

MENGELOLA AKTIVA MEREK: Sebuah Pendekatan Strategis

In. Eka Ardianto, MCM

Pengelolaan merek bukan saja diperlukan pada saat membuat produk baru, tetapi secara berkesinambungan perlu dikelola untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Dengan perkataan lain, tinjauan merek tidak hanya bersifat statis, melainkan bersifat dinamis. Tulisan ini menguraikan pendekatan strategis dalam mengelola merek, yang terdiri dari Perusahaan Berorientasi Merek, dan Tahapan Mengelola Aktiva Merek.

Perusahaan Berorientasi Merek

Menurut Urde (1994), perusahaan di masa depan akan semakin bergantung kepada merek, yang berarti tidak cukup hanya berorientasi pada produk. Di dalam artikel *Brand Orientation*, Urde menyatakan bahwa perusahaan yang "melibatkan" orientasi merek dalam formulasi strategi perusahaannya, maka perusahaan tersebut memiliki sumber untuk menuju keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Argumentasi Urde yang menyatakan bahwa orientasi merek akan semakin penting, didasarkan atas tiga faktor pemicu, masing-masing adalah menurunnya perbedaan produk, meningkatnya biaya iklan, dan integrasi pasar.

Menurunnya perbedaan produk

Salah satu "paham" keunggulan orientasi produk adalah mengandalkan superioritas produk, seperti kehandalan dan daya tahan. Tetapi menurut King (1991) superioritas produk tidak menjamin perusahaan akan sukses. Contohnya adalah seperti yang dihadapi oleh Tetra Pak – sebuah pabrikan dan pemasok untuk kemasan produk makanan dan minuman yang berlingkup Internasional – yang ditantang oleh pesaingnya, sebuah perusahaan asal Jepang. Claes Nemark direktur pemasaran Tetra Pak mengatakan bahwa perusahaan Jepang tersebut meniru teknologi Tetra Pak yaitu sistem mesin Tetra Brik dengan merek UP-Fuji-MA60. Menurut Nemark, ada tiga kunci

sukses dalam bisnis kemasan tersebut, masing-masing adalah mesin, kertas pembungkus dan merek. Mesin dan kertas pembungkus relatif mudah ditiru, sehingga hanya merek yang dapat memberikan proteksi yang kuat. Dalam kasus tersebut Tetra Pak menyadari bahwa aktiva tak wujud merupakan hal yang penting.

Meningkatnya biaya iklan

Kecenderungan perusahaan untuk "menjaga posisinya" umumnya melalui peningkatan biaya iklan. Contohnya adalah Unilever. "Kekuatan" Unilever tampaknya tidak saja pada jaringan distribusinya tetapi juga promosinya. Hal tersebut memungkinkan Unilever mampu mempertahankan popularitasnya, bahkan untuk produk yang berusia sekitar 40 tahun seperti Pepsodent. Untuk merek baru saja anggaran iklan Unilever bisa mencapai 50% dari penjualan (Wibowo dkk., 1996). Untuk produk sampo, seperti Sunsilk biaya iklannya meningkat dari Rp 8,5 miliar di pertengahan tahun 1995 (SWA, Jan'96) kemudian sebesar Rp 11,72 miliar pada tahun 1996 (SWA, Sep'97) menjadi sebesar Rp 13,2 miliar pada pertengahan tahun 1997 (SWA, Sep'97). Apa dampaknya? Bila dilihat Survei Merek Terpopuler (*Top Of Mind*) versi majalah SWA, Sunsilk masih menduduki posisi teratas untuk produk kategori sampo. Handi (1996) membuat analisis bahwa dengan posisi tersebut, Sunsilk menguasai sekitar 40% pangsa pasar sampo.

Integrasi pasar

Era perdagangan bebas cenderung menyebabkan meningkatnya persaingan global. Merek lokal semakin terpuruk tidak saja oleh sesama merek lokal tetapi dengan merek global. Sebagai gambaran dari 10 merek terpopuler pada tahun 1995, di 5 kota besar di Indonesia, hanya ada 2 merek lokal yaitu Polytron dan Sari Ayu (SWA, Jan'96).

Membangun Piramida Merek

Prasyarat bagi perusahaan yang berorientasi pada merek adalah menetapkan mereknya berdasarkan piramida merek (Melin dan Urde 1991). "Fondasi" dari piramida tersebut terdiri dari tiga komponen utama yaitu produk, merek dagang (*trademark*) dan *positioning*, seperti terlihat pada Gambar 1.

Contoh perusahaan yang menetapkan piramida merek tersebut adalah Volvo (sebagai merek dagang), yang memproduksi mobil (sebagai produk) dengan menetapkan aman (sebagai *positioning*-nya). Ketiga komponen tersebut saling memperkuat merek Volvo.

Menurut Melin dan Urde, Piramida Merek tersebut merupakan sumber terciptanya loyalitas merek. Di dalam Piramida Merek, kuatnya hubungan antara pasar sasaran dengan "fondasi" akan meningkatkan loyalitas. Tentunya diperlukan proses untuk menuju hal tersebut. Proses pertama meningkatkan antara pasar sasaran dengan produk, yang kedua antara produk dengan *positioning* serta merek dagang, yang ketiga antara pasar sasaran dengan

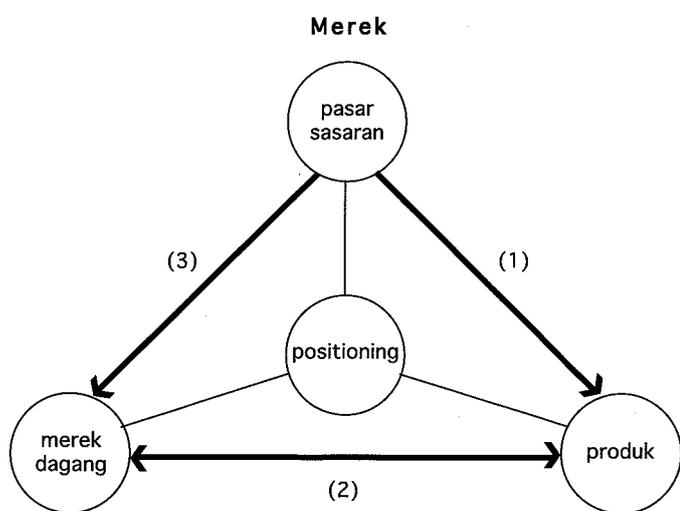
merek dagang. Bila kembali ke kasus sampo, tampak bahwa Sunsilk juga menerapkan Piramida Merek. Setelah sekian lama pasar sasaran diinformasikan perlunya sampo, sampai konsumennya menyatakan "bila ingat sampo ingat Sunsilk," yang tercermin dalam survei merek terpopuler versi majalah SWA tersebut di atas.

Berkaitan dengan *positioning*, di dalam konteks orientasi merek ada tiga pilihan pernyataan *positioning*, yaitu penekanan pada manfaat fungsional, simbolik, dan pengalaman (Park, dkk, 1986). Tetapi Chernatory dan Mc Donald (1992) menyarankan pernyataan simbolik emosional merupakan hal yang cenderung akan menyebabkan loyalitas. Dengan demikian, bila pernyataan *positioning* simbolik emosional "diramu" dengan Piramida Merek, akan merupakan investasi di masa depan (Urde, 1994). Iklan Indomie yang menggambarkan lebih kepada kekayaan alam Indonesia dalam hal sumber bahan pangan daripada mendeskripsikan produknya, menyebabkan Indomie adalah merek mi instan yang paling diminati oleh konsumen (SWA, September 1997).

Setelah Piramida Merek terbentuk, langkah selanjutnya dari Perusahaan Berorientasi Merek adalah mengkomunikasikan perusahaannya. Melin dan Urde menyarankan ada tiga faktor yang harus dikelola berkaitan dengan Piramida Merek, yaitu nama perusahaan, identitas perusahaan dan visi merek. Berkaitan dengan saran tersebut, pada dasarnya banyak perusahaan yang tidak mengkomunikasikan secara terkoordinasi antara produk, *positioning* dan identitas perusahaan. Bahkan untuk urusan tersebut, lebih banyak diserahkan kepada pejabat pada tingkat yang kurang strategis [Murphy (1990), King (1991), dan Urde (1994)]. Gabungan antara Piramida Merek dengan ketiga faktor tersebut menjadi sebuah konsep bagi perusahaan yang berorientasi merek, seperti tampak pada Gambar 2 dan Gambar 3.

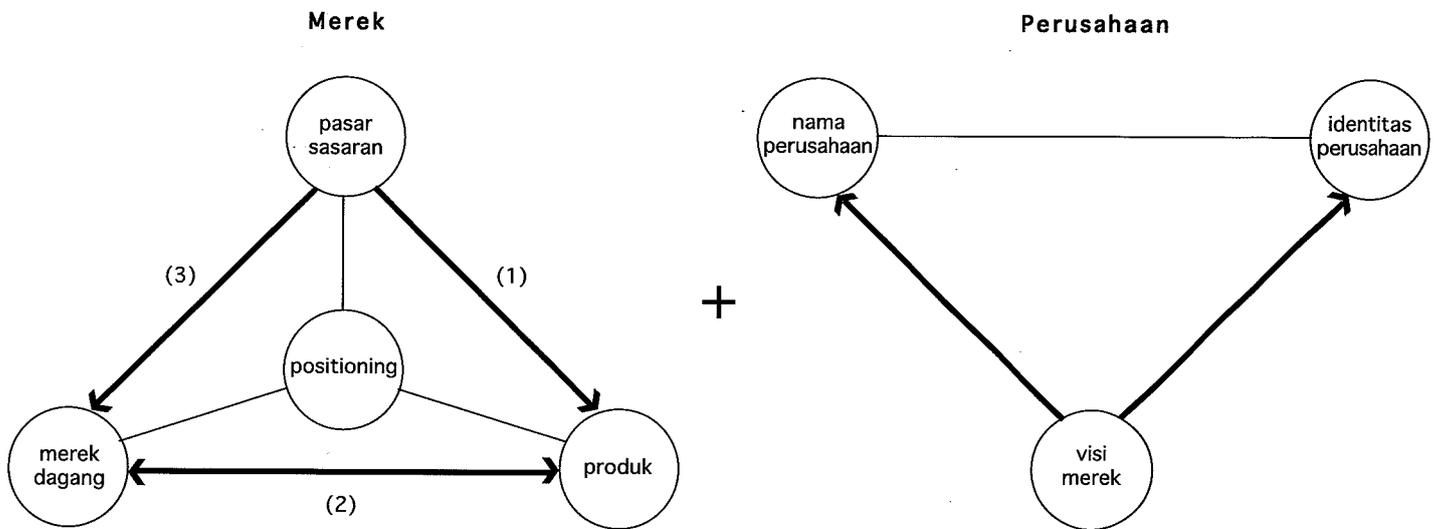
Implikasi dari Gambar 3 bagi perusahaan adalah, pengelolaan merek harus dikoordinasikan dan diberikan prioritas tertinggi kepada manajemen strategis, yang bertugas memformulasi visi merek dari kombinasi antara produk, merek dagang, *positioning*, nama perusahaan dan identitas perusahaan. Manajemen strategis melakukan pengendalian terhadap visi merek tersebut untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, seperti dikatakan oleh Murphy (1990), bahwa dengan adanya visi merek menyebabkan seluruh usaha dan energi diarahkan untuk merealisasikannya. Tantangan yang dihadapi dalam konsep Perusahaan Berorientasi Merek adalah mengelola citra yang relevan dan mempunyai daya tarik terhadap pasar sasarnya (Park dkk., 1986), seperti yang dilakukan oleh Unilever dengan Pepsodent-nya. Dengan kata lain komunikasi yang koheren adalah refleksi dari seluruh kegiatan dalam organisasi.

Gambar 1
Piramida Merek



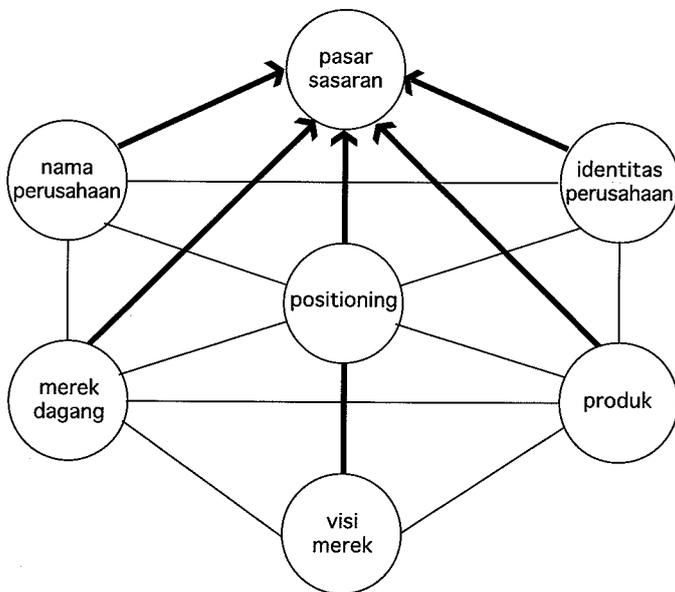
Sumber : Mats Urde 1994, "Brand Orientation - A Strategy for Survival," *Journal of Consumer Marketing*.

Gambar 2
Gabungan Piramida Merek
dengan Orientasi Perusahaan



Sumber : Mats Urde 1994, "Brand Orientation - A Strategy for Survival," *Journal of Consumer Marketing*.

Gambar 3
Perusahaan Berorientasi Merek



Sumber : Mats Urde 1994, "Brand Orientation - A Strategy for Survival," *Journal of Consumer Marketing*.

Apabila hal tersebut tidak tercapai, maka citra yang ditangkap oleh pasar sasarnya akan bias, sehingga departemen pemasaran dalam sebuah perusahaan akan cenderung menjadi pusat biaya daripada menjadi pusat investasi.

Sebagai rangkuman terhadap konsep Perusahaan Berorientasi Merek, Melin dan Urde memberikan langkah-langkah strategis dari perusahaan yang berorientasi produk menuju ke pada orientasi merek, yaitu:

1. Kepedulian terhadap merek merupakan peran manajemen secara keseluruhan terutama manajemen strategis. Untuk itu langkah pertama adalah peduli terhadap merek adalah topik sentral manajemen,
2. Langkah kedua adalah mengembangkan visi merek. Perusahaan yang mempunyai visi merek akan memudahkan untuk mengembangkan produknya, karena visi merek menyebabkan perusahaan mempunyai arah untuk mencapai sasaran jangka panjang, antara lain akan memudahkan dalam pengembangan produk baru,
3. Selanjutnya adalah mempatenkan merek dagang,
4. Merek sebagai nilai tambah. Produk yang berkualitas bukanlah merupakan keunggulan bersaing tetapi prasyarat untuk bersaing, sehingga manajemen peduli bahwa merek dapat meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan,
5. Langkah selanjutnya adalah memformulasikan strategi merek. Merek perusahaan dengan merek produk harus diorganisasikan dengan baik dalam sebuah strategi,

6. Berikutnya adalah komunikasikan perusahaan Anda. Citra perusahaan yang berorientasi merek adalah refleksi dari seluruh kegiatan, sehingga seluruh operasi perusahaan menyatu dalam komunikasi tersebut,
7. Kegiatan departemen pemasaran adalah investasi dalam rangka mengelola merek,
8. Langkah terakhir adalah mengembangkan kompetensi dalam bidang pengelolaan merek.

Tahapan Mengelola Aktiva Merek

Konsep yang ditawarkan oleh Urde (1994) lebih menitikberatkan kepada formulasi strategis, sedangkan pendekatan strategis diperlukan sampai kepada tahap implementasi strategisnya (Dess, 1994). Untuk itu penulis menguraikan pendapat Scott Davis (1995) di dalam tahapan mengelola aktiva merek, sebagai upaya implementasi strategis yang terdiri dari empat tahap, masing-masing adalah:

Tahap pertama mengembangkan Proyeksi Merek (*BrandPicture*). Untuk mendukung strategi bisnis lima tahun ke depan, diperlukan informasi bagaimana nilai merek pada saat ini dan apa yang diinginkan oleh manajemen pada masa yang akan datang?

Tahap kedua mengerti terhadap Eksistensi Merek (*BrandPersona*). Mengukur dari perspektif konsumen (*a consumer-driven perspective*), tingkat loyalitas konsumen terhadap merek, identitas apa yang muncul terhadap merek, kemudian sejauh mana ekstensifikasi merek dapat dilakukan?

Tahap ketiga mengembangkan Strategi Merek (*Brand-LIFE = Longevity, Intention, Focus, dan Extendibility*). Berdasarkan Identitas Merek saat ini dan Proyeksi Merek yang ingin dicapai, maka perbedaan tersebut perlu dicapai melalui Strategi Merek yaitu ekstensifikasi dan kreasi merek baru.

Tahap keempat mengukur ROBI (*Return on Brand Initiativeness*). Melakukan pengukuran terhadap seluruh investasi yang dicurahkan dalam rangka mengelola merek.

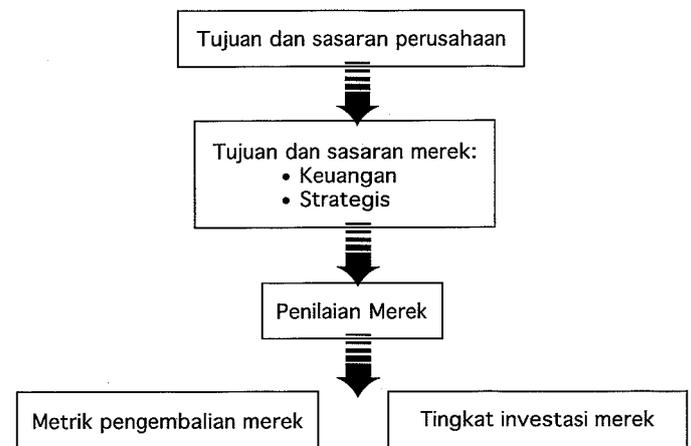
Tahap Menetapkan Proyeksi Merek

Sebaiknya perusahaan mempunyai gambaran yang jelas mengenai tujuan dan sasaran merek untuk lima tahun yang akan datang. Hal tersebut dikembangkan dari tujuan dan sasaran perusahaan, untuk itu prasyarat pada tahap ini adalah: Apakah visi perusahaan untuk jangka waktu lima tahun ke depan? Sehingga diperlukan kerja kelompok yang terdiri dari manajemen puncak, bidang pemasaran, bidang riset pemasaran, keuangan dan setiap bidang fungsional dalam perusahaan. Apabila visi tersebut sudah ditetapkan, maka kelompok menentukan peran apakah dari merek yang dapat mencapai sasaran tersebut. Misalnya

untuk menghadapi pesaing, maka peran merek adalah membuat kategori keluarga merek baru.

Langkah-langkah pada tahap ini terlihat pada Gambar 4.

Gambar 4
Mengelola Proyeksi Merek



Sumber : Scott Davis 1995, "A vision for the year 2000: brand asset management," *Journal of Consumer Marketing*.

Setelah menetapkan sasaran merek, langkah berikutnya adalah menentukan nilai merek, yang diperoleh berdasarkan pendekatan *net present value* dari pendapatan merek yang diinginkan. Kapferer (1997) memberikan rumusan nilai merek adalah:

$$\text{Nilai merek} = \sum_{t=1}^N \frac{RB_t}{(1+r)^t} + \frac{\text{Nilai residual}}{(1+r)^N}$$

di mana:

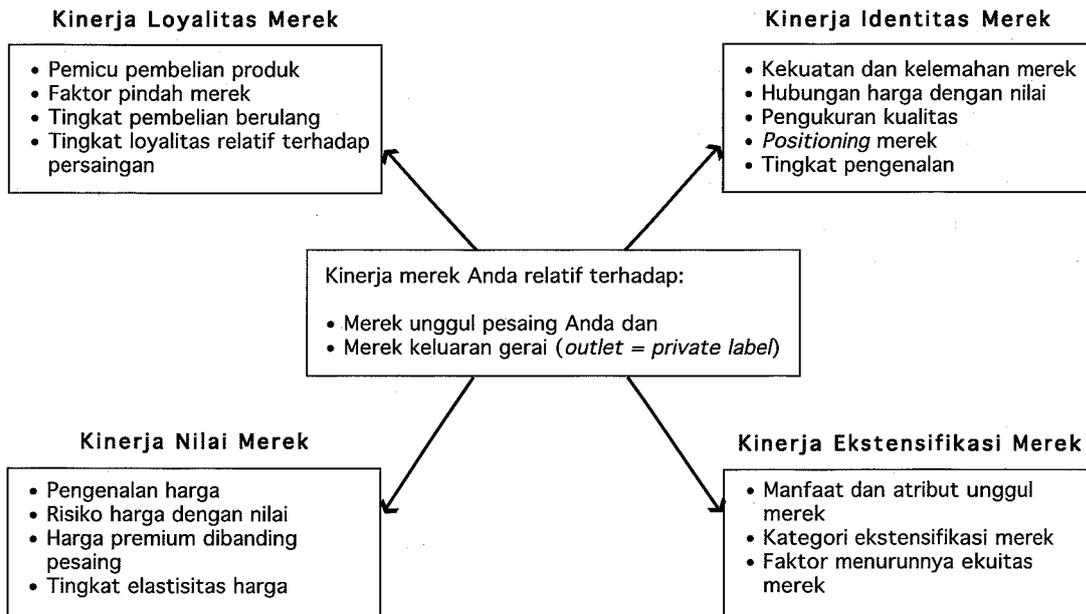
- RB_t = antisipasi pendapatan pada tahun t, yang disebabkan karena peran merek
- r = faktor diskonto

Berdasarkan rumusan tersebut dapat ditetapkan jumlah investasinya.

Tahap Mengukur Eksistensi Merek

Memahami eksistensi merek adalah hal yang kritis untuk menyusun Proyeksi Merek. Pada tahap ini diperlukan masukan dari pesaing dan merek keluaran gerai yaitu kinerja loyalitas merek, kinerja identitas merek, kinerja nilai merek, dan kinerja ekstensifikasi merek. Prasyarat yang diperlukan adalah riset pemasaran yang mewawancarai konsumen, pedagang eceran, dan biro iklan. Kinerja tersebut terlihat pada Gambar 5.

Gambar 5
Lingkup Kinerja Merek



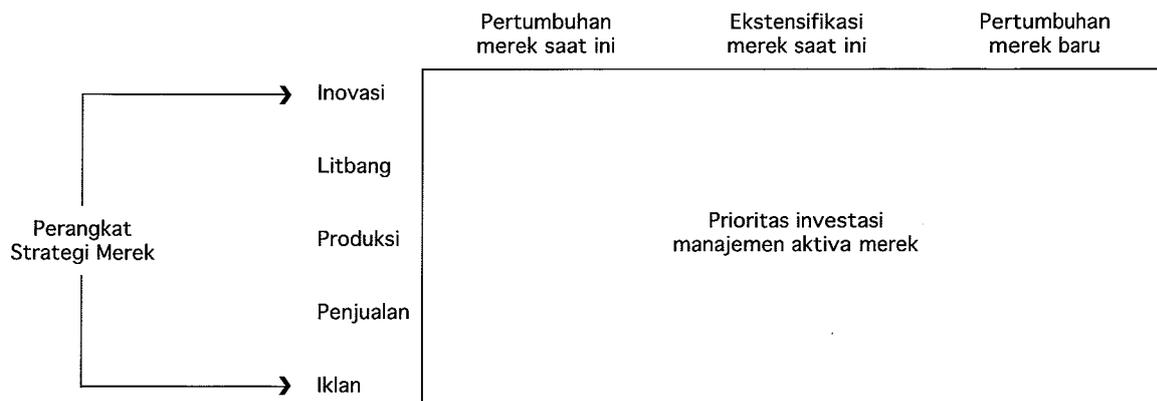
Sumber : Scott Davis 1995, "A vision for the year 2000: brand asset management," *Journal of Consumer Marketing*.

Apabila seluruh kinerja telah diperoleh, maka tinjauan terhadap Proyeksi Merek perlu dilakukan. Misalnya dari riset pemasaran diperoleh informasi bahwa kinerja loyalitas dan nilai merek adalah rendah, maka pilihan strategi yang berupa tingkat ekstensifikasi merek bukan menjadi prioritas utama untuk meraih Proyeksi Merek.

Tahap Mengembangkan Strategi Merek

Pada tahap ini diperlukan kesesuaian antara tujuan dan sasaran internal (Proyeksi Merek) dengan realitas eksternal (Eksistensi Merek) sehingga strategi merek dapat dilaksanakan. Ada tiga hal strategis dalam tahap ini, yaitu: strategi pertumbuhan merek untuk saat ini, ekstensifikasi merek saat ini, dan pertumbuhan merek baru. Tiga hal strategis tersebut dipertemukan dengan perangkat strategi merek, sehingga menghasilkan matriks seperti terlihat pada Gambar 6.

Gambar 6
Kerangka Strategi Merek



Sumber : Scott Davis 1995, "A vision for the year 2000: brand asset management," *Journal of Consumer Marketing*.

Apabila ada kesenjangan antara tujuan dan sasaran manajemen dengan tujuan dan sasaran merek dan persepsi pasar terhadap merek, maka untuk mengatasi kesenjangan tersebut, diperlukan pilihan strategi merek. Misalnya peran sebuah merek dipersiapkan pada tahap Proyeksi Merek untuk masuk ke kategori produk baru, ternyata pasar memberikan sinyal bahwa ada indikasi menurunnya ekuitas merek. Maka strategi merek yang dipilih adalah mengganti peran merek tersebut dengan merek baru (strategi pertumbuhan merek baru) untuk memenuhi peran yang telah ditetapkan.

Gambar 6 merupakan gambaran investasi jangka panjang untuk mendukung sasaran yang telah ditetapkan. Peran perangkat strategi merek pada dasarnya adalah para pelaku yang erat kaitannya dengan pengelolaan aktiva merek. Contoh peran dari perangkat tersebut adalah apabila nilai merek relatif tinggi, tetapi loyalitas merek rendah, maka peran pemasaran seperti bagian iklan, dan penjualan harus ditingkatkan. Hal lainnya adalah apabila sebuah merek memiliki identitas merek yang relatif sama dengan pesaing, maka investasi akan digunakan di bidang litbang dalam rangka untuk meningkatkan kualitas, dan bidang iklan untuk *re-positioning*-kan merek tersebut.

Tahap Mengukur ROBI (Return on Brand Initiativeness)

Langkah-langkah pada tahap ini terdiri dari:

- Mengukur kinerja merek terhadap sasaran merek dan sasaran perusahaan,
- Mengukur kinerja keuangan merek terhadap tujuan, sasaran dan harapan pendapatannya,
- Mengukur kinerja manajemen terhadap kesepakatannya mengenai merek.

Secara keseluruhan, keunggulan yang diperoleh dalam Mengelola Aktiva Merek adalah:

1. meningkatkan tingkat pengembalian investasi melalui pengembangan merek,
2. memaksimalkan potensi pertumbuhan merek,
3. melindungi merek terhadap konsumen yang tidak loyal.

KESIMPULAN

Untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, Mats Urde dan Scott Davis menyatakan bahwa orientasi merek yang selama ini belum dilihat sebagai pendekatan strategis, perlu "diangkat" sebagai "urusan" manajemen strategis.

Untuk menuju kepada Perusahaan yang berdasarkan Orientasi Merek, diperlukan formulasi strategis berupa Piramida Merek, yang terdiri dari "pondasi" produk,

positioning dan merek dagang, yang ditujukan kepada pasar sasarnya. Setelah itu perusahaan mengkombinasikan Piramida Merek tersebut dengan komunikasi perusahaannya, yang "dikemas" berupa nama perusahaan, dan identitas perusahaan yang bersumber kepada visi merek.

Sebagai tahap implementasi strategisnya, diperlukan empat tahap, yaitu tahap menetapkan Proyeksi Merek, tahap mengukur Eksistensi Merek, tahap mengembangkan Strategi Merek, dan tahap mengukur ROBI.

Daftar Pustaka

1. Davis, Scott (1995). "A Vision for the year 2000: Brand Asset Management," *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 4.
2. Dess, Greory G., dan Miller, Alex (1996). *Strategic Management*. Mc Graw Hill.
3. Kapferer, Jean-Noel (1997). *Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page.
4. Park, C. Whan, Jaworski, Bernard J., dan MacInnis, Deborah J. (1986). "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing*, Vol. 50, Oktober .
5. Urde, Mats (1994). "Brand Orientation-A Strategy for Survival," *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, No. 3.
6. Wibowo, Ari Satriyo, dkk. (1996). *Merek-Merek Terpopuler di Indonesia*. Elex Media Komputindo.

Ir. Eka Ardianto, MM adalah Faculty Member Sekolah Tinggi Manajemen Indonesia,
