



# Positioning

Bilson Simamora, 16 April 2018

Menurut Kotler dan Keller (2016), *positioning* adalah tindakan untuk mendesain tawaran dan citra perusahaan agar menempati tempat berbeda dalam benak konsumen (*the act of designing company offering and image to occupy distinctive place in consumer mind*). Manusia memiliki *need to know*. Dalam Gestalt Psychology, sebuah cabang psikologi yang mempelajari cara otak bekerja, diyakini bahwa manusia selalu berusaha berusaha melakukan pengelompokan terhadap stimuli yang diterimanya (Schifman dan Kanuk, 2007). Tujuannya semata-mata untuk memudahkan interpretasi, sehingga dapat memberikan gambaran tentang stimuli.

Dalam pengelompokan tersebut, memori bekerja seperti *hard-disk* komputer yang berisikan berbagai folder. Setiap *folder* dapat dianggap sebagai satu kategori dan setiap kategori berisikan satu merek. Sebagai contoh, kategori 'minuman isotonik

pengganti ion tubuh' adalah satu folder tentang minuman dalam benak konsumen dan isinya adalah Pocari Sweat. Saat Fatigon Hydroplus yang manfaatnya sama muncul, ia harus menciptakan 'folder' yang baru, yaitu 'minuman isotonik pengganti ion tubuh alami'. Folder tersebutlah yang disebut 'position'. Unikny, setiap *position* hanya berisikan satu merek. Bisa saja ada produk lain yang persis sama, namun produk demikian tidak lagi memanfaatkan kekuatan merek (*the power of brand*), melainkan manfaat yang lain, misalnya harga lebih murah.

Posisi yang dibentuk juga bukan lagi sama sekali baru, kecuali kalau produk adalah baru sama sekali (*new to the world*). Namun, sebagian besar produk di dunia ini hanya variasi dari produk-produk lain yang sudah ada. Ibarat kata, umumnya perusahaan tidak lagi membuka folder baru, akan tetapi membuat anak, cucu, cicit dan turunan seterusnya dari *folder* yang sudah ada. Karena itu, menurut Kotler dan Keller (2006) tahap awal dalam melakukan *positioning* adalah menemukan keanggotaan kategori (*category membership*), yakni sejumlah produk yang terhadapnya produk kita dapat saling menggantikan.

Pengertian keanggotaan kategori perlu didasarkan pada konsep produk-pasar (*product-market*). Dalam pemasaran, pasar diartikan sebagai sekumpulan orang yang memiliki keinginan dan kemampuan untuk membeli sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan. Kita bayangkanlah sejumlah orang dengan kebutuhan yang kurang lebih sama dan ada sejumlah produk yang dapat saling menggantikan untuk memenuhinya, itulah dasar konsep produk-pasar. Untuk lebih jelasnya, Srivasta, Alpert dan Shocker (1984) mengartikan 'produk-pasar' sebagai sejumlah produk yang saling ber-substitusi untuk situasi pemakaian tertentu, dalam mana terdapat pola manfaat yang dicari sekumpulan konsumen (*the set of products judge to be substitutes within those usage situations in which similar pattern of benefits are sought by groups of customers*).

Untuk menemukan keanggotaan kategori, Craven dan Piercy (2006) menganjurkan pembentukan struktur produk-pasar (*product-market*

*structure*). Titik awal adalah meng-identifikasi *generic product-market*, yakni kumpulan luas (*broad group*) produk yang memenuhi kebutuhan secara umum, misalnya sepeda motor.

Yang namanya sepeda motor memiliki banyak tipe, seperti bebek (*underbone*), skuter, skuter otomatis, *sport*, *sport touring* dan *touring*. Apabila kita masuk pada salah satu tipe, berarti analisis kita berlanjut pada *product-type product market*, yakni semua merek yang memenuhi kebutuhan lebih spesifik. Misalnya kita pilih skuter otomatis.

Variasi dalam tipe produk mungkin ada dan kalau ada berarti analisis kita berlanjut pada *product-variant*. Pada bebek misalnya, variasinya bisa berdasarkan volume mesin kemasan (sampai 110 CC, di atas 110 CC sampai 125 CC, di atas 125 sampai 150 CC), teknologi pendinginan mesin (udara, oli, air), desain (*sporty*, konvensional) dan teknologi suplai bahan bakar (injeksi, karburator). *Positioning* dapat dilakukan dengan menambahkan varian baru, yakni atribut produk yang sama sekali baru (misalnya Honda CS1, yakni bebek ber-genre *sport*) atau kombinasi dari atribut-atribut yang ada (misalnya: *Honda Supra X Helm-in Injection*).

## Marketing Insight 4.1

### Antara Persepsi, Citra, Asosiasi dan Posisi Merek

Persepsi adalah gambaran (*meaningful picture*) individu tentang suatu objek (Schifman dan Kanuk, 2007; Solomon, 2007). Citra (*image*) adalah persepsi yang sudah terbentuk dan bertahan lama (*long lasting perception*) dan dimiliki publik tentang suatu objek (berupa perusahaan atau merek) (Kotler dan Keller, 2006). Citra tersebut digambarkan sebagai asosiasi antara objek dengan sesuatu (Aaker 1991; 1996). Sebagai contoh, A, seorang artis dinilai berperilaku buruk oleh publik hanya karena yang bersangkutan terlibat dalam pembuatan video porno. Citra A dapat dinyatakan sebagai asosiasi antara A dengan video porno.

Pertanyaannya, apakah A hanya memiliki reputasi buruk? Tentu tidak. Dia memiliki berbagai sifat lain, akan tetapi tidak disorot oleh publik. Demikian juga citra merek. Tidak semua hal tentang merek terungkap dalam citra merek, hanya aspek-aspek yang disorot publik tentang merek itu. Aspek-aspek merek yang disorot publik itulah yang dinamakan asosiasi merek.

Posisi merek (*brand position*) termasuk citra merek juga. Namun, citra dimaksud bukan sembarang citra. Akan tetapi *brand position* adalah citra yang positif, berbeda, jelas dan berisikan asosiasi yang memiliki nilai lebih atau keunggulan dibanding pesaing.

Misalnya, ingat sepeda motor yang irit, maka sebagian besar konsumen Indonesia ingat merek Honda. Pada contoh ini, Honda memiliki keunggulan dalam keiritan bahan bakar.

Asosiasi eksklusif dengan suatu merek. Misalnya, di Indonesia, minuman pengganti ion tubuh asosiatif dengan Pocari Sweat.

Minuman lain dengan manfaat sama, misalnya Fatigon Hydroplus, tidak bisa memiliki asosiasi, sekaligus posisi yang sama, karena otak konsumen tidak akan menerimanya. Untuk itu, sebuah merek harus menciptakan asosiasi baru. Misalnya, Fatigon Hydroplus diasosiasikan dengan minuman pengganti ion tubuh alami dan ber-vitamin.

Apakah posisi merek dapat berubah? Jawabnya bisa. Penyebabnya, asosiasi yang dimiliki tidak lagi eksklusif (kalau konsumen tahu bahwa merek lain juga memilikinya), tidak lagi penting atau tidak didukung fakta lagi.

Contoh pada kategori lain:

- Fatigon Hydroplus, yang diposisikan sebagai minuman isotonik pengganti ion tubuh alami, adalah kategori, yang merupakan perluasan dari posisi minuman isotonik pengganti ion tubuh yang telah ditempati sebelumnya oleh Pocari Sweat.
- Tebs, yang diposisikan sebagai teh berkarbonasi adalah kombinasi antara minuman teh siap minum dan soda.
- Extra Joss, minuman energy dalam bentuk serbuk, muncul sebagai variasi minuman energi siap minum, yang sebelumnya dikemas dalam botol maupun kaleng.
- Adem Sari, adalah larutan penyegar dalam bentuk serbuk, sebagai variasi dari larutan penyegar siap minum dalam botol plastik maupun kaleng.

### **Proses *Positioning***

Menurut Kotler dan Keller (2012) penetapan posisi merek memerlukan proses: (1) penentuan '*frame of reference*' dengan mengidentifikasi pasar sasaran dan pesaing relevan, (2) menentukan *points of parity* (POP) dan *point of difference* (POD) merek dan (3) menciptakan mantra merek (brand mantra). Berikut ini penjelasan lebih terinci diberikan.

#### **(1) Penentuan '*frame of reference*'.**

Dalam tahap ini, tugas pemasar adalah menentukan dengan merek-merek mana saja merek kita bersaing atau saling menggantikan (*close substitute*). Pada tahap ini, pemasar menentukan keanggotaan kategori (Kotler dan Keller, 2012) atau struktur *product-market* (Craven dan Piercy, 2006). Misalnya, saingan Honda Jazz adalah Toyota Yaris, Yamaha Mio versus Honda Beat, Pantene versus Sunsilk dan seterusnya.

Setelah mengetahui pesaing-pesaing merek kita, langkah selanjutnya adalah mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing. Selain itu, perlu pula diketahui objektif dan strategi. Analisis pesaing yang disajikan pada Modul II bermanfaat untuk tujuan ini.

## (2) Mengidentifikasi POP dan POD

Keller (2003) serta Kotler dan Keller (2012) menganjurkan bahwa dalam rangka menciptakan *brand position*, perusahaan perlu mendesain *point of different* (PODs), atribut-atribut atau manfaat-manfaat yang diasosiasikan kuat pada merek oleh konsumen dan yang mereka percaya bahwa mereka tidak akan menemukannya pada merek pesaing. Asosiasi merek yang kuat, unik dan *favorable*, yang membentuk PODs, dapat didasarkan atribut dan manfaat produk apa saja. Sebagai contoh: energen adalah makanan pengganti (pengganti makanan utama) yang cara mengonsumsinya diminum (slogan: "Minum makanan bergizi"), Pocari Sweat adalah minuman pengganti ion tubuh, Rexona Roll-On adalah produk pencegah bau ketiak dan lain-lain.

Selain PODs, perusahaan juga perlu memperhatikan POPs, yakni atribut-atribut yang diinginkan konsumen, dalam mana produk kita: (1) memiliki kualitas yang lebih rendah dari pesaing tetapi mencukupi kebutuhan konsumen atau (2) memiliki kualitas setara dengan pesaing. POPs diperlukan karena dua hal. Pertama, persyaratan yang harus dipenuhi sebagai anggota kategori. Misalnya, taksi harus memiliki AC dan supir yang mengetahui jalan. Kedua, untuk mementahkan PODs pesaing.

PODs bukan asal perbedaan atau keunikan yang dimiliki produk kita. Penentuan keunikan mana yang dijadikan sebagai PODs didasarkan pada dua hal, yaitu apakah konsumen menginginkannya (*desirability*) dan apakah perusahaan mampu membuatnya (*deliverability*). Dari segi *desirability*, tiga kriteria yang perlu dipenuhi adalah:

- Relevansi (*relevance*): apakah POD sesuai dan penting? Misalnya, Fatigon Hydroplus menyatakan POD-nya 'minuman pengganti ion tubuh berbahan alami'. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah konsumen peduli terhadap alami-tidaknya bahan isotonik?
- Berbeda (*distinctive*): POD harus berbeda dan superior. Misalnya, mobil hibrida Toyota Sirius memiliki konsumsi

satu liter bahan bakar untuk 30 km, sebuah rasio yang belum dapat ditandingi mobil konvensional manapun saat ini.

- Dapat dipercaya (*believability*): Pasar sasaran harus mengakui bahwa POD dapat dipercaya dan kredibel. Aqua menjadikan sumber dari mata air alami dengan penyaringan sembilan kali sebagai POD. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah konsumen percaya?

Dari segi *deliverability*, kriteria yang harus dipenuhi adalah:

- *Feasibility*. Perusahaan harus mampu mewujudkan POD. Desain dan pemasaran harus mampu menciptakan asosiasi unik produk.
- *Communicability*. Mudahkan keunikan dimaksud dikomunikasikan? Apakah konsumen dapat menerima alasan logis bahwa produk memiliki keunikan dimaksud? Misalnya, POD Waroeng Kopi Luwak, yang diposisikan sebagai kopi termahal di dunia, adalah bahan kopinya yang terbuat dari feses luwak liar. Umumnya kopi luwak terbuat dari feses luwak yang ditenakkan. Pertanyaannya, dapatkah konsumen mengerti bahwa kopi yang berasal dari luwak liar berbeda dan lebih baik dibanding yang berasal dari luwak peliharaan?
- *Sustainability*. Apakah POD tersebut sulit ditiru? Maunya demikian. Tetapi, banyak keunikan yang akhirnya tidak unik karena ditiru atau dimentahkan pesaing. Misalnya, fitur *three in one* (campuran kopi, gula, susu) pada kopi siap saji tidak lagi menjadi POD karena sangat mudah ditiru.

### 3) Menentukan **Brand Mantra**

Brand mantra adalah frase singkat, yang berisikan tiga sampai lima kata, yang menjelaskan esensi atau jiwa (*spirit*) posisi merek (Tabel 4.1). Tujuannya adalah meyakinkan para karyawan dalam organisasi serta mitra eksternal tentang makna fundamental merek, sehingga mereka dapat menyesuaikan aksi-

aksi mereka.

Tabel 4.1. Contoh-contoh <i>Brand Mantra</i>	
MERЕК	<i>BRAND MANTRA</i>
Teh botol Sosro	Apapun makanannya, minumannya teh botol Sosro
J-Co Donats & Coffee	<i>Sharing The J-Co Way</i>
Lion Air	<i>Make the people fly</i>
Coca cola	<i>Open happiness</i>
Kijang	Kijang memang tiada duanya
Kompas	Mata hati, kata hati
Trans TV	<i>Truly Fresh</i>
Alfa Mart	Belanja puas, harga pas
Yamaha	Yang lain makin ketinggalan
Honda	<i>One hearth</i>
XL	Selangkah lebih maju
KFC	Jagonya ayam

Menurut Kotler dan Keller (2012), brand mantra memiliki pengaruh yang sangat kuat. Brand mantra dapat memberikan arahan tentang produk-produk apa di bawah merek yang dapat diproduksi, kampanye iklan bagaimana yang dapat digunakan, serta di mana dan bagaimana menjual merek. Misalnya, IBII dengan *centre of excellence*, maka dalam segala bidang harus "excellence", termasuk yang tidak terkait langsung dengan pendidikan, misalnya: menerima telepon, tempat parkir, kantin dan lain-lain. Intinya, brand mantra dengan mudah menyatakan apa yang sesuai dan tidak sesuai dengan merek.

Pemilihan *brand mantra* tidak mudah dan karena itu tidak semua merek mampu merumuskannya. Selain tidak mudah mengartikulasikan posisi merek secara singkat, pembuatan *brand mantra* juga memerlukan kreatifitas. Menurut Kotler dan Keller (2012), ada tiga kriteria yang perlu diperhatikan.



Pertama, komunikasi. *Brand mantra* harus mendefinisikan kategori merek, sekaligus menunjukkan apa yang unik pada merek. Contoh, *brand mantra* “Andai yang lain seawet Electrolux”, dengan tegas menunjukkan bahwa keunikan merek bersangkutan adalah keawetan (*durability*). Kedua, kesederhanaan (*simplify*), sehingga mudah diingat. Untuk itu, *brand mantra* perlu singkat, menarik perhatian dan menunjukkan makna jelas. Ketiga, menginspirasi (*inspire*). Artinya, memiliki makna personal dan relevan bagi karyawan.

#### 4) Mengaktualisasi Posisi Merek

Setelah dirumuskan, posisi merek harus dikomunikasikan. Dua aspek yang perlu diketahui konsumen adalah apa sesungguhnya merek (*what the brand is really*) dan apa keunggulannya dibanding yang lain. Dengan kata lain, perusahaan perlu mengomunikasikan keanggotaan kategori dan PODs yang telah dipilih.



Sumber: [www.cnbc.com](http://www.cnbc.com), diakses tanggal 27/02/2012

Menurut Kotler dan Keller (2012), keanggotaan kategori dapat dikomunikasikan melalui tiga cara. Pertama, memberitahukan manfaat merek. Misalnya, Fatigon yang menyatakan manfaatnya sebagai: minuman pengganti ion tubuh alami dan bervitamin, secara tidak langsung menyatakan keanggotaan kategori sebagai minuman pengganti ion tubuh. Kedua, membandingkan merek dengan merek lain yang sudah terlebih dahulu terkenal. Misalnya, Minerva Megelli adalah sepeda motor sport berkapasitas 250 CC. Dengan membanding diri dengan Kawasaki Ninja 250 R, publik dengan mudah mengetahui bahwa merek tersebut adalah sepeda motor *sport*. Mengandalkan *descriptor*. Deskriptor produk yang digabung bersama merek dapat menjadi penjelas kuat keanggotaan kategori. Suzuki X-Over menggunakan pendekatan ini. Sebagaimana diketahui, *crossover* adalah kategori mobil yang menggabungkan kenyamanan sedan dan ketangguhan SUV (*sport utility vehicle*). Contoh lainnya: larutan penyegar Cap Kaki Tiga.

Komunikasi POPs dan PODs mengikuti kaidah-kaidah komunikasi pemasaran efektif, yang dijelaskan pada Modul 8. Namun, ada catatan khusus yang perlu dijelaskan di sini, yakni kemungkinan adanya korelasi negatif antar POPs, PODs maupun PODs dan POPs. Misalnya, kuat dan irit (otomotif), enak dan berkalori rendah (makanan dan minuman), cepat dan aman (sepeda motor), murah dan berkualitas (produk apa saja). Schiffman dan Kanuk (2007) menyatakan bahwa korelasi negatif tersebut sebagian dapat diselesaikan. Misalnya, pada sepeda motor, kuat dan irit dapat digabungkan dengan catatan ada teknologi yang mendukung. Bajaj Pulsar menggunakan pendekatan ini. Dengan teknologi busi per ruang silinder (disebut *twin-spark technology*), sepeda motor tersebut diklaim irit, sekaligus bertenaga.

Kotler dan Keller (2012) menganjurkan peluncuran dua kampanye promosi yang berbeda pada segmen yang berbeda. Misalnya, enak dan berkalori rendah pada makanan, memang adalah dua sifat yang bertentangan apabila ditampilkan bersamaan. Namun, apabila klaim dilakukan sendiri-sendiri untuk segmen yang

berbeda, kontroversi itu dapat dikurangi.

## **Diferensiasi**

Untuk menemukan PODs, perusahaan perlu melakukan diferensiasi (*differentiation*), yaitu proses mendesain sejumlah perbedaan yang berarti untuk membedakan produk dari produk pesaing disebut diferensiasi. Memang tidak selalu

mudah untuk mencari sumber diferensiasi produk. Dalam industri tertentu, mudah mencari perbedaan produk. Misalnya, dalam industri televisi. Tetapi, dalam industri lainnya, ada yang sulit. Misalnya, industri air mineral dalam kemasan. Dalam hal apa bisa dibedakan? Paling dalam hal kemasan dan citra (*image*).

Berdasarkan banyaknya sumber diferensiasi serta besarnya setiap diferensiasi, Boston Consulting Grup (BCG) membedakan industri ke dalam empat golongan, yaitu:

- *Volume industry*. Hanya sedikit sumber diferensiasi, tetapi setiap diferensiasi memiliki potensi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang besar. Contohnya adalah industri teh botol. Sumber perbedaan dalam industri paling rasa. Tetapi, sekali rasa dianggap pas, maka konsumen sulit dirayu perusahaan lain. Misalnya, walaupun Tekita lebih banyak isinya dibanding Sosro, akan tetapi karena kebanyakan konsumen menyukai rasa Sosro, maka Sosro tetap tidak terkalahkan.
- *Stalemated industry*. Hanya sedikit sumber diferensiasi. Ukuran potensi keunggulan bersaing dari setiap diferensiasi kecil lagi. Contohnya adalah industri baja. Sulit membedakan baja yang satu dengan baja yang lain. Daripada mendiferensiasi produk, lebih baik perusahaan mengefisienkan proses produksi agar bisa unggul dalam harga.
- *Fragmented Industry*. Terdapat banyak sumber diferensiasi, tetapi ukuran potensi keunggulan bersaing dari setiap diferensiasi rendah. Contohnya adalah

restoran. Setiap restoran mudah mencari keunikan, akan tetapi keunikan itu dengan mudah pula ditiru oleh pesaing.

- *Specialized Industry*. Terdapat banyak sumber diferensiasi dan setiap diferensiasi memiliki potensi keunggulan yang besar. Adapun keunggulan yang besar ini diperoleh karena perbedaan yang ada sulit ditiru oleh pesaing. Atau, daripada meniru pesaing, lebih baiklah perusahaan membuat keunggulan sendiri. Contohnya adalah mesin-mesin pesawat terbang, mobil-mobil balap, jam tangan super mewah. Pokonya, segala yang termasuk sebagai produk-produk spesial untuk segmen tertentu.

## **Sumber-sumber Diferensiasi**

Dalam hal apa saja sebuah perusahaan bisa membedakan produknya dari pesaing? Tentu, tergantung produknya. Produk terdiri dari barang, layanan, ide, organisasi, tempat dan orang. Tentu, semua bisa bersaing dan memiliki daya tarik tersendiri. Namun, yang dijelaskan selanjutnya hanya diferensiasi barang dan layanan.

### **a) Sumber-sumber diferensiasi barang**

Sumber-sumber diferensiasi barang terdiri dari produk utama, layanan pendamping barang, personil, saluran distribusi dan citra. Daftar lebih rinci lihat Tabel 4.2.

#### **(1) Diferensiasi Produk Utama**

Barang didiferensiasi melalui fitur, performans, conformans, kemudahan memperbaiki, umur normal, reliabilitas, gaya dan desain.

**Wujud (*form*)**. Banyak produk yang membedakan diri berdasarkan wujud (ukuran, bentuk, dan struktur fisik produk). Misalnya: Extra Joss adalah minuman energi dalam bentuk bubuk, adem sari adalah larutan penyegar dalam bentuk bubuk.

**Tabel 4.2.** Sumber-sumber Diferensiasi Barang

<b>Produk Utama</b>	<b>Layanan pendamping</b>	<b>Personil</b>	<b>Saluran Distribusi</b>	<b>Citra</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bentuk</li> <li>• Fitur</li> <li>• Kinerja</li> <li>• Konformas</li> <li>• Durabilitas</li> <li>• Reliabilitas</li> <li>• Kemudahan perbaikan</li> <li>• Gaya</li> <li>• Desain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemudahan memesan</li> <li>• Antaran</li> <li>• Pemasangan</li> <li>• Pelatihan pelanggan</li> <li>• Konsultasi pelanggan</li> <li>• Pemeliharaan dan perbaikan</li> <li>• Rupa-rupa layanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi</li> <li>• Kesopanan</li> <li>• Kredibilitas</li> <li>• Kesediaan</li> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Komunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cakupan</li> <li>• Keahlian</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simbol-simbol</li> <li>• Warna</li> <li>• Slogan</li> <li>• Atmosfir</li> <li>• Even-even</li> <li>• Perilaku karyawan</li> </ul>

Sumber: Kotler dan Keller (2016)

**Fitur (*feature*)** Fitur adalah karakteristik-karakteristik yang melengkapi fungsi utama. Titik awal pemikiran soal fitur adalah bahwa produk memiliki tipe standar. Dengan menambahkan karakteristik tertentu, maka akan diperoleh beberapa versi. Misalnya, Kijang Krista merupakan kelanjutan Kijang Grand Extra dengan menambahkan beberapa fitur (kelebihan). Kijang Grand Extra sendiri merupakan kelanjutan Kijang Super dan Kijang super merupakan kelanjutan kijang standar. Yang membedakan hanyalah fitur. Semua yang standar sama. Mesin sama, ukuran dan desain body sama, kopling sama, chasis sama dan seterusnya.

Tentu, perusahaan tidak sekedar memberikan fitur bagi produknya. Pertama, produsen harus tahu fitur apa yang diinginkan oleh pasar. Kedua, berapa nilai fitur tersebut di mata konsumen. Ketiga, berapa biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mengadakan fitur tersebut. Kalau nilai di mata konsumen lebih besar dibanding biaya yang dikeluarkan perusahaan, maka fitur tersebut dianggap efektif.

**Kualitas Kinerja** Kinerja adalah kemampuan produk memenuhi fungsi dasarnya. Kinerja bor adalah kemampuan bor membuat lubang. Kinerja gunting kertas adalah kemampuannya untuk memotong kertas. Kinerja makanan adalah kemampuan makanan memenuhi rasa, aroma, dan kekenyangan konsumen.

Perusahaan dapat membedakan kualitas Kinerja-nya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Apa *performance* yang ditonjolkan Hyundai AT0Z? Tenaga yang dihasilkan lebih besar dari mobil sekelasnya (60 PS) dengan penggunaan bahan bakar yang efisien (16 km/liter).

Tentu, konsekuensinya adalah mobil kecil dan ringan. Ini cocoknya untuk mahasiswa atau orang kantoran yang butuh kendaraan dari rumah ke kantor atau kampus, tidak cocok untuk pedagang yang ingin membawa barang banyak. Makanya disebut tadi bahwa kinerja harus sesuai dengan pasar sasaran.

**Kualitas Conformance** Katakanlah AT0Z dijanjikan mampu menghasilkan 60 PS dan konsumsi bensin hanya 1 liter untuk 16 KM. Pertanyaan sekarang adalah: benarkah demikian? Kalau benar, sesuai dengan spesifikasi yang dijanjikan, maka AT0Z memiliki kualitas konformans yang tinggi. Perusahaan AUTO 2000 termasuk perusahaan yang menjanjikan kualitas konformas yang tinggi. Dengan slogan: "Kami memberi bukti, bukan janji", menjanjikan bahwa spesifikasi layanan yang dipromosikan benar-benar diterapkan AUTO 2000.

**Durabilitas (*durability*)** Durabilitas adalah umur produk yang diharapkan dengan pemakaian yang normal. Ada produk yang menonjolkan tahan lama. Misalnya, Electrolux dengan slogan: "Ah, seandainya saja ada yang seawet electrolux". Vespa juga mengandalkan *difference* yang sama dengan slogan: "Dua puluh mdatang motor lain sudah menjadi ganjal pagar, tetapi Vesta masih tetap dikejar".

**Reliabilitas** Reliabilitas adalah suatu ukuran yang menyatakan kemungkinan produk tidak sedang rusak dalam jangka waktu

tertentu. Dengan kata lain, produk yang jarang rusak dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi. Suzuki Carry termasuk yang menonjolkan *difference* ini dengan klaim mesinnya bandel dan tidak perlu turun mesin sampai kilometer ke-200.000.

**Kemudahan Memperbaiki (*Repairability*)** Ini adalah kemudahan memperbaiki produk kalau sedang rusak. Mobil Kijang termasuk yang menonjolkan *difference* ini dengan klaim bahwa mesin Kijang sederhana, tetapi awet serta mudah diperbaiki.

**Gaya (*Style*)** Gaya adalah tampilan produk yang dapat dirasakan konsumen. *Difference* ini bersifat subjektif. Ferrari selalu menonjolkan gaya yang sporti. Mercedes Benz menampilkan gaya elegan.

**Desain** Desain atau rancang bangun sebenarnya mencakup *differences* produk yang lain. Sekali rancangan dibuat, maka didalamnya sudah harus terpikirkan fitur sampai gaya. Dengan demikian, desain adalah totalitas semua *difference* yang mempengaruhi penampilan dan fungsi operasi produk dari sudut pandang kebutuhan pelanggan.

**Diferensiasi Layanan Tambahan** Layanan tambahan adalah pelengkap bagi produk utama (barang) yang diberikan sebagai bagian dari penawaran (perjanjian) ataupun sebagai imbalan atas pembelian produk utama. Penjelasan berikut ini berisikan cara-cara mendiferensiasi layanan tambahan tersebut.

**Kemudahan Memesan (*Ordering Ease*)** Ini berkaitan dengan seberapa mudah konsumen memesan barang dari perusahaan. Banyak bank saat ini yang memberikan kemudahan akses, baik melalui telepon maupun internet. Karena itu, saat dikenal adanya *phone-banking* maupun *internet banking*. Pemasaran lewat internet membedakan diri dalam hal pemesanan. Pelanggan cukup memesan dan membayar lewat internet, pesanan pun datang kemudian.

**Antaran (*delivery*).** Ini berkenaan dengan seberapa baik produk

diantarkan kepada konsumen. Kualitas antaran menyangkut kecepatan, akurasi dan kehati-hatian menangani barang. *Difference* ini dijadikan sebagai *difference* oleh banyak perusahaan furnicer. Lemari sebesar apapun akan diantar ke tempat pembeli.

**Pemasangan (*instalasi*).** Banyak produk yang harus dipasang dulu pada lokasi tertentu baru operasional. Untuk produk demikian, maka pemasangan dapat dijadikan sebagai *difference*. Misalnya AC. Banyak merek yang memberikan pemasangan gratis di rumah, kantor, sekolah atau dimana saja mau dipasang.

**Pelatihan pelanggan (*customer training*).** Apabila produk kompleks, pelanggan membutuhkan *transfer of knowlegde* tentang produk dari perusahaan. Menyadari masalah ini, banyak perusahaan yang menawarkan pelatihan bagi pelanggan yang membeli produknya. Restoran MCDonald misalnya, selalu memberikan pelatihan bagi frenchisee (pembeli frenchise) baru untuk mendalami budaya perusahaan itu.

**Konsultasi pelanggan (*customer training*).** Ini menyangkut konsultasi mengenai masalah bisnis pelanggan yang terkait atau tidak terkait dengan produk yang dibelinya. Sebagai contoh, PT. UNILEVER, memberikan kesediaan untuk konsultasi gratis bagi pelanggan berupa warung, toko, supermarket dan lain-lain yang menerima produknya.

**Rupa-rupa layanan (*miscelaneous services*).** Layanan memiliki skop yang tidak terbatas. Pokoknya, apa saja yang bisa memberikan manfaat bagi pelanggan, dapat ditawarkan sebagai sumber diferensiasi. Namun, perlu diingat bahwa manfaat tersebut perlu berbeda, penting dan bermanfaat bagi pelanggan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan distributor yang mengantarkan produk-produknya melalui Sungai Musi si Sumatera Selatan, memberikan tumpangan gratis bagi para pelanggannya yang mau bepergian ke Palembang. Sebuah apotik di Bogor memberikan layanan timbang badan gratis bagi pengunjungnya.



## (2) Diferensiasi Personil

Banyak perusahaan yang membedakan produknya dari produk perusahaan lain melalui penekanan pada sumberdaya yang berbeda. Harus diakui memang bahwa diferensiasi personil lebih kena pada perusahaan yang memasarkan layanan dan layanan tersebut diberikan orang-orang. Namun, ada juga perusahaan yang memproduksi barang menjadikan personil sebagai sumber diferensiasi. Contoh, rokok Djie Sam Soe diklaim sebagai hasil lintingan tangan-tangan yang terampil.

Dalam perusahaan yang murni menghasilkan barang, tentu personil yang terlibat dalam proses produksi tidak terlibat dalam kontak langsung dengan konsumen. Oleh karena itu, *difference* yang bisa dipromosikan oleh perusahaan paling kompetensi. Lain halnya kalau personil tersebut berkontak langsung dengan konsumen, dalam menyediakan layanan sebagai produk utama ataupun tambahan. Kalau demikian adanya, maka sumber diferensiasi lebih banyak, yaitu:

- **Kompetensi (*competence*):** Karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Banyak perguruan tinggi menjadikan poin ini sebagai sumber diferensiasi dengan menyatakan bahwa dosen-dosennya lulusan S3 dan S2 luar negeri dan dalam negeri yang bereputasi.
- **Kesopanan (*courtesy*):** karyawan penuh kepedulian, bersahabat dan menghormati.
- **Kredibilitas (*credibility*):** karyawan dapat dipercaya.
- **Reliabilitas (*reliability*):** Karyawan memberikan layanan secara konsisten dan akurat.
- **Daya tanggap (*responsiveness*):** Karyawan menanggapi masalah dan permintaan konsumen secara cepat dan tuntas.
- **Komunikasi (*communication*):** Karyawan berusaha memahami konsumen dan berkomunikasi secara jelas.

## (3) Diferensiasi Saluran

Motor Bangau dari Jialing, dalam iklan yang diperankan Rano

Karno dan Basuki, menekankan ketersediaan *spare-part* yang tersedia banyak dan dimana saja sebagai keunggulan motor itu. Sebenarnya ini merupakan diferensiasi saluran yang menyangkut coverage. Motor Honda lebih lagi. Selain diferensiasi coverage, juga dikatakan bahwa montir-montirnya ahli (*expertise*) dan selama ini terbukti keunggulannya (*performance*). Jadi, diferensiasi saluran distribusi bisa dilakukan melalui cakupan, keahlian dan kinerja.

Selama ini, keunggulan motor-motor dan mobil-mobil Jepang dari Amerika dan Eropa, salah satunya disebabkan oleh keunggulan jaringan bengkel dan toko spare-part sampai ke kota-kota kecil. Ini tentu menambah rasa aman konsumen.

#### **(4) Diferensiasi Image**

Adakalanya produk sulit didiferensiasi, misalnya air minum dalam kemasan, gula pasir, kopi bubuk, teh celup dan lain-lain. Dalam situasi demikian, maka diferensiasi melalui citra dapat dilakukan. Sekali lagi, citra merek (*brand image*) adalah gambaran merek menurut konsumen. Gambaran merek menurut produsen namanya identitas merek (*brand identity*). Identitas merek dikatakan efektif apabila identitas merek sama dengan citra merek.

Menurut Kotler dan Keller (2006), ada tiga jalan mengefektifkan identitas merek, yaitu: (1) menetapkan karakter dan *value proposition* merek, (2) karakter tersebut ditampilkan dengan cara berbeda dan (3) menciptakan kekuatan emosional terkait citra merek. Intinya, merek dapat menjadi sedemikian kuat apabila dapat diciptakan sebagai seseorang (Aaker, 1991; 1996), yang juga memiliki karakter menarik atau kuat.. Karakter atau kepribadian yang ingin disampaikan musti dapat dikomunikasikan melalui:

- Simbol: Marlboro dengan cowboys, Jarum dengan lelaki petualang, McDonald dengan tokoh pendirinya Ronald McDonald, KFC dengan Kolonel Sanders dan seterusnya.

- Warna: Merah Ferrari
- Slogan: KFC jagonya ayam
- Atmosfir: Dalam toko roti BreadTalk, aroma roti tercium jelas dan roti ditampilkan dalam warna, pencahayaan dan suasana ruangan yang menarik.
- Even: RCTI menayangkan Piala Dunia secara eksklusif.
- Perilaku karyawan: Karyawan berperilaku sesuai dengan kode etik yang ditetapkan perusahaan. Umumnya perusahaan memecat karyawan yang melakukan tindakan kriminal atau yang memalukan perusahaan.

### Latihan 4.3

Perhatikan kembali sumber-sumber diferensiasi yang disebutkan Kotler dan Keller (2012). Selain itu, menurut anda, masih adakah cara lain untuk mendiferensiasi merek. Petunjuk: Untuk menjawab pertanyaan ini, pelajari materi berikut ini.

#### **b) Sumber-sumber Lain Diferensiasi**

Jawaban atas pertanyaan pada Latihan 4.3 dapat diberikan dengan menggunakan sistematika lain. Dasar logikanya adalah: diferensiasi adalah cara membedakan merek dari merek lain pada ruang persepsi konsumen. Perlu diketahui bahwa dalam menilai suatu merek, sekaligus membedakannya dari merek-merek lain, konsumen menggunakan tanda atau isyarat (*cues*) (Cordell, 1997) atau atribut (Fandos dan Flavian, 2006). Cues atau atribut tersebut (seterusnya disebut atribut) memiliki dua sumber, yakni internal dan eksternal.

Atribut internal (Fandos dan Flavian, 2006), yang disebut juga atribut sentral (*central attributes*) (Sanzo, del Rio, Iglesias, dan Vazquez, 2001), adalah yang mendefinisikan kategori produk. Pada makanan, atribut ini berkaitan dengan nutrisi dan kandungan zat-zat gizi (vitamin, mineral, tekstur, aroma, warna, penampilan, dan lain-lain). Atribut eksternal, yang disebut juga *peripheral attributes*, adalah ciri-ciri yang memudahkan pembedaan produk dari pesaing, seperti merek,

label, desain, manfaat, keotentikan dan komitmen terhadap lingkungan serta konotasi sosial dan budaya. Menurut Cordell (1997), harga, negara asal (*country of origin*) dan eceran, atribut eksternal. Intinya, menurut Cordell (1997), atribut eksternal itu adalah segala sesuatu yang bersifat tidak nyata (*intangible*) dan nilainya tergantung pasar (*market determined*). Sebagai contoh, mobil Toyota iQ dan Ashton Marthin Cygnet di Inggris adalah mobil yang sama atau *internal attributes* hamper sama. Namun, *external attributes* berbeda nyata. Yang satu pakai nama Toyota dan harganya 142 juta rupiah, satu lagi menggunakan Ashton Marthin dan harganya menjadi 421 juta rupiah. (Marketing Insight 4.2).

Oh ya, Cordell (1997) menyatakan harga sebagai atribut eksternal merek. Memang merek dapat dibedakan berdasarkan harga dan umumnya perusahaan demikian tertarik dengan harga rendah. Ada merek-merek tertentu yang menjadikan harga murah sebagai sumber diferensiasi. Namun, apabila harga rendah sebagai alasan konsumen memilih merek, maka merek bersangkutan tidak akan pernah menjadi merek yang kuat (Aaker 1991; 1996).

### **Syarat-syarat Diferensiasi**

Sekalipun perusahaan dapat membuat produk yang unik, tidak berarti bahwa keberhasilan produk sudah di tangan. Vespa yang merupakan motor unik, justru tidak terpuruk belakangan ini. Kalau begitu, *difference* bagaimana yang berhasil? Idealnya, *difference* itu harus dapat menjadi sumber POD atau POD potensial. Artinya, dengan diferensiasi, produk memiliki sejumlah perbedaan atau keunikan yang kita sebut *differences*. Apabila *differences* yang terbentuk banyak, beberapa di antaranya dapat dipakai sebagai POD. Yang lain disimpan dan dipakai saat POD saat ini tidak menjual lagi. Karena itu, *differences* yang dihasilkan idealnya memenuhi syarat-syarat POD yang disebutkan di depan.

### **Diferensiasi dan Positioning**

Dalam menetapkan posisi produk (*brand position*) terdapat tiga langkah. Pertama, mengidentifikasi seperangkat *keunggulan bersaing* yang mungkin sebagai dasar untuk membangun suatu posisi, (2) memilih *keunggulan bersaing* yang tepat dan (3) mengkomunikasikan posisi yang dipilih ke pasar.

### **1) Mengidentifikasi Keunggulan Bersaing yang Mungkin**

Konsumen biasanya secara alamiah akan memilih produk dan jasa yang memberikan kepada mereka nilai terbesar, jadi kunci keberhasilan untuk memenangkan dan mempertahankan pelanggan ialah memahami kebutuhan proses dan pembelian mereka lebih baik dari pada pesaing, dan memberikan nilai yang lebih besar pula.

Dengan ini perusahaan akan memperoleh *keunggulan bersaing*, akan tetapi perusahaan tidak bisa mempertahankan posisi yang kokoh hanya dengan janji-janji yang kosong. Tidak semua perusahaan memperoleh kesempatan untuk mengadakan pembedaan atas tawarannya dan memperoleh *keunggulan bersaing*. Beberapa perusahaan menemukan banyak keunggulan tetapi keunggulan tersebut sangat kecil sehingga mudah ditiru, karenanya sangat mudah rapuh, untuk itu harus dicari keunggulan yang benar-benar bagus sehingga tidak mudah ditiru.

Dengan cara khusus sebuah perusahaan dapat mendiferensiasikan tawarannya sehingga berbeda dengan tawaran pesaing, dan tawaran-tawaran itu dapat dibedakan menurut produk, layanan, personil, atau citra (*image*), seperti telah dijelaskan sebelumnya..

### **2) Memilih Keunggulan Bersaing yang Tepat**

Setelah menemukan beberapa *keunggulan bersaing* yang berpotensi, sekarang perusahaan harus memilih satu *keunggulan bersaing* yang di atasnya akan dibangun strategi penentuan posisinya. penetapan yang harus dibuat adalah berapa banyak perbedaan dan perbedaan yang mana yang diposisikan.

**Berapa banyak perbedaan yang dipromosikan?** Disini perusahaan akan menentukan keunggulan mana yang dapat diambil untuk dipromosikan. Perusahaan dapat mengambil satu (*single benefit positioning*) atau lebih keunggulan yang dimiliki untuk di promosikan. Contoh “nilai terbaik”, “teknologi paling maju”, “harga terendah”, “layanan terbaik”, maka perusahaan dapat memilih satu diantaranya atau lebih dan secara konsisten memenuhinya, kemungkinan besar akan menjadi terkenal dan selalu diingat sepanjang masa karena posisi keunggulannya itu.

Beberapa perusahaan dalam menentukan posisinya dengan menekankan pada lebih dari satu faktor pembeda (***double-benefit positioning and tripel-benefit positioning***). Namun, ketika terdapat dua atau lebih perusahaan yang mengklaim bahwa mereka yang terbaik atas dasar atribut yang sama maka perusahaan harus mencari solusi positioning agar attributnya benar-benar unggul dari pesaingnya. Contoh Volvo menentukan posisinya sebagai mobil yang “paling aman” dan “paling tahan lama” dan beruntung bahwa pada kenyataannya kedua manfaat ini memang seirama. Pepsoden menawarkan 3 keuntungan produknya yaitu melindungi gigi, menjaga gusi, dan gigi bersih.

Kalau memang produk sudah unik dan unggul melalui proses diferensiasi, maka keunikan dan keunggulan tersebut harus dikomunikasikan. Masalahnya sekarang, berapa banyak *difference* yang perlu dikomunikasikan? Ada yang mengatakan satu, dua atau tiga *difference*. Mana yang benar?

Kalau terlalu banyak, kemungkinan sulit dipercaya konsumen. Coba ingat, mana yang lebih anda percaya, pengobat yang bisa mengobati segala jenis penyakit atau pengobat spesialis? Terlalu sedikit pun ada masalahnya, yaitu keunggulan-keunggulan produk tidak diketahui sepenuhnya oleh konsumen.

Tidak ada batasan berapa paling tepat. Namun, sebelum menentukan jumlah *difference* yang mau dipromosikan, hati-hatilah terhadap jebakan positioning berikut ini:

- ***Underpositioning***. Konsumen tidak terkesan dengan produk. Mereka melihat produk sebagai produk biasa yang tidak memiliki kelebihan apa-apa.
- ***Overpositioning***. Konsumen memiliki citra yang sempit mengenai merek. Mereka mempersepsikan merek terlalu tinggi. Kalau kejadian berikut ini terjadi, maka ini contoh over-positioning. Konsumen merasa bahwa rumah-rumah di Lippo Cikarang mahal mahal semua, padahal ada juga tipe rumah sederhananya.
- ***Confused positioning***. Konsumen bingung mengenai produk. Karena klaim terlalu banyak atau karena *positioning* sering berubah-ubah.
- ***Doubtful positioning***. Konsumen sulit mempercayai klaim perusahaan atas produk. Contoh, ada oli yang dipromosikan untuk mobil-mobil mewah. Kenyataannya, sangat jarang mobil-mobil mewah memakainya. Kenapa? Karena pemiliknya tidak percaya atas klaim perusahaan oli tersebut. Jangankan mobil mewah. Mobil-mobil biasa juga banyak yang memakai oli lain.

***Apa yang dikomunikasikan?*** Sebaiknya, komunikasikanlah *differences* ideal seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu penting, berbeda, superior, dapat dikomunikasikan, preemtif, terjangkau dan menguntungkan.

### **3) *Mewujudkan dan Mengkomunikasikan Posisi yang Dipilih***

Setelah suatu posisi ditentukan, perusahaan harus mengambil langkah-langkah yang kokoh untuk mewujudkan dan mengkomunikasikan posisi yang diinginkan itu kepada konsumen sasaran. Semua usaha ramuan pemasaran perusahaan bersangkutan harus mendukung strategi penentuan posisi yang telah ditetapkan, penentuan posisi perusahaan menuntut tindakan-tindakan yang nyata, bukan omongan belaka. Jika perusahaan telah memutuskan untuk membangun suatu posisi atas dasar mutu dan layanan yang lebih baik, maka ia harus mewujudkan posisi itu.

Ada beberapa strategi dalam mewujudkan *positioning*, seperti berikut ini:

- ***Attribut positioning***: Ini terjadi saat perusahaan memposisikan diri melalui atribut, misalnya ukuran, lama kehadiran, rasa dan lain-lain. Contoh, Fuji film dikalim sebagai film yang warnanya paling lengkap.
- ***Benefit positioning***. Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam manfaat tertentu. Misalnya, Mitsubishi Kuda diklaim sebagai mobil keluarga paling tangguh dan nyaman.
- ***Use/application positioning***. Produk diklaim sebagai yang terbaik untuk penggunaan tertentu. Mitsubishi Pajero diklaim sebagai mobil paling tangguh di segala medan.
- ***User Positioning***. Ini meliputi klaim bahwa produk merupakan yang terbaik untuk kalangan pemakai tertentu. Misalnya, Anlene merupakan susu tinggi kalsium terbaik untuk wanita separuh baya.
- ***Competitor positining***: produk diposisikan sebagai yang terbaik dibanding pesaing dalam hal tertentu. Pepsi ukuran botol diklaim lebih besar dan harga relatif sama dengan pesaing.
- ***Product category positioning***. Produk diklaim sebagai pemimpin dalam kategori produk tertentu. Sosro diklaim sebagai yang terbaik dalam kategori produk teh.
- ***Quality/price positioning***. Produk diposisikan memberikan nilai paling besar karena harga murah dengan kualitas lebih baik. Obat nyamuk Hit dipromosikan lebih murah dengan kualitas lebih baik dibanding pesaing.

## RINGKASAN

Peningkatan persaingan memaksa perusahaan-perusahaan menerapkan pemasaran mikro, yakni pemasaran yang diarahkan pada target pasar yang terbatas terbatas. Segmen adalah adalah sekumpulan konsumen yang memiliki kebutuhan dan keinginan serupa.



Segmen ditemukan melalui segmentasi, yaitu proses membagi pasar ke dalam segmen-segmen. Pemilihan pasar (*targeting*) adalah pemilihan satu atau beberapa segmen sebagai tujuan pemasaran.

Posisi merek (*brand position*) adalah citra yang jelas, unik dan memiliki keunggulan relatif dibanding pesaing. Memiliki posisi adalah syarat bagi pembentukan merek yang kuat. Pemosisian merek (*brand positioning*) adalah proses untuk menciptakan posisi merek.

Pemosisian merek memerlukan diferensiasi, yakni proses menciptakan ciri atau karakteristik merek yang unik di benak konsumen. Diferensiasi dapat dilakukan pada produk, layanan, saluran, personil dan citra.

Diferensiasi menghasilkan *difference(s)*. *Difference(s)* yang baik adalah: bernilai, berbeda, superior, dapat dikomunikasikan, sulit ditiru oleh pesaing, terjangkau oleh konsumen dan menguntungkan perusahaan. Diferensiasi yang memenuhi syarat-syarat tersebut menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Dalam menetapkan posisi produk terdapat tiga langkah. Pertama, mengidentifikasi seperangkat *keunggulan bersaing* yang mungkin sebagai dasar untuk membangun suatu posisi, (2) memilih *keunggulan bersaing* yang tepat dan (3) mengkomunikasikan posisi yang dipilih ke pasar. Dalam proses tersebut, perusahaan perlu menghindari resiko-resiko *positioning*, yaitu *confused positioning*, *overpositioning*, *underpositioning* dan *doubtfull positioning*.