

## MODUL MATERI 5

---

### SEGMENTING, TARGETING, POSITIONING

#### 5.1. Segmentasi Pasar

Tujuan pokok strategi segmentasi, targeting, dan positioning adalah memosisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan. Sebuah produk akan memiliki keunggulan kompetitif jika produk tersebut menawarkan atribut-atribut determinan (yang dinilai penting dan unik oleh para pelanggan). Untuk itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan segmentasi pasar secara cermat.

Konsep segmentasi pasar pertama kali diperkenalkan Oleh Wendell R. Smith pada tahun 1956 dalam artikel terkenalnya berjudul "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies" yang dimuat di Journal of Marketing. Menurutnya, konsumen itu bersifat unik dan berbeda-beda. Konsekuensinya, mereka membutuhkan program pemasaran yang berbeda pula. Dalam artikel orisinalnya tersebut, Smith menawarkan diferensiasi produk untuk melayani segmen berbeda sebagai alternatif strategi pemasaran.

Secara garis besar, segmentasi pasar dapat diartikan sebagai proses mengelompokkan pasar keseluruhan yang heterogen menjadi kelompok-kelompok atau segmen-segmen yang memiliki kesamaan dalam hal kebutuhan, keinginan, perilaku dan/atau respons terhadap program pemasaran spesifik. Segmentasi pasar merupakan konsep pokok yang mendasari strategi pemasaran perusahaan dan pengalokasian sumber daya harus dilakukan dalam rangka mengimplementasikan program pemasaran.

Dalam rangka merealisasikan manfaat potensial segmentasi pasar perusahaan membutuhkan studi empiris mengenai kebutuhan dan keinginan konsumen, serta sistem manajemen yang dapat menyesuaikan proses bisnis dengan kebutuhan dan keinginan tersebut. Konsumen melakukan pembelian atas dasar manfaat yang diberikan atau kemampuan produk dan jasa dalam membantu mereka memecahkan masalah spesifik yang dihadapi. Perusahaan dapat saja menawarkan beraneka macam produk dan jasa, namun konsumen hanya membeli manfaat atau solusi atas masalah yang ditawarkan oleh produk dan jasa bersangkutan. Manfaat dan solusi atas masalah dapat bersifat fungsional (misalnya, menghilangkan rasa haus), psikologis (misalnya, meningkatkan rasa percaya diri), dan/atau ekonomis (contohnya, memberikan penghematan biaya sebesar nilai tertentu).

Segmen pasar terdiri dari sekelompok pelanggan yang memiliki kesamaan dalam hal tuntutan kepuasan terhadap suatu produk. Jika kita mendefinisikan segmen pasar atas dasar manfaat dan/atau solusi atas masalah, kita menerapkan perspektif permintaan (demand perspective). Pendekatan seperti ini dapat menghasilkan deskripsi pasar untuk produk tertentu yang terkadang sama sekali di luar dugaan. Sebagai contoh perusahaan kamera terkemuka Polaroid pernah melakukan riset pasar untuk mengidentifikasi pesaing bagi kamera instan Polaroid yang ber harga paling murah. Temuan yang didapatkan menunjukkan bahwa jika pelanggannya adalah kategori usia 18 sampai 25 tahun, maka tidak ada kamera lain yang bersaing langsung dengan kamera Polaroid yang termurah. Kelompok konsumen tersebut cenderung merupakan pasar untuk hiburan dan mereka membeli kamera instan hanya untuk sekedar senang-senang (having fun). Jika mereka tidak membeli Polaroid, maka uangnya akan digunakan untuk membeli produk hiburan lainnya (misalnya pergi ke theme park). Dengan demikian, bagi segmen pelanggan usia 18 sampai 25 tahun tersebut, Polaroid cenderung masuk dalam kategori pasar hiburan, dan bukan pasar kamera!

Sementara itu, jika kita mendefinisikan pasar berdasarkan tipe produk yang dihasilkan (dalam kasus Polaroid tadi berarti pasar kamera), maka pendekatan yang dipakai adalah perspektif penawaran (supply perspective). Perspektif ini berfokus pada semua pesaing yang menawarkan produk dan jasa serupa, misalnya semua perusahaan konsultan manajemen di kawasan tertentu. Perspektif ini juga secara eksplisit mempertimbangkan proses pemanufakturan, struktur biaya, ketersediaan bahan mentah, perkembangan dan pemanfaatan teknologi, strategi pemasaran dan distribusi, lingkup geografis, biaya masuk (entry cost) dan biaya keluar (exit cost) dari industri bersangkutan, dan seterusnya. Dalam konteks ini, pasar adalah arena persaingan. Kelemahannya adalah bahwa ada kemungkinan pemasar kehilangan arah mengenai orientasi pelanggan dalam penerapan perspektif ini. Pemasar kerap kali cenderung lebih berfokus pada statistik volume atau pangsa pasar ketimbang peluang konsumen untuk membeli dan jasa.

Kendati demikian, perspektif permintaan dapat diintegrasikan dengan penawaran melalui proses segmentasi pasar strategik yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

#### **Tahap Pertama: Segmentasi**

1. Segmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan, keinginan pelanggan, manfaat yang dicari (benefits sought), solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian, dan lain-lain.
2. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang dapat membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, pola berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya sensitivitas harga, dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini, dan lain-lain).

#### **Tahap kedua: Targeting**

1. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel - variabel yang dapat mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari setiap segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.
2. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi laba segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

#### **Tahap Ketiga: Positioning**

- Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

Pada prinsipnya, ada banyak cara yang dapat digunakan untuk melakukan segmentasi. Namun, dewasa ini ada semacam konsensus di antara para manajer pemasaran, yaitu mendasarkan segmentasi pada kebutuhan pelanggan dan situasi pemakaian produk (Davis & Devinney, 1997). Berdasarkan perspektif ini, ada dua cara untuk melakukan segmentasi pasar.

Cara **pertama** adalah mulai dengan karakteristik pelanggan yang mudah diidentifikasi dan mengamati apakah kelompok pelanggan yang ada memang benar-benar memiliki pola kebutuhan yang berbeda. Contohnya, apakah konsumen di Jakarta memiliki tipe kebutuhan hiburan yang berbeda dengan mereka yang tinggal di Surabaya? Cara pertama ini kerap kali dikenal dengan istilah *convenience group* atau *backward segmentation* atau *reactive segmentation*.

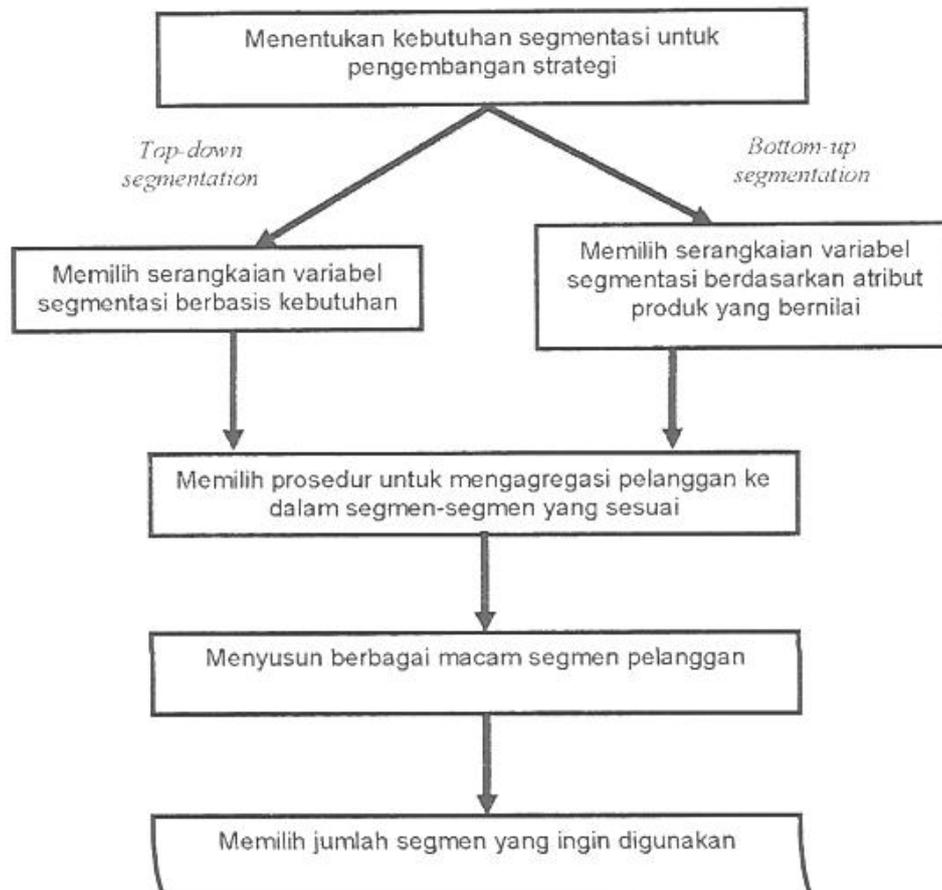
Cara **kedua** adalah mengelompokkan pelanggan berdasarkan pola kebutuhannya, baru kemudian mencari karakteristik pembeda (*discriminating characteristics*) yang memungkinkan identifikasi secara mudah. Sebagai contoh, apakah pelanggan yang suka berkunjung ke kafe cenderung sensitif terhadap harga, tergolong *heavy users*, dan seterusnya? Cara kedua ini dikenal dengan istilah *forward segmentation* atau *proactive segmentation*. Cara ini yang kini banyak diadopsi perusahaan-perusahaan terkemuka, karena diawali dengan identifikasi perbedaan potensial dalam hal kebutuhan, keinginan dan preferensi pelanggan, kemudian diikuti upaya merancang produk dan strategi untuk melayani kebutuhan yang berbeda tersebut secara menguntungkan. Secara lebih rinci, *proactive segmentation* terdiri atas beberapa langkah sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 5.1.

Sementara itu, bagi pasar industrial dan pasar konsumen akhir, ada sejumlah variabel yang dapat digunakan untuk melakukan segmentasi dan mendeskripsikan masing-masing segmen (lihat tabel 6.1). Penggunaan variabel-variabel tersebut bermanfaat dalam menemukan pelanggan aktual dan potensial, memahami motivasi pembelian konsumen, dan berkomunikasi dengan konsumen. Khusus untuk kasus pasar industrial, Robertson dan Barich (1992) berargumen bahwa pada level strategik general sebagian besar segmen penjualan pasar industrial dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok global: *first-time prospects*, *novices* dan *sophisticates* (lihat tabel 5.2).

Tipe *first-time prospects* adalah mereka yang masih baru pada pasar bersangkutan dan mulai mengevaluasi vendor. *Novices* telah membeli produk, namun masih tidak yakin mengenai pemakaian dan kesesuaian produk dengan kebutuhannya. Sedangkan *sophisticates* telah pernah membeli dan menggunakan produk, serta sangat memahami karakteristik produk. Sementara itu, Gensch, et al. (1990; dikutip dalam Lilien dan Rangaswamy (1998) berpendapat bahwa ada empat segmen global yang biasa dijumpai dalam berbagai industri:

1. *Company loyal*, yaitu pelanggan saat ini yang hampir tidak pernah beralih ke pesaing.
2. *Competitive*, yaitu pelanggan saat ini yang berpotensi untuk pindah ke pesaing.
3. *Switchable*, yaitu pelanggan pesaing saat ini yang berpotensi untuk pindah ke perusahaan lain.
4. *Competitor loyal*, yakni pelanggan pesaing saat ini yang hampir tidak pernah beralih ke pesaing.

Gambar 5.1 Langkah – Langkah Proactive Segmentation



Tabel 5.1 Variabel – Variabel Segmentasi dan Deskripsi Pasar

KOMPONEN	PASAR KONSUMEN AKHIR	PASAR INDUSTRIAL
<b>Segmentasi</b>	Kebutuhan, keinginan, manfaat, solusi atas masalah, situasi pemakaian, tingkat pemakaian	Kebutuhan, keinginan, manfaat, solusi atas masalah, situasi pemakaian, tingkat pemakaian, ukuran, industri, pasar yang dilayani, saluran distribusi
<b>Deskripsi</b>		
• Demografis	Usia, pendapatan, status pernikahan, tipe dan ukuran keluarga, gender, kelas sosial, dan lain-lain.	Industri, ukuran, lokasi, pemasok saat ini, utilisasi teknologi, dan lain-lain.
• Psikografis	Gaya hidup, nilai, dan karakteristik kepribadian.	Karakteristik kepribadian pengambil keputusan.
• Perilaku	Situasi pemakaian, tingkat pemakaian, produk komplementer dan produk substitusi yang digunakan, loyalitas merek, dan lain-lain.	Situasi pemakaian, tingkat pemakaian, produk komplementer dan produk substitusi yang digunakan, loyalitas merek, ukuran pesanan, aplikasi, dan lain-lain.
• Pengambilan keputusan	Pilihan individu atau kelompok (keluarga), pembelian keterlibatan tinggi atau rendah, sikap dan pengetahuan tentang kelas produk, sensitivitas harga, dan lain-lain.	Formalisasi prosedur pembelian, ukuran dan karakteristik kelompok pembuat keputusan, pemakaian konsultan eksternal, kriteria pembelian, pembelian yang tersentralisasi (terdesentralisasi), sensitivitas harga, biaya beralih pemasok, dan lain-lain.
• Pola media	Tingkat pemakaian, tipe media yang digunakan, frekuensi pemakaian, dan lain-lain.	Tingkat pemakaian, tipe media yang digunakan, frekuensi pemakaian, penerimaan terhadap wiraniaga, dan lain-lain.

Tabel 5.2 Segmen Generik dan Pasar Industrial

FIRST-TIME PROSPECTS	NOVICES	SOPHISTICATES
<b>Tema Dominan:</b> "Take care of me"	<b>Tema Dominan:</b> "Help me make it work"	<b>Tema Dominan:</b> "Talk technology to me"
<b>Manfaat yang Dicari:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemahaman atas bisnis saya</li> <li>• Wiraniaga yang jujur</li> <li>• Vendor berpengalaman</li> <li>• Wiraniaga yang komunikatif</li> </ul>	<b>Manfaat yang Dicari:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual yang mudah dibaca</li> <li>• <i>Hotline</i> dukungan teknis</li> <li>• Tingkat pelatihan yang tinggi</li> <li>• Pengetahuan para wiraniaga tentang produk dan jasa</li> </ul>	<b>Manfaat yang Dicari:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompatibilitas dengan sistem</li> <li>• <i>Customization</i></li> <li>• <i>Track record</i> vendor</li> <li>• Dukungan penjualan dan bantuan teknis</li> <li>• Kecepatan dalam menyelesaikan masalah</li> </ul>
<b>Aspek yang Kurang Penting:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan wiraniaga tentang produk dan jasa</li> </ul>	<b>Aspek yang Kurang Penting:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiraniaga yang jujur</li> <li>• Pengetahuan tentang bisnis saya</li> </ul>	<b>Aspek yang Kurang Penting:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiraniaga yang komunikatif</li> <li>• Pelatihan</li> <li>• <i>Trial</i></li> <li>• Manual yang mudah dibaca</li> </ul>

## 5.2. Market Targeting

Evaluasi terhadap daya tarik segmen pasar dapat dilakukan dengan menggunakan sembilan kriteria yang dapat dikelompokkan menjadi tiga faktor utama (lihat Tabel 5.3). **Pertama**, ukuran dan potensi pertumbuhan segmen. Meskipun segmen yang besar dan berkembang pesat kelihatannya lebih menarik, ukuran segmen dan potensi pertumbuhan yang cocok bagi setiap perusahaan harus disesuaikan dengan sumber daya dan kapabilitas organisasi. Tak jarang sumber daya organisasi (seperti ketersediaan tenaga ahli, dana, jumlah gerai distribusi, dan seterusnya) menjadi kendala bagi upaya perusahaan untuk bersaing dalam pasar yang tingkat pertumbuhannya besar.

**Kedua**, karakteristik struktural segmen, yang terdiri atas kompetisi, kejenuhan segmen, protektabilitas, dan risiko lingkungan. Perusahaan wajib mencermati intensitas dan dinamika persaingan yang berkaitan dengan hambatan masuk, hambatan keluar, ancaman pendatang baru, tekanan dari produk dan/atau jasa substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan kekuatan tawar-menawar konsumen. Perusahaan juga perlu menilai apakah cara pesaing yang sudah ada saat ini telah melayani semua kemungkinan segmen yang ada ataukah masih tersedia gap potensial dalam pasar yang dapat dimasuki perusahaan. Selain itu, yang tak kalah pentingnya pula adalah mengidentifikasi berbagai aspek risiko, seperti risiko bahwa inovasi dan temuan perusahaan tidak dapat diproteksi dengan hak cipta dan paten, serta risiko akibat terjadinya perubahan lingkungan.

**Ketiga**, kesesuaian antara produk dan pasar (product-market fit). Dalam terdapat tiga pertanyaan kunci yang perlu dijawab: (1) apakah melayani segmen tertentu dapat sesuai dengan kekuatan perusahaan dan mitra yang diharapkan?; (2) adakah sinergi yang didapatkan dari melayani segmen tersebut?; dan (3) dapatkah perusahaan menanggung biaya memasuki segmen bersangkutan dan dapatkah perusahaan menetapkan harga produk sedemikian rupa sehingga memperoleh tingkat margin dan Return On Investment (ROI) sebagaimana diharapkan? Sejumlah perusahaan berusaha memasuki segmen yang menjanjikan ROI yang besar, namun tidak terlalu cocok dengan kapabilitas organisasi saat ini. Contoh nyatanya adalah Levi Corporation yang pernah

mencoba menjual tailored suits untuk kaum pria, sekalipun riset pelanggan sebelumnya telah menunjukkan bahwa peluncuran produk baru tersebut tidak cocok dengan citra blue jeans Levi. Lebih parah lagi, Levi memutuskan untuk memasarkan produk barunya tersebut melalui jaringan ritel yang biasa mendistribusikan produk jinsnya, padahal kebanyakan pasar sarasannya cenderung membeli produk semacam itu di gerai ritel yang berbeda. Akibatnya bisa ditebak, produk baru tersebut gagal di pasar. Sebaliknya, lini produk Susana katun kasual (casual cotton wear) yang diberi merek Dockers mengalami kesuksesan besar karena lebih sesuai dengan kekuatan Levi produksi dan distribusi, serta tidak bertentangan dengan persepsi pelanggan terhadap produk Levi.

Tabel 5.3 Kriteria Evaluasi Segmen Pasar

KRITERIA	DESKRIPSI
Ukuran dan Potensi Pertumbuhan Segmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukuran</li> <li>• Pertumbuhan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi pasar, penetrasi pasar saat ini</li> <li>• Pertumbuhan di masa lalu, prediksi terhadap perubahan teknologi, dan seterusnya</li> </ul>
Karakteristik Struktural Segmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetisi</li> <li>• Kejenuhan Segmen</li> <li>• Protektabilitas</li> <li>• Risiko Lingkungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hambatan masuk, hambatan keluar, posisi para pesaing, kemampuan untuk membalas tindakan pesaing.</li> <li>• Gap atau celah di pasar</li> <li>• Patentabilitas produk, hambatan masuk.</li> <li>• Risiko perubahan ekonomi, politik dan teknologi</li> </ul>
Kesesuaian Antara Produk dan Pasar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesesuaian</li> <li>• Hubungan Dengan Segmen Lain</li> <li>• Profitabilitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koherensi dengan kekuatan dan citra perusahaan</li> <li>• Sinergi, interaksi biaya, transfer citra, kanibalisasi</li> <li>• Biaya masuk, tingkat margin, <i>Return On Investment (ROI)</i></li> </ul>

Dalam pemilihan segmen pasar, setiap perusahaan perlu mempertimbangkan lima alternatif pola seleksi pasar sasaran (lihat Gambar 5.2):

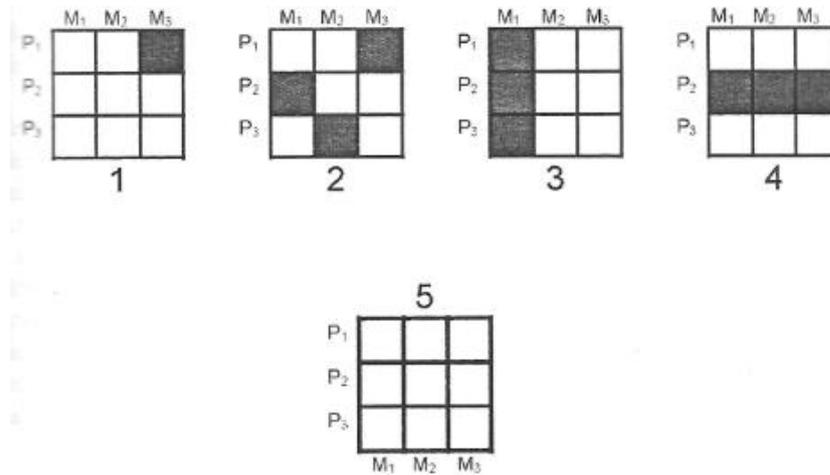
**1. Single-Segment Concentration**

Perusahaan memilih satu segmen pasar tunggal, dengan sejumlah pertimbangan, misalnya keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan; adanya peluang pasar dalam segmen bersangkutan yang belum banyak digarap atau bahkan diabaikan pesaing; atau perusahaan menganggap segmen tersebut merupakan segmen yang paling tepat sebagai landasan untuk ekspansi ke segmen lainnya. Contohnya, Volkswagen berkonsentrasi pada pasar mobil kecil dan Porsche berfokus pada pasar mobil sport. Melalui keputusan berkonsentrasi pada hanya satu segmen, perusahaan mendapatkan pemahaman mendalam mengenai kebutuhan segmen bersangkutan dan bisa mewujudkan posisi pasar dan citra merek yang kuat.

Di samping itu, perusahaan juga dapat menikmati skala operasi ekonomis melalui spesialisasi produksi, distribusi, dan promosi. Jika perusahaan mampu menjadi pemimpin pasar dalam segmen bersangkutan, maka besar kemungkinan perusahaan memperoleh tingkat ROI yang besar pula. Kendati demikian, strategi seperti ini tidak bebas risiko. Jika segmen yang dipilih mengalami perubahan signifikan (misalnya terjadi perubahan selera konsumen yang menyebabkan sebagian di antara mereka beralih ke teknologi baru yang lebih superior), maka bukan saja aliran pendapatan

perusahaan terganggu, namun bisa jadi kelangsungan hidup perusahaan terancam. Selain itu, apabila memang tingkat ROI dalam segmen tersebut sangat atraktif, besar kemungkinan para pesaing (termasuk perusahaan besar yang didukung pendanaan kuat) bakal masuk ke segmen bersangkutan. Akibatnya, tingkat kompetisi akan sangat intensif dan ujung-ujungnya profitabilitas bisa menurun.

Gambar 6.2 Lima Pola Seleksi Pasar Sasaran



Keterangan:

P = produk; misalnya: P<sub>1</sub> = sepatu;  
P<sub>2</sub> = T-shirt;  
P<sub>3</sub> = jaket.  
M = pasar; misalnya: M<sub>1</sub> = anak-anak;  
M<sub>2</sub> = remaja;  
M<sub>3</sub> = dewasa.

## 2. Selective Specialization

Dalam strategi ini, perusahaan memilih sejumlah segmen pasar yang atraktif dan sesuai dengan tujuan dan sumber daya yang dimiliki. Masing-masing segmen bisa memiliki sinergi kuat satu sama lain maupun tanpa sinergi sama sekali, namun paling tidak setiap segmen menjanjikan sumber penghasilan bagi perusahaan. Strategi ini memiliki keunggulan berupa penyebaran risiko, di mana bila terjadi penurunan pada salah satu segmen, maka diharapkan penjualan perusahaan secara keseluruhan tidak terlalu terpengaruh, karena tetap memperoleh pendapatan dari segmen lainnya. Tentu saja aplikasi strategi ini membutuhkan sumber daya dan komitmen finansial yang relatif besar. Belum lagi konsentrasi yang terpecah pada sejumlah produk dan pasar (apalagi yang sinerginya minimal) dapat menguras energi yang konsekuensinya berujung pada tidak optimalnya layanan perusahaan dan kepuasan pelanggan.

## 3. Market Specialization

Dalam strategi ini, perusahaan berspesialisasi pada upaya melayani berbagai kebutuhan dari suatu kelompok pelanggan tertentu. Sebagai contoh, perusahaan yang memilih berkonsentrasi pada kebutuhan balita bisa menawarkan serangkaian produk, mulai dari pakaian, popok bayi, mainan, sepatu, tempat tidur, dan segala macam perlengkapan lainnya. Perusahaan bisa mendapatkan reputasi yang kuat dalam melayani kelompok pelanggan tersebut dan menjadi acuan pokok bagi pelanggan bersangkutan jika mereka kelak membutuhkan produk lainnya. Risikonya adalah jika kelompok pelanggan sasaran melakukan pemotongan anggaran konsumsinya, penjualan perusahaan juga ikut terpengaruh secara signifikan.

#### 4. Product Specialization

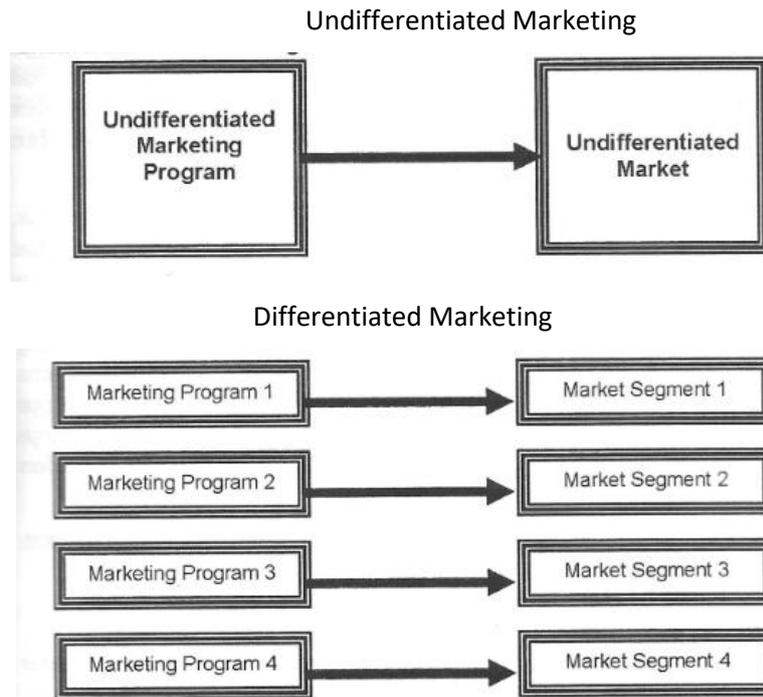
Dalam spesialisasi produk, perusahaan memusatkan diri pada produk atau jasa tertentu yang akan dijual kepada berbagai segmen pasar. Contohnya adalah produsen mikroskop yang menjual mikroskop kepada laboratorium universitas, laboratorium pemerintah, dan laboratorium komersial. Perusahaan menghasilkan berbagai mikroskop berbeda ditujukan bagi kelompok pelanggan berbeda, namun tidak menghasilkan instrumen atau alat-alat lain selain mikroskop yang mungkin dibutuhkan laboratorium. Melalui strategi ini, perusahaan mendapatkan reputasi kuat dalam bidang produk spesifik. Namun, risiko utamanya adalah jika terjadi perubahan teknologi yang bisa berdampak pada keusangan produk yang dihasilkan perusahaan. Contohnya bisa dilihat pada produsen dan penyedia jasa penyeranta (pager), cuci cetak foto tradisional, rental video berformat VHS dan Betamax, produsen disk drive, dan lain-lain.

#### 5. Full Market Coverage

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha melayani semua kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin mereka butuhkan. Umumnya hanya perusahaan besar yang sanggup menerapkan strategi ini, karena dibutuhkan sumber daya yang sangat besar. Contoh perusahaan yang melaksanakan strategi ini antara lain IBM (pasar komputer), Coca cola (pasar minuman ringan), General Motors (pasar kendaraan bermotor), Toyota (pasar kendaraan bermotor), dan National Panasonic (pasar produk elektronik dan peralatan rumah tangga). Upaya melayani pasar keseluruhan dapat dilakukan dengan dua alternatif cara (lihat Gambar 4.3):

- Undifferentiated marketing, di mana perusahaan mengabaikan perbedaan-perbedaan segmen pasar dan hanya menawarkan satu macam penawaran produk atau program pemasaran kepada pasar keseluruhan. Strategi ini lebih berfokus pada kebutuhan dasar para konsumen ketimbang pada perbedaan-perbedaan antar pelanggan. Perusahaan mengandalkan produksi, distribusi dan periklanan massal guna menciptakan citra superior di mata sebagian besar konsumen. Lini produk yang terbatas akan menekan biaya riset dan pengembangan, produksi, sediaan, transportasi, riset pemasaran, periklanan, manajemen produk. Pada gilirannya, biaya rendah ini mengarah pada harga jual yang murah dan dapat menjadi daya tarik bagi segmen pasar yang lebih sensitif terhadap harga. Contoh klasik strategi ini adalah mobil Ford T-model yang terkenal dengan slogannya "We sell any colour as long as it's black".
- Differentiated marketing, di mana perusahaan berusaha beroperasi pada semua segmen pasar dan merancang program pemasaran yang ada untuk masing-masing segmen. Contohnya adalah General Motors yang mempromosikan kemampuannya memproduksi mobil untuk setiap "purpose, purpose, dan personalia". IBM menawarkan beraneka ragam paket perangkat keras dan perangkat lunak yang ditujukan pada segmen-segmen berbeda dalam pasar komputer.

Microsoft pun tidak mau ketinggalan dengan penawaran perangkat lunaknya dalam berbagai versi, seperti student version, home premium version, professional version, dan seterusnya. Pada umumnya differentiated marketing menghasilkan penjualan total yang lebih besar dibandingkan undifferentiated marketing, namun biaya yang dikeluarkannya juga jauh lebih besar. Setidaknya biaya besar yang dikeluarkan meliputi biaya modifikasi produk (seperti biaya riset dan pengembangan, rekayasa produk dan biaya peralatan khusus), biaya produksi, biaya administrasi (seperti riset pemasaran, peramalan bisnis, analisis penjualan, promosi, perencanaan strategik, dan manajemen saluran distribusi), biaya sediaan (seperti biaya simpan dan biaya pemesanan), dan biaya promosi (seperti biaya media).



### 6.3 Positioning

Setelah mengidentifikasi segmen pasar potensial dan memilih satu atau beberapa di antaranya untuk dijadikan pasar sasaran, pemasar harus menentukan posisi yang ingin diwujudkan. Yang dimaksud dengan posisi (position) dalam konteks pemasaran adalah cara produk, merek atau organisasi perusahaan dipersepsikan secara relatif dibandingkan dengan produk, merek atau organisasi para pesaing oleh pelanggan saat ini maupun calon pelanggan. Contohnya, jaringan restoran McDonald's sangat dikenal sebagai restoran keluarga yang juga menawarkan banyak daya tarik bagi anak-anak, sedangkan Wendy's memposisikan hamburgernya sebagai "hot and juicy" yang ditujukan bagi kalangan dewasa. Bila posisi merupakan cara sebuah produk dipersepsikan, maka istilah positioningandung makna sebagai "tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan dalam rangka meraih tempat khusus dan unik dalam benak pasar sasaran sedemikian rupa sehingga dipersepsikan lebih unggul dibandingkan para pesaing". Konsep positioning ini pertama kali dipopulerkan oleh dua eksekutif periklanan, Al Ries dan Jack Trout dalam bukunya berjudul "Positioning: The Battle for Your Mind" pada tahun 1982.

Dalam rangka menciptakan positioning yang tepat untuk suatu produk pemasar harus mengomunikasikan dan memberikan manfaat-manfaat tertentu yang dibutuhkan pasar sasaran. Salah satu contoh sukses positioning adalah shampo Head & Shoulders. Sebagai shampo pertama kali diposisikan sebagai dandruff remedy shampoo, mereknya mengindikasikan manfaat yang ditawarkan, aroma medisnya mencerminkan potensinya, serta warna (biru dan hijau) dan kekentalannya (berwujud pasta dan bukan cairan) menunjukkan bahwa Head & Shoulders bukanlah shampo biasa.

Secara garis besar, implementasi positioning terdiri atas tiga langkah utama yang saling berkaitan erat:

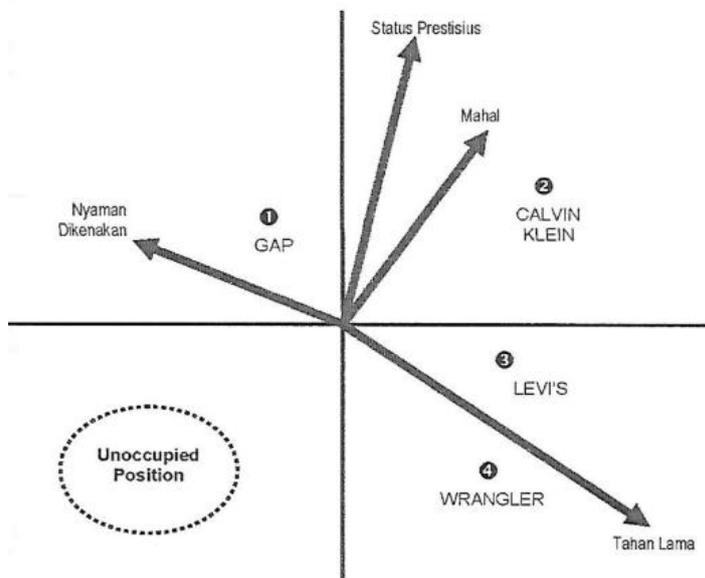
#### 1. Memilih konsep positioning

Dalam rangka memosisikan sebuah produk atau organisasi, pemasar harus mengidentifikasi apa yang penting bagi pasar sasaran. Setelah itu pemasar dapat melakukan studi positioning untuk menentukan persepsi pasar sasaran terhadap berbagai produk atau produsen/pemasok berdasarkan dimensi atau atribut penting yang digunakan. Contohnya, atribut penting dalam pembelian sepeda

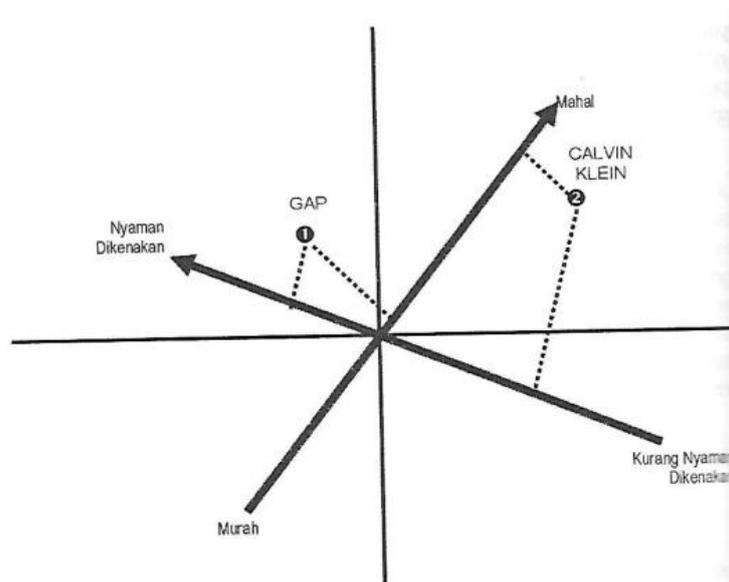
motor meliputi: harga beli, harga jual kembali, konsumsi bahan bakar, ketersediaan suku cadang, reputasi merek dan produsen, daya tahan mesin, kecepatan, keamanan, model, warna, dan seterusnya. Hasil dari riset positioning digambarkan secara visual dalam bentuk peta persepsi (perceptual map) yang menempatkan sejumlah merek atau organisasi berda dimensi/atribut penting yang digunakan.

Gambar 6.4 menunjukkan contoh hipotetikal peta persepsi untuk produk jeans. Panjangnya garis (atau vektor) menunjukkan tingkat kepentingan relatif sebuah atribut, dan posisi merek pada masing-masing vektor menunjukkan seberapa dekat merek tersebut diasosiasikan dengan atribut bersangkutan. Sebagai contoh, jeans Calvin Klein dipersepsikan lebih mahal namun kurang nyaman dipakai ketimbang jeans Gap (lihat Gambar 6.5). Peta persepsi ini juga mengindikasikan bahwa sebuah merek yang mampu menawarkan kenyamanan dan daya tahan pada harga yang reasonable (lokasi di unoccupied position di Gambar 6.4) akan menghadapi persaingan yang tidak terlalu intensif dari merek-merek lainnya. Jadi, itu merupakan pilihan yang menarik.

Gambar 6.4 Contoh Hipotetikal Perceptual Map untuk Produk Jeans



Gambar 4.5 Contoh Sederhana Cara Menganalisis Peta Perseptual



Keterangan:

- Setiap garis berpanah mewakili masing-masing atribut penting. Ujung panah menggambarkan nilai tertinggi atribut bersangkutan, sementara ujung lainnya (tau panah) menggambarkan nilai kebalikannya. Contohnya, ujung garis berpanah pada atribut Mahal mencerminkan harga mahal, sementara ujung lainnya mencerminkan harga murah.
- Untuk menggambarkan posisi masing-masing merek pada setiap atribut, caranya adalah menarik garis lurus dengan posisi  $90^{\circ}$  antara lokasi merek bersangkutan dari garis berpanah [lihat garis putus-putus pada gambar di atas]. Semakin dekat dengan ujung panah, semakin tinggi posisi merek bersangkutan pada atribut bersangkutan.

## **2. Merancang dimensi atau fitur yang paling efektif dalam mengomunikasikan posisi.**

Sebuah posisi bisa dikomunikasikan dengan nama merek, slogan, penampilan atau fitur produk lainnya, tempat penjualan produk, penampilan karyawan, dan cara-cara lainnya. Namun, fitur-fitur tertentu cenderung lebih efektif dibandingkan fitur lainnya. Namun, keterbatasan sumber daya membuat setiap pemasar harus cermat dalam memutuskan cara terbaik untuk mengomunikasikan konsep positioning sebagaimana diharapkan. Salah satu faktor pertimbangan yang perlu dipikirkan secara matang adalah mencari diferensiasi yang paling efektif. Setiap pemasar dapat mendiferensiasikan penawarannya berdasarkan lima dimensi: produk, jasa/layanan, personalia, saluran distribusi, dan citra (lihat Tabel 6.4). Pemilihan masing-masing dimensi tersebut didasarkan pada sejumlah kriteria, di antaranya:

- **Important:** Variabel diferensiasi yang dipilih memberikan manfaat yang sangat bernilai bagi pelanggan sasaran.
- **Distinctive:** Variabel diferensiasi disampaikan dengan cara yang unik/khas.
- **Superior:** Variabel diferensiasi lebih superior dibandingkan cara-cara lain untuk mendapatkan manfaat yang sama.
- **Preemptive:** Variabel diferensiasi tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing.
- **Affordable:** Pembeli mampu membayar diferensiasi yang diberikan perusahaan.
- **Profitable:** Perusahaan bisa mendapatkan keuntungan dari upaya mengintroduksi diferensiasi yang dimaksud.

## **3. Mengoordinasikan komponen bauran pemasaran untuk menyampaikan pesan secara konsisten.**

Walaupun satu atau dua dimensi/atribut merupakan komunikator posisi utama, semua elemen bauran pemasaran (produk, distribusi, harga, dan promosi) harus mendukung posisi yang diharapkan. Banyak positioning produk yang gagal dikarenakan adanya inkonsistensi yang membingungkan pelanggan. Selain itu, positioning dapat mengalami erosi dikarenakan kurangnya perhatian, adanya perubahan selera atau kebutuhan konsumen, adanya perubahan teknologi, atribut/dimensi yang ditonjolkan tidak lagi menarik bagi pelanggan, dan adanya pesaing yang merebut posisi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus secara rutin memantau posisinya dan bilamana perlu melakukan repositioning agar perusahaan dapat mempertahankan persepsi unik dan superior di benak konsumen. Umumnya, strategi positioning yang dapat dipilih setiap perusahaan meliputi:

- **Attribute positioning:** Perusahaan memosisikan dirinya berdasarkan atribut atau fitur spesifik, misalnya ukuran, keamanan, komposisi bahan, pengalaman dalam bidang yang digeluti, dan seterusnya. Amazon-com, misalnya, menekankan sistem pemesanan uniknya yang berslogan "I-click".
- **Benefit positioning:** Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam manfaat tertentu, misalnya pasta gigi untuk memutihkan gigi, mencegah kerusakan gigi, menyegarkan mulut, menjaga kesehatan gusi dan seterusnya. Contoh lain, Mobil Volvo menekankan keamanan durabilitas.
- **Use or application positioning:** Produk diposisikan sebagai alternatif terbaik untuk situasi pemakaian atau aplikasi tertentu, misalnya Bodrex diposisikan sebagai obat yang boleh diminum sebelum makan dan Sanaflu diposisikan sebagai obat flu yang tidak menimbulkan rasa kantuk.
- **User positioning:** Produk diposisikan sebagai pilihan terbaik untuk kelompok pemakai tertentu, misalnya minuman kesehatan untuk para atlet; kamera instan untuk para amatir; kamera canggih untuk para pemakai profesional; majalah kesehatan khusus untuk pria; tabloid khusus untuk para lansia; dan fitness centre khusus untuk kaum wanita.
- **Competitor positioning:** Klaim produk dihubungkan dengan posisi persaingan terhadap pesaing utama, misalnya Avis menyatakan dirinya sebagai "We're number two, so we try harder", 7Up memosisikan dirinya sebagai "The Un-Cola", dan Pepsi menempatkan dirinya sebagai Generation: Next. Selain itu, bisa pula klaim berupa perbandingan langsung dengan produk pesaing, contohnya Pedigree Mealtime menggunakan slogan "Tests prove Pedigree is more nutritious than IAMS, costs less than IAMS, and tastes great, too".
- **Product category positioning:** Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam kategori produk tertentu, misalnya permen Kopiko diposisikan sebagai kopi dalam bentuk permen, bukan permen rasa kopi.
- **Quality or price positioning:** Perusahaan berusaha menciptakan kesan/citra berkualitas tinggi lewat harga premium atau sebaliknya menekankan harga murah sebagai indikator nilai. Contohnya, sepeda motor buatan RRC yang membanjiri pasar Indonesia dengan fokus pada harga ekonomis. Wal-Mart selama ini sukses memosisikan dirinya sebagai penjual produk rumah tangga berkualitas dengan harga termurah.
- **Parentage positioning.** Positioning didasarkan pada siapa produsennya ("It 's a Sony"; "Satu lagi dari Mayora") dan produk-produk sebelumnya (Dalam salah satu iklannya, Mercedes-Benz menekankan pesan "Buying a car is like getting married. It 's a good idea to know the family first", kemudian diikuti tayangan tentang model-model MercedesBenz terdahulu).
- **Manufacturing process positioning:** Positioning menekankan kecanggihan, ketelitian, dan kesempurnaan proses manufaktur. Contohnya, arloji Jaeger-LeCoultre menayangkan pesan yang berbunyi: " We know it 's perfect, but we take another 1, 000 hours just to be sure".
- **Ingredient positioning:** Konsep positioning yang menekankan kualitas bahan, unsur dasar, atau komponen yang digunakan. Banyak komputer yang memasang stiker "Intel Inside" untuk menekankan bahwa mikroprosesor Intel yang andal dipakai dalam produk tersebut. Sejumlah produsen busana menekankan bahwa pakaian-pakaian yang diproduksinya terbuat dari 100% bahan katun.
- **Endorsement positioning:** Positioning menekankan dukungan dari pakar (contohnya, sikat gigi pilihan para dokter gigi) atau selebriti (seperti bintang film, sinetron, atlet, dan seterusnya; contohnya Tiger Woods, Roger Federer dan Rafael Nadal memakai Nike).

- Proenvironment positioning: Konsep ini berusaha menggambarkan perusahaan sebagai good citizen (contohnya, Phillips Petroleum memakai slogan "Because we recycle over 100 million plastic bottles a year, landfills can be filled with other things, like land, for instance").
- Country positioning (geographic area positioning): Positionin gmenekankan citra positif negara atau kawasan asal berkaitan dengan produk bersangkutan (contohnya, anggur Perancis, arloji Swiss, vodka Rusia, sarung Samarinda, gudeg Yogya, dan seterusnya).

Tabel 6.4 Variabel – Variabel Diferensiasi

DIMENSI DIFERENSIASI				
PRODUK	LAYANAN	PERSONALIA	SALURAN DISTRIBUSI	CITRA
Bentuk Fitur Kinerja Konformansi Daya tahan Reliabilitas <i>Repairability</i> Corak/model Desain	Kemudahan pemesanan Pengiriman Instalasi Pelatihan pelanggan Konsultasi pelanggan Pemeliharaan dan reparasi Lain-lain	Kompetensi Keramahan Kredibilitas Reliabilitas Daya tanggap Komunikasi	Cakupan Keahlian Kinerja	Simbol Media Suasana <i>Events</i>

## RINGKASAN

Segmentasi, Targeting dan Positioning (STP) bisa dikatakan merupakan jantung strategi pemasaran. Segmentasi adalah proses mengelompokkan pasar keseluruhan yang heterogen ke dalam kelompok-kelompok yang sama dalam hal kebutuhan, keinginan, perilaku dan/atau respons terhadap program pemasaran spesifik. Proses segmentasi dapat dilakukan secara backward (reactive) maupun forward (proactive). Variabel yang bisa digunakan bermacam-macam, di antaranya demografis, psikografis, perilaku, pengambilan keputusan dan pola media.

Targeting merupakan proses mengevaluasi dan memilih satu atau beberapa segmen pasar yang dinilai paling menarik untuk dilayani dengan program pemasaran spesifik perusahaan. Kriteria evaluasi yang digunakan meliputi ukuran dan potensi pertumbuhan segmen, karakteristik struktural segmen dan kesesuaian antara produk dan pasar. Alternatif pola seleksi pasar sasaran mencakup single-segment concentration, selective specialization, product specialization, market specialization, dan full-market coverage.

Positioning berkenaan dengan upaya menciptakan persepsi merek, produk maupun perusahaan yang unik dan unggul dalam benak konsumen.

Bentuk-bentuk spesifik strategi positioning mencakup attribute positioning, benefit positioning, use positioning, user positioning, competitor positioning, product category positioning, quality or price positioning, parentage positioning, manufacturing process positioning, ingredient country positioning, endorsement positioning, proenvironment positioning, dan positioning. Dimensi pembeda yang berperan sebagai basis positioning terdiri atas produk, layanan, personalia/staf, saluran distribusi, dan citra.