

B ④

Business & Management Journal



VOLUME 3 , NOMOR 2, SEPTEMBER 2007

ISSN 1907-0896

**ANALISIS EVALUASI KINERJA PT. CITRA AGUNG BUSANA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD***

Haryadi Sarjono

**PERAN KELOMPOK ACUAN DAN KELUARGA TERHADAP PROSES
KEPUTUSAN UNTUK MEMBELI**

Rorlen

**KECEPATAN TINGKAT PENERIMAAN DAN PERILAKU KONSUMEN
TERHADAP PRODUK LAMA YANG MENGALAMI PERUBAHAN DAN
PRODUK INOVASI BARU DALAM UPAYA MEMASUKI DAN MEREBut
PASAR**

Leli Deswindi

**MENDETEKSI PENGARUH PASAR MINYAK BUMI DUNIA TERHADAP
KRISIS HARGA**

Nosami Rikadi

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI BELAJAR
MAHASISWA: STUDI KASUS PADA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS
BUNDA MULIA**

Arko Pujadi

**BRAND SEBAGAI KEKUATAN PERUSAHAAN DALAM
PERSAINGAN GLOBAL**

Yussy Santoso dan Ronnie Resdianto



cognito ergo sum

BUSINESS & MANAGEMENT JOURNAL BUNDA MULIA

Volume 3, Nomor 2, September 2007

ISSN 1907-0896

SUSUNAN PENGELOLA:

Penasehat:
Rektor

Penanggung Jawab:
Pelaksana Harian Rektor

Redaksi:
Yenli Megawati
Rorlen
Oki Sunardi



Alamat Redaksi:
Universitas Bunda Mulia
Jl. Lodan Raya No. 2, Ancol, Jakarta Utara 14430
Telepon (021) 6909090 (hunting), Fax. (021) 6909712
E-mail: infocenter@bundamulia.ac.id
Website: www.bundamulia.ac.id

DAFTAR ISI

**ANALISIS EVALUASI KINERJA PT. CITRA AGUNG BUSANA
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD***
Haryadi Sarjono _____

1 - 11

**PERAN KELOMPOK ACUAN DAN KELUARGA TERHADAP
PROSES KEPUTUSAN UNTUK MEMBELI**
Rorlen _____

12 - 18

**KECEPATAN TINGKAT PENERIMAAN DAN PERILAKU
KONSUMEN TERHADAP PRODUK LAMA YANG
MENGALAMI PERUBAHAN DAN PRODUK INOVASI
BARU DALAM UPAYA MEMASUKI DAN MEREBut PASAR**
Leli Deswindi _____

19 - 25

**MENDETEKSI PENGARUH PASAR MINYAK BUMI DUNIA
TERHADAP KRISIS HARGA**
Nosami Rikadi _____

26 - 39

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI BELAJAR
MAHASISWA: STUDI KASUS PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BUNDA MULIA**
Arko Pujadi _____

40 - 51

**BRAND SEBAGAI KEKUATAN PERUSAHAAN DALAM
PERSAINGAN GLOBAL**
Yussy Santoso dan Ronnie Resdianto _____

52 - 62

BRAND SEBAGAI KEKUATAN PERUSAHAAN DALAM PERSAINGAN GLOBAL

Yussy Santoso dan Ronnie Resdianto

Email: yohanes_79@yahoo.co.uk

ronnasman@yahoo.com

Penulis

Yussy Santoso adalah staf pengajar tidak tetap di Jurusan Manajemen, Universitas Tarumanagara sedangkan Ronnie Resdianto merupakan staf pengajar tetap di Jurusan Manajemen Universitas Tarumanagara, Jakarta.

Abstrak

Many industries grow fast before and after globalization. In this period, the company must think about production, financing, operation, human resource management, and marketing. It is important to market their products or services unto customers. Marketing mix includes product, price, place, and promotion. One aspect of product mix is brand. Brand is one aspect for company strength in global competitiveness. In this time, brand explains about : Positioning-Differentiate-Brand Theory, Brand Communication, Brand Equity, Strategy Brand Management.

Kata Kunci

Brand, Global Competitiveness, Brand Communication, Brand Equity

PENDAHULUAN

Untuk menjawab mengapa merek itu begitu penting, terlebih dahulu diketahui pengertian pasar global dan merek itu sendiri. Persaingan global adalah gambaran situasi pasar dimana konsumen semakin kritis dan pintar sehingga mereka akan membeli produk atau merek (*brand*) apapun asal murah dan bagus.

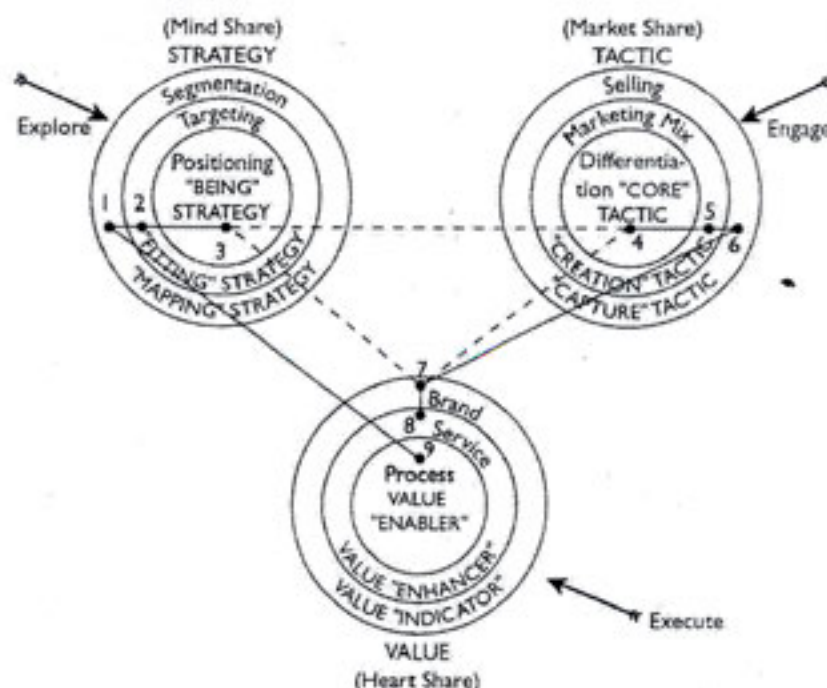
Menurut Kotler dan Keller (2006 : 256) mengatakan bahwa *The American Marketing Association defines a brand as "a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or*

group of sellers and to differentiate them from those of competitors. Dan apabila anda mendaftarkan merek Anda, maka Akan memperoleh hak eksklusif untuk menggunakan merek tersebut sampai kapanpun, dan melarang pihak lain menggunakannya. Dan merek merupakan jalan bagi perusahaan untuk mampu lepas dari kurva *supply demand* sehingga perusahaan mampu menjadi *price maker*, bukan *price taker*.

Merek terbentuk dari keseluruhan 9 elemen pemasaran. Merek juga merupakan asset yang menciptakan *value* bagi pelanggan dengan memperkuat kepuasan dan pengakuan atas kualitas. Namun selain memberikan *value* kepada pelanggan, merek juga memberikan *value* ke perusahaan.

Menurut Kotler dan Hermawan (2000) : Sejak dahulu pemasaran dikenal memiliki 9 elemen yaitu: segmentasi, *targeting*, *positioning*, diferensiasi, *marketing mix* (4P – *Product*, *Price*, *Promotion* dan *Place for Distribution*), *selling*, *brand*, *service*, *process*. Dan dapat diambil asumsi bahwa produk, merek atau perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing yang bagus kalau ia mampu membangun kesembilan elemen tersebut dengan baik.

Diadopsi teori yang didapat dari buku salah satu karangan Philip Kotler, sebagai berikut:



Source: Philip Kotler dan Hermawan Kartajaya, *Repositioning Asia: From Bubble to Sustainable Economy*, © 2000 by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd. Dicitak ulang dengan seizin John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

TEORI PDB (POSITIONING-DIFFERENTIATE-BRAND)

Positioning yang didukung oleh diferensiasi yang kuat akan menghasilkan *Brand Integrity* yang kuat. *Brand Integrity* yang kuat akan menghasilkan *Brand Image* yang kuat. *Brand Image* yang kuat akan memperkuat *reason for being* (positioning-nya) dan menghasilkan/mengkokohkan *Brand Identity*-nya. Jadi bisa disimpulkan bahwa untuk membentuk merek yang kuat terlebih dahulu kita harus mengerti secara mendalam mengenai peranan ke-8 elemen lainnya dalam menciptakan ekuitas merek yang kuat.

Pertama produk dari perusahaan mampu melihat pasar secara kreatif dan membagi pasar tersebut dalam berbagai segmen berdasarkan psikografis, geografis, atau *behavior* tertentu. Dari sini baru dipilih satu / lebih segmen yang dijadikan target pasar. Tentu saja yang diberikan harus dikemas secara khusus dengan memperhatikan kesesuaiannya dengan *need*, *wants*, dan *expectation* dari target pasar tersebut. Dan dalam memilih segmen yang diambil kita harus memperhatikan beberapa faktor penting, diantaranya: ukuran pasar, besar pertumbuhan pasar, keunggulan kompetitif dan situasi kompetitifnya.

Setelah memilih segmen pasar, langkah selanjutnya adalah memposisikan produk, merek dan perusahaan anda dalam pikiran pelanggan. Penelaahan teori dari Al Ries dan Jack Trout, "persaingan dalam memperebutkan pelanggan tidak dilakukan di pasar tapi dibenak si pelanggan tersebut." Dan langkah ini kita kenal dengan sebutan "*positioning*". *Positioning* merupakan *reason for being*, bagi produk dan perusahaan, karena itulah maka *positioning* disebut sebagai "*being strategy*" atau juga bisa disimpulkan berupa janji akan sebuah produk, merek dan perusahaan anda terhadap pelanggan.

Maka untuk memenuhi janji tersebut anda harus membangun **diferensiasi** yang kokoh. Dengan kata lain diferensiasi adalah *tools* untuk memenuhi janji anda. Secara tradisional diferensiasi berarti berbeda, jadi dapat pula didefinisikan sebagai upaya untuk membedakan diri dari para pesaing. Bagaimana hal tersebut dapat diciptakan, marilah kita tinjau berdasarkan 3 aspek, yaitu: apa yang kita tawarkan, bagaimana cara menawarkannya dan infrastruktur apa yang memungkinkan untuk mewujudkannya (terkait dengan teknologi, SDM maupun fasilitas pendukung dalam perusahaan).

Diferensiasi ini selanjutnya harus di *back up* dengan konsep *marketing mix* yang kokoh, bagaimana anda menempatkan harganya, mempromosikannya, membangun jalur distribusinya, atau dalam istilah yang dikemukakan oleh Jerome Mc Carthy 4P (2000 : 40), yaitu *Product, Price, Promotion and Place for Distribution*. Dan *tools* ini sangat ampuh, karena hanya dengan *tools* ini pun anda dimungkinkan untuk membuat merek yang kokoh.

Jadi *marketing mix* dapat didefinisikan sebagai upaya mengintegrasikan tawaran dari perusahaan yang terdiri dari produk dan harga disertai akses (jalur) yang baik dan komunikasi yang dapat menyampaikan informasi mengenai produk, merek dan perusahaan sehingga tercipta kekuatan di pasar.

Setelah *Marketing Mix* selanjutnya disusunlah strategi menjual (*selling*). Bagi kami *selling* tak hanya sekedar merujuk kepada *personel selling* ataupun semata-mata aktivitas menjual produk kepada pelanggan. Yang dimaksud *selling* adalah taktik menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Ini berarti dalam menjual anda harus berorientasi jangka panjang melalui penciptaan hubungan yang harmonis, jadi bukan semata-mata hubungan yang sifatnya transaksional jangka pendek. Jadi *selling* ini dapat juga kita simpulkan sebagai *management of buying process*.

Dalam *selling* ada tiga tingkatan yang harus diperhatikan: yaitu *feature selling*, *benefit selling* dan *solution selling*. Ketika produk di pasar sudah membanjiri pelanggan maka perusahaan harus sedapat mungkin menjual solusi kepada pelanggan. Perlu diketahui bahwa pelanggan dalam mengkonsumsi produk akan melalui 5 tahapan loyalitas, yang pertama adalah *awareness* atau niat memberi, kemudian menggunakan merek produk anda sebagai *symbol identity*, kemudian membina hubungan jangka panjang dengan produk, kemudian tahap yang terakhir adalah *advocacy* atau pelanggan tersebut menjadi pembela mati-matian produk anda.

Dari uraian di atas, ketika menentukan *positioning* dan diferensiasi serta mendukung keduanya berdasarkan *marketing mix* dan *strategi selling* yang solid,

sebenarnya kita sedang mengembangkan apa yang disebut dengan merek yang merupakan *core* dari nilai perusahaan. Karena disini merek tidak hanya dikomunikasikan melalui iklan atau 4P saja, namun dengan cara yang lebih mendalam lagi yakni dikembangkan melalui kreativitas dalam merumuskan ke-8 elemen marketing lainnya.

SERVICE

Bagi perusahaan *service* tidak hanya menyangkut layanan purna jual, pra penjualan atau selama penjualan berlangsung. *Service* juga bukan sekadar layanan telepon bebas pulsa, layanan pemeliharaan atau telepon 24 jam. Tapi *service* adalah *Value Enchanter* produk dan perusahaan anda. Dan juga merupakan paradigma baru untuk menciptakan *value* terus menerus bagi perusahaan anda.

PROCESS

Proses mengacu pada proses penciptaan *customer value*. Menunjuk bagaimana proses bisnis dalam organisasi dijalankan dengan kualitas yang tinggi dengan harga yang serendah mungkin, dan dengan waktu penyampaian secepat mungkin. Atau dengan kata lain proses anda cukup bagus jika tiga hal diatas yaitu *Quality*, *Cost* dan *Delivery* juga baik. *Process* merupakan *value enabler* sebuah perusahaan. Proses mengatur perusahaan agar menjadi *the captain of supply chain*. Ia seharusnya mengelola *supply chain process* dari bahan mentah sampai produk jadi, dengan cara memperkuat aktifitas penciptaan *value* dan mengurangi aktivitas yang menghilangkan *value*.

MEREK SEBAGAI SUATU HAL YANG SANGAT PENTING UNTUK MENGHADAPI PASAR GLOBAL

Pada era global tersebut ekuitas merek akan menjadi semakin sulit ditingkatkan dan juga menjaga konsumen akan semakin sulit, hal itu dikarenakan perilaku konsumen memburu harga, sehingga akhirnya banyak produsen yang enggan mempertahankan merek, namun kita harus melihat sisi positifnya pada situasi tersebut produsen yang bisa mempertahankan mereknya akan berjaya. Ekuitas merek (*Brand Equity*) adalah aset *intangible* yang dimiliki sebuah merek karena *value* yang diberikannya baik ke pelanggan maupun ke produsen. Jikalau anda melakukan program pemasaran mulai dari promosi di surat kabar atau media lainnya seperti TV misalnya, atau anda sedang memperkuat ekuitas sebuah merek. Dan semakin tinggi ekuitas merek anda maka semakin tinggi *value* yang diberikan kepada pelanggan maupun produsen.

Untuk membangun ekuitas merek yang kuat, perlu diperhatikan seberapa jauh citra merek produk anda dibenak konsumen itu dekat dengan kehendak pelanggan. Maka dari itu diperlukan tenaga ekstra, pemikiran, dan uang untuk membangun nama, logo atau slogan tersebut menjadi ekuitas merek yang kuat.

Berikut adalah kesulitan-kesulitan yang didapat pemasar dalam mengkomunikasikan merek ini kepada konsumen antara lain sebagai berikut:

1. Komunikasi dari pihak lain (konsumen lain, pengecer atau lembaga swadaya masyarakat) belum tentu sama dengan yang dilakukan oleh pemasar.
2. Suatu percobaan yang dilakukan konsumen bisa merubah persepsi yang dimilikinya terhadap produk tersebut sebelum menggunakannya.
3. Perkembangan produk itu sendiri sangat menentukan kelangsungan hidup suatu merek. Hal ini disebabkan merek dan produk memiliki hubungan timbal balik yang saling mendukung. Karena walaupun merek adalah *umbrella* bagi produk, tapi merek juga harus didukung oleh *performance* dari produk itu sendiri.

Ekuitas Merek akan mempengaruhi Nilai Perusahaan:

1. *Premium price* alias harga dan margin keuntungan yang lebih tinggi. Jikalau anda memiliki ekuitas merek yang kuat maka dengan sendirinya anda akan memiliki *privilege* untuk menempatkan harga diatas rata-rata pesaing anda. Contohnya bisa anda lihat pada Aqua, atau juga Indomie.
2. Merek yang kuat akan memudahkan produsen untuk mengembangkan perluasan merek untuk eksploitasi pasar lebih mendalam. Misalkan Honda, perluasan merek tersebut bisa dilihat dari adanya produk Honda lain seperti: city, civic, stream, CRV, accord, jazz pada accura yang merupakan produk mewah.
3. Merek bisa menjadi basis terbentuknya loyalitas dan bahkan fanatisme pelanggan. Coba saja lihat fanatisme pelanggan pada artis tertentu, sebut saja F4 yang menggemparkan beberapa waktu yang lalu. Saking loyalnya pada artis-artis tersebut, si pelanggan mau-maunya berdandan rambut dan pakaian seperti F4.
4. Merek bisa menjadi komponen keunggulan bersaing yang kuat, sulit untuk ditiru pesaing. Misalnya keunggulan utama dari produk rokok *A-Mild*, terletak pada identitas mereknya yang sangat kokoh sebagai rokok rendah nikotin.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan apabila merek telah menjadi kuat:

1. Merek harus dijaga agar tidak menjadi generik, dan hal ini terjadi apabila pemasar lupa memberikan asosiasi non kategori sebagai elemen kuat citra merek. Karena itu muncul Kodak merek Canon, Sanyo merek Toshiba dan sebagainya. Sebab citra merek bisa diartikan sebagai sekumpulan asosiasi dibenak konsumen. Jadi kalau sampai Aqua bermakna air mineral atau Kodak bermakna kamera, hal ini akan menyulitkan pemasar. Karena hal ini akan dengan mudah dimanfaatkan oleh pesaing untuk menambah asosiasi lain, misalnya Canon adalah kamera bermutu buatan Jepang atau Toshiba adalah pompa air yang kuat.
2. Merek diserang oleh nama-nama non merek yang nimbrung, dengan menambahkan asosiasi baru yaitu murah. Ada yang mengkomunikasi barang dengan kualitas sama tapi murah.
3. Merek diserang oleh para pemain yang ikut nimbrung. Mereka membuat produk dengan kualitas rendah namun harga lebih rendah. Tujuannya adalah mengincar segmen yang berbeda. Dan dalam situasi ini, pemasar memerlukan keberadaan

merek kedua, ketiga atau keempat. Tujuannya adalah menutup lubang agar merek tidak menjadi produk generik atau premier.

Cara mengetahui ukuran ekuitas merek adalah dengan menggunakan teknik statistik. Melalui pendekatan statistik dan mencari beberapa unsur atau atribut pembentuk ekuitas. Saat ini banyak perusahaan konsultan *branding* yang menciptakan berbagai *tool* untuk mengukur besarnya ekuitas merek. *Interbrand* bersama *Business Week* misalnya, setiap tahun mengeluarkan hasil surveinya untuk mengukur nilai merek dari perusahaan top di seluruh dunia. Dengan menggunakan *Brand Asset Valuator*, Young & Rubican juga mengukur aset merek dari 450 merek top dunia dan sekitar 8000 merek local dari sekitar 45 negara. Dan salah satu merek yang mendapatkan penghargaan baru-baru ini yaitu *super brand* dari *oli top one* yang membawa kesuksesan besar, dengan slogannya sebagai oli yang paling banyak digunakan para artist.

Keuntungan pengukuran ekuitas merek:

Pertama, hasil pengukuran dapat digunakan sebagai *benchmark* terhadap produk pesaing. Kedua, hasil pengukuran tersebut juga digunakan *guidance* untuk mengukur strategi merek. Kalau anda melakukan *tracking* terhadap posisi ekuitas merek anda dari waktu ke waktu maka hasil *tracking* itu bisa digunakan sebagai acuan untuk program promosi, layanan maupun pengembangan jalur distribusi. Pengukuran tersebut akan membantu juga untuk menjalankan *management portfolio* merek. MRA Group contohnya mengelola merek dari mulai dari Hard Rock Café dan Zoom Café, MTV, Ducati, Cosmopolitan dan masih banyak lagi, dimana setiap merek ini juga memerlukan pengukuran ekuitas agar alokasi sumber dayanya bisa efektif.

UNSUR PEMBENTUK EKUITAS MEREK

Banyak pakar *Branding* yang mengemukakan konsep dan modelnya mengenai apa sesungguhnya komponen dari ekuitas merek ini. Beragam model ditawarkan dengan konsep dan terminologi yang berbeda-beda menurut argumentasi yang berbeda pula. Salah satu teori tersebut dikemukakan oleh Aaker (2004). pembagian ekuitas merek berdasarkan 5 unsur utama, yaitu: *brand awareness*, *brand association*, *perceived quality*, *brand loyalty* dan aset merek lain seperti *trademark* dan paten.

Brand awareness adalah ukuran kekuatan eksistensi merek kita dibenak pelanggan. *Brand awareness* ini mencakup *brand recognition* (merek yang pernah diketahui pelanggan); *brand recall* (merek yang pernah diingat pelanggan untuk suatu kategori produk tertentu); *top of mind* (merek pertama apa yang disebut oleh pelanggan sebagai salah satu kategori produk tertentu); hingga *dominant brand* (satunya merek yang diingat pelanggan).

Perceived quality adalah persepsi pelanggan terhadap kualitas dan superior produk relatif terhadap pesaing. Seringkali *perceived* kualitas ini sulit ditentukan mengingat ia merupakan hasil persepsi dan *judgement* dari pelanggan, menjadi basis diferensiasi dan *positioning* produk, menghasilkan harga premium, dan menjadi daya tarik bagi retailer dan distributor, dan terakhir kalau merek memiliki persepsi yang baik ia akan menjadi dasar bagi eksistensi dan perluasan merek.

Dan untuk mengukur hal ini kita perlu mengetahui dimensi *performance* dari produk dan service, yang melingkupi: *Product: Performance, Feature, Conformance with Specification, Reliability, Durability, Servicibility, Fir and Finish. Service: Tangibles, Responsiveness, Competence, Reliability, Assurance, Empathy, Responsiveness*

Brand association adalah asosiasi apapun yang terkait dengan merek tertentu. Asosiasi ini bisa berupa atribut produk, misalnya: Bank Bali dengan si jempol, maskot dalam olimpiade, atau *fastfood* popeye dengan popeyanya. Asosiasi ini biasanya dibentuk oleh identitas yang dimiliki merek tersebut. Dalam berbagai riset biasanya asosiasi ini dipakai sebagai basis *positioning* produk.

Asosiasi merek:

1. Asosiasi yang terbentuk dibenak pelanggan akan membantu proses mengingat dan informasi terhadap proses tertentu.
2. Basis penentuan *positioning* merek
3. Menjadi penentu pelanggan dalam menentukan pembelian.
4. Menciptakan positif *attitude*/perasaan kepada pelanggannya. Misalnya Ronald Mc Donald.
5. Sama seperti persepsi kualitas ia menjadi basis dalam eksistensi merek. Asosiasi apa yang muncul ketika mendengar kata RCTI? "RCTI Oke...."

Asosiasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan ekuitas merek yang kuat:

1. Atribut Produk, Lifebuoy yang identik dengan kesehatan
2. *Intangibles*, Sony diassosiasikan inovasi
3. Manfaat dari produk, Clear menghilangkan ketombe
4. Bintang iklan, Motor KTM dengan Inul Daratista sebagai icon produk
5. Negara tertentu, Marlboro sebagai rokok dari America
6. *Relative price*, Ramayana identik dengan harga yang murah
7. Kelas atau kategori produk, Vegeta dikategorikan sebagai minuman berserat
8. Penggunaan produk, *Handy Clean* untuk cuci tangan
9. Pelanggan, MTV acara untuk kawula muda
10. Kebiasaan (pola) hidup dan *personality*, Jarum identik dengan kebebasan

Brand loyalty adalah loyalitas yang diberikan pelanggan kepada merek. Loyalitas ini menjadi ukuran seberapa besar kemungkinan pelanggan akan pindah ke merek lain. Ia merupakan satu-satunya unsur ekuitas merek yang terkait dengan perolehan laba di masa depan, mengingat loyalitas akan selalu terkait dengan volume pembelian di masa depan. Loyalitas yang menjamin pelanggan tidak berpindah ke merek lain, walaupun pesaing menerapkan harga yang lebih murah atau barangkali kualitas yang lebih baik.

Manfaat yang anda dapatkan apabila pelanggan memiliki loyalitas yang kuat akan merek anda, diantaranya:

1. Menghemat biaya karena meretensi pelanggan lama jauh lebih murah daripada memperoleh pelanggan baru.
2. Mendapatkan ruangan atau tempat yang dominan di outlet dikarenakan peritel melihat merek dengan loyalitas tinggi akan selalu dicari pelanggan.

3. Loyalitas merek yang tinggi akan memicu *word of mouth* karena pelanggan loyal akan cenderung menjadi pengiklan anda yang sangat fanatik.

Aset merek lain seperti *trademark*, paten dan *relationship* dengan komponen saluran distribusi. *Trademark* akan melindungi merek dari pesaing yang mencoba mengelabui pelanggan dengan nama yang sama atau mirip dengan nama merek. Paten akan menghindarkan anda dari pesaing langsung karena pesaing tak bisa menggunakan paten tersebut tanpa izin. Terakhir, *relationship* dengan komponen saluran distribusi bisa dijalin secara baik jika reputasi dan kinerja merek bagus.

STRATEGI PERLUASAN MEREK

Hal yang harus dihindari adalah terlalu ambisius dalam perluasan merek. Karena kalau perluasan itu terlalu melebar jauh dari *core competence* perusahaan, maka pelanggan tidak percaya dan menjadi *resistance* terhadap merek baru yang diciptakan.

Line Extention adalah perluasan merek untuk mentargetkan segmen pasar baru di dalam kategori atau kelas produk yang ada. Anda misalnya bisa melakukan *line extension* dengan menciptakan merek baru dengan rasa baru, pilihan kemasan baru, penggunaan baru, atau ukuran baru. Contoh *line extension*: perluasan Universitas Bina Nusantara dengan adanya Bina Nusantara *International Undergraduate Program*, Bina Nusantara *High School*.

Manfaat yang bisa didapat dari pengembangan *line extension*, yaitu:

1. Dapat mengembangkan basis pelanggan dan masuk ke segmen yang berbeda yang sebelumnya tidak terlayani.
2. Dapat menjadikan merek tidak relevan dengan target pasar, tetapi harus dapat menarik, dan lebih nyata dimata pelanggan.
3. Menjadi saluran dalam melakukan inovasi produk secara terus menerus.

Brand extension adalah *line extension* yang dilakukan untuk masuk ke kategori baru, karena itu sering disebut juga sebagai kategori *extention*. Contoh yang paling mudah adalah pepsodent dari pasta gigi masuk ke pasta gigi dan cairan penyegar mulut.

Beberapa keuntungan yang didapat dari *brand ekstension* yang berhasil, yaitu:

1. Membuka peluang masuk ke kategori produk baru, dengan peluang keuntungan keuangan lebih besar.
2. Resiko dari peluncuran produk menjadi kecil karena asosiasi, persepsi kualitas dan *awareness* dari merek induk yang berfungsi menopang produk baru tersebut.
3. Jika berhasil maka *brand extension* tersebut akan memperkuat asosiasi, persepsi akan kualitas dan *awareness* merek secara keseluruhan.

Namun jika terjadi kegagalan, resiko yang diterima yaitu:

1. Bisa jadi *parent brand* tidak mengendorse merek baru yang diluncurkan. Nama Sosro misalnya, sudah demikian lengket dengan teh. Karena itu begitu merek

Sosro diperluas ke kategori air minum dalam kemasan AMDK, ia kurang bisa mengendorse.

2. *Brand extension* jika tidak dilakukan hati-hati dan dan kategori baru yang dimasuki menyimpang terlalu jauh dari *parent brand*-nya tidak tertutup kemungkinan merek hasil *brand extension* tersebut justru merusak atau membingungkan *parent brand*-nya.

Jikalau kita melebarkan *brand extension* terlalu jauh dari produk inti, maka pelanggan cenderung tidak percaya pada kemampuan kita di bidang yang baru tersebut.

Ada dua acuan yang bisa kita pakai dalam hal ini, yaitu

1. *Transferability of competence*

Perusahaan akan dipercaya memiliki kemampuan di bidang baru yang dimasuki jika memiliki kompetensi inti yang bisa ditransfer kemampuan yang diperlukan di bidang yang baru tersebut. Misalnya Universitas Bina Nusantara dikenal sebagai universitas yang baik dalam pendidikan komputerisasi, meluncurkan Bina Nusantara *Training Center*. Konsumen akan percaya akan kemampuan mengajar di dalam lembaga training tersebut, kenapa? Karena kemampuan mengajar teori komputer itu bisa ditransfer ke dalam bentuk *training*.

2. *Complementarity*

Contoh Universitas Tarumanagara, kalau pelanggan percaya bahwa Universitas Tarumanagara 100% bahwa pendidikan strata satu yang berorientasi pada bidang kewirausahaan pada semua program studi yang ada di UNTAR, maka pelanggan juga akan cenderung percaya kalau UNTAR juga membuat lembaga pelatihan-pelatihan di bidang wirausaha.

Downscaling, semakin sensitifnya pelanggan terhadap harga menjadikan banyak merek melakukan *downscaling brand*, alias turun ke dalam pasar yang lebih bawah. Contoh saat Honda mengeluarkan merek Legenda untuk bereaksi terhadap situasi krisis moneter yang melanda Indonesia, dan juga untuk mengantisipasi serangan motor murah buatan cina yang sedang marak. Atau yang paling jelas adalah Excelcom yang terkenal sebagai penyedia layanan seluler yang premium dan kelas atas. Mendownscaling *brand*nya dengan mengadakan perubahan besar-besaran sebagai layanan untuk kelas bawah, dengan dikeluarkannya XL Bebas, dan XL Jempol.

Namun perlu *downscaling* ini mudah dilakukan namun memiliki resiko yang besar karena dalam jangka pendek memang hal tersebut menguntungkan, namun untuk jangka panjang produk akan dipersepsikan sebagai produk murah. Kalau sudah seperti ini adalah sangat susah mengembalikannya seperti semula.

Dalam hal ini tantangan yang dihadapi adalah bagaimana caranya melakukan *downscaling brand* tanpa mengerosi persepsi kualitas dari merek tersebut, dengan cara sebagai berikut :

1. Jangan mengurangi kualitas, terlebih dahulu lakukan *small package, economis package*, atau *refill package*. Jikalau sampai mengurangi kualitas maka sampaikan yang rasional kepada pelanggan akan hal tersebut. Dan selama alasan tersebut

dapat diterima oleh pelanggan dampak erosi terhadap kualitas tersebut bisa di minimalkan.

2. Dengan memanfaatkan *sub brand*, *fighting brand* atau *other brand* secara optimal. Misalkan untuk melawan Daia dari Wings maka Risno mengeluarkan Surf.
3. Menggunakan *other branding* tapi tetap menempatkan *core brand* sebagai *endorser*. Tujuannya antara lain agar persepsi kualitas bagus yang dimiliki *core brand* bisa dikaitkan dengan produk baru yang diluncurkan. Contohnya Citilink yang dikeluarkan Garuda Indonesia, tetap membawa nama Garuda Indonesia dibelakangnya.

Upscaling, disamping *downscaling* kita juga bisa mengupayakan *upscaling*, untuk mendongkrak ke pasar yang lebih tinggi. Tidak ada resiko rusaknya *core brand* dengan melakukan *upscaling*. Resiko hanya terjadi jika *core brand* kemudian dianggap sebagai produk biasa-biasa saja begitu keluar versi premiumnya.

Beberapa acuan dalam melakukan *upscaling*:

1. Untuk *upscaling*, anda bisa menggunakan merek yang sama sekali baru. Contohnya : Toyota mengeluarkan merek Lexus sebagai produk eksklusif.
2. Gunakan *sub-brand* dengan menambah satu atau beberapa kata yang mencerminkan pasar yang akan dibidik. Kartu credit Citibank, memiliki Citibank gold, Platinum dan baru baru ini mengeluarkan Citibank Clear Card.

Co-Branding, sebuah merek dapat memasuki kelas produk lain dengan meningkatkan ekuitas mereknya melalui *co branding*. Tujuan *co branding* biasanya mencakup tiga hal, yaitu : Pertama, Untuk menguatkan kredibilitas merek. Ini dilakukan kalau sebuah merek akan memasuki kategori atau kelas produk baru, dimana tidak memiliki cukup otoritas dan kredibilitas dikelas dan kategori baru. Sony yang bukan pemain *Handphone* menggabungkan bisnisnya Ericson yang sudah memiliki ekuitas merek di bidang *handphone*, mereka bergabung menjadi Sony Ericson. Kedua, Untuk *membundling value*, yang ditawarkan oleh kedua merek yang *co-branding* sehingga secara keseluruhan, dua merek tersebut meningkatkan *value* ke pelanggan. Contohnya AIG adalah perusahaan global, dan lippo adalah perusahaan lokal. Kemudian bergabung menjadi AIG Lippo. Ketiga, adalah sinergi dan *pooling resources*. Ide di balik sinergi ini tak lain adalah $1+1=3$. Bukan 2. Sejak tahun 2000 lalu misalnya Aqua melakukan *co-branding* dengan Danone menjadi Aqua Danone. Tujuannya adalah sinergi dan *pooling power*. Aqua yang merupakan pemimpin pasar lokal dan Danone yang sangat kuat di pasar global, sehingga dapat memberikan manfaat yang lebih bagi kedua perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

Kotler and Keller (2006), *Marketing*, Prentice Hall, USA.

Kotler dan Hermawan (2000), *Repositioning Asia : From Bubble to Sustainable Economy*, John Wiley & Sons (Asia) Ptd Ltd.

McCarthy, Jerome (2000), *Essentials of Marketing A Global-Managerial Approach*, McGraw-Hill, USA.