaan? Perusahaan yang mengembangkan implan lutut berinvestasi dalam rekayasa material, mekanika sendi, dan pengembangan instrumen untuk operasi penggantian lutut. Perusahaan yang menganggap bisnisnya sebagai manajemen nyeri sendi lebih cenderung berinvestasi dalam terapi minimal invasif, seperti suntikan gel dan terapi turunan sel punca untuk meningkatkan mobilitas lutut dan mendukung kekuatan tulang dan bahkan menumbuhkan kembali tulang rawan. Yang satu membutuhkan keterampilan teknik dan yang lainnya keterampilan dalam biologi dan farmasi.
- **Menetapkan peluang.** Seberapa besar potensi bisnis ini? Apakah jutaan atau miliaran? Definisi kategori mendorong perkiraan ini. Perusahaan yang bergerak di bisnis implan lutut dapat mengukur peluangnya dengan memperkirakan penjualan implan oleh para pesaingnya. Sebagai contoh, total penjualan pasar implan lutut di Amerika Serikat diperkirakan mencapai Rp 120 triliun dengan sekitar tiga juta prosedur pada tahun 2026. Jika perusahaan tersebut mendefinisikan bisnisnya sebagai "meredakan nyeri lutut," maka perusahaan tersebut akan mampu meraih peluang yang jauh lebih luas, karena sekitar 15 juta orang di Amerika Serikat menderita nyeri sendi parah yang terkait dengan artritis.
- **Menentukan persaingan.** Siapa pesaing langsung dan tidak langsung Anda? Dalam mendefinisikan kategori bisnis, identifikasi pesaing langsung: perusahaan yang membangun apa yang kita bangun, menggunakan keterampilan dan teknologi serupa, dan memahami masalah dengan cara yang serupa. Perhatikan juga perusahaan yang membuat pengganti untuk apa yang Anda berikan kepada pelanggan, tetapi yang mendekati masalah dari sudut pandang yang berbeda. Penggantian lutut dan suntikan gel lutut keduanya dapat meredakan nyeri lutut dan meningkatkan mobilitas, tetapi keduanya melakukannya dengan cara yang sangat berbeda. Perusahaan yang membuat penggantian lutut bersaing langsung dalam menjual implan kepada ahli bedah, tetapi pada akhirnya semuanya bersaing sebagai solusi potensial untuk masalah lutut pasien. Mendefinisikan kategori membantu tim Anda untuk secara tepat menentukan siapa pesaing langsung atau pesaing tidak langsung, dan siapa yang dapat Anda abaikan.
- **Menetapkan ekspektasi pelanggan.** Anggap kategori sebagai serangkaian manfaat bagi pelanggan. Penetapan kategori, setelah ditetapkan, menetapkan ekspektasi dan dengan demikian memungkinkan efisiensi pilihan. Nama kategori membangkitkan citra nilai yang diterima pelanggan dari merek-merek dalam kategori tersebut.

Pelanggan yang membutuhkan perangkat komunikasi pribadi dapat menggunakan telepon seluler konvensional, komputer, tablet, atau ponsel pintar. Saat ini, pelanggan yang mencari perangkat komunikasi portabel kemungkinan besar akan mempertimbangkan ponsel pintar karena harganya jauh lebih murah daripada tablet

dan komputer (meskipun dengan harga premium yang tinggi dibandingkan dengan telepon seluler biasa). Meskipun tidak sekuat tablet, ponsel pintar lebih portabel, dan sebagian besar dilengkapi dengan kamera dan aplikasi yang canggih untuk memungkinkan pengguna berpartisipasi dalam jaringan media sosial.

- **Menetapkan kompetensi.** Keanggotaan kategori menentukan keunikan keterampilan, keahlian, dan aset perusahaan. Perusahaan yang bersaing di pasar sedan mewah membutuhkan keahlian yang berbeda dibandingkan perusahaan yang memproduksi sedan ekonomis. Ini menjelaskan mengapa ketika Hyundai memisahkan merek mewahnya, Genesis, mereka merekrut staf baru dan mengembangkan dealer baru.

4.2 MENDEFINISIKAN KATEGORI BISNIS SECARA TEPAT

Jadi: apa bisnis Anda? Kecenderungan alami adalah mengidentifikasi bisnis Anda dengan memberi label pada apa yang Anda produksi. Jika Anda menghasilkan uang dengan menjual buku, Anda berada di bisnis buku, jika Anda menghasilkan uang dengan memproduksi kasur, Anda berada di bisnis kasur. Namun, membiarkan keanggotaan kategori ditentukan oleh lingkungan sekitar Anda atau oleh respons pertama Anda terhadap pertanyaan "bisnis apa yang Anda jalankan?" menyerahkan pertanyaan penting yang dapat memengaruhi seluruh jalannya strategi pemasaran Anda kepada intuisi.

Beberapa dekade lalu, para pemasar menciptakan istilah miopia pemasaran, yang merujuk pada bias manajerial yang mendorong para pemimpin bisnis untuk mendefinisikan kategori bisnis berdasarkan produk atau teknologi yang dibuat perusahaan. Argumen utamanya adalah jika kita mengidentifikasi bisnis kita berdasarkan apa yang kita buat, kita menjadi fokus pada bagaimana kita memasarkan produk daripada mengapa kita memasarkannya. Masalahnya adalah afiliasi kategori menentukan bagaimana pelanggan memandang Anda, dan pelanggan tidak peduli tentang bagaimana; mereka peduli tentang mengapa.

Pada dasarnya, pelanggan tertarik pada sejauh mana penawaran Anda memenuhi kebutuhan mereka lebih baik atau lebih buruk daripada alternatif lain. Orang-orang dulu naik kereta api karena itu adalah cara paling efisien yang tersedia untuk menempuh jarak jauh. Ketika mobil tersedia, banyak yang dengan cepat beralih karena mobil menawarkan fleksibilitas yang jauh lebih besar dalam penjadwalan dan rute. Orang-orang dulu naik taksi sampai kategori berbagi tumpangan, yang dipelopori, oleh perusahaan seperti Uber dan Lyft, menawarkan cara yang lebih murah dan nyaman untuk bepergian di pusat kota.

Ada tiga cara dasar untuk mendefinisikan kategori bisnis: bagaimana Anda membuat apa yang Anda buat; apa yang Anda buat; dan mengapa Anda membuatnya. Anda dapat menggunakan alat definisi kategori sederhana untuk "mencoba" ketiga cara berbeda ini dalam mendefinisikan kategori Anda dan kemudian memilih yang paling sesuai. Untuk setiap cara mendefinisikan kategori bagaimana, apa, dan mengapa lakukan hal berikut:

- 🚦 **Tuliskan nama kategori.** Pertimbangkan semua kemungkinan cara mendefinisikan kategori bisnis Anda, satu per satu. Untuk bagaimana, apa fitur paling khas dari produk atau layanan Anda. Untuk apa yang Anda buat, tuliskan nama umum produk atau

layanan Anda. Untuk mengapa, pilih pekerjaan atau serangkaian kebutuhan yang dipecahkan oleh produk atau layanan Anda; dan beri nama pada rangkaian tersebut.

- ✚ **Cantumkan semua manfaat.** Sekarang, dengan melihat nama kategori, tuliskan semua manfaat yang diharapkan pelanggan setelah mendengar nama tersebut.
- ✚ **Cantumkan pesaing Anda.** Pertimbangkan bagaimana pelanggan tersebut saat ini memenuhi kebutuhan yang juga Anda selesaikan. Artinya, cantumkan semua alternatif dalam pertimbangan mereka. Ini mungkin merek lain atau pengganti yang belum Anda pertimbangkan sebelumnya tetapi dianggap serupa oleh pelanggan. Jika pelanggan ingin meredakan nyeri lutut, mereka mungkin mempertimbangkan obat penghilang rasa sakit, suntikan steroid, fisioterapi, atau operasi lutut. Jika pelanggan ingin mendapatkan implan lutut, mereka mungkin hanya mempertimbangkan Stryker, Depuy Synthes, dan Zimmer Biomet.
- ✚ **Nilai kesesuaian antara merek Anda dan kategori tersebut.** Apakah merek Anda saat ini dikenal dan relevan dalam kategori tersebut? Apakah pelanggan mengaitkan Anda secara positif dengan manfaat yang menurut Anda mereka butuhkan?
- ✚ **Cantumkan kompetensi yang dibutuhkan.** Keterampilan dan aset strategis apa yang Anda butuhkan untuk menyediakan semua manfaat yang baru saja Anda cantumkan?
- ✚ **Perkirakan peluang yang tersedia.** Apa peluang bisnis yang dapat Anda raih dalam kategori tersebut? Apakah hal itu sepadan, mengingat investasi yang dibutuhkan?

Berdasarkan hal di atas, sesuaikan definisi kategori Anda yaitu, persempit atau perluas agar sesuai dengan tujuan dan selera investasi Anda.

Sekarang mari kita lihat beberapa contoh.

4.3 CARA MENGGUNAKAN FITUR UNTUK MENDEFINISIKAN KATEGORI

Mendefinisikan kategori bisnis berdasarkan bagaimana Anda melakukan apa yang Anda lakukan menghasilkan definisi kategori yang paling sempit, yang memfokuskan perhatian pada kompetensi dan sumber daya unik Anda. Jika Anda menjalankan merek Botox, Anda dapat mendeskripsikan kategori bisnis sebagai *neurotoksin Onabotulinum A*: obat yang bekerja dengan melumpuhkan otot. Ini adalah pendekatan "bagaimana". Keuntungan dari definisi kategori yang sangat sempit ini adalah bahwa hal itu menarik perhatian pada standar teknis produk. Meskipun sempit, kategori ini memberikan diferensiasi yang jelas pada merek: FDA telah menyatakan bahwa Botox "tidak dapat dipertukarkan yang berarti bahwa keamanan dan efektivitasnya tidak dapat diklaim oleh produk lain."

Tentu saja, memasuki pasar dalam kategori yang menekankan fitur jarang masuk akal dalam jangka panjang karena memfokuskan perhatian pada model bisnis perusahaan daripada kebutuhan pelanggan yang dipenuhi oleh model bisnis tersebut. Namun, banyak perusahaan menggunakan pendekatan definisi kategori yang berfokus pada fitur ini ketika pertama kali membuat kategori, dan itu berhasil bagi mereka. Membuat kategori dengan menyoroti fitur unik merek dapat membantu membangun hambatan sementara terhadap persaingan. Fokus pada fitur ini membantu Splenda, pengganti gula, ketika pertama kali dipasarkan.

McNeil Nutritionals meluncurkan Splenda pada tahun 1992 dengan slogan “Terbuat dari gula sehingga rasanya seperti gula” untuk membedakannya dari pemanis buatan, yang pada saat itu dipasarkan dengan merek Sweet ‘N Low, Equal, dan Nutrasweet. Menyoroti fitur “terbuat dari gula” adalah kunci keberhasilan awal Splenda. Selama bertahun-tahun, Splenda bertindak sebagai pemimpin dalam kategori baru: pemanis alami rendah kalori, di antara gula dan pemanis buatan. Namun, pada tahun 2007, Merisant Co., produsen Equal, berhasil menggugat McNeil Nutritionals karena iklan yang menyesatkan, dengan tuduhan bahwa slogan Splenda membuat konsumen berpikir bahwa itu lebih sehat dan lebih alami daripada pemanis buatan lainnya. Splenda akhirnya mengubah slogannya, yang sekarang berbunyi, “Dimulai dengan gula. Rasanya seperti gula. Tapi itu bukan gula.”

Pertarungan antara Equal dan Splenda sangat menarik. Pada intinya, ini adalah pertarungan tentang definisi dan keanggotaan kategori. Tim pemasaran di McNeil Nutritionals dengan tepat mengidentifikasi bahwa pelanggan akan tertarik pada pemanis nol kalori yang bebas dari efek kesehatan negatif yang terkait dengan aspartam dan sakarin. Setelah McNeil Nutritionals harus mengakui bahwa Splenda tidak alami, mereka kehilangan posisinya sebagai pemimpin dalam kategori pemanis rendah kalori alami yang telah mereka bangun. Menariknya, posisi tersebut telah diambil alih oleh produk lain dengan klaim alami. Produk dengan merek seperti Stevia dan Truvia, yang diekstrak dari tanaman stevia rebaudiana, dipasarkan sebagai pemanis alami, dan dalam beberapa tahun terakhir, tingkat pertumbuhan kategori pemanis alami telah jauh melampaui pemanis buatan.

4.4 DEFINISI KATEGORI BERBASIS PRODUK

Cara termudah untuk mendefinisikan kategori bagi seorang manajer produk adalah dengan menyamakan kategori dengan jenis produk. Ketika seseorang bertanya bisnis apa yang Anda geluti, tampaknya wajar untuk menjelaskan apa yang Anda buat atau jual. Tampaknya wajar bagi Dell, perusahaan elektronik multinasional Amerika yang memulai bisnisnya pada tahun 1980-an, untuk mendefinisikan bisnisnya sebagai manufaktur komputer. Dan pada tahun 2003, ketika memperluas bisnisnya di luar komputer ke elektronik lainnya, untuk mengubah namanya dari Dell Computer menjadi Dell saja.

Sebuah perusahaan yang menganggap dirinya sebagai produsen komputer cenderung meningkatkan elemen-elemen komputer sebagai cara untuk membedakan produknya dari yang lain. Komputer yang lebih baik adalah komputer yang semakin mudah digunakan, lebih cepat, memiliki layar yang lebih besar dan beresolusi lebih tinggi, memiliki ruang penyimpanan lebih banyak, dan memiliki daya tahan baterai yang lebih lama. Namun, seiring waktu, tidak berpikir lebih luas dan mempertimbangkan semua alasan orang menggunakan komputer dapat berarti bahwa perusahaan menginvestasikan sumber daya pada fitur-fitur yang tidak lagi diinginkan pelanggan. Orang menggunakan komputer untuk membuat, mengonsumsi, mendistribusikan, dan menyimpan konten. Dan seiring munculnya komputasi berbasis cloud, kita sekarang tidak membutuhkan komputer dengan ruang penyimpanan yang besar. Berkaitan dengan konsumsi dan pembuatan konten, ketersediaan smartphone dan tablet yang canggih telah mengurangi ketergantungan kita pada komputer untuk banyak tugas.

Menganggap setiap produk ini secara independen, masing-masing dengan label kategori spesifik yang sesuai dengan kelas produk yang berbeda, cenderung mengarahkan sumber daya untuk meningkatkan fitur teknologi dan layanan dengan risiko menjadi tidak selaras dengan alasan pelanggan menggunakan produk tersebut mengabaikan tren perubahan preferensi konsumen.

Definisi kategori berbasis produk memfokuskan perhatian pada apa yang kita lakukan. Dalam organisasi yang berfokus pada produk, ini adalah cara paling alami untuk melihat dunia. Namun, hal itu dimulai dan berakhir pada kita, bukan pada pelanggan. Pada akhirnya, pelanggan tidak terikat pada produk dan berfokus pada nilai. Karena alasan ini, kita harus memfokuskan perhatian kita bukan pada apa yang kita buat tetapi pada apa yang dibutuhkan pelanggan.

4.5 MENDEFINISIKAN KATEGORI DARI SUDUT 'MENGAPA PELANGGAN'

Alternatif untuk mendefinisikan kategori berdasarkan apa yang kita buat atau bagaimana kita membuatnya, adalah dengan mempertimbangkan mengapa pelanggan membeli dari kita. Allergan tahu bahwa orang lebih suka tidak menyuntikkan neurotoksin ke wajah mereka; mereka melakukannya karena mereka ingin mengurangi kerutan wajah dan yakin bahwa neurotoksin adalah cara terbaik yang tersedia untuk melakukannya. Dengan mendefinisikan kategori Botox sebagai pengurangan kerutan wajah, organisasi Allergan memikirkan bisnisnya seperti yang dipikirkan pelanggan.

Seiring bertambahnya usia dan mulai mengkhawatirkan kerutan wajah, orang mungkin juga mempertimbangkan pengelupasan kulit, perawatan mikro-abrasif, Retinol, dan krim serta serum Vitamin C. Cara terbaik untuk mendapatkan lebih banyak pelanggan untuk mencoba merek Botox adalah dengan memahami manfaat yang dibawa oleh rangkaian kompetitif yang lebih luas ini kepada pelanggan, dan untuk menunjukkan keunggulan Botox relatif terhadap rangkaian yang luas tersebut.

Definisi kategori ini seharusnya mendorong studi tentang di mana orang mencari informasi tentang perawatan pengurangan kerutan dan apa yang menyebabkan mereka beralih dari kosmetik yang dijual bebas ke perawatan yang lebih efektif. Apa yang menyebabkan wanita dan pria mencari bantuan profesional? Saluran komunikasi apa yang mereka gunakan? Apa peran media sosial, dan sumber mana yang tepercaya dan mana yang tidak? Pada akhirnya, dapatkah perusahaan menggeser perannya dari produsen neurotoksin yang dijual kepada dokter menjadi panduan tepercaya dalam ilmu kesehatan kulit seiring bertambahnya usia?

Bahkan ada cara yang lebih luas untuk memikirkan kategori bisnis ini, jika kita bertanya mengapa lagi. Misalnya, mengapa orang yang memiliki kerutan merasa perlu untuk mengurangi atau menghilangkannya? Banyak wanita dan pria di usia akhir 30-an dan awal 40-an melaporkan bahwa munculnya kerutan membuat mereka terlihat lebih tua dari yang mereka rasakan, dan bahwa mengurangi kerutan adalah cara untuk mendapatkan kembali keselarasan antara rasa diri internal dan eksternal mereka. Kerutan wajah adalah salah satu masalah, tetapi ada masalah lain, seperti kulit kendur, rambut menipis, perubahan warna gigi,

dan kehilangan massa otot. Mungkin para pemasar yang bertanggung jawab atas Botox harus memikirkan kategori bisnis mereka dalam hal kecantikan berkinerja tinggi. Dan mungkin, sambil melakukan itu, mereka dapat mempertimbangkan apakah Botox adalah merek yang tepat untuk kategori tersebut.

Jika Allergan memiliki misi untuk menjadi perusahaan estetika terkemuka di dunia, mereka akan kurang peduli tentang kosmetik, dan lebih peduli tentang perjalanan yang dilalui orang dalam mengejar kecantikan. Dan, tentu saja, kecantikan didefinisikan oleh setiap orang, dan definisi itu berubah seiring bertambahnya usia. Allergan dapat berkolaborasi dengan pelanggan profesionalnya untuk mengembangkan protokol estetika yang dapat ditransfer ke pelanggan akhir melalui edukasi tentang cara mengembangkan rejimen estetika yang efektif untuk membangun kepercayaan diri. Perusahaan kemudian dapat menjual perangkat lunak, konten, dan produk topikal, injeksi, dan produk modal tertentu secara kombinasi. Model penetapan harga akan didasarkan pada langganan untuk rejimen kecantikan setiap individu daripada menjual vial atau krim injeksi.

Pikirkan kategori bisnis Anda dalam hal bagaimana Anda membuat apa yang Anda produksi, dalam hal apa yang Anda produksi, dan dalam hal mengapa itu penting. Tidak pernah hanya ada satu cara untuk mendefinisikan bisnis yang Anda geluti. Ikuti pendekatan terstruktur untuk mempertimbangkan alternatif dan menimbanginya berdasarkan implikasinya (kompetensi, pesaing, pelanggan, anggota saluran, konteks peluang dan masalah regulasi). Gambar 4.2 mengilustrasikan proses ini untuk contoh Botox. Mengulangi semua definisi kategori yang sesuai adalah latihan yang diperlukan dalam membuat pilihan kategori bisnis.

Definisi Kategori / Tipe	Pemangku Kepentingan	Manfaat yang Diberikan oleh kategori	Pesaing utama dan substitusi (produk / layanan spesifik)	Kompetensi Perusahaan	Relevansi Merek	Ukuran Peluang
Mengapa lebih luas (tujuan pelanggan) Estetika wajah performa tinggi	Konsumen akhir	- Kesesuaian diri - Kepercayaan diri - Kurang invasif	- Suntikan (filler, neurotoksin) - Perawatan wajah yang kurang invasif (ablasi RF, laser, peeling, micro-needling...) - Pengurang dagu ganda (suntikan) - Ekstensi bulu mata - Pemutihan gigi - Penumbuhan rambut	- Pemasaran pengguna akhir (terutama perolehan wawasan) - Penjualan konsultatif DTC	Allergan mungkin lebih relevan	> Rp 150 triliun, Botox kira-kira 9%
Mengapa (pekerjaan pelanggan) Pengurangan kerutan medis	Konsumen akhir	- Pengurangan kerutan - Kontur wajah - Peremajaan wajah	- Merek neurotoksin - Filler - Perawatan wajah yang kurang invasif (ablasi RF, laser, peeling, micro-needling...)	- Komunikasi pengguna akhir - Penjualan dan pemasaran Medi-spa	Botox	~ Rp 100 triliun, Botox kira-kira 14%
Apa (produk) Neurotoksin untuk medis penggunaan estetika	Profesional	- Pengurangan kerutan - Rasio pengenceran fleksibel - Formulasi dan opsi toleransi pasien - Waktu onset bervariasi - Opsi penyimpanan	- Xeomin (Merz) - Dysport (Galderma) - Juveau (Evolus)	- Pemasaran dan pendidikan profesional medis - Distribusi profesional medis	Botox	~ Rp 20 triliun. Botox Cosmetic kira-kira 70% pasar
Bagaimana (teknologi) Botulinum A neurotoksin untuk penggunaan estetika spesialis kulit	Ahli bedah plastik dan dokter	- Pengurangan kerutan - Onset 3 hari (waktu tindakan) - Durasi efek 3 bulan - Rasio pengenceran sederhana	- Xeomin (Merz) - Dysport (Galderma)	- R&D farmasi - Manufaktur obat - Pendidikan dan distribusi profesional medis	Botox	Rp 15 triliun. Botox kira-kira 90% pasar

Gambar 4.2 Melakukan iterasi melalui definisi kategori untuk merek botox.

4.6 MENCIPTAKAN KATEGORI BISNIS BARU

Ketika seseorang memasuki pasar dengan sesuatu yang benar-benar baru, mereka mungkin menemukan bahwa hal itu tidak cocok dengan kategori yang sudah ada. Nama kategori bisnis berasal dari kebutuhan untuk menggambarkan sebuah inovasi dan kemudian menemukan bahwa tidak ada label yang sudah ada yang benar-benar cocok. Nama kategori terbaik menarik perhatian pada sebuah inovasi dengan menggambarkannya dengan cara yang cerdas namun khas. Nama kategori dan standar atau batasan yang mengatur keanggotaan dalam kategori tersebut ditetapkan secara bersamaan. Hal ini terjadi ketika model bisnis yang melahirkan kategori tersebut mendapatkan kredibilitas karena konsumen terkenal menerimanya dan pesaing mengadopsinya. Nama kategori cenderung berkembang seiring waktu, seiring perubahan tren konsumen dan standar bisnis.

Studi tentang nama kategori menunjukkan bahwa nama-nama yang akhirnya diadopsi yang tentu saja tidak semuanya mencapai keseimbangan yang baik antara orisinalitas dan familiaritas. Nama-nama tersebut harus cukup familiar agar mudah dipahami namun cukup orisinal untuk membangkitkan dan menginspirasi calon pelanggan untuk ingin tahu lebih banyak. Dan merupakan hal yang umum bagi perusahaan yang memperkenalkan nama kategori yang sukses untuk muncul sebagai pemimpin kategori. Perusahaan pakaian dan peralatan salju Burton menciptakan nama kategori snowboard, yang mengalahkan pesaingnya, snurfer, dan menjadikan Burton sebagai pemimpin kategori. Ketika kategori telepon multifungsi muncul pada tahun 1990-an, nama kategori termasuk telepon PDA dan telepon kamera, tetapi label "smartphone" Ericsson yang menang.

Pada akhirnya, ketika nama kategori diterima secara luas, nama tersebut menjadi bermakna. Ketika kita mendengar kata smartphone, kita membayangkan perangkat dengan layar besar yang, selain mampu melakukan dan menerima panggilan telepon, memiliki kemampuan email dan SMS, memiliki kamera yang canggih, dan kemampuan untuk menjalankan aplikasi produktivitas dan hiburan pihak ketiga. Makna kategori tersebut berasal dari fitur produk dan layanan dalam kategori tersebut. Dan ini berarti bahwa seiring dengan terbentuknya nama kategori, standar teknologi untuk perusahaan yang berpartisipasi dalam kategori tersebut juga terbentuk.

Mendefinisikan keanggotaan kategori suatu merek merupakan langkah penting dalam menetapkan strateginya. Dalam memasuki pasar, kita dihadapkan pada pilihan untuk berpartisipasi dalam kategori yang sudah ada atau menciptakan kategori baru. Perusahaan menciptakan kategori baru sebagai cara untuk menarik perhatian pada inovasi dan dalam upaya untuk mendefinisikan nilai yang berbeda. Alternatifnya, perusahaan dapat memilih untuk berpartisipasi dalam kategori yang sudah ada, dan mematuhi standar yang ada, jika mereka memutuskan bahwa cara paling efisien untuk memasuki pasar adalah dengan bersaing di bawah aturan kategori yang sudah ada, daripada menulis ulang aturan tersebut. Bagian selanjutnya akan membahas pilihan-pilihan ini secara detail.

4.7 STRATEGI KEPEMIMPINAN KATEGORI MEREK

Dalam memasuki pasar, perusahaan dapat menggunakan strategi yang berfokus pada pangsa pasar atau strategi yang berfokus pada kepemimpinan. Merek yang memasuki pasar dengan strategi yang berfokus pada kepemimpinan akan mengikuti enam aturan strategi kepemimpinan.

1. Jual Manfaatnya

Para pemimpin kategori memperoleh dan mempertahankan kepemimpinan dengan menetapkan pentingnya apa yang dibawa oleh kategori tersebut, dan diri mereka sendiri, ke dunia. Dorongan untuk sebuah kategori adalah inovasi yang cukup berbeda dari apa yang sudah ada sehingga menantang lini kategori yang ada. Tetapi agar inovasi tersebut layak mendapatkan pengelompokan terpisah dalam benak pelanggan, manfaat yang ditawarkan oleh kategori baru tersebut harus cukup penting untuk menangkap imajinasi dan keinginan mereka.

Perusahaan dapat meningkatkan pentingnya dengan menyoroti kebaikan dari manfaat kategori atau dengan menambah masalah, dan kemudian menyajikan merek mereka sebagai alternatif unik untuk menyelesaikannya. Kategori stent yang menghindari penggunaan obat diciptakan untuk mengatasi masalah dalam prosedur medis yang disebut angioplasty, di mana stent logam yang ditempatkan di arteri koroner untuk mengatasi penyempitan atau penyumbatan cenderung tersumbat oleh plak atau kolesterol setelah beberapa waktu. Pada tahun 2003, Johnson & Johnson meluncurkan Cypher, jenis stent baru yang menawarkan lapisan poliester yang dicampur dengan obat yang mencegah penumpukan plak di dalam stent. Perusahaan tersebut menciptakan kategori baru.

Pada tahun 2012, Procter & Gamble meluncurkan Tide Pods, deterjen cucian berbentuk kapsul untuk mengatasi masalah umum: saat mencuci pakaian, mengukur jumlah deterjen yang digunakan sangat sulit, dan menggunakan jumlah yang salah dapat mengakibatkan pakaian tidak bersih, atau dapat merusak pakaian dan mesin cuci. Kategori deterjen kapsul sekarang mencakup hampir 10 persen dari pasar deterjen cucian senilai Rp 500 triliun.

2. Jadikan Merek Anda Identik dengan Kategori

Kepemimpinan kategori tidak hanya mengacu pada pangsa pasar atau metrik keuangan, tetapi juga pada posisi merek di benak pelanggan dalam kategori tersebut. Pangsa pasar dan pangsa pikiran seringkali berjalan beriringan. Amazon adalah pemimpin pangsa pasar yang tak terbantahkan dalam ritel online di Amerika Serikat, dan juga pemimpin pangsa pikiran. Merek Amazon telah menjadi identik dengan belanja online.

Di lain waktu, sebuah perusahaan mungkin bukan pemimpin pangsa pasar tetapi tetap memegang status kepemimpinan pangsa pikiran. Apple iPhone mungkin bukan merek dengan pangsa pasar terbesar dalam hal jumlah ponsel yang terjual, tetapi dianggap sebagai pemimpin kategori dalam ponsel pintar. Demikian pula, ketika konsumen memikirkan kategori mobil hibrida, merek Toyota Prius secara tradisional memegang status teratas dalam benak konsumen.

Mencapai status teratas dalam benak konsumen bermanfaat karena berarti sebagian besar pelanggan dalam kategori tersebut tidak akan melakukan pembelian tanpa terlebih dahulu memeriksa merek tersebut. Sebagian besar orang yang tertarik pada mobil hibrida akan melihat Toyota Prius. Dan saat mereka melakukannya, mereka akan memperhatikan fitur-fiturnya, terutama yang menetapkan manfaat inti dari kategori tersebut seperti efisiensi energi untuk mobil hibrida. Mereka kemudian akan menggunakan standar itu untuk menilai merek lain dalam kategori tersebut. Bahkan ketika pelanggan membeli sesuatu yang lain, merek yang paling diingat memengaruhi persepsi mereka tentang kategori tersebut.

3. Hindari Perbandingan

Bayangkan Anda baru saja membeli rumah dan perlu membeli tungku baru. Tetangga Anda merekomendasikan Anda untuk membeli tungku merek Trane; dia memberi tahu Anda bahwa Trane adalah pemimpin kategori dalam tungku perumahan. Karena Anda belum pernah membeli tungku sebelumnya, Anda melakukan riset tambahan. Pertama, Anda mengunjungi situs web Trane dan mendapatkan gambaran tentang model yang ditawarkan dan bagaimana Trane menyajikan fitur dan manfaat masing-masing.

Tetapi saat Anda melihat lebih dekat di dalam situs web Trane, Anda menemukan tabel yang membandingkan Trane dengan merek-merek terkemuka lainnya. Anda pernah mendengar tentang Trane sebelum saran tetangga Anda; namun, Anda belum pernah mendengar tentang merek lain dalam tabel tersebut. Sekarang Anda mempertimbangkan merek lain. Bagaimana Anda memutuskan? Trane sangat direkomendasikan, tetapi ketika Anda melihat peringkat energi, daya pemanasan, dan fitur nirkabel, Anda menyadari bahwa merek yang direkomendasikan bukanlah satu-satunya pilihan.

Intinya: Untuk mendapatkan atau mempertahankan kepemimpinan dalam suatu kategori, merek tersebut tidak boleh membandingkan dirinya dengan pesaing dalam komunikasinya. Merek tersebut juga harus melangkah lebih jauh dan membuat perbandingan tersebut sulit. Merek yang membangun asosiasi teratas dalam benak konsumen dengan suatu kategori mendapatkan keuntungan atas pesaing potensial dengan menjadi referensi yang digunakan konsumen dalam mengevaluasi pilihan mereka. Trane mungkin mengiklankan bahwa mereka adalah pemimpin kategori, dan dengan demikian, produk-produknya memiliki keunggulan teknis atau layanan yang tidak tersedia di tempat lain. Membuat fitur produk dan layanannya sulit dibandingkan memperkuat persepsi bahwa penawaran pemimpin kategori itu unik. Tentu saja, memang demikian; mereka adalah pemimpin kategori, bukan?

Merek-merek yang memimpin kategori dapat menciptakan atau meningkatkan persepsi keunikan dengan menyajikan produk dan fitur dengan cara yang berbeda dari pesaing. Salah satu cara yang mungkin mereka lakukan adalah dengan memberi nama yang berbeda, bahkan menciptakan "merek komponen" untuk komponen yang sangat unik. Apple melakukan ini dengan memberi merek pada fitur-fitur tertentu. Misalnya, komputer dan ponselnya tidak hanya memiliki layar, tetapi juga layar Liquid Retina™. File tidak ditransfer melalui seret dan lepas; fungsi tersebut memiliki merek tersendiri, AirDrop™. Dan pengguna tidak hanya menekan layar ponsel mereka untuk mengakses fitur, mereka menggunakan 3D Touch™, nama merek dagang lainnya. Sambil menekankan keunikan mereka, perusahaan yang

berharap menjadi pemimpin kategori juga harus berbagi apa yang istimewa tentang komponen mereka.

4. Menetapkan Standar Kategori

Strategi yang berfokus pada kepemimpinan mengaitkan pertumbuhan merek dengan pertumbuhan kategori. Oleh karena itu, perusahaan yang mengadopsi strategi kompetitif ini akan ingin menetapkan, memengaruhi, dan, sebisa mungkin, mengendalikan standar kategori. Ini dapat berkisar dari menetapkan nama kategori hingga menetapkan fitur, teknologi, atau cara berinteraksi dengan pelanggan yang mengaitkan kategori dengan merek. Pusat kebugaran butik di rumah, yang didirikan oleh Peloton, berpusat pada perangkat keras yang canggih. Ini termasuk sepeda statis yang dilengkapi dengan layar sentuh besar berkemampuan WiFi yang menayangkan kelas langsung dan sesuai permintaan, serta memungkinkan pengendara untuk bersaing dengan peserta lain dalam kelas yang dipandu instruktur dengan motivasi tinggi dan diiringi musik. Akan sulit membayangkan pesaing memasuki kategori ini dan berhasil merebut pangsa pasar dari Peloton jika mereka tidak menawarkan pengalaman bersepeda statis dengan sebagian besar, atau bahkan semua, fitur yang sama.

5. Mengembangkan Infrastruktur Kategori

Membangun kategori dan mempertahankan kepemimpinan melibatkan investasi dalam infrastruktur penting yang memungkinkan pelanggan untuk mengakses kategori dan memperoleh nilai yang ditawarkannya. Ini mungkin mencakup mengatasi hambatan regulasi, menerbitkan bukti atau data lain yang menetapkan kinerja kategori, membangun saluran distribusi dan rantai pasokan untuk memastikan persediaan yang cukup tersedia untuk memenuhi potensi permintaan, dan yang terpenting mendidik pelanggan tentang manfaat kategori tersebut. Meskipun mahal untuk mengembangkan dan memelihara infrastruktur suatu kategori, manfaat dari melakukan pekerjaan ini adalah meningkatkan visibilitas merek dan secara kredibel menetapkan posisinya sebagai pemimpin kategori. Selain itu, pengembangan infrastruktur berjalan seiring dengan pengembangan standar kategori.

Ketika Tesla memasuki pasar dengan mobil listrik berkinerja tinggi, mereka melobi Kongres AS untuk memperoleh dan kemudian mempertahankan kredit pajak untuk kendaraan listrik. Mereka juga memasang banyak stasiun pengisian cepat kendaraan listrik (EV) untuk menyediakan pasokan energi yang nyaman bagi pelanggan mereka. Perusahaan ini juga telah menginvestasikan jutaan rupiah dalam pengembangan teknologi baterai untuk memperpanjang jangkauan dan menurunkan biaya, termasuk mendanai studi akademis dan melakukan serangkaian akuisisi perusahaan rintisan. Seiring dengan pengembangan dan publikasi kekayaan intelektualnya, investasi Tesla tidak hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga para pesaingnya. Namun, Tesla-lah yang memegang kendali. Teknologi baterai canggihnya menetapkan standar akselerasi dan jangkauan bagi perusahaan mana pun yang ingin bersaing dalam kategori mobil listrik berkinerja tinggi.

6. Mengembangkan Pengikut Setia

Orang cenderung mengabaikan pesan pemasaran merek jika tampak tidak otentik. Namun, mereka sangat mempercayai pendapat orang yang mereka kenal dan sukai, orang yang mirip dengan mereka, para ahli tepercaya, selebriti, dan bahkan ulasan online dari orang

yang tidak mereka kenal. Tiga prinsip persuasi yang ampuh bukti sosial, kesukaan, dan otoritas dapat saling melengkapi dalam keberhasilan merangsang permintaan untuk suatu kategori. Pemimpin kategori harus mengembangkan hubungan dekat dengan pelanggan utama, tidak hanya berdasarkan kapasitas penghasil pendapatan langsung pelanggan tersebut, tetapi juga berdasarkan status mereka dalam komunitas yang ingin ditargetkan oleh merek tersebut. Kesuksesan awal merek Gatorade disebabkan oleh hubungannya dengan pemain bola basket selebriti profesional seperti Michael Jordan. Ketika pertama kali membangun pasar mobil performa serba listrik, Tesla mengundang selebriti ke acara khusus VIP untuk mengambil mobil baru mereka. Status merek tersebut didukung oleh unggahan dan penampakan pelanggan selebriti seperti Brad Pitt, Kanye West, atau Cameron Diaz.

4.8 STRATEGI YANG BERFOKUS PADA PANGSA PASAR

Strategi yang berfokus pada pangsa pasar adalah kebalikan dari strategi yang berfokus pada kepemimpinan. Perusahaan yang menjalankan strategi yang berfokus pada kepemimpinan membuat merek tampak unik, menetapkan standar, dan menjadikannya pilihan yang jelas. Sebaliknya, perusahaan yang menjalankan strategi yang berfokus pada pangsa pasar menghadirkan merek sebagai alternatif yang lebih disukai. Merek yang memasuki pasar dengan strategi yang berfokus pada pangsa pasar akan mengikuti aturan-aturan strategi yang berfokus pada pangsa pasar yang sukses berikut ini:

1. Ajak Perbandingan

Memahami bagaimana pelanggan berpikir tentang kategori dan membuat pilihan di dalamnya sangat penting untuk menjalankan strategi yang berfokus pada pangsa pasar. Ketika dihadapkan dengan barang baru, pelanggan memeriksanya untuk mengetahui keanggotaannya dalam kategori yang mereka kenal. Proses mental yang mereka lakukan melibatkan identifikasi persamaan dan perbedaan. Jika mereka menganggap suatu merek mirip dengan merek lain yang pernah mereka temui sebelumnya, mereka akan memasukkannya ke dalam suatu kategori. Namun setelah mereka memutuskan bahwa mereka tertarik pada manfaat yang ditawarkan kategori tersebut, mereka masih perlu membedakan pilihan di dalamnya untuk melakukan pembelian. Keanggotaan kategori dan pilihan merek bergantung pada poin kesamaan dan poin perbedaan yaitu, elemen-elemen penawaran yang menentukan merek lain mana yang harus dibandingkan, dan elemen-elemen penawaran yang menentukan bagaimana penawaran tersebut berbeda.

Langkah pertama dalam merebut pangsa pasar adalah menjadi bagian dari pertimbangan pelanggan target yaitu, mengundang perbandingan. Pemimpin kategori bertanggung jawab untuk menetapkan standar dalam kategori tersebut. Oleh karena itu, strategi yang berfokus pada pangsa pasar mencakup eksekusi yang cukup baik pada standar tersebut poin kesamaan tersebut untuk dibawa ke dalam percakapan kategori. Pada saat yang sama, Anda perlu dengan cermat menguraikan satu poin perbedaan yang terfokus untuk memberi pelanggan alasan yang jelas mengapa mereka harus memilih merek tersebut daripada pemimpin kategori.

Iniilah strategi yang digunakan T-Mobile setelah John Legere menjadi CEO pada tahun 2012. Pada saat itu, T-Mobile hanya memiliki 10 persen pangsa pasar kategori layanan nirkabel AS, sementara AT&T dan Verizon masing-masing memiliki 40 persen pangsa pasar. Bapak Legere menguraikan strategi yang berfokus pada merebut pangsa pasar dari AT&T dengan menampilkan diri sebagai pilihan yang lebih berorientasi pada pelanggan dan layanan. Untuk menjalankan strategi ini dengan sukses, T-Mobile harus mengatasi poin kesamaan: berkinerja pada tingkat keandalan dan layanan yang dapat diterima. Untuk tujuan ini, T-Mobile menginvestasikan lebih dari Rp 80 triliun untuk meningkatkan keandalan jaringannya. Strategi ini berhasil, dan pada tahun 2016, pangsa pasar T-Mobile meningkat dari 10 persen menjadi 16 persen, menjadikannya operator terbesar ketiga di Amerika Serikat.

2. Membangun Keunggulan Relatif

Proposisi nilai yang ditawarkan oleh pemimpin kategori menetapkan manfaat utama dari suatu kategori yang tidak dipenuhi oleh kategori lain. Sebaliknya, proposisi nilai perusahaan yang ingin mendapatkan pangsa pasar dalam kategori yang sudah ada bersifat relatif terhadap merek dalam kategori tersebut, umumnya merek pemimpin kategori. Perusahaan yang ingin merebut pangsa pasar berusaha menarik pelanggan yang sudah berada dalam kategori bisnis dan menggunakan merek terkemuka di kategori tersebut. Oleh karena itu, mereka dapat diasumsikan memahami dan, sebagian besar, menyukai proposisi nilai pemimpin kategori. Perusahaan yang ingin merebut pangsa pasar harus mengakui dan membangun strategi berdasarkan penawaran merek yang menjadi targetnya. T-Mobile tidak menampilkan diri sebagai satu-satunya pilihan layanan nirkabel, melainkan menawarkan proposisi nilai yang relatif terhadap Verizon dan AT&T, menekankan keandalan dan layanan yang sebanding dengan harga yang lebih rendah. Ada dua cara dasar untuk mengembangkan proposisi nilai yang berfokus pada pangsa pasar: untuk membuat pelanggan target percaya bahwa mereka membayar lebih untuk nilai yang mereka terima saat ini, atau untuk membuat mereka percaya bahwa mereka bisa mendapatkan sesuatu yang lebih baik dengan jumlah uang yang sama atau hanya sedikit lebih banyak.

3. Menciptakan dan Memperkuat Ketidakpuasan

Untuk berhasil membuat pelanggan beralih merek, Anda harus meyakinkan pelanggan yang menggunakan pesaing target Anda untuk percaya bahwa pilihan mereka saat ini bukan lagi pilihan terbaik. Dengan kata lain, Anda perlu mengambil pelanggan yang tampaknya bahagia dan menabur ketidakbahagiaan. Semua kampanye yang berfokus pada pangsa pasar yang sukses membangun perbandingan antara dua pilihan, dan beberapa bahkan sampai menjelekkan pemimpin kategori. Pendekatan ini berisiko, karena merek yang menampilkan diri sebagai pahlawan dalam melawan raksasa korporasi jahat dapat menghasilkan argumen balasan dan mencerminkan citra negatif pada penyerang. Inilah sebabnya mengapa, ketika digunakan, komunikasi komparatif harus bijaksana atau menggelikan. Komunikasi yang berfokus pada pangsa pasar yang bijaksana didasarkan pada fakta dan dapat menggunakan perbandingan implisit, tidak menyebutkan nama perusahaan target, tetapi menyiratkannya. Perusahaan lain menggunakan humor atau berlebihan untuk meringankan suasana hati

audiens target dan mengolok-olok pilihan merek mereka dengan cara yang "ringan" untuk mencoba menghindari argumen balasan.

Pada dekade pertama tahun 2000-an, ketika Apple mencoba merebut pangsa pasar dari Microsoft, mereka menggunakan komedi dan dua aktor, John Hodgman sebagai PC dan Justin Long sebagai Apple, dalam serangkaian iklan yang pada dasarnya mengolok-olok Microsoft karena dianggap kuno dan sulit digunakan. Demikian pula, pada tahun 2012, T-Mobile menyebut dirinya sebagai "*un-carrier*" dan membuat iklan yang menampilkan aktor yang meniru AT&T dan Verizon sebagai orang-orang korporat yang identik dan membosankan yang tidak mampu menanggapi permintaan layanan berkecepatan tinggi dari iPhone dan ponsel Android berkecepatan tinggi.

Namun, keberhasilan merebut pangsa pasar tidak memerlukan ejekan terhadap pesaing atau menjalankan iklan yang menyerang. Fokus pangsa pasar terutama adalah menjadi bagian dari kelompok pertimbangan, dan itu harus dilakukan melalui penetapan harga, fitur produk, dan saluran distribusi, selain komunikasi. Vizio memasuki kategori televisi LCD pada awal tahun 2000-an dengan strategi sederhana: memproduksi TV yang terlihat sangat mirip dengan model kelas atas, memiliki kualitas yang wajar, tetapi lebih murah daripada TV merek ternama tradisional. Kemudian, Vizio mendorong perbandingan dengan menempatkan TV di toko yang sama Costco dan Sam's Club dan tepat di sebelah Sony dan Samsung dengan fitur serupa. Perusahaan tersebut berkembang dari peringkat ke-15 pada tahun 2005 menjadi merek terbesar ketiga dalam hal unit terjual di Amerika Serikat pada tahun 2020. Dan hal itu dilakukan dengan sedikit atau tanpa iklan sama sekali.

4. Membangun Kompetensi Inti Relatif

Karena strategi yang berfokus pada pangsa pasar bersifat relatif, strategi tersebut membutuhkan referensi untuk dieksekusi. Strategi yang berfokus pada pangsa pasar yang sukses berasal dari perusahaan yang merangkul peran merek nomor dua dan tumbuh dengan mengorbankan pesaing atau segmen tertentu dalam kategori tersebut. Peran merek nomor dua adalah peran yang sedikit "lebih baik" atau "lebih murah" daripada alternatif lainnya. Dalam strategi yang berfokus pada pangsa pasar, Anda harus memilih target dengan cermat karena merek tersebut menentukan strategi Anda. Anda ingin dilihat sebagai alternatif yang lebih baik karena alasan tertentu. Secara khusus, saat menjalankan strategi jenis ini, tim Anda perlu menyepakati jawaban atas dua pertanyaan:

1. Dari siapa? Bagaimana Anda akan menjalankan strategi pemasaran Anda sehingga Anda dianggap mirip dengan target Anda?
2. Pada manfaat apa Anda akan mendominasi? Artinya, kekuatan relatif apa yang Anda yakini akan menarik pelanggan pesaing Anda? Ini mengacu pada proposisi nilai yang ingin Anda ciptakan, tentu saja. Tetapi yang penting, ini juga mengacu pada kompetensi inti dan aset strategis yang Anda perlukan untuk sukses.

Misalnya, dalam kategori makanan cepat saji, Subway merebut pangsa pasar dari McDonald's dengan menyampaikan pesan bahwa "Subway adalah pilihan yang lebih sehat." Strategi ini berhasil karena McDonald's menciptakan citra yang sangat jelas di benak pelanggan. Makanan

itu tidak sehat, tetapi cepat, nyaman, dan harganya murah; banyak dari atribut ini juga diasumsikan tentang Subway karena membandingkan dirinya dengan McDonald's.

Tentu saja, agar berhasil dalam jangka panjang, strategi yang berfokus pada pangsa pasar harus didukung oleh fakta: yaitu, oleh kompetensi inti dan aset strategis yang mendukung klaim keunggulan Anda. Subway berhasil melawan McDonald's karena mengembangkan kompetensi inti melalui desain menu yang sehat dan pengadaan makanan. Mereka mampu memanggang roti di dalam toko mereka, dan secara konsisten menggunakan bahan-bahan alami dan segar untuk sandwich mereka. Samsung berhasil merebut pangsa pasar dari Apple iPhone, berkat fokusnya yang tak henti-hentinya pada kompetensi inti rekayasa kinerja sambil membangun aset strategis terkait perangkat keras yang unggul, penyimpanan, layar yang lebih besar dan memberikan manfaat kinerja yang lebih cepat daripada iPhone.

4.9 KEUNTUNGAN DAN RISIKO STRATEGI KEPEMIMPINAN KATEGORI

Apa Keuntungan Strategi yang Berfokus pada Kepemimpinan?

Jika berhasil, strategi yang berfokus pada kepemimpinan memberikan keuntungan kesadaran merek yang tinggi. Pemimpin kategori adalah pilihan default. Salesforce.com adalah pilihan default dalam kategori komputasi awan CRM, McDonald's adalah pilihan default dalam makanan cepat saji, dan Gillette adalah pilihan default dalam pisau cukur pria. Pemimpin kategori adalah merek yang mendapatkan jumlah pertanyaan pelanggan tertinggi dan umumnya harus mengeluarkan biaya paling sedikit untuk mendapatkan pelanggan.

Pemimpin kategori memiliki profitabilitas yang lebih tinggi daripada merek dengan pangsa pasar rendah. Hubungan antara pangsa kategori dan profitabilitas meningkat seiring dengan meningkatnya pangsa pasar. Alasannya termasuk skala ekonomi. Lebih murah untuk memproduksi dalam jumlah besar karena biaya tetap tersebar di volume yang lebih besar. Kekuatan pasar membeli bahan baku, mempekerjakan agen dan konsultan, dan sebagainya lebih murah bagi pemimpin pasar karena memiliki skala dan kekuatan reputasi. Dan, tentu saja, dan mungkin yang terpenting, lebih mudah untuk menarik talenta terbaik di industri sebagai pemimpin kategori karena para profesional lebih suka mengaitkan diri mereka dengan perusahaan yang berada di posisi kepemimpinan.

Yang penting, pemimpin kategori mendapat manfaat dari persaingan karena standar kategori poin kesamaan didasarkan pada kompetensi intinya. Peloton menciptakan kategori kebugaran butik di rumah untuk mencakup kelas kebugaran langsung, perpustakaan konten rekaman, dan peralatan olahraga yang menggabungkan layar dan speaker definisi tinggi. Ketika perusahaan seperti NordicTrack dan Flywheel memasuki kategori tersebut, mereka harus mengejar Peloton dengan menawarkan fitur serupa. Ini bagus karena memvalidasi model bisnis Peloton, lebih lanjut menegaskan status pemimpin kategorinya kepada pelanggan.

Kelemahan Strategi yang Berfokus pada Kepemimpinan

Namun demikian, strategi yang berfokus pada kepemimpinan memiliki biaya dan risiko yang tinggi. Pemimpin kategori diharapkan meluncurkan produk dan layanan baru dengan ritme yang teratur. Karena banyak produk baru gagal karena berbagai alasan, berada di garis

depan kategori itu mahal dan berisiko, baik secara finansial maupun dalam hal reputasi merek. Kegagalan pemimpin kategori sangat terlihat. Meskipun ribuan produk baru gagal setiap hari, produk yang diluncurkan oleh pemimpin kategori lah yang paling banyak mengalami kegagalan. Kita semua pernah mendengar tentang New Coke, misalnya.

Strategi yang berfokus pada kepemimpinan juga mahal karena perluasan kategori akan mengembangkan bisnis pesaing langsung. Memperluas kategori bisnis melibatkan menarik pelanggan baru dan berinvestasi dalam infrastruktur kategori. Namun, pesaing mendapat manfaat dari kerja pemimpin kategori dengan tingkat investasi yang lebih rendah; sebagian investasi oleh pemimpin kategori meluas ke pesaingnya. Segera setelah Peloton menciptakan kategori kebugaran butik di rumah, Nordic Track mengikutinya. Nordic Track memiliki rekam jejak yang panjang dalam peralatan kebugaran rumahan, termasuk mesin ski lintas alam, sepeda, eliptikal, dan treadmill. Perusahaan tersebut menambahkan layar dan konektivitas perangkat lunak ke sepeda statisnya di bawah merek iFit, mempekerjakan instruktur, dan meniru model Peloton fitur demi fitur. Kemudian, mereka meluncurkan iklan yang sangat mirip dengan iklan Peloton sehingga butuh beberapa detik bagi pemirsa untuk menyadari bahwa mereka tidak sedang menonton iklan Peloton. Strategi ini berhasil; Nordic Track iFit melaporkan 3,3 juta pelanggan pada Juli 2020, sebagian didorong oleh upaya Peloton, serta pandemi COVID-19 tahun 2020.

Apa Keuntungan Strategi yang Berfokus pada Pangsa Pasar?

Mengejar pangsa pasar lebih murah daripada berinvestasi untuk memimpin, setidaknya pada awalnya. Dengan membangun perbandingan dengan pemimpin kategori, pendatang baru memperoleh efisiensi dalam komunikasinya dan keputusan eksekusi lainnya. Menjadi pemain kedua atau ketiga yaitu, mengikuti jejak pemimpin kategori lebih aman. Tidak perlu mengembangkan inovasi terobosan dan mendidik pelanggan yang enggan. Tugas pemain kedua adalah mengumpulkan informasi mengenai kesalahan pemimpin kategori dan meningkatkan setidaknya satu aspek dari penawarannya.

Merek yang berfokus pada pangsa pasar menampilkan dirinya sebagai pengganti merek yang ditargetkannya. Merek tersebut mengembangkan produk dan layanan serupa, hadir di saluran distribusi yang sama dan dengan harga yang sama dengan pemimpin kategori, dan kemudian membuat perbandingan langsung dalam komunikasinya. Seolah-olah sedang mengikuti perlombaan sepeda, perusahaan yang berfokus pada pangsa pasar mendapat manfaat dari momentum yang diciptakan oleh pemimpin kategori. Hanya dengan mengikuti, perusahaan yang menjalankan strategi jenis ini dapat mengembangkan mereknya. Strategi yang berfokus pada pangsa pasar efisien dalam jangka pendek; strategi ini lebih murah daripada strategi yang berfokus pada kepemimpinan karena memanfaatkan investasi yang telah dilakukan perusahaan lain dalam mengembangkan dan menumbuhkan kategori tersebut.

Kelemahan Strategi yang Berfokus pada Pangsa Pasar

Strategi yang berfokus pada pangsa pasar meningkatkan risiko perang kompetitif. Jika strategi yang berfokus pada pangsa pasar Anda berhasil, merek Anda akan meningkatkan bisnisnya dengan mengorbankan pesaing. Strategi ini paling efektif di awal masa hidup

perusahaan, terutama untuk perusahaan yang jauh lebih kecil daripada perusahaan yang menjadi targetnya. Dalam kasus-kasus ini, pemimpin kategori, setidaknya untuk sementara waktu, kemungkinan akan mengabaikan serangan tersebut, dan perusahaan yang mencoba meningkatkan pangsa pasar dapat melakukannya tanpa hambatan. Ketika Apple meluncurkan iPod generasi pertama pada tahun 2001, mereka juga mendesain earbud yang dikirimkan bersama perangkat tersebut. Earbud tersebut berwarna putih, dan seiring waktu Apple meningkatkan desain dan akustiknya. Kemudian, pada tahun 2016, Apple meluncurkan AirPods, earbud nirkabel dengan mikrofon dan banyak fitur teknologi dan desain canggih.

Sejak peluncuran earbud pertama hingga AirPods, sejumlah perusahaan telah memperoleh keuntungan dari pengembangan produk tiruan yang terlihat dan diklaim berfungsi seperti produk aslinya. Alasan para peniru ini bertahan begitu lama tanpa pembalasan yang terlihat dari Apple adalah karena jumlahnya terlalu banyak, dan secara individual mereka terlalu kecil. Apple memang menindak produk tiruan jika melanggar hak kekayaan intelektualnya yaitu, ketika produk tersebut adalah produk palsu. Namun, kemungkinan untuk membalas dendam terhadap pesaing kecil yang hanya meniru desain Apple tanpa salah representasi jauh lebih kecil.

Pesaing besar yang mencoba mendapatkan pangsa pasar menghadapi risiko pembalasan yang jauh lebih tinggi, bahkan sejak awal. Ketika Google meluncurkan layanan Google Plus untuk bersaing dengan Facebook, Facebook segera membalas dan memulai perang korporasi yang membuat karyawan Facebook terkunci istilah yang digunakan di perusahaan yang secara harfiah berarti karyawan diharuskan bekerja di malam hari dan akhir pekan. Hanya dalam beberapa minggu, Facebook meningkatkan semua fitur yang telah ditiru Google, mencegah peluncuran Google Plus yang sukses.

Strategi yang berfokus pada pangsa pasar yang sukses, menurut definisinya, terbatas. Meskipun dalam jangka pendek, strategi yang berfokus pada pangsa pasar mungkin tampak seperti cara yang baik untuk menghemat sumber daya dan menurunkan risiko, strategi tersebut tidak bekerja dengan baik dalam jangka waktu yang lama. Jika Anda bertahan dan menjadi pemimpin pasar, pada akhirnya strategi pangsa pasar tidak akan lagi menjadi pilihan yang baik. Kemudian, sebagai pemimpin pasar, Anda harus mulai memikirkan cara untuk memperluas kategori dan menjauhkan merek Anda dari yang lain. Sementara beberapa perusahaan melakukan transisi itu dengan lancar, perusahaan lain mengalami kesulitan.

4.10 MEMILIH ANTARA KEPEMIMPINAN ATAU PERANG PANGSA PASAR

Hanya ada dua cara untuk memasuki pasar: bertindak seperti pemimpin kategori, berfokus pada perluasan kategori dan menghindari perbandingan kompetitif; atau dengan mengundang perbandingan kompetitif, berfokus pada merebut pangsa pasar dalam suatu kategori. Pilihan untuk memimpin atau bersaing dibingkai oleh definisi kategori. Kategori berfungsi sebagai model mental bagi pelanggan, kerangka kerja yang melaluinya mereka memeriksa pilihan yang tersedia bagi mereka. Sama pentingnya, definisi kategori memengaruhi bagaimana karyawan memahami pekerjaan mereka, bagaimana mereka

menetapkan tujuan, bagaimana mereka mengembangkan proposisi nilai, dan kemudian bagaimana mereka membangun produk dan layanan untuk mewujudkannya.

Dalam kerangka kerja yang berfokus pada pelanggan, definisi kategori juga menggambarkan siapa yang secara spesifik menempati masing-masing dari empat kuadran peluang strategis: pelanggan di luar kategori dan karenanya tidak terikat pada merek apa pun; pelanggan dalam kategori dan setia pada merek kita; pelanggan merek kita tetapi juga menggunakan merek lain; dan pelanggan merek pesaing. Mendefinisikan pelanggan dan memahami nilai mereka diperlukan untuk semua perusahaan yang ingin menerapkan strategi yang berfokus pada pelanggan. Inilah yang akan saya bahas di bab berikutnya.

BAB 5

FOKUS PADA PELANGGAN

5.1 PERGESERAN DARI PRODUK KE PELANGGAN

Kata pelanggan berasal dari kata Latin Abad Pertengahan *custumar-ius*, yang berarti "berkaitan dengan kebiasaan atau adat istiadat." Dan perusahaan memang menganggap hubungan mereka dengan pelanggan sebagai kebiasaan: pelanggan membeli dan membayar suatu merek, menggunakannya, dan kembali lagi. Pentingnya pelanggan bagi kesehatan bisnis sulit untuk dilebih-lebihkan. Saya belum pernah berbicara dengan siapa pun yang tidak setuju: baik nirlaba maupun laba; apakah kita menyebut mereka pelanggan, klien, atau konsumen. Jika orang tidak menuntut barang dan jasa yang kita tawarkan, perusahaan kita tidak akan bertahan atau berkembang. Keberhasilan merek hanya sebaik hubungan pelanggannya. Namun, sebagian besar perusahaan yang pernah saya ajak bekerja sama, menggunakan pendekatan manajerial yang secara de facto menempatkan produk di atas pelanggan.

Filosofi yang dominan pada produk ini berakar pada konseptualisasi bisnis pada Revolusi Industri: perusahaan menggunakan kecerdasan, tenaga kerja, dan modal untuk membangun produk. Produk-produk tersebut tertanam dengan nilai, dan nilai tersebut ditransfer ke pelanggan ketika uang berpindah tangan dan pelanggan mengambil alih produk tersebut. Dalam organisasi yang dominan produk, nilai dikaitkan dengan produk, sehingga bisnis dibangun di sekitar lini produk. Harga ditentukan berdasarkan biaya dan margin produk. Dan pesaing dinilai berdasarkan kemampuan mereka untuk menghasilkan produk yang sebanding atau lebih unggul. Tujuan bisnis adalah untuk mendorong volume penjualan produk dan pangsa pasar. Fungsi pemasaran menjadi departemen berbasis proses yang mendukung manajer penjualan dan produk, dan hanya bertanggung jawab atas aspek taktis peluncuran produk, promosi, dan pemeliharaan.

Model dominan produk secara rabun berfokus pada jangka pendek: produk dihasilkan untuk dijual dan harus memaksimalkan marginnya sebagai unit nilai individual. Ini terkadang berarti bahwa peluang integrasi lintas produk terlewatkan; lebih buruk lagi, hal itu dapat menyebabkan alokasi sumber daya yang salah dan, pada akhirnya, kegagalan. Fakta yang disayangkan adalah Anda dapat memiliki produk yang fantastis tetapi tetap gagal untuk menarik pelanggan. Produk yang lebih baik saja tidak berkorelasi dengan keunggulan kompetitif.

Ingat tantangan Pepsi? Pada tahun 1975, Pepsi meluncurkan kompetisi uji buta, di mana orang-orang diminta untuk menyedap Pepsi dan Coke dalam gelas tanpa label. Sebagian besar lebih menyukai rasa Pepsi yang lebih manis, setidaknya pada tegukan pertama. Mengapa Coke, selama beberapa dekade, mampu merebut lebih banyak pelanggan dan pangsa pasar daripada Pepsi? Orang-orang lebih menyukai Coca-Cola, sebagian karena mereka merasa terhubung secara emosional dengan merek tersebut, dengan cara yang tidak mereka rasakan dengan Pepsi. Aspek-aspek tak berwujud dari sebuah merek selalu sangat penting.

Saat ini, literatur pemasaran secara luas mengakui bahwa kunci untuk menarik, melibatkan, memperoleh, dan mempertahankan pelanggan berpusat pada pengalaman pelanggan yang ditawarkan dan disampaikan oleh merek. Dan bahkan untuk perusahaan industri, produk itu sendiri hanyalah bagian dari pengalaman tersebut. Yang penting adalah penawaran lengkap perusahaan dan persepsi pelanggan terhadap penawaran tersebut, bukan hanya fitur produk saja.

Logika yang didominasi pelanggan, dalam arti tertentu, juga merupakan logika yang didominasi layanan. Hal ini mengakui bahwa pelanggan dan merek cocok ketika kebutuhan pelanggan sesuai dengan keterampilan dan aset strategis merek. Akibatnya, nilai tidak hanya diciptakan dalam produksi suatu produk tetapi juga dalam interaksi antar manusia. Seperti yang diakui oleh para pemasar di bisnis jasa beberapa dekade lalu, nilai diciptakan bersama antara merek dan pelanggannya, bukan hanya diproduksi oleh perusahaan. Meskipun banyak perusahaan telah beralih dari fokus produk ke fokus layanan pelanggan, sebagian besar belum melakukannya. Ini adalah pergeseran paradigma yang mengubah fokus organisasi dari tujuan penjualan dan pangsa pasar jangka pendek menjadi retensi dan loyalitas pelanggan jangka panjang. Sebuah perusahaan harus mengubah visinya dari melihat pelanggan sebagai alat untuk mencapai tujuan volume produk, menjadi hubungan yang mereka investasikan aset yang harus dipelihara.

Organisasi W.L. Gore memahami hal ini. Perwakilan penjualan alat kesehatan mereka bersaing dengan tenaga penjualan lain yang diberi kompensasi berdasarkan volume. Tim penjualan Gore justru diberi kompensasi hanya melalui gaji dan memaksimalkan nilai seumur hidup pelanggan dengan membantu ahli bedah vaskular dan ahli kardiologi intervensi baru mengembangkan keterampilan mereka. Seiring peningkatan keterampilan dokter melalui pelatihan dan dukungan yang mereka dapatkan dari organisasi layanan Gore, mereka mulai mengidentifikasi diri dengan merek tersebut dan mengembangkan loyalitas terhadap cangkuk vaskular dan perangkat lain yang dibuat oleh Gore. Para ahli bedah ini mengaitkan hasil klinis mereka yang sukses dan karier mereka yang lebih sukses dengan merek Gore. Sebaliknya, perusahaan memahami bahwa citra mereknya bergantung pada kemampuan ahli bedah untuk memberikan hasil yang baik dan berinvestasi untuk memastikan produknya digunakan secara optimal dalam prosedur bedah yang kompleks. Keberhasilan model yang berpusat pada pelanggan ini bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi pelanggan yang bersedia berkolaborasi secara aktif dengan perusahaan untuk menciptakan nilai. Mereka harus siap untuk menginvestasikan waktu dan sumber daya lain untuk mempelajari cara menggunakan produk dan layanan perusahaan agar dapat menikmati nilai tersebut sepenuhnya.

Perusahaan yang telah melakukan transformasi dari model produk ke model layanan masih membuat produk, tetapi mereka memahami bahwa produk adalah alat yang digunakan untuk melibatkan pelanggan dan membantu mereka secara efisien memperoleh nilai dari bekerja sama dengan merek tersebut. Bekerja sama dengan tim kami, Futura Industries, sebuah perusahaan ekstrusi aluminium yang berbasis di Utah, melakukan transformasi ini dalam kategori yang telah lama dianggap sebagai komoditas. CEO mereka memfokuskan

kembali perusahaan untuk membedakan diri pada janji layanan berupa keandalan dan responsifitas kepada pelanggan. Futura melakukan segmentasi peluangnya dengan mencari perusahaan yang membutuhkan waktu respons cepat dan proses yang fleksibel untuk mengakomodasi perubahan pesanan. Mereka juga menetapkan harga aluminium per unit, bukan per pon hal yang tidak umum di pasar ini untuk mencerminkan nilai produk dalam aplikasi akhirnya. Misalnya, karena penutup pintu shower dan gril truk mewakili penggunaan bernilai tinggi, harganya lebih tinggi daripada logam karpet atau aluminium untuk aplikasi dengan nilai yang lebih rendah. Harga juga didasarkan pada profitabilitas pelanggan daripada margin produk individual. Hal ini secara efektif menyelaraskan tim penjualan dan pemasaran untuk memprioritaskan nilai pelanggan.

5.2 MENGELOLA NILAI SEUMUR HIDUP PELANGGAN

Jika Anda menganggap pelanggan sebagai aset keuangan dan organisasi pemasaran sebagai pengelola hubungan pelanggan, maka pemasaran mendapatkan rasa hormat dari fungsi lain di perusahaan dengan mengukur dan mengelola nilai keuangan aset tersebut. Berapa banyak investasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan pelanggan? Berapa banyak investasi yang dibutuhkan untuk mempertahankan pelanggan tersebut? Dan bagaimana merek memonetisasi investasi tersebut dengan menghasilkan arus kas dari akuisisi dan retensi pelanggan? Tentu saja, tidak semua pelanggan yang membeli dan menggunakan merek Anda memiliki nilai yang sama. Nilai pelanggan bergantung pada profitabilitas dari apa yang mereka beli atau yang menyebabkan pembelian selama masa hidup mereka dengan merek tersebut, dikurangi investasi yang telah dilakukan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan tersebut. Inilah yang disebut pemasar sebagai nilai seumur hidup pelanggan (*customer lifetime value*).

Rumus untuk nilai seumur hidup pelanggan memiliki dua komponen penting: margin pelanggan dan tingkat retensi. Margin pelanggan, berbeda dari margin produk, adalah laba bersih tahunan dari melakukan bisnis dengan pelanggan, dan memiliki hubungan yang menarik dan terkadang berlawanan dengan intuisi dengan margin produk, terutama untuk perusahaan yang menjual banyak produk dan layanan kepada pelanggan yang sama. Hal ini karena terkadang merugi pada satu produk dapat menjadi kunci untuk memaksimalkan profitabilitas pelanggan melalui keseluruhan portofolio.

Pada tahun 2011, Amazon meluncurkan Kindle Fire, sebuah tablet yang membawa merek eReader suksesnya, Kindle. Tablet ini diluncurkan dengan harga Rp 1.990.000, yang menurut perkiraan analisis mendekati biaya produksi perangkat yang lengkap. Namun kemudian, untuk mempercepat penjualan, Amazon menurunkan harganya menjadi Rp 1.000.000 menjelang musim Natal. Karena penurunan harga tersebut, dan meskipun Amazon memperkirakan akan menjual lebih dari lima juta unit, analisis ekuitas menghukum saham tersebut yang turun lebih dari 20 persen karena kekhawatiran bahwa Kindle Fire akan merugikan laba bersih Amazon.

Sebaliknya, Kindle menjadi pendorong keuntungan bagi Amazon, karena pelanggan yang membelinya lebih cenderung membeli buku dan konten streaming dari Amazon dan lebih

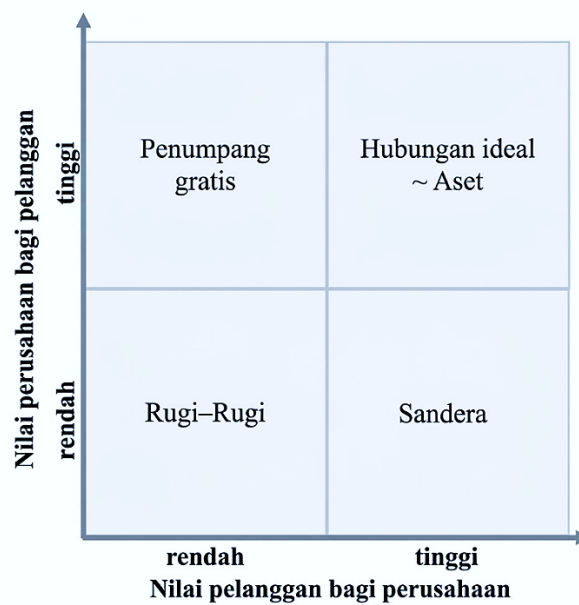
cenderung memesan produk lain dan akhirnya mendaftar untuk Amazon Prime. Tentu saja, pelanggan Amazon Prime menghabiskan jauh lebih banyak uang dengan perusahaan daripada rata-rata. Pada saat itu, saham Amazon diperdagangkan kurang dari Rp 1.700.000. Saat ini, nilai saham mereka diperdagangkan lebih dari 20 kali lipat dari angka tersebut, sebagian karena perusahaan tersebut merancang program-program seperti Kindle Fire dan Amazon Prime, dan mengorbankan margin produk jangka pendek untuk mendapatkan nilai seumur hidup pelanggan. Keberhasilan merek Amazon merupakan bukti nilai pelanggan yang lebih unggul daripada produk. Ini juga merupakan pelajaran tentang cara membangun hubungan pelanggan.

5.3 MENGELOLA HUBUNGAN PELANGGAN YANG SALING MENGUNTUNGKAN

Anda mungkin terkejut mengetahui bahwa sebagian besar pelanggan dalam basis data pelanggan Anda memiliki nilai seumur hidup pelanggan yang rendah atau negatif. Prinsip Pareto, yang menyatakan bahwa untuk banyak fenomena, 80 persen efek berasal dari 20 persen penyebab, berlaku untuk banyak hal dalam kehidupan, termasuk pelanggan. Ketika kami bekerja dengan organisasi untuk membantu mereka memahami pelanggan mana yang paling penting bagi keberlanjutan mereka, kami menemukan bahwa kurang dari 20 persen pelanggan mereka menyumbang sebagian besar profitabilitas mereka. Pelanggan lainnya mungkin membuat organisasi sibuk dan tenaga penjualan bertransaksi tetapi kemungkinan besar tidak menguntungkan. Karena alasan ini, kunci untuk mempertahankan pertumbuhan dalam suatu organisasi terletak pada pemahaman tentang apa yang membuat hubungan pelanggan berhasil.

Hubungan pelanggan, dalam banyak hal, seperti hubungan lainnya. Agar berhasil dan bertahan lama, kedua belah pihak harus terlibat untuk menciptakan nilai, dan kedua belah pihak harus memperoleh nilai. Ketika ini terjadi, ada keseimbangan. Sama seperti dalam hubungan interpersonal, dalam hubungan pelanggan merek, tidak realistis untuk mengharapkan kebahagiaan yang berkelanjutan. Ada hari-hari baik dan hari-hari buruk, pengalaman layanan yang luar biasa dan yang biasa-biasa saja. Tetapi hubungan pelanggan merek yang ideal adalah hubungan yang memberikan pengembalian finansial kepada merek sekaligus memenuhi harapan yang ditetapkan ketika kedua pihak setuju untuk bertransaksi. Hubungan pelanggan yang ideal adalah hubungan yang saling menguntungkan. Hubungan ini memberikan nilai tinggi baik kepada organisasi setelah dikurangi investasi yang telah dilakukan dalam memperoleh pelanggan maupun kepada pelanggan.

Gambar 5.1 menunjukkan kategorisasi pelanggan berdasarkan nilai mereka bagi perusahaan dan nilai perusahaan bagi mereka. Perusahaan-perusahaan yang pernah saya ajak bekerja sama menyebut semua orang yang berbisnis dengan mereka sebagai "pelanggan." Namun hanya sebagian dari hubungan tersebut yang dapat ditempatkan di kuadran ideal (nilai seumur hidup pelanggan yang tinggi bagi perusahaan dan kepuasan pelanggan yang tinggi) kurang dari 25 persen, menurut pengalaman saya. Sisanya adalah pelanggan bernilai rendah atau pelanggan dengan kepuasan rendah: yaitu, penumpang gelap atau sandera.



Gambar 5.1 Pelanggan sebagai aset hubungan.

Sebuah organisasi komersial yang dikelola dengan baik mengkategorikan pelanggan berdasarkan nilai dan mengembangkan hubungan yang saling menguntungkan.

Pelanggan yang terikat tidak dapat dianggap sebagai pelanggan sejati karena mereka "terkunci" dalam hubungan dengan merek tersebut karena tingginya biaya untuk beralih dari hubungan tersebut. Biaya peralihan disebabkan oleh hambatan struktural, finansial, hukum, dan emosional.

Beberapa biaya peralihan bersifat struktural karena karakteristik kategori bisnis. Misalnya, individu dan bisnis yang melakukan pembelian mesin dalam jumlah besar tidak dapat dengan mudah beralih hingga akhir masa pakai peralatan tersebut. Pembelian layanan internet atau kabel atau tiket pesawat juga tunduk pada biaya peralihan struktural, karena hanya beberapa pemasok yang mungkin menawarkan pilihan di pasar tertentu. Biaya finansial meliputi biaya pembatalan kontrak, biaya pembuangan peralatan modal yang ada, biaya perubahan proses internal untuk beradaptasi dengan proses manajemen penjualan atau inventaris organisasi baru, dan waktu atau uang lain yang diperlukan untuk beralih merek.

Biaya peralihan hukum atau kontraktual juga signifikan. Pelanggan mungkin terhalang untuk beralih karena mereka telah menandatangani kontrak jangka panjang, seperti halnya layanan telepon nirkabel atau kabel, atau layanan keamanan rumah. Perusahaan alat kesehatan, perusahaan konsultan, dan banyak kategori bisnis lainnya menjual produk dan layanan mereka berdasarkan kontrak, yang mencakup penalti untuk pembatalan dini. Biaya peralihan juga bisa bersifat emosional. Terutama dalam layanan, pelanggan mungkin tetap menggunakan penyedia layanan yang biasa-biasa saja karena kekhawatiran mereka bahwa sulit terkadang tidak mungkin untuk mengevaluasi penyedia layanan baru tanpa benar-benar beralih. Misalnya, Anda tidak dapat mengetahui bagaimana rasanya beralih dokter gigi kecuali Anda melakukannya.

Dalam hubungan "sandera" yang diilustrasikan oleh kuadran kanan bawah perusahaan mendapatkan nilai yang tidak proporsional dari pelanggan. Ini mungkin tampak diinginkan oleh perusahaan tetapi tidak berkelanjutan. Ketika iPhone pertama kali dirilis ke pasar AS pada tahun 2007, Apple memberikan hak eksklusif kepada AT&T untuk menjual kontrak layanan nirkabelnya. Perusahaan memanfaatkan ini dan membuat pelanggan menandatangani kontrak yang tidak dapat dibatalkan, secara efektif mengunci mereka dalam hubungan dengan perusahaan selama dua tahun. Ini berhasil dalam jangka pendek, tetapi dalam waktu satu tahun, pesaing AT&T bereaksi dengan menargetkan pelanggan tersebut dan menawarkan untuk membayar biaya pembatalan kontrak.

Situasi sandera tidak hanya tidak berkelanjutan secara kompetitif, tetapi juga cenderung menyebabkan ulasan negatif dari mulut ke mulut. Pelanggan yang terperangkap dalam hubungan yang tidak sehat cenderung memberikan ulasan negatif yang terperinci, yang dapat mencegah pelanggan lain yang berpotensi berharga untuk bekerja sama dengan perusahaan. Sebaliknya, dalam hubungan penumpang gelap (kuadran kiri atas), mungkin karena perusahaan kekurangan metrik pelanggan yang canggih, perusahaan salah mengalokasikan sumber daya kepada pelanggan yang tidak membawa arus kas yang cukup untuk membenarkan investasi. Misalnya, dalam organisasi yang berorientasi pada penjualan jangka pendek, pelanggan yang tidak banyak berbelanja dengan perusahaan mungkin mendapatkan diskon besar atau alokasi besar untuk layanan pelanggan berbiaya tinggi. Untuk salah satu klien kami, sebuah perusahaan lensa intraokular, kami memperkirakan bahwa 85 persen pelanggan hanya bertanggung jawab atas 15 persen penjualan, sementara 85 persen penjualan lainnya hanya dilakukan oleh 15 persen pelanggan. Dalam organisasi ini, pelanggan kecil yang mendapatkan tingkat layanan dan diskon yang sama dengan pelanggan besar pada dasarnya diberi "tumpangan gratis".

Organisasi yang berpusat pada pelanggan memahami berapa persen dari basis pelanggan mereka yang termasuk dalam setiap kuadran pada Gambar 5.1. Yang lebih penting, mereka tahu mengapa beberapa pelanggan senang bermitra dengan organisasi mereka secara produktif. Dan mereka dapat mengelola pelanggan lain agar tidak memiliki hubungan buruk dengan organisasi mereka. Dengan kata lain, organisasi yang berpusat pada pelanggan memiliki definisi operasional yang sama tentang siapa pelanggan ideal.

5.4 MENGIDENTIFIKASI PELANGGAN DAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Baik Anda bekerja di perusahaan bisnis-ke-konsumen (B2C) atau bisnis-ke-bisnis (B2B), Anda harus memikirkan pelanggan sebagai manusia. Ya, tentu saja, produk dan layanan Anda mungkin bermanfaat bagi seluruh organisasi klien, tetapi organisasi tersebut tidak membuat keputusan apakah akan memilih merek Anda. Orang-orang tertentu di dalamnya yang melakukannya. Berguna untuk memikirkan pelanggan dalam hal peran pengambilan keputusan. Di sebagian besar kategori dan untuk sebagian besar merek, tidak ada satu pelanggan tunggal: beberapa orang harus berkumpul dan menyelaraskan pilihan merek.

Anda harus bertanya: Siapa yang menandatangani kontrak? Siapa yang menggunakan produk? Siapa yang bertanggung jawab atas anggaran pembelian? Siapa yang berinteraksi

dengan produk atau layanan secara internal? Dan siapa yang menerima manfaat akhir, jika produk atau layanan digunakan dalam perakitan atau proses yang pada akhirnya berakhir di tangan orang lain? Terakhir, apakah ada orang yang tidak terlibat langsung dengan produk tetapi pengaruhnya dapat menggagalkan atau memajukan hubungan akun-merek?

Penjualan dan pemasaran harus melacak orang-orang spesifik yang menjalankan setiap peran pengambilan keputusan yang diperlukan untuk memilih, membeli, menggunakan, dan mendapatkan manfaat dari merek tersebut. Dalam organisasi B2B, di mana tidak hanya ada satu pelanggan, kita menyebut setiap orang yang menjalankan setiap peran pengambilan keputusan tersebut sebagai "pemangku kepentingan pelanggan." Anda dapat menggunakan alat seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5.2 untuk melacak motivasi pemangku kepentingan pelanggan, kekuatan pengambilan keputusan mereka relatif terhadap kategori bisnis Anda, dan tingkat pengaruh/afinitas tenaga penjualan Anda terhadap masing-masing dari mereka.

Lacak kekuatan pemangku kepentingan pelanggan dan kemampuan Anda untuk memengaruhi mereka dari waktu ke waktu sehingga Anda dapat merencanakan cara untuk terlibat dan menjual kepada organisasi dengan dinamika pemangku kepentingan pelanggan yang berbeda. Jenis analisis ini merupakan persyaratan untuk memahami tidak hanya perilaku yang lebih jelas yang mendefinisikan pelanggan (apa yang mereka lakukan dengan kita), tetapi juga keyakinan (mengapa mereka menghargai kita) yang mendorong perilaku tersebut di seluruh organisasi klien. Untuk menjadi manajer yang efektif, Anda perlu pemahaman yang mendalam tentang siapa yang merupakan pelanggan dan siapa yang bukan.

Di awal masa jabatan saya sebagai konsultan independen, saya bekerja dengan maskapai penerbangan Panama, Copa Airlines. Saya pergi ke Panama untuk bertemu dengan para eksekutif Copa sebagai bagian dari penugasan konsultasi saya. Selama pertemuan pertama kami, kami meninjau prinsip-prinsip kerangka kerja Big Picture dan seperti yang biasanya saya lakukan dengan manajer senior kami mencoba untuk membahas masing-masing dari 6B. Copa adalah merek payung, dan para eksekutifnya merasa kompetensi inti mereka adalah operasi penerbangan "B" itu relatif jelas. Kami memiliki hipotesis tetapi membutuhkan beberapa validasi. Kemudian kami sampai pada "B" ini, yaitu penumpang. Saya bertanya, "Siapa pelanggan Anda?" dan kelompok itu tertawa kecil. Pertanyaan ini terlalu sederhana dan jawabannya jelas. Setelah kami terdiam beberapa detik, seseorang berkata: "Pelanggan adalah seseorang yang terbang dengan maskapai kami, tentu saja." Giliran saya yang tertawa kecil.

Kemudian saya menjelaskan bahwa saya terbang dengan Copa ke Panama, tetapi saya tidak membeli tiketnya Copa yang membelinya. Saya belum pernah mendengar tentang Copa sebelum penugasan kami. Pengalaman penerbangan saya dapat diterima tetapi tidak luar biasa (saya menghilangkan detail ini). Saya memang menyampaikan bahwa mereka adalah bagian dari aliansi maskapai penerbangan tempat saya tidak mengumpulkan poin, dan, sebagai hasilnya, saya kemungkinan besar tidak akan terbang dengan mereka lagi setelah kesepakatan kami berakhir. Hal ini membuat mereka berpikir. Apakah saya pelanggan maskapai tersebut?

Dalam mengembangkan definisi pelanggan yang benar-benar bermanfaat, Anda perlu memahami tidak hanya siapa yang menghasilkan pendapatan terbanyak bagi organisasi dan paling menguntungkan bagi Anda, tetapi juga untuk siapa Anda menciptakan nilai terbesar. Anda perlu memahami perilaku dan keyakinan dari orang-orang yang memiliki hubungan kebiasaan dengan merek Anda.

Peran Pengambilan Keputusan	Pemangku Kepentingan / Judul Organisasi	Manfaat Utama yang Dicari	Peringkat Kekuatan Pengambilan Keputusan Pemangku Kepentingan (A peringkat 5 ke 1)	Peringkat Kemampuan Kita untuk Mempengaruhi (B peringkat 5 ke 1)	Prioritaskan: Pilih primer dan sekunder (A+B)	Implikasi Komersial
Pengambil Keputusan (Kekuatan Pengambilan Keputusan Formal)						
Pembayar (Mengontrol Anggaran)						
Pengguna Langsung (Menggunakan Merek)						
Pengguna Tidak Langsung (Paling Terpengaruh Langsung oleh Hasil Merek; mungkin ikut menimbang pilihan produk)						
Influencer (Memberikan input yang mempengaruhi pilihan merek)						

Gambar 5.2 Menargetkan dan menyelaraskan pemangku kepentingan pelanggan. Kunci untuk menyediakan sumber daya bagi tim komersial dan mengarahkan mereka ke pelanggan yang tepat adalah memahami dan melacak dinamika pemangku kepentingan pelanggan dari waktu ke waktu.

Pelanggan GE Aviation yang Dipertahankan	Pelanggan Blendtec yang Dipertahankan
Perilaku CFO maskapai regional dengan 75% armada di bawah kontrak layanan GE	Perilaku - Memiliki Blendtec - Menggunakannya 3x+ kali/minggu - Memberikan hadiah atau merekomendasikan Blendtec
Keyakinan GE menurunkan biaya operasional armada	Keyakinan - Kuat - Kunci menuju gaya hidup sehat

Gambar 5.3 Definisi pelanggan yang dipertahankan. Definisi pelanggan harus mencakup perilaku dan kepercayaan pelanggan dan harus memungkinkan Anda untuk menghitung pelanggan.

Definisikan pelanggan sebagai seseorang yang berperilaku seperti pelanggan dan lebih menyukai merek Anda daripada alternatif yang secara fungsional setara. Gambar 5.3 memberikan dua contoh definisi pelanggan. Jika Anda seorang manajer, Anda harus tahu

berapa banyak pelanggan yang Anda miliki, Anda harus tahu mengapa mereka lebih menyukai merek Anda, apa yang membuat mereka menjadi aset berharga bagi organisasi Anda, dan bagaimana mereka berbeda dari pelanggan yang tidak menguntungkan atau tidak puas.

Jika Anda menjual peralatan modal, baik itu blender yang digunakan di rumah untuk membuat smoothie sarapan, seperti halnya Blendtec, atau mesin pesawat terbang, seperti yang dilakukan GE Aviation, kesuksesan membutuhkan lebih dari sekadar menjual produk dan menerima uang untuk produk tersebut. Anda harus menciptakan nilai terukur bagi pelanggan Anda; jika tidak, Anda berisiko menciptakan pelanggan sandera, yaitu orang-orang yang mungkin membeli hari ini sambil menyebarkan kabar buruk tentang merek Anda dan berencana untuk pergi.

Intinya di sini: jangan menganggap enteng jumlah pelanggan! Organisasi yang berfokus pada pelanggan melacak setiap orang yang memiliki peran pengambilan keputusan yang memengaruhi mereknya dan mempertahankan pemisahan yang jelas antara mereka yang cenderung menciptakan hubungan saling menguntungkan dan mereka yang tidak.

5.5 TIGA JENIS LOYALITAS PELANGGAN

Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, menurut definisinya, adalah hubungan yang loyal. Loyalitas pelanggan umumnya digambarkan sebagai komitmen terhadap suatu merek yang dikembangkan pelanggan dari waktu ke waktu setelah berbagai pengalaman positif, dan yang terwujud baik dalam perilaku maupun perasaan mereka terhadap merek tersebut. Meskipun mungkin merupakan topik paling populer dalam pemasaran, dengan lebih dari satu juta makalah dan buku, loyalitas pelanggan banyak disalahpahami.

Loyalitas adalah konsep kompleks yang membutuhkan jenis konsistensi tertentu dari pihak merek untuk menghasilkan perasaan tertentu pada pelanggan. Loyalitas bergantung pada kategori bisnis. Loyalitas bergantung pada individu. Dan untungnya bagi para manajer di mana pun, loyalitas juga bergantung pada perusahaan. Kategori yang melibatkan investasi finansial atau emosional yang besar bagi pelanggan dan di mana akibatnya terdapat biaya finansial atau emosional yang tinggi jika terjadi kegagalan cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi. Maka tidak mengherankan jika merek-merek yang memiliki pelanggan yang sangat loyal cenderung menjual produk premium dengan banyak fitur, terutama produk yang dikonsumsi di tempat umum dan produk dengan elemen layanan yang memberi perusahaan kesempatan untuk membangun koneksi emosional langsung.

Lebih mudah bagi perusahaan mobil dan sepeda motor untuk menghasilkan loyalitas daripada perusahaan yang memproduksi tisu toilet, deterjen pakaian, atau perlengkapan medis. Namun, tisu toilet Charmin, deterjen Tide, dan benang jahit medis Ethicon semuanya merupakan produk yang relatif murah dan semuanya memiliki pelanggan yang sangat loyal. Loyalitas bergantung pada kompetensi perusahaan. Meskipun membuat produk yang fungsional dan relatif murah, Charmin adalah merek tisu toilet yang paling disukai konsumen AS dengan lebih dari 76 juta orang memilikinya. Proposisi nilai Charmin yang sudah lama ada, yaitu kelembutan yang mudah diremas, dan maskotnya seekor beruang, keduanya mudah diingat dan menarik bagi banyak konsumen AS. Selama percakapan dengan seorang

profesional yang melakukan perjalanan internasional untuk bekerja, ketika saya bertanya, “Apakah ada merek yang sangat Anda loyal?” Dia menjawab, “Kertas toilet Charmin. Saya selalu membawa Charmin di koper saya, untuk berjaga-jaga.”

Jelas, beberapa orang memiliki perasaan yang lebih kuat terhadap suatu kategori daripada yang lain, dan itulah mengapa, bahkan ketika sebuah perusahaan berperilaku konsisten terhadap pelanggannya, perusahaan tersebut tidak akan memenangkan satu jenis loyalitas saja, melainkan berbagai jenis loyalitas. Ini bukan berarti perusahaan tidak boleh berusaha untuk mengembangkan profil loyalitas spesifik di antara pelanggan mereka; namun, bahkan ketika mereka melakukannya, mereka cenderung akan berakhir dengan lebih dari satu jenis loyalitas. Faktanya, studi saya membuktikan bahwa ada tiga jenis loyalitas: hati, kepala, dan tangan. Yaitu, loyalitas emosional, rasional, dan kebiasaan. Dan ketiga jenis loyalitas ini terkait dengan tiga jenis kompetensi inti yang saya bahas dalam bab Merek: keintiman pelanggan, kinerja fungsional, dan keunggulan operasional.



Gambar 5.4 Hubungan antara kompetensi inti, atribut merek, dan loyalitas pelanggan. Meskipun loyalitas bergantung pada karakteristik pelanggan dan kategori individu, loyalitas juga dipengaruhi oleh kompetensi inti organisasi, yang menciptakan asosiasi spesifik terhadap suatu merek.

Gambar 5.4 menunjukkan hubungan antara kompetensi inti yang mendukung suatu merek, manfaat yang diberikan merek kepada pelanggan, dan jenis loyalitas pelanggan yang dapat dipertahankan oleh merek tersebut.

Loyalitas Hati

Hubungan loyalitas hati menggambarkan pelanggan yang bersemangat terhadap suatu merek ini adalah jenis hubungan pelanggan-merek yang secara tradisional diidentifikasi orang dengan loyalitas. Loyalitas hati didasarkan pada koneksi emosional terhadap merek. Inilah yang mendorong beberapa pelanggan Apple untuk mengantre berjam-jam untuk perilisan iPhone baru atau yang memotivasi pengemudi Mini Cooper untuk berkumpul pada hari Minggu untuk berkendara dan berbagi cerita tentang mobil.

Koneksi emosional mereka terhadap merek tersebut secara otomatis membangun ikatan dengan orang lain yang memilikinya. Pelanggan yang loyal secara hati merasakan koneksi ego-sentris terhadap merek pilihan mereka. Mereka tertarik untuk mempelajari

kategori tersebut, tetapi hanya melalui perspektif merek. Peloton, perusahaan kebugaran terhubung yang dibahas dalam Bab 4 tentang kategori bisnis, mendapat manfaat dari pelanggan yang loyal karena mereka memperkuat pesan merek dengan, misalnya, me-retweet pengumuman perusahaan mengenai program kebugarannya. Pelanggan yang loyal cenderung berbagi cerita tentang pengalaman positif mereka dengan merek tersebut. Pelanggan inilah yang paling mungkin menghasilkan promosi dari mulut ke mulut yang positif, memberi tahu teman-teman untuk bergabung dengan komunitas merek, dan memposting ulasan di media sosial.

Loyalitas yang tulus lebih emosional daripada rasional. Saat melakukan studi tentang loyalitas pelanggan, saya bertemu banyak pelanggan yang menyatakan perasaan yang begitu kuat terhadap merek sehingga tampak tidak rasional. Seorang wanita profesional yang bekerja di sebuah perusahaan alat kesehatan besar mengatakan kepada saya bahwa dia sangat menyukai Jeep Wrangler-nya. Dia mengatakan kepada saya bahwa dia telah mencintai mobilnya sejak pertama kali masuk ke dalamnya; dan, ya, mobil itu boros bensin, sangat tidak andal sehingga telah membuatnya terdampar dua kali, dan kekurangan banyak fitur otomatisasi yang standar pada mobil dengan harga serupa. Namun, memiliki dan merawat Jeep-nya adalah "pekerjaan yang penuh cinta."

Pelanggan yang loyal cenderung memaafkan ketika merek pilihan mereka mengalami masalah layanan atau produk. Akibatnya, tingkat retensi di antara pelanggan yang loyal sangat tinggi. Pelanggan yang loyal cenderung menunda pembelian atau penggunaan jika produk kehabisan stok, dan mereka juga cenderung memberi tahu merek ketika mereka menemukan masalah produk atau layanan, untuk memberi merek kesempatan untuk memperbaikinya. Oleh karena itu, masuk akal bahwa loyalitas sebenarnya meningkat setelah pemulihan layanan. Ini karena, seperti pasangan suami istri, pelanggan yang loyal sangat terikat pada hubungan tersebut.

Pelanggan yang loyal cenderung melakukan pembelian ulang dan tidak tertarik pada penawaran pesaing. Bahkan, upaya penjualan langsung oleh merek pesaing dapat menjadi bumerang, karena pelanggan ini mungkin menganggap serangan terhadap merek pilihan mereka sebagai penghinaan pribadi. Tenaga penjualan yang berpengalaman tahu bahwa sulit untuk memaksa pelanggan yang loyal dari pesaing untuk beralih merek. Alih-alih menyerang pesaing, tenaga penjualan akan lebih baik jika mengembangkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan sasaran dan dengan sabar menunggu jika hubungan pelanggan-merek tersebut memburuk karena pesanan tertunda, masalah layanan, atau sebagai akibat dari masalah kualitas yang berulang dan tidak terselesaikan.

Loyalitas hati membutuhkan tingkat komitmen yang sebagian besar orang tidak dapat pertahankan dengan lebih dari segelintir merek. Oleh karena itu, hanya sedikit perusahaan yang menumbuhkan loyalitas jenis itu secara luas di antara basis pelanggan mereka. Namun kita memang menemukan pelanggan yang loyal pada ekstrusi aluminium dan kertas toilet. Jadi, jika Anda ingin menumbuhkan loyalitas pelanggan jenis ini, Anda harus mengembangkan kompetensi inti keintiman pelanggan: menawarkan dukungan yang disesuaikan dan layanan yang sangat baik serta menumbuhkan rasa komunitas di antara basis pelanggan Anda.

Di Sephora, pengecer kosmetik yang dimiliki oleh LVMH, sebenarnya ada wakil presiden loyalitas pelanggan seseorang yang perannya adalah menciptakan pengalaman unik bagi pelanggannya. Dalam membahas hubungan pelanggan dengan merek, wakil presiden loyalitas Sephora menyatakan: "ini bukan tentang apa yang ditunjukkan loyalitas mereka kepada kami, tetapi apa yang dapat kami berikan kepada klien kami yang menciptakan pengalaman yang paling bermakna dan terhubung dengan merek kami." Meskipun loyalitas hati terkadang bersifat irasional, loyalitas kepala sebaliknya menggambarkan preferensi merek yang diperoleh secara rasional oleh pelanggan yang disebabkan oleh kemampuan merek untuk memenuhi kebutuhan fungsional.

Loyalitas Mental

Pelanggan yang loyal secara mental mendukung merek yang menawarkan kinerja terbaik untuk harga yang sesuai, berdasarkan kebutuhan mereka. Pelanggan yang loyal secara mental bersifat rasional; mereka menggunakan merek tersebut karena merek itu memberikan manfaat bagi mereka. Pelanggan yang loyal secara mental umumnya tertarik pada informasi produk dan layanan. Ketertarikan pada informasi dan fokus pada fitur dan manfaat produk ini menjadikan pelanggan yang loyal secara mental sebagai target yang lebih baik bagi pesaing yang ingin mengakuisisi pelanggan daripada pelanggan yang loyal secara emosional. Pelanggan yang loyal secara mental berkomitmen dan terlibat dengan merek pilihan mereka. Namun, karena komitmen mereka rasional, mereka dapat dibujuk untuk beralih merek dengan argumen rasional yang kuat.

Perusahaan yang tertarik untuk mengembangkan basis pelanggan yang rasional yaitu, loyal secara mental harus berinvestasi dalam fitur kinerja yang menciptakan nilai terukur bagi pelanggan. Mereka harus mengukur nilai dengan cermat dan menetapkan harga yang sesuai, dengan mengetahui bahwa perbandingan kompetitif tidak dapat dihindari. Dan dari waktu ke waktu, setidaknya, pelanggan akan melakukan evaluasi rasional terhadap penawaran mereka relatif terhadap merek serupa di kategori tersebut. Sebagai kontras dengan banyak pengguna Apple iPhone yang loyal secara emosional, pengguna ponsel Android memiliki sedikit keterikatan emosional dengan perangkat mereka. Sebaliknya, iklan untuk ponsel Android berfokus pada fitur-fitur di mana iPhone lemah, seperti ketahanan air.

CEO Futura Industries, perusahaan ekstrusi aluminium yang berbasis di Utah, menggambarkan pelanggan setianya sebagai yang paling menuntut dari perspektif layanan. Dia membahas bagaimana salah satu dari mereka, produsen treadmill dan elliptical, membutuhkan desain ulang model setiap dua tahun, dan mengharapkan Futura untuk meminjamkan sumber daya teknik kepada mereka "secara gratis." Meskipun mengharapkan layanan gratis ini, pelanggan tersebut akan mengundang pesaing Futura untuk mengajukan penawaran untuk pasokan ekstrusi aluminium setelah desain selesai. Futura telah memiliki kontrak selama lebih dari 20 tahun, namun proses penawaran tetap dilakukan untuk memastikan bahwa harga kompetitif. Pelanggan setia cenderung mempertimbangkan biaya dan manfaat untuk menghindari pembayaran yang berlebihan.

Terakhir, ada jenis loyalitas ketiga yang baru-baru ini diakui. Loyalitas ini tidak terlalu berkomitmen, seperti loyalitas kepala atau hati, namun dapat menghasilkan perilaku yang

tidak dapat dibedakan dari loyalitas keterlibatan tinggi. Loyalitas ini didasarkan semata-mata pada kebiasaan atau kemudahan. Inilah yang kita sebut loyalitas tangan.

Loyalitas Tangan

Loyalitas tangan adalah jenis loyalitas yang terjadi karena orang tidak ingin memikirkan ulang setiap keputusan yang mereka buat setiap hari. Pembelian loyalitas tangan terjadi sebagai bagian dari rutinitas dan karena keakraban dengan suatu merek. Misalnya, setelah konsumen memutuskan untuk menggunakan toko kelontong tertentu yang berlokasi strategis dan memenuhi kebutuhan belanja mereka, mereka cenderung menggunakannya berulang kali tanpa mempertimbangkan pilihan lain. Kemudahan akses adalah kunci loyalitas tangan.

Di dalam toko juga, dan terutama untuk kategori tertentu, pembeli sangat mungkin untuk tetap menggunakan merek tertentu tanpa mempertimbangkan alternatif. Ini dapat terjadi meskipun mereka tidak memiliki perasaan yang kuat tentang kinerjanya dan tidak memiliki ikatan emosional dengannya. Misalnya, dalam kategori yang tidak mewakili biaya kegagalan finansial atau emosional yang tinggi, berinvestasi dalam mengumpulkan informasi tentang penawaran pesaing atau mencari penawaran mungkin tidak bermanfaat. Merek seperti garam meja Morton memiliki pelanggan dengan profil loyalitas ini.

Kita mungkin berasumsi bahwa loyalitas pelanggan hanya terkait dengan produk-produk utilitarian, yaitu produk dengan sedikit fitur dan harga rendah. Namun, sebenarnya kita menemukan bahwa loyalitas pelanggan terjadi hampir setiap kali pelanggan menghadapi biaya untuk beralih dari suatu merek. Orang tetap menggunakan beberapa lembaga keuangan dan banyak penyedia layanan bukan karena mereka menawarkan sesuatu yang benar-benar istimewa, tetapi lebih karena perbedaan yang dirasakan di antara merek-merek dalam kategori tersebut tidak sebanding dengan kerumitan, waktu, usaha, uang, atau biaya pembelajaran yang diperlukan untuk berubah. Fokus pada kenyamanan dan konsistensi ini adalah karakteristik pembeda utama dari loyalitas pelanggan.

Loyalitas berdasarkan merek (*hand loyalty*) lazim terjadi di saluran digital, di mana banyak merek mudah diakses dan merek lebih disukai karena keunggulan akses kecil, status yang paling diingat oleh konsumen, atau karena otomatisasi rutinitas tertentu. Banyak orang menggunakan mesin pencari tertentu seperti Google atau Safari karena sedikit lebih terintegrasi dengan produsen komputer mereka (PC versus Mac), atau karena itulah yang sudah mereka biasakan. Pada tahun 2009 ketika peramban web Firefox yang saat itu populer mengganti mesin pencari default-nya dari Google ke Yahoo, yang pertama kehilangan hampir empat poin pangsa pasar. Ini terjadi karena konsumen tidak repot-repot mengubah pengaturan default pada peramban web mereka dan malah beralih ke merek pencarian lain.

Berbeda dengan umpan balik vokal yang dapat diharapkan perusahaan dari pelanggan yang loyal berdasarkan hati (*heart loyalty*) ketika ada masalah layanan atau produk, pelanggan yang loyal berdasarkan merek cenderung pergi dengan tenang. Bayangkan apa yang mungkin Anda lakukan jika merek garam atau kerupuk yang sedikit lebih Anda sukai tidak tersedia di toko kelontong. Anda mungkin tidak akan mencari petugas toko dan meminta bantuan; Anda cukup memeriksa rak dan mencari merek lain yang Anda kenal, mungkin melakukan sedikit riset dengan membandingkan fitur dan harganya. Kemudian Anda akan memilih merek baru

dan melanjutkan perjalanan Anda. Manajemen pelanggan yang efektif membutuhkan pemahaman tentang jenis loyalitas dan mengukur profil loyalitas merek Anda.

Mengukur Loyalitas

Tentu saja, loyalitas hanya berguna jika Anda dapat mengenali dan mengelolanya. Kita mungkin ingin mengubah profil loyalitas merek kita, dan untuk melakukan itu kita harus terlebih dahulu dapat mengetahui jenis loyalitas apa yang sebenarnya kita miliki. Bagaimana Anda dapat mengenali berbagai jenis pelanggan ini? Tiga jenis loyalitas yang berbeda terungkap ketika pelanggan ditanya tentang merek pilihan mereka.

Jika Anda bertanya kepada pelanggan tentang merek Anda dan mereka tersenyum lebar, mereka mungkin loyal secara emosional. Jika mereka mengangkat bahu, mereka mungkin loyal secara emosional; dan jika mereka memberi Anda daftar alasan mengapa mereka menyukai merek tersebut, maka mereka mungkin loyal secara rasional. Etnografi studi berdasarkan pengamatan isyarat non-verbal saat pelanggan berinteraksi dengan merek sangat membantu dalam menilai jenis loyalitas tetapi sulit untuk dioperasionalkan dalam organisasi dengan banyak pelanggan. Untungnya, Anda juga dapat menggunakan instrumen survei, yang hanya dengan beberapa pertanyaan dapat membantu Anda mengungkap jenis loyalitas pelanggan terhadap merek Anda. Pertanyaan-pertanyaan tersebut termasuk dalam Gambar 5.5. Hanya 16 pertanyaan yang dapat membentuk profil loyalitas basis pelanggan Anda. Survei ini menggunakan skala tujuh poin dengan titik acuan skala 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju).

Hal-hal yang berhubungan dengan hati

- Saya sangat menyukai <merek>.
- Jika seseorang mengatakan sesuatu yang negatif tentang <merek>, saya akan merasa seperti mereka menyerang saya secara pribadi.
- Saya merasa senang ketika memikirkan <merek>.
- Saya merasa terhubung dengan orang lain yang juga menggunakan/membeli <merek>. Fakta bahwa saya menggunakan/membeli <merek> menunjukkan sesuatu tentang diri saya.
- Saya senang berbagi cerita tentang <merek> dengan orang lain yang juga membeli/menggunakannya.

Poin-poin utama

- Saya berharap <merek> selalu menepati janjinya.
- Alasan penting mengapa saya menyukai <merek> adalah kualitasnya.
- Jika <merek> tidak memenuhi harapan, saya akan sangat kecewa.
- Saya menghargai <merek> karena kinerjanya yang unggul.
- Salah satu alasan utama untuk membeli kembali <merek> adalah karena produk ini berfungsi sesuai harapan.

Barang-barang tangan

- Saya membeli/akan membeli kembali <merek> karena kebiasaan.
- Saya membeli/akan membeli kembali <merek> hanya karena saya sudah terbiasa.
- Saya membeli/akan membeli kembali <merek> hanya karena sudah familiar.

- Saya membeli/akan membeli kembali <merek> selama mudah ditemukan.
- Saya akan terus membeli <merek> hanya karena praktis.

Gambar 5.5 Membangun profil loyalitas merek Anda.

Memahami profil loyalitas merek Anda sangatlah penting. Lebih dari itu, memperlakukan setiap pelanggan dengan cara yang sesuai dengan hubungan mereka dengan merek Anda dapat memperpanjang masa hidup mereka bersama organisasi Anda, sehingga meningkatkan nilai merek dan profitabilitas. Kunci dari praktik transformatif ini adalah memahami hubungan antara loyalitas pelanggan dan kompetensi inti perusahaan.

Mengelola Loyalitas

Setelah Anda memahami rincian loyalitas basis pelanggan Anda, Anda dapat menghubungkan loyalitas pelanggan kembali ke kompetensi inti. Mungkin masuk akal bagi Anda bahwa jika Anda memiliki kompetensi inti untuk keintiman pelanggan jenis kompetensi yang dimiliki Harley Davidson, hotel Four Seasons, dan hotel Ritz Carlton, Anda cenderung memiliki pelanggan yang loyal secara emosional. Sekarang, perusahaan yang benar-benar unggul dalam keunggulan operasional umumnya sangat pandai dalam membuat produk dan layanan mereka nyaman, tersedia, mudah digunakan, dan didistribusikan secara konsisten. Perusahaan-perusahaan tersebut cenderung menemukan lebih banyak loyalitas emosional di antara basis pelanggan mereka. Dan, akhirnya, perusahaan yang benar-benar pandai dalam mengembangkan produk, menyampaikan informasi, dan berinovasi, cenderung mengembangkan loyalitas intelektual.

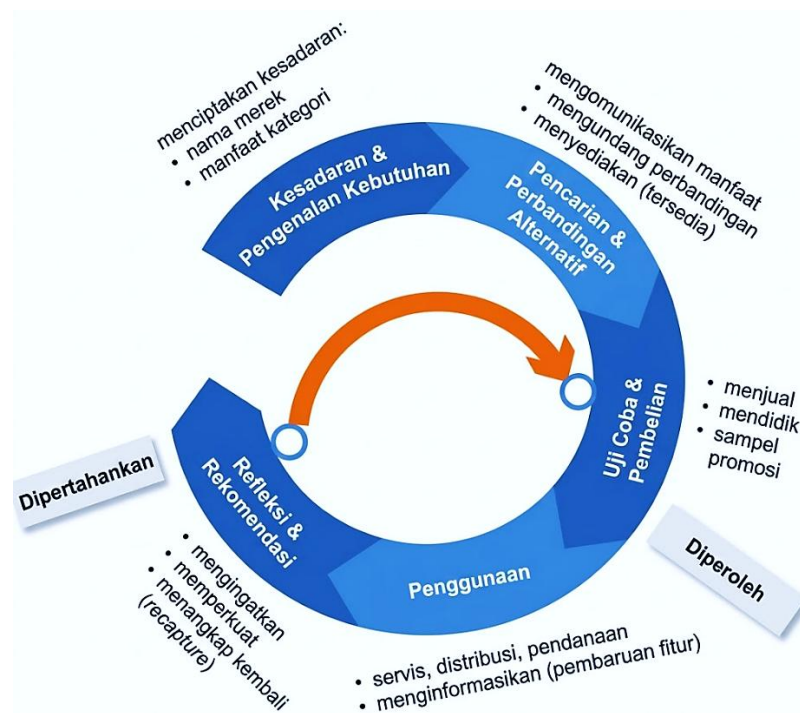
Terdapat hubungan antara tiga kategori kompetensi inti: kinerja fungsional, kedekatan pelanggan, dan keunggulan operasional, dan triad yang kita temukan di sini: loyalitas kepala, hati, dan tangan. Bagaimana Anda dapat menggunakan ini dalam praktik? Pertama, nilai jenis kompetensi inti yang dimiliki organisasi Anda, seperti yang saya jelaskan di Bab 3 tentang merek. Kemudian, definisikan pelanggan secara spesifik dan tetapkan jenis profil loyalitas yang Anda inginkan untuk organisasi Anda. Sekarang Anda dapat merancang pengalaman pelanggan yang memanfaatkan keterampilan dan sumber daya yang dimiliki organisasi Anda untuk mengembangkan jenis hubungan pelanggan merek yang mewujudkan visi Anda.

5.6 PETA PERJALANAN PELANGGAN SEBAGAI PETA JALAN PERENCANAAN

Pada Bab 3, saya memperkenalkan perjalanan pelanggan dan fungsi merek yang memandu pelanggan sepanjang perjalanan mereka untuk menciptakan pengalaman spesifik. Akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan adalah dua area investasi luas bagi organisasi; perjalanan merek dan pelanggan menggambarkan langkah-langkah yang lebih detail dalam dua area luas tersebut. Dengan demikian, peta perjalanan pelanggan dapat digunakan sebagai peta jalan investasi pelanggan.

Meskipun Anda perlu memandu dan mendukung pelanggan sepanjang perjalanan mereka, fokus upaya Anda akan berbeda ketika Anda mencoba mengakuisisi daripada mempertahankan pelanggan. Merek yang berharap untuk tumbuh dengan mendapatkan pelanggan baru dan menjalankan strategi peralihan merek atau pengembangan kategori akan

memfokuskan investasi pada bagian depan perjalanan pelanggan. Merek yang memiliki banyak pelanggan akan merasa lebih efisien untuk tumbuh melalui pelanggan yang dipertahankan dengan menjalankan strategi komitmen merek atau ekspansi merek. Mereka akan memfokuskan investasi pada bagian belakang perjalanan pelanggan. Gambar 5.6 menunjukkan peta perjalanan pelanggan yang diberi anotasi dengan investasi pemasaran akuisisi dan retensi.



Gambar 5.6 Menggunakan perjalanan pelanggan untuk akuisisi pelanggan dan perencanaan investasi.

Anda dapat menggunakan perjalanan pelanggan sebagai peta jalan yang merinci investasi yang perlu dilakukan merek Anda untuk mengakuisisi dan mempertahankan pelanggan.

Hanya ada dua cara untuk mengembangkan bisnis suatu merek: mengakuisisi atau mempertahankan pelanggan. Kedua tujuan pertumbuhan ini membutuhkan aktivitas dan investasi yang berbeda. Strategi yang disiplin memilih salah satu dari dua tujuan pertumbuhan utama ini, menganggarkan sesuai kebutuhan, dan kemudian mengembangkan mekanisme umpan balik untuk mencapai sebagian dari tujuan lainnya. Fokus pada akuisisi pelanggan sangat penting ketika menciptakan atau memasuki kategori bisnis dan ketika berupaya melakukan ekspansi geografis. Fokus pada retensi pelanggan sangat penting ketika berupaya mengkonsolidasikan posisi kepemimpinan perusahaan dalam suatu kategori bisnis, ketika beroperasi dalam kategori yang terfragmentasi dengan sedikit loyalitas pelanggan, atau ketika merek tersebut diserang oleh persaingan.

Pilihan untuk fokus pada akuisisi pelanggan atau retensi pelanggan adalah hal yang penting karena kedua sumber pertumbuhan merek ini membutuhkan investasi spesifik yang berbeda, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5.7.

	Perolehan	Penyimpanan
Solusi (produk & layanan)	Desain inovatif dan kemudahan adopsi	Dirancang untuk memotivasi peningkatan atau penambahan penggunaan.
Harga	Program uji coba	Program keberlanjutan/loyalitas
Distribusi	Manfaat keahlian / lebih banyak tersedia	Dukungan keahlian / lebih selektif
Komunikasi	Kesadaran dan informasi	Pengingat dan penguatan (gambar dan perilaku)

Gambar 5.7 Eksekusi ketika berfokus pada akuisisi dan retensi pelanggan.

Akuisisi pelanggan tidak hanya membutuhkan investasi yang lebih banyak tetapi juga berbeda dari retensi pelanggan.

5.7 INVESTASI AKUISISI PELANGGAN

Jika Anda menjalankan strategi yang bergantung pada akuisisi pelanggan, Anda membutuhkan solusi produk dan layanan yang membangkitkan rasa kagum dan keingintahuan pada pelanggan yang belum memiliki hubungan dengan merek Anda. Idealnya, merek tersebut memasuki pasar dengan produk atau layanan yang mewakili inovasi terobosan relatif terhadap apa yang digunakan pelanggan. Namun, akuisisi pelanggan membutuhkan kemampuan pelanggan untuk mengadopsi produk atau layanan baru dengan mudah. Organisasi Anda harus mampu mendidik pelanggan dan memastikan pengalaman penggunaan pertama mereka positif dan konsisten dengan manfaat yang dijanjikan oleh merek tersebut.

Pelanggan belum dianggap diperoleh sampai mereka merasakan manfaat yang dijanjikan oleh merek; menerima uang mereka saja tidak cukup. Pekerjaan organisasi belum selesai sampai pelanggan juga menggunakan produk dan merasakan pengalamannya. Ini adalah perbedaan yang sangat penting antara fokus penjualan tradisional dan fokus yang lebih berpusat pada pelanggan dalam sebuah organisasi. Jika produk Anda kompleks atau mahal dari perspektif pembelajaran, perubahan proses, atau keuangan, sumber daya akuisisi dalam organisasi juga harus mencakup pelatihan, penukaran peralatan, layanan perancangan ulang proses, dan bahkan pembiayaan. Memperoleh pelanggan membutuhkan bantuan untuk memudahkan mereka mengadopsi teknologi, bisnis, dan proses layanan merek. Memperoleh pelanggan membutuhkan penggunaan sumber daya Anda secara bijaksana untuk membimbing mereka sepanjang perjalanan mereka dalam kategori tersebut. Anda perlu melakukan investasi khusus untuk menjalankan pilihan strategis ini. Mari kita lihat hal-hal tersebut.

Menjalankan Strategi Akuisisi Pelanggan

Saat berfokus pada akuisisi pelanggan, Anda harus mengembangkan produk yang memicu minat dan percobaan. Baik produk itu sendiri harus intuitif atau pengalaman layanan di sekitarnya harus membuatnya intuitif. Jika Anda menjual peralatan modal atau karena alasan lain pembelian merek Anda membutuhkan komitmen finansial, pembelajaran, atau emosional yang besar, Anda perlu terlebih dahulu memahami setiap hambatan ini dan menyusun rencana tentang bagaimana pelanggan akan mengatasinya.

Jika Anda mengalihkan pelanggan dari pesaing, Anda mungkin memiliki program khusus yang didedikasikan untuk mentransfer data, menukar modal, atau mempelajari perbedaan spesifik antara pengalaman penggunaan kedua merek tersebut. Di lain waktu, terutama jika Anda memperkenalkan kategori baru yang membutuhkan komitmen finansial, waktu, atau emosional yang signifikan untuk diadopsi dan yang menawarkan pengalaman yang hebat, Anda dapat mengembangkan versi "ringan" dari produk untuk memungkinkan pelanggan "mencicipi" apa yang mungkin didapatkan dari komitmen yang lebih besar.

Organisasi di balik Peloton memahami hal ini. Karena membeli sepeda statis yang mahal dan berkomitmen pada langganan bulanan merupakan keberatan besar bagi pelanggan baru yang bergabung, perusahaan merancang produk tingkat pemula: konten digital yang mudah digunakan untuk memungkinkan calon pelanggan merasakan manfaat merek tersebut. Terutama jika Anda menjalankan strategi pengembangan kategori, harga cenderung dianggap sebagai indikator kualitas karena pelanggan belum familiar dengan kategori atau merek tersebut. Anda harus menetapkan harga untuk menyoroti nilai produk dan layanan Anda.

Selain itu, untuk produk dan layanan yang didominasi pengalaman, yang perlu dialami pelanggan untuk menghargainya, terapkan program penetapan harga yang menghilangkan harga sebagai penghalang untuk mencoba. Anda dapat menggunakan diskon pengenalan; namun, diskon dapat berdampak negatif pada nilai produk yang dirasakan. Oleh karena itu, menemukan cara untuk menawarkan uji coba gratis adalah cara yang lebih disukai untuk menarik pelanggan potensial untuk mencoba merek Anda. Ketika meluncurkan generasi pertama kendaraan performa serba listriknya, Tesla menawarkannya dengan harga yang setara dengan sedan mewah dan menawarkan kesempatan uji coba yang murah hati, memungkinkan calon pelanggan untuk menyimpan mobil tersebut semalaman.

Fungsi dan struktur saluran distribusi Anda juga harus mencerminkan fokus akuisisi pelanggan. Jika Anda menjalankan strategi peralihan merek, Anda perlu menyusun tenaga penjualan atau saluran distribusi Anda sehingga produk Anda dapat secara efektif menjangkau pelanggan pesaing sebelum mereka membeli kembali merek mereka saat ini. Jika Anda menjalankan strategi pengembangan kategori, saluran distribusi juga harus menjangkau pelanggan target Anda dan mampu menciptakan minat serta memberikan edukasi.

Tesla menempatkan toko-toko di mal mewah atau lokasi pusat kota dengan lalu lintas pejalan kaki yang tinggi. Ini berbeda dari model penjualan mobil tradisional: dealer terletak di pinggiran pusat kota di mana real estat lebih murah dan penyimpanan sejumlah besar inventaris kendaraan tidak mahal. Karena membuat dan menjual mobilnya "sesuai pesanan," Tesla tidak memerlukan lokasi dengan banyak ruang untuk inventaris. Selain itu, staf tokonya tidak bertanggung jawab atas penetapan harga dan tidak dapat memberikan diskon, dan sebaliknya hanya berdedikasi untuk menjelaskan manfaat merek tersebut.

Terakhir, mendapatkan pelanggan membutuhkan investasi dalam kesadaran dan komunikasi informasi. Tujuan strategi konten Anda adalah untuk memberi tahu orang-orang bahwa merek tersebut ada, menciptakan minat, dan membangun asosiasi positif antara merek dan manfaat pelanggan yang diberikannya. Saluran komunikasi yang Anda gunakan untuk mengirimkan konten tersebut juga akan mencerminkan fokus akuisisi. Meskipun spesifikasi

dalam menentukan target pelanggan selalu diinginkan karena mendorong efisiensi dalam distribusi dan komunikasi, Anda mungkin tidak akan terlalu terarah dalam pembuatan profil pelanggan Anda ketika berfokus pada akuisisi pelanggan dibandingkan dengan retensi. Akibatnya, Anda akan menggunakan saluran komunikasi yang dapat menjangkau audiens target yang luas (relatif terhadap komunikasi kepada pelanggan Anda sendiri). Tergantung pada kategori Anda, Anda dapat menggunakan influencer media sosial, iklan banner, iklan majalah atau jurnal, iklan streaming yang sesuai dengan gambar, atau saluran lain yang memungkinkan Anda untuk mengekspos merek kepada audiens target Anda dan menyiarkan pesan yang kemungkinan besar akan didengar.

Singkatnya, ketika tumbuh melalui pelanggan baru, Anda harus berinvestasi dalam aktivitas yang dirancang untuk menarik perhatian, membangkitkan minat, mengkomunikasikan manfaat yang luas, dan memungkinkan uji coba produk dan layanan dengan mudah. Mempertahankan pelanggan merupakan pelengkap dari akuisisi pelanggan dan membutuhkan investasi khusus. Inilah mengapa Anda harus memilih apakah akan tumbuh terutama melalui akuisisi pelanggan atau retensi. Kita telah membahas akuisisi; sekarang mari kita bahas retensi.

5.8 INVESTASI RETENSI PELANGGAN

Untuk tumbuh bersama pelanggan yang sudah ada, dukung mereka dalam pilihan yang telah mereka buat. Anda harus berinvestasi untuk membantu mereka mencapai pengalaman yang dijanjikan merek Anda, sambil bermitra dengan mereka untuk mengukur nilai yang mereka peroleh dari hubungan tersebut. Semua elemen eksekusi secara material berbeda ketika berinvestasi dalam mempertahankan pelanggan dibandingkan dengan mengakuisisi mereka.

Produk dan layanan adalah alat untuk menyampaikan merek kepada pelanggan. Dalam strategi komitmen merek dan ekspansi merek, pelanggan Anda sudah familiar dengan produk dan layanan Anda. Untuk melibatkan kembali pelanggan Anda, Anda perlu membangun teknologi atau fitur yang sudah mereka sukai, meningkatkan fitur tersebut untuk memotivasi peningkatan atau peningkatan komitmen. Ini adalah filosofi desain yang digunakan oleh perusahaan mobil seperti BMW. Produk dalam portofolio BMW diberi nomor untuk menunjukkan urutan penggunaan oleh pelanggan seiring berjalannya hidup mereka dan mereka membutuhkan lebih banyak ruang serta memiliki lebih banyak pendapatan yang dapat dibelanjakan.

Merek juga tumbuh melalui strategi volume retensi dengan membuat pelanggan lebih sering menggunakan merek, mungkin dengan menerapkan manfaatnya pada berbagai aspek bisnis atau kehidupan mereka. Dengan memperkenalkan item menu baru, Starbucks membuat pelanggan mengandalkan gerainya untuk sarapan atau camilan, bukan hanya kopi pagi. Merek-merek ikonik yang telah berkembang melalui upaya retensi pelanggan telah menguasai seni dan ilmu mendengarkan pelanggan mereka dan menerjemahkan pengalaman penggunaan ke dalam peningkatan produk dan layanan serta aksesoris.

Gillette telah menetapkan ritme peluncuran produk global: masing-masing meningkatkan kinerja merek pada proposisi nilai yang konsisten untuk memberikan cukur yang bersih tanpa iritasi. Setiap tiga hingga lima tahun selama beberapa dekade terakhir, perusahaan telah meluncurkan produk yang memenuhi janji cukur yang lebih bersih dengan menambahkan mata pisau atau dengan meningkatkan kontur dengan menambahkan mobilitas pada kepala pisau cukur atau mengurangi iritasi, menambahkan pelumas pada pisau cukur dan getaran bertenaga baterai yang dirancang untuk mengurangi gesekan antara mata pisau dan kulit.

Iterasi produk dan layanan yang sukses mempertahankan komponen kunci dari pengalaman pelanggan yang awalnya menarik pengguna ke merek tersebut. Namun, seiring meningkatnya kecanggihan produk, produk tersebut mungkin menjadi lebih kompleks. Mobil BMW Seri 3 yang diluncurkan hari ini memiliki lebih banyak fitur daripada model yang diluncurkan pada tahun 1970, dan pengemudi baru perlu meluangkan waktu dan upaya yang cukup besar untuk mempelajari cara menguasainya. Berinvestasi dalam retensi pelanggan membutuhkan eksekusi yang berdedikasi.

Melaksanakan Strategi Retensi Pelanggan

Portofolio yang tersusun dengan baik akan memiliki produk dan layanan yang secara khusus ditunjuk sebagai alat "akuisisi pelanggan" dan "retensi pelanggan". Untuk merek Apple, produk yang berguna dalam mengakuisisi pelanggan lebih murah, memiliki lebih sedikit fitur, dan lebih mudah digunakan; ini termasuk iPhone model standar, dan iPad serta komputer dengan fitur yang lebih sedikit. Produk yang memotivasi pelanggan untuk tetap bersama merek dan meningkatkan komitmen mereka lebih kompleks dan umumnya juga lebih mahal; ini termasuk model iPhone dan komputer "pro", Apple Watch, dan layanan streaming yang dioptimalkan untuk bekerja pada perangkat Apple, seperti Apple Music, Fitness+ atau TV+.

Dalam strategi retensi, upaya komunikasi difokuskan pada mengingatkan dan memperkuat pelanggan, dan secara taktis memotivasi mereka untuk meningkatkan atau menggunakan lebih banyak. Program penetapan harga retensi dapat menggunakan promosi bundling atau menyertakan insentif loyalitas, atau diskon volume besar, atau diskon bertahap. Program loyalitas yang paling efektif dirancang dengan pemahaman tentang produk mana dalam portofolio merek yang paling efektif dalam membuat pelanggan meningkatkan komitmen mereka terhadap merek. Menyoroti produk-produk tersebut melalui diskon sementara dapat membantu meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada.

Lebih baik lagi, Anda harus memikirkan cara untuk mengintegrasikannya dengan sisa portofolio untuk memungkinkan mereka menarik produk lain. Misalnya, jika aksesoris dan suku cadang berfungsi di semua produk dalam portofolio, maka pelanggan akan termotivasi untuk menambahkan lebih banyak produk Anda, daripada beralih ke merek lain ketika mereka membutuhkan pelengkap. Apple lebih cenderung memotivasi peningkatan di iPhone, jam tangan pintar, dan komputer jika pelanggan dapat menggunakan kembali periferal dan karena data mereka tersedia dengan lancar di seluruh perangkat berkat layanan iCloud perusahaan.

Amazon Prime adalah program berbayar untuk pelanggan saat ini yang menawarkan pengiriman gratis dengan biaya keanggotaan tetap tahunan. Rata-rata anggota Amazon Prime

menghabiskan sekitar Rp 14.000.000 per tahun, sementara non-anggota menghabiskan rata-rata Rp 6.000.000. Pada tahun 2020, biaya tahunan Amazon Prime adalah Rp 1.198.000. Seperti yang telah saya bahas sebelumnya, jika fungsi saluran penjualan dan distribusi saat Anda berinvestasi dalam akuisisi pelanggan adalah untuk menjelaskan manfaat merek dan memotivasi uji coba, peran mereka dalam retensi adalah untuk mendukung dan melayani pelanggan. Dalam beberapa kasus, perusahaan menggunakan tenaga penjualan yang berbeda untuk aktivitas akuisisi dan retensi pelanggan. Anda mungkin belum pernah memikirkan eksekusi pemasaran Anda dengan cara ini sebelumnya. Memahami akuisisi dan retensi sebagai investasi dengan prioritas yang berbeda mendorong efisiensi yang besar di semua disiplin eksekusi: produk dan layanan, penetapan harga, distribusi, dan komunikasi.

5.9 AKUISISI DAN RETENSI PELANGGAN

Semua perusahaan di semua mereknya harus menguasai keterampilan akuisisi pelanggan. Pada titik-titik penting dalam siklus hidup suatu merek saat pertama kali diluncurkan, saat memasuki pasar baru, saat menghadapi penurunan penjualan yang tiba-tiba akuisisi pelanggan mungkin sangat penting. Anda mungkin berpikir bahwa cara terbaik untuk mendapatkan pelanggan baru adalah dengan menargetkan pesaing. Banyak klien saya tampaknya cenderung menggunakan strategi peralihan merek ketika perlu mengakuisisi pelanggan. Namun, tingkat akuisisi cenderung paling rendah, dan biaya paling tinggi, dari konversi kompetitif. Pelanggan kompetitif memiliki hubungan yang sudah ada dengan merek lain, beberapa di antaranya melibatkan loyalitas, yang harus Anda ganggu untuk mengakuisisi mereka.

Pepatah umum dalam pemasaran menyatakan bahwa "biaya untuk mengakuisisi pelanggan lima kali lebih mahal daripada mempertahankan pelanggan." Terlepas dari apakah angka ini akurat berbagai penulis telah mengutip berbagai angka lain dari 3 hingga 20 masuk akal bahwa akuisisi pelanggan lebih mahal dibandingkan dengan retensi. Mengapa? Karena untuk akuisisi, Anda harus membawa orang melalui banyak langkah dalam perjalanan pelanggan. Mereka harus sadar dan terlibat dalam mempelajari lebih lanjut, mereka harus mengenali informasi yang Anda berikan sebagai bermanfaat, dan kemudian mereka harus termotivasi untuk mencoba merek tersebut. Dan pelanggan dapat berhenti di salah satu transisi tersebut. Hal itu membuat akuisisi relatif mahal. Namun, begitu terlibat, kebanyakan orang cenderung terpengaruh oleh inersia, sehingga retensi lebih murah daripada akuisisi. Oleh karena itu, jika ada satu metrik yang menunjukkan kelangsungan jangka panjang merek, kemungkinan besar itu adalah tingkat retensi. Perusahaan dengan tingkat retensi yang sangat tinggi, lebih dari 90 persen, memiliki pelanggan yang tetap bersama mereka lebih dari 10 tahun. Secara umum, perusahaan-perusahaan ini berkelanjutan. Mereka memiliki model bisnis yang berhasil.

Bagian penting dari pilihan strategi merek adalah fokus pada akuisisi atau retensi. Tentu saja, keduanya diperlukan agar bisnis Anda berkembang, tetapi keduanya merupakan dua pengungkit pertumbuhan yang berbeda dengan konsekuensi eksekusi yang berbeda secara material. Akuisisi dan retensi juga mendorong pilihan struktur merek. Perusahaan yang

berfokus terutama pada akuisisi mengikuti pendekatan branding yang berbeda. Genentech, raksasa farmasi, mengembangkan branding baru untuk setiap obat yang diperkenalkannya sebagai bagian dari upaya untuk menarik minat pada terapi barunya. Perusahaan yang terutama mengandalkan retensi pelanggan untuk pertumbuhan, seperti Caterpillar, cenderung menggunakan pendekatan merek payung. Tentu saja, ini bukan aturan baku, dan perusahaan mungkin terlalu sering mengalihkan fokus pelanggan mereka dari akuisisi ke retensi sehingga tidak perlu mengubah arsitektur merek mereka. Namun, secara umum, portofolio merek mendukung segmentasi dan akuisisi pelanggan: satu merek lebih mendukung upaya retensi pelanggan.

Tentu saja, investasi untuk mengakuisisi pelanggan harus diimbangi dengan investasi untuk mempertahankan pelanggan; merek yang sukses menyeimbangkan tujuan dan sumber daya pertumbuhan akuisisi dan retensi. Pendekatan terintegrasi ini disebut akuisisi dengan mempertimbangkan retensi, dan retensi dengan mempertimbangkan akuisisi. Akuisisi dengan mempertimbangkan retensi membutuhkan pengelolaan operasi komersial di lini depan secara cermat untuk menargetkan pelanggan yang kemungkinan besar memiliki tingkat retensi tinggi setelah beralih ke merek tersebut. Strategi mempertahankan pelanggan dengan mempertimbangkan akuisisi memerlukan pelaksanaan untuk membangun dan memanfaatkan duta merek guna memperoleh pelanggan baru. Pilihan fokus pada pelanggan harus selaras dengan keputusan hulu dan hilir, mulai dari bagaimana menyusun merek perusahaan hingga bagaimana menggunakan sumber daya komersial.

BAB 6

MEMBANGUN PROPOSISI NILAI BERBASIS KEYAKINAN

Mengerjakan setiap poin dari Strategi Gambaran Besar 6B secara progresif akan memfokuskan pilihan pemasaran Anda dengan mempertimbangkan setiap pertanyaan yang diajukan oleh kerangka kerja. Pada saat Anda sampai pada poin B ini, keyakinan, Anda telah memilih kelompok pelanggan tertentu untuk dikejar berdasarkan kategori bisnis dan perilaku merek mereka. Anda sekarang lebih lanjut menyempurnakan analisis peluang pelanggan target Anda dengan mempertimbangkan pelanggan spesifik mana yang akan diprioritaskan berdasarkan keyakinan mereka.

Proses yang dijelaskan dalam bab ini akan membuat pemasaran Anda lebih efisien dan efektif. Memahami keyakinan pelanggan dan menargetkan pelanggan yang sikapnya sesuai dengan kemampuan Anda memungkinkan Anda untuk memprioritaskan pelanggan potensial yang mewakili kesesuaian yang baik, sehingga menggunakan anggaran pemasaran Anda secara efisien. Pemahaman yang detail tentang audiens target Anda juga merupakan kunci untuk membangun proposisi nilai yang secara meyakinkan (dan jujur) mewakili merek Anda. Semakin meyakinkan proposisi nilai merek Anda, semakin efektif pula hasilnya.

Bab ini memiliki dua tujuan: untuk memberi Anda alat untuk mengidentifikasi manfaat posisi untuk merek Anda, dan untuk membantu Anda mengembangkan dan mengartikulasikan proposisi nilai yang dibangun di sekitar manfaat tersebut. Proposisi nilai berpusat pada satu manfaat yang terfokus dan tepat sasaran. Proses proposisi nilai harus mengarahkan alokasi sumber daya kepada orang-orang yang paling mungkin menyambut tawaran Anda. Anda memilih satu manfaat yang terfokus untuk memprioritaskan pelanggan, Anda menjalankan manfaat tersebut, dan kemudian Anda fokus pada pelanggan yang paling membutuhkannya.

Proposisi nilai Delta Air Lines adalah untuk secara konsisten memberikan pengalaman perjalanan yang unggul (didukung oleh karyawan yang bahagia). Delta cenderung menjadi maskapai penerbangan AS yang paling mahal tetapi menarik pelancong paling sering dibandingkan maskapai penerbangan AS lainnya, orang-orang yang mencari kenyamanan dan pengalaman di dalam pesawat yang lebih baik daripada yang tersedia di tempat lain. Di sini, pada tahap keyakinan dalam kerangka kerja, Anda harus membuat pilihan. Anda harus memilih keyakinan tunggal untuk mewakili merek Anda, keyakinan yang memenuhi dua kriteria: keyakinan tersebut dibangun berdasarkan wawasan pelanggan yang mendorong perubahan perilaku pada audiens target Anda; dan keyakinan tersebut mewakili manfaat yang dapat diberikan merek Anda lebih baik daripada siapa pun.

Untuk dapat memilih keyakinan tersebut, Anda harus terlebih dahulu membangun pemahaman yang mendalam tentang pelanggan target Anda. Kemudian Anda dapat mengembangkan proposisi nilai yang memanfaatkan pemahaman tersebut dan karenanya berbicara langsung kepada mereka, menggunakan bahasa yang mereka anggap familiar dan menarik. Mari kita mulai dengan menyajikan alat yang dirancang untuk menemukan dan menargetkan keyakinan pelanggan.

6.1 MENGUNGKAP KEYAKINAN PELANGGAN YANG MENDORONG PILIHAN MEREK

Keyakinan kita memengaruhi merek mana yang kita perhatikan, dan merek mana yang akhirnya kita pilih, gunakan, dan percayai dari waktu ke waktu. Baik kita menggunakan proses kognitif standar, di mana kita pertama-tama berpikir kemudian bertindak dan kemudian merasa; atau bertindak terlebih dahulu, kemudian berpikir dan merasa, merek memperoleh makna dari waktu ke waktu dan makna tersebut mengendalikan sikap kita terhadapnya. Pikirkan sebuah merek, merek apa pun. Sekarang, pikirkan kata-kata yang menggambarkaninya. Apa arti merek ini bagi Anda? Bagi saya, Icebreaker, merek pakaian wol merino yang berbasis di Selandia Baru, membangkitkan perasaan nyaman dan tanggung jawab lingkungan yang terkait dengan mengenakan wol yang dipanen secara manusiawi.

Sebagai pemasar, tugas kita adalah menanamkan makna spesifik pada merek kita. Kita berharap bahwa pikiran dan perasaan yang ditimbulkan oleh merek kita sesuai dengan kebutuhan sebanyak mungkin pelanggan potensial, dan berupaya mengembangkan asosiasi berbasis kebutuhan yang positif dan langsung. Tetapi makna bersifat pribadi dan intim. Pelanggan umumnya tidak (dan tidak dapat) secara sukarela mengungkapkan sikap yang dipegang teguh.

Bertanya langsung kepada pelanggan tentang sikap mereka terhadap suatu merek kemungkinan besar tidak akan mengungkap sifat sebenarnya dari keyakinan mereka. Sebagian besar keyakinan yang mendalam tersembunyi di balik percakapan sehari-hari. Untuk mengatasi keterbatasan ini, dalam pekerjaan konsultasi kami, kami menggunakan dua alat studi kualitatif secara bersamaan: wawancara pemetaan perjalanan pelanggan dan penyusunan tangga fitur-manfaat-nilai.

Keyakinan Siapa yang Penting?

Pada tahap analisis ini, Anda dapat menggunakan empat strategi pemasaran, yang dibahas dalam Bab 2, untuk memfokuskan studi Anda, karena masing-masing strategi tersebut sesuai dengan kelompok pelanggan yang berbeda. Haruskah Anda fokus pada pelanggan yang baru mengenal merek atau mereka yang sudah bekerja sama dengan organisasi Anda? Pelanggan dalam kategori yang sama atau mereka yang saat ini berada dalam kategori bisnis yang berbeda? Mereka yang loyal kepada merek Anda, loyal kepada merek lain, atau multibrand? Dalam memilih pelanggan untuk studi Anda, perhatikan untuk lebih memilih berbicara dengan pelanggan yang perilaku dan profil demografinya menyerupai kelompok yang Anda hipotesiskan akan paling menarik bagi merek Anda, berdasarkan analisis peluang 6B seperti yang saya bahas dalam Bab 2, bab empat strategi pemasaran.

Pemetaan Perjalanan Pelanggan

Saya menjelaskan pemetaan perjalanan pelanggan dalam bab tentang tubuh. Pemetaan perjalanan pelanggan adalah alat yang sangat berharga untuk memahami langkah-langkah yang diambil pelanggan untuk membentuk hubungan dengan merek pilihan mereka. Melakukan wawancara mendalam tentang perjalanan pelanggan juga sangat penting untuk memetakan keyakinan pelanggan. Wawancara pemetaan perjalanan pelanggan

menggabungkan pemetaan perilaku rutin dengan deskripsi pengalaman layanan spesifik yang diingat pelanggan sebagai pengalaman yang sangat berdampak.

Pengalaman menggabungkan perilaku, pikiran, dan emosi. Dan dalam wawancara perjalanan pelanggan, kami meminta pelanggan untuk menceritakan kembali kejadian yang mereka anggap penting untuk memahami pengalaman tersebut. Kejadian penting adalah peristiwa spesifik yang memiliki kontribusi signifikan, baik positif maupun negatif, terhadap pengalaman pelanggan dalam suatu kategori dan dengan suatu merek. Selama wawancara ini, kami meminta pelanggan untuk berbicara tentang pengalaman yang mereka anggap penting, kami mempelajari perspektif mereka, dan kami mendengar kata-kata spesifik yang mereka gunakan untuk menggambarkan kebutuhan mereka dan manfaat merek. Pada akhirnya, setelah melakukan wawancara ini, Anda harus memahami:

- Perilaku spesifik yang dilakukan pelanggan saat mereka "menempuh perjalanan" melalui kategori dan memilih, mencoba, dan akhirnya berkomitmen serta menggunakan suatu merek.
- Saluran informasi (sosial, daring, dan tradisional) yang mereka gunakan untuk mengumpulkan atau berbagi umpan balik.
- Titik kontak yang mereka miliki dengan merek-merek dalam kategori tersebut.
- Hal-hal yang mereka sukai dan tidak sukai sepanjang perjalanan mereka.
- Kebutuhan spesifik yang muncul sepanjang perjalanan mereka dan tingkat kepuasan mereka terhadap kemampuan merek untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Gambar 6.1 menyajikan contoh pertanyaan yang telah kami gunakan dalam wawancara perjalanan pelanggan.

Pertimbangkan jawaban yang telah Anda berikan untuk B sebelumnya dalam proses strategis (merek, kategori bisnis, dan badan-badan terkait) baik dalam mengembangkan pertanyaan wawancara maupun memilih orang-orang spesifik yang ingin Anda wawancarai. Contoh pada Gambar 6.2 mengilustrasikan peta perjalanan pelanggan yang dikembangkan untuk merek Peloton. Peta perjalanan pelanggan dibangun berdasarkan data wawancara dan mencakup fase perjalanan umum, perilaku saat ini, serta hal-hal yang disukai dan tidak disukai. Baris terakhir dalam ringkasan wawancara berisi kebutuhan pelanggan yang, ketika merek berkinerja memuaskan, kami sebut sebagai "manfaat." Manfaat pelanggan ini diperoleh dari analisis transkrip wawancara.

Fokus strategis merek menentukan target audiens untuk wawancara ini. Untuk Peloton, yang menciptakan kategori kebugaran butik di rumah, narasumber berasal dari luar kategori tersebut. Wawancara perjalanan pelanggan membantu kami memetakan langkah-langkah spesifik yang diambil pelanggan dalam menemukan kategori dan merek, dan akhirnya membuat keputusan pembelian. Wawancara ini sangat berguna dalam memahami perspektif pelanggan tentang kategori dan merek secara induktif, dari luar ke dalam.

Penataan Fitur-Manfaat-Nilai (*Feature-Benefit-Value Laddering*)

Dalam praktik konsultasi kami, kami menggabungkan wawancara perjalanan pelanggan dengan wawancara penataan fitur-manfaat-nilai untuk mengembangkan pandangan lengkap tentang perspektif pelanggan. Penataan fitur-manfaat-nilai adalah teknik studi yang ampuh

yang dikembangkan pada tahun 1980-an. Seperti wawancara pemetaan perjalanan pelanggan, penataan dirancang untuk menemukan keyakinan yang kurang jelas yang mendorong preferensi merek. Tidak seperti pemetaan perjalanan pelanggan, penataan dimulai dengan merek dan fitur-fiturnya. Dalam wawancara berjenjang (*laddering interview*), kami meminta pelanggan target untuk memilih fitur merek tertentu yang mereka anggap penting, dan kemudian kami bertanya, “Mengapa itu penting?”

Tujuan dari wawancara berjenjang (*laddering interview*) adalah untuk menggali manfaat merek serta bagaimana merek tersebut menarik bagi nilai-nilai yang dipegang teguh seseorang. Dalam melakukan wawancara ini, kita menemukan berbagai manfaat fungsional, ekonomi, dan emosional yang dikaitkan pelanggan sasaran dengan merek tersebut. Wawancara berjenjang secara sistematis memeriksa setiap fitur utama suatu merek, dimulai dari merek itu sendiri dan berlanjut ke pelanggan.

Kesadaran & Pengenalan Kebutuhan	Pencarian & Perbandingan Alternatif	Percobaan & Pembelian	Penggunaan Awal & Kebiasaan	Refleksi & Rekomendasi
• Merek apa yang Anda ketahui, dan apa pendapat Anda tentang masing-masing merek tersebut? • Saluran informasi apa yang Anda gunakan? • Apa yang baru, baik, atau buruk tentang kategori ini?	• Bagaimana Anda membandingkan alternatif? • Informasi apa yang Anda tanyakan? • Bagaimana Anda mengurutkan (me-rank) penawaran? • Siapa yang terlibat? • Apa yang berjalan dengan baik / kurang baik dalam proses ini?	• Apakah Anda mencoba produk sebelum membeli? Bagaimana? • Siapa yang terlibat dalam percobaan? Bagaimana? • Berapa lama proses pembelian berlangsung? • Jenis kontrak apa yang dicari perusahaan Anda? • Apa yang berjalan dengan baik / kurang baik selama percobaan dan pembelian?	• Bagaimana organisasi vendor menangani akun Anda? • Gambarkan proses instalasi / penggunaan awal. • Bagaimana Anda meminta / menerima layanan? • Mengelola inventaris? • Apa yang berjalan dengan baik? Apa yang bisa ditingkatkan?	• Apa yang terjadi pada akhir kontrak / penyelesaian layanan? • Apa yang Anda katakan kepada orang lain tentang merek-merek dalam kategori tersebut (unggahan media sosial)? • Apakah merek pilihan Anda (dan kategori secara keseluruhan) memberikan nilai yang baik bagi Anda? • Apa yang Anda inginkan berbeda?

Gambar 6.1 Pertanyaan wawancara perjalanan pelanggan umum untuk mengungkap keyakinan.

	Kesadaran & Pengenalan Kebutuhan	Pencarian & Perbandingan Alternatif	Uji Coba & Pembelian	Penggunaan Awal & Kebiasaan	Refleksi & Rekomendasi
Perilaku Saat Ini (Apa, di mana, bagaimana?)	- Saya sudah berolahraga di gym saya secara teratur selama lima tahun. - Saya berbicara dengan teman-teman di gym tentang olahraga dan kebugaran.	- Saya telah mencoba olahraga lain—cross-fit, Orange Theory... - Saya selalu kembali ke gym lokal saya.	Saya membeli paket 10 kelas agar keuangan lebih hemat—kelas rata-rata Rp 200.000 masing-masing atau Rp 1.600.000 per bulan.	- Saya telah berolahraga di studio spinning saya (~2x/minggu) selama tiga tahun. - Saya telah mendapatkan teman melalui gym saya.	Saya merekomendasikan gym lokal saya kepada orang-orang yang mencari kelas kelompok yang menyegarkan.
Suka	Saya menikmati olahraga saya.	- Saya suka mencoba hal-hal baru. - Saya tetap menggunakan apa yang saya tahu.	Saya suka membayar sesuai penggunaan.	- Saya hanya perlu datang. - Saya suka merasa akrab saat saya masuk. - Senang bisa keluar dari rumah.	- Saya menjadi versi yang lebih baik dari diri saya sendiri pada hari-hari ketika saya berolahraga. - Secara keseluruhan, saya senang dengan gym saya.
Tidak Suka	- Berolahraga di gym membutuhkan waktu dari hari saya. - Saya mengganggu olahraga saya ketika saya sibuk. - Menjaga bentuk tubuh itu sulit.	Mungkin tidak ada olahraga yang sempurna, dan saya perlu menggabungkan beberapa agar tetap sehat.	Saya rasa gym saya mahal.	- Jadwal yang tidak nyaman. - Kenyamanan / - Saya sangat suka satu pelatih...kelasnya terjual habis. - Koneksi sosial, perhatian yang dipersonalisasi - Pelatihan yang dipersonalisasi - Kenyamanan waktu	Saya hanya berharap saya bisa menggunakan gym saya lebih sering.
Manfaat/Kebutuhan	Kenyamanan	- Kemudahan uji coba - Variasi - Keakraban	- Aksesibilitas (harga) - Fleksibilitas pembayaran		Kenyamanan / efisiensi

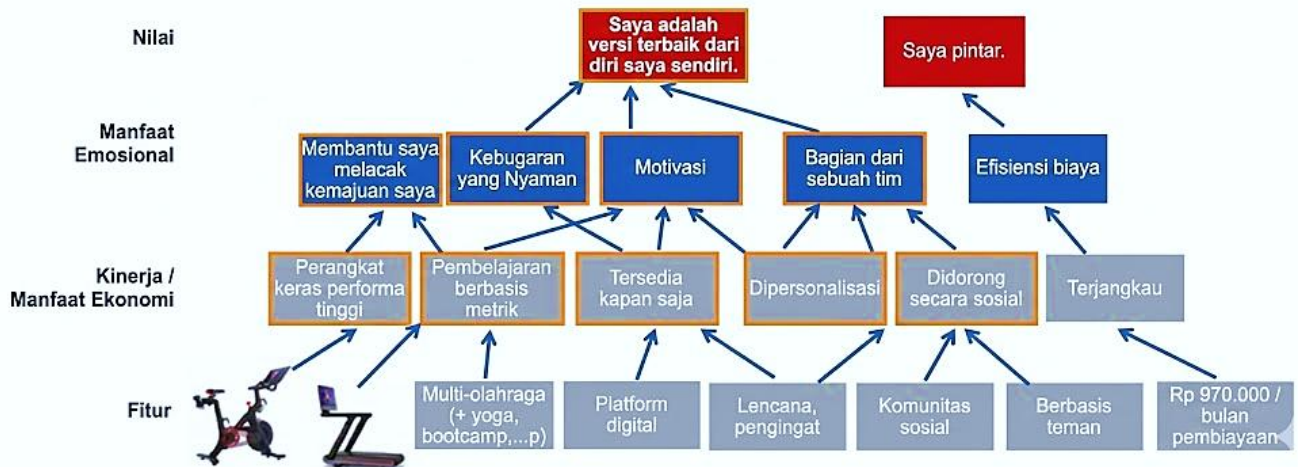
Gambar 6.2 Contoh output wawancara perjalanan pelanggan.

Dalam wawancara berjenjang, produk demi produk, dan fitur demi fitur, pewawancara membimbing pelanggan sasaran untuk menemukan asosiasi, dimulai dengan fitur-fitur spesifik dan menghubungkan masing-masing fitur dengan asosiasi abstrak.

Jika mewawancarai pelanggan Peloton, pewawancara akan fokus pada perangkat keras (sepeda atau treadmill yang dijual oleh Peloton), pada konten digital, dan aspek lain dari pengalaman pelanggan. Bayangkan, dalam membahas sepeda, pelanggan sasaran menyatakan bahwa mereka senang memiliki sepeda spinning berkualitas tinggi di rumah. Pewawancara mungkin bertanya, "Mengapa penting untuk memiliki sepeda di rumah?" Narasumber mungkin menjawab bahwa dengan memiliki peralatan di rumah, mereka dapat mengakses kelas spinning yang menarik kapan saja, sehingga tidak ada alasan untuk melewatkan latihan. Ketika ditanya mengapa tidak memiliki alasan itu penting, responden mungkin mengatakan bahwa tidak memiliki alasan berarti mereka berolahraga lebih sering, dan seiring dengan itu, mereka mengalami manfaat mental dan fisik. Pada akhirnya, memiliki sepeda di rumah menarik bagi rasa pencapaian tujuan mereka. Lihat Gambar 6.3 untuk contoh laddering untuk merek Peloton. Anda harus menggunakan riset laddering untuk mengembangkan pemahaman mendalam tentang manfaat merek, bukan hanya keuntungan fungsional yang jelas dari penggunaan produk atau layanan, tetapi juga alasan emosional dan berbasis nilai yang mendasari pelanggan memilih merek.

Pelanggan yang berbeda akan lebih tertarik pada aspek merek yang berbeda, dan bahkan ketika memeriksa fitur yang sama, mereka mungkin mendapatkan manfaat yang berbeda dan menghubungkannya dengan nilai-nilai pribadi yang berbeda. Namun, dalam melakukan beberapa wawancara ini, kami menemukan kata-kata manfaat yang berulang dan asosiasi nilai yang dominan. Dalam Bab 3, saya membahas bagaimana merek menetapkan

ekspektasi pengalaman tertentu. Laddering adalah cara mendengarkan versi pengalaman pelanggan terhadap merek tersebut. Dengan demikian, ini adalah alat yang sangat penting yang perlu Anda gunakan untuk menetapkan proposisi nilai merek Anda.



Gambar 6.3 Tangga fitur-manfaat-nilai (FBV) – Contoh Peloton.

Dengan menanyakan “mengapa” tentang fitur dan manfaat merek, wawancara FBV memunculkan asosiasi merek yang dipegang teguh.

Pemetaan perjalanan pelanggan dan pembuatan tangga (*laddering*) adalah dua teknik yang perlu digunakan setiap pemasar untuk menggali wawasan pelanggan. Wawasan adalah makna mendalam tentang sifat sebenarnya dari perilaku pelanggan. Wawasan bermanfaat dalam dua hal:

1. Mengarahkan perhatian, sumber daya, dan aktivitas Anda ke arah apa yang benar-benar penting bagi pelanggan.
2. Menginspirasi konten yang akan menarik perhatian pelanggan.

Baik pesan yang menarik perhatian maupun eksekusi operasional yang meyakinkan diperlukan untuk mengubah keyakinan dan perilaku pelanggan secara berkelanjutan.

6.2 MENGELOMPOKKAN DAN MEMILIH MANFAAT MEREK

Setelah Anda mengumpulkan kebutuhan pelanggan, manfaat merek, pemikiran, dan perasaan yang ditimbulkan oleh kategori dan merek di dalamnya, Anda harus memprioritaskan apa yang telah Anda dengar secara sistematis. Untuk tujuan diskusi ini, saya akan menyebut kebutuhan, pemikiran, dan perasaan pelanggan tentang merek, baik yang terpenuhi secara memuaskan oleh merek atau tidak, hanya sebagai manfaat. Idennya adalah bahwa setiap item yang telah Anda temukan melalui pemetaan perjalanan dan riset laddering merupakan potensi manfaat merek.

Untuk mengurutkan manfaat pelanggan secara awal, kelompokkan menjadi tiga kelompok dengan melihat perjalanan pelanggan dan output laddering, pada Gambar 6.2 dan Gambar 6.3. Kelompok-kelompok ini adalah peluang proposisi nilai, peluang wawasan (atau

persepsi) inovasi, dan peluang kepentingan. Saya telah membuat matriks pada Gambar 6.4 yang berisi kelompok-kelompok ini, dan saya membahasnya di sini sebagai berikut:

- Peluang proposisi nilai adalah wawasan yang telah Anda kumpulkan tentang kebutuhan pelanggan yang memiliki manfaat yang sesuai. Jika pelanggan membutuhkannya dan Anda memiliki solusi yang bagus untuk itu, Anda harus membangun dan menjual produk, atau fitur produk berdasarkan hal ini. Membandingkan peta perjalanan pelanggan untuk Peloton dan tangga fitur-manfaat (pada Gambar 6.2 dan 6.3), Anda dapat melihat kata kenyamanan muncul di keduanya. Pelanggan target merek menginginkan lebih banyak kenyamanan, dan Peloton dapat menawarkannya secara kredibel; inilah yang pada akhirnya menjadi dasar proposisi nilai merek Peloton.
- Peluang persepsi atau inovasi adalah kebutuhan, yang ditemukan melalui pemetaan perjalanan pelanggan, yang tidak memiliki manfaat yang sesuai dalam tangga fitur-manfaat-nilai merek Anda. Hal ini dapat disebabkan oleh salah satu dari dua alasan. Pertama, merek Anda mungkin menawarkan manfaat tersebut, tetapi pelanggan tidak mengenalinya. Dalam hal ini, ada peluang untuk sekadar meningkatkan komunikasi merek dan meningkatkan persepsi. Alasan kedua mengapa suatu kebutuhan tidak muncul dalam tangga fitur-manfaat-nilai Anda adalah karena merek Anda tidak memiliki manfaat tersebut. Dalam hal ini, tim Anda harus mempertimbangkan untuk menindaklanjuti kebutuhan tersebut, mengubah kebutuhan tersebut menjadi manfaat merek dan berpotensi mengubah persepsi merek.

Dalam pemetaan perjalanan pelanggan untuk pusat kebugaran butik (Gambar 6.2), Anda telah menemukan bahwa ada kebutuhan akan pelatihan/mentoring berbasis pelatih yang disesuaikan. Tidak ada manfaat (atau fitur) yang sesuai dalam tangga Peloton (Gambar 6.3). Peloton pada akhirnya dapat memutuskan untuk menawarkan layanan pelatihan satu lawan satu yang dipersonalisasi kepada anggotanya, tetapi mereka juga dapat memutuskan untuk tidak melakukannya.

- Peluang penting adalah manfaat merek, yang ditemukan melalui pemetaan tangga, yang tidak memiliki kebutuhan perjalanan pelanggan yang sesuai. Ini adalah manfaat yang dapat Anda tawarkan kepada pelanggan meskipun mereka tidak memintanya. Untuk mengembangkan proposisi nilai di seputar manfaat tersebut, Anda perlu terlebih dahulu membuat pelanggan peduli terhadapnya, yaitu, meningkatkan pentingnya manfaat tersebut.

Matriks Kebutuhan Pelanggan / Diferensiasi:

Kebutuhan Pelanggan	Tinggi	Rendah
	Peluang Persepsi / Inovasi	Peluang Proposisi Nilai
Rendah	Tidak ada Peluang	Peluang Kepentingan
	Rendah	Tinggi

Kemampuan untuk Memberikan Manfaat Terdiferensiasi
(tingkat penyesuaian dengan kompetensi inti)

Matriks Kebutuhan Pelanggan / Diferensiasi:

- **Peluang kepentingan.** Tingkatkan kepentingan melalui komunikasi dan RTB (Alasan untuk Mempercayai).
- **Peluang proposisi nilai.** Komunikasikan kepentingan dan persepsi manfaat yang memenuhi memenuhi kebutuhan.
- **Peluang Persepsi / Inovasi.** Tingkatkan persepsi manfaat yang ada atau kembangkan inovasi (manfaat baru) untuk memenuhi kebutuhan.
- **Tidak ada peluang.** Kebutuhan pelanggan rendah dan kecocokan rendah dengan kompetensi inti.

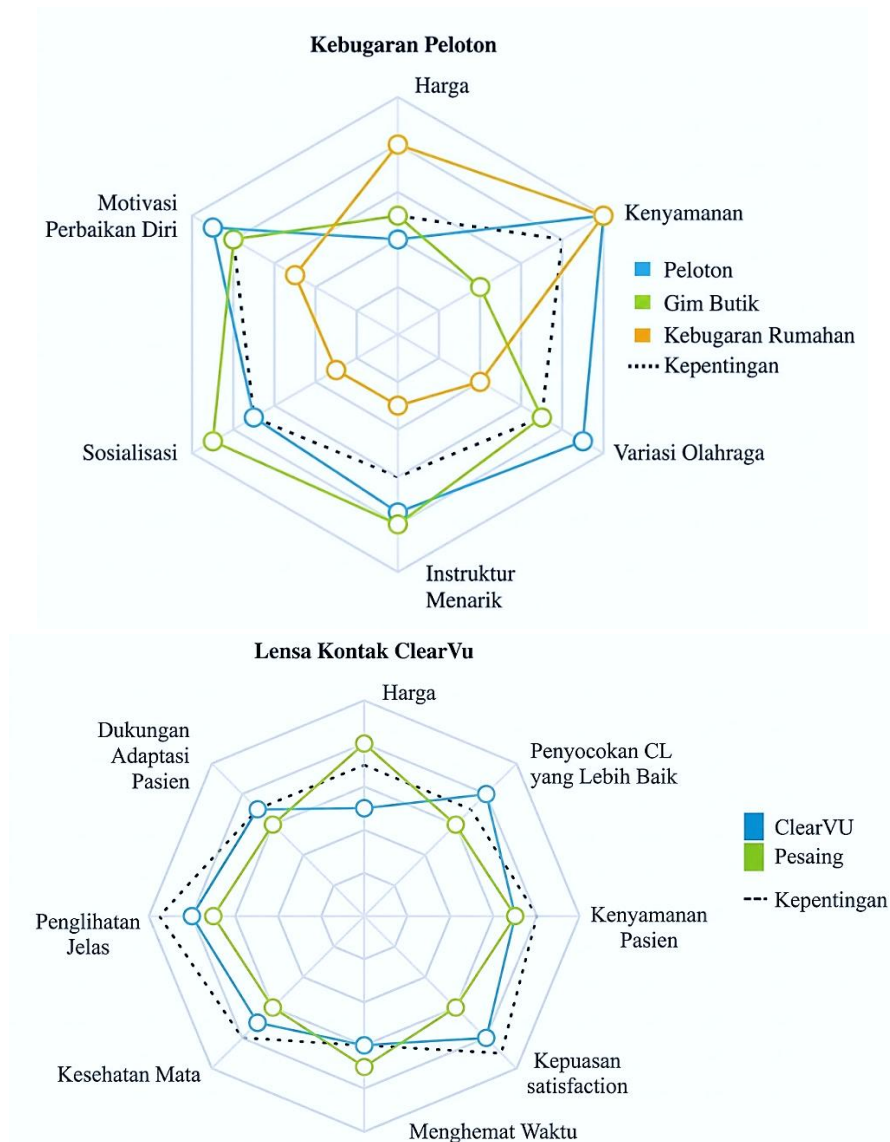
Gambar 6.4 Mengevaluasi kebutuhan pelanggan terhadap manfaat merek. Evaluasi hasil dari peta perjalanan pelanggan dan tangga fitur-manfaat dengan mempertimbangkan hubungan antara kebutuhan pelanggan dan kemampuan merek untuk memenuhi kebutuhan tersebut sekarang atau di masa mendatang.

Langkah selanjutnya dalam proses ini adalah mengidentifikasi manfaat utama yang Anda harapkan akan menjadi identik dengan merek Anda: manfaat pen positioning merek.

6.3 MENENTUKAN POSITIONING MANFAAT MEREK

Setiap merek membutuhkan positioning yang jelas dan menarik agar menonjol di tengah hiruk pikuk pasar. Positioning adalah kata (atau kata-kata) manfaat yang sangat diasosiasikan pelanggan dengan suatu merek. Positioning merek Dyson adalah performa udara dan desain yang baik; Gillette adalah cukur yang bersih; Toyota adalah keandalan; Nike adalah harga diri. Memilih manfaat positioning untuk merek Anda mungkin merupakan keputusan terpenting yang akan Anda buat dalam proses strategi pemasaran. Saya telah memperkenalkan plot kategori dan plot kompetitif di Bab 1. Saya akan membahas lebih lanjut alat dan konsep tersebut sekarang.

Setelah Anda menyusun daftar manfaat yang ingin Anda uji, siapkan instrumen survei untuk mengembangkan penilaian kuantitatif tentang pentingnya manfaat merek dan kinerja yang dirasakan. Seperti sebelumnya, fokuskan pengumpulan data Anda pada kelompok pelanggan yang Anda identifikasi berdasarkan salah satu dari empat strategi go-to-market, menggunakan analisis peluang 6B Anda.



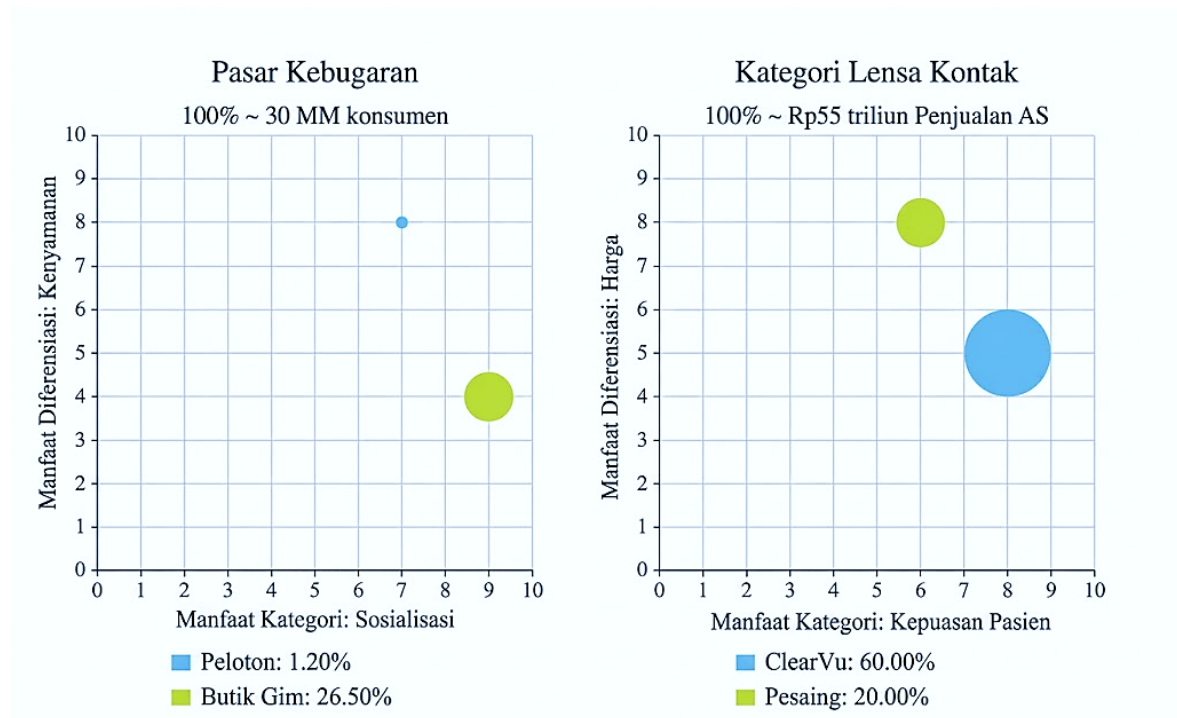
Gambar 6.5 Contoh plot kategori.

Plot kategori ilustratif ini menunjukkan pentingnya dan persepsi di berbagai kategori (Peloton) dan di dalam satu kategori (ClearVu), tergantung pada fokus strategis merek yang sedang dipertimbangkan.

Kami menggunakan data tersebut untuk mengembangkan plot kategori, yang menggabungkan pentingnya manfaat dan kinerja merek yang dirasakan untuk semua merek dalam suatu kategori. Jika mempertimbangkan strategi pengembangan kategori, plot merek Anda terhadap kategori lain atau pengganti yang pelanggannya ingin Anda tarik – Peloton memplot dirinya sendiri terhadap dua kategori lain. Lihat Gambar 6.5 untuk plot kategori ilustratif, satu untuk merek Peloton dan satu lagi untuk perusahaan lensa kontak fiktif, ClearVu. Anda dapat menggunakan plot kategori dalam kombinasi dengan plot kompetitif (lihat Gambar 6.6), untuk memilih manfaat kategori dan manfaat pembeda setiap merek.

Dengan mempertimbangkan peringkat persepsi dan kepentingan serta pangsa unit atau pangsa pelanggan yang dimiliki oleh masing-masing merek, Anda dapat menggunakan plot kategori untuk mengidentifikasi manfaat kategori. Manfaat kategori adalah manfaat

terpenting dalam kategori di mana pemimpin kategori dibedakan. Manfaat kategori membedakan kategori dari kategori bisnis lain dan, dalam kategori dengan pemimpin yang jelas, pemimpin kategori dari merek lain dalam kategori tersebut. Manfaat kategori mengalir dari kompetensi inti pemimpin kategori.



Gambar 6.6 Contoh plot kompetitif.

Plot ini mengilustrasikan peluang yang tersedia bagi merek Anda jika Anda memposisikannya pada manfaat spesifik di mana Anda dapat mengungguli alternatif kompetitif terbaik pelanggan.

Misalnya, manfaat kategori untuk kategori makanan cepat saji adalah kenyamanan, dan McDonald's, pencipta dan pemimpin tradisional kategori ini sejak tahun 1950-an, mendominasi merek lain dalam hal kenyamanan. Merek tersebut mencapai diferensiasi itu melalui kompetensi inti dalam operasi makanan dan lokasi toko, memberikan pengalaman pelanggan yang nyaman secara konsisten di seluruh dunia.

Penggunaan lain untuk plot kategori adalah sebagai proksi untuk nilai merek: nilai diferensiasi dari masing-masing merek dalam suatu kategori. Jika plot kategori berisi semua manfaat utama yang dievaluasi oleh pelanggan ketika dihadapkan pada pilihan merek, kalikan skor persepsi masing-masing merek pada setiap manfaat dengan kepentingan relatifnya untuk menciptakan skor merek keseluruhan. Skor merek tersebut harus dikorelasikan dengan pangsa pasar masing-masing merek dalam kategori tersebut. Dan merek yang dianggap sebagai pemimpin kategori harus memiliki skor merek tertinggi karena mengungguli merek lain dalam hal manfaat yang paling penting bagi pelanggan.

Setiap merek yang ingin bersaing secara sukses dalam kategori tersebut harus berkinerja dalam kisaran yang dapat diterima pada manfaat kategori serta pada semua

manfaat lain yang diberikan kategori tersebut kepada pelanggan. Dengan kata lain, merek dalam kategori tersebut dianggap "dapat diterima" oleh pelanggan dengan berkinerja setara dengan pesaing pada manfaat yang diilustrasikan dalam plot kategori. Namun, untuk dipilih oleh segmen pelanggan tertentu dalam kategori tersebut, setiap merek juga perlu menonjol pada satu manfaat, yaitu manfaat pembeda. Manfaat pembeda adalah dasar posisi merek dalam kategori tersebut. Temukan manfaat pembeda Anda dengan memilih manfaat di mana merek Anda dapat mengungguli pesaing lain.

Plot kompetitif membantu Anda mengilustrasikan peluang pelanggan yang tersedia untuk merek Anda jika Anda menjalankan manfaat spesifik yang akan memotivasi pelanggan target Anda untuk mengubah perilaku mereka. Plot kompetitif mengilustrasikan posisi dua merek, umumnya pemimpin kategori dan merek yang berusaha bersaing dengannya. Oleh karena itu, kami umumnya memplot manfaat kategori pada sumbu x dan manfaat pembeda pada sumbu y. Sebagai contoh, plot kompetitif Peloton akan meneliti kinerja merek yang dirasakan terhadap pusat kebugaran butik, sedangkan plot kompetitif lensa kontak ClearVu akan meneliti kinerjanya relatif terhadap merek lensa kontak lainnya. Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 6.6, Peloton dapat menjalankan strategi merek yang berpusat pada kenyamanan melawan pusat kebugaran butik, yang dikenal dengan pendekatan latihan yang dipersonalisasi. Plot kompetitif menggambarkan lokasi kedua pesaing dalam ruang persepsi, dan oleh karena itu pertimbangan spesifik yang dilakukan pelanggan saat memilih merek.

Plot kompetitif menggambarkan bagaimana suatu merek dapat merebut pangsa pasar dari pesaing, umumnya pemimpin kategori, dengan berkinerja mendekati pemimpin kategori pada manfaat kategori dan membedakan diri pada manfaat pembeda yang tidak terkait. Mengingat potensi pembalasan kompetitif, manfaat pembeda harus selalu berasal dari kompetensi inti. Manfaat positioning yang unggul memenuhi berbagai kriteria: manfaat tersebut dapat dianggap penting oleh pelanggan target Anda, dapat membedakan merek Anda dari alternatif pesaing, dan memiliki jangka waktu eksekusi yang panjang.

Tim merek harus merasa antusias dengan prospek membangun rencana eksekusi yang kaya di sekitar manfaat positioning tersebut. Eksekusi mencakup konten dan pesan, dan yang lebih penting, kemampuan untuk mencapai konsistensi di berbagai titik kontak pelanggan dalam perjalanan pelanggan yang telah direvisi yang kami sebut pengalaman pelanggan merek. Pengalaman pelanggan merek dirancang untuk menghidupkan proposisi nilai merek. Mampu merancang pengalaman pelanggan yang unggul yang mengartikulasikan proposisi nilai membutuhkan pemahaman mendalam tentang manfaat merek dari sudut pandang pelanggan. Inilah fungsi dari persona audiens target.

6.4 MEMBANGUN PERSONA TARGET AUDIENS YANG REALISTIS

Persona target audiens adalah prototipe target audiens Anda yang dibangun dengan detail yang kaya sehingga memungkinkan organisasi Anda untuk menemukan mereka, melibatkan mereka, dan menjalankan janji yang menarik bagi mereka. Dalam meninjau persona target audiens, tanyakan:

- Apakah ini pelanggan yang realistis?
- Apakah tim penjualan dapat menemukan anggota segmen target kita, berdasarkan hal ini?
- Apakah persona ini mengartikulasikan manfaat yang telah kita pilih untuk merek kita dengan kata-kata seorang pelanggan?
- Apakah deskripsi ini menghidupkan target audiens bagi tim internal kita yang akan diminta untuk menjalankan strategi yang berpusat pada target ini?
- Apakah deskripsi tersebut mencakup kemungkinan keberatan yang perlu diatasi oleh tim kita dalam mengakses dan memotivasi orang ini untuk bekerja sama dengan merek kita?

Tujuan utama dari persona target audiens adalah untuk menyelaraskan perspektif internal organisasi Anda dengan perspektif eksternal pelanggan seputar manfaat positioning. Persona audiens target dibangun menggunakan beberapa wawasan kualitatif yang telah dikumpulkan tim Anda melalui perjalanan pelanggan dan wawancara bertingkat yang dilakukan sebelumnya dalam proses proposisi nilai. Kami juga merekomendasikan agar klien kami melakukan beberapa wawancara tambahan untuk melengkapi pemahaman mereka tentang manfaat posisi merek yang telah mereka pilih.

Jika merek Anda bersaing dalam kategori bisnis yang membutuhkan komitmen emosional dan finansial yang besar, seperti kebanyakan kategori bisnis-ke-bisnis, kemungkinan besar juga melibatkan banyak pemangku kepentingan pelanggan. Meskipun banyak pemangku kepentingan dapat bertemu untuk membahas merek Anda, persona audiens target Anda seharusnya bukan untuk komite atau kelompok, tetapi untuk individu-individu dalam komite atau kelompok tersebut. Persona audiens target yang bermanfaat memiliki empat komponen:

1. **Tentang.** Deskripsi demografis dan perilaku pelanggan di lingkungan mereka. Bagian persona audiens target ini berisi nama, pendapatan, tahap karier, perilaku umum, dan detail lain yang menempatkan audiens target di lingkungan mereka. Ini juga berisi detail kontekstual penting lainnya yang akan membantu pelaksanaan. Ini termasuk:
 - + Di mana mereka dapat ditemukan secara profesional?
 - + Dengan siapa mereka berinteraksi?
 - + Saluran komunikasi apa yang umumnya mereka gunakan?
 - + Konten umum apa yang kemungkinan besar menarik minat mereka?
 - + Bagaimana sikap umum mereka terhadap kategori, lingkungan kerja, dan kehidupan secara umum?
2. **Deskripsi manfaat.** Ini adalah inti dari persona audiens target. Ini adalah deskripsi manfaat posisi yang telah Anda pilih untuk merek Anda (kategori atau manfaat pembeda) dari perspektif dan dalam kata-kata pelanggan target. Mengetahui apa yang kemungkinan dipahami oleh pelanggan dalam kategori Anda ketika mereka mendengar janji manfaat suatu merek dan oleh karena itu apa yang mereka harapkan dari merek tersebut adalah kunci keberhasilan pelaksanaannya. Arti kata-kata manfaat seperti andal, mudah digunakan, berkinerja tinggi, kontrol operasional sepenuhnya bergantung pada konteksnya, jadi pastikan Anda tahu apa artinya bagi audiens target.

Deskripsi manfaat harus mencakup implikasi operasional spesifik dari manfaat pelanggan. Jika Anda memposisikan penawaran layanan Anda agar mudah untuk berbisnis, Anda dapat menyertakan detail seperti kontrak sederhana, akses mudah ke layanan pelanggan, waktu singkat untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan, dan sebagainya. Dengan kata lain, apa yang perlu diberikan tim Anda untuk memenuhi harapan pelanggan?

3. **Mengungkap perilaku.** Komponen penting lainnya dari persona audiens target strategis adalah perilaku spesifik dalam kategori dan dalam kategori yang berdekatan yang mengungkapkan kebutuhan laten seseorang akan manfaat posisi merek kita. Sulit untuk menemukan audiens target karena pelanggan mungkin tidak dapat mengenali kebutuhan mereka sendiri. Karena alasan ini, mengungkapkan perilaku sangat penting dalam persona audiens target. Jika Anda menargetkan ahli bedah yang membutuhkan efisiensi, apakah mereka menelepon terlebih dahulu dalam perjalanan ke tempat kerja untuk memeriksa apakah ruang operasi berjalan tepat waktu? Apakah mereka menggunakan peralatan yang mungkin lebih mahal tetapi menghemat waktu selama prosedur? Apakah mereka melacak langkah-langkah intra-operatif dengan cara yang tidak dilakukan orang lain? Jika Anda berfokus pada ahli bedah yang menghargai hasil estetika, apakah mereka tetap berada di ruang operasi sampai kulit tertutup untuk memantau bagaimana residen menjahit lapisan luar? Apakah mereka selalu mengikuti perkembangan teknik operasi minimal invasif?

Persona target audiens harus berisi deskripsi yang kaya tentang orang-orang nyata, termasuk tujuan dan aspirasi mereka yang berkaitan dengan kategori tersebut. Namun, tujuan dan aspirasi menggambarkan seseorang, bukan produk; oleh karena itu, Anda dapat mengeksplorasi perilaku di luar kategori yang memperkaya deskripsi target audiens Anda. Dokter bedah yang menghargai estetika mungkin memiliki mata yang tajam untuk desain dan mungkin telah mendekorasi kantornya atau menjaga mejanya tetap rapi. Anda harus merasa bebas untuk memasukkan detail dalam persona target audiens yang membantu tim penjualan Anda menemukan target, dan rekan-rekan komunikasi pemasaran Anda mengembangkan pesan dan detail kontekstual (latar belakang, desain, ...) yang paling mungkin menembus hiruk pikuk kehidupan sehari-hari target audiens Anda. Hanya dengan demikian Anda dapat menarik perhatian mereka dan melibatkan mereka dalam percakapan yang bermanfaat.

4. **Keberatan dan hambatan.** Mengapa semua ini tidak akan berhasil? Target audiens kemungkinan memiliki kesibukan, kekurangan waktu, anggaran, atau pengaruh yang cukup untuk memaksa organisasi memilih merek Anda. Tujuan dari bagian deskripsi target audiens ini adalah untuk mengungkap hambatan-hambatan yang paling mungkin Anda atasi agar berhasil mengubah keyakinan dan perilaku terhadap merek Anda secara positif.

Gambar 6.7 berisi contoh persona target audiens untuk perusahaan robotika bedah fiktif.

Merek: Robotika Pediatrik Ada Manfaat: Presisi Bedah Kategori: Bedah Umum Berbasis Robotika Fokus Strategis: Pengembangan Kategori		
	Ahli Bedah 	Administrator Rumah Sakit 
Habitat/ Konteks	• Dr. Gagnon adalah seorang ahli bedah pediatrik di Montreal di institusi akademik besar • Tertekan untuk melakukan operasi dalam jumlah besar • Menangani kasus-kasus kompleks (reseksi kolon, tumor kompleks, ...) • Ingin menjadi pemimpin opini kunci; merasa tertekan untuk mempublikasikan	• Gloria Akalitus adalah CFO di institusi akademik besar di Montreal • Mengawasi program keselamatan pasien • Ia mengelola rumah sakit berkapasitas 500 tempat tidur dan prihatin dalam menjaga profitabilitas sambil mempertahankan reputasi penelitian institusi tersebut
Perspektif pelanggan tentang manfaat pembeda (presisi)	• Secara kasat mata mengurangi dampak pada jaringan yang berdekatan • Hasil yang terbukti secara klinis terkait dengan presisi (berkurangnya pendarahan, kurang invasif, lebih sedikit komplikasi, ...) • Membutuhkan bukti presisi berdasarkan pengalaman • Membutuhkan data hasil untuk dapat meyakinkan pihak internal	• Peduli dengan metrik perawatan pasien (misalnya, lama rawat inap di rumah sakit, kepuasan) • Berfokus pada pengurangan komplikasi
Perilaku yang Terungkap	• Merawat pasien (melakukan lebih banyak tindak lanjut dari yang diharuskan) • Melakukan penelitian hasil klinis • Tertarik pada kesempatan mengajar	• Meninjau metrik perawatan pasien dan keselamatan setiap hari • Presenter pada konferensi administrasi rumah sakit 'tentang pengurangan komplikasi' • Mengikuti komplikasi klinis secara pribadi dan dekat
Hambatan/Keberatan	• Terlalu sibuk untuk menghadiri program pelatihan • Tidak terlalu kuat dalam hierarki rumah sakit	• Skeptis terhadap data laba atas investasi yang diberikan oleh vendor • Pengambilan keputusan memerlukan proses komite analisis nilai yang panjang

Gambar 6.7 Contoh persona target audiens.

Karena ada dua pengambil keputusan utama yang harus mendukung pilihan merek, maka dibutuhkan dua persona target audiens.

6.5 MEMBANGUN PROPOSISI NILAI DENGAN ALAT 6 KOTAK

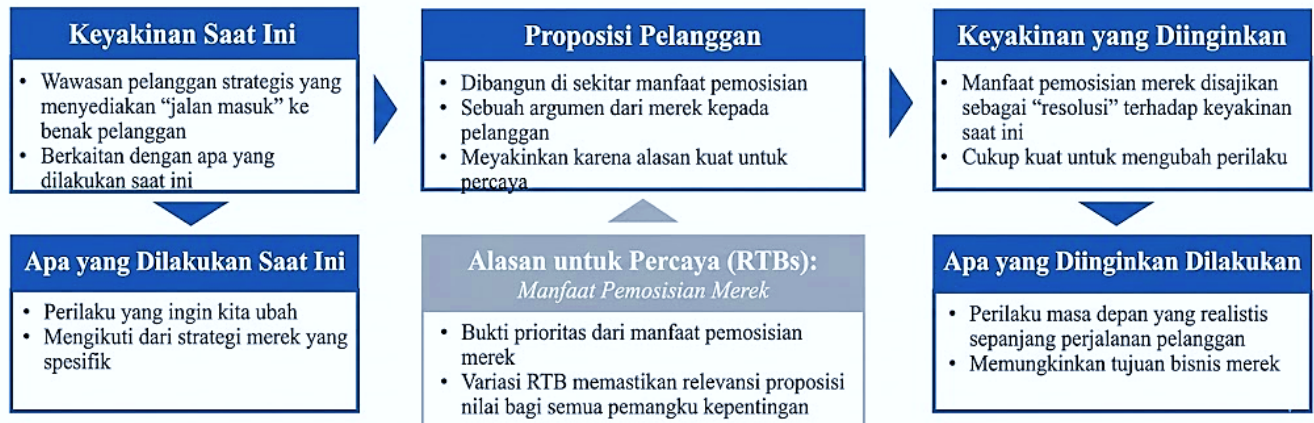
Proposisi nilai adalah janji yang dibuat merek kepada audiens targetnya tentang bagaimana mereka akan mendapatkan manfaat khusus dari bermitra dengan merek tersebut. Perangkat alat proposisi nilai Big Picture Strategy dibangun dengan mempertimbangkan kesederhanaan dan kedalaman strategis.

Mirip dengan hanya memiliki 6B dalam kerangka keputusan strategis kami, hanya ada enam kotak, masing-masing didefinisikan dengan ketat, dalam alat proposisi nilai 6B yang ditunjukkan pada Gambar 6.8. Empat kotak di setiap sudut alat proposisi nilai berisi pernyataan "Saya": pernyataan tersebut ditulis dalam sudut pandang orang pertama karena mewakili perspektif pelanggan target. Kotak kelima, proposisi pelanggan, mengartikulasikan apa yang ingin dikomunikasikan merek kepada pelanggan. Saya akan menjelaskannya sesuai urutan pengembangannya.

Perilaku Saat Ini

Ini adalah perilaku pelanggan target yang ingin Anda ubah untuk mencapai tujuan bisnis merek Anda. Ini mencerminkan perilaku pelanggan yang sesuai dengan fokus strategis merek Anda. Jika mempertimbangkan strategi pengembangan kategori, maka pernyataan saat ini mungkin berbunyi: "Saya tidak menggunakan kategori ini...", sedangkan untuk strategi perluasan kategori, pernyataannya akan berbunyi: "Saya kadang-kadang menggunakan nama

merek ini...” atau, “Saya menggunakan versi generasi pertama dari produk ini.” Untuk strategi komitmen merek, pernyataannya mungkin berbunyi: “Saya menggunakan dua merek...,” sedangkan untuk strategi peralihan merek, pernyataannya mungkin berbunyi: “Saya menggunakan merek pesaing...”



Gambar 6.8 Alat 6-Kotak proposisi nilai.

Alat proposisi nilai menghubungkan strategi dan eksekusi. Alat ini dibangun berdasarkan wawasan pelanggan yang disaring dan dikurasi sepanjang proses keyakinan yang dijelaskan dalam bab ini.

Alat ini berisi proposal sederhana kepada pelanggan Anda yang dapat digunakan oleh seluruh organisasi yang mendukung merek Anda untuk merancang pengalaman pelanggan dan yang harus diartikulasikan melalui setiap titik kontak pelanggan merek.

Keyakinan Saat Ini

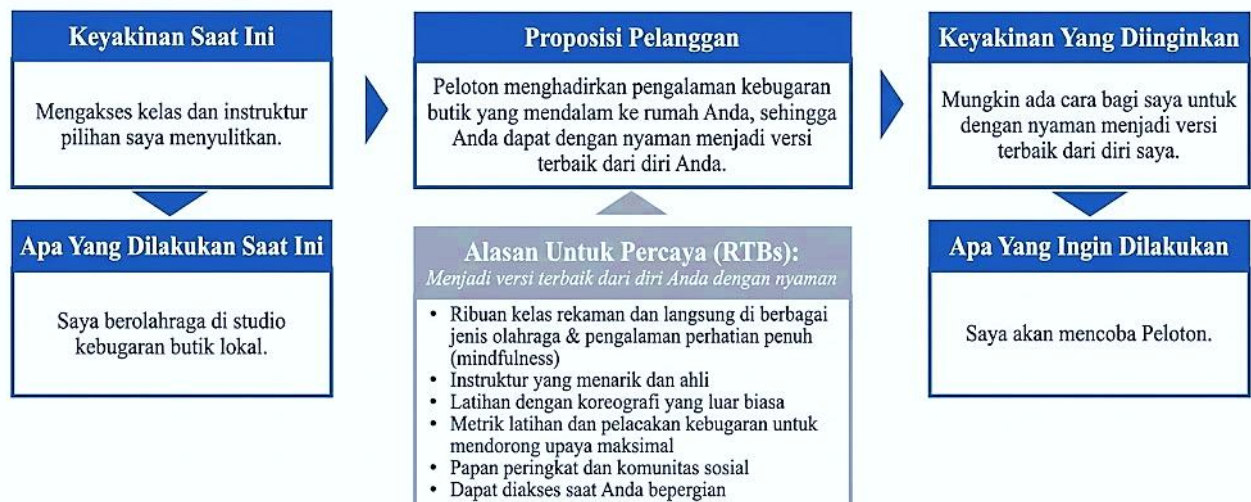
Ini adalah landasan dari proposisi nilai. Keyakinan saat ini harus terhubung dengan tindakan saat ini; keyakinan tersebut harus menggambarkan keyakinan yang menjelaskan perilaku saat ini yang ingin kita ubah melalui proposisi nilai. Keyakinan tersebut juga harus mengandung wawasan pelanggan (masalah atau peluang) yang dapat dipecahkan oleh merek dengan lebih baik daripada siapa pun; solusi tersebut mengikuti keyakinan yang diinginkan.

Pemasar sering berpikir bahwa komponen terpenting dari proposisi nilai adalah pernyataan proposisi pelanggan, kotak tengah dalam alat proposisi nilai. Namun, menurut pengalaman saya, perbedaan antara kemampuan pemasar untuk mengembangkan proposisi nilai yang baik versus yang hebat adalah penemuan wawasan pelanggan strategis. Wawasan pelanggan tersebut bervariasi tergantung pada strategi merek spesifik yang Anda gunakan. Bagi Peloton, wawasan pelanggan adalah kurangnya kenyamanan yang terkait dengan pengalaman gym butik, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 6.9.

- Wawasan strategi pengembangan kategori: frustrasi dengan kategori terkait dari mana Anda akan menarik pelanggan.
- Wawasan strategi peralihan merek: kerugian relatif dalam bekerja dengan pemimpin kategori.

- Wawasan strategi komitmen merek: bagaimana pelanggan multi-merek dapat meningkatkan pengalaman relatif mereka dibandingkan dengan menggunakan merek lain dalam rangkaian merek mereka saat ini.
- Wawasan strategi ekspansi merek: apa yang dilewatkan pelanggan Anda dengan hanya menggunakan merek Anda secara terbatas.

Contoh Peloton (ilustratif)



Gambar 6.9 Alat 6-Box proposisi nilai, contoh Peloton. Proposisi nilai suatu merek yang mengejar strategi pengembangan kategori dibangun dengan memanfaatkan wawasan pelanggan dari orang-orang di luar kategori tersebut. Bagi Peloton, wawasan tersebut adalah frustrasi yang dialami orang-orang yang saat ini berolahraga di pusat kebugaran butik.

Perilaku yang Diinginkan

Ini adalah perilaku yang Anda inginkan dari pemangku kepentingan pelanggan target di masa depan, setelah eksekusi Anda berhasil. Secara konseptual, jika Anda mengalikan jumlah orang dalam audiens target Anda dengan dampak pendapatan dari perubahan perilaku yang tersirat oleh perilaku yang diinginkan ini, Anda seharusnya dapat memperkirakan target penjualan yang terkait dengan strategi Anda. Ingatlah bahwa jarak antara perilaku saat ini dan perilaku yang diinginkan harus realistis dan mewakili seberapa mahal dan sulitnya menerapkan proposisi nilai (dan strategi). Untuk jarak yang lebih jauh, Anda dapat mempertimbangkan perilaku perantara. Anda mungkin ingin pelanggan target membeli model mobil hibrida; langkah perantaranya mungkin adalah mereka mengunjungi dealer yang bertanggung jawab atas penjualan pribadi merek Anda.

Keyakinan yang Diinginkan

Ini adalah keyakinan yang mendorong tindakan yang diinginkan. Keyakinan ini harus berkaitan dengan atau mengandung manfaat posisi merek (kategori atau manfaat pembeda). Ini adalah apa yang diyakini pelanggan setelah kita menjalankan strategi kita.

Proposisi Pelanggan

Inti dari proposisi pelanggan adalah manfaat posisi merek Anda, yaitu, manfaat tunggal yang secara unik ditawarkan merek Anda dalam kategori tersebut. Ditulis sebagai pernyataan

dari perusahaan Anda kepada pelanggan target, proposisi pelanggan menyajikan argumen yang meyakinkan untuk merek tersebut, bukan sekadar pernyataan. Dan seperti semua argumen yang meyakinkan, argumen ini harus mengandung beberapa bukti untuk meyakinkan, yaitu, untuk mengubah pikiran audiens target Anda sedemikian rupa sehingga mereka juga mengubah perilaku mereka.

Alasan untuk Percaya (Manfaat Pemosisian)

Bagian dari alat proposisi nilai ini berisi daftar bukti paling meyakinkan yang dapat Anda kembangkan. Ini harus berupa daftar eksploratif dari bukti-bukti kunci yang menurut pemangku kepentingan pelanggan target Anda paling meyakinkan. Saya akan membahas alasan untuk percaya secara lebih detail di bawah ini.

6.6 ALASAN UNTUK PERCAYA PADA PROPOSISI NILAI

Apa yang akan membuat pelanggan target percaya pada proposisi nilai kita?

Penyampaian proposisi nilai adalah kesempatan Anda untuk mendidik calon pelanggan dan, dengan demikian, menciptakan keselarasan di dalam organisasi klien. Saat Anda berinteraksi dengan pelanggan Anda, metode ini juga akan mempermudah proses penjualan dengan menyelaraskan anggota fungsional mereka yang beragam. Tujuan penting dari metode Strategi Gambaran Besar adalah untuk menyelaraskan tim Anda di sekitar pertanyaan umum dan tujuan tunggal. Alasan untuk percaya adalah berbagai jenis bukti yang selaras dan meyakinkan.

Mengembangkan proposisi nilai yang unggul membutuhkan penggabungan tujuan yang tampaknya kontradiktif, yaitu mengartikulasikan manfaat dengan daya tarik luas bagi beragam pemangku kepentingan. Manfaat ini sekaligus tunggal dan mampu membedakan merek. Mungkin terasa menggiurkan untuk memberi tahu semua orang apa yang ingin mereka dengar tentang merek Anda, namun menggunakan proposisi nilai yang berbeda untuk menarik segmen pelanggan yang berbeda atau motivasi pemangku kepentingan yang berbeda bukanlah hal yang dapat dipercaya maupun dicapai.

Departemen pembelian perusahaan mungkin menginginkan biaya terendah, jajaran manajemen puncak mungkin peduli tentang penggunaan merek dengan reputasi terbaik, dan pengguna langsung mungkin peduli tentang fitur dan manfaat fungsional. Organisasi yang berorientasi penjualan mungkin menuntut beberapa proposisi nilai untuk memenuhi kepentingan yang berbeda dari berbagai pemangku kepentingan pelanggan ini. Sebaliknya, organisasi yang dipimpin pemasaran memilih satu posisi berdasarkan kompetensi intinya dan wawasan pelanggan yang membedakan.

Kemudian, organisasi tersebut menggunakan berbagai jenis bukti untuk berbicara dalam bahasa masing-masing pemangku kepentingan pelanggan yang terlibat dalam memilih, menggunakan, dan menikmati manfaat akhir dari merek tersebut. Inti dari proposisi nilai Anda, yang berisi manfaat posisi, idealnya diungkapkan dalam beberapa kata yang diketahui dan dihargai oleh semua pemangku kepentingan organisasi klien. Merek perangkat lunak kolaborasi Slack memiliki proposisi nilai untuk meningkatkan produktivitas tim, alat pacu jantung mini Micra dari Medtronic memiliki proposisi nilai berupa efektivitas tanpa tanda fisik

alat pacu jantung, dan perusahaan berbagi tumpangan Uber menawarkan cara paling nyaman untuk bepergian.

Alasan untuk mempercayai proposisi nilai dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis bukti, jenis konten, dan sumber (lihat Gambar 6.10). Bukti dapat berupa bukti keras atau lunak. Bukti keras adalah data dan informasi. Bukti keras menggunakan fakta, logika, dan angka (bukti ekonomi, bukti teknis, bukti observasional berbasis pasar). Bukti sosial atau lunak bersifat anekdot (studi kasus spesifik, kisah pelanggan, opini ahli). Medtronic mungkin menyatakan bahwa solusi diabetesnya 99,9 persen efektif dalam mencegah hipoglikemia dan hiperglikemia berdasarkan studi terkontrol acak, atau mungkin menyajikan studi kasus pasien, yang pada dasarnya adalah cerita.

Sumber atau saluran yang Anda pilih untuk menyampaikan informasi dapat menambah kredibilitas. Sumber tersebut bisa berupa merek (seseorang di organisasi Anda), pelanggan (rekan kerja, konsumen akhir, atau pelanggan ahli), atau pihak ketiga (pakar eksternal, media, selebriti). Tujuan keseluruhannya adalah untuk tetap fokus pada alasan di balik merek Anda, sambil mengkomunikasikannya dengan cara yang mudah diingat dan persuasif dengan memilih jenis bukti, konten spesifik, dan metode penyampaian yang paling menarik bagi setiap penerima proposisi nilai Anda.

Merupakan praktik yang baik untuk melengkapi tabel bukti terstruktur, seperti yang ada pada Gambar 6.10, ketika mulai merencanakan proposisi nilai Anda yang berisi berbagai jenis bukti. Proposisi nilai terbaik bukanlah proposisi yang mungkin menarik bagi semua orang, karena proposisi dengan daya tarik luas pasti bersifat samar. Sebaliknya, proposisi nilai yang baik adalah proposisi yang sangat spesifik tentang merek Anda tetapi mengungkapkan bagaimana merek tersebut akan menguntungkan organisasi klien dalam berbagai cara. Menyampaikan proposisi nilai secara efektif tidak hanya membutuhkan pertimbangan bukti apa yang akan digunakan, tetapi juga bagaimana mengartikulasikannya.

6.7 PERTIMBANGAN PROPOSISI NILAI

Saat Anda bersiap untuk menyelesaikan dan mengartikulasikan proposisi nilai Anda, pertimbangkan bagaimana pembingkai dan fokus pesan dapat meningkatkan perhatian dan daya persuasif. Pertimbangkan tiga faktor berikut:

1. Fokus pada pengguna akhir
2. Pembingkai keuntungan versus kerugian
3. Fokus pada pentingnya versus persepsi

Content Type	Evidence Type		
	Bukti Keras	Bukti Sosial	Bukti Lunak
	• (e.g., Eksperimen • Pengamatan • Fakta)	• (e.g., Anekdota • Cerita • Opini / Ulasan)	• (e.g., Puffery [Bualan] • Drama • Humor • Penempatan produk, Sponsor)
Merek	• 3M: Salah satu Perusahaan Paling Beretika di Dunia Tahun 2020 oleh The Ethisphere Institute (B) • Alli: Satu-satunya obat penurunan berat badan OTC yang disetujui FDA (B) • Purdue: “Tidak pernah menggunakan	• QuickBooks: “Bergabunglah dengan lebih dari 7 juta pelanggan secara global” (B) • Neutrogena: Merek perawatan kulit yang paling direkomendasikan Dokter Kulit (B) • Sensodyne: “Merek #1 yang direkomendasikan untuk gigi sensitif” (B)	• Fiji Water: “Air Terbaik di Bumi” (B) • Red Bull: “Memberi Anda Sayap” (B) • Gillette: “Yang terbaik yang bisa didapat pria” (B)
Produk / layanan	• Film Bungkus 3M Envision: Sertifikasi GREENGUARD Gold (B) • Penyaring Udara Samsung: “Lindungi orang-orang tersayang dari hingga 99% Virus PM 2.5 & H1N1” (B) • Mint: “Aplikasi keuangan pribadi paling banyak diunduh #1” (B)	• 3M™ Envision™: “film bungkus non-PVC pertama di dunia ‘... memenuhi standar pengujian pihak standar pengujian pihak ketiga paling ketat di dunia untuk emisi senyawa volatil yang rendah ke lingkungan dalam ruangan” (B)	• Mini Cooper: Penempatan produk film <i>The Italian Job</i> (B)
Pelanggan	• Tingkat retensi pelanggan Peloton: “96%” (B) • Allstate: “Pengemudi yang beralih menghemat Rp 4.980.000” (B)	• Mint: “Bergabunglah dengan Mint. Ini adalah aplikasi keuangan yang fenomenal.” - Garion D., pelanggan terverifikasi	• Peloton: Beyoncé, seorang pelanggan, melisensikan musiknya ke merek tersebut (C)
Minat bersama	• Mayo Clinic: “Bukti Baru mendukung ablas untuk pasien gagal jantung dengan fibrilasi atrium” (T)	• Garam: “Mengunyah permen karet setelah makan membantu mengurangi gigi berlubang” Pernyataan A.D.A. tentang permen karet bebas gula (T)	• Sponsor Merek: misalnya, Red Bull X Games (B)

(Sumber: Merek (B), Pelanggan (C), Pihak Ketiga (T))

Gambar 6.10 Alasan untuk percaya: Isi, bukti, dan sumber.

Alasan untuk percaya dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis topik konten, jenis bukti, dan sumber.

Fokus pada Pengguna Akhir

Meskipun mungkin tampak berlawanan dengan intuisi, jika Anda mengembangkan proposisi nilai untuk merek bisnis-ke-bisnis, fokuskan upaya Anda pada pemahaman dan pembicaraan tentang pengguna akhir utama. Kemampuan Anda untuk membedakan merek Anda didasarkan pada kemampuan Anda untuk menunjukkan bahwa Anda dapat menciptakan nilai maksimum bagi pengguna akhir, karena merekalah yang pada akhirnya mendorong permintaan untuk produk akhir. Semakin besar kontribusi merek Anda terhadap nilai pengguna akhir, semakin berharga pula bagi pemangku kepentingan pelanggan lainnya dalam rantai tersebut.

Jika Anda bekerja di bidang perawatan kesehatan, Anda perlu menciptakan proposisi nilai yang menyelaraskan semua organisasi mitra dalam menciptakan nilai bagi pasien. Jika Anda bekerja di industri musik, ingatlah para pendengar. Dan jika Anda membuat kode perangkat lunak, pengguna perangkat lunak dan metrik proyek utama mereka harus menjadi prioritas utama. Semakin kompleks industrinya, semakin penting untuk tetap fokus pada konsumen utama dari seluruh rantai nilai.

Walmart menang dalam rantai nilai ritel pada tahun 1990-an dengan menangkap dan menganalisis data belanja toko konsumen, yang dapat meminimalkan biaya di seluruh rantai nilai. Spotify menjadi dominan di industri musik tahun 2000-an dengan menawarkan pilihan musik yang paling luas dan terkurasi dengan baik kepada para pendengar. Perusahaan berbagi tumpangan seperti Uber dan Lyft muncul sebagai pemenang di pasar transportasi lokal dengan

menawarkan kenyamanan kepada pengguna akhir. Bahkan jika Anda tidak pernah berbicara langsung kepada pengguna akhir, jadikan diri Anda sangat diperlukan bagi pelanggan langsung Anda dengan menciptakan nilai bagi pengguna akhir. Sekarang, bagaimana Anda harus membingkai proposisi nilai Anda? Haruskah Anda mengadopsi kerangka keuntungan atau kerugian? Artinya, haruskah Anda menyatakan bahwa pelanggan Anda akan lebih baik jika mereka menggunakan produk Anda atau lebih buruk jika mereka tidak menggunakannya?

Pembingkaian Keuntungan Versus Kerugian

Tiga dekade lalu, Kahneman dan Tversky menunjukkan bahwa dalam memotivasi perilaku, kerangka kerugian lebih efektif daripada kerangka keuntungan. Sebuah contoh sederhana dengan baik menggambarkan bias manusia yang terkenal ini, yang disebut teori prospek.⁴ Bayangkan sebuah program dengan tujuan mengurangi penggunaan kantong plastik di toko bahan makanan. Anda dapat membayar pelanggan Anda 10 sen setiap kali mereka membawa tas sendiri dari rumah atau Anda dapat mengenakan biaya 10 sen jika mereka tidak membawa tas sendiri. Program yang mengenakan biaya kepada pelanggan lebih efektif.

Orang jauh lebih cenderung memperhatikan dan bereaksi terhadap program yang menekankan potensi kerugian daripada program yang menekankan potensi keuntungan. Banyak kampanye iklan terkenal telah memanfaatkan prinsip ini dan menggunakan kerangka kerugian. Pada tahun 1980-an, ketika IBM diserang oleh pesaing dengan harga lebih rendah, mereka mengembangkan slogan: "Tidak ada yang pernah dipecat karena membeli IBM." Dan ketika Anda mengemudi di jalan raya, rambu-rambu lebih cenderung mengingatkan Anda bahwa jika Anda tidak mengenakan sabuk pengaman, Anda mungkin akan mati daripada memberi tahu Anda bahwa sabuk pengaman menyelamatkan nyawa.

Mengingat hal ini, haruskah Anda mengadopsi kerangka kerugian? Pembingkaian kerugian dapat menjadi bumerang dengan menghasilkan perasaan negatif tentang suatu merek. Oleh karena itu, kerangka kerugian sering digunakan dalam pengumuman layanan publik atau kampanye perawatan kesehatan (jangan tunda pemeriksaan kanker Anda atau akibatnya...), tetapi mungkin tidak selalu disarankan untuk pesan merek. Ketika Anda menggunakan kerangka kerugian, Anda pada dasarnya memberi tahu pelanggan bahwa apa yang mereka lakukan hari ini tidak optimal atau kemungkinan akan menyebabkan kerugian. Ini dapat tampak mementingkan diri sendiri atau arogan jika datang dari merek nomor dua dalam suatu kategori, terutama jika ditujukan kepada bukan pelanggan. Dan itu dapat menimbulkan argumen balasan jika penerima pesan tersebut loyal kepada merek lain.

Secara umum lebih aman menggunakan kerangka kerugian ketika berbicara kepada pelanggan yang sudah ada, daripada ketika mengembangkan proposisi nilai untuk mendapatkan pelanggan. Ketika IBM mengembangkan kampanye terkenalnya "tidak ada yang pernah dipecat", mereka adalah pemimpin kategori. Hal yang sama berlaku untuk Michelin, "begitu banyak yang bergantung pada ban Anda," yang mendorong pemilik mobil untuk tidak mempertaruhkan nyawa anak-anak mereka dengan membeli ban merek non-Michelin yang lebih murah.

Meskipun berisiko menimbulkan asosiasi negatif terhadap merek, kerangka kerugian negatif berhasil digunakan oleh Apple dalam kampanye "I'm a MAC" yang bertujuan merebut

pangsa pasar dari pengguna PC korporat. Pada saat itu, Apple bukanlah pemimpin kategori komputer pribadi, dan sedang berinvestasi dalam akuisisi pelanggan. Namun, keberhasilan Apple dengan kampanye ini kemungkinan besar disebabkan oleh sebagian besar pengguna PC korporat yang merasa "terjebak" pada PC, daripada merasa sangat loyal. Tentu saja, citra ini telah berubah drastis seiring dengan keberhasilan Apple, yang kini menjadi merek dominan dalam kategori tersebut. Fokus proposisi nilai suatu merek secara alami berubah seiring dengan evolusi strategi merek.

Fokus pada Pentingnya Versus Persepsi

Sebagai langkah selanjutnya dalam proses proposisi nilai, pertimbangkan dua dimensi untuk memposisikan keyakinan pentingnya dan persepsi yang telah saya perkenalkan pada Langkah 2. Pentingnya adalah nilai relatif dari suatu manfaat bagi calon pelanggan; yaitu, bobot suatu manfaat di antara semua manfaat lain yang dipertimbangkan dalam keputusan pembelian. Persepsi adalah kekuatan relatif dari asosiasi antara merek Anda dan manfaat tersebut; yaitu, kinerja merek Anda yang dirasakan pada manfaat tersebut. Setelah Anda memutuskan untuk memposisikan merek Anda pada manfaat pelanggan tertentu, Anda harus meningkatkan baik pentingnya maupun persepsi pelanggan terhadap merek Anda. Namun, terkadang Anda akan lebih memilih untuk fokus pada pentingnya atau persepsi.

Bagaimana Mengubah Pentingnya Suatu Hal

Bagaimana mengubah pentingnya suatu hal berbeda dari mengubah persepsi? Saya memikirkan perubahan pentingnya suatu hal dalam hal rumus nilai ekonomi, yang menyatakan bahwa nilai ekonomi adalah hasil perkalian frekuensi suatu kejadian dengan besarnya. Untuk meningkatkan pentingnya suatu manfaat, soroti frekuensinya dan nilai yang dialokasikan untuk setiap kejadian.

Jika Anda ingin meningkatkan pentingnya disinfeksi di rumah sakit, Anda mungkin mempromosikan bahwa penyakit yang ditularkan di rumah sakit karena kurangnya disinfeksi terjadi jauh lebih sering daripada yang mungkin dipikirkan orang. Untuk menyoroti frekuensi suatu kejadian yang terkait dengan suatu manfaat, Anda mungkin akan menggunakan data konkret dalam alasan Anda untuk mempercayainya. Anda juga dapat menyoroti tingkat keparahan atau biaya setiap infeksi individu.

Kredibilitas sumber sangat penting untuk meningkatkan pentingnya suatu hal. Pertimbangkan untuk menggunakan juru bicara yang satu atau dua langkah terpisah dari organisasi Anda dan yang membawa kredibilitas pada masalah yang sedang dibahas. Untuk meningkatkan pentingnya suatu masalah, perusahaan alat kesehatan sering menggunakan peneliti pihak ketiga yang mungkin merupakan pelanggan klinis tetapi tidak terkait langsung dengan perusahaan tersebut. Demikian pula, sebuah perusahaan yang menjual pembersih udara dapat mempromosikan data dari lembaga pengawas kualitas udara independen tentang risiko menghirup udara dalam ruangan yang tercemar sebagai cara untuk meningkatkan pentingnya pemurnian udara.

Cara Mengubah Persepsi

Mengubah persepsi membutuhkan Anda untuk meyakinkan calon pelanggan tentang keunggulan kinerja merek Anda. Anda dapat menggunakan bukti merek atau produk, mungkin

dengan menjelaskan fitur atau proses internal yang digunakan untuk mendapatkan dan mengembangkan produk Anda. Misalnya, Anda dapat memberi tahu pelanggan bahwa proses Anda lebih teliti, atau karyawan Anda lebih terlatih. Anda dapat memanfaatkan ekuitas merek Anda dengan mempromosikan reputasi merek Anda atau sertifikasi atau garansi yang meyakinkan calon pelanggan. Anda dapat menyebarluaskan data kinerja spesifik tentang produk Anda, atau Anda dapat menggunakan data yang dikumpulkan dari pelanggan tentang bagaimana kinerja mereka telah meningkat sebagai hasil dari penggunaan produk atau merek Anda. Dan Anda dapat menggunakan para ahli atau sumber pihak ketiga untuk mempromosikan merek Anda. Sebelumnya dalam buku ini, saya menjelaskan bagaimana Hyundai meningkatkan reputasinya selama dua dekade melalui manufaktur yang lebih baik yang menghasilkan produk yang lebih andal; menawarkan garansi terpanjang di kategorinya; dan akhirnya memisahkan model Genesis sebagai penawaran premium yang bahkan pelanggan kaya saat ini anggap sebagai pengganti yang dapat diterima untuk merek mobil mewah yang lebih tradisional.

Fokus pada Pentingnya

Sebuah merek yang memperkenalkan inovasi, terutama yang cukup baru sehingga layak untuk kategori bisnis baru, perlu fokus pada pentingnya. Ini karena inovasi membawa manfaat baru ke dunia, hasil positif bagi pelanggan yang tidak pernah diminta pelanggan karena mereka tidak berpikir mereka dapat memilikinya. Merek Peloton memperkenalkan manfaat kenyamanan bagi pelanggan pusat kebugaran butik. Oleh karena itu, mereka fokus pada peningkatan pentingnya kenyamanan.

Terkadang, merek juga mungkin ingin mengurangi pentingnya. Ini terutama berlaku untuk merek yang ingin merebut pangsa pasar dari pesaing. Merek penantang mungkin ingin mengurangi pentingnya manfaat kategori untuk menyoroti manfaat pembeda. Ketika Sprint berusaha bersaing dengan Verizon pada tahun 2016, seperti yang disebutkan dalam empat strategi pemasaran di Bab 2, mereka mengiklankan bahwa keandalannya pada dasarnya sama, dan bahwa semua merek nirkabel lainnya juga memiliki keandalan yang serupa, untuk mengurangi pentingnya sambil meningkatkan pentingnya harga. Dalam konteks lain, merek dapat mengurangi penekanan atau menghilangkan diskon untuk meningkatkan pentingnya kinerja secara relatif.

Fokus pada Persepsi

Sebuah merek yang ingin memperluas frekuensi penggunaan, melalui strategi volume perluasan merek, perlu fokus pada pergeseran persepsi. Soda kue Arm & Hammer meningkatkan jumlah produk yang digunakan pelanggan dengan meyakinkan mereka bahwa soda kue bukan hanya bahan untuk membuat kue tetapi juga menghilangkan bau. McDonald's meyakinkan pelanggan untuk lebih sering datang ke gerainya dengan terutama memberi tahu mereka bahwa McDonald's menyediakan sarapan, dan bukan hanya makan siang dan makan malam.

Fokus Hibrida: Pentingnya/Persepsi dan Persepsi/Pentingnya

Merek dapat mengadopsi pendekatan investasi hibrida, mencoba untuk terutama mengubah pentingnya atau persepsi sambil memiliki penekanan sekunder pada pengungkit

lainnya. Secara keseluruhan, merek yang menggunakan strategi peralihan merek akan mengadopsi pendekatan Pentingnya/Persepsi. Merek-merek ini kemungkinan memperkenalkan inovasi yang sesuai dengan kinerja pemimpin kategori pada manfaat kategori tetapi meningkatkan manfaat pembeda.

Seperti yang disebutkan dalam Bab 2, merek yang berfokus pada pangsa pasar dapat memotivasi pelanggan untuk beralih dengan terlebih dahulu memperkuat ketidakpuasan. Memperkuat ketidakpuasan melibatkan penggalan pengalaman pelanggan pesaing dengan pemimpin kategori untuk mengungkap ketidaksukaan laten atau terang-terangan, dan menjadikan manfaat itu penting, kemungkinan dengan membahas mengapa hal itu penting atau efek dari ketidakhadirannya.

Merek penantang kemudian menampilkan dirinya sebagai alternatif yang lebih disukai, berupaya untuk juga meningkatkan persepsi. Ketika Subway berhasil merebut pangsa pasar dari McDonald's, mereka menunjukkan bahwa beberapa pelanggan McDonald's sangat kelebihan berat badan dan menampilkan Subway sebagai alternatif yang lebih sehat. Merek juga dapat mengadopsi fokus persepsi-pentingnya hibrida. Khususnya bagi merek yang menjalankan strategi komitmen merek, bukanlah hal yang aneh untuk pertama-tama menunjukkan keunggulan kinerja pada suatu manfaat dan kemudian memperbesar pentingnya manfaat tersebut. Penerbit kartu kredit dapat mempromosikan sistem hadiah berbasis poin mereka sebagai sistem yang lebih baik daripada kartu lain dan kemudian menampilkan kisah pelanggan tentang bagaimana mengalokasikan lebih banyak pengeluaran ke kartu mereka telah memungkinkan mereka untuk mencapai manfaat yang lebih unggul.

6.8 PILIHAN KEYAKINAN DAN EMPAT PENDEKATAN GO-TO-MARKET

Dalam memilih manfaat positioning untuk merek Anda, perhatikan bagaimana peran merek Anda bergeser seiring dengan strategi komersialnya, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 6.11. Merek yang ingin menciptakan kategori atau memimpin dalam kategori yang sudah ada akan ingin menetapkan manfaat positioning-nya sebagai manfaat kategori. Dengan cara ini, sejauh pelanggan menganggap manfaat tersebut paling penting, merek tersebut memastikan keberlangsungannya dan keberlangsungan kategori tersebut.

		Fokus pelanggan	
		AKUISISI	RETENSI
Fokus kategori	KEPEMIMPINAN	Manfaat kategori (baru) <i>Kepentingan</i>	Manfaat kategori (ada) <i>Kepentingan (volume)</i> <i>Persepsi (nilai)</i>
	PANGSA	Manfaat pembeda <i>Kepentingan/ Persepsi</i>	Manfaat pembeda <i>Persepsi/ Kepentingan</i>

Gambar 6.11 Penekanan kepercayaan berdasarkan fokus strategis merek.

Kelompok pelanggan yang menjadi sasaran strategi Anda menentukan pilihan manfaat posisi untuk merek Anda serta fokus relatif pada peningkatan pentingnya atau persepsi manfaat.

Merek yang ingin menantang pemimpin kategori melalui strategi yang berfokus pada pangsa pasar menekankan manfaat pembeda yang menciptakan perbedaan terhadap pemimpin kategori. Selain itu, dan tergantung pada strategi yang telah dipilihnya, tim merek akan mempertimbangkan dengan cermat apakah akan berinvestasi untuk mengubah pentingnya atau persepsi. Ini juga bergantung pada strategi merek.

Proposisi nilai adalah janji keseluruhan yang dibuat merek kepada pelanggannya. Eksekusi adalah serangkaian perilaku organisasi yang diperlukan untuk memenuhi janji tersebut. Dengan demikian, proposisi nilai merek menjadi panduan saat Anda mengeksekusi strategi merek Anda. Untuk menyelaraskan strategi Anda dengan eksekusi, Anda harus terlebih dahulu mengkomunikasikan rencana yang jelas kepada mitra lintas fungsi yang bertanggung jawab atas produk, penetapan harga, distribusi, dan komunikasi. Tim pemasaran merancang pengalaman pelanggan merek untuk menciptakan keselarasan tersebut. Bab selanjutnya, Perilaku, membahas implikasi strategi Anda di semua aspek eksekusi.

BAB 7

MEWUJUDKAN PROPOSISI NILAI MELALUI PENGALAMAN PELANGGAN

Proposisi nilai merek mengartikulasikan hipotesis strategis: jika kita mengubah keyakinan yang dipegang secara luas oleh pelanggan target kita, cukup banyak dari mereka akan mengubah perilaku mereka dengan cara yang memungkinkan tujuan bisnis merek secara keseluruhan. Sekarang kita merinci hipotesis tersebut dengan merancang peta pengalaman pelanggan merek, sebuah latihan yang kita gunakan untuk memvisualisasikan masa depan. Mengembangkan pengalaman pelanggan merek yang diinginkan adalah langkah pertama dalam proses perilaku. Pengalaman pelanggan merek menjembatani strategi dan eksekusi; itu menjadi Bintang Utara organisasi saat tim Anda mulai mengerjakan eksekusi merek Anda.

Untuk merancang pengalaman pelanggan merek, mulailah dengan perjalanan pelanggan saat ini dan kemudian ubah berdasarkan proposisi nilai untuk merek Anda. Misalnya, untuk merancang pengalaman pelanggan merek untuk Peloton, mulailah dengan perjalanan pelanggan dari audiens target merek dan tanyakan bagaimana Peloton dapat memberikan proposisi nilainya yaitu "dengan mudah menjadi versi terbaik dari diri Anda sendiri." Dengan bekerja secara bertahap melalui setiap langkah perjalanan pelanggan, identifikasi peluang untuk mewujudkan janji tersebut. Gambar 7.1 sesuai dengan strategi pengembangan kategori Peloton yang menargetkan penggemar kebugaran.

Peloton pertama-tama harus meyakinkan pelanggan ini bahwa mereka menawarkan latihan di rumah yang sebanding dengan latihan di pusat kebugaran butik. Kedua, mereka harus meyakinkan penggemar kebugaran bahwa kenyamanan sepadan dengan mengorbankan interaksi tatap muka. Dan untuk melakukan ini, Peloton pertama-tama harus membuat alasan yang meyakinkan mengapa kenyamanan sangat penting, dan kemudian memberikan pengalaman yang sangat nyaman.

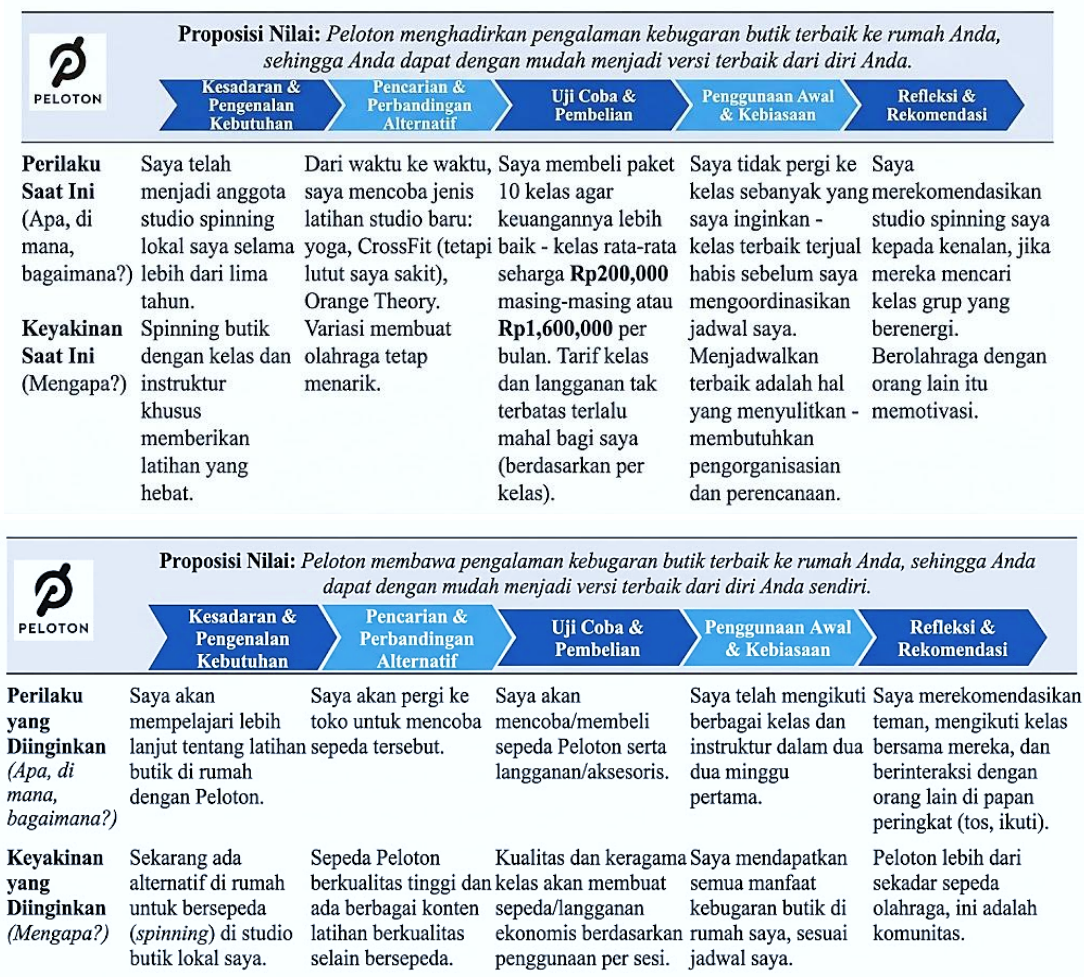
Dengan tujuan di atas, kita dapat mengembangkan pengalaman pelanggan merek Peloton dengan membayangkan keyakinan dan perilaku pelanggan kebugaran butik yang sekarang menikmati pengalaman kebugaran yang sangat nyaman dan sangat memotivasi melalui Peloton. Ciptakan pengalaman pelanggan merek yang mengartikulasikan dan memberikan proposisi nilai. Bayangkan bagaimana perjalanan pelanggan dapat diubah jika merek tersebut menepati janji yang telah diartikulasikannya.

Keempat strategi merek tersebut melalui desain pengalaman pelanggan merek yang serupa seperti pada Gambar 7.1. Perbedaan di antara mereka berkaitan dengan titik awal, fokus perilaku, dan proposisi nilai. Dua dari empat strategi pengembangan kategori dan peralihan merek melibatkan akuisisi pelanggan, dan dua lainnya komitmen merek dan ekspansi merek melibatkan retensi pelanggan. Dengan demikian, fokus investasi pemasaran Anda berada di bagian depan atau belakang perjalanan pelanggan. Selain itu, pengalaman pelanggan merek dalam strategi yang berfokus pada kepemimpinan mengurangi penekanan

pada persaingan, sedangkan strategi yang berfokus pada pangsa pasar mendorong perbandingan kompetitif. Terlepas dari strategi merek Anda, transformasi perjalanan pelanggan yang spesifik ditentukan oleh proposisi nilai Anda.

Saat Anda mulai menciptakan perjalanan yang diinginkan ini, mulailah dengan melakukan brainstorming tanpa batasan, dan kemudian tambahkan realitas eksekusi satu per satu, seperti anggaran, waktu, dan ruang lingkup keseluruhan. Bayangkan saja masa depan ideal di mana tim Anda mampu mengeksekusi janji yang sangat spesifik dengan sempurna dan, dengan demikian, mengubah keyakinan dan perilaku pelanggan. Peloton dapat membangun komunitas digital yang selalu tersedia dan menggunakan ilmu perilaku untuk memberikan latihan yang sangat memotivasi yang membuat orang terus kembali dan berupaya untuk meningkatkan diri.

Perlu dicatat bahwa pengalaman pelanggan-merek yang baru tidak bertujuan untuk "memperbaiki" setiap masalah atau memenuhi setiap kebutuhan pelanggan yang ditemukan dalam peta perjalanan pelanggan. Kebutuhan pelanggan yang tidak terkait dengan proposisi nilai berada di luar cakupan. Setelah Anda mengembangkan peta pengalaman pelanggan merek, Anda dapat beralih ke alat eksekusi Anda: solusi (produk dan layanan), penetapan harga, komunikasi, dan saluran distribusi.



Gambar 7.1 Ilustrasi pengalaman pelanggan merek Peloton.

7.1 PRODUK DAN LAYANAN SEBAGAI ATRIBUT MEREK

Produk dan layanan mewujudkan pengalaman pelanggan merek dan mencerminkan kompetensi inti organisasi. Pemisahan tradisional antara produk dan layanan kini digantikan oleh kontinum manfaat pelanggan yang nyata dan tidak nyata. Dan seiring dengan hal ini, organisasi menggeser fokus mereka dari pemasaran produk dan layanan ke pemasaran pengalaman pelanggan.

Dalam organisasi yang berpusat pada pelanggan yang telah mengadopsi pendekatan Strategi Gambaran Besar, tim pemasaran beralih dari pemasar produk menjadi pemasar pelanggan merek. Dalam paradigma ini, perbedaan antara produk, layanan, perangkat lunak, dan atribut lain dari pengalaman pelanggan merek menjadi murni taktis. Ketika Anda memprioritaskan hubungan pelanggan merek, proposisi nilai menjadi pusat peran pemasar karena, lebih dari elemen tunggal lainnya dalam proses pemasaran, proposisi nilai menghubungkan merek dengan pelanggan.

Sekarang, produk dan layanan adalah fitur merek yang diprioritaskan sesuai dengan keselarasan relatifnya dengan proposisi nilainya. Izinkan saya menjelaskan ini dengan contoh sederhana. Bayangkan Anda bertanggung jawab atas merek toko bahan makanan organik dengan proposisi nilai organik dan bersumber secara lokal. Bagaimana Anda akan mengeksekusi desain pengalaman mereknya? Tentu saja, Anda memprioritaskan produk segar, daging, dan susu daripada produk kertas dan makanan olahan. Produk-produk inilah yang membedakan Anda dari toko lain, dan oleh karena itu Anda akan berinvestasi dalam kualitasnya, menampilkannya dalam iklan Anda, dan menetapkan harga lebih tinggi daripada toko lain.

Intinya adalah pengembangan produk dan layanan muncul dari makna merek dan kemungkinan yang diciptakan oleh kompetensi inti tim Anda dan proposisi nilai bagi pelanggan. Produk, layanan, teknologi, dan semua alat eksekusi lainnya adalah pertimbangan taktis yang mengikuti bukan memimpin arah merek. Sebagai pemasar, tugas kita adalah mengatur dan memprioritaskan produk dan layanan, serta fitur komponennya, sesuai dengan fokus strategis merek.

Klasifikasi Produk, Layanan, dan Atributnya

Produk dan layanan adalah atribut merek; pada gilirannya, ini terdiri dari atribut atau komponen. Pencarian-Pengalaman-Kepercayaan, "SEC," adalah klasifikasi atribut produk dan layanan yang terkenal. Atribut yang dapat dicari adalah atribut yang dapat dievaluasi oleh calon pelanggan sebelum pembelian atau penggunaan. Produk atau layanan yang dominan dalam pencarian adalah produk atau layanan yang memiliki banyak atribut yang dapat dicari; laptop Lenovo dapat dianggap sebagai produk yang dapat dicari karena banyak atributnya sistem operasi, kapasitas penyimpanan, ukuran layar, dll. juga dapat dicari.

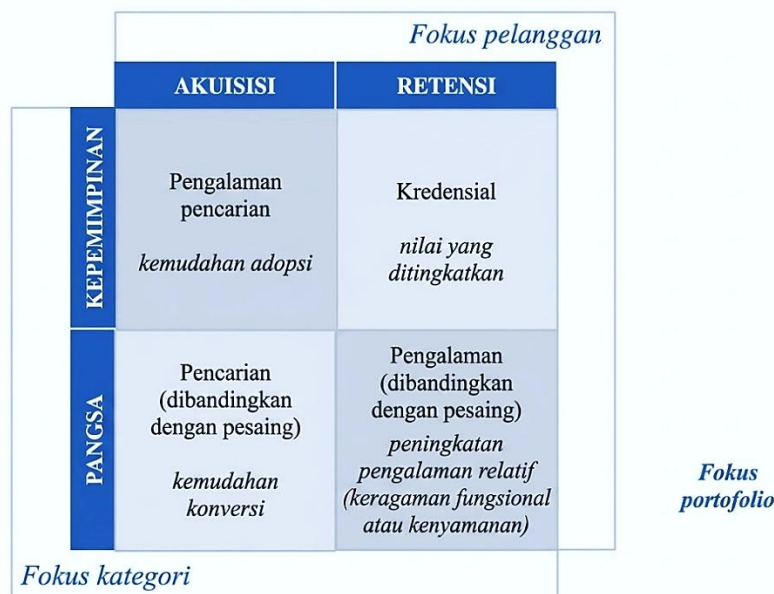
Sebaliknya, atribut pengalaman hanya dapat dievaluasi setelah produk atau layanan dicoba. Dan produk dan layanan yang dominan dalam pengalaman itu sendiri sebagian besar terdiri dari manfaat pengalaman. Layanan cenderung lebih dominan dalam pengalaman daripada produk. Misalnya, makan di restoran terdiri dari pengalaman: "kenyamanan lokasi,"

kemudahan reservasi, layanan di meja, presentasi makanan, rasa, menu makanan, dan pilihan anggur. Terakhir, atribut kepercayaan sulit dievaluasi bahkan setelah dikonsumsi atau digunakan.

Produk dan layanan dianggap dominan dalam kepercayaan jika atributnya yang paling menonjol bergantung pada keyakinan daripada bukti. Terlepas dari klaim Fiji Water bahwa itu adalah "air paling murni di bumi," tidak ada cara untuk mengetahuinya dengan pasti. Dan Anda hanya bisa berharap bahwa ketika terlihat di depan umum membawa botol plastik keras dan persegi dari merek ini, orang akan berpikir Anda canggih.

Atribut kepercayaan mencakup nilai dan manfaat emosional seperti merasa aman, berkuasa, cantik, berprestasi, atau percaya diri. Atribut ini juga mencakup hasil jangka panjang dari suatu produk atau layanan yang menjadi klaim kualitas atau keandalan. Studi mungkin membuktikan bahwa minum dua liter air setiap hari meningkatkan kesehatan hati, tetapi Anda tidak akan pernah benar-benar tahu apakah hati Anda lebih sehat karena Anda minum sebanyak itu.

Langkah-langkah dalam alat tangga fitur-manfaat-nilai umumnya sesuai dengan kategorisasi SEC: fitur dapat dicari, manfaat fungsional dan ekonomi bersifat pengalaman, dan manfaat emosional serta nilai adalah atribut kepercayaan. Kategorisasi SEC berguna dalam menghubungkan strategi produk dan layanan dengan strategi merek secara keseluruhan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 7.2.



Gambar 7.2 Atribut produk dan layanan serta empat strategi pemasaran utama. Tekankan atribut solusi yang berbeda tergantung pada strategi pemasaran Anda.

Strategi Pengembangan Kategori: Solusi yang Mendorong Adopsi Kategori

Sebuah merek yang menciptakan kategori baru dapat menjelaskan manfaat baru, tetapi membutuhkan bukti nyata bahwa merek tersebut dapat mewujudkan manfaat kategori

tersebut. Oleh karena itu, merek tersebut harus mengembangkan dan mempromosikan atribut yang memenuhi tiga kriteria:

1. Menarik perhatian. Atribut tersebut baru dan mudah dicari membuat merek menjadi nyata. Produk terbaik untuk mendorong adopsi kategori adalah produk yang mudah dipahami oleh calon pelanggan.
2. Intuitif. Untuk berhasil menciptakan kategori baru, inovasi harus tampak sebagai terobosan, namun tetap mudah digunakan.
3. Artikulasikan manfaat kategori. Anda mungkin hanya memiliki satu kesempatan untuk memotivasi komitmen sumber daya kognitif dan finansial terhadap kategori baru dan merek Anda. Interaksi produk atau layanan pertama dengan pelanggan baru adalah bukti konsep dan harus menunjukkan manfaat kategori.

Pada tahun 2011, Nest menciptakan kategori rumah pintar dengan meluncurkan termostat berkemampuan Wi-Fi yang dapat dikontrol dari jarak jauh melalui iPhone dan menjanjikan penggunaan energi yang lebih rendah. Inovasi ini kompatibel dengan semua sistem pemanas utama, dirancang dengan indah, mudah digunakan dapat diprogram secara manual, melalui antarmuka roda putar yang menarik, atau dari jarak jauh. Terlebih lagi, Nest dijual seharga Rp 2.000.000 tetapi menghemat ribuan rupiah dalam tagihan energi pengguna. Perusahaan ini menargetkan pelanggan utilitas yang hemat biaya dan menyukai gagasan memodernisasi rumah mereka. Pada saat Google membeli perusahaan tersebut seharga Rp 32 triliun pada tahun 2014, Nest telah menjual lebih dari satu juta termostat di Amerika Serikat.

Strategi Pengalihan Merek: Solusi yang Menarik Pelanggan Kompetitif

Saat menjalankan strategi pengalihan merek, gunakan atribut produk dan layanan untuk menciptakan atau memperkuat ketidakpuasan atau setidaknya ketidakpedulian. Produk dan layanan dalam hal ini memainkan peran penting dalam:

- **Mengundang perbandingan yang menguntungkan.** Produk dan layanan Anda, dalam banyak hal, harus mirip dengan target kompetitif Anda dan lebih baik dalam setidaknya satu hal. Anda harus secara objektif membandingkan produk dan layanan Anda dengan pesaing Anda, berdasarkan fitur demi fitur. Apakah terlihat serupa? Apakah memberikan manfaat yang serupa? Perhatikan, terutama, seberapa baik kinerja mereka pada manfaat kategori, yaitu, manfaat yang dianut oleh pemimpin kategori sebagai tolok ukur yang akan digunakan pelanggannya untuk menilai merek.
- **Mendemonstrasikan manfaat pembeda.** Meskipun merek Anda perlu mirip dengan pesaing Anda dalam banyak hal, harus jelas bagi pelanggan target bagaimana Anda lebih baik. Susun dengan cermat produk atau layanan pertama yang akan dilihat pelanggan target pesaing Anda untuk memastikan bahwa produk atau layanan tersebut mengartikulasikan manfaat pembeda.
- **Menghilangkan biaya peralihan.** Kita adalah makhluk yang terbiasa dengan kebiasaan dan membenci perubahan. Dalam beberapa kategori, perubahan bahkan lebih menantang jika memerlukan pembelajaran ulang atau pengerjaan ulang proses atau penggantian peralatan. Untuk memotivasi pelanggan beralih merek, Anda perlu mengurangi atau menghilangkan biaya peralihan. Ini mungkin termasuk insentif

finansial atau opsi tukar tambah. Dalam kasus di mana pelanggan membeli seluruh portofolio pesaing Anda, portofolio Anda seharusnya tidak memiliki kesenjangan relatif sehingga pelanggan tidak mengalami "kerugian" dalam beralih.

Contoh sukses dari strategi peralihan merek adalah Samsung melawan Apple. Peluncuran iPhone yang sukses pada tahun 2007 mendorong Samsung untuk meluncurkan Samsung Galaxy pada tahun 2009. Samsung berupaya menghadirkan pengalaman yang dalam banyak hal mirip dengan iPhone: desain dan fungsionalitas serupa, mampu menjalankan aplikasi, mudah digunakan, dan didistribusikan melalui saluran distribusi yang sama (perusahaan jaringan nirkabel serta pengecer elektronik resmi kelas atas). Namun, satu aspek penting lebih baik: Samsung Galaxy bertujuan untuk mengungguli iPhone dengan memiliki fitur kinerja yang lebih canggih.

Mencapai kesamaan dengan iPhone tidak hanya membutuhkan kehebatan teknis. Perangkat tersebut juga harus memenuhi janji "keren". Untuk mencapai hal ini, Samsung mengatur tim pengembangan produknya untuk tidak hanya mencakup insinyur R&D, tetapi juga desainer dan pemasar. Perangkat Samsung tradisional telah dijual melalui toko elektronik diskon, tetapi untuk bersaing dengan Apple, perusahaan memfokuskan kembali pada pengecer elektronik premium. Dan untuk mengatasi biaya peralihan, perusahaan mengembangkan perangkat lunak untuk "mempermudah proses meninggalkan iPhone Anda." Pengguna Samsung baru dapat mengunduh aplikasi gratis yang diberi nama Smart Switch yang memudahkan transfer gambar, kontak, dan aplikasi lain ke Galaxy baru.

Strategi Komitmen Merek: Solusi yang Memberikan Pengalaman Relatif

Sebuah merek yang ingin meningkatkan komitmen pelanggan dengan mengorbankan merek lain dalam satu kelompok harus mampu mendorong pelanggan yang saat ini menggunakannya sesekali untuk melihat produk dan layanannya dari sudut pandang baru, memotivasi mereka untuk mengganti penggunaan dengan merek lain.

Penggunaan multi-merek umumnya muncul karena salah satu dari dua alasan. Pertama, mungkin karena persepsi bahwa merek Anda berkinerja baik dalam satu aspek tetapi tidak dalam aspek lainnya. Atau kedua, tanpa preferensi khusus, pelanggan agak acuh tak acuh terhadap merek dalam satu kelompok dan memilih di antara mereka berdasarkan kenyamanan. Sebagian besar pelanggan layanan streaming video atau audio berlangganan beberapa layanan, karena mereka ingin memiliki akses ke lebih banyak variasi konten yang sesuai dengan preferensi mereka.

Terlepas dari mengapa penggunaan multi-merek terjadi, peran produk dan layanan dalam strategi komitmen merek adalah untuk menawarkan pengalaman relatif yang lebih baik yang memotivasi pelanggan untuk mengganti penggunaan dalam kelompok merek pilihan. Namun, tergantung pada apakah penggunaan multi-merek didorong oleh preferensi spesifik atau oleh kenyamanan, eksekusi produk dan layanan di bawah strategi ini berbeda.

- **Peningkatan kinerja.** Jika pelanggan terkadang menggunakan merek Anda dan merek pesaing di waktu lain karena perbedaan fungsi atau kinerja, tingkatkan kinerja Anda untuk mendorong peningkatan komitmen. Dalam perang streaming yang terjadi antara Disney+, Netflix, dan Amazon Prime pada tahun 2020, investasi Disney dalam konten

melalui perilisian eksklusif film-film blockbuster seperti seri Star Wars dan Wonder Woman merupakan kunci pertumbuhan jaringan tersebut. Meskipun Netflix masih memimpin kategori ini dengan 195 juta pelanggan, Disney diperkirakan akan mengambil alih kepemimpinan pada tahun 2024 dengan lebih dari 250 juta pelanggan.

- **Peningkatan kenyamanan.** Jika pelanggan Anda menggunakan merek Anda sebagai bagian dari rangkaian merek yang relatif tidak mereka sukai, meningkatkan status merek Anda sebagai pilihan utama, baik secara mental maupun fisik, mungkin merupakan cara paling efisien untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap merek Anda. Penggunaan multi-merek umum terjadi di hotel, maskapai penerbangan, layanan streaming, belanja online, kartu kredit, dan banyak kategori lainnya. Rata-rata orang Amerika memiliki empat kartu kredit, dan untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar dari dompet pelanggan mereka, perusahaan kartu kredit secara rutin meluncurkan fitur kenyamanan, misalnya, dengan mengisi informasi kartu kredit secara otomatis di situs web yang sering digunakan, sehingga memudahkan pemegang kartu untuk secara otomatis menagih barang yang sering dibeli.

Saat bekerja dengan pelanggan multi-merek, tekankan pengalaman relatif merek Anda dengan juga meningkatkan kinerja merek Anda pada manfaat pembeda Anda. Meningkatkan kenyamanan saja, tanpa perubahan nilai emosional dari hubungan tersebut, mungkin tidak akan menghasilkan loyalitas sejati.

Strategi Ekspansi Merek: Solusi sebagai Alat untuk Mendorong Peningkatan Volume atau Nilai

Jika mengembangkan merek Anda dengan pelanggan yang sudah loyal, andalkan manfaat yang sudah mereka sukai dan tingkatkan pengalaman mereka untuk beralih dari hubungan rasional atau kebiasaan ke hubungan yang lebih emosional, yang beralih dari pengalaman ke kepercayaan. Saya membayangkan pengalaman pelanggan ideal di sini sebagai pengalaman yang menanggulangi ketidakpercayaan, di mana manfaat produk dan layanan digabungkan secara artistik sehingga pelanggan kurang fokus pada cara kerja produk dan layanan dan dapat membangun koneksi emosional dengan merek. Ketika merek mampu terhubung dengan pelanggan pada tingkat emosional, melalui elemen kepercayaan, pelanggan dapat memasuki fase loyalitas yang ditandai dengan kepercayaan pada merek yang melampaui aspek operasional layanan dan pengiriman produk.

Memperluas koneksi pelanggan Anda dengan merek Anda dengan meningkatkan nilai atau volume mereka membutuhkan eksekusi yang sedikit berbeda sebagai berikut:

- **Perluas nilai.** Meningkatkan nilai yang diperoleh pelanggan dari merek dan yang mereka bayarkan mengharuskan Anda untuk meningkatkan pengalaman mereka dengan menciptakan perubahan progresif yang bermakna pada produk dan layanan. Untuk tujuan ini, perusahaan umumnya meningkatkan produk dari waktu ke waktu. Dyson meluncurkan generasi baru penyedot debu, dengan desain dan manfaat fungsional yang diperbarui. Perusahaan juga menjalankan strategi perluasan merek dengan membungkus layanan, perangkat lunak, atau wawasan digital baru di sekitar produk atau layanan yang ada yang meningkatkan nilainya bagi pelanggan. Perusahaan

perangkat medis meluncurkan versi "pintar" dari perangkat mereka yang menggunakan algoritma kecerdasan buatan untuk memberikan informasi yang lebih tepat waktu kepada dokter yang memungkinkan presisi bedah yang lebih besar.

- **Perluas volume.** Meningkatkan volume pelanggan atau frekuensi penggunaan mengharuskan Anda untuk menyediakan lebih banyak kegunaan untuk produk dan layanan Anda. Arm & Hammer, perusahaan soda kue, berhasil meningkatkan penggunaan produknya dengan mengajari pelanggan "banyak sekali" cara mereka dapat menggunakan soda kue di rumah mereka untuk membersihkan, menghilangkan bau, memanggang, dan bahkan memelihara kolam renang mereka. Allergan, perusahaan yang menjual Botox Cosmetic, juga meningkatkan frekuensi penggunaan pelanggannya dengan mendapatkan persetujuan FDA untuk banyak aplikasi produk, mulai dari mengobati kerutan dahi, hingga mengobati dahi, bibir, dagu, dan kerutan di sekitar mata. Dalam aplikasi non-kosmetik, Botox juga meningkatkan volume pelanggan dengan memperluas penggunaan terapeutiknya, kini mengobati berbagai penyakit seperti migrain dan inkontinensia.

Atribut pencarian, pengalaman, dan kepercayaan dapat ditambahkan pada perjalanan pelanggan (lihat Gambar 7.3) karena secara alami sesuai dengan peran portofolio produk dan layanan dalam menciptakan perhatian atas nama merek, menarik pelanggan, memotivasi mereka untuk mencobanya, memberikan pengalaman spesifik, dan membangun loyalitas.



Gambar 7.3 Atribut solusi, siklus hidup produk, dan pengalaman pelanggan merek.

Tekankan atribut produk yang berbeda di sepanjang perjalanan pelanggan dan siklus hidup produk.

Atribut yang dominan dalam pencarian sangat penting untuk menarik perhatian pelanggan target Anda. Baik Anda mengharapkan konversi yang kompetitif atau ingin mendorong adopsi kategori baru, Anda harus dapat menjawab pertanyaan ini: Apa interaksi nyata pertama yang paling mungkin dilakukan pelanggan target saya dengan merek? Atribut pengalaman sangat penting dalam mendapatkan komitmen, dan ini membutuhkan uji coba atau penggunaan. Pengalaman pertama pelanggan potensial dengan suatu merek dapat membuat perbedaan antara ingin meningkatkan komitmen atau memutuskan untuk tidak melanjutkan hubungan lebih lanjut.

Terakhir, jika Anda ingin memperluas jangkauan merek Anda dari komitmen rasional yang dihitung berdasarkan prinsip timbal balik ke loyalitas emosional yang lebih tinggi dan melibatkan ego, tariklah motivasi batin pelanggan, dan nilai-nilai mereka. Bagi pelanggan yang telah berkomitmen pada merek dan loyal, merek dapat memperoleh komitmen jangka panjang dengan berkomunikasi pada tingkat kepercayaan. Dalam melakukan ini, niat pemasar seharusnya bukan untuk memanipulasi atau menipu, tetapi untuk menemukan individu yang berpikiran sama yang nilai-nilainya sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh merek. Merek pakaian olahraga Lululemon sukses bukan hanya karena mampu menciptakan kategori baru pakaian olahraga yang cukup bergaya untuk dikenakan di luar gym, tetapi juga karena mode yang diusungnya benar-benar mendorong kebugaran: ada bukti bahwa pelanggan Lululemon benar-benar merasa "lebih bugar" dan cenderung memiliki gaya hidup yang lebih sehat saat mengenakan pakaian tersebut.

7.2 PENETAPAN HARGA SEBAGAI ALAT KOMUNIKASI

Harga mungkin tampak objektif karena dinyatakan secara numerik; namun, bagaimana harga dipersepsikan cukup relatif. Gambaran Besar menyediakan pendekatan terstruktur untuk mempertimbangkan semua faktor yang memengaruhi persepsi harga. Kami menggunakan 6B untuk tujuan ini.

Dimulai dengan B pertama, merek, identitasnya, jenis dan kekuatan asosiasinya, dan tingkat diferensiasi yang dimilikinya akan memengaruhi persepsi harga. Pengalaman orang-orang sebelumnya dengan merek lain dalam kategori tersebut, apakah mereka pernah membeli produk serupa sebelumnya, dan berapa banyak yang telah mereka bayarkan untuk produk tersebut, memengaruhi apakah mereka menganggap merek tersebut memiliki harga yang wajar atau mahal. Selain itu, anggaran dan dinamika pembelian pelanggan potensial memengaruhi persepsi harga: jika biaya dibagi di antara sekelompok orang atau jika itu merupakan persentase kecil dari anggaran atau pendapatan keseluruhan seseorang, pelanggan cenderung kurang sensitif terhadap harga. Merencanakan perubahan perilaku pelanggan secara efektif melalui penetapan harga mengharuskan Anda untuk mempertimbangkan kekhususan konteks pelanggan target Anda.

Dan ini membawa kita untuk memikirkan kategori bisnis; Kategori dengan banyak persaingan dan patokan harga yang mudah didapat adalah kategori di mana pelanggan cenderung sensitif terhadap harga. Kategori yang dibeli secara impulsif atau karena kebutuhan mendadak, seperti hadiah Hari Valentine atau perawatan darurat medis, cenderung kurang sensitif terhadap harga dibandingkan kategori yang melibatkan pembelian terencana.

Kemudian ada keyakinan pelanggan, sentralitas proposisi nilai bagi pelanggan target Anda, yang mendorong persepsi mereka tentang harga Anda. Jika Anda menjual produk berkinerja tinggi kepada orang-orang yang percaya bahwa kinerja sangat penting, mereka akan kurang sensitif terhadap harga daripada orang-orang yang tidak menghargai kinerja. Keyakinan pelanggan mendorong perilaku mereka. Dari semua pengungkit eksekusi kita, penetapan harga adalah yang paling mudah diubah dengan cepat, yang paling mudah dikomunikasikan, dan yang paling langsung memengaruhi perilaku pelanggan. Program sampel atau diskon acak

dapat menghasilkan rasa urgensi pada pelanggan, meningkatkan kemungkinan mereka melakukan pembelian. Prinsip-prinsip persuasi timbal balik, dorongan bawaan untuk membalas budi kepada mereka yang memberi kita sesuatu; kelangkaan, dorongan kita untuk menghargai hal-hal yang langka; Otoritas, dorongan bawaan kita untuk mendengarkan para ahli dan ingin meniru mereka; dan komitmen, kecenderungan kita untuk menindaklanjuti janji awal berfungsi sebagai faktor tambahan yang juga memengaruhi bagaimana harga dipersepsikan dan dapat dimanipulasi oleh pemasar untuk meningkatkan kemungkinan pelanggan target akan bereaksi terhadap taktik penetapan harga.

Tolok ukur yang diprioritaskan dalam bisnis juga memengaruhi bagaimana penetapan harga ditangani. Sejumlah besar perusahaan secara mengejutkan fokus pada metrik pangsa pasar bahkan ketika mereka adalah pemimpin kategori. Fokus buta pada pangsa pasar dapat mengakibatkan diskon yang sering, yang terbukti membuat pelanggan lebih sensitif terhadap harga.

Cara Menetapkan Harga: Strategi Penetapan Harga

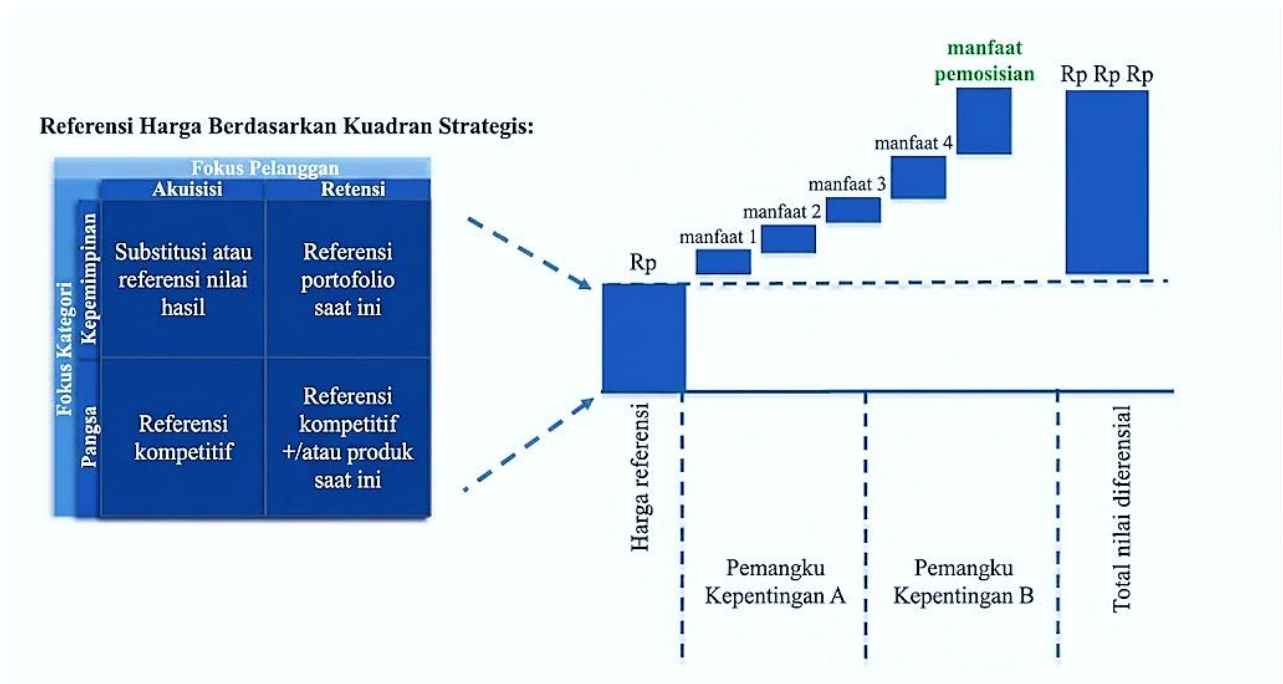
Metode dasar untuk menetapkan harga berbasis nilai umum untuk keempat strategi pemasaran. Pertama, pilih referensi harga, yaitu harga pengganti yang paling mungkin dikaitkan pelanggan target Anda dengan merek Anda, kadang-kadang disebut sebagai "alternatif kompetitif terbaik berikutnya." Kemudian, perkirakan nilai diferensiasi: ini adalah perbedaan nilai bagi pelanggan antara referensi dan solusi yang ditawarkan merek Anda. Nilai diferensiasi berasal dari proposisi nilai Anda, karena keyakinan posisi tentang merek Anda umumnya merupakan aspek paling berharga dari solusi Anda dibandingkan dengan alternatif terbaik pelanggan.

Fokus strategis yang dipilih untuk merek Anda memengaruhi harga karena keempat strategi pemasaran menargetkan pelanggan yang berbeda dan oleh karena itu memiliki referensi yang berbeda (lihat Gambar 7.4). Jika menjalankan strategi kepemimpinan kategori (pengembangan kategori atau ekspansi merek), Anda dapat memengaruhi referensi harga yang digunakan oleh pelanggan dalam kategori tersebut dengan menetapkan narasi tertentu. Ketika Spiked Seltzer meluncurkan kategori hard seltzer, merek tersebut dihargai sedikit lebih tinggi daripada bir ringan yang didistribusikan secara nasional dan dengan diskon dibandingkan bir kerajinan premium. Merek tersebut berupaya menarik audiens muda, orang-orang berusia antara 21 dan 29 tahun, yang menyukai bir tetapi sadar kesehatan dan terbuka terhadap alternatif rendah kalori.

Namun, jika Anda berupaya untuk mengambil pangsa pasar dalam suatu kategori, dan oleh karena itu menerapkan strategi peralihan merek atau komitmen, merek yang Anda bandingkan akan menetapkan referensi. Anda akan menetapkan harga sedikit lebih tinggi atau lebih rendah daripada harga acuan yang ditetapkan oleh pemimpin kategori, tergantung pada nilai relatif dari keunggulan pembeda Anda. Ketika Boston Beer Company memperkenalkan Truly pada tahun 2016, mereka menetapkan harga minuman mereka sedikit di bawah pemimpin kategori hard-seltzer saat itu, White Claw.

Setelah Anda menentukan harga dengan mengikuti metode berbasis nilai strategis yang disarankan di atas, pertimbangkan untuk memberlakukan program jangka pendek untuk

memotivasi pelanggan agar mencoba suatu merek atau meningkatkan komitmen mereka terhadap merek yang sudah mereka beli.



Gambar 7.4 Diagram air terjun harga dan empat strategi pemasaran.

Meskipun ada metodologi umum untuk menetapkan harga berdasarkan nilai pelanggan, pilihan strategi pemasaran memengaruhi harga referensi, yaitu, tolok ukur untuk nilai diferensial Anda.

Penetapan Harga sebagai Alat Perilaku: Taktik Penetapan Harga

Taktik penetapan harga dapat dibagi menjadi uji coba dan keberlanjutan.

Program penetapan harga uji coba bertujuan untuk menghilangkan harga sebagai keberatan untuk mencoba suatu merek, dan mencakup sampel, diskon sementara, dan kupon atau rabat untuk pelanggan baru. Diskon dan penawaran uang kembali menurunkan kesediaan pelanggan untuk membayar harga reguler, dan akibatnya dapat merusak merek dalam jangka panjang. Sampel atau periode uji coba gratis lebih disukai daripada diskon sementara karena tidak ada harga yang dikomunikasikan, dan akibatnya, dampaknya terhadap kesediaan membayar lebih kecil.

Program penetapan harga uji coba yang dieksekusi dengan baik mendidik calon pelanggan merek sehingga memungkinkan pengalaman pembelian dan penggunaan awal terbaik dengan merek tersebut. Program penetapan harga uji coba bekerja dengan baik ketika kesediaan pelanggan untuk membayar sebagai hasil dari uji coba, meningkat lebih dari penurunan harga diskon. Kedua, meskipun banyak program uji coba menekankan jumlah diskon, untuk menciptakan kesediaan membayar, sangat penting untuk menekankan harga reguler daripada diskon.

Selain itu, tujuan program uji coba adalah untuk merasakan merek, dan sebagai hasilnya, program penetapan harga uji coba harus disusun berdasarkan jumlah penggunaan

daripada hanya periode waktu. Jumlah penggunaan ini harus ditetapkan berdasarkan perkiraan jumlah interaksi yang dibutuhkan pelanggan untuk mewujudkan pengalaman yang diinginkan dengan merek tersebut. Jika mengembangkan program sampel untuk aplikasi iPhone, periode uji coba dapat didasarkan pada jumlah login daripada hanya waktu.

Program penetapan harga uji coba harus dinilai berdasarkan analisis biaya-manfaat. Dari sisi manfaat, program ini meningkatkan pembelian oleh pelanggan baru, meskipun dengan margin kontribusi yang lebih rendah; sementara dari sisi biaya, program ini menurunkan kesediaan pelanggan untuk membayar harga reguler tanpa diskon. Untuk menilai profitabilitas program penetapan harga uji coba, lihat biaya dan manfaatnya selama masa hidup pelanggan yang dipertahankan.

Program penetapan harga berkelanjutan dirancang untuk mempertahankan pelanggan dengan membangun loyalitas mereka terhadap merek. Loyalitas terdiri dari komponen perilaku dan keyakinan; oleh karena itu, program ini hanya berhasil jika meningkatkan perilaku pembelian dan hubungan dengan merek. Jenis program penetapan harga berkelanjutan yang paling umum meliputi diskon untuk volume besar dan rabat harga. Rabat umumnya lebih disukai daripada diskon volume di muka, karena ketika volume tidak tercapai, mendapatkan kembali diskon dapat menjadi tantangan dan mengganggu. Sejak tahun 1990-an, perusahaan telah mengembangkan berbagai program penetapan harga berkelanjutan di bawah payung umum program loyalitas. Ini biasanya mencakup akumulasi poin, jumlah unit yang dibeli, uang yang dibelanjakan, atau metrik volume lainnya.

Sebagai imbalannya, pelanggan menerima diskon, layanan tambahan, atau hadiah produk. Salah satu kelemahan dari banyak program loyalitas adalah bahwa hadiah ekstrinsik dapat mengurangi loyalitas, sehingga membayar untuk mempertahankan pelanggan membuat mereka terus kembali tetapi sebenarnya dapat mengikis hubungan mereka dengan merek Anda. Program loyalitas yang paling efektif memberi penghargaan kepada pelanggan dengan hadiah layanan, bukan uang tunai, dan melakukannya dengan cara yang tidak terduga oleh pelanggan. Dalam kasus ini, semakin banyak bisnis yang dilakukan pelanggan dengan merek tersebut, semakin erat hubungan yang terjalin.

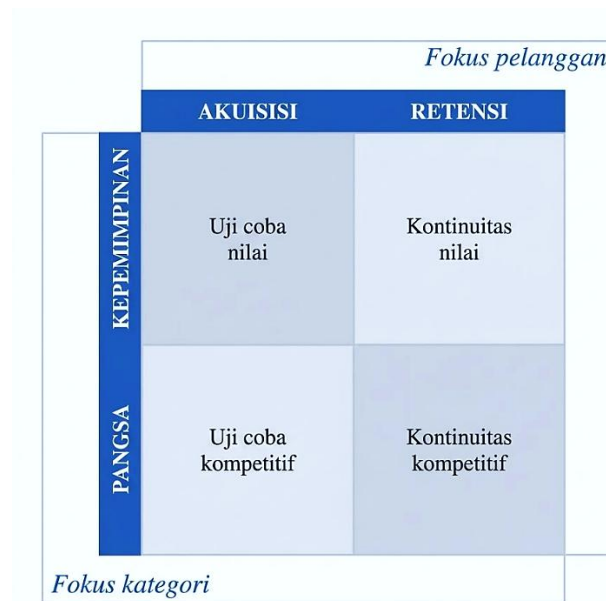
Contoh program loyalitas non-harga "acak" adalah Delta Air-lines 360, yang dikhususkan untuk pelanggan dengan pendapatan tertinggi dari maskapai penerbangan berbasis di AS ini. Maskapai ini tidak mempublikasikan kriteria keanggotaan. Pelanggan ini diberi penghargaan dengan fasilitas khusus seperti saluran telepon layanan khusus, peningkatan prioritas, dan tindakan kebaikan acak dari agen, seperti mendapatkan pemrosesan prioritas melalui jalur bea cukai dan imigrasi atau terkadang diantar ke gerbang penghubung dengan Porsche. Baik Anda menggunakan program loyalitas non-harga yang kreatif atau menggunakan harga untuk memotivasi perubahan perilaku, kunci keberhasilan program ini dalam jangka panjang untuk merek Anda adalah mengintegrasikannya secara erat ke dalam strategi Anda.

Tanpa pendekatan strategis yang jelas yang mengintegrasikan keenam elemen (6B), Anda akan terjebak dalam kompleksitas pengelolaan harga dan kehilangan pandangan terhadap gambaran yang lebih besar: harga hanyalah salah satu elemen yang digunakan merek

untuk mengubah keyakinan dan perilaku pelanggan. 6B membantu Anda menetapkan harga secara konsisten dengan mengaitkan harga dengan strategi merek Anda secara keseluruhan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 7.5.

Strategi Pengembangan Kategori: Penetapan Harga Kategori

Bayangkan Anda ingin membuat kategori baru, yang Anda sebut kategori penulisan tanpa batas. Anda baru saja mengembangkan teknologi keyboard yang memungkinkan penulisan 10 kali lebih cepat daripada keyboard konvensional. Berapa seharusnya harganya? Tidak, harganya tidak boleh 10 kali lipat harga keyboard konvensional.



Gambar 7.5 Penetapan Harga dan Empat Strategi Pemasaran.

Ambil pendekatan yang berbeda untuk penetapan harga dan taktik penetapan harga, tergantung pada kuadran strategis.

Untuk menentukan harga optimal, pertama-tama pilih target audiens untuk produk tersebut di antara pengguna yang saat ini bukan pengguna. Haruskah Anda menargetkan jutaan mahasiswa yang sedang terburu-buru untuk menyerahkan makalah? Atau mungkin ribuan penulis profesional, yang sudah mahir menggunakan keyboard konvensional tetapi menghargai waktu mereka dengan tarif yang jauh lebih tinggi dan mungkin dapat mengklaim biaya keyboard tanpa sambungan?

Untuk menetapkan harga saat mengembangkan kategori baru, jawab pertanyaan-pertanyaan seperti berikut: Siapa pelanggan targetnya? Seberapa penting manfaat kategori tersebut bagi mereka? Faktor apa lagi yang memengaruhi kesediaan mereka untuk membayar? Pelanggan yang bukan pengguna secara alami beragam; ini karena orang memiliki berbagai alasan untuk tidak melakukan sesuatu. Namun, orang-orang tetap harus memiliki kebutuhan bersama untuk mengadopsi kategori dan merek baru. Pelanggan ideal Anda adalah orang-orang yang memiliki motivasi dan sarana untuk memelopori cara baru dalam melakukan sesuatu.

Bagi Tesla, target pasarnya adalah orang-orang yang mampu membeli mobil mewah tetapi merasa bersalah atas dampak lingkungannya. Bagi Peloton, target pasarnya adalah orang-orang yang menghabiskan banyak uang untuk menjaga kebugaran dan merasa frustrasi karena tampaknya tidak mampu mencapai tujuan mereka akibat kesulitan yang dibutuhkan untuk berolahraga.

Pilih referensi yang lebih unggul dari harganya dan ceritakan kisah yang menarik. Anda mungkin meluncurkan inovasi yang luar biasa, tetapi pelanggan perlu menghubungkannya dengan sesuatu yang mereka kenal agar nilai (dan harganya) masuk akal. Peloton menggunakan referensi pusat kebugaran yang mengenakan biaya Rp 200.000 per kelas kelompok dan biaya keanggotaan bulanan. Hal ini menunjukkan kepada pelanggan target bahwa mereka dapat menghemat uang dengan membeli keanggotaan Peloton, bahkan setelah juga membeli sepeda spinning yang canggih. Demikian pula, dengan harga hampir Rp 800 juta untuk model dasar pada tahun 2015, Tesla S tergolong mahal dibandingkan dengan mobil listrik lainnya yang tersedia saat itu, tetapi harganya serupa dengan sedan mewah.

Selain itu, selalu lebih baik untuk menunjukkan, daripada hanya "mengatakan," nilainya. Mengukur nilai untuk inovasi terobosan sangat sulit, karena orang tidak dapat membayangkan secara tepat bagaimana hal itu akan bermanfaat bagi mereka. Monetisasi nilai tersebut dengan mencantumkan semua cara inovasi tersebut membantu pelanggan target yang dipilih. Lakukan wawancara mendalam dengan beberapa pelanggan untuk mengumpulkan data yang baik tentang nilai tersebut.

Uji estimasi harga Anda dengan meminta pelanggan target menggunakan prototipe atau simulasi sambil Anda menjelaskan narasi nilai Anda kepada mereka. Beri tahu mereka secara tepat bagaimana mereka akan mendapatkan manfaat dari produk tersebut. Dengarkan satu atau dua cara yang tampaknya paling menguntungkan, dan manfaat mana yang tampaknya kurang penting. Dan biarkan mereka memberi tahu Anda jika Anda salah, lalu sesuaikan dan ulangi hingga Anda merasa yakin dengan harganya.

Dan akhirnya, terapkan program penetapan harga percobaan yang mendidik pelanggan tentang bagaimana inovasi tersebut berharga dan bagaimana cara menikmati nilai tersebut dengan sukses. Jika inovasi tersebut memiliki manfaat pengalaman yang kuat, membuat pelanggan target mencobanya sangat penting. Tujuan dari program penetapan harga percobaan adalah untuk memaksimalkan nilai pengalaman merek bagi pelanggan, sehingga mereka bersedia membayar harga reguler.

Penetapan Harga untuk Membuat Pelanggan Beralih Merek atau Meningkatkan Komitmen Merek

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, semua elemen eksekusi merek Anda harus membantu mengartikulasikan proposisi nilai merek tersebut. Oleh karena itu, peran penetapan harga ketika menjalankan strategi yang berfokus pada pangsa pasar (perpindahan merek atau komitmen merek) adalah untuk mendorong perbandingan dan menunjukkan biaya-manfaat yang lebih unggul dibandingkan merek pesaing.

Strategi merek yang berfokus pada pangsa pasar menggunakan strategi penetapan harga yang kompetitif. Ini berarti menetapkan harga yang serupa dengan merek target secara

umum dan setidaknya pada awalnya; merek yang harganya serupa diasumsikan menawarkan fitur yang serupa. Tetapkan harga sedikit lebih rendah atau lebih tinggi daripada merek target, tergantung pada hubungan antara manfaat kategori dan proposisi nilai pembeda Anda. Jika Anda adalah Subway dan mencoba merebut pangsa pasar dari McDonald's dengan menekankan bahwa produk Anda lebih sehat, Anda akan melakukan benchmarking dan mungkin menetapkan harga sedikit lebih tinggi daripada McDonald's karena kesehatan adalah manfaat premium dibandingkan dengan kenyamanan. Itu juga berarti bahwa jika McDonald's mengubah harganya, baik naik maupun turun, Anda juga harus mengubah harga Anda untuk menjaga perbedaan yang konsisten antara kedua merek tersebut.

Taktik Penetapan Harga untuk Mendorong Perpindahan Merek

Gunakan program penetapan harga jangka pendek, taktik penetapan harga percobaan, untuk mendorong perpindahan. Program yang secara efektif memotivasi pelanggan untuk beralih merek dirancang untuk mengatasi biaya perpindahan spesifik yang dihadapi oleh pelanggan pesaing yang mempertimbangkan merek Anda. Apakah mereka harus mempelajari sistem operasi baru, seperti yang dilakukan pengguna PC ketika beralih ke komputer Apple? Apakah mereka perlu melepaskan peralatan modal yang masih berfungsi dan membeli milik Anda sebagai gantinya? Apakah mereka harus menanggung biaya pembatalan kontrak? Program peralihan merek yang sukses, seperti yang diterapkan oleh Apple pada tahun 2007 untuk menggantikan PC, Komatsu versus Caterpillar, dan Verizon versus AT&T pada dekade pertama tahun 2000-an, efektif sebagian karena mereka mengatasi biaya peralihan satu kali yang spesifik, termasuk biaya pembelajaran, modal, dan hukum yang dihadapi calon pelanggan dalam mengkonversi bisnis mereka.

Taktik Penetapan Harga untuk Mendorong Komitmen Merek

Saat menetapkan harga untuk mendorong peningkatan komitmen pelanggan, gunakan taktik penetapan harga berkelanjutan yang dirancang khusus untuk memotivasi pelanggan untuk melakukan substitusi dalam satu set merek. Taktik penetapan harga berkelanjutan, secara umum, bekerja paling baik ketika dianggap oleh pelanggan sebagai acak dan ketika menawarkan manfaat kepada pelanggan yang melampaui sekadar menurunkan harga. Dalam strategi komitmen merek, Anda bekerja dengan pelanggan multi-merek dan berupaya untuk memiringkan timbangan dompet mereka ke arah merek Anda. Perusahaan kartu kredit melakukan ini dengan mengirimkan penawaran khusus melalui email yang mempromosikan rabat atau pembayaran yang lebih nyaman kepada pelanggan berdasarkan pembelian baru-baru ini, sebagai cara untuk membuat mereka menggunakan kartu mereka daripada kartu kredit lain.

Ekspansi Merek: Penetapan Harga untuk Memotivasi Loyalitas

Saat menetapkan harga untuk mendorong pelanggan setia merek Anda untuk meningkatkan penggunaan atau volume pembelian mereka, gunakan penetapan harga berbasis nilai relatif terhadap portofolio Anda sendiri. Ketika Apple memperkenalkan versi iPhone baru setiap tahun, mereka membuatnya sedikit lebih mahal daripada model terbaru sebelumnya, dan perbedaan harga antara kedua model tersebut didasarkan pada besarnya nilai yang dibawa oleh peningkatan tersebut kepada pelanggan.

Gunakan program penetapan harga berkelanjutan untuk memberi penghargaan atau menyenangkan pelanggan atas loyalitas mereka, mendorong mereka untuk meningkatkan volume (atau jumlah uang) pembelian mereka. Hadiah acak dan non-harga lebih disukai daripada diskon harga, atau program di mana pelanggan mendapatkan nilai lebih dalam hubungan langsung dengan pengeluaran mereka dengan merek tersebut. Hadiah tersebut bervariasi untuk menghindari terciptanya ekspektasi dari pelanggan yang menerimanya. Di industri di mana aturan kepatuhan mencegah pemberian hadiah dengan nilai moneter yang signifikan, Anda dapat menggunakan inovasi atau keanggotaan dewan pelanggan, presentasi podium, kunjungan oleh manajer senior, dan "hadiah" lain yang memenuhi aturan kepatuhan dan tetap menyenangkan pelanggan.

Penetapan Harga: Menggabungkan Semuanya

Strategi penetapan harga merek Anda harus didasarkan pada keputusan strategis yang lebih luas. Jika Anda memposisikan merek Anda sebagai pemimpin kategori, tekankan keunikannya dengan menetapkan referensi harga dan mempersulit perbandingan harga; jika berfokus pada merebut pangsa pasar dari pesaing, alih-alih, permudah perbandingan harga dengan target kompetitif (lihat Gambar 7.5). Saat menjalankan strategi akuisisi pelanggan, pertimbangkan untuk menggunakan program penetapan harga percobaan dengan fokus pada edukasi non-pelanggan untuk memastikan pengalaman pertama yang luar biasa dengan merek tersebut.

Strategi peralihan merek juga memanfaatkan penetapan harga percobaan yang secara khusus menargetkan pelanggan pesaing dan menekankan keunggulan relatif merek Anda serta menurunkan atau menghilangkan biaya peralihan. Program penetapan harga percobaan yang dijalankan dengan baik akan mengedukasi pelanggan tentang merek dan menghilangkan harga sebagai keberatan untuk mencoba produk baru. Jika Anda menjalankan strategi retensi pelanggan, dorong kedekatan pelanggan melalui program penetapan harga berkelanjutan yang melampaui diskon dan bertujuan untuk meyakinkan pelanggan bahwa semakin mereka bergantung pada merek tersebut, semakin banyak nilai yang akan mereka peroleh.

7.3 MENYUSUN STRATEGI KOMUNIKASI YANG FOKUS

Melaksanakan rencana komunikasi yang sempurna itu sulit, terutama untuk merek bisnis-ke-bisnis, karena perusahaan cenderung berbicara dengan banyak suara termasuk tenaga penjualan yang beragam, konten pendidikan profesionalnya, ulasan antar rekan, dan hiruk pikuk yang diciptakan pelanggan di media sosial. Bersama-sama, ini dapat menenggelamkan pesan strategis merek. Oleh karena itu, saat mengembangkan upaya komunikasi, ingatlah banyak tantangan yang dapat menyebabkan tim Anda kehilangan fokus. Anda membutuhkan pesan yang sederhana namun mendalam yang mudah dipahami dan cukup kuat untuk menyelaraskan semua pemangku kepentingan yang menggunakan suara mereka atas nama merek Anda.

Seperti halnya elemen eksekusi lainnya, rencana komunikasi Anda perlu mencakup perilaku dan keyakinan yang diinginkan yang diuraikan oleh pengalaman pelanggan merek Anda. Rencana komunikasi memiliki empat elemen kunci: tujuan komunikasi, konten

komunikasi, saluran, dan metrik. Saya membahas metrik di Bab 8, Tolok Ukur. Di sini saya membahas tiga elemen lainnya dan bagaimana pilihan strategi pemasaran Anda memengaruhi komunikasi.

Mengapa Kita Berkomunikasi: Tujuan Komunikasi

Ada lima tujuan komunikasi: kesadaran dasar, kesadaran yang paling diingat, informasi, perilaku, dan citra. Kelima tujuan ini umumnya mengikuti perjalanan pelanggan.

Kesadaran dasar, juga disebut kesadaran terbantu, bertujuan agar pelanggan sekadar mengenali merek kita.

Kesadaran yang paling diingat dibangun melalui banyak asosiasi positif antara merek dan manfaat kategori. Tujuan komunikasi kesadaran yang paling diingat adalah untuk mengembangkan simbiosis positif antara kategori bisnis dan merek. Merek-merek dengan kesadaran yang paling diingat, seperti Apple dan Samsung di bidang ponsel pintar, telah membangun kesamaan antara kategori dan merek. Terlepas dari pangsa pasar aktual, merek-merek ini memiliki kepemimpinan pangsa pikiran.

Lebih dari 85 persen komunikasi berisi informasi, dan sebagian besar informasi tersebut berkaitan dengan produk atau layanan yang diiklankan.⁸ Tujuan keseluruhan komunikasi informasi adalah untuk membuat audiens target memperoleh pengetahuan spesifik tentang merek. Komunikasi informasi strategis berfokus pada keseluruhan "mengapa" merek dan manfaat pembedaannya, bukan hanya fitur dan manfaatnya saja.

Komunikasi perilaku bertujuan untuk memotivasi orang untuk melakukan tindakan tertentu, seperti mengunjungi situs web, memposting di media sosial, menghubungi nomor bebas pulsa, atau melakukan pembelian. Merek pembelajaran bahasa Rosetta Stone menggunakan warna kuning cerah dalam iklannya dan menampilkan pesan seperti "Hubungi Sekarang" atau "Beli Sekarang" untuk menciptakan rasa urgensi dalam mempelajari bahasa asing. Iklan televisi dan berbasis web yang lebih panjang menggambarkan cuplikan orang-orang yang mendarat di negara asing dan langsung jatuh cinta dengan penduduk setempat, sehingga timbul urgensi untuk berbicara bahasa tersebut.

Terakhir, tujuan **citra** adalah tujuan merek yang berupaya agar pelanggan saat ini menjadi pendukung, yang terjadi ketika mereka mengidentifikasi diri dengan merek tersebut. Mencapai citra adalah proses yang kompleks. Hal ini membutuhkan personalisasi merek, mengembangkan pendukung vokal yang merupakan influencer atau selebriti atau orang lain yang dikagumi oleh audiens target. Tujuan citra berfokus pada pengembangan keintiman dengan pelanggan nyata. Tujuan citra dapat dicapai baik oleh merek yang menjual langsung ke konsumen maupun merek profesional. Caterpillar, perusahaan peralatan penggerak tanah, telah mencapai tujuan ini dengan beberapa pelanggannya, beberapa di antaranya bahkan mentato mesin mereka di tubuh mereka. Pelanggan ahli bedah Gore Medical Products merasa didukung dan selaras dengan nilai-nilai dan misi organisasi tersebut. Seorang ahli bedah vaskular baru-baru ini mengatakan kepada saya bahwa dia adalah "gadis Gore," dia merasa sangat terhubung dengan merek tersebut. Kampanye citra Dove Beauty, yang diluncurkan pada tahun 2006, menampilkan pelanggan wanita dalam pakaian dalam dengan slogan "Kecantikan Sejati." Tujuannya adalah untuk menormalisasi anatomi wanita yang sebenarnya

sebagai cara untuk meningkatkan harga diri wanita dan anak perempuan, sekaligus menampilkan Dove sebagai sekutu dalam misi ini.

Tujuan komunikasi secara alami berkembang sepanjang perjalanan pelanggan. Namun, strategi khusus Anda akan memfokuskan investasi Anda pada satu atau dua tujuan ini pada satu waktu (lihat Gambar 7.6). Setelah Anda menentukan tujuan komunikasi Anda dan menemukan audiens target Anda, kembangkan konten dan atur cara untuk menjangkau audiens target Anda melalui saluran yang tepat.

Apa yang Harus Dikatakan: Konten Komunikasi

Strategi konten Anda mengacu pada aset komunikasi spesifik, "apa" dari komunikasi Anda. Dengan munculnya media sosial, pelanggan mengharapkan keaslian saat berinteraksi dengan konten merek. Sayangnya, sejumlah besar perusahaan secara mengejutkan mengalihkan pembuatan konten ke pihak ketiga, dan sebagai hasilnya mungkin tampak kurang jujur dalam komunikasi mereka.

Konten komunikasi berasal dari pelaksanaan rencana "alasan untuk percaya" Anda yang dikembangkan pada tahap Keyakinan yang dibahas dalam Bab 6, dan mencakup bukti tentang merek Anda, produk atau layanan spesifik dan komponennya, pelanggan Anda, dan data minat bersama yang menunjukkan keahlian tim Anda dalam kategori bisnis Anda. Gambar 7.7 menyajikan contoh jenis konten yang dapat digunakan. Konten dapat digunakan kembali di berbagai langkah perjalanan pelanggan. Pertimbangkan dengan cermat bagaimana cara terbaik untuk menyelaraskan jenis konten dengan tujuan komunikasi spesifik dan target pemangku kepentingan pelanggan.



Gambar 7.6 Komunikasi dan empat strategi pemasaran.

Keempat strategi pemasaran tersebut sesuai dengan tujuan komunikasi tertentu.

Cara Menjangkau Audiens Target Anda: Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi adalah saluran yang menyampaikan konten kepada pelanggan target Anda. Untuk menggunakan saluran komunikasi secara efektif, pertama-tama Anda harus

mengetahui di mana pelanggan target biasanya berinteraksi dengan merek dalam kategori tersebut.

Perjalanan Pelanggan	Kesadaran & Pen- genalan Kebutuhan	Pencarian / Perbandingan	Uji Coba & Pembelian	Penggunaan Awal & Kebiasaan	Refleksi & Rekomendasi
Tujuan Komunikasi	• Kesadaran	• Informasi	• Kesadaran <i>top-of-mind</i> • Perilaku	• Informasi • Perilaku	• Citra • Perilaku • Kesadaran <i>top-of-mind</i>
Jenis Konten:	• Ekuitas Merek • Konteks Pelanggan • Kepentingan Bersama	• Produk / Solusi • Konteks Pelanggan • Kepentingan Bersama	• Konteks Pelanggan • Produk / Solusi • Mendapatkan persetujuan pemangku kepentingan	• Produk / Solusi • Konteks Pelanggan	• Ekuitas Merek • Konteks Pelanggan
Tujuan Konten:	• Menyalakan kebutuhan dan mendorong minat • Membingkai rangkaian pertimbangan	• Menyampaikan manfaat (USP) • Meyakinkan merek • Mendorong pilihan	• Memotivasi tindakan • Menunjukkan nilai ekonomi dari solusi	• Melibatkan, memberi informasi, mendukung pelanggan dalam penggunaan awal • Memastikan pengalaman positif	• Mengingat pelanggan tentang hal-hal positif • Mendorong advokasi

Perjalanan Pelanggan	Kesadaran & Pen- genalan Kebutuhan	Pencarian / Perbandingan	Uji Coba & Pembelian	Penggunaan Awal & Kebiasaan	Refleksi & Rekomendasi
Contoh Format: Konten yang tercantum di sebelah kanan dapat disampaikan dan digunakan kembali di beberapa tahap rencana komunikasi.	☐ Video ☐ Iklan cetak/digital ☐ Pencarian SEO & Berbayar ☐ Konten sosial: tweet, cerita ☐ Blog ☐ Webinar ☐ Infografis ☐ Wawancara/podcast ☐ Tekan/berita ☐ Buletin ☐ Presentasi ☐ Penempatan produk	☐ Brosur, Infografis, ebook, panduan ☐ Video demo ☐ White paper ☐ Studi klinis ☐ Artikel ☐ Alat evaluasi ☐ Lembar data ☐ Lembar data ☐ Studi kasus ☐ Testimoni ☐ Peringkat & ulasan ☐ Konten buatan pengguna	☐ Alat/kalkulator ROI (Laba Atas Investasi) ☐ Studi kasus ☐ Alat evaluasi ☐ Presentasi yang disesuaikan ☐ Demo solusi ☐ Pendidikan/pelatihan pemangku kepentingan	☐ Video pelatihan ☐ Lembar tip ☐ Layanan di tempat (personal dan non-personal) ☐ Pesan pusat panggilan ☐ Pesan dukungan penjualan/teknis ☐ Survei kepuasan pelanggan	☐ Komunikasi tertarget (misalnya, email, teks) ☐ Advokasi sesama/testimoni

Gambar 7.7 Jenis konten di sepanjang perjalanan pelanggan.

Saluran Komunikasi	Kesadaran & Pengenalan Kebutuhan	Pencarian / Perbandingan	Uji Coba & Pembelian	Penggunaan Awal & Kebiasaan	Refleksi & Rekomendasi
Tujuan:	• Kesadaran	• Informasi	• Kesadaran tertanam di pikiran • Perilaku	• Informasi • Perilaku	• Citra • Perilaku • Kesadaran tertanam di pikiran
Prioritas:	• Menyampaikan konten ke audiens luas • Menempatkan merek dalam konteks relevan	• Mencapai keaslian tanpa paparan berlebih pada merek • Menggunakan saluran yang 'posisional' bagi merek	• Menggunakan saluran yang tepat untuk mencapai pe-mangku kepen-tingan spesifik	• Menggunakan multi saluran untuk memper-mudah dukun-gan pelanggan dan umpan balik	• Memperkuat pesan merek • Memfasilitasi advokasi
Contoh:	☐ Digital (peroleh/bayar): Situs web, blog, nawala ☐ Sosial (peroleh/bayar): FB/Instagram, Twitter, LinkedIn, WeChat, komunitas online ☐ Cetak: majalah, jurnal ☐ Acara Online dan Luring: konferensi, simposium, webinar, siaran langsung ☐ Sponsor ☐ Email ☐ TV dan radio	☐ Pencarian online ☐ Situs web merek ☐ Digital (peroleh/bayar) ☐ Sosial (milik hala-man): YouTube, FB/Instagram, LinkedIn ☐ Berbagi slide ☐ Pemengaruh ☐ Podcast	☐ Perwakilan penjualan dan teknis ☐ Situs web merek ☐ Rapat/acara tertarget ☐ Gerai distri-busi	☐ Perwakilan penjualan dan teknis ☐ Situs web merek ☐ Pusat panggilan ☐ Podcast ☐ Nawala	☐ Kata-kata dari mulut ke mulut: teman sebaya, pemengaruh ☐ Digital/sosial ☐ Email tertarget

Gambar 7.8 Jenis-jenis saluran di sepanjang perjalanan pelanggan.

Saluran-saluran perlu diselaraskan dengan cermat terhadap tujuan komunikasi dan konten yang disampaikan pada setiap tahap perjalanan pelanggan.

Kumpulkan informasi ini sebagai bagian dari wawancara persona audiens target Anda, atau melalui riset pemetaan perjalanan pelanggan Anda. Meskipun pelanggan menerima komunikasi melalui berbagai saluran setiap hari, fokuslah pada saluran yang paling mampu berhasil relatif terhadap tujuan dan pesan komunikasi Anda (lihat Gambar 7.8 untuk contoh).

Saluran publik berguna di awal perjalanan pelanggan, ketika fokus Anda adalah akuisisi pelanggan. Iklan banner, iklan cetak jurnal, sponsor dan pameran dagang, serta iklan web dan TV mampu menjangkau khalayak luas dan menciptakan eksposur untuk merek Anda. Beberapa di antaranya juga mampu menyiarkan pesan merek singkat secara efisien untuk menciptakan kesadaran. Untuk menyampaikan pesan yang lebih kompleks dan mendorong pelanggan untuk beralih ke fase pencarian dan perbandingan dalam perjalanan mereka, beralihlah ke saluran partisipatif. Saluran media sosial seperti Twitter atau LinkedIn, serta pencarian organik dan berbayar, dapat memfasilitasi keterlibatan dan pertukaran informasi dua arah. Tentu saja, rencanakan kehadiran web Anda dengan cermat untuk memaksimalkan keberhasilan pencarian pelanggan Anda. Meskipun sebagian besar perusahaan besar berinvestasi dalam pencarian berbayar, sangat penting untuk membangun kepercayaan pada merek Anda dengan mengelola konten dengan hati-hati untuk memaksimalkan hasil pencarian organik.

Terakhir, saluran pribadi seperti teks, email, dan web, serta penjualan langsung dirancang untuk komunikasi sinkron dua arah dan tepat digunakan setelah pelanggan terlibat dengan merek melalui indikasi yang jelas tentang pertimbangan serius. Tentu saja, saluran pribadi tepat digunakan setelah pelanggan meminta uji coba, berkomitmen lebih lanjut melalui pembelian, atau terlibat lebih dalam dalam hubungan kontraktual. Pada tahap-tahap

hubungan pelanggan ini, saluran komunikasi pribadi memberi pelanggan kesempatan untuk keintiman yang lebih besar. Tidak ada strategi konten yang lengkap tanpa strategi saluran yang saling bergantung dan solid. Selaraskan jenis saluran dengan cermat dengan tujuan komunikasi, konten, dan target pemangku kepentingan pelanggan tertentu.

Strategi Pengembangan Kategori: Menciptakan Narasi Kategori

Jika Anda meluncurkan merek untuk menciptakan kategori baru, fokuslah pada kesadaran dan tujuan informasi. Berkomunikasilah terlebih dahulu untuk menciptakan kesadaran akan kategori dan untuk menarik perhatian. Pada tahap awal rencana komunikasi merek Anda, ciptakan antusiasme tentang inovasi, dan hampir segera bangun kredibilitas dengan menunjukkan kemampuan merek Anda untuk memenuhi janji yang ditetapkan oleh kategori tersebut. Tesla melakukan ini dengan memanfaatkan investor kaya dan CEO selebritinya, yang menggunakan saluran komunikasi massa untuk mengumumkan peluncuran mobil listrik mewah pertama. Kemudian, perusahaan tersebut juga membangun kredibilitas dengan mengadakan acara khusus VIP untuk memamerkan teknologinya dan mengundang selebriti untuk membeli kendaraannya.

Strategi Pengalihan Merek: Memotivasi Pelanggan untuk Mempertimbangkan Alternatif

Rencana komunikasi untuk strategi pengalihan merek harus berfokus pada menarik perhatian dan minat pelanggan yang saat ini terlibat dengan merek pesaing yang Anda targetkan. Strategi ini akan tetap berfokus terutama pada kesadaran dan tujuan informasi sambil menempatkan merek Anda sebagai alternatif yang masuk akal untuk merek pesaing. Untuk melakukan ini, Anda perlu berada di saluran komunikasi yang sama dengan merek yang ditargetkan dan menyediakan konten yang pertama-tama memperkuat ketidakpuasan laten dan kemudian menyajikan merek Anda sebagai alternatif yang lebih baik. Anda harus menetapkan keunggulan kinerja atau biaya. Apple pertama kali menarik perhatian untuk komputer Macintosh-nya melalui iklan terkenal tahun 1984, di mana PC diperankan oleh narator Big Brother.

Setelah kesadaran terbentuk, Anda harus beralih ke tujuan informasi, mengkomunikasikan perbedaan yang dapat dicari antara merek Anda dan produk atau layanan pesaing. Apple melakukan ini sambil terus memperkuat ketidakpuasan pada tahun 1990-an dengan menyatakan bahwa PC tidak intuitif dan rentan terhadap virus. Strategi ini menggunakan televisi dan media cetak, dan kemudian papan reklame, untuk secara berturut-turut menciptakan perhatian, memperkuat ketidakpuasan, dan menawarkan solusi melalui komputer. Setelah informasi disampaikan kepada pelanggan target untuk membuat mereka terlibat dalam proses pencarian, strategi beralih ke tujuan perilaku, meminta pelanggan target untuk beralih merek.

Strategi Komitmen Merek: Menciptakan Kesadaran Merek yang Tinggi

Saat menjalankan strategi komitmen merek, fokuslah pada perilaku, kesadaran merek yang tinggi, dan informasi sebagai tujuan komunikasi. Anda berkomunikasi dengan pelanggan merek Anda saat ini yang juga membeli atau menggunakan merek lain. Kesadaran telah terbentuk; sekarang sampaikan informasi untuk meningkatkan preferensi relatif terhadap merek Anda. 5-Hour Energy menjalankan kampanye yang berfokus pada pangsa pasar relatif

terhadap kopi yang menunjukkan bahwa 5-Hour Energy lebih disukai daripada kopi di beberapa pagi, ketika tidak ada waktu untuk membuat kopi.

Ketika penggunaan multi-merek disebabkan oleh ketersediaan atau kemudahan relatif, ciptakan juga kesadaran merek yang tinggi. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya dalam bab ini, tujuan dari strategi komitmen merek adalah untuk meningkatkan pangsa pengeluaran dan komitmen pelanggan Anda, dengan meningkatkan kesadaran merek Anda. Kesadaran merek yang paling menonjol (*top-of-mind awareness*) penting dalam kategori di mana merek yang pertama kali terlintas di benak pelanggan adalah merek yang akan diambil dari rak, dalam kategori seperti bir dan soda, dan barang-barang impulsif lainnya. Dalam lingkungan bisnis ke bisnis (B2B), kesadaran merek yang paling menonjol juga mungkin sangat penting jika merek yang terlintas di benak pelanggan mendapatkan panggilan pertama ketika persyaratan permintaan proposal sedang dikembangkan atau jika produk pesaing juga didistribusikan dan diambil dari rak, seperti di lingkungan rumah sakit.

Strategi Ekspansi Merek: Membuat Pelanggan Mengidentifikasi Diri dengan Merek

Untuk strategi ini, beralihlah dari penyampaian informasi ke penyampaian citra atau perilaku. Ini karena informasi membuat orang tetap dalam keadaan kognitif. Untuk menginspirasi loyalitas pelanggan, alihkan orang dari mengevaluasi merek Anda secara rasional berdasarkan fitur dan manfaat karena di situlah merek Anda paling rentan terhadap persaingan. Volvo berhasil membangun loyalitas emosional pelanggannya dengan menjalankan komunikasi yang berfokus pada citra. Sejak tahun 1980-an, Volvo berfokus pada daya tarik identitas pelanggannya sebagai pengemudi yang aman, orang-orang yang peduli pada keluarga mereka, daripada sekadar menyediakan fitur dan manfaat fungsional.

7.4 MERANCANG SALURAN BERBASIS PENGALAMAN MEREK

Saluran adalah sistem organisasi yang saling bergantung, dan saluran menentukan bagaimana Anda memasarkan produk; saluran adalah cara pengalaman merek disampaikan. Saat memikirkan cara untuk menjangkau pelanggan target, pertama-tama rancang semua titik kontak antara merek dan pelanggan berdasarkan pengalaman pelanggan merek Anda secara keseluruhan. Mengontrol penyampaian pengalaman merek memberikan kesempatan untuk menjalin hubungan yang lebih dalam dan lebih berpengetahuan dengan pelanggan.

Sayangnya, di sebagian besar perusahaan klien kami, manajemen saluran bukanlah fungsi pemasaran. Mengelola penjualan dan distribusi umumnya berada di tangan kepemimpinan penjualan, dan, sayangnya, keputusan struktur saluran sangat dipengaruhi oleh pertimbangan efisiensi jangka pendek. Meskipun efisiensi merupakan komponen penting dari manajemen saluran yang efektif, untuk merancang saluran yang optimal, pertama-tama pertimbangkan pengalaman pelanggan ideal yang ingin Anda ciptakan, dan kemudian bangun struktur yang secara optimal menyeimbangkan biaya dan manfaat.

Terakhir, ada masalah konflik. Saluran distribusi terperangkap dalam konflik karena melibatkan organisasi dengan motivasi dan insentif yang berbeda. Tujuan penting dari pendekatan Strategi Gambaran Besar adalah untuk mengintegrasikan saluran distribusi ke

dalam strategi merek, merancang saluran dengan terlebih dahulu mempertimbangkan pengalaman pelanggan merek yang diinginkan.

Menggunakan Peta Pengalaman Pelanggan Merek untuk Merancang Titik Sentuh

Seperti halnya elemen lain dalam eksekusi, titik awal dalam desain saluran adalah peta pengalaman pelanggan merek (Gambar 7.1). Mulailah pekerjaan desain saluran dengan memetakan secara cermat semua interaksi yang dibutuhkan antara merek dan pelanggan. Pilihan strategi pemasaran Anda sangat membantu, karena jumlah dan lokasi titik sentuh pelanggan Anda bergantung pada apakah Anda sedang membangun kategori baru, memimpin dalam kategori yang sudah mapan, atau bersaing dengan merek lain.

Jika menjalankan strategi kepemimpinan kategori, rancang titik sentuh pelanggan dari perspektif kanvas putih, yaitu, membayangkan kembali bagaimana berinteraksi dengan pelanggan. Namun, jika berfokus pada perolehan pangsa pasar dari pesaing, pertimbangkan ekspektasi yang telah ditetapkan merek tentang bagaimana pelanggan berinteraksi dalam kategori tersebut. Dalam hal ini, mungkin lebih efisien untuk mengikuti jalur yang telah ditentukan oleh pesaing Anda, kecuali jika keunggulan pembeda Anda terkait langsung dengan distribusi. Ini terjadi pada Dell di tahun 1990-an. Perusahaan tersebut menjalankan strategi yang berfokus pada pangsa pasar melawan produsen komputer yang lebih tradisional seperti HP dan IBM dengan langsung menjangkau konsumen dan menawarkan kesempatan untuk membeli komputer dengan komponen yang disesuaikan.

Dalam membangun peta untuk titik kontak pelanggan, jelaskan substansi interaksi dalam hal tiga aliran saluran: produk, uang/risiko, dan informasi. Meskipun pengelolaan aliran uang dan produk nyata yang efisien sangat penting untuk kesehatan merek, aliran informasi yang memiliki nilai strategis jangka panjang paling besar. Muncul sebagai pemimpin saluran membutuhkan kemampuan untuk berinovasi berdasarkan kebutuhan konsumen akhir dan untuk secara langsung mengukur dan mengkomunikasikan nilai yang Anda berikan kepada pengguna akhir tersebut.

Prosesor Intel, kain Gore-Tex, dan sol sepatu Vibram adalah contoh merek bahan baku yang meningkatkan kesediaan konsumen untuk membayar produk karena konsumen mengenali nilainya. Ketiga perusahaan tersebut menginvestasikan sumber daya yang cukup besar dalam melakukan riset pengguna akhir dan berkomunikasi langsung dengan konsumen akhir. Setelah titik kontak pelanggan ideal Anda dirancang, pikirkan struktur saluran yang ideal.

Struktur Saluran

Struktur saluran menjawab pertanyaan tentang siapa yang akan terlibat dalam berinteraksi dengan pelanggan dan bagaimana mereka akan diorganisir. Ada tiga dimensi dalam struktur saluran: panjang, lebar, dan kedalaman.

Panjang mengacu pada jumlah anggota saluran yang terlibat dalam menjangkau konsumen akhir. Pada ekstremnya, merek Anda dapat langsung atau tidak langsung: dalam saluran penjualan langsung, karyawan Anda adalah satu-satunya orang yang menjual dan menangani interaksi pelanggan, sedangkan dalam saluran tidak langsung, distributor menangani tugas-tugas tersebut.

Perusahaan menggunakan perantara untuk kombinasi biaya dan keterampilan khusus. Saat pertama kali memasuki pasar, baik karena Anda menciptakan kategori baru atau memasuki wilayah geografis baru, merekrut tenaga penjualan dan membangun alur logistik, seperti transportasi dan pergudangan, dapat menjadi hal yang menakutkan dan mahal. Dalam beberapa kategori, ada mitra logistik yang memiliki keterampilan khusus untuk melakukan tugas-tugas tersebut dan yang mungkin dapat melaksanakannya dengan lebih efisien.

Dalam strategi akuisisi pelanggan, saluran tidak langsung dapat membantu merek dengan meningkatkan kapasitasnya untuk menembus pasar atau segmen pelanggan. Sebaliknya, dalam strategi retensi pelanggan, menjangkau pelanggan secara langsung memberi merek kendali yang lebih besar: akses langsung ke pelanggan dapat menjadi kunci untuk meningkatkan produk dan layanan serta membantu membangun loyalitas merek. Anda tidak hanya perlu khawatir tentang siapa yang akan terlibat dalam saluran Anda, tetapi juga seberapa mudah merek Anda tersedia jangkauannya.

Jangkauan mengacu pada ketersediaan merek Anda bagi pelanggan. Apakah Anda akan ada di mana-mana (intensif), atau lebih sulit ditemukan (selektif)? Merek yang didistribusikan secara intensif jauh lebih terlihat daripada merek yang didistribusikan secara selektif. Tentu saja, distribusi yang luas sangat penting dalam beberapa kategori, seperti barang yang mudah rusak atau yang membutuhkan layanan tatap muka yang sering. Di luar pertimbangan kategori, apakah akan membuat merek Anda tersedia secara luas juga bergantung pada apakah Anda ingin membangun loyalitas hati dengan membuat merek Anda tampak eksklusif. Tentu saja, merek yang dianggap canggih tidak langsung tersedia di mana-mana.

Pada awal tahun 2000-an, Starbucks memelopori kategori kopi premium dan mengembangkan basis penggemar yang setia. Selama dekade terakhir, merek ini beralih dari distribusi selektif menjadi distribusi intensif, dengan menambahkan lebih dari 20.000 gerai. Peningkatan basis pendapatan perusahaan tidak diragukan lagi merupakan kunci pertumbuhan harga sahamnya: harga saham Starbucks tumbuh lima kali lipat dalam dekade antara tahun 2010 dan 2020.

Kedalaman adalah tingkat kendali atas mitra saluran. Anda mungkin ingin memiliki semua agen perantara (seperti jaringan distribusi atau mitra pembiayaan), Anda mungkin mengendalikan tindakan mereka semaksimal mungkin melalui kontrak jangka panjang yang mengikat, atau Anda mungkin memiliki hubungan yang lebih kasual. Di sini lagi, kepemilikan itu mahal dan kurang fleksibel. Namun, pertimbangkan untuk mengendalikan titik kontak yang membantu membangun diferensiasi untuk merek Anda sambil melakukan outsourcing pada titik kontak yang kurang sentral bagi posisi Anda. Starbucks bertujuan untuk memberikan pengalaman kedai kopi premium. Karena itu, perusahaan ini memiliki tokonya sendiri atau memberikan lisensi kepada mitra ritel bersertifikat dan diawasi ketat yang berjanji untuk mematuhi standar mereknya dan menyetujui kontrol perusahaan. Tingkat pengawasan ini tidak diperlukan untuk produk kemasannya, yang merupakan perluasan merek. Bahkan, Starbucks menjual bisnis kopi kemasannya kepada Nestlé pada tahun 2018.

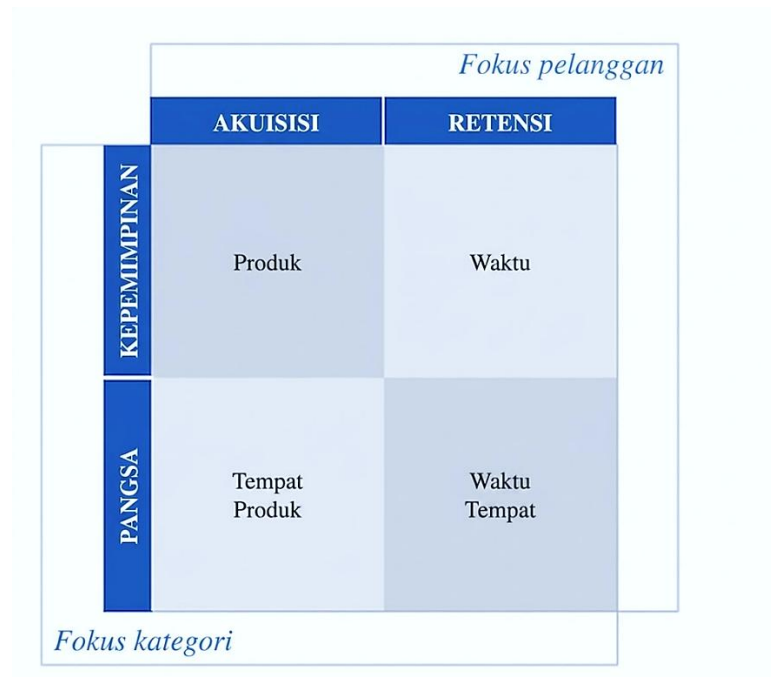
Manfaat Saluran Distribusi

Tujuan dari saluran distribusi adalah untuk meningkatkan kompetensi komersial organisasi Anda dengan membantu Anda memberikan bagian dari pengalaman pelanggan yang tidak dapat dilakukan organisasi Anda sebaik alternatif yang lebih khusus atau lebih efisien.

Saluran distribusi menawarkan nilai produk dan layanan, kenyamanan waktu, dan kenyamanan/ketersediaan tempat sebagai berikut:

1. Nilai Produk dan Layanan:

- ❖ **Ukuran dan jumlah kemasan.** Anggota saluran memecah kuantitas besar dan memungkinkan pelanggan untuk membeli jumlah yang tepat sesuai keinginan mereka.
 - ❖ **Variasi atau ragam produk.** Dealer dan distributor (untuk pelanggan B2B) dan pengecer (untuk B2C) dapat menawarkan pengalaman berbelanja satu atap (variasi) atau kelompok merek terpilih yang sesuai dengan kebutuhan segmen pelanggan tertentu (ragam produk).
 - ❖ **Layanan pelanggan.** Layanan bernilai tambah kepada pelanggan meliputi bantuan dalam pembelian, pengisian ulang stok, pencatatan, atau penggunaan produk atau layanan.
 - ❖ **Informasi dan edukasi.** Fitur edukasi pra-pembelian atau pasca-pembelian memungkinkan pelanggan untuk memaksimalkan nilai yang mereka peroleh dari merek.
 - ❖ **Risiko keuangan yang lebih rendah.** Anggota saluran dapat menurunkan risiko keuangan bagi konsumen akhir dan juga membantu mereka mengelola arus kas mereka dengan lebih baik (misalnya, melalui program leasing atau berlangganan).
2. **Kenyamanan waktu:** Anggota saluran dapat mempersingkat waktu tunggu dan pengiriman, untuk membeli atau menerima produk atau layanan.
 3. **Kenyamanan/ketersediaan tempat:** Ini mengacu pada jarak antara pelanggan dan gerai saluran untuk mendapatkan, menggunakan, atau melayani produk atau layanan.



Gambar 7.9 Manfaat saluran distribusi dan empat strategi pemasaran.

Susun saluran distribusi untuk menekankan manfaat yang berbeda tergantung pada strategi pemasaran Anda.

Di atas adalah kategori umum; saat Anda mengerjakan peta titik kontak pelanggan Anda, Anda dapat lebih spesifik tentang pertukaran manfaat yang tepat di masing-masingnya. Sekarang setelah kita menetapkan beberapa cara untuk mengatur keputusan struktur saluran dan manfaat saluran, kita dapat memikirkan bagaimana masing-masing dari empat strategi go-to-market berinteraksi dengannya (lihat Gambar 7.9).

Pengembangan Kategori: Membangun Infrastruktur Pemasaran

Saat menjalankan strategi pengembangan kategori, bangun saluran Anda dengan dua gagasan utama: memaksimalkan penetrasi kategori sekaligus membangun merek Anda sebagai pemimpin di kategori baru. Untuk mencapai tujuan ganda ini, siapkan saluran yang mampu menyediakan ketersediaan dan penyampaian informasi/edukasi. Jika menjadi pelopor penting karena pelanggan akan tetap setia pada merek pertama yang mereka gunakan dalam suatu kategori, bangun saluran yang memanfaatkan distribusi tidak langsung dan memaksimalkan jangkauan untuk memastikan pelanggan target Anda dapat menemukan merek Anda, mencobanya, dan membelinya dengan mudah.

Jika produk atau layanan Anda agak kompleks, bekali anggota saluran dengan penyebaran informasi dan sumber daya pendidikan untuk memudahkan adopsi kategori dan merek Anda. Terkadang kedua tujuan ini agak tidak selaras; terlepas dari kebutuhan untuk membangun skala dengan cepat untuk mengungguli merek mobil premium lainnya dan juga untuk menjadi layak secara finansial, Tesla memutuskan untuk menghindari dealer mobil dan malah menciptakan toko. Mereka percaya bahwa kedekatan dengan pelanggan sangat penting untuk adopsi, dan mereka tidak ingin mengalihkan interaksi layanan awal ke pihak ketiga. Menggunakan tenaga penjualan virtual dapat membantu dalam hal ketersediaan dan edukasi.

Pemimpin dalam perangkat lunak manajemen hubungan pelanggan (CRM) berbasis cloud, salesforce.com, menggunakan tenaga penjualan berbasis web dengan sangat sukses untuk mendaftarkan dan mendidik bisnis kecil dan menengah.

Strategi Pengalihan Merek: Ketersediaan Relatif

Seperti yang disebutkan sebelumnya, jika menjalankan strategi pengalihan merek, pelajari titik kontak pelanggan yang telah ditetapkan oleh merek yang pelanggannya Anda cari. Tanyakan pada diri Anda manfaat apa yang diberikan oleh siapa dan di mana. Kemudian kategorikan manfaat tersebut ke dalam titik kesamaan dan potensi titik diferensiasi. Dengan kata lain, bangun struktur saluran yang sesuai dengan pesaing Anda dalam beberapa hal, namun dalam hal lain berbeda jika perbedaan tersebut memungkinkan Anda untuk memberikan manfaat posisi Anda dengan lebih baik. Sekali lagi, prioritaskan ketersediaan, tetapi sekarang relatif terhadap merek yang pelanggannya Anda cari.

Ketika berupaya meningkatkan konversi kompetitif, ketersediaan terkadang menguntungkan: merek Anda mungkin dibeli ketika merek pesaing kehabisan stok atau mengalami kegagalan. Kunci pertumbuhan merek Vizio di televisi pada awal tahun 2000-an sebagian disebabkan oleh fokus distribusinya. Merek tersebut menempatkan TV-nya, yang tampak hampir sama persis dengan Sony dan Samsung, di toko yang sama (Costco dan Sam's Club) dan secara harfiah di sebelah pesaingnya. Pelanggan yang mencari TV LCD dapat membeli Vizio 47 inci dengan harga Sony 32 inci.

Strategi Komitmen Merek: Keberadaan Relatif

Ketika berupaya meningkatkan komitmen pelanggan multi-merek terhadap merek Anda, tambahkan variasi atau kenyamanan untuk meningkatkan pengalaman relatif mereka dalam menggunakannya dibandingkan dengan pesaing. Fokus saluran distribusi Anda akan bergantung pada jalur mana yang Anda tempuh. Jika Anda meningkatkan pengalaman pelanggan dengan menambahkan variasi fungsional, latih saluran penjualan dan distribusi untuk memberikan pengalaman tersebut. Fokus mereka kemudian mungkin pada variasi atau ragam produk.

Layanan streaming seperti Netflix mengirimkan pesan khusus kepada pelanggan tentang konten yang mirip dengan konten lain yang telah mereka tonton sebagai cara untuk meningkatkan pangsa penonton mereka dibandingkan dengan layanan streaming pesaing. Jika Anda memilih untuk meningkatkan loyalitas dengan membuat merek Anda lebih terlihat atau mudah diakses pada saat pembelian atau penggunaan, saluran distribusi harus fokus pada ketersediaan dan ketepatan waktu relatif terhadap merek pesaing yang ingin Anda gantikan. Amazon menggunakan riwayat penelusuran pelanggannya untuk menampilkan iklan yang secara khusus menargetkan mereka dan mengarahkan mereka ke Amazon.com untuk melakukan pembelian. Banyak pelanggan mengunjungi situs web suatu merek untuk melakukan riset produk, tetapi setelah melihat penawaran Amazon, mereka akan pergi ke Amazon untuk menyelesaikan transaksi dan memanfaatkan fitur pembayaran dan pengiriman yang mudah.

Strategi Ekspansi Merek: Menyajikan Merek

Pelanggan setia umumnya tahu cara menemukan merek Anda dan cara menghubungi untuk layanan dan persediaan. Mengingat loyalitas telah terbentuk, pertimbangkan untuk menjadi lebih selektif, yaitu, memiliki lebih sedikit titik distribusi. Selain itu, sebagai bagian dari strategi ekspansi merek Anda, wajar untuk menjual lebih banyak layanan bernilai tambah atau mencoba melibatkan pelanggan melalui langganan daripada penjualan langsung. Pelanggan yang mengenal dan mempercayai merek tersebut lebih cenderung bersedia terlibat dalam hubungan jangka panjang yang berkomitmen melalui langganan. Saat menjalankan strategi ekspansi merek, fokus saluran merek adalah untuk memberikan layanan pelanggan tepat waktu guna memfasilitasi peningkatan dan hubungan kontraktual jangka panjang dengan pelanggan.

Merek ban Michelin menawarkan opsi bergabung dengan Program Keunggulan (*Advantage Program*) kepada pelanggan armada kecil dan pemilik-operator truknya. Michelin Advantage, pada gilirannya, menawarkan bantuan pinggir jalan 24/7, jaminan harga terendah di seluruh jaringan dealer Michelin, dan alat pelacakan pesanan dan produktivitas untuk meningkatkan umur pakai ban truk. Terlepas dari strategi pemasaran yang Anda pilih, setiap kali Anda menggunakan mitra saluran, Anda akan menghadapi konflik, karena motivasi dan tujuan yang berbeda. Pemimpin saluran muncul dari pengelolaan konflik tersebut dan pengorganisasian saluran untuk memaksimalkan profitabilitas dan nilai bagi konsumen akhir.

Mengelola Konflik Saluran

Kelola konflik saluran secara proaktif dengan menyusun daftar lengkap semua anggota saluran, dan kemudian melakukan analisis kemampuan mereka, biaya yang ditambahkan ke produk akhir dibandingkan dengan manfaat bagi konsumen akhir, dan motivasi masing-masing. Kemudian pikirkan bagaimana cara terbaik untuk menyelaraskan setiap anggota saluran melalui pelatihan, insentif (pembayaran dan kontrak), dan berbagi informasi (kepuasan pelanggan akhir dan biaya total saluran lainnya serta metrik keuangan). Jenis analisis ini, untuk pengalaman pelanggan dalam membeli mobil, ditunjukkan pada Gambar 7.10.

Menyelaraskan anggota saluran membutuhkan pemahaman tentang peran mereka dan manfaat bagi konsumen akhir serta motivasi mereka.

Anggota Saluran	Peran dan Keterampilan	Manfaat bagi Konsu- men Akhir	Motivasi (Tujuan/ Kebutuhan)	Tindakan Penyelarasan
Tenaga penjualan produsen	Mengelola pengembangan produk, ketersediaan, dan hubungan diler	• Produk	Memaksimalkan komisi	• Insentif <i>back-end</i> untuk mendorong dukungan bagi diler y yang menguntungkan
Diler	Mengelola hubungan pelanggan (akuisisi dan retensi)	• Produk • Waktu • Tempat	Hubungan/ nilai seumur hidup pelanggan	• Insentif keuntungan • Insentif pembelian mobil kedua • Insentif rujukan

Anggota Saluran	Peran dan Keterampilan	Manfaat bagi Konsumen Akhir	Motivasi (Tujuan/ Kebutuhan)	Tindakan Penyelarasan
Departemen mobil bekas diler	• Penilaian mobil bekas, negosiasi, penjualan grosir mobil bekas • Memfasilitasi pembelian dengan menawarkan tukar-tambah yang kompetitif	• Produk • Waktu	Laba jangka pendek	• Pelaporan penjualan sebagai imbalan untuk promo Rp terbatas • Dukungan pelatihan
Situs info internet	• Memungkinkan riset pelanggan • Evaluasi / ulasan mobil • Penilaian mobil • Akuisisi dan analisis data pasar analysis	• Informasi	Pengunjung unik / distribusi	• Pelatihan dan pengenalan produk baru "peak preview" • Dana promosi bersama Rupiah
Layanan keuangan mini	• Penjaminan emisi dan dokumentasi	• Pembiayaan biaya • Waktu - produk		• Berkolaborasi pada basis model-per-model melalui tawaran pembiayaan bersama

Gambar 7.10 Menyelaraskan mitra saluran Anda.

	Kesadaran & Pengenalan Kebutuhan	Pencarian & Perbandingan Alternatif	Uji Coba & Pembelian	Penggunaan Awal & Kebiasaan	Refleksi & Rekomendasi
Perilaku yang Diinginkan (Apa, di mana, bagaimana?)	Saya akan belajar lebih lanjut tentang olahraga butik rumahan dengan Peloton.	Saya akan menguji aplikasi digital dan pergi ke toko untuk mencoba sepeda.	Saya akan membeli sepeda Peloton serta langganan/aksesori.	Saya telah mengambil berbagai kelas dan instruktur dalam dua minggu pertama.	Saya merujuk teman, mengambil kelas bersama mereka, dan terlibat dengan orang lain di papan peringkat (tos, ikuti).
Keyakinan yang Diinginkan (Mengapa?)	Sekarang ada alternatif rumah untuk spinning di studio butik lokal saya.	Sepeda Peloton berkualitas tinggi dan ada berbagai konten olahraga berkualitas selain spinning.	Kualitas dan keragaman kelas akan membuat sepeda/langganan ekonomis berdasarkan basis per penggunaan.	Saya mendapatkan semua manfaat kebugaran butik di rumah saya, sesuai jadwal saya.	Peloton lebih dari sekadar sepeda olahraga, ini adalah komunitas.
Penekanan Eksekusional:					
Solusi	Toko ritel baru Kembangkan Pakaian Peloton	Aplikasi konten digital Uji coba gym hotel	Layanan pemasangan Menyiapkan video tutorial	10.000+ kelas Konten yang disesuaikan Fitur tos Fitur obrolan video #Tag, Tantangan	Program referensi Acara reuni (NYC) Perayaan rides: Hari Libur, Kebanggaan, Warisan Etnis,...) Fitur tos Merchandise
Harga	Berdasarkan nilai vs. keanggotaan gym premium				
	Uji coba aplikasi gratis 30 hari, Opsi harga bulanan untuk peralatan Harga pengantar aplikasi digital, "Ajak teman hadiah Rp 1.000.000" Penawaran uji coba aksesori bundel			Harga rumah tangga flat Program referensi	
Komunikations: Conten	Video produk Penempatan produk: (Olimpiade) Ulasan produk	Demo/info produk Uji coba di toko Konten aplikasi Peloton	Alat pembiayaan Detail aksesori Tindak lanjut uji coba	Panduan memulai cepat Peloton Tips Peloton Ringkasan latihan bulanan	Spotify shoutout pencapaian Daftar putar Peloton
Komunikasi: Saluran	Media sosial (berbayar) Word of mouth, TV, Majalah kebugaran, Acara	Situs web merek Toko ritel Situs media sosial (milik sendiri)	Toko ritel Situs web merek Layanan pelanggan	Perwakilan pengiriman Email, Aplikasi Situs web merek	Email Situs web merek (milik sendiri) Sosial (milik sendiri), WOM

Gambar 7.11 Pengalaman merek dan eksekusi untuk Peloton.

Gunakan peta pengalaman pelanggan merek untuk memastikan eksekusi selaras dengan keyakinan dan perubahan perilaku yang ditetapkan oleh strategi pemasaran Anda.

7.5 MENYELARASKAN STRATEGI DAN EKSEKUSI MELALUI PENGALAMAN MEREK

Mungkin kata terpenting bagi sebuah organisasi yang berupaya memberikan pengalaman pelanggan yang konsisten dan berbeda adalah penyelarasan. Organisasi Anda perlu menginternalisasi strategi pemasaran agar dapat mengeksekusinya dengan baik. Perjalanan pelanggan merek, yang dibangun di sekitar keyakinan dan perubahan perilaku yang ingin Anda motivasi seperti yang diungkapkan dalam proposisi nilai merek, adalah alat yang ampuh untuk mewujudkan penyelarasan tersebut.

Dalam bab ini, saya menggunakan dua alat ampuh untuk menyelaraskan strategi dan eksekusi: peta perjalanan pelanggan dan empat strategi pemasaran. Pekerjaan eksekusi dimulai dengan merancang pengalaman pelanggan merek yang mengartikulasikan proposisi nilai kepada pelanggan target di setiap langkah perjalanan mereka dengan merek. Dengan pengalaman pelanggan merek yang sudah ada, Anda perlu bekerja sama dengan tim lintas fungsi Anda untuk menambahkan alat eksekusi yang dapat menutup kesenjangan antara perjalanan pelanggan saat ini dan pengalaman yang diinginkan.

Oleh karena itu, pengalaman pelanggan merek berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengatur urutan prioritas eksekusi utama Anda (Gambar 7.11). Pada akhirnya, strategi hebat tanpa eksekusi adalah latihan yang sia-sia, dan eksekusi hebat tanpa strategi adalah kesempatan belajar yang terlewatkan. Baik strategi maupun eksekusi harus diintegrasikan untuk memaksimalkan peluang pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan bagi organisasi Anda.

BAB 8

MENYATUKAN STRATEGI DAN EKSEKUSI MEREK

Baik itu menciptakan kategori baru, memicu investasi dalam kategori yang sudah ada, atau berupaya mengembangkan merek Anda dengan mengorbankan pesaing, mempertahankan kinerja merek membutuhkan keselarasan yang erat antara strategi dan eksekusi. Strategi adalah rencana jangka panjang Anda berdasarkan serangkaian hipotesis logis tentang cara terbaik untuk membawa merek Anda ke pasar untuk mencapai suatu tujuan. Eksekusi adalah semua perilaku organisasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi hebat tanpa eksekusi sama dengan potensi yang tidak terwujud. Eksekusi hebat tanpa strategi dapat memberikan kinerja jangka pendek, tetapi, seiring perubahan kondisi pasar, kemungkinan besar tidak akan terus memberikan hasil yang berkelanjutan. Alasannya sederhana: tanpa adanya umpan balik antara perilaku organisasi yang sebenarnya sebagaimana dialami secara eksternal oleh pasar dan rencana yang mendorongnya, perusahaan hanya akan berputar-putar di tempat tanpa mencapai apa pun. Gambaran yang terlintas di benak saya ketika memikirkan sebuah organisasi yang tidak mengintegrasikan strategi dan eksekusi adalah seorang pendaki di hutan lebat yang berlari berputar-putar. Untuk menghindari hal ini, Anda memerlukan metrik: alat yang mengukur tindakan atau tren. Organisasi adalah sistem kompleks yang beroperasi di pasar yang lebih luas dan bahkan lebih kompleks.

Metrik menetapkan proses pembelajaran yang memandu organisasi dalam perjalanannya menuju tujuan-tujuan tertentu. Dalam metode Strategi Gambaran Besar, metrik pemasaran adalah alat yang digunakan untuk mengkonfirmasi atau menyangkal hipotesis yang mendasari strategi Anda (membangun intelijen tentang tren pasar, persaingan, pelanggan), mengoperasionalkan strategi tersebut, dan mengevaluasi hasilnya. Kami menyebut metrik ini sebagai metrik terintegrasi strategi, atau SIM.

8.1 MENGGUNAKAN METRIK PEMASARAN UNTUK MENGEVALUASI STRATEGI

Mengembangkan strategi pemasaran selalu penuh ketidakpastian, meskipun data pasar semakin banyak. Hal ini karena lebih banyak informasi tidak selalu berkorelasi dengan lebih banyak pengetahuan. Mengubah informasi menjadi pengetahuan membutuhkan pertanyaan yang tepat, bukan membuat asumsi. Kerangka kerja Big Picture, melalui sistem 6B pilihan terintegrasi, menyediakan pendekatan terstruktur untuk pertanyaan pemasaran tersebut. Setelah pertanyaan 6B dirumuskan, gunakan metrik untuk menilai peluang, mengurangi ketidakpastian. Gambar 8.1 menunjukkan metrik fundamental yang dapat Anda gunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi, di antara empat arketipe yang disajikan dalam Bab 2.

Dasbor ini menunjukkan beberapa metrik paling umum yang digunakan untuk menilai kelayakan strategi pemasaran relatif terhadap alternatif serta untuk menilai kemajuan dalam pelaksanaan strategi tertentu, saat dioperasionalkan. Meskipun tolok ukur spesifik mungkin

spesifik untuk setiap strategi, berikut adalah beberapa metrik fundamental yang perlu Anda ketahui.

Merek

- **Kesadaran merek dan kesadaran merek yang paling diingat.** Ini adalah persentase populasi target yang mengetahui atau menyebutkan merek Anda. Ini adalah pengenalan sederhana, sementara kesadaran merek yang paling diingat membutuhkan ingatan merek tanpa bantuan. Mengukur kesadaran merek dulunya membutuhkan survei; namun, saat ini Anda juga dapat menggunakan alat analitik untuk mendengarkan nama merek Anda di media sosial dan saluran web.
- **Preferensi merek.** Persentase populasi target Anda yang lebih menyukai merek Anda. Anda dapat menggunakan survei yang dikombinasikan dengan mendengarkan media sosial untuk mengembangkan ukuran yang melampaui sekadar penyebutan hingga asosiasi emosional. Apa yang dibicarakan di Twitter, LinkedIn, atau Facebook? Apakah percakapan dan penyebutan dalam posting blog dan situs web positif? Apakah ulasan online tentang merek Anda positif?
- **Asosiasi merek.** Apa asosiasi spesifik yang dimiliki pelanggan target Anda dengan merek Anda? Gunakan alat mendengarkan media sosial dan data pencarian untuk memahami kata-kata yang paling sering dikaitkan dengan merek Anda, dan nuansa emosionalnya.

Strategi	Merek	Tubuh	Kategori Bisnis	Keyakinan	Perilaku	Tolok Ukur Keuangan
Merek Perkembangan	Merek kesadaran	#prospek yang tidak memenuhi syarat sebagai pelanggan	Jumlah tersedia pasar (TAM)	Kesadaran, sikap, dan penggunaan (AAU)	# pertanyaan	Penjualan rupiah atau unit
	Merek preferensi di antara non-pengguna	#Non-pelanggan di setiap langkah perjalanan pelanggan: kesadaran dan pencarian; mencoba/teredukasi; menggunakan (multibrand vs. loyal); dipertahankan (pembelian ulang); advokasi	Ukuran kategori (#, Rp); juga disebut total addressable atau pasar yang dilayani	Kategori manfaat, kepentingan, dan peringkat persepsi	#pelanggan terlatih	Mengakuisisi Rp margin pelanggan
	Merek asosiasi		% kategori penetrasi (kategorikan ukuran/total pasar yang tersedia)	Skor kepuasan pelanggan (CSAT)	#uji coba; tingkat uji coba (uji coba/prospek berkualitas) #pelanggan baru dari kategori luar Rp pendapatan dari pelanggan baru Tingkat akuisisi	

Merek Beralih	Merek kesadaran	# kualitas pelanggan yang kompetitif petunjuk yang pasti	Pasar yang dilayani merek (ukuran merek / ukuran kategori)	Membedakan pentingnya manfaat dan peringkat persepsi	# pertanyaan atau uji coba dari pelanggan pesaing	Satuan atau pendapatan Pasar
	Preferensi merek di antara pelanggan yang bersaing Indeks pengembangan merek (BDI)	#pelanggan yang kompetitif di setiap langkah perjalanan pelanggan	Pangsa pasar unit atau pendapatan; pangsa pasar relatif Penetrasi merek (# prosedur merek/# tersedia di akun)		#kebiasaan- ers yang diakuisisi; tingkat akuisisi kompetitif (%)	Kompetisi- pro aktif- berharap CLV
Merek Komitmen	Kesadaran merek yang tinggi	#pelanggan multi-merek (atau sebagai % dari total pelanggan)	Pasar yang dilayani merek (ukuran merek/ukuran kategori)	Membedakan peringkat pentingnya dan persepsi manfaat	Rp pembelian oleh pelanggan multimerek	Unit atau pendapatan pangsa dompet
	Preferensi merek di antara pelanggan multi-merek	% loyal kepala; % loyal tangan (atau #)	Indeks pengembangan kategori		# pembelian produk tambahan oleh pelanggan multi-merek % indeks penggunaan berat	Margin pelanggan yang dipertahankan (Rp atau %) CLV pelanggan multimerek
	Indeks pengembangan merek (BDI)					
Merek Ekspansi	Nilai merek	# dipertahankan pelanggan (atau tingkat retensi %)	Ukuran kategori (total pasar yang dapat dijangkau atau dilayani)	Kategori manfaat, kepentingan, dan peringkat persepsi	# atau Rp pembelian per pelanggan/total # atau Rp penjualan merek % ditingkatkan	# atau Rp per dipertahankan pelanggan Rp CLV
	Merek teratas pikiran kesadaran	Tingkat gesekan		% kesadaran merek teratas		
				% setia hati	% indeks penggunaan berat	Rp keuntungan
				Skor kepuasan pelanggan (CSAT) atau skor promotor bersih (NPS)	% pelanggan yang membeli beberapa produk atau memiliki hubungan jangka panjang Tingkat pemanfaatan kontrak (uang atau jumlah unit/Rp atau jumlah yang dikontrak) Tingkat retensi Ketersediaan untuk mencari	Rp tahan- biaya / pelanggan Dipertahankan pelanggan Rp batas

Gambar 8.1 Metrik 6B utama berdasarkan strategi pemasaran.

- **Indeks pengembangan merek (BDI).** BDI adalah indeks yang mengukur seberapa baik kinerja merek Anda dalam kelompok pelanggan atau subkategori tertentu atau dalam segmen target tertentu dibandingkan dengan kinerjanya dalam kelompok pelanggan atau kategori (atau pasar) yang lebih luas. Ini adalah metrik yang berguna jika menciptakan kategori baru dengan mengambil inspirasi dari kategori yang lebih luas, seperti yang dilakukan Tesla dari mobil mewah atau Peloton dari pusat kebugaran butik.

$$BDI = \frac{\left(\frac{\text{Subkategori penjualan merek (Rp)}}{\text{Pelanggan subkategori}} \right)}{\left(\frac{\text{Total penjualan merek kategori (Rp)}}{\text{Jumlah pelanggan}} \right)}$$

- **Nilai atau ekuitas merek.** Secara konseptual, nilai merek Anda seharusnya diterjemahkan ke dalam harga yang lebih tinggi untuk produk Anda (jika diposisikan pada kinerja, layanan, atau manfaat premium lainnya) atau penjualan yang lebih tinggi daripada pesaing Anda (jika diposisikan pada keunggulan operasional atau manfaat terkait biaya). Sayangnya, ekuitas merek sulit diukur. BAV Group menggunakan alat yang disebut *Brand Asset Valuator*, sebuah survei yang menggabungkan persepsi pelanggan pada empat dimensi: diferensiasi (asosiasi spesifik dengan merek yang berbeda dari pesaing), relevansi (koneksi merek dengan pelanggan targetnya), penghargaan (daya tarik konsumen terhadap merek), dan pengetahuan (kesadaran dan pemahaman tentang posisinya).

Kembangkan indeks nilai merek Anda sendiri dengan mengalikan skor kepentingan dan persepsi pelanggan pada manfaat kategori di antara Anda dan pesaing Anda. Ini adalah informasi yang digunakan dalam Bab 6 untuk mengembangkan plot kategori. Meskipun metode ini mungkin tidak secara ilmiah akurat dalam memperkirakan nilai sebenarnya dari merek Anda, melacak proksi nilai merek ini dari waktu ke waktu dan menanyakan mengapa nilainya mungkin cenderung naik atau turun dapat memberikan pencerahan. Ini mirip dengan mengukur berat badan Anda pada timbangan yang tidak menimbang secara akurat tetapi menjaga proporsi tetap konstan angka absolut mungkin tidak valid, tetapi pengukurannya dapat diandalkan dan oleh karena itu perubahannya informatif.

Kategori Bisnis

Meskipun pendekatan tradisional terhadap pemasaran mungkin hanya menerima definisi kategori yang ada, metode Strategi Gambaran Besar menempatkan definisi kategori sebagai inti dari pilihan strategis. Dalam mengembangkan strategi merek, Anda dapat bertindak sebagai pemimpin kategori atau mengambil pangsa pasar dari merek lain, dan keputusan ini bergantung pada definisi kategori. Kemungkinan besar Anda akan memilih strategi kepemimpinan kategori jika pangsa pasar atau kesadaran merek Anda dalam kategori

tersebut dominan dan Anda memiliki sejumlah besar pelanggan setia (strategi ekspansi merek). Anda juga dapat memilih strategi kepemimpinan jika Anda mendefinisikan ulang batasan kategori karena Anda memiliki inovasi signifikan yang membawa manfaat baru bagi pelanggan (strategi pengembangan kategori). Alternatifnya, pilih strategi yang memungkinkan merek lain memimpin kategori dan fokus pada pertumbuhan merek Anda dengan mengorbankan pesaing (dalam strategi peralihan merek atau komitmen merek).

Bagaimanapun, nilai ukuran kategori bisnis Anda relatif terhadap merek Anda dan sepakati cara mengukur kepemimpinan kategori. Tetapkan metrik yang akan memicu pertimbangan ulang fokus strategis Anda (kepemimpinan atau pangsa pasar) seiring perubahan posisi relatif Anda dalam kategori tersebut.

Berikut adalah beberapa metrik utama yang dapat digunakan relatif terhadap kategori bisnis:

- **Total pasar yang tersedia (TAM).** Mendefinisikan pasar yang tersedia dan dapat dijangkau sama dengan menentukan siapa di dunia ini yang membutuhkan manfaat yang diberikan kategori Anda. Dalam kelompok tersebut, identifikasi siapa yang akan Anda dorong untuk bergabung dengan kategori tersebut agar mendapatkan manfaat tersebut. Kesulitan dalam mengukur TAM bervariasi tergantung pada kategori. Orang mungkin tidak menyadari bahwa mereka memiliki kebutuhan tertentu dalam perawatan kesehatan, orang mungkin tidak menyadari bahwa mereka menderita suatu penyakit atau mungkin tidak melaporkannya jika mereka mengalaminya karena berbagai alasan. Bagaimanapun, TAM umumnya diukur dalam jumlah orang atau potensi penjualan unit.
- **Ukuran kategori** (atau pasar yang dapat dijangkau atau dilayani). Ini adalah bagian dari total pasar yang tersedia, kategori, di mana merek Anda bersaing. Seperti yang dibahas dalam Bab 3, kategori sempit didefinisikan di sekitar produk atau layanan yang Anda jual. Kategori yang lebih luas umumnya didefinisikan di sekitar manfaat yang diberikan produk atau layanan kepada pelanggan. Umumnya lebih mudah untuk mengukur kategori sempit menggunakan rupiah atau unit, sedangkan kategori yang lebih luas mungkin mengharuskan Anda untuk memperkirakan jumlah pelanggan potensial.

Peloton dapat memperkirakan rupiah atau jumlah langganan yang terjual dalam kategori kebugaran butik di rumah, karena merek tersebut bersaing dengan merek serupa, termasuk Northface, FlyWheel, Hydrow, dan Echelon. Untuk memperkirakan kategori dalam hal penggemar kebugaran butik, Peloton juga dapat menyelidiki penjualan studio kebugaran waralaba dan kemudian juga mencari studio independen di daerah metropolitan utama.

- **Penetrasi kategori.** Ini adalah jumlah pelanggan dalam kategori produk sebagai persentase pelanggan di total pasar yang tersedia. Jika menjual implan koklea untuk gangguan pendengaran sedang hingga berat, ukur jumlah orang yang menggunakan implan koklea sebagai persentase dari populasi yang menderita gangguan pendengaran sedang atau berat pada telinga bagian dalam, dan yang diindikasikan untuk menggunakan implan koklea.

- **Indeks pengembangan kategori.** Indeks ini mengukur penjualan kategori dalam subkategori atau segmen pelanggan tertentu relatif terhadap penjualan merek dalam kategori yang lebih luas (atau pasar sasaran). Indeks ini dapat memberikan gambaran apakah strategi segmentasi Anda menghasilkan efektivitas yang diharapkan. Jika Anda menargetkan ahli bedah yang melakukan prosedur kompleks dalam suatu kondisi penyakit, apakah Anda berhasil menembus segmen spesifik tersebut? Hitung indeks pengembangan kategori menggunakan rumus berikut (perhatikan bahwa Anda dapat mengganti unit penjualan dengan nilai penjualan dalam rupiah).

$$\text{Indeks pengembangan kategori} = \frac{\left(\frac{\text{Penjualan kategori ke suatu kelompok (Rp)}}{\text{Pelanggan dalam grup (\#)}} \right)}{\left(\frac{\text{Total penjualan kategori (Rp)}}{\text{Jumlah total pelanggan dalam kategori (\#)}} \right)}$$

- **Pangsa kategori (pangsa pasar).** Metrik pangsa umumnya disebut sebagai pangsa pasar; namun, mengingat fokus strategi merek dari pendekatan 6B, unit analisis konteks eksternal adalah kategori, bukan pasar yang lebih luas. Akibatnya, saya menggunakan istilah pangsa kategori pendapatan dan pangsa kategori unit.
 - **Pangsa kategori pendapatan.** Pendapatan penjualan sebagai persentase dari pendapatan penjualan kategori. Pangsa pendapatan juga disebut pangsa nilai.

$$\text{Pangsa kategori pendapatan} = \frac{\text{Penjualan rupiah merek (Rp)}}{\text{Total penjualan kategori dalam rupiah (Rp)}}$$

- **Pangsa kategori unit.** Penjualan unit sebagai persentase dari total penjualan unit. Pangsa unit juga disebut pangsa volume.

$$\text{Pangsa kategori unit} = \frac{\text{Penjualan unit merek (\#)}}{\text{Total penjualan unit kategori (\#)}}$$

- **Pangsa kategori relatif.** Pangsa merek dalam kategori dibagi dengan pangsa pesaing terbesar dalam kategori tersebut. Pangsa kategori relatif memberikan gambaran tentang kekuatan kompetitif relatif merek Anda. Ini lebih disukai daripada metrik pangsa pasar sederhana jika Anda mencoba memutuskan apakah akan memilih strategi kepemimpinan kategori atau strategi yang berfokus pada pangsa pasar. Ingatlah bahwa strategi yang berfokus pada pangsa pasar tidak hanya membutuhkan merek Anda yang kecil relatif terhadap peluang kategori, tetapi juga adanya merek yang lebih besar yang dianggap pelanggan sebagai contoh untuk kategori tersebut.

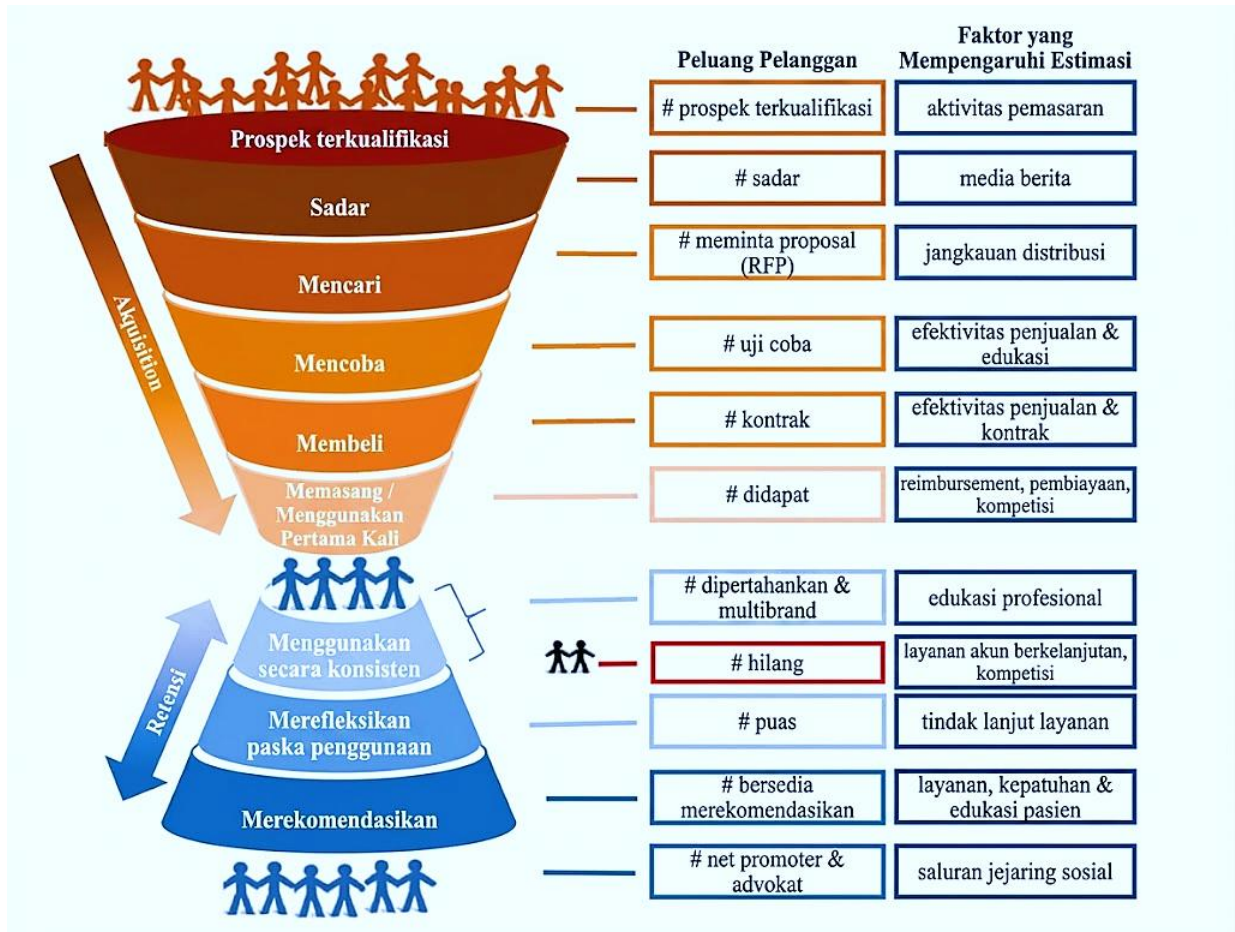
$$\text{Pangsa kategori relatif} = \frac{\text{Pangsa kategori merek (\%)}}{\text{Pangsa kategori merek terbesar (\%)}}$$

- **Penetrasi merek.** Pahami penerimaan relatif merek Anda di antara kelompok pelanggan target (seluruh kategori atau segmen). Penetrasi merek dihitung dengan membagi jumlah pelanggan yang membeli merek Anda dengan jumlah total pelanggan target.

Isi

Untuk mengukur efektivitas strategi pemasaran Anda, Anda perlu mengukur seberapa baik Anda dalam mengidentifikasi prospek yang berkualitas dan menggerakkan mereka melalui setiap langkah perjalanan pelanggan. Yang penting, untuk memilih fokus strategis, kategorikan pelanggan potensial ke dalam prospek, target kompetitif, pelanggan yang dipertahankan, dan pelanggan multi-merek, dan nilai seberapa menarik masing-masing kelompok ini bagi organisasi komersial Anda.

Buat saluran konversi pelanggan khusus untuk merek Anda, ikuti kategori yang menggambarkan perjalanan pelanggan merek Anda, termasuk prospek yang berkualitas; pelanggan potensial yang mengetahui merek Anda; pelanggan potensial yang secara aktif mencari merek Anda atau meminta proposal; pelanggan yang terlibat dalam pemilihan produk akhir; pelanggan yang terikat kontrak; pelanggan yang telah dilatih, atau sedang memasang atau menggunakan; pelanggan yang puas yang bersedia merekomendasikan merek Anda; atau pendukung penuh untuk merek Anda. Idealnya, lacak pelanggan saat mereka melewati saluran penjualan, nilai berapa banyak yang berada di setiap tahap perjalanan, dan faktor internal serta eksternal apa yang memengaruhi kemajuan mereka menuju loyalitas dan advokasi. Gambar 8.2 mengilustrasikan saluran penjualan tersebut.



Gambar 8.2 Corong peluang pelanggan: melacak kemajuan perjalanan pelanggan.

Kembangkan corong peluang pelanggan untuk dibagikan kepada seluruh organisasi Anda guna melacak (dan merayakan) keberhasilan tim Anda dalam membantu pelanggan maju melalui perjalanan mereka.

Pelanggan bukanlah sekadar seseorang yang membeli atau menggunakan merek Anda. Anda harus mempertimbangkan untuk mengembangkan definisi khusus merek untuk hal-hal berikut:

- **Pelanggan setia** harus berperilaku (membeli, menggunakan, menerima, atau merekomendasikan) dengan cara yang menghasilkan keuntungan (cukup sering atau dengan pengeluaran yang cukup) dan percaya pada merek tersebut (lebih menyukainya daripada alternatif pesaing).
- **Pelanggan multi-merek** mengandalkan merek tersebut tetapi melakukannya pada tingkat yang lebih rendah daripada pelanggan setia. Tetapkan tingkat tersebut untuk merek Anda serta merek lain yang mereka gunakan. Komunikasikan tingkat loyalitas merek dengan menghitung jumlah pelanggan setia dan multi-merek atau nyatakan metrik tersebut sebagai persentase dari basis pelanggan Anda. Pelanggan setia mungkin membeli merek Anda secara eksklusif atau tidak. Sebaliknya, tergantung pada bagaimana Anda menjual merek Anda, penggunaan eksklusif mungkin juga tidak sama dengan loyalitas. Jika dalam kategori Anda, pelanggan membeli kontrak sumber

tunggal, Anda mungkin mengunci pesaing tetapi tidak mendapatkan preferensi pelanggan untuk merek Anda.

- **Pemangku kepentingan pelanggan B2B.** Dalam pengaturan bisnis-ke-bisnis, ada godaan untuk menyatakan bahwa pelanggan adalah akun daripada individu. Pada awalnya dan untuk kenyamanan, Anda mungkin memutuskan untuk menyamakan pelanggan dengan pesanan pembelian. Seiring waktu, dan terlepas dari kesulitannya, pertimbangkan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih bernuansa tentang pelanggan Anda dan lacak pemangku kepentingan pelanggan (pembeli, pengguna, pemberi pengaruh, pengguna tidak langsung). Perangkat lunak CRM membuat tugas ini dapat dicapai.
- **Non-pelanggan** adalah prospek atau calon pelanggan yang memenuhi syarat. Definisikan mereka menggunakan data demografis (pendapatan, profesi, tahap karier, afiliasi pekerjaan) dan data perilaku (keanggotaan kategori dan penggunaan merek). Temukan non-pelanggan dari kategori tersebut dengan bertanya: kategori apa yang mereka miliki saat ini? Peloton terutama menargetkan pelanggan kebugaran butik. Tesla terutama menargetkan pemilik mobil mewah. Dan, dalam mendefinisikan target kompetitif, tentukan pesaing mana yang terutama digunakan oleh pelanggan tersebut. Samsung menargetkan pengguna Apple, seperti halnya beberapa tahun sebelumnya Apple menargetkan pelanggan PC.
- **Metrik pelanggan yang dipertahankan, tingkat retensi, dan tingkat kehilangan** sangat penting. Pelanggan yang dipertahankan adalah seseorang yang memperbarui kontrak di akhir masa berlaku atau membeli kembali merek tersebut (bukan beralih ke merek lain atau meninggalkan kategori tersebut). Tingkat retensi adalah jumlah pelanggan yang dipertahankan dibagi dengan jumlah yang berisiko. Jika Anda menjual langganan majalah, tingkat retensi adalah persentase yang sesuai dengan jumlah yang diperbarui dibagi dengan jumlah yang berakhir. Tingkat kehilangan adalah kebalikannya: 1 – tingkat retensi.
- **Loyalitas kepala, hati, dan tangan** adalah jenis pelanggan yang berbeda. Ukur jumlah pelanggan setia dalam basis pelanggan Anda berdasarkan jenisnya, terutama jika menjalankan strategi ekspansi merek. Gunakan instrumen survei untuk melakukan ini.

Keyakinan

Keyakinan merupakan inti dari pekerjaan kita sebagai pemasar. Strategi Gambaran Besar adalah metode strategi merek, dan merek adalah kumpulan keyakinan pelanggan. Oleh karena itu, ukur keyakinan untuk menilai kemajuan Anda saat menerapkan pendekatan ini. Berikut adalah beberapa metrik utama yang perlu dilacak:

- **Peringkat persepsi pelanggan.** Ukur persepsi keseluruhan merek Anda dan persepsi kinerja merek Anda pada manfaat spesifik. Ukur persepsi dengan menggunakan skala peringkat (1 hingga 5, 1 hingga 7, atau 1 hingga 10) atau tanyakan kepada responden seberapa kuat mereka mengaitkan merek Anda dengan manfaat spesifik atau persepsi keseluruhan. Pertanyaan skala peringkat mungkin kurang diskriminatif tetapi banyak digunakan. Pertanyaan persepsi umum meliputi:

- **Nilai yang dirasakan untuk uang.** Umumnya ditanyakan sebagai pertanyaan peringkat; pelanggan atau bukan pelanggan menilai tingkat persetujuan mereka dengan kalimat seperti "Merek ini mewakili nilai yang baik untuk uang."
- **Kinerja yang dirasakan** (pada kategori atau manfaat pembeda). Umumnya ditanyakan sebagai pertanyaan penilaian, "Bagaimana Anda menilai kinerja merek ini pada (manfaat)?"
- **Peringkat kepentingan manfaat.** Ini adalah bobot relatif dari berbagai manfaat dalam keputusan pemilihan merek. Ukur kepentingan manfaat yang dinyatakan dengan menanyakan kepada pelanggan target seberapa penting suatu manfaat pada skala penilaian (0 hingga 10 atau 1 hingga 10 tergantung pada apakah Anda menawarkan peringkat tengah yang netral). Saya sarankan untuk tidak menggunakan pertanyaan kepentingan yang dinyatakan karena peringkat cenderung tidak terlalu diskriminatif, karena Anda mungkin bertanya tentang manfaat yang semuanya penting dan pertanyaan tersebut dapat dipengaruhi oleh bias. Sebagai gantinya, gunakan metode perbedaan maksimum, juga disebut metode penskalaan terbaik-terburuk, di mana Anda menyajikan kepada responden serangkaian manfaat dan menanyakan kepada mereka mana yang paling dan paling tidak mereka sukai.
- **Skor kepuasan pelanggan (CSAT).** Ini adalah persentase dari total pelanggan yang melaporkan tingkat kepuasan yang tinggi atau sangat tinggi dengan pengalaman merek mereka. Untuk menghitung skor CSAT, ukur kepuasan yang dinyatakan pada skala 1 hingga 5 poin dan hitung angka 4 dan 5 sebagai persentase dari total responden. Skor CSAT sangat berkorelasi dengan tingkat retensi pelanggan.
- **Skor promotor bersih.** Persentase pelanggan yang melaporkan bahwa mereka akan merekomendasikan merek tersebut kepada teman atau kolega dikurangi mereka yang tidak akan merekomendasikannya. Peringkat NPS umumnya dikumpulkan pada skala 1 hingga 10. Skor NPS dihitung dengan menambahkan responden yang memberikan peringkat 9 atau 10 (promotor) dikurangi mereka yang menilai merek tersebut sebagai 6 atau di bawahnya (pencela) sebagai persentase dari total responden. Frederick Reichheld menemukan bukti bahwa skor NPS berkorelasi positif dengan pertumbuhan pendapatan meskipun peneliti lain mempertanyakan kekuatan prediktif metrik ini.
- **Studi kesadaran, sikap, dan penggunaan (AAU).** Tujuan dari pengukuran ini adalah untuk mengkorelasikan sikap dan perilaku pelanggan guna menguji hipotesis pemasaran seperti "Meningkatkan persepsi kinerja merek pada manfaat pembeda di antara pelanggan pesaing akan memotivasi mereka untuk beralih merek." Mengukur AAU (*Actual User User*) memerlukan survei kepada pelanggan dan non-pelanggan tentang kesadaran, sikap, dan penggunaan merek Anda. Jika memungkinkan, lakukan triangulasi penggunaan aktual dengan mengukur penjualan dari orang-orang yang menanggapi survei Anda.

Perilaku

Cara terbaik untuk mengukur perilaku pelanggan adalah dengan mengumpulkan data perilaku aktual (data pencarian, data pusat panggilan, data perilaku web, dan data uji coba dan penggunaan). Tergantung pada kategori bisnis dan strategi Anda, ukur frekuensi atau mungkin nilai pembelian yang dilakukan oleh pelanggan target Anda (keduanya berguna dalam strategi ekspansi merek) atau kekinian interaksi mereka dengan merek. Tentu saja, untuk menilai kinerja komunikasi atau tenaga penjualan, ukur perilaku yang lebih spesifik.

Ada beberapa metrik umum lainnya yang perlu Anda ketahui. Berikut beberapa di antaranya:

- **Tingkat uji coba.** Persentase pelanggan target yang membeli produk atau layanan Anda (atau merek) untuk pertama kalinya dalam periode tertentu. Jika tahun lalu tim penjualan Anda menargetkan 1.000 prospek berkualitas dan 100 di antaranya mencoba merek Anda untuk pertama kalinya dalam periode tersebut, tingkat percobaan Anda adalah 10 persen.
- **Kesediaan untuk mencari.** Mengukur persentase pelanggan Anda yang bersedia menunda atau mengurangi pembelian daripada beralih merek. Kesediaan untuk mencari adalah ukuran loyalitas komitmen tinggi baik secara rasional maupun emosional. Pelanggan yang loyal cenderung beralih merek jika merek Anda tidak tersedia atau kehabisan stok. Jika mengukur kesediaan untuk mencari, perlu diingat bahwa ada efek kategori yang signifikan. Dalam beberapa kategori (medis dan farmasi, kebutuhan pokok, pembiayaan, dan lainnya) pembelian bukanlah pilihan.
- **Niat/niat pembelian.** Ukur niat yang dinyatakan oleh pelanggan target dengan pertanyaan seperti: “Apakah Anda bersedia beralih merek jika merek favorit Anda tidak tersedia?” Jika Anda tidak dapat melakukan triangulasi antara respons survei kesadaran dan persepsi pelanggan dengan perilaku aktual, tanyakan tentang niat pembelian sebagai proksi untuk perilaku di masa mendatang melalui pertanyaan seperti: “Seberapa besar kemungkinan Anda membeli merek ini?” Namun, perlu diingat bahwa niat umumnya bukanlah prediktor yang baik dan cenderung melebih-lebihkan perilaku di masa mendatang.
- **Penggunaan.** Ukur perilaku yang dilaporkan sendiri oleh pelanggan jika Anda tidak dapat melakukan triangulasi data penjualan aktual dengan respons survei lainnya (tentang kesadaran, pentingnya, atau persepsi). Contoh pertanyaan meliputi: “Merek krim pelembap apa yang terakhir Anda beli?”; “Berapa kali dalam setahun terakhir Anda membeli krim pelembap?”; “Berapa banyak merek krim pelembap yang saat ini Anda miliki di rumah?”; dan “Apakah Anda memiliki krim pelembap Neutrogena di rumah saat ini?”
- **Indeks penggunaan berat.** Indeks penggunaan intensif juga disebut indeks bobot. Indeks ini membandingkan seberapa sering pelanggan Anda menggunakan kategori tersebut relatif terhadap pelanggan rata-rata dalam kategori yang sama. Indeks penggunaan intensif dapat bermanfaat untuk kedua strategi retensi pelanggan. Saat menjalankan strategi ekspansi merek, indeks ini diharapkan meningkat seiring dengan

semakin seringnya pelanggan menggunakan merek Anda, atau melakukan upgrade. Selain itu, saat menjalankan strategi komitmen merek, Anda ingin indeks penggunaan intensif meningkat, karena pelanggan mengganti merek lain dalam kategori yang sama dengan merek Anda.

Indeks Penggunaan Tinggi I

= Rata-rata total pembelian kategori oleh pelanggan merek (# atau Rp)

/Rata-rata total pembelian kategori oleh semua pelanggan kategori (# atau Rp)

- **Tingkat pemanfaatan kontrak.** Ini hanyalah penjualan pelanggan dibagi dengan volume kontrak mereka yang dihitung berdasarkan jumlah produk yang terjual, harga, atau margin (Rp atau %). Ini mungkin bermanfaat dalam strategi komitmen merek atau strategi ekspansi merek untuk menilai apakah pelanggan Anda sepenuhnya memanfaatkan kapasitas yang dicadangkan untuk mereka. Jika memberikan diskon untuk volume yang lebih tinggi, hitung margin aktual versus margin yang diprediksi untuk memastikan Anda tidak salah mengalokasikan diskon kepada pelanggan yang tidak membeli sebanyak yang mereka janjikan.

Tolok Ukur (Keuangan)

Sebagai pemasar, kita mendapatkan kredibilitas di organisasi kita dengan menunjukkan dampak kita pada tujuan bisnis. Salah satu cara kita melakukan ini adalah dengan membangun hubungan antara indikator kinerja merek terkemuka (kesadaran merek, preferensi merek, pentingnya dan persepsi manfaat, kepuasan pelanggan, dan loyalitas) dan indikator hasil bisnis yang tertinggal (perilaku pelanggan dan hasil keuangan). Saya telah membahas beberapa metrik keuangan di bagian atas terkait kategori bisnis (pangsa pasar, penetrasi kategori). Indikator keuangan utama lainnya meliputi:

- **Nilai sekarang bersih dari investasi pemasaran.** Nilai sekarang bersih adalah nilai yang didiskontokan dari arus kas dari waktu ke waktu. Teknik dasar nilai sekarang bersih terdiri dari memahami biaya investasi (proyek pemasaran apa pun, akuisisi bisnis, atau akuisisi pelanggan) dan memproyeksikan arus kas yang akan dihasilkannya dari waktu ke waktu, kemudian menerapkan faktor diskonto untuk mempertimbangkan nilai totalnya saat ini dibandingkan dengan biaya saat ini. Faktor diskonto (atau tingkat diskonto) biasanya ditetapkan oleh perusahaan, atau dapat berupa biaya rata-rata pinjaman (tingkat bunga). Perhitungan nilai sekarang bersih sangat penting untuk menghitung nilai seumur hidup pelanggan dan nilai aktivitas pemasaran lainnya yang diharapkan akan menguntungkan perusahaan Anda dari waktu ke waktu.
- **Nilai seumur hidup pelanggan.** Nilai seumur hidup pelanggan adalah nilai sekarang dari arus kas yang dapat diatribusikan kepada pelanggan selama masa hidup mereka bersama perusahaan. Untuk menghitungnya, ketahui margin pelanggan (RpM), tingkat retensi (r), tingkat diskonto (d), dan biaya akuisisi bersih (RpA). Margin pelanggan adalah keuntungan dari melayani pelanggan (selama periode waktu tertentu, biasanya satu tahun), dengan mempertimbangkan profitabilitas produk dan layanan yang

mereka beli atau gunakan dan frekuensinya. Tingkat retensi, yang didefinisikan sebelumnya dalam bab ini, adalah persentase kemungkinan bahwa pelanggan akan terus menjadi pelanggan dari satu tahun ke tahun berikutnya. Tingkat diskonto sama dengan yang digunakan untuk menghitung nilai sekarang bersih. Untuk menghitung biaya akuisisi, lakukan beberapa analisis biaya berbasis aktivitas (ABC) dan perkirakan total biaya penjualan dan pemasaran yang diperlukan untuk mengakuisisi pelanggan. Rumus nilai seumur hidup pelanggan dengan tingkat retensi dan margin konstan adalah:

$$CLV (Rp) = Batas (Rp) * \frac{Tingkat retensi (\%)}{1 + Tingkat diskon (\%) - Tingkat retensi (\%)} - Biaya akuisisi (Rp)$$

- **Nilai Seumur Hidup Pelanggan (CLV) Prospek.** Nilai sekarang bersih yang diproyeksikan dari seorang pelanggan, dengan mempertimbangkan kemungkinan untuk memperolehnya (diukur dengan tingkat akuisisi), biaya untuk memperolehnya, pembelian yang akan mereka lakukan segera setelah diperoleh, dan nilai seumur hidup pelanggan jangka panjang mereka.

$$PLV = Tingkat akuisisi (\%) * Rp Margin pelanggan awal + CLV (Rp) - Biaya akuisisi (Rp)$$

- **Pengembalian investasi pemasaran (MROI atau ROMI).** Ini mengukur nilai finansial yang dihasilkan oleh dana yang dialokasikan untuk inisiatif pemasaran tertentu. Perkiraan margin kontribusi tambahan yang dihasilkan oleh aktivitas pemasaran tertentu setelah dikurangi biayanya. MROI harus lebih besar dari nol!

$$investasi (MROI) = \frac{\text{Keuntungan pemasaran} - \text{Biaya pemasaran (Rp)}}{\text{Keuangan bertahap} - \text{Biaya pemasaran (Rp)}}$$

- **Pangsa dompet (% dari # atau % dari Rp).** Ini adalah metrik kunci dalam strategi komitmen merek karena mengukur komitmen relatif pelanggan multi-merek terhadap merek Anda relatif terhadap total pengeluaran mereka dalam rangkaian merek tersebut. Perhitungan pangsa dompet memang mengharuskan Anda untuk secara spesifik menentukan pesaing langsung merek Anda, merek lain yang digunakan pelanggan multi-merek Anda selain merek Anda. Agar Netflix dapat memperkirakan pangsa dompet, mereka harus secara spesifik memilih layanan streaming lain yang juga ditonton pelanggan mereka, memperkirakan total jumlah jam mereka menonton konten streaming, dan membandingkannya dengan jumlah jam mereka menonton Netflix. Pangsa dompet dapat diperkirakan sebagai persentase unit (seperti dalam contoh Netflix) atau sebagai persentase pendapatan dalam rupiah.

$$\text{Pangsa dompet (\%)} = \frac{\text{Pembelian merek (\# atau Rp)}}{\text{Total pembelian dari merek tertentu (\# atau Rp)}}$$

Metrik 6B yang disajikan dalam bab ini dan dirinci dalam Gambar 8.1 adalah metrik pemasaran dasar yang digunakan untuk menilai daya tarik strategi tertentu relatif terhadap strategi lainnya. Setelah salah satu dari empat strategi dipilih, gunakan metrik ini untuk melacak kemajuan secara keseluruhan dalam pelaksanaan dan untuk menentukan kapan harus melakukan pivot.

Tentu saja, masuk akal jika Anda memasuki pasar baru dengan strategi akuisisi pelanggan, baik mengembangkan kategori baru atau menjalankan strategi peralihan merek. Setelah itu, Anda dapat melakukan pivot ke strategi ekspansi merek atau menjalankan strategi komitmen merek, tergantung pada jumlah pelanggan setia yang tercipta (relatif terhadap pelanggan multi-merek). Dalam jangka panjang, Anda akan menemukan efisiensi yang besar dalam strategi ekspansi merek, tetap menginvestasikan sejumlah uang untuk akuisisi pelanggan, tetapi mengarahkan sebagian besar investasi untuk tumbuh bersama pelanggan, orang, dan organisasi yang kemampuannya menjadikan mereka sangat cocok untuk perusahaan Anda.

8.2 MENGUKUR EKSEKUSI MEREK DENGAN METRIK TERINTEGRASI

Mengerjakan tahapan merek, kategori bisnis, dan entitas dalam strategi pemasaran Anda membutuhkan kesadaran diri, kesadaran orang lain, dan tujuan. Pertama, pilih merek untuk mewakili organisasi Anda di pasar, dengan kesadaran akan keterampilan inti dan aset strategis tim Anda. Pilih kategori bisnis tempat merek Anda akan bersaing. Kemudian, definisikan pelanggan ideal untuk merek tersebut dan nilai peluang berbasis pelanggan. Ide dari 6B adalah untuk memberikan kekhususan dan fokus pada eksekusi pemasaran Anda, baik untuk menghemat sumber daya maupun untuk belajar dari eksekusi. Gambar 8.3 menunjukkan beberapa metrik kunci yang digunakan untuk menilai eksekusi. Dasbor metrik eksekusi harus mencerminkan strategi pemasaran Anda serta proposisi nilai merek Anda.

	Kesadaran & Pengenalan Kebutuhan	Pencarian & Perbandingan Alternatif	Uji Coba & Pembelian	Penggunaan	Refleksi & Rekomendasi
Produk & Layanan	# produk & layanan yang menyasar pelanggan baru # kemudahan adopsi / fitur beralih # fitur pencarian	# pertanyaan dari non-pengguna - Target persepsi pelanggan atas fitur pencarian # prospek yang memenuhi syarat menghadiri webinar fokus produk	# uji coba # demo salesforce atau web # pelanggan baru dilatih % niat untuk membeli % niat untuk meng-upgrade	# produk di-upgrade / # produk dalam portofolio % pendapatan produk baru	# ulasan produk pelanggan # postingan media sosial positif vs. negatif % pelanggan memesan ulang atau dipertahankan
Penetapan Harga	Rp pendapatan program uji coba dan Rp margin	- Harga vs. rata-rata kompetitor utama - Peringkat nilai yang dipersepsikan	- Tingkat uji coba % # taktik penetapan harga uji coba cross-selling tersedia - Rata-rata harga jual vs. harga daftar	- Rp volume / margin dari taktik penetapan harga kontinuitas tersebut - Rata-rata harga vs. harga daftar	- Peringkat nilai yang dipersepsikan - Peringkat kepuasan produk
Saluran	Ketersediaan merek (% gerai yang memenuhi syarat, # wiraniaga / prospek yang memenuhi syarat)	# kunjungan penjualan / prospek kompetitif yang memenuhi syarat # tanggapan RFP / total RFP dalam kategori	# wiraniaga / prospek yang memenuhi syarat # pertemuan penjualan / # pelanggan baru # demo atau uji coba % tingkat kemenangan kontrak	# kunjungan penjualan / pelanggan yang dipertahankan % penyelesaian masalah pertama kali	# hubungan / akun

	Kesadaran & Pengenalan Kebutuhan	Pencarian & Perbandingan Alternatif	Uji Coba & Pembelian	Penggunaan	Refleksi & Rekomendasi
Komunikasi	- Impresi (# berapa kali sepotong konten ditampilkan kepada pengunjung) - CPM (biaya per seribu impresi) - Peringkat pencarian organik - Pengembangan kesadaran dan belanja media / total	- Kunjungan halaman (# berapa kali halaman ditampilkan kepada pengguna) # unduhan - Tingkat klik-tayang % (klik-tayang (#) / impresi (#)) - Rasio pentalan (# kunjungan satu halaman / # total kunjungan) - Biaya per klik - Peringkat pencarian organik - Total lalu lintas situs web	- Total lalu lintas situs web - Pengembangan perilaku (pembelian) dan belanja media / total - Biaya per pesanan - Tingkat konversi (pembeli/pengunjung) - Tingkat keterbukaan email (%), tingkat klik-tayang email (%), tingkat berhenti berlangganan email (%)	- Total lalu lintas situs web - Rasio pentalan situs web - Pengembangan penggunaan dan belanja media - Rata-rata waktu tampilan media (#) (= total waktu tampilan media (#) / total impresi media) - Tingkat keterbukaan email (%), tingkat klik-tayang email (%), tingkat berhenti berlangganan email (%)	# suka, # pengikut, # pendukung - Advokasi (#, %)

Gambar 8.3 Metrik eksekusi utama.

Metrik Produk

Gunakan metrik input produk dan layanan untuk melacak apakah eksekusi produk dan layanan Anda selaras dengan strategi merek Anda. Pada Bab 7, saya menyajikan produk dan layanan sebagai alat untuk menyampaikan proposisi nilai merek dan untuk mengubah perilaku, memotivasi, mendorong adopsi, komitmen, beralih, atau memperluas penggunaan merek Anda.

Tetapkan metrik produk dan layanan untuk membantu melacak keselarasan eksekusi organisasi Anda. Jika Anda menjalankan strategi pengembangan kategori, apakah produk dan layanan Anda sangat inovatif, dan apakah mudah diadopsi? Apakah Anda memberikan edukasi pelanggan yang tepat untuk memudahkan adopsi? Tetapkan metrik evaluasi untuk membantu melacak efektivitas portofolio produk dan layanan Anda. Apakah pelanggan benar-benar mengadopsi, beralih merek, meningkatkan komitmen, melakukan upgrade, dan merekomendasikan? Beberapa metrik perilaku ini dapat ditetapkan pada tingkat merek, seperti yang telah saya bahas sebelumnya dalam bab ini. Tim produk dan layanan Anda mungkin juga perlu menetapkan metrik produk yang lebih spesifik.

Metrik Harga

Pengembangan dan pengukuran kebijakan dan program penetapan harga adalah tanggung jawab pemasaran. Saya tidak bermaksud bahwa departemen pemasaran harus memikul semua tanggung jawab untuk menetapkan dan mengelola harga; Sebaliknya, siapa pun yang melakukan tugas itu harus memahami peran multidimensional yang dimainkan harga dalam proses strategi merek.

Harga yang ditetapkan mengkomunikasikan proposisi nilai merek. Ini sangat penting untuk bagaimana non-pelanggan, baik pesaing atau dari luar kategori, pertama kali berinteraksi dengan merek. Metrik penetapan harga percobaan harus dibangun dengan tujuan adopsi atau peralihan merek, dan oleh karena itu harus mencakup motivasi ekstrinsik dan intrinsik bagi pelanggan untuk mencoba merek tersebut. Program keberlanjutan tidak hanya boleh dianggap sebagai hadiah akhir untuk pelanggan bervolume tinggi. Program loyalitas terbaik meningkatkan pengalaman merek untuk pelanggan tingkat menengah dan secara efektif membangun loyalitas mereka. Dalam menilai apakah program percobaan dan keberlanjutan berhasil, pertimbangkan dampaknya pada persepsi merek serta dampaknya pada hasil keuangan jangka panjang.

Metrik Distribusi

Metrik saluran distribusi juga multidimensi karena mitra saluran distribusi memiliki peran struktural dan pengalaman pelanggan. Mitra saluran memungkinkan berbagai aliran ke pelanggan akhir (produk/layanan, uang/risiko, dan informasi) dan juga memberikan berbagai manfaat yang terkait dengan aliran tersebut. Tiga kategori kinerja meliputi jangkauan pelanggan (volume dan cakupan), efisiensi operasional (biaya untuk melayani), dan kualitas layanan (efektivitas dan retensi pelanggan).

Dengan demikian, metrik distribusi harus membantu menilai apakah akan berinteraksi dengan pelanggan akhir dengan cara yang mengoptimalkan efisiensi (apakah Anda harus melakukan tugas tersebut atau menyerahkannya kepada orang lain yang lebih ahli?) dan efektivitas (apakah Anda memiliki kendali atas elemen yang tepat dari pengalaman pelanggan target Anda?). Oleh karena itu, gunakan kombinasi metrik untuk mengelola eksekusi saluran Anda, mulai dari metrik yang menilai efisiensi cakupan penjualan (misalnya, tenaga penjualan/pelanggan, frekuensi interaksi penjualan dengan pelanggan, waktu dan jarak pelanggan ke perwakilan penjualan, biaya penjualan/ukuran akun) serta efektivitas upaya tersebut (persepsi ketersediaan layanan, tenggat waktu, keahlian, pilihan, dan ragam produk).

Metrik Komunikasi

Metrik komunikasi membantu Anda memahami apakah Anda menjangkau audiens target Anda secara efisien dan dengan intensitas yang tepat, dan metrik tersebut seharusnya membantu Anda mengoptimalkan penggunaan saluran komunikasi. Secara khusus, metrik web dan media sosial memungkinkan pengukuran respons langsung; metrik tersebut mengungkapkan konten apa yang efektif dalam menarik perhatian dan keterlibatan. Lebih dari itu, metrik tersebut dapat membantu Anda memantau apa yang berhasil dalam memotivasi perilaku pelanggan.

Metrik komunikasi akan terus berkembang seiring dengan perkembangan lebih lanjut saluran media sosial dan web, dan seiring dengan otomatisasi pengukuran oleh kecerdasan buatan (AI). Selain itu, meskipun perusahaan mengadopsi strategi omnichannel, penting untuk mengatur dan mengintegrasikan aktivitas Anda dengan memikirkan secara spesifik tentang merek dan audiens target Anda. Gunakan tujuan strategis dan proposisi nilai untuk memandu konten apa yang akan disiarkan, melalui saluran apa, dan untuk tujuan apa dalam hal kepercayaan dan perilaku audiens target.

8.3 MERANCANG DASBOR METRIK UNTUK PEMBELAJARAN

Dalam mendesain dasbor metrik (seperti yang ada pada Gambar 8.1 dan 8.3), adopsi filosofi desain keseluruhan yang memprioritaskan pembelajaran daripada sekadar menyatakan keberhasilan. Metrik yang digunakan orang lain mungkin bukan yang terbaik untuk merek Anda, karena strategi mereka kemungkinan berbeda. Selain itu, apa yang paling mudah diukur (misalnya, pangsa pasar atau penjualan kotor) mungkin tidak memberikan wawasan yang tepat atau insentif yang tepat. Pada akhirnya, merek hebat, seperti halnya hubungan hebat, tidak dibangun dalam semalam. Keduanya membutuhkan kemitraan yang kompatibel, dan keduanya berkembang melalui proses pembelajaran yang didukung oleh pengamatan, analisis, dan eksperimen yang cermat. Metrik memungkinkan Anda untuk membangun kesuksesan relatif Anda dan memperbaiki kegagalan relatif Anda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abele, D., & D'Onofrio, S. (2020). Artificial intelligence—the big picture. In *Cognitive Computing: Theorie, Technik und Praxis* (pp. 31-65). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Aftab, J., Stan, M. R., Srivastava, M., Wei, F., & Abid, N. (2025). The impact of digital leadership on performance: Examining the roles of big data analytical capabilities, green innovation, and AI change readiness in Italian SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 34(6), 6864-6884.
- Al Hadeed, A. Y. B., Al-khatib, A. W., Al Olaimat, F., Habes, M., Alhammad, K. L., & Valeri, M. (2024). Fostering organizational image: the direct roles of big data analytics, radical innovation, and incremental innovation capabilities. In *Knowledge management and knowledge sharing: Business strategies and an emerging theoretical field* (pp. 75-85). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Arnold, K., & Mihut, G. (2020). Postsecondary outcomes of innovative high schools: The big picture longitudinal study. *Teachers College Record*, 122(8), 1-42.
- Baron, M. D. (2021). *Big picture strategy: The six choices that will transform your business*. John Wiley & Sons.
- Carton, A. M., Knowlton, K., Coutifaris, C. G., Kundro, T. G., & Boysen, A. P. (2023). Painting a clear picture while seeing the big picture: When and why leaders overcome the trade-off between concreteness and scale. *Academy of Management Journal*, 66(1), 43-66.
- Chiheb, F., Boumahdi, F., & Bouarfa, H. (2019). A new model for integrating big data into phases of decision-making process. *Procedia Computer Science*, 151, 636-642.
- Dalton, J. (2021). *Reality check: How immersive technologies can transform your business*. Kogan Page Publishers.
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 48(1), 24-42.
- Falahat, M., Cheah, P. K., Jayabalan, J., Lee, C. M. J., & Kai, S. B. (2022). Big data analytics capability ecosystem model for SMEs. *Sustainability*, 15(1), 360.
- Fullan, M. (2026). *The Six Secrets of Change 2.0: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. John Wiley & Sons.

- Gaffley, G., & Pelsner, T. G. (2021). Developing a digital transformation model to enhance the strategy development process for leadership in the South African manufacturing sector. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 12.
- Gandhi, P., & Pruthi, J. (2020). Data visualization techniques: traditional data to big data. In *Data Visualization: Trends and Challenges Toward Multidisciplinary Perception* (pp. 53-74). Singapore: Springer Singapore.
- Gimpel, G. (2020). Bringing dark data into the light: Illuminating existing IoT data lost within your organization. *Business Horizons*, 63(4), 519-530.
- Gnizy, I. (2020). Applying big data to guide firms' future industrial marketing strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1221-1235.
- Gratton, L. (2022). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. MIT Press.
- Halim, Z., & Zouq, A. (2021). On identification of big-five personality traits through choice of images in a real-world setting. *Multimedia Tools and Applications*, 80(24), 33377-33408.
- Hassanin, M. E., & Hamada, M. A. (2022). A Big Data strategy to reinforce self-sustainability for pharmaceutical companies in the digital transformation era: A case study of Egyptian pharmaceutical companies. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 14(7), 1870-1882.
- Islam, M. A. (2024). Impact of big data analytics on digital marketing: Academic review. *Journal of Electrical Systems*, 20(5s), 10-52783.
- Jacobides, M. G. (2020). Regulating Big Tech in Europe: why, so what, and how understanding their business models and ecosystems can make a difference. *Available at SSRN* 3765324.
- Johnson, N. S., Purwanegara, M. S., & Mulyono, N. B. (2026). Economic instability and its effect on brand preferences: big data examination of self-image and online shopping conduct. *Business, Management and Economics Engineering*, 24(1), 79-103.
- Kamble, S. S., Mor, R. S., & Belhadi, A. (2023). Big data analytics for supply chain transformation: A systematic literature review using scor framework. *Digital Transformation and Industry 4.0 for Sustainable Supply Chain Performance*, 1-50.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2025). *Playing to Win, Expanded with Bonus HBR Articles: How Strategy Really Works*. Harvard Business Press.

- Lanuwabang, L., Tiwari, A., Arya, A., & Yashan, N. (2024). Harnessing ai for entrepreneurs: Big data's role in social innovation. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3).
- Mckeown, M. (2019). *The strategy book: How to think and act strategically to deliver outstanding results*. Pearson UK.
- Mehedy, M. T. J., Jalil, M. S., & Saeed, M. (2025). Abdullah al mamun, Esrat Zahan Snigdha, MD Nadil khan, Nahid Khan, & MD Mohaiminul Hasan.(2025). Big Data and Machine Learning in Healthcare: A Business Intelligence Approach for Cost Optimization and Service Improvement. *The American Journal of Medical Sciences and Pharmaceutical Research*, 7, 115-135.
- Moore, H. (2020). *The Big Picture of Business: Big Ideas and Strategies: 7 Steps Toward Business Success*. Morgan James Publishing.
- Mughal, S., Salmon, A., Churchill, A., Tee, K., Jaouich, A., & Shah, J. (2023). Guiding principles for implementing stepped care in mental health: alignment on the bigger picture. *Community Mental Health Journal*, 59(6), 1035-1042.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research: S. Nadkarni, R. Prügl. *Management review quarterly*, 71(2), 233-341.
- Neoaz, N. (2025). Big Data Analytics Study the implications of big data analytics on decision-making processes in organizations. *Author Nahid Neoaz*.
- Newman, S. (2019). *Monolith to microservices: evolutionary patterns to transform your monolith*. O'Reilly Media.
- Orero-Blat, M., Palacios-Marqués, D., Leal-Rodriguez, A. L., & Ferraris, A. (2025). Beyond digital transformation: a multi-mixed methods study on big data analytics capabilities and innovation in enhancing organizational performance: M. Orero-Blat et al. *Review of Managerial Science*, 19(2), 649-685.
- Pappas, I. O., Mikalef, P., Giannakos, M. N., Krogstie, J., & Lekakos, G. (2018). Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. *Information systems and e-business management*, 16(3), 479-491.
- Pauwels, K., & Aksehirli, Z. (2025). Big data analytics democratized with clean collaboration and customer privacy choice. *Journal of Business Research*, 188, 115112.
- Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2024). *Managing and using information systems: A strategic approach*. John Wiley & Sons.

- Saxena, A. (2023). *The AI factor: how to apply artificial intelligence and use big data to grow your business exponentially*. Post Hill Press.
- Schauerte, R., Feiereisen, S., & Malter, A. J. (2021). What does it take to survive in a digital world? Resource-based theory and strategic change in the TV industry. *Journal of Cultural Economics*, 45(2), 263-293.
- Schiama, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273-1291.
- Sharmin, S., Khatoon, R., Prabha, M., Mahmud, M. A. A., & Manik, M. M. T. G. (2024). A review of strategic driving decision-making through big data and business analytics. *European Journal of Technology*, 7(2024), 24-37.
- Singh, C. P., & Yousuf, R. (2024, May). Enhancing Marketing Strategies Through Big Data-Driven Customer Journey Mapping: An Analysis Using Machine Learning Algorithms. In *2024 International Conference on Emerging Innovations and Advanced Computing (INNOCOMP)* (pp. 479-484). IEEE.
- Snow, D. (2019). The big picture: How the new use of an old theory will enhance leaders' perspective on management. *Journal of Applied Business and Economics*, 21(1), 117-130.
- Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C., & Appolloni, A. (2022). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 612-636.
- Vendraminelli, L., Macchion, L., Nosella, A., & Vinelli, A. (2023). Design thinking: strategy for digital transformation. *Journal of Business Strategy*, 44(4), 200-210.
- Weill, P., & Woerner, S. (2018). *What's your digital business model?: six questions to help you build the next-generation enterprise*. Harvard Business Press.
- Younger, S., & Fisher, G. (2020). The exemplar enigma: New venture image formation in an emergent organizational category. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105897.
- Zekhnini, K., Chaouni Benabdellah, A., & Cherrafi, A. (2024). A multi-agent based big data analytics system for viable supplier selection. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 35(8), 3753-3773.

6 PILIHAN STRATEGI BISNIS

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 978-634-7695-11-6 (PDF)



9

786347

695116