

ANALISA STRATEGI REPOSISI MEREK DALAM PERSAINGAN PASAR

Michael Adiwijaya

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra Surabaya

Email: micha3la@petra.ac.id

Abstrak: Ketatnya persaingan pasar dan perubahan-perubahan yang terjadi di pasar membuat para pemasar harus menerapkan sebuah strategi yang tepat untuk dapat bertahan dan mengikuti perubahan pasar serta bahkan tampil sebagai pemimpin pasar. Strategi reposisi merek merupakan salah satu alternatif strategi perubahan yang dapat diterapkan oleh pemasar dalam situasi dan kondisi pasar tertentu. Penerapan strategi ini harus dilakukan dengan berlandaskan pada pemahaman akan konsep dasar reposisi merek, fokus pada kebutuhan konsumen, kepekaan akan perubahan pasar, serta didukung oleh seluruh komponen yang ada dalam perusahaan.

Kata kunci: ketatnya persaingan dan perubahan pasar, strategi reposisi merek, pemahaman konsep, fokus konsumen, kepekaan pasar, dukungan perusahaan.

***Abstract:** The tight of market competition and its changes has forced the marketers to apply an appropriate strategy in order to survive and to follow the market changes and even to come out as a market leader. Brand repositioning strategy is one of the options among other changing strategies which could be implemented by marketers in a particular market situation and condition. The implementation of this strategy should be based on the understanding of basic concept of brand repositioning, the focus on customer's need, the sense of market changing, and also the support of all components in the company.*

***Keywords:** the tight of market competition and its changes, brand repositioning strategy, concept understanding, customer focus, market sense, company support*

PENDAHULUAN

Kenaikan harga BBM pada bulan Maret 2005 seolah menjadi antiklimaks bagi pebisnis di Indonesia, yang sedang bersemangat untuk kembali membangun bisnisnya. Pada akhir tahun 2004 para pebisnis berpendapat optimistis bahwa tahun 2005 adalah titik balik dari depresi ekonomi yang melanda Indonesia sejak tahun 1997. Pendapat tersebut dibuat dengan pertimbangan adanya pemerintahan baru, ekonomi yang semakin membaik, dan situasi politik yang kondusif. Tetapi kebijakan pencabutan subsidi BBM atas nama kepentingan rakyat dan defisit APBN, telah melambungkan harga BBM sampai 120 % serta menghancurkan segala optimisme pebisnis.

Inflasi yang tinggi serta menurunnya permintaan dari konsumen akibat dari turunnya daya beli konsumen merupakan hal menakutkan yang harus dihadapi oleh pemasar pada tahun 2006. Prediksi penurunan permintaan akan terjadi hampir di segala bidang pasar sektor riil mulai dari pasar elektronik, properti, perbankan, otomotif, dsb. (Marketing,2006)

Kondisi pasar tersebut menyebabkan semakin tinggi dan ketatnya persaingan antar pemasar dalam merebut pangsa pasar yang pertumbuhannya lambat atau stagnan. Untuk dapat bertahan dan merebut "kue pasar" yang ada, para pemasar berlomba-lomba melakukan aktivitas-aktivitas pemasaran yang positif dan inovatif seperti menawarkan berbagai kemudahan

bagi konsumen dalam pembelian barang konsumsi, pemberian berbagai macam fasilitas, penawaran produk-produk baru, dsb. Disamping itu ketatnya persaingan juga menimbulkan kondisi persaingan yang bersifat negatif seperti adanya perang harga, penipuan kepada konsumen, dsb.

Produk-produk perusahaan dengan merek yang sudah "mapan" (*establish brand*) juga mengalami kondisi persaingan yang sama beratnya dengan produk-produk bermerek baru ataupun merek yang kurang populer. Sehingga merek yang sudah mapan harus berjuang agar tidak kalah dengan merek-merek yang baru. (Kumar,2005)

Ada banyak strategi yang dapat digunakan untuk bertahan dan menang dalam persaingan. Salah satu strategi jitu yang dapat digunakan oleh pemasar adalah dengan menggunakan strategi manajemen merek seperti strategi *co-branding*, *brand extension*, *brand acquisition*, *brand repositioning* dan masih banyak strategi manajemen merek lainnya.

Tulisan ini akan menganalisa strategi *brand repositioning* atau strategi perluasan merek sebagai salah satu solusi alternatif bagi pemasar untuk dapat bertahan dan menang dalam mengatasi persaingan pasar. Kombinasi dari konsep teoritis, pandangan para pakar merek dan pemasaran serta beberapa contoh studi kasus singkat dan riil lapangan akan digunakan sebagai metode analisa strategi perluasan merek.

KONSEP TEORI POSITIONING

Definisi dari *positioning* menurut Hermawan Kertajaya, seorang pakar pemasaran menyatakan bahwa *positioning* adalah salah satu bagian dari elemen strategi pemasaran agar target pasar (konsumen) mempunyai persepsi yang dapat membedakan suatu produk dari produk para pesaing.

Tanpa adanya perbedaan yang jelas, maka produk perusahaan akan dianggap sama dengan produk pesaing. *Positioning* merupakan awal dari lahirnya suatu produk (*reason for being*), sehingga aktivitas *positioning* harus dilakukan pada tahapan awal sebelum suatu produk diluncurkan. Apabila suatu produk sudah "lahir", kemudian baru menetapkan *positioning* maka ruang lingkup dari *positioning* menjadi sangat terbatas. (Kartajaya,2002)

STRATEGI POSITIONING

Mempertimbangkan pentingnya peran *positioning* pada keberhasilan suatu produk, maka terdapat tiga langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan *positioning* (Kotler,2003):

1. Mengidentifikasi keunggulan-keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan.
Untuk mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) maka perusahaan harus melakukan kegiatan diferensiasi atas penawaran kepada konsumen yang berbeda dibandingkan dengan penawaran dari pesaing. Diferensiasi dapat dilakukan melalui inovasi pada bauran pemasaran (*marketing mix*) seperti atribut produk, harga, saluran distribusi, dan juga aktivitas komunikasi pemasaran.
2. Memilih salah satu atau lebih keunggulan kompetitif yang dimiliki untuk dikomunikasikan dan diposisikan dalam benak konsumen. Adapun persyaratan suatu keunggulan untuk dapat dipilih dan dikomunikasikan adalah:
 - Sesuatu yang penting bagi konsumen
 - Sesuatu yang khas dan unik
 - Bernilai superior
 - Mudah dikomunikasikan
 - Sesuatu yang baru/pionir
 - Terjangkau (daya beli)
 - Dapat memberikan keuntungan

Beberapa persyaratan tersebut diatas perlu diperhatikan dalam usaha untuk menghindari terjadi-

nya kesalahan dalam positioning seperti berikut (Kotler & Armstrong,2003):

- *Under Positioning*
Suatu kondisi dimana konsumen tidak dapat menangkap ide yang hendak disampaikan oleh pemasar atas kelebihan atau keunikan dari merek produk perusahaan.
- *Over Positioning*
Suatu kondisi dimana konsumen memiliki persepsi yang terlalu sempit untuk atas citra atau nilai suatu merek.
- *Confused Positioning*
Suatu kondisi dimana konsumen bingung akan citra yang hendak diposisikan oleh suatu merek. Hal ini terjadi akibat perusahaan tidak konsisten dalam mengangkat suatu nilai untuk diposisikan atau karena perusahaan selalu berganti-ganti nilai yang diposisikan atas suatu merek.
- *Doubtful Positioning*
Suatu kondisi dimana konsumen ragu atau tidak percaya dengan *positioning* dari sebuah merek. Hal ini terjadi karena kinerja dari merek yang kurang standar atau "over promise under delivered" (Kartajaya,2002) Komunikasi pemasaran yang mengobrol janji berlebihan tanpa adanya dukungan kinerja merek yang sesuai dengan apa yang telah dijanjikan.
- Memilih strategi *positioning* yang tepat melalui *brand value proposition*.
Setiap merek memiliki nilai yang dapat ditawarkan kepada konsumen, sekumpulan manfaat yang dimiliki oleh sebuah merek, yang dapat dijadikan sarana untuk diposisikan dalam benak konsumen dikenal dengan istilah *brand value proposition*. Melalui *brand value proposition*, konsumen mengenal *value* yang dimiliki dan ditawarkan oleh sebuah merek dibandingkan dengan pesaingnya.

Dari Gambar 1. terdapat beberapa kombinasi dari *brand value proporsition* yang dapat dijadikan alternatif strategi *positioning* yang hendak diimplementasikan. Adapun kombinasi dari aspek harga dan kualitas yang dapat dijadikan strategi dalam *positioning* adalah *More for More*, *More for The Same*, *More for Less*, *The Same for Less*, dan *Less for Much Less*.

Berikut penjelasan dari kombinasi strategi pada *brand value proporsition*:

		PRICE		
		MORE	THE SAME	LESS
QUALITY	MORE	More for More	More for The Same	More for Less
	SAME			Same for Less
	LESS			Less for Much Less

Gambar 1. Kombinasi Brand Value Proporsition

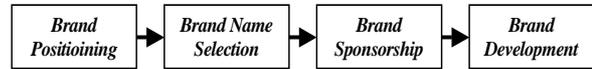
- *More for More* adalah strategi *positioning* yang menekankan kepada konsumen bahwa kualitas merek produk perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas merek produk pesaing dengan penetapan harga yang lebih tinggi pula dibandingkan harga produk pesaing.
- *More for The Same* adalah strategi *positioning* yang menekankan kepada konsumen bahwa kualitas dari merek produk perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas merek produk pesaing dengan penetapan harga yang sama dengan harga produk pesaing.
- *More for Less* adalah strategi *positioning* yang menekankan kepada konsumen bahwa kualitas dari merek produk perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas merek produk pesaing dengan penetapan harga yang lebih murah dibandingkan harga produk pesaing.
- *The Same for Less* adalah strategi *positioning* yang menekankan kepada konsumen bahwa kualitas dari merek produk perusahaan sama dengan kualitas produk merek pesaing dengan penetapan harga yang lebih murah dibandingkan harga produk pesaing.
- *Less for Much Less* adalah strategi *positioning* yang menekankan kepada konsumen bahwa kualitas dari merek produk perusahaan lebih rendah sedikit dari kualitas produk merek pesaing dengan penekanan harga yang jauh lebih murah dibandingkan harga produk pesaing

POSITIONING STATEMENT

Positioning statement adalah sebuah pernyataan yang memuat dan menyarikan inti dari *positioning* perusahaan atau merek perusahaan. Perusahaan atau suatu produk harus memiliki *positioning* statement yang dijadikan pedoman dalam melakukan kegiatan pemasaran untuk dapat mencapai target positoning di benak konsumen sesuai dengan harapan perusahaan.

Bentuk ringkas dan aplikatif dari *positioning* statement sesuatu yang dikenal oleh masyarakat umum dengan istilah slogan atau tagline. (Kartajaya,2002)

BRAND POSITIONING



Gambar 2. Tahapan Strategi dalam Membangun Ekuitas Merek

Dari Gambar 2. dapat diketahui bahwa *brand positioning* merupakan salah satu bagian dalam usaha untuk membangun ekuitas merek dimana ekuitas merek yang kuat merupakan aset yang bernilai bagi perusahaan. (Adiwijaya, 2005)

Dalam tahapan strategi membangun ekuitas merek yang kuat, *brand positioning* memiliki peran awal yang sangat menentukan dalam tahapan strategi selanjutnya. Jika perusahaan salah dalam menentukan *competitive advantage* yang diangkat sebagai strategi *brand postitioing* maka dapat dipastikan kinerja dari merek tersebut akan gagal atau lemah.

Brand positioning dapat dibangun melalui tiga pondasi dasar yaitu atribut produk, manfaat produk, serta kepercayaan dan nilai. *Brand positioning* berdasarkan atribut produk adalah cara tercepat untuk membangun *brand awareness* tetapi pondasi ini hanya memberikan efek jangka pendek karena keunggulan suatu atribut produk dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing.

Manfaat produk sebagai pondasi dalam *brand positioning* adalah satu langkah yang lebih baik dari pondasi atribut produk. Manfaat produk bisa dikategorikan menjadi manfaat secara fungsional maupun secara emosional sehingga *brand positioning* tidak hanya menciptakan *brand awareness* tetapi juga mulai menciptakan *brand preference* bagi konsumen yang merasakan manfaat fungsional sekaligus manfaat emosional dari produk yang dikonsumsinya.

Pondasi terakhir adalah kepercayaan dan nilai, dimana pondasi ini merupakan dasar yang paling kuat dan paling efektif. Pemasar tidak dapat menggunakan pondasi kepercayaan dan nilai pada saat awal pengenalan suatu produk baru. Penggunaan pondasi terakhir ini hanya dapat dilakukan oleh *establish brand* yang sebelumnya membangun ekuitas mereknya melalui pondasi yang pertama dan kedua. Kepercayaan dan nilai sebagai pondasi dari *brand positioning* akan memberikan efek jangka panjang yang merupakan aset berharga bagi perusahaan yaitu terciptanya *brand loyalty* dari para konsumennya.

ANALISA STRATEGI REPOSISI MEREK

Pada bagian pendahuluan telah dijelaskan mengenai kondisi perekonomian Indonesia dan persaingan antar pemasar dalam memperebutkan pangsa pasar. Strategi reposisi merek (*brand repositioning*) adalah salah satu alternatif yang dapat diimplementasikan oleh pemasar untuk dapat bertahan dan tampil sebagai pemenang dalam "perang" yang terjadi di pasar konsumen.

Strategi reposisi merek harus diimplementasikan pada momentum yang tepat untuk dapat memberikan hasil dan dampak yang efektif dalam peningkatan pangsa pasar. Menurut Ramesh Kumar seorang Professor Marketing dari Indian Institute of Management di Bangalore India, memberikan persyaratan waktu, situasi dan kondisi yang tepat untuk mempraktekkan strategi reposisi merek.

Berikut beberapa kondisi yang tepat untuk mengimplementasikan strategi reposisi merek adalah:

1. Pada waktu banjirnya penawaran-penawaran produk baru

Strategi reposisi merek dapat dilakukan ketika terjadi banjir penawaran – penawaran baru di pasar yang berpotensi untuk menggeser posisi dari merek yang sudah mapan (*establish brand*). Sehingga implementasi dari strategi reposisi merek dibutuhkan untuk memberikan penekanan kembali akan eksistensi mereknya. Salah satu contoh riil adalah persaingan pada kategori produk minuman berkarbonasi dimana Coca – Cola dan Pepsi yang merupakan *establish brand* dengan ekuitas merek yang kuat, juga secara terus menerus mereposisi mereknya dalam usaha menghadapi masuknya merek – merek minuman berkarbonasi baru. (Kartajaya,2002)

2. Pada saat merek yang sudah mapan tidak dapat memberikan penawaran akan fitur atau varian yang sama dengan yang telah ditawarkan oleh merek – merek baru (*new brand*).

Pada kondisi tersebut, merek yang mapan kalah bersaing dengan merek-merek yang baru sehingga timbul kebutuhan bagi merek yang mapan untuk mereposisi keberadaan mereka. Maka dari itu *establish brand* harus mereposisi mereknya dengan cara memberikan penekanan pada apa yang menjadi kehendak dari konsumen dan berusaha untuk mencari cara-cara pemasaran baru yang dapat menarik minat dari konsumen.

Salah satu contoh kasus yang menarik adalah strategi reposisi merek yang dilakukan oleh Protect & Gamble Indonesia (PGI), salah satu perusahaan consumer good besar di Indonesia terhadap produk shampo merek Pantene. Strategi

reposisi merek ini dilakukan dengan pertimbangan ketatnya persaingan pada kategori produk shampo dimana dimana merek-merek shampo lain menawarkan produk shampo dengan kualitas yang sama dengan harga yang jauh lebih murah dari Pantene.

Strategi reposisi merek ini bertujuan untuk memberikan *best value* kepada konsumen dengan cara menurunkan harga dan disertai dengan adanya inovasi-inovasi produk berupa penawaran varian-varian baru serta cara komunikasi pemasaran yang baru. Menurut Bambang Sumaryanto selaku Direktur Hubungan Eksternal PGI, strategi reposisi merek ini mendapatkan respon positif dari konsumen dan dapat menaikkan tingkat penjualan secara signifikan. (SWAsembada,2005)

3. Ketika citra temporer dibutuhkan pada kategori – kategori produk tertentu sebagai akibat dari adanya perubahan psikografis konsumen.

Apabila terjadi perubahan psikografis konsumen pada suatu kategori produk tertentu, maka strategi reposisi merek dapat diimplementasikan untuk menciptakan citra sesuai dengan adanya perubahan tersebut.

Salah satu studi kasus adalah adanya perubahan psikografis dari masyarakat pada kategori produk telepon selular. Pada awal diluncurkannya, produk telepon selular hanya diminati oleh konsumen dengan status sosial ekonomi menengah ke atas karena harga pesawat telepon dan harga pulsa yang mahal. Tetapi dewasa ini hampir semua lapisan masyarakat dari berbagai macam tingkat sosial ekonomi, profesi, dan latar belakang budaya yang beragam memiliki dan menggunakan telepon selular (*handphone*). Mulai dari tukang becak sampai direktur perusahaan dan pejabat pemerintahan menggunakan *handphone* sebagai salah satu sarana berkomunikasi karena adanya banyak pilihan pesawat telepon dengan harga yang terjangkau dan penawaran pulsa murah dari berbagai operator selular.

Pada awalnya PT Excelcomindo Pratama sebagai operator layanan jasa selular memosisikan jasa layanan komunikasi untuk kelas atas dengan memberikan kualitas sinyal kuat, audio jernih serta harga premium melalui merek Pro XL. Melihat kondisi pasar yang sedemikian, Excelcomindo melakukan strategi reposisi merek untuk melayani berbagai segmen konsumen yang memiliki kondisi psikografis yang berbeda-beda. Strategi ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa setiap segmen konsumen memiliki tujuan penggunaan yang berbeda antara segmen yang satu dengan segmen yang lain.

Strategi reposisi merek yang dilakukan Exelcomindo dengan meluncurkan merek yang berbeda-beda dengan fitur layanan yang berbeda pula untuk melayani beberapa target segmen konsumen. Sebagai contoh kartu perdana merek Jempol dan Bebas ditujukan untuk segmen ekonomi menengah ke bawah serta remaja dan kaum muda dimana kartu Bebas menyediakan voucher isi ulang dengan harga terendah Rp 5000,- dengan masa aktif enam hari. Fitur-fitur yang ditawarkan misalnya bebas 100 sms per hari, atau menelpon dengan tarif hemat antar sesama kartu bebas, dsb. Setiap fitur yang ditawarkan sesuai dengan psikografis dari konsumennya.

Sedangkan kartu perdana merek Xplor ditujukan untuk target segmen eksekutif, pebisnis dan profesional muda yang menggunakan *hand-phone* bukan hanya untuk kegiatan menelpon dasar seperti telepon dan sms tetapi juga menginginkan adanya *added service* lainnya. *Added service* yang diberikan oleh kartu Xplor adalah fasilitas internet banking yang bekerjasama dengan BCA, Bank Mandiri, dan Citibank serta fasilitas informasi seperti harga emas, valas, dsb untuk komunitas dari Xplor serta layanan – layanan lainnya. (Kompas, 2005)

4. Jika suatu merek ingin mengganti target pasar mereka karena minat pembelian yang rendah atas suatu kategori produk

Terkadang suatu merek memiliki pangsa pasar yang rendah atau mengalami stagnasi pertumbuhan pasar, bukan karena implementasi faktor bauran pemasaran (*marketing mix*) yang salah. Tetapi bisa jadi karena salah dalam menentukan target pasar atau kurang memahami karakter dan keinginan dari konsumennya.

Salah satu contoh merek yang melakukan reposisi untuk mengganti target pasar konsumennya adalah merek Green Sand. Merek ini pada awalnya menasar segmen pasar minuman kategori *shandy* dengan kandungan alkohol dibawah satu persen. Respon dari konsumen kurang baik sebab kategori minuman *shandy* kurang begitu dikenal dan disukai oleh masyarakat Indonesia sehingga penjualan dan pertumbuhan pasar Green Sand lambat dan stagnan.

Untuk mengatasi masalah ini, manajemen PT Multi Bintang Indonesia yang juga produsen minuman beralkohol merek Bir Bintang, melakukan reposisi merek Green Sand dari kategori minuman *shandy* menjadi minuman ringan berkarbonasi yang memiliki pangsa pasar triliunan rupiah. Reposisi merek ini dilakukan dengan meluncurkan tiga varian rasa tanpa alkohol dengan kemasan kaleng 300 ml dan botol

200 ml. Dengan dukungan komunikasi pemasaran yang gencar dan menasar remaja sebagai target pasar maka tingkat penjualan Green Sand naik sampai tiga kali lipat. (Suara Pembaharuan, 2004)

5. Ketika suatu merek ingin mengkomunikasikan penawaran-penawaran baru yang lebih menarik. Eksekusi komunikasi pemasaran yang kurang tepat juga turut mempengaruhi efektifitas dari *positioning* yang dilakukan oleh pemasar. Strategi reposisi merek dapat digunakan apabila pemasar hendak mengkomunikasikan pesan baru ataupun penawaran baru kepada konsumen.

Contoh kasus yang terjadi pada produk suplemen vitamin kesehatan merek Fatigon yang pada tahun 1997 dipersepsi konsumen sebagai suplemen kesehatan untuk kaum pria. Hal tersebut memberikan efek semakin sempitnya target pasar konsumen dari produk suplemen Fatigon. Padahal pada mulanya Fatigon akan diposisikan sebagai produk suplemen kesehatan untuk semua jenis kelamin baik pria maupun wanita yang membutuhkan stamina yang ekstra dalam menjalankan profesi dan aktivitasnya dengan baik.

Pada tahun 1999 Fatigon mereposisi mereknya dengan tujuan untuk memperlebar pasar pada konsumen wanita. Strategi ini dilakukan dengan menggunakan Tamara Geraldine dan Indi Barends sebagai endorser iklan sehingga persepsi konsumen mulai berubah bahwa Fatigon juga dapat dikonsumsi oleh kaum wanita. Penggunaan endorser iklan artis dilakukan untuk membangun citra yang positif atas merek Fatigon. Strategi reposisi merek ini mendongkrak pertumbuhan penjualan sampai dengan 200%.

Setelah sukses memperlebar pasarnya, Fatigon kembali melakukan reposisi mereknya untuk memperlebar pasarnya dari target konsumen eksekutif muda kepada segmen konsumen yang lebih tua dan berusia matang dengan menggunakan Roy Marten sebagai endorser iklan. Strategi reposisi merek Fatigon selain menggunakan jalur komunikasi pemasaran, juga diikuti dengan inovasi produk dengan peluncuran varian baru yaitu Fatigon Spirit. (Marketing, 2003)

Ada lima kunci utama yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan strategi reposisi merek yaitu (Schabel, 2001):

- a. Kesuksesan membutuhkan suatu perubahan Pasar selalu berkembang dan diikuti oleh perkembangan preferensi konsumen, kebutuhan dan keinginan konsumen yang selalu dinamis. Setiap pemasar (*marketer*) harus menyadari kondisi tersebut bahwa untuk meraih kesuksesan, suatu merek harus bersifat dinamis dan menyesuaikan dengan

perubahan dan perkembangan pasar yang terjadi.

Salah satu contoh merek yang pada awalnya bersifat *status quo* adalah merek sepatu dan sandal Bata. Merasa diri sebagai pemimpin pasar (*market leader*), merek Bata tidak melakukan perubahan ataupun inovasi dalam usaha reposisi merek dalam menghadapi masuknya merek-merek sepatu dan baru seperti Nike, Adidas, dan Reebok.

Dalam waktu sekejap pangsa pasar Bata dapat direbut oleh ketiga merek baru tersebut, dan parahnya merek Bata yang merupakan merek internasional justru dipersepsi sebagai merek lokal dengan kualitas yang buruk dan rendah. Di tengah keterpurukan tersebut, merek Bata mulai berbenah untuk mereposisi mereknya dengan melakukan inovasi-inovasi baru atas desain produknya, memperbaiki denah layout gerai-gerainya, serta membangun komunikasi pemasaran untuk peningkatan citra merek (*brand image*) dari Bata. Sangat disayangkan bahwa langkah reposisi merek Bata tergolong terlambat sehingga membutuhkan waktu yang lama dan usaha ekstra untuk dapat mengembalikan kepercayaan konsumen dan pangsa pasar dari merek Bata.

- b. Menemukan kebutuhan-kebutuhan konsumen yang belum tergali

Ditengah ketatnya persaingan antar pemasar di dalam memberikan penawaran produk untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen, diperlukan kepekaan bagi para pemasar untuk dapat menggali kebutuhan-kebutuhan yang belum terlayani.

Kim dan Mauborgne dalam bukunya "*Blue Ocean Strategy*" mengajarkan bahwa "*Red Ocean Strategy*" atau bersaing pada kondisi persaingan pasar yang sangat ketat, sudah tidak relevan lagi untuk diterapkan karena hanya menghasilkan kerugian dari para "pemain" yang ada pada pasar tersebut. Sebaliknya mereka menawarkan suatu konsep strategi baru yaitu "*Blue Ocean Strategy*" dimana strategi ini dilakukan dengan cara keluar dari padatnya kondisi persaingan dan berusaha untuk melakukan *value innovation* yang menghasilkan penawaran-penawaran baru atas kebutuhan-kebutuhan yang belum terlayani dengan situasi persaingan yang lebih lengang. (Kim & Mauborgne, 2005)

Reposisi merek juga dapat dilakukan dengan menerapkan "*Blue Ocean Strategy*" dimana suatu merek baik yang sudah mapan ataupun merek-merek baru dapat melakukan inovasi

dalam penggalian kebutuhan konsumen dalam usaha penciptaan pangsa pasar baru.

Contoh reposisi merek yang dilakukan oleh produk perawatan wajah Biore produksi PT Kao Indonesia Tbk. Pada awal peluncuran Biore, merek ini ditujukan kepada target konsumen wanita. Tetapi dalam perkembangannya, Biore melakukan reposisi merek untuk menghadapi ketatnya persaingan pada produk pembersih wajah.

Strategi reposisi merek ini dilakukan dengan memperlebar pasar produk pembersih wajah dengan target pasar kaum pria. Untuk memperkuat strategi reposisi merek, Biore menghilangkan simbol siluet tubuh wanita pada kemasan produknya dan meluncurkan produk *Biore for Men*. Dalam kasus ini, Biore melihat adanya kebutuhan konsumen yang merupakan peluang pasar yang belum digali yaitu banyak dari kaum pria dewasa ini juga turut menjaga dan memperhatikan penampilan atau yang dikenal dengan pria metroseksual. Strategi reposisi merek ini juga diikuti oleh produk pembersih wajah merek Ovale. Merek tersebut juga memperlebar target pasar dalam rangka pemenuhan kebutuhan dari kaum pria metroseksual dengan meluncurkan *Ovale for Men*.

- c. Memaksimalkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat memberikan penawaran terbaik kepada konsumen dibandingkan dari para pesaing.

Kunci keberhasilan keempat ini dipraktikkan oleh PT Protect and Gambler Indonesia Tbk (PGI). Sebagai bagian dari usaha memaksimalkan sumber daya perusahaan, PGI menerapkan strategi *regional sourcing* dan *outsourcing* dimana kebutuhan dari suatu area akan dilayani dengan produk lokal pada area tersebut atau jika skala ekonomis *regional sourcing* tidak tercapai, maka produksi akan dialihkan kepada pihak ketiga. Salah satu implementasi dari strategi tersebut adalah ditutupnya perusahaannya di Cakung Jakarta Timur dan memindahkan ke Thailand.

PGI tidak hanya berhenti dengan memindahkan pabriknya ke Thailand tetapi juga melakukan banyak efisiensi lain seperti pengurangan tenaga kerja, bermitra dengan perusahaan nasional PT Darya Varia Laboratoria Tbk, menciptakan virtual office, dsb. Strategi efisiensi tersebut mendukung strategi reposisi merek produk – produknya dengan tujuan memberikan *best value* kepada konsumennya. Sebagai contoh, ada

dua merek produk PGI yaitu Pantene dan Vicks yang sudah terkenal kualitasnya direposisi untuk meningkatkan penjualan dengan memberikan produk kualitas tinggi dan harga murah.

- d. Membangun budaya perusahaan yang ber-kisar pada riset pasar dan fokus konsumen. Strategi reposisi merek tanpa didukung dengan riset pasar dan memahami kebutuhan dan keinginan dari konsumen dapat dipastikan berujung pada kegagalan karena perubahan yang dilakukan tidak memiliki dasar yang kuat.

Riset pasar dan pemahaman akan konsumen memberikan landasan perubahan yang kuat, rasional, dan dapat dipertanggungjawabkan. Tanpa landasan yang kuat maka strategi reposisi merek akan sia – sia dan tidak memberikan hasil maksimal.

Contoh kasus yang terkenal dan menarik adalah kasus Mc Donald Indonesia. Merek Mc Donalds yang dari negara asalnya dikenal atau dipersepsi sebagai restoran *fast food* produsen burger, direposisi menjadi restoran *fast food* yang menawarkan produk ayam dan nasi selain produk burger dan kentang goreng. Reposisi merek yang dilakukan tersebut sudah sangat tepat karena memang sesuai dengan kondisi masyarakat Indonesia yang suka mengkonsumsi nasi dan ayam. Bahkan banyak masyarakat Indonesia yang merasa belum makan apabila belum mengkonsumsi nasi. Strategi reposisi merek dengan dasar riset pasar dan pemahaman akan budaya konsumen ini memberikan hasil dengan selalu ramainya outlet-outlet dari restoran Mc Donalds di seluruh wilayah Indonesia.

KESIMPULAN

Di tengah ketatnya persaingan, strategi reposisi merek dapat menjadi alternatif solusi untuk membuat suatu merek dapat bertahan dan bahkan tampil sebagai pemimpin pasar. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan beberapa studi kasus singkat yang telah dipaparkan dan diulas pada bagian sebelumnya.

Strategi reposisi merek tidak dapat diimplementasikan pada setiap kondisi persaingan pasar untuk semua kategori produk. Tetapi dalam penerapannya, ada beberapa situasi dan kondisi persaingan pasar

dimana strategi reposisi merek tersebut merupakan solusi yang paling efektif di dalam mengatasi ketatnya persaingan dan jenuhnya pertumbuhan pasar.

Penerapan strategi reposisi merek tidak dapat dilakukan secara sembarang atau asal jalan saja tetapi strategi tersebut harus dilakukan secara benar dan didukung oleh seluruh komponen perusahaan. Tanpa adanya pemahaman yang benar akan konsep dasar reposisi merek, kepekaan akan kondisi dan perubahan pasar, pemahaman akan kebutuhan dan keinginan konsumen, serta pengenalan akan kekuatan dan kelemahan merek ataupun perusahaan induknya maka strategi reposisi merek akan "mandul" dan hanya akan menghabiskan sejumlah uang perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Jahari, T., 2003. "Jurus Fatigon Memperlebar Pasar". *Marketing*. edisi bulan Juni, Jakarta
- Hidayat, T., 2005. *Cara P&G Memberikan Best Value Bagi Konsumen*. SWA Sembada edisi bulan Mei. PT Media Temprina. Jakarta
- Kartajaya, H., 2002. *Hermawan Kartajaya on Marketing*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kim W Chan & Mauborgne, R.' 2005. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press. USA
- Kumar Ramesh, S. 2005. *Effectiveness of brand repositioning*. Indian Institute of Bangalore. India
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management*. 11th edition/ International Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Kotler P & Amstrong, G. 2004. *Principle of Marketing*. 10th edition/International Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Schabel, H. 2001. *Strategic Repositioning for Success*. University of Wisconsin-Madison School of Business. USA.
- Wah, 2005. *Jualan Xplora ga perlu toko*. Kompas edisi 21 Mei. Jakarta.
- Wibowo Satriyo, A. 2004. *Diversifikasi untuk Meraih Peluang Pasar Nonalkohol*. Suara Pembaharuan edisi 1 September 2004. Jakarta.