

## ANALISIS REPOSISSI MERK DALAM PERSAINGAN PASAR

Efi Endang Dwi Setyorini

### **Abstrak :**

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

**Kata kunci:** *Reposisi merk, persaingan pasar*

### PENDAHULUAN

Kenaikan harga BBM 2008 seolah menjadi antiklimaks bagi pebisnis di Indonesia, yang sedang bersemangat untuk kembali membangun bisnisnya. Pada awal tahun 2009 para pebisnis berpendapat optimitis bahwa tahun 2009 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 deficit APBN, telah melambungkan harga BBM sampai 40 % 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 2009. Prediksi penurunan permintaan akan terjadi hampir di segala bidang pasar sektor riil mulai dari pasar elektronik, properti, perbankan, otomotif, dsb. (Marketing,2008)

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 merk yang sudah "mapan" (*establish brand*) juga mengalami kondisi persaingan yang sama beratnya dengan produk-produk bermerk baru ataupun merk yang kurang populer. Sehingga merk yang sudah mapan harus berjuang agar tidak kalah dengan merk-merk yang baru. (Kumar,2008)

Salah satu yang dapat digunakan oleh pemasar adalah dengan menggunakan manajemen merk seperti *co-branding*, *brand extention*, *brand acquisition*, *brand repositioning* dan masih banyak manajemen merk lainnya.

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

## **TINJAUAN PUSTAKA KONSEP TEORI POSITIONING**

Definisi dari *positioning* menurut Hermawan Kartajaya, seorang pakar pemasaran menyatakan bahwa *positioning* adalah salah satu bagian dari elemen 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,2006)

### **POSITIONING**

Mempertimbangkan pentingnya peran *positioning* pada keberhasilan suatu produk, maka terdapat tiga langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan *positioning* (Kotler,2005):

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/pioneer
  - Terjangkau (daya beli)
  - Dapat memberikan keuntungan

Beberapa persyaratan tersebut diatas perlu diperhatikan dalam usaha untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam positioining seperti berikut (Kotler & Armstrong,2006):

- *Under Positioning*

Suatu kondisi dimana konsumen tidak dapat menangkap ide yang hendak disampaikan oleh pemasar atas kelebihan atau keunikan dari merk produk perusahaan.

- *Over Positioning*

Suatu kondisi dimana konsumen memiliki persepsi yang terlalu sempit untuk atas citra atau nilai suatu merk.

- *Confused Positioning*

Suatu kondisi dimana konsumen bingung akan citra yang hendak diposisikan oleh suatu merk. Hal ini terjadi akibat perusahaan tidak konsisten dalam mengangkat suatu nilai untuk diposisikan atau karena perusahaan selalu berganti-ganti nilai yang diposisikan atas suatu merk.

- *Doubtful Positioning*

Suatu kondisi dimana konsumen ragu atau tidak percaya dengan *positioning* dari sebuah merk. Hal ini terjadi karena kinerja dari merk yang kurang standar atau "over promise under delivered" (Kartajaya,2006) Komunikasi pemasaran yang mengobral janji berlebihan tanpa adanya dukungan kinerja merk yang sesuai dengan apa yang telah dijanjikan.

Memilih strategi *positioning* yang tepat melalui *brand value proposition*.

Setiap merk memiliki nilai yang dapat ditawarkan kepada konsumen, sekumpulan manfaat yang dimiliki oleh sebuah merk, 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 merk dibandingkan dengan pesaingnya.

Dari Gambar 1. terdapat beberapa kombinasi dari *brand value proposition* 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 proposition*:

			<b>PRICE</b>		
		More	The Same	Less	
<b>QUALITY</b>	More	<i>More for MORE</i>	<i>More for THE SAME</i>	<i>More for Less</i>	
	LESS			<i>Same for Less</i>	
	SAME			<i>Less for Much Less</i>	

**Gambar 1. Kombinasi Brand Value Proposition**

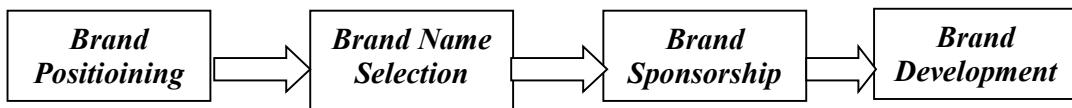
- *More for More* adalah *positioning* yang menekankan kepada konsumen bahwa kualitas merk produk perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas merk produk pesaing dengan penetapan harga yang lebih tinggi pula dibandingkan harga produk pesaing.

- *More for The Same* adalah *positioning* yang menekankan kepada konsumen bahwa kualitas dari merk produk perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas merk produk pesaing dengan penetapan harga yang sama dengan harga produk pesaing.
- *More for Less* adalah *positioning* yang menekankan kepada konsumen bahwa kualitas dari merk produk perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas merk produk pesaing dengan penetapan harga yang lebih murah dibandingkan harga produk pesaing.
- *The Same for Less* adalah *positioning* yang menekankan kepada konsumen bahwa kualitas dari merk produk perusahaan sama dengan kualitas produk merk pesaing dengan penetapan harga yang lebih murah dibandingkan harga produk pesaing.
- *Less for Much Less* adalah *positioning* yang menekankan kepada konsumen bahwa kualitas dari merk produk perusahaan lebih rendah sedikit dari kualitas produk merk 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 merk 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,2006)

### **BRAND POSITIONING**



**Gambar 2. Tahapan Strategi dalam Membangun Ekuitas Merk**

Dari Gambar 2. dapat diketahui bahwa *brand positioning* merupakan salah satu bagian dalam usaha untuk membangun ekuitas merk dimana ekuitas merk yang kuat merupakan aset yang bernilai bagi perusahaan.

Dalam tahapan strategi membangun ekuitas merk yang kuat, *brand positioning* memiliki peran awal yang sangat menentukan dalam tahapan selanjutnya. Jika perusahaan salah dalam menentukan *competitive advantage* yang diangkat sebagai *brand positioing* maka dapat dipastikan kinerja dari merk 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 merknya 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 REPOSISSI MERK**

Pada bagian pendahuluan telah dijelaskan mengenai kondisi perekonomian Indonesia dan persaingan antar pemasar dalam memperebutkan pangsa pasar. Reposisi merk (*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.

Reposisi merk 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 reposisi merk.

Berikut beberapa kondisi yang tepat untuk mengimplementasikan reposisi merk adalah:

1. Pada waktu banjirnya penawaran–penawaran produk baru

Reposisi merk dapat dilakukan ketika terjadi banjir penawaran – penawaran baru di pasar yang berpotensi untuk menggeser posisi dari merk yang sudah mapan (*establish brand*). Sehingga implementasi dari reposisi merk dibutuhkan untuk memberikan penekanan kembali akan eksistensi merknya. Salah satu contoh riil adalah persaingan pada kategori produk minuman berkarbonasi dimana Coca –Cola dan Pepsi yang merupakan *establish brand* dengan ekuitas merk yang kuat, juga secara terus menerus merepositori merknya dalam usaha menghadapi masuknya merk – merk minuman berkabonasi baru. (Kartajaya,2006)

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

Pada kondisi tersebut, merk yang mapan kalah bersaing dengan merk–merk yang baru sehingga timbul kebutuhan bagi merk yang mapan untuk merepositori keberadaan merka. Maka dari itu *establish brand* harus merepositori merknya 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 : reposisi merk yang dilakukan oleh Protect & Gamble Indonesia (PGI), salah satu perusahaan consumer

good besar di Indonesia terhadap produk shampo merk Pantene. Reposisi merk ini dilakukan dengan pertimbangan ketatnya persaingan pada kategori produk shampo dimana dimana merk–merk shampo lain menawarkan produk shampo dengan kualitas yang sama dengan harga yang jauh lebih murah dari Pantene.

Reposisi merk 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, reposisi merk ini mendapatkan respon positif dari konsumen dan dapat menaikkan tingkat penjualan secara signifikan. (SWAsembada,2007)

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 reposisi merk 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 seluler.

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

Reposisi merk yang dilakukan Exelcomindo dengan meluncurkan merk yang berbeda–beda dengan fitur layanan yang berbeda pula untuk melayani beberapa target segmen konsumen. Sebagai contoh kartu perdana merk 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 merk Xplor ditujukan untuk target segmen eksekutif, pebisnis dan professional muda yang menggunakan *handphone* 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, 2009)

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

Terkadang suatu merk memiliki pangsa pasar yang rendah atau mengalami stagnasi pertumbuhan pasar, bukan karena implementasi factor 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 merk yang melakukan reposisi untuk mengganti target pasar konsumennya adalah merk Green Sand. Merk ini pada awalnya menyasar segmen pasar minuman kategori *shandy* dengan kandungan alcohol 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 merk Bir Bintang, melakukan reposisi merk Green Sand dari kategori minuman *shandy* menjadi minuman ringan berkarbonasi yang memiliki pangsa pasar triliunan rupiah. Reposisi merk 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 menyasar remaja sebagai target pasar maka tingkat penjualan Green Sand naik sampai tiga kali lipat. (Suara Pembaharuan, 2008)

5. Ketika suatu merk ingin mengkomunikasikan penawaran–penawaran baru yang lebih menarik.

Eksekusi komunikasi pemasaran yang kurang tepat juga turut mempengaruhi efektifitas dari *positioning* yang dilakukan oleh pemasar. Reposisi merk dapat digunakan apabila pemasar hendak mengkomunikasikan pesan baru ataupun penawaran baru kepada konsumen.

Contoh kasus yang terjadi pada produk suplemen vitamin kesehatan merk 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 merknya dengan tujuan untuk memperlebar pasar pada konsumen wanita. Hal ini dilakukan dengan menggunakan Tamara Geraldine dan Indi Barens 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 merk Fatigon. Strategi reposisi merk ini mendongkrak pertumbuhan penjualan sampai dengan 200%.

Setelah sukses memperlebar pasarnya, Fatigon kembali melakukan reposisi merknya untuk target konsumen eksekutif muda kepada segmen konsumen yang lebih tua dan berusia matang dengan menggunakan Roy Marten sebagai endorser iklan. Reposisi merk Fatigon selain menggunakan jalur komunikasi pemasaran, juga diikuti dengan inovasi produk dengan peluncuran varian baru yaitu Fatigon Spirit. (Marketing, 2007)

Ada lima kunci utama yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan reposisi merk yaitu (Schabel,2006):

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 merk harus bersifat dinamis dan menyesuaikan dengan perubahan dan perkembangan pasar yang terjadi.

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

Dalam waktu sekejap pangsa pasar Bata dapat direbut oleh ketiga merk baru tersebut, dan parahnya merk Bata yang merupakan merk internasional justru dipersepsi sebagai merk lokal dengan kualitas yang buruk dan rendah. Di tengah keterpurukan tersebut, merk Bata mulai berbenah untuk mereposisi merknya dengan melakukan inovasi–inovasi baru atas desain produknya, memperbaiki denah layout gerai–gerainya, serta membangun komunikasi pemasaran untuk peningkatan citra merk (*brand image*) dari Bata. Sangat disayangkan bahwa langkah reposisi merk Bata tergolong terlambat sehingga membutuhkan waktu yang lama dan usaha ekstra untuk dapat mengembalikan kepercayaan konsumen dan pangsa pasar dari merk 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 merka menawarkan suatu konsep baru yaitu “*Blue Ocean Strategy*” dimana hal 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 merk juga dapat dilakukan dengan menerapkan “*Blue Ocean Strategy*” dimana suatu merk baik yang sudah mapan ataupun merk–merk baru dapat melakukan inovasi dalam penggalian kebutuhan konsumen dalam usaha penciptaan pangsa pasar baru. Contoh reposisi merk yang dilakukan oleh produk perawatan wajah Biore produksi PT Kao Indonesia Tbk. Pada awal peluncuran Biore, merk ini ditujukan kepada target konsumen wanita. Tetapi dalam perkembangannya, Biore melakukan reposisi merk untuk menghadapi ketatnya persaingan pada produk pembersih wajah.

Reposisi merk ini dilakukan dengan memperlebar pasar produk pembersih wajah dengan target pasar kaum pria. Untuk memperkokoh strategi reposisi merk, 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. Reposisi merk ini juga diikuti oleh produk pembersih wajah merk Ovale.

Merk 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 dipraktekkan oleh PT Protect and Gambler Indonesia Tbk (PGI). Sebagai bagian dari usaha memaksimalkan sumber daya perusahaan, PGI menerapkan *regional sourcing* dan *outsourcing* dimana kebutuhan dari suatu area akan dilayani dengan produk local 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. Efisiensi tersebut mendukung reposisi merk produk – produknya dengan tujuan memberikan *best value* kepada konsumennya. Sebagai contoh, ada dua merk produk PGI yaitu Pantene dan Vicks yang sudah terkenal kualitasnya direpositori untuk meningkatkan penjualan dengan memberikan produk kualitas tinggi dan harga murah.

- d}. Membangun budaya perusahaan yang berkisar pada riset pasar dan fokus konsumen.

Repositori merk 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 repositori merk akan sia – sia dan tidak memberikan hasil maksimal.

Contoh kasus yang terkenal dan menarik adalah kasus Mc Donald Indonesia. Merk Mc Donalds yang dari negara asalnya dikenal atau dipersepsi sebagai restoran *fast food* produsen burger, direpositori menjadi restoran *fast food* yang menawarkan produk ayam dan nasi selain produk burger dan kentang goreng.

Repositori merk 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. Repositori merk 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, reposisi merk dapat menjadi alternatif solusi untuk membuat suatu merk 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.

Reposisi merk tidak dapat diimplementasikan pada setiap kondisi persaingan pasar untuk semua kategori produk. Tetapi dalam penerapannya, ada beberapa situasi dan kondisi persaingan pasar dimana reposisi merk tersebut merupakan solusi yang paling efektif di dalam mengatasi ketatnya persaingan dan jenuhnya pertumbuhan pasar.

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Hidayat, T., 2007. *Cara P&G Memberikan Best Value Bagi Konsumen*. SWA Sembada edisi bulan Juli. PT Media Temprina. Jakarta
- Jahari, T., 2007. "Jurus Fatigon Memperlebar Pasar". *Marketing*. edisi bulan Juni, Jakarta
- Kartajaya, H., 2006. *Hermawan Kartajaya on Marketing*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kim W Chan & Mauborgne, R.' 2008. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press. USA
- Kumar Ramesh, S. 2008. *Effectiveness of brand repositioning*. Indian Institute of Bangalore. India
- Kotler, P. 2005. *Marketing Management*. 11th edition/ International Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Kotler P & Amstrong, G. 2006. *Principle of Marketing*. 10th edition/International Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Schabel, H. 2006. *Strategic Repositioning for Success*. University of Wisconsin-Madison School of Business. USA.

Wah, 2009. *Jualan Xplore ga perlu toko*. Kompas edisi Mei. Jakarta.

Wibowo Satriyo, A. 2008. *Diversifikasi untuk Meraih Peluang Pasar Nonalkohol*. Suara Pembaharuan edisi September 2008. Jakarta.