

UPAYA UNTUK MENJADI 'THE REAL MARKET LEADER'

Oleh :
Sukotjo

ABSTRACT

Might market leader continues to be an interesting thing to be discussed by the marketers. First, any trademark owner has aspirations to become the market leader. Therefore we can learn a lot from the trip the winners of this market. Second, the story of a market leader is always accompanied by the failure of other brands. Even market leader, not a few who have fallen in quick time. Failure is also the best teacher for us. The key to success could be 'the real market leader' is true is by considering such things as innovative products, innovative process, innovation in marketing, conducting market testing in advance, disciplined and able to map or navigate the distant future.

Pendahuluan

Sejuta tanya pasti menghinggap benak para pemasar ketika mereka meluncurkan merk baru. Mampukah merk ini menembus pasar? Kalau sudah penetrasi, bisa panjangkah umurnya? Tepatkah strategi dan taktik pemasaran yang digunakan saat ini? Dan bila ditanya, apa yang menjadi obsesinya ketika menggarap sebuah merk? Jawabannya yang hampir pasti adalah menjadikan merknya *market leader*. Siapa yang tidak terobsesi dengan itu? Siapa yang mau merknya hanya sebagai pelengkap dari merk-merk kuat di kategorinya? Intinya, setiap pemasar pasti punya ambisi untuk menjadikan merknya sebagai pemimpin pasar.

Perasaan was-was seperti ini sangat wajar karena banyak variabel yang mempengaruhi sukses sebuah merk di pasar. Sebagian dari variabel itu bisa di kontrol, tapi sebagian lain seperti faktor kompetisi, policy pemerintah, kondisi sosial, budaya, politik dan keamanan sulit dikontrol. Jadi jangan heran, meski sudah teruji

keandalannya dalam meluncurkan berbagai merk dan produk baru, perusahaan sekelas Unilever pun bisa gagal membesarkan Tara Nasiku dan Mie & Me.

Mengapa? Karena menjadi pemimpin pasar merupakan kemenangan dan tingkat keberhasilan tertinggi sebuah merk. Menjadi *market leader* berarti menguasai tingkat dominasi terhadap pasar dan pesaingnya. Dan dominasi ini merupakan ukuran kekuatan sebuah merk. Tidak hanya itu, penguasa pasar pun memiliki sejumlah keuntungan Di antaranya bisa menjadi *trend setter*, menjadi *price maker*, dan cenderung memiliki posisi yang lebih baik untuk membuat aturan main di industrinya.

Tetapi upaya meraih itu bukan pekerjaan sepele. Sebuah data menyebutkan, dari seluruh produk yang diluncurkan hanya 10% saja yang bisa bertahan di pasar. Kurang dari 4% punya peluang untuk memimpin pasar. Yang lebih sulit lagi adalah bagaimana benar-benar menjadi '**the real market leader.**'

'The real market leader' tidak hanya menguasai pangsa pasar lebih besar dari kompetitornya. Jika menguasai 1% pangsa pasar lebih besar saja, sebuah merk bisa disebut *market leader*. Namun, ia baru layak menyandang embel-embel '*the real*' jika memiliki pangsa pasar yang lebih dari 50%. Dan biasanya, jika sebuah merk sudah mendominasi lebih dari setengah pangsa pasar, maka posisi kompetitor-kompetitor pun pasti jauh di bawahnya. Karena sisanya diperebutkan oleh sejumlah pemain.

Umumnya merk/produk yang sukses di pasar dan menjadi market leader adalah merk yang inovatif dari sisi produk, proses produksi dan marketingnya. Inovasi pada produk yang terus menerus sangat penting supaya produk tetap bertahan posisinya dalam persaingan yang ketat. Sedangkan inovasi pada proses produksi ditujukan untuk terus memperbaiki kualitas produk dan efisiensi biaya produksi. Dan inovasi pada sisi pemasaran atau marketing dimaksudkan untuk memenangkan strategi kompetisi merk, baik melalui analisis pelanggan, kompetitor dan kompetensi supply.

Tetapi tidak selalu produk yang superior dan pemegang market leader adalah produk yang pertama kali *launching*. Bisa jadi sebuah produk menjadi superior kalau ia adalah produk pengikut atau *follower* alias *me too*. Contohnya merk So Klin. Parameter superioritas suatu produk/merk, tidak dapat dilihat dari apakah produk itu market leader atau tidak di pasar, tetapi juga harus dilihat dari omsetnya, share of voice-nya (hal ini bisa dilihat dari biaya iklannya), langkah terobosan pemasarannya, tingkat awareness-nya, pertumbuhannya stabil atau tidak dan besar kecilnya profit yang masuk ke kas perusahaan.

Jika produk yang hendak diluncurkan adalah produk *me too* atau *follower*, perlu upaya yang lebih keras dalam penetrasi produk tersebut di pasar. Karena dapat dipastikan, sang market leader tidak akan tinggal diam menyaksikan pangsa pasarnya digerogoti merk pendatang baru. Dalam proses penetrasi pasar produk *me too* ini, lebih baik pelan-pelan dan setahap demi setahap. Unique Selling Proposition merk harus diperhatikan benar-benar teruji dengan baik dan pastikan di mata target market, merk tersebut dipersepsikan '*penting*.' Setelah merk tersebut semakin besar dan terkenal, baru gelontorkan iklan gede-gede untuk menggeser posisi sang market leader/kompetitor.

Jika modal keuangan produk *me too* lumayan kuat, launching produk dapat dilakukan dengan cara *all out*. Setelah mengkomunikasikan value yang penting yang akan didapatkan customer, dan customer sudah aware dengan nilai yang diberikan oleh sebuah produk, maka harga bisa disetting lebih murah dari kompetitor, dan melakukan promosi yang gencar bahkan bisa disertai *gimmick* berupa hadiah. Pendek kata, harus mempersiapkan diri dengan matang dan menyediakan nafas panjang untuk menghadapi 'penghadangan' yang akan dilakukan oleh sang market leader.

Namun yang perlu diketahui, bahwa dengan strategi promosi dan penetrasi yang jor-joran menguras isi kantong seperti ini, harus *committee* untuk tidak mencetak laba dalam jangka pendek. Untuk merebut pangsa pasar, harus rela memberikan value lebih kepada pelanggan berupa harga yang lebih murah dari penguasa pasar. Atau dengan kata lain, diperlukan daya tahan besar, karena harus memberikan *share of value* dan *experience*

yang lebih besar daripada yang diberikan oleh kompetitor. Jadi, fokuskan terlebih dahulu pada 'memperbesar pangsa pasar,' tidak apa-apa profit tipis, yang penting pangsa pasar semakin besar dan besar. Istilah pepatah: "Berakit-rakit ke hulu, berenang-renang ketepian, bersakit-sakit dahulu, bersenang-senang kemudian."

Kemampuan Bertahan

Kebanyakan market leader secara umum lahir dari keluarga pionir alias perintis di kategori masing-masing. Seperti merk Honda di kategori kendaraan roda dua, SariWangi di kategori produk the celup, Pocari Sweat untuk minuman isotonic. Di kategori mie ada Indomie, di kategori the botol ada merk Sosro dan sejumlah merk lain. Mereka mampu merebut bagian terbesar dari potensi pasar yang diperebutkan oleh banyak pemain.

Merk-merk ini menjadi besar karena dikelola secara baik sesuai kebutuhan konsumennya. Durasi kepemimpinannya pun cukup panjang. Belum ada penantang yang bisa mengalahkan mereka. Mereka mampu bertahan dan terus memperbesar pasar. Menurut pengamat pemasaran dari IBII, Hendrawan Supratikno, kemampuan bertahan ini bisa ditempuh melalui beberapa cara. Pertama, mereka bisa melakukan *predatory pricing* terhadap musuh. Misalnya dengan membanting harga. Memang strategi price war biasanya sulit diikuti pesaing yang lebih kecil.

Kedua, *non-price predatory conduct*. Dalam langkah ini, mereka tidak langsung menurunkan harga. Tetapi efek yang ditimbulkan sama dengan perang harga. Ini banyak dilakukan oleh merk-merk rokok besar yang membeli tembakau dengan harga tinggi dari petani ketika panen

tembakau. Dampaknya, pemain lain yang lebih kecil sulit untuk mendapatkan bahan baku. Termasuk pada langkah ini, adalah menguasai spot-spot iklan di berbagai tempat, seperti memasang billboard di tempat-tempat strategis. Ketiga, strategi *entry deterrence*, yaitu membuat pesaing secara strategis tidak bisa bergerak dari posisinya saat ini. Pesaing dibiarkan hidup tetapi dikunci atau di tawan di posisinya.

Valley of Death

Sehebat-hebatnya market leader, mereka pasti punya kelemahan juga. Secara teori, gampang menjatuhkannya. Yaitu dengan melakukan *follow closely* atau mengikuti dengan cermat. Mengapa? Karena setiap merk lambat laun dipastikan akan menghadapi lembah kematian (*valley of death*), misalnya melalui regulasi, teknologi, perubahan selera konsumen, dan suksesi di perusahaan.

Salah satu contoh nyata adalah produk Obat Merah. Merk ini sempat merajai pasar luka dan posisinya sangat sulit untuk digoyang kompetitor. Namun, pada akhirnya merk ini tidak kuasa menghadapi lembah kematian, yaitu regulasi pemerintah. Obat Merah terindikasi mengandung bahan yang bisa menyebabkan kanker kulit, sehingga pemerintah memutuskan untuk melarang peredarannya. Kedudukan produk itu kemudian langsung digantikan oleh merk lain, yaitu Betadine.

Oleh karena itu, agar tidak terjerumus di dalam lembah kematian, para pemasar perlu menciptakan dan melakukan berbagai strategi guna mempertahankan pasarnya, *good corporate governance* merencanakan suksesi dengan baik, menciptakan kepemimpinan yang transformatif (tidak hanya visioner, tetapi bisa

menerima masukan dari bawah), dan lain-lain.

Bagaimana Meluncurkan Produk Menjadi Market Leader

Ada tiga faktor yang harus diperhatikan untuk menjadi pemimpin pasar yang disegani.

1. **Operational Excellence** : operasionalisasi yang prima. Hal ini sangat penting kalau suatu perusahaan ingin menjadi pemimpin pasar. Dan, dalam mengkonsumsi suatu produk, baik berupa barang maupun jasa, tiap konsumen pasti mempertimbangkan faktor ini. Oleh karena itulah, banyak perusahaan, terutama yang berbasis teknologi, selalu meningkatkan kinerja di bidang operasionalnya. Salah satu contohnya adalah Wal-Mart. Perusahaan retail sudah mengaplikasikan Information Technology dalam mengatur stock barang. Dan, Wal Mart ini termasuk perusahaan yang memiliki operasionalisasi yang bagus.
2. **Product Leadership** : Kepemimpinan Produk. Setiap perusahaan yang mampu memimpin pasar, selalu dituntut untuk memiliki produk berkualitas dan inovatif di bidangnya. Hal ini dapat kita lihat pada perusahaan Intel, yang selalu mengeluarkan microprocessor yang semakin cepat dan andal.
3. **Customer Intimacy** : Keintiman Pelanggan. Pemimpin pasar biasanya perusahaan yang mengetahui keinginan konsumennya. Sebagai contoh adalah

Dell, yang bisa memproduksi komputer sesuai dengan kemauan pembelinya.

Anda tidak harus menjadi yang terbaik di ketiga bidang tersebut diatas. Namun, Anda harus meramu dan menyeimbangkan ketiganya sesuai dengan kemampuan perusahaan Anda. Dalam hal ini, Nokia bisa menjadi contoh yang tepat. Perusahaan ini memang bukan yang terbaik untuk ketiga faktor diatas, namun Nokia menjadi pemimpin pasar karena berhasil mengelola ketiganya dengan baik.

Sebuah produk, merupakan sebuah hasil dari proses berfikir atau mungkin sebuah penelitian panjang dengan metode *trial and error* yang melelahkan, dan proses produksi yang sedemikian hingga, sehingga terwujudlah hasil berupa sebuah "produk", yang kita yakini – memiliki nilai jual.

Ternyata, sebuah produk tersebut merupakan awal dari kerja keras kita. Karena kita harus meluncurkan produk tersebut ke pasar, untuk diuji, apakah memiliki nilai *trustworthiness* yang pantas atau tidak dibenak konsumen. Saat seperti ini merupakan masa-masa mendebarakan hati, dan muncullah sejumlah pertanyaan: mampukan produk ini menembus pasar? seberapa jauh penetrasinya? bagaimana respon pasar? bagaimana taktik dan strategi pemasarannya? dan apakah ada kemungkinan produk ini menjadi pemimpin pasar (market leader)?

Kebimbangan dan kekuatiran seperti ini sangat manusiawi, karena banyak faktor yang berpengaruh terhadap sukses atau tidak sebuah produk/ merek di pasar. Sebagian faktor bisa dikontrol atau diintervensi, tetapi sebagian lainnya tidak, misalnya faktor tingkat kompetisi, kebijakan dan peraturan pemerintah, faktor sosial,

budaya, politik dan keamanan sangat sulit dikontrol. Jadi jangan heran, perusahaan besar sekelas Unilever pun bisa gagal membesarkan merek 'Tara Nasiku' dan 'Mie & Me'.

Dengan perencanaan yang sangat baik sekalipun, produk yang di *launching* ke pasar masih berisiko terancam gagal, baik pada saat penetrasi produk maupun dalam upaya membangun dan membesarkan merek tersebut. Agar peluang keberhasilan peluncuran produk baru semakin besar, risiko kegagalan dapat diperkecil dengan melakukan pengujian terhadap pasar terlebih dahulu (*trial market*) melalui *Soft launch*. Jika ternyata pasar merespon produk tersebut dengan baik (*attractive*), dan harganya terjangkau (*affordable*), selanjutnya yang harus dilakukan adalah optimisasi *availability* dan *awareness*-nya.

Jadi, *attractiveness*, *affordability*, *availability* dan *awareness* adalah variabel dari permintaan konsumen. Dengan demikian, supaya *demand* dapat tercipta, sebelum meluncurkan sebuah produk yang kita harapkan menjadi superior, keempat variabel diatas harus diperiksa dengan detail.

Yang tidak kalah penting dalam peluncuran sebuah produk adalah "*timing*"nya, atau istilah lainnya: "*In the right time and right condition*". Usahakan *timing*-nya tepat. Misalnya pada waktu momen hari raya, atau misalnya pada saat krisis moneter beberapa tahun lalu, sangat pas untuk *me-launching* produk yang harganya lebih murah daripada harga kompetitor yang telah terlebih dahulu menguasai pasar.

Namun, bukan berarti *launching* produk ke pasar harus selalu menunggu momen tertentu. Jika produk/ merek tersebut dibungkus dengan *Unique Selling Proposition*

(USP) yang sudah teruji dan dipersepsikan penting oleh *target market*, disertai dengan kampanye promosi dan komunikasi yang mudah dimengerti serta faktor harga yang mendukung, *launching* dapat sukses merebut pangsa pasar dari produk/ merek yang telah lama mapan. Contohnya **So Klin**, **Promag** dan **A Mild**. Bahkan *A mild* telah menjadi *Top Of Mind* untuk katagori rokok *Low Tar* dan mendapatkan *Brand Equity* yang tinggi.

Umumnya, merek/ produk yang sukses di pasar dan menjadi market leader adalah merek yang inovatif dari *sisi produk*, *proses produksi* dan *marketing*. Inovasi pada produk yang terus menerus sangat penting supaya produk tetap bertahan posisinya dalam persaingan yang ketat. Sedangkan inovasi pada proses produksi ditujukan untuk terus memperbaiki kualitas produk dan efisiensi biaya produksi. Dan inovasi pada sisi pemasaran atau marketing dimaksudkan untuk memenangkan strategi kompetisi merek, baik melalui analisis pelanggan, kompetitor dan kompetensi supply.

Tetapi tidak selalu produk yang superior dan pemegang *market leader* adalah produk yang pertama kali *launching*. Bisa jadi sebuah produk menjadi superior kalau ia adalah produk pengikut atau *follower* alias *me too*. Contohnya merek *So Klin*. Parameter superioritas suatu produk/ merek, tidak dapat dilihat dari apakah produk itu *market leader* atau tidak dipasar, tetapi juga harus dilihat dari omsetnya, *share of voice*-nya (hal ini bisa dilihat dari biaya iklannya), langkah terobosan pemasarannya, tingkat *awareness*-nya, pertumbuhannya stabil atau tidak, dan besar kecilnya profit yang masuk ke kas perusahaan.

Jika produk yang hendak diluncurkan adalah produk *me too* atau *follower*, perlu upaya yang lebih keras dalam penetrasi produk tersebut dipasar. Karena dapat dipastikan, sang Market Leader tidak akan tinggal diam menyaksikan pangsa pasarnya digero-goti merek pendatang baru. dalam proses penetrasi produk *me too* ini, lebih baik pelan-pelan dan setahap demi setahap. Unique Selling Proposition merek harus dipastikan benar-benar teruji dengan baik dan pastikan di mata *target market*, merek tersebut di persepsikan “penting”. Setelah merek tersebut semakin besar dan terkenal, baru gelontorkan iklan gede-gedean untuk menggeser posisi sang *market leader/* kompetitor.

Jika modal keuangan produk *me too* lumayan kuat, *launching* produk dapat dilakukan dengan cara *All Out*. Setelah mengkomunikasikan *value* yang penting yang akan didapatkan customer, dan customer sudah *aware* dengan nilai yang diberikan oleh sebuah produk, maka harga bisa *disetting* lebih murah dari kompetitor, dan melakukan promosi yang gencar bahkan bisa disertai *gimmick* berupa hadiah. Pendek kata, harus mempersiapkan diri dengan matang dan menyediakan *nafas panjang* untuk menghadapi ‘penghadangan’ yang akan dilakukan oleh sang *market leader*.

Namun yang perlu diketahui, bahwa dengan strategi promosi dan penetrasi yang *gor-goran* menguras isi kantong seperti ini, harus *commitee* untuk tidak mencetak laba dalam jangka pendek. Untuk merebut pangsa pasar, harus rela memberikan *value* lebih kepada pelanggan berupa harga yang lebih murah dari penguasa pasar. Atau dengan kata lain, diperlukan daya tahan besar, karena harus memberikan *share of value* dan *experience* yang lebih besar daripada

yang diberikan oleh kompetitor. Jadi, fokuskan terlebih dahulu pada ‘memperbesar pangsa pasar’, tidak apa-apa profit tipis, yang penting pangsa pasar semakin besar dan besar. Istilah pepatah: “Berakit-rakit ke hulu, berenang-renang ketepian, bersakit-sakit dahulu, bersenang-senang kemudian”.

Tetapi jika merek yang diluncurkan benar-benar termasuk katagori produk baru, butuh waktu lama supaya pasar *aware*. Contohnya beberapa tahun silam, katagori ini termasuk baru dan *nyeleneh* –pada saat itu, yaitu katagori ‘air minum dalam kemasan’, dan **Aqua**, sang perintis, memerlukan waktu 10 tahun untuk menjadi merek superior di Indonesia. Karena pada waktu peluncuran produk Aqua ini, pasar masih merasa “aneh” dengan ‘*air minum dalam kemasan*’, apalagi pada waktu itu harga 1 liter Aqua lebih mahal dari harga 1 liter minyak tanah (*maklum, saat itu minyak tanah masih disubsidi-red*). Pada masa itu, orang berfikir produk ini mengada-ngada. Tetapi lama-kelamaan pasar bisa menerima produk air dalam kemasan ini, karena kepraktisannya, higienitasnya dll.

Kesimpulan

Persaingan semakin hari semakin ketat. Mengapa? Karena berbagai faktor seperti perubahan teknologi yang semakin cepat, perubahan-perubahan selera konsumen, dan regulasi pemerintah yang semakin dikendurkan (deregulasi). Bahkan munculnya jagoan-jagoan *hyper competition, the new competition, mega competition*, dan lain-lain menunjukkan bahwa persaingan tidak hanya ketat dalam industri yang berteknologi tinggi; industri yang berteknologi rendah pun sudah merasakan persaingan menjadi semakin ketat.

Belajarlah dari Bill Gates, pemilik microsoft. Dia pernah mengatakan, pertama, "*the success of my company is only two years away from failure.*" Jarak perusahaan saya dari kebangkrutan hanya dua tahun karena dinamika persaingan begitu tinggi. Dari pernyataan itu, berarti dia tidak boleh lengah. Kedua, mendengar kabar buruk tentang perusahaan saya. Kenapa? Dengan mencatat kabar buruk itu, maka saya masih punya ruang untuk memperbaiki diri. Agar market leader tidak lengah, dia harus mempelajari dua hal tadi. Itu sebabnya CEO Intel, Andy Grove, mengatakan, "*We are constantly reinventing*". Perusahaan kami terus menerus menemukan diri kembali agar tidak terperangkap dalam zona kenyamanan.

Seorang leader memiliki beberapa benefit. Dia bisa menjadi *trend setter*, bisa menjadi *price maker*, dan lain-lain. Dan jangan lupa, market leader cenderung mempunyai posisi yang lebih baik untuk membuat aturan main dalam industri. Itu sebabnya kalau ingin mengalahkan market leader, *rule number one* adalah *trick rule of the game*.

Kunci keberhasilan untuk bisa menjadi '*the real market leader*' yang sejati adalah dengan memperhatikan hal-hal berikut ini :

- Inovatif dalam produk
Produk selalu di-up date dan diperbarui (completely renewed) demi memelihara kekuatannya di pasar
- Inovatif dalam proses
Proses operasi internal perusahaan terus diperbaiki demi menciptakan produk berkualitas dan penghematan biaya
- Inovasi dalam pemasaran

- mengkombinasikan manajemen product line dengan analisis pasar
- mengidentifikasi potensi pasar yang lebih baik dan melakukan segmentasi dengan memecah seluruh potensi pasar ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil (manageable parts) berdasarkan demografi, geografi atau psikografi.
- memperbaiki cara melayani masing-masing segmen dengan menafsirkan secara tepat dan sangat detil preferensi cara pembelian target market
- Agar peluang keberhasilan peluncuran produk baru semakin besar, resiko kegagalan dapat diperkecil dengan melakukan pengujian terhadap pasar terlebih dahulu (*trial market*) melalui *soft launch*. Jika ternyata pasar merespon produk tersebut dengan baik (*attractive*), dan harganya terjangkau (*affordable*), selanjutnya yang harus dilakukan adalah optimisasi *availability* dan *awareness*-nya.
- Disiplin
Artinya mereka harus benar-benar selalu waspada bahwa posisi mereka bukan posisi yang abadi sepanjang masa.
- Mampu memetakan atau menavigasi masa depan yang masih jauh.
Artinya perusahaan harus menjadi perusahaan yang visioner, mempunyai gambaran arsitektur masa depan. Istilahnya *learning from the future*.

DAFTAR PUSTAKA

Majalah Swa Sembada, *Inovator-
inovator Bisnis*, No. 17/XIX/21
Agustus-3 September 2003,
Penerbit Yayasan Sembada
Swakarya, Jakarta

Majalah Marketing, *The Real Market
Leader*, No. 05/VI/Mei/2006, PT
Info Cahaya Hero, Jakarta
Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*,
Jilid 2, Edisi Kelima, Penerbit
Erlangga, 1992,
Jakarta