

Restrukturisasi Nilai Berdasarkan *Consumer Insight* sebagai Solusi untuk Menghindari *Price War* pada Industri Seluler di Indonesia

Udin Wiratno
Wawan Dhewanto
Sekolah Bisnis dan Manajemen
Institut Teknologi Bandung

I. Selayang Pandang: Industri Telepon Seluler Indonesia

Dewasa ini industri telepon seluler telah memasuki sebuah babak baru. Sejak diberlakukannya Undang-undang No. 36/1999 mengenai telekomunikasi dan regulasi pemerintah tahun 2002 yang mengizinkan operator seluler luar negeri memasuki pasar Indonesia, industri telekomunikasi Indonesia masuk pada babak liberalisasi telekomunikasi. Dengan jumlah penduduk Indonesia yang menempati urutan ke empat dunia menggambarkan bahwa pangsa pasar telekomunikasi Indonesia masih sangat luas yang menarik minat operator asing masuk ke Indonesia. Pelaku pasar industri telepon seluler yang tadinya hanya Telkomsel dan Indosat, sekarang ini berkembang menjadi sepuluh operator yang bermain di industri telepon seluler.

Tabel 1. Pelaku Pasar, Jumlah Pelanggan, dan Pangsa Pasar Telepon Seluler di Indonesia¹

Operator	Produk	Teknologi	Jumlah Pelanggan	Pangsa Pasar (%)
PT. Telkomsel	Halo, Simpati, Kartu AS	GSM 900/1800	35,6 juta	55,6
PT. Indosat	Matrix, Mentari, Im3	GSM 900/1800	15,9 juta	24,8
PT. Excelcomindo	Xplor, Jempol, Bebas	GSM 900/1800	9,5 juta	14,8
PT. Bakrie Telecom	Esia, Ratelindo	CDMA 2000	1,6 juta	2,5
PT. Mobile 8 Telecom	Fren	CDMA	1,4 juta	2,2
PT. Natrindo Seluler	Natrindo	CDMA 1800	-	kurang dari 0,5
PT. Sampoerna Telekom	Sampoerna	CDMA 450	-	kurang dari 0,5
PT. Paifik Satelit Nusantara	PSN	GSM/AMPS Satellite	-	kurang dari 0,5
PT. Hutchison CP	-	-	-	-
PT. Sinar mas	-	-	-	-

¹ <http://www.antara.co.id/en> (Natan dan Almitra)

Jika kita menengok kebelakang, Indosat merupakan pemain pertama dalam industri telepon seluler, baru Telkomsel masuk yang akhirnya menjadi *market leader* sampai sekarang. Kala itu mengingat industri telepon seluler masih baru, pemerintah masih melindungi industri pertelekomunikasi. Telkomsel dengan strateginya yang membangun jaringan dari daerah berhasil mengembangkan pangsa pasar industri telepon seluler dan sekaligus menjadi *market leader*. Baru beberapa tahun kemudian Excelcomindo masuk, yang diikuti oleh Bakrie Telecom dan seterusnya setelah pemerintah membuka persaingan lebar-lebar dalam industri telepon seluler. Regulasi pemerintah tahun 2002 mengubah atmosfer industri telepon seluler. Persaingan dan kebijakan-kebijakan baru yang menentukan arah perkembangan telekomunikasi di Indonesia menyebabkan industri telepon seluler menjadi *turbulence*. Persaingan yang cukup ketat membuat *product life cycle* telepon seluler menjadi pendek. Bahkan yang sekarang terjadi, akibat dari persaingan yang cukup ketat mengarah pada perang harga dimana masing-masing operator seluler baik *new comer* maupun *incumbent* (pemain lama) menawarkan tarif serendah mungkin kepada konsumen. Sebagai *new comer*, para operator baru langsung menggebrak dengan strategi *introducing product*.

Dalam pengenalan pertamanya dengan *consumer*, para pemain baru (Bakrie Telecom, Mobil-8, Nutrindo, Hutchison SP, dll) menebar pesona pada setiap *consumer* dengan tarif murah dan promosi besar-besaran. Perang harga tak terhindarkan ketika *incumbent* tergiur untuk mengkapitalisasi pasar seluler yang terus berkembang. Berbagai produk baru dengan layanan yang lebih spesifik untuk *target market* tertentu dikeluarkan. Alih-alih merasa posisinya terancam, para *incumbent* pun menabuh gendang perang tarif pada industri telepon seluler. Ibarat sepotong kue besar, industri telepon seluler menarik banyak peminat. Akibat edukasi besar-besaran oleh para *new comer* dan semakin terjangkanya berbagai layanan seluler oleh setiap lapisan masyarakat, menyebabkan pangsa pasar seluler di Indonesia pun terus mengalami peningkatan.

Peningkatan pengguna telepon seluler yang cukup fantastis terjadi pada tahun 2002 dimana pada tahun tersebut pertumbuhannya mencapai 76.3%. Dalam kurun waktu tiga tahun yaitu tahun 2002 sampai tahun 2005 peningkatan pertumbuhan pengguna telepon seluler mencapai diatas 50%. Sedangkan pada tahun 2006 dan tahun 2007 peningkatan pangsa pasar telepon seluler mencapai 15.9% dan 20%.

Tabel 2. Perkembangan Jumlah Pelanggan Telepon Seluler di Indonesia untuk Tahun 2000 - 2006²

Tahun	Jumlah Pelanggan (ribu)	Pertumbuhan (%)	Teledensitas Seluler/100
2000	3,509	62.8	1.7
2001	6,394	82.2	3.1
2002	11,273	76.3	5.3
2003	18,494	64.1	8.6
2004	30,337	64.0	13.6
2005	46,910	54.6	21.1
2006	54,370	15.9	24.4

² <http://www.antara.co.id/en> (Natan dan Atmitra)

Pangsa pasar seluler yang luas tidak bisa dipandang secara *general*. Untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, para pelaku pasar operator seluler perlu melakukan segmentasi pasar. Melalui segmentasi pasar, para pelaku pasar (*market conduct*) seluler beramai-ramai menawarkan layanan produk yang spesifik dan berbeda. Inovasi produk dari segi fitur dan layanan terus berkembang sehingga saat ini banyak sekali jenis produk layanan seluler yang dikeluarkan oleh masing-masing operator. Kendati demikian pasar seluler di Indonesia masih terkonsentrasi pada produk yang ditawarkan oleh tiga operator seluler besar yaitu Telkomsel, Indosat, dan Excelcomindo.

Dari tabel 1 di atas terlihat bahwa konsentrasi pangsa pasar produk seluler masih didominasi oleh pemain-pemain pasar lama seperti Telkomsel, Indosat, dan Excelcomindo. Hal ini dikarenakan tiga operator besar tersebut sudah mempunyai pasar sendiri yang merupakan pelanggan setia (*customer loyalty*) dari operator tersebut. Dengan mendapatkan keuntungan start lebih awal, tiga operator seluler tersebut berhasil membangun *brand image* pada target segmennya masing-masing. Penurunan tarif yang dilakukan oleh tiga operator besar sekarang ini lebih kepada meladeni persaingan dari *new comer* dengan mempertahankan pelanggan tetapnya dan mengkapitalisasi potensi pasar yang terus tumbuh.

II. Gambaran Perang Tarif antar Operator Seluler

Perang harga menyebabkan tarif jasa telepon seluler makin kompetitif. Penawaran produk dan layanan seluler sekarang ini tidak terlepas dari penawaran benefit harga layanan yang digunakan sebagai senjata untuk menarik konsumen. Mulai dari penawaran SMS gratis sampai ke penawaran tarif 0 rupiah dilakukan oleh para operator untuk menjaring pengguna seluler baru. Struktur kompetisi harga pada industri layanan seluler di Indonesia dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4. Tarif Telepon Lokal antar Pelanggan dari Operator yang Sama (on-net)³

Jaringan	Operator	Produk	Tarif Rata-rata (per menit)*
Telepon Tetap (Fixed Line)	PT. Telekom	Telkom	Rp125
	PT. Telekom	Flexi/Trendy	Rp260
	PT. Bakrie	Esia	Rp50
	PT. Indosat	Star One	Rp16.65
Seluler	PT. Telkomsel	Simpaty	Rp3.000
	PT. Excecomindo	Bebas	Rp1.248
	PT. Indosat	Mentari	Rp3.000
	PT. Mobil-8	Fren	Rp. 275 menit pertama dan Rp. 14 menit berikutnya.

³ <http://www.antara.co.id/en> (Natan dan Atmitra)

Dari tabel di atas terlihat bahwa Mobil-8 dengan produk Fren memasang tarif termurah yaitu 275 rupiah untuk menit pertama dan 14 rupiah untuk menit berikutnya. Persaingan tarif seluler telah melebar, yang tadinya persaingan hanya di industri seluler saja sekarang telah bergeser ke industri telepon tetap (*fixed line*). Untuk telepon tetap sendiri Indosat dengan produknya, Star One, memasang tarif termurah yaitu sebesar 16.65 rupiah per menit. Gambaran persaingan tarif ini masih dalam lingkup sesama operator, gambaran persaingan tarif lokal untuk lingkup antar operator dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5. Biaya Telepon Lokal antar Pelanggan dari Operator yang Berbeda (off-net)⁴

Jaringan	Operator	Produk	Tarif Rata-rata (per menit)*
Telepon Tetap	Telkom	Telkom/Flexi	Rp810
	Bakrie	Esia	Rp800
	Indosat	Star One	Rp750
Seluler	Telkomsel	Simpati	Rp3.200
	Excelcomindo	Bebas	Rp1.537
	Indosat	Mentari	Rp3.000
	Mobil-8	Fren	Rp800

⁴ <http://www.antara.co.id/en> (Natan dan Atmitra)

Untuk biaya tarif seluler dari operator yang berbeda Mobil-8 dengan produk Fren menawarkan tarif 800 rupiah per menit yang merupakan tarif paling murah diantara yang lainnya. Penawaran tarif murah yang ditawarkan kepada pelanggan lainnya yaitu kartu Bebas sebesar 1.537 rupiah per menit yang merupakan produk Excelcomindo. Telkomsel dengan produk Simpati memasang tarif tertinggi sebesar 3.200 rupiah per menit.

Untuk mengetahui besarnya pelanggan yang tidak tersisten terhadap tarif (*customer loyalty*) yang berhasil dikapitalisasi oleh masing-masing operator dapat dilihat dari penetapan harga masing-masing operator. Walaupun masih secara umum, dari penawaran harga masing-masing operator diatas terlihat bahwa Telkomsel berani mempertahankan tarif dengan tidak menurunkan tarif terlalu rendah. Hal ini mengindikasikan pelanggan yang sekarang dimiliki oleh Telkomsel adalah pelanggan menengah atas. Disamping itu Telkomsel berhasil mempertahankan loyalitas pelanggan dengan layanan jaringan terluas dan penambahan layanan lainnya seperti 3G. Harga tarif seluler termahal lainnya yaitu Mentari yang merupakan produk Indosat dan diikuti oleh Excelcomindo. Mempertahankan pelanggan yang loyal sekarang ini memang sangat sulit terlebih lagi berbagai produk layanan baru yang diberikan oleh operator pendatang baru cukup beragam. Salah satu cara untuk mempertahankan pelanggan yang dilakukan oleh tiga operator besar yaitu mengkonversi kartu pra bayar menjadi kartu pasca bayar.

Sebagai akibat dari perang harga dan banyaknya produk yang beredar dipasar, angka perputaran pelanggan telepon seluler di Indonesia mencapai 8.6%.⁵ Angka perputaran yang cukup tinggi dibanding dengan negara-negara lain seperti India, China, dan Malaysia. Ini menggambarkan bahwa konsumen seluler di Indonesia sangat mudah berganti operator. Dengan industri yang *turbulence*, *bargaining power of new entrant* tinggi, banyaknya produk yang beredar dipasaran, dan terjadinya perang tarif masih layakkah bagi para operator seluler melakukan branding? Apa yang harus dilakukan untuk meng-capture pasar yang terus berkembang? Dan strategi apa yang sebaiknya dilakukan agar tidak terjerumus kedalam perang harga yang terus berlangsung?

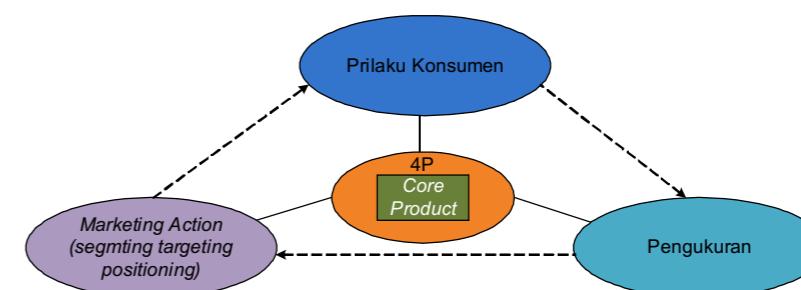
III. *Integrated Analysis Marketing* sebagai Strategi *Marketing* untuk Meningkatkan Efektifitas *Branding*.

Pertanyaan-pertanyaan di atas memang cukup membingungkan karena keadaan pasar sangat kompetitif. Persaingan pasar bukan hanya dari segi perang tarif saja tetapi juga melebar ke persaingan

⁵ <http://www.antara.co.id/>

branding dimana setiap operator seluler membangun brand atas produknya dengan melakukan marketing communication melalui promosi di media masa maupun media elektronik. Dengan kegiatan branding yang gencar yang dilakukan oleh operator seluler akan berpengaruh pada margin laba atas penjualan produk, sehingga margin laba akan terus menipis. Kebutuhan akan branding atas sebuah produk berjalan sejajar dengan tingkat persaingan dimana jika tingkat persaingan tinggi maka biaya untuk membangun brand atas sebuah produk juga akan semakin tinggi. Yang menjadi masalah disini, jika tingkat persaingan tinggi dimana produk dipasaran cukup banyak maka *product life cycle* akan semakin pendek serta persaingan akan mengarah ke bentuk persaingan harga. Gambaran tersebut merupakan gambaran yang saat ini terjadi pada industri seluler di Indonesia.

Berkaitan dengan pertanyaan masih layakkah *branding* dilakukan pada keadaan sekarang dalam industri seluler, jawabannya *branding* merupakan sesuatu hal yang wajib dilakukan. Namun demikian agar *branding* yang dilakukan tidak sia-sia dan menambah laba perusahaan maka *branding* yang dilakukan oleh perusahaan harus efektif. Efektifitas branding tercapai jika branding yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen maka perusahaan bisa melakukannya dengan menggali *customer insight* dimana persepsi tentang produk dipandang dari sudut pandang konsumen. Perusahaan bisa mempelajari perilaku konsumen untuk memperdalam dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai konsumennya. Dalam hal ini kegiatan branding yang merupakan kegiatan marketing, agar lebih efektif perusahaan operator seluler yang bergerak di industri seluler dapat menggunakan *Integrated Analysis Marketing* sebagai strategi *marketing*.

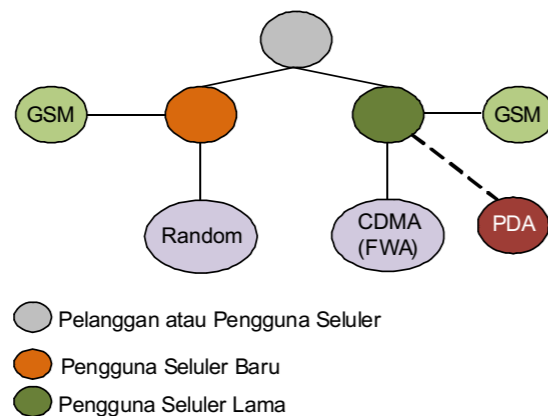


Gambar 1. *Integrated Analysis Marketing* sebagai Strategi *Marketing*

Untuk memperoleh gambaran produk yang dibutuhkan konsumen, harga yang sesuai dengan daya beli konsumen, dimana dan bagaimana konsumen merasa nyaman dan aman saat bertransaksi, bagaimana promosi sebagai bentuk komunikasi dapat menarik perhatian konsumen (menciptakan *awareness*) dan menumbuhkan minat beli (menciptakan *equity*) konsumen, serta bagaimana sebuah produk dikemas, operator seluler terlebih dahulu perlu menggali perilaku konsumen. Setelah memperoleh gambaran yang jelas maka dilakukan pengukuran mengenai seberapa besar produk perusahaan sudah memenuhi kebutuhan konsumen dan apa saja kebutuhan-kebutuhan yang belum tergalai dari konsumen. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan strategi kanvas untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai *hidden needs* atau *unmentioned benefit* dari konsumen. *Output* dari strategi kanvas selanjutnya sebagai dasar kegiatan *marketing* yang didalamnya termasuk *segmenting*, *targeting*, dan *positioning*.

IV. Keadaan dan Perilaku Konsumen Seluler di Indonesia

Untuk menjawab semua pertanyaan di atas maka terlebih dahulu harus melihat keadaan pasar dan perilaku konsumen seluler di Indonesia. Saat ini diperkirakan potensi pasar telekomunikasi Indonesia mencapai 300 triliun percakapan per tahun. Dari potensi tersebut baru terealisasi 88 triliun pada 2006. Artinya pasar baru terlayani 30%, dan masih terbuka 70% lagi sebesar 210 triliun, dua kali lipat dari pasar saat ini.⁶ Sedangkan untuk penggunaan teknologi, GSM masih merupakan teknologi yang paling banyak diminati konsumen diikuti oleh CDMA dan PDA. Konsumen Indonesia masih menyukai teknologi GSM karena GSM mempunyai kelebihan jaringan yang luas dan kualitas suara penerimaan telepon yang jernih. Sedangkan untuk CDMA keunggulannya yaitu manfaat biaya bagi konsumen. Teknologi CDMA mampu menyajikan biaya telepon murah bagi konsumen. Lain lagi dengan PDA, teknologi ini di Indonesia masih tergolong baru. Karena infrastruktur telekomunikasi yang belum mendukung teknologi ini belum bisa digunakan dengan maksimal dan biayanya masih mahal. Pengguna PDA terbatas pada segmen tertentu yaitu kalangan menengah atas yang merupakan para profesional. Pelanggan atau pengguna seluler dapat dibedakan menjadi dua yaitu pelanggan seluler yang benar-benar baru menggunakan seluler dan pelanggan yang sudah menggunakan seluler sebelumnya.



Gambar 2. Pemetaan Konsumen Seluler dan Penggunaan Teknologi Seluler

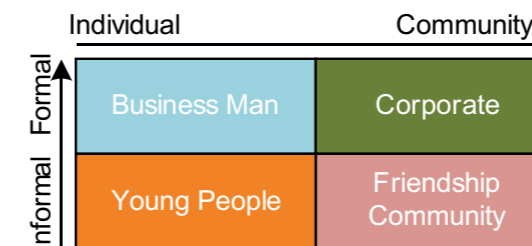
Pelanggan yang sudah menggunakan seluler sebelumnya dikategorikan sebagai pelanggan lama. Perilaku pada kedua konsumen seluler tersebut berbeda. Pengguna seluler baru biasanya pertama kali menggunakan teknologi GSM dan mempunyai kecenderungan berganti kartu perdana dengan operator seluler yang berbeda sebanyak satu atau dua kali. Penggunaan layanan operator seluler pada konsumen ini dipengaruhi oleh komunitas atau lingkungan, disamping alternatif biaya layanan yang termurah. Jenis konsumen ini berumur rata-rata 15 sampai 20 tahun dan jika di atas umur 20 tahun konsumen ini biasanya bertempat tinggal di pedesaan. GSM menjadi alternatif pilihan pertama pada konsumen pengguna telepon pelanggan baru. Setelah melewati kurun waktu satu sampai dua tahun konsumen ini akan menambah alternatif layanan lainnya yang cenderung baru dan murah dengan membeli kartu perdana baru. Pengguna atau pelanggan lama yaitu pengguna seluler yang sudah menggunakan seluler dari awal munculnya seluler. Pelanggan seluler lama mempunyai

⁶ <http://sharingvision.biz/>

kecenderungan tidak akan mengganti layanan operator seluler pertamanya. Teknologi yang digunakan pelanggan lama yaitu GSM karena pada awal munculnya seluler di Indonesia hanya teknologi GSM. Dengan berkembangnya teknologi dan kebutuhan, pelanggan lama akan mencari layanan baru seluler dengan menambah atau membeli kartu perdana baru. Pelanggan lama akan menggunakan CDMA *Fixed Wireless Access* (FAC) untuk mendapatkan biaya yang lebih murah. Jadi perkembangan konsumen kedepan nantinya setiap konsumen akan mempunyai minimal dua layanan seluler dengan operator yang berbeda. Hal ini dikarenakan meningkatnya kebutuhan konsumen yang mengacu pada komunitas dan kepentingan atau bisnis masing-masing konsumen.

V. Matrik Segmentasi pada Industri Seluler di Indonesia

Dari perilaku konsumen diatas, dalam rangka melihat kebutuhan dan keinginan konsumen lebih jelas bisa dibuat matrik segmentasi. Matrik segmentasi ini merupakan kegiatan atau aktivitas pengelompokan perilaku konsumen. Penentuan pengelompokan didasarkan pada tren dari perilaku konsumen.



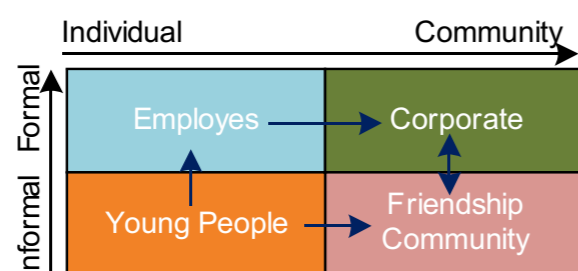
Gambar 3. Matrik Segmentasi pada Industri Seluler

Pengelompokan dilakukan berdasarkan pada kegiatan konsumen yang bersifat formal dan informal serta kegiatan konsumen yang bersifat individual dan komunitas (kebersamaan). Dengan dasar pengelompokan tersebut maka didapat empat kelompok segmentasi yang membentuk matrik yang diantaranya yaitu:

- **Business Man:** Terbentuk dari kegiatan individual yang bersifat formal. Kegiatan formal individu misalnya adalah kegiatan kerja. Kelompok segmen ini merupakan konsumen yang sudah bekerja dan menjalankan usaha sendiri. Penggunaan layanan seluler tidak terpengaruh oleh komunitas. Mempunyai maksimal dua atau lebih layanan seluler dengan operator yang berbeda. Karena tingkat mobilitas tinggi, konsumen dalam kategori *business man* cenderung memilih layanan seluler yang simpel dan mempunyai jaringan luas, tidak resisten terhadap harga serta mengutamakan kemudahan dalam akses layanan, pembayaran, serta penggunaan layanan.
- **Corporate:** Terbentuk dari kegiatan komunitas yang mempengaruhi keputusan pemakaian produk yang bersifat formal. Kegiatan formal komunitas terbentuk karena kegiatan bersama, satu profesi dan rasa satu nasib. Kegiatan ini mudah terbentuk dalam lingkungan kerja yang anggotanya para karyawan dan profesional perusahaan. Keputusan penggunaan layanan sangat tergantung komunitas. Biasanya mempunyai layanan seluler lebih dari dua dengan operator yang berbeda. Menuntut adanya layanan yang kompleks seperti layanan *e-banking*, *email*, *browsing* dan sebagainya. Sangat terbuka terhadap teknologi baru dan merupakan *trendsetter* dari lingkungan lainnya.

- ▣ **Friendship Community:** Terbentuk dari kegiatan komunitas yang mempengaruhi keputusan pemakaian produk yang bersifat informal. Segmen *friendship community* terbentuk dari kegiatan yang bersifat informal seperti kelompok bermain. Kelompok ini terbentuk karena persamaan persepsi yang membentuk *chemistry* pertemanan. Sangat berpengaruh pada keputusan konsumen dalam penggunaan layanan seluler. Lebih mengutamakan layanan seluler yang bersifat baru yang dapat mempererat hubungan antara komunitas.
- ▣ **Young People:** Terbentuk dari kegiatan individual yang bersifat formal. Kelompok ini umumnya masih duduk di bangku SMP dan SMU atau dengan umur kurang dari 20 tahun. Keputusan untuk membeli produk pada kelompok segmen ini dipengaruhi oleh tren yang terjadi di masyarakat. Resisten terhadap harga, dan menekankan *feature* pada layanan seluler. Setiap konsumen memiliki satu layanan operator dan mempunyai kecenderungan berganti-ganti layanan operator. Sangat mudah dipengaruhi oleh iklan dan bentuk promosi lainnya.

Segmentasi di atas merupakan segmentasi dinamis artinya pengelompokan konsumen kedalam empat kelompok tersebut bisa berkembang. Pergerakan perkembangan tiap kelompok dari informal menuju kearah informal dan dari arah individu menuju kearah *community*. Pada saat perubahan tersebut konsumen akan mengganti layanan seluler dengan operator yang berbeda yang sebelumnya dimiliki oleh konsumen.



Gambar 4. Perkembangan Pergerakan Matrik Segmentasi

VI. Pengukuran: Strategi Kanvas untuk Menggambarkan Posisi para Pemain dalam Persaingan.

Pada dasarnya strategi kanvas digunakan untuk menggambarkan posisi perusahaan pada sebuah persaingan yang terjadi di pasar. Dengan berbagai item pengukuran yang mengacu pada produk dan layanan, dengan strategi kanvas posisi perusahaan dapat digambarkan dengan jelas dengan siapa dia dan pada area mana perusahaan bersaing. Dan yang lebih penting penggambaran posisi perusahaan dalam persaingan dapat digunakan untuk merestrukturisasi nilai yang ditawarkan kepada konsumen, dengan mengacu pada *consumer insight*. Restrukturisasi nilai yang berdasarkan pada *consumer insight* akan menciptakan diferensiasi atas produk dan layanan yang selanjutnya akan digunakan untuk *re-positioning* produk dan layanan perusahaan. Dengan menciptakan atau menghilangkan, menambah atau mengurangi nilai yang sekarang yang tergambar dalam grafik kanvas maka akan tercipta sebuah nilai baru yang ditawarkan kepada konsumen. Nilai baru tersebut jika sesuai dengan *consumer insight* maka akan tercipta tren baru pada industri seluler. Sehingga persaingan harga dapat dialihkan pada area persaingan yang diinginkan oleh perusahaan.

Untuk memperjelas, dari data diatas dapat dibuat grafik kanvas. Tetapi pengukuran nilai atas item-item disini didasarkan pada asumsi dan persepsi yang didapat dari data sebelumnya (Tabel 1,2,3,4,5). Dalam kejadian sebenarnya pengukuran item kanvas biasanya dilakukan dengan melakukan survei konsumen.

Penentuan 12 item sendiri berdasarkan persepsi bahwa 12 item tersebutlah yang mewakili nilai produk dan layanan seluler. Pengukuran item dengan menggunakan skor yang *range*-nya antara 1 sampai 10. Skor tersebut dibagi dalam tiga kategori:

1. Kategori rendah yaitu skor 1-3
2. Kategori sedang yaitu skor 4-6 dan,
3. Kategori tinggi yaitu skor 7-10

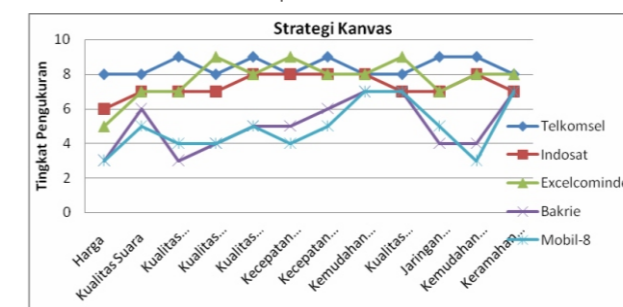
Dari data diatas maka diperoleh 12 item sebagai data pengukuran yang akan diperbandingkan, yang akan tergambar pada grafik kanvas. Item tersebut yaitu:

Tabel 6. Item Pengukuran Strategi Kanvas

No.	Item Pengukuran	Telkomsel	Indosat	Excelcomindo	Bakrie	Mobil-8
1	Harga	8	6	5	3	3
2	Kualitas Suara	8	7	7	6	5
3	Kualitas Jaringan	9	7	7	3	4
4	Kualitas Internet	8	7	9	4	4
5	Kualitas Penggunaan (<i>usefully</i>)	9	8	8	5	5
6	Kecepatan transfer data	8	8	9	5	4
7	Kecepatan Proses Penggunaan	9	8	8	6	5
8	Kemudahan Pembayaran	8	8	8	7	7
9	Kualitas Pelayanan (<i>customer Relationship</i>)	8	7	9	7	7
10	Jaringan Counter	9	7	7	4	5
11	Kemudahan untuk Mendapatkan Produk	9	8	8	4	3
12	Keramahan Layanan	8	7	8	7	7

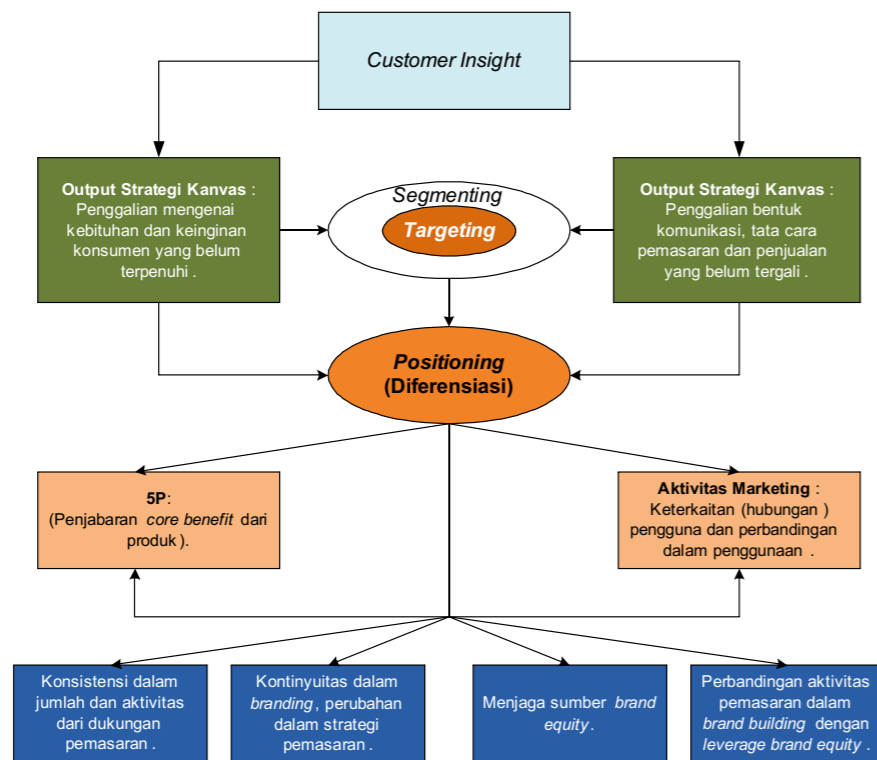
Besarnya skor berbanding lurus dengan harga, kualitas produk, dan kualitas layanan. Dalam pengukuran ini yang digali adalah harga, kualitas produk, dan kualitas layanan yang ditawarkan masing-masing operator seluler kepada konsumen. Dari sepuluh operator dipilih lima perator sebagai *benchmarking* dengan alasan keterbatasan data dan kontribusi operator terhadap persaingan yang terjadi. Kelima operator itu diantaranya Telkomsel, Indosat, Excelcomindo, Bakrie, dan Mobil-8 yang dianggap berperan besar dalam persaingan yang mengarah pada perang harga (*price war*). Setelah mendapatkan skor maka sudah bisa dihasilkan grafik kanvas sebagai berikut.

Grafik 1. Grafik Kanvas dari Kelima Operator Seluler



VII. Implementasi *Integrated Analysis Marketing*

Strategi kanvas digunakan untuk menggambarkan posisi perusahaan dalam persaingan. Selanjutnya perusahaan melakukan restrukturisasi dengan dasar *consumer insight* yang mengacu pada grafik kanvas untuk menciptakan nilai yang berbeda. Nilai yang berbeda akan menciptakan *positioning* baru perusahaan.



Gambar 5. Implementasi *Integrated Analysis Marketing*

Restrukturisasi diimplementasikan dengan membuat nilai baru pada harga, produk, promosi, tempat dan pengemasan. Selanjutnya untuk pembentukan *branding*, perusahaan dapat melakukan segala aktivitas *marketing* yang mendukung nilai baru sebagai *positioning* perusahaan. Dan dengan itulah tercipta aktivitas *marketing* yang terintegrasi yang berdasarkan pada analisis *marketing*. Analisis disini untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas dari segi pembentukan nilai dan juga dari segi *branding*. Untuk menjaga kesinambungan nilai baru tersebut maka harus dilakukan kegiatan *branding* yang konsisten dan kontinyu, menjaga *brand equity* agar tercipta leverage atas *branding*.

VIII. Penutup

Dengan kondisi industri layanan seluler sekarang ini, perusahaan operator seluler dituntut untuk kreatif. Mengandalkan penekanan harga dalam menghadapi persaingan bukanlah tindakan yang baik. Perusahaan harus mengalihkan persaingan ke area yang berbeda. Dengan merestrukturisasi nilai dari produk dan layanan, perusahaan dapat menciptakan tren baru yang mengubah *rule of the game* industri yang sudah baku. Restrukturisasi yang didasarkan pada kebutuhan dan keinginan konsumen yang belum terpenuhi akan menciptakan nilai baru bagi konsumen. Didukung dengan penggambaran posisi persaingan perusahaan sebagai panduan arah restrukturisasi nilai maka perusahaan akan menciptakan diferensiasi yang akhirnya akan melahirkan *positioning* baru di hati konsumen. Didukung dengan aktifitas *branding* yang efektif maka perusahaan akan melangkah ke fase *growth* pada sebuah industri yang *mature*. Sebuah pencapaian tertinggi untuk menghasilkan laba tanpa mengorbankan konsumen dan malah memuaskan konsumen.