

MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING DI ERA NEW VALUE ECONOMY

Sandra Sunanto¹

ABSTRACT

In the new value economy era company is demanded to give more innovative offering to the market. Value becomes the most important thing as the part of company's offering. The unique of product, store, services and brand are part of company's unique value propositions. The brand value chain pushes the brand to become a tool that can create the company's competitive advantage. This concept needs commitment and change the way of thinking from the all of company's members. The value oriented brand system is becoming one distinctive alternative for company to build its competitive advantage in the new value economy era.

Keywords: *competitive advantage, new value economy*

ABSTRAK

Era new value economy menuntut perusahaan agar lebih inovatif dalam penawarannya ke pasar. Nilai menjadi hal terpenting pada setiap penawaran perusahaan. Company's unique value propositions menawarkan keunikan produk, saluran distribusi, jasa, dan pelayanan bahkan merek. Konsep rantai nilai merek mendorong merek sebagai alat untuk menciptakan keunggulan bersaing yang membutuhkan komitmen dan perubahan cara berpikir dan bertindak dari seluruh anggota perusahaan.. Sistem merek berorientasi nilai menjadi suatu alternatif yang berbeda bagi perusahaan dalam membangun keunggulan bersaingnya di era new value economy.

Kata kunci: *keunggulan bersaing, new value economy*

¹ Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

PENDAHULUAN

Pada era persaingan saat ini yang dirasakan intensitasnya sangat tinggi, keunggulan bersaing menjadi suatu senjata pamungkas yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan sehingga dapat lebih unggul dibanding pesaingnya. Lingkungan yang sangat dinamis dengan perubahan yang terjadi di dalamnya membuat perusahaan juga harus lebih proaktif, terutama dalam menghadapi perubahan selera dan karakteristik pasar yang saat ini *value* menjadi bagian penting dalam setiap penawaran perusahaan ke pasar.

Menurut Michael E. Porter (1985), suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing jika perusahaan tersebut mampu memberikan manfaat yang sama dengan pesaing dengan biaya yang lebih murah atau memberikan manfaat lebih dibanding pesaingnya. Oleh karena itu, keunggulan bersaing dapat membuat perusahaan menciptakan *superior value* bagi para pelanggannya dan juga *superior profit* bagi perusahaan yang bersangkutan.

Value yang akan ditawarkan oleh perusahaan di era *product economy* akan berbeda dengan era *new-value economy* yang dihadapi saat ini. Di era *product economy*, perusahaan memfokuskan dirinya pada penciptaan *unique selling propositions* dengan terfokus pada penggunaan sumber daya untuk pengembangan produk baru, sistem manajemen, dan logistik. Di era *new-value economy*, terjadi peralihan dari *unique selling propositions* (USPs) menjadi *company's unique value proposition* (UVP) yang meliputi keunikan produk, keunikan saluran distribusi, keunikan jasa dan pelayanan yang ditawarkan, atau bahkan keunikan merek produk.

Pada era *new-value economy*, setiap perusahaan harus menyadari bahwa daur hidup produk menjadi lebih singkat, inovasi menjadi hal yang sangat penting dan harus dilakukan. Pasar menjadi sangat dinamis sehingga setiap perusahaan harus menciptakan *value* yang *distinctive* dalam setiap penawarannya. Artikel membahas lebih jauh mengenai bagaimana perusahaan menciptakan *value* pada era *new-value economy* yang dapat memberikan keunggulan bersaing.

PEMBAHASAN

Karakteristik Era *Product Economy* dan Era *New Value Economy*

Era *product economy* (*old product-oriented company*) memfokuskan penggunaan sumber daya perusahaan untuk pengembangan produk, perbaikan sistem manajemen, dan logistik perusahaan. Batasan pasar sering kali ditentukan berdasarkan kategori produk yang dipilih untuk dipasarkan sehingga pada era itu, keunggulan bersaing perusahaan

lebih ditekankan pada *unique selling propositions* (USPs). *Unique selling propositions* dapat diterapkan pada setiap merek produk dan melekat pada merek tersebut. Contoh, sabun mandi “Lux” dikenal sebagai sabun bintang kecantikan, shampo “Clear” dengan anti ketombe, mobil “Mercedes” yang mempromosikan produk dengan kualitas *engineering* yang tinggi. Dengan satu pesan *positioning* yang konsisten, tentunya akan sangat memudahkan komunikasi perusahaan pada pasar. Selain itu, juga memberikan arahan yang jelas pada karyawan dan organisasi secara keseluruhan dalam pengelolaan aktivitas pemasarannya.

Keunggulan bersaing tersebut ternyata tidak bertahan pada era saat ini ketika pasar setiap harinya menerima banyak sekali komunikasi pemasaran yang atraktif dan inovatif. Perusahaan juga berlomba untuk memperoleh *mind-share* yang cukup kuat sehingga produk dan penawarannya dibuat lebih inovatif. Karakteristik konsumen di pasar pun mengalami perubahan. Konsumen menjadi lebih *knowledgeable* dan bebas untuk memilih produk atau merek apa yang cocok dengan ekspektasi mereka. Kemajuan teknologi juga semakin memudahkan perusahaan dalam berkomunikasi dengan konsumennya dan juga bagi konsumen teknologi dapat memudahkan mereka dalam mengevaluasi pilihan produk atau merek yang akan mereka beli. Dapat disimpulkan bahwa perpindahan era *product economy* menjadi *new value economy* dipicu oleh adanya komunikasi yang teknologinya semakin canggih, nilai yang berubah, dan globalisasi.

Pada era *new value economy*, disadari betul bahwa daur hidup produk menjadi lebih singkat sehingga inovasi berperan penting dan tidak boleh mudah ditiru oleh pesaing. Pasar menjadi sangat dinamis sehingga inovasi produk dituntut berjalan seiring atau bahkan lebih cepat dari perubahan pasar sehingga tetap mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar. Oleh karena itu, pada era ini terjadi perpindahan dari *product Unique Selling Propositions* (USPs) menjadi *company's Unique Value Proposition* (UVP). Terdapat aturan penting pada era *new value economy*, yaitu sebagai berikut.

1. Perusahaan harus memiliki setidaknya, produk yang unik, saluran distribusi yang unik, jasa atau pelayanan yang unik atau merek yang unik.
2. Beralihnya paradigma perusahaan dari *product world* menjadi *brand world*. Saat ini, apapun dapat menjadi suatu merek. Barang, jasa, perusahaan, orang, negara, binatang, dapat ditransformasikan menjadi suatu merek dengan nilai yang spesifik. Hal tersebut telah mengubah kehidupan sosial secara dramatis yang berimplikasi pada cara hidup, berpikir, dan bertindak. Bayangkan bencana Tsunami Aceh dapat mengumpulkan dana yang jumlahnya luar biasa karena liputan media massa yang luas dan gencar. Artinya, merek yang dipasarkan dengan cara terbaik pasti terjual dalam jumlah banyak.

Pada era *new-value economy*, *unique value positioning* menjadi hal penting sebagai sesuatu yang akan jadi pedoman dalam perusahaan dan yang akan ditawarkan pada pasar. Hal tersebut membutuhkan perubahan radikal dalam pengelolaan perusahaan.

Tabel berikut ini menyampaikan bagaimana seharusnya perusahaan mendefinisikan kembali paradigmanya pada era yang baru.

Tabel 1 Perubahan Paradigma *The Old Economy* Menjadi *New Value Economy*

<i>FROM the old economy</i>	<i>→ to the new value economy</i>
1. <i>Redefine the idea of company strategy</i> <i>From optimizing the product value chain.....</i>	<i>.....to optimizing the brand value chain</i>
2. <i>Redefine your idea of value</i> <i>From product</i> <i>.....</i> <i>From product brands</i> <i>.....</i> <i>From logo and design</i> <i>.....</i>	<i>.....to value position in the market</i> <i>..... to the company as a brand</i> <i>.....to brand systems</i>
3. <i>Redefine your idea of the company's way</i> <i>From long distribution chains</i> <i>.....</i> <i>From physical distribution</i> <i>.....</i> <i>From customer relations</i> <i>.....</i>	<i>to the market</i> <i>..... to short distribution chains</i> <i>.....to mental distribution</i> <i>.....to brand relations</i>
4. <i>Redefine your idea of the company</i> <i>From international and local domains</i> <i>.....</i> <i>From product organization</i> <i>.....</i> <i>From hierarchical organization</i> <i>.....</i> <i>From control and administration</i> <i>.....</i> <i>From systems excellence</i> <i>.....</i> <i>From titles</i>	<i>organization</i> <i>...to global domains in specific segments</i> <i>.....to brand culture</i> <i>.. to a horizontal knowledge organization</i> <i>.....to articulation and communication</i> <i>.....to innovation excellence</i> <i>to actual knowledge and generating value</i>

5. Redefine your idea of leadership <i>From product management</i> <i>From top-down</i> <i>From management</i> <i>From administrator</i> <i>From tight management</i> <i>From rules and regulations</i>	 <i>to brand management</i> <i>to team values</i> <i>to innovator</i> <i>to communicator</i> <i>to broad management</i> <i>to the management of ideas, brand and</i> <i>culture</i>
6. Redefine your idea of market boundaries <i>From local</i> <i>From product barrier</i> <i>From product value</i>	 <i>to global</i> <i>to brand barrier</i> <i>to brand value</i>

Sumber: Jesper Kunde (2002:28)

Merek (*Brand*) dan Rantai Nilai Merek (*Brand Value Chain*)

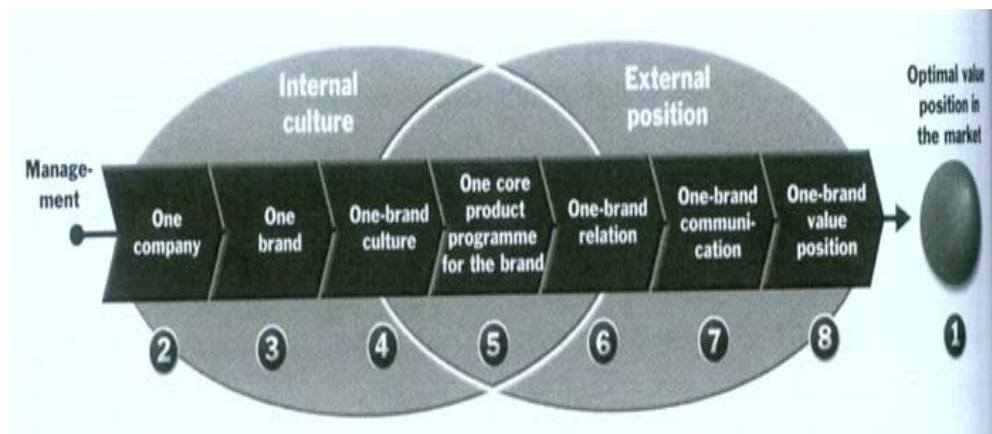
Merek sering kali diartikan sebagai nama, simbol, atau pun gabungan keduanya yang digunakan untuk mengidentifikasikan identitas produk dari suatu perusahaan. Peranan merek pada era *new-value economy* menjadi penting dan merek digunakan sebagai alat membangun keunggulan bersaing suatu produk, bahkan perusahaan sendiri. Menurut Jesper Kunde (2002:20), *The definition of a brand in the new value economy is: "...A brand that has a unique value that can be communicated globally and multiplied repeatedly..."*

Merek menjadi alat yang membantu perusahaan untuk *survive* pada era *new value economy* dengan menawarkan suatu *unique value* yang mampu meraih *mind space* konsumen. Untuk menawarkan sesuatu yang unik tersebut, perusahaan harus memfokuskan aktivitasnya pada segmen yang lebih kecil yang tentunya dikompensasikan dengan tidak menghiraukan segmen yang lebih luas. Artinya, perusahaan akan melakukan komunikasi yang lebih intensif dengan tujuan penetrasi pasar lebih banyak dan menjangkau segmen yang lebih kecil tersebut sehingga perusahaan lebih terfokus dalam membangun nilai. Hal itu merupakan efek sentrifugal yang akan mendorong perusahaan masuk ke era *new value economy*.

Pada era *new value economy*, perusahaan akan dibangun melalui merek dan *value positioning* yang ingin ditanamkan di pasar. Oleh karena itu, mendiferensiasikan nilai perusahaan adalah satu-satunya strategi yang masuk akal karena produk dan pasar berubah setiap saat dan inovasi menjadi suatu keharusan. Tentunya perusahaan harus mengubah paradigmanya dari paradigma *old economy* menjadi *new value economy* (lihat Tabel 1). Syarat utama untuk berubah adalah mengubah cara berpikir perusahaan sendiri. Jika tidak maka menjadi hal yang mustahil bagi perusahaan untuk menjalankan strategi yang tepat pada situasi tersebut.

Faktor terpenting adalah bagaimana perusahaan mendefinisikan *unique value positioning*? Hal tersebut tidak akan diperoleh dengan bertanya pada konsumen “siapaakah saya sebenarnya?”. Ingat bahwa karakteristik konsumen sama, mereka takut pada perubahan, apalagi jika mereka telah merasa aman dan nyaman. Eksekutif perusahaan harus mampu untuk menentukan apa yang harus dan tidak dilakukan. Mereka harus percaya pada apa yang akan mereka capai dan berjuang untuk mencapai hal tersebut. Apa yang ingin dicapai oleh para eksekutif haruslah dikomunikasikan pada seluruh anggota perusahaan sebagai tujuan bersama yang ingin dicapai.

Di masa mendatang, selain mengoptimalisasikan rantai nilai produk (*product value chain*), perusahaan juga harus mengoptimalkan rantai nilai merek (*brand value chain*) yang akan mengoptimalisasikan perusahaan perusahaan dengan merek. Gambar berikut ini menjelaskan (dari kiri ke kanan) perjalanan perusahaan dalam transisi menuju *new value economy* yang diawali dari manajemen melalui perusahaan dan budaya perusahaan menuju pelanggan, pasar, *positioning* eksternal perusahaan, dan *positioning* nilai yang diharapkan di pasar.



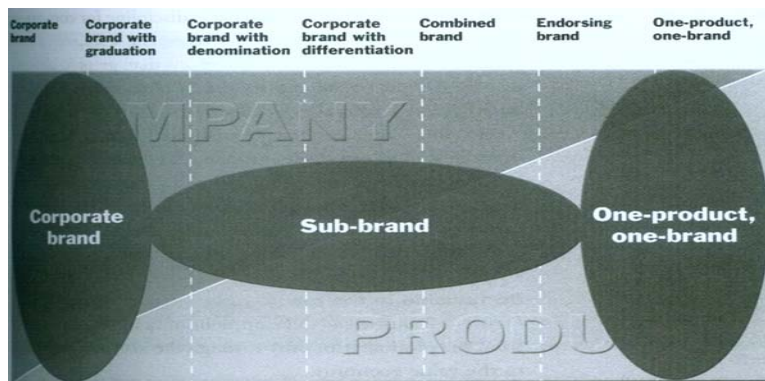
Sumber: Jesper Kunde (2002:30)

Gambar 1 *The Brand Value Chain*

Perusahaan yang mampu mengelola rantai nilai mereknya dengan baik akan menjadi pemenang di era *new value economy*. Untuk mencapai keberhasilan itu, perusahaan harus dipaksa berpikir secara radikal yang menuntut mereka untuk mengambil kesempatan, pilihan, dan prioritas. Hal itu membutuhkan keahlian dan sistem yang secara total berbeda dari kebiasaan yang dilakukan.

Sistem Merek Berorientasi Nilai

Ketika perusahaan berkembang menjadi lebih besar dan masuk pada kategori produk baru, biasanya perusahaan menghadapi dilema. Secara umum, biasanya perusahaan akan memilih apakah akan mengembangkan merek lama pada kategori produk baru atau menggunakan merek baru. Tidak ada satu pun dari kedua pilihan tersebut yang terbaik. Jesper Kunde (2002) menyampaikan suatu model yang dapat membantu perusahaan mengambil tindakan terbaik pada situasi tersebut.



Sumber: Jesper Kunde (2002:141)

Gambar 2 *The Value-Oriented Brand System*

Pada sisi kanan dari gambar, *one-product, one-brand* merupakan strategi klasik dimana merek sama dengan kategori produk. *Procter&Gamble* adalah contoh terbaik untuk strategi tersebut. Produk P&G memiliki nama merek yang berbeda untuk setiap pasar yang berbeda. Strategi tersebut diterapkan P&G untuk menjadi pemimpin pasar pada setiap segmen produk. Saat ini, P&G mengelola kurang lebih 300 merek global yang dijual lebih dari 140 negara. Salah satu tantangan strategi *one-product, one-brand* adalah biaya yang cukup mahal karena perusahaan harus mengelola masing-masing mereknya dengan konsentrasi dan sumber daya yang terfokus pada setiap merek.

Pada sisi kiri dari gambar, *corporate brand* merupakan strategi yang dipilih dengan mengantisipasi tren pasar dan pasar menginginkan merek yang terpercaya, dapat diandalkan, dan tidak berjumlah terlalu banyak. Strategi *corporate branding* merupakan bentuk pemberian merek yang paling efisien. Akan tetapi, perlu disadari bahwa dengan

strategi ini, konsumen akan memiliki keterlibatan dan nilai yang tinggi terhadap suatu merek maka mereka akan memiliki ekspektasi lebih terhadap konsistensi dan keandalan dari nilai inti merek tersebut. Heinz yang menggunakan merek sama untuk seluruh produk generiknya (saos tomat, sup, dan saus) merupakan contoh perusahaan yang berhasil menggunakan strategi *corporate branding*. *Image* positif dari merek Heinz berlaku untuk seluruh kategori produknya tetapi perlu diwaspadai juga bahwa jika profil perusahaan menjadi buruk dampaknya akan meluas pada seluruh produk perusahaan tersebut.

Hal yang baru dari model sistem merek berorientasi nilai tersebut adalah adanya sub-merek yang sedapat mungkin berkaitan erat dengan *corporate brand*. *Corporate brand with graduation* merupakan strategi yang banyak digunakan oleh produsen mobil. BMW misalnya, menggunakan sistem merek yang menggunakan angka sebagai nomor seri yang menunjukkan ukuran dan perbedaan per segmen. BMW seri 300 menggunakan sistem pemberian nomor 316, 320, dan 325 yang menunjukkan ukuran mesin. Seri 300 sendiri menunjukkan bahwa mobil dengan seri tersebut lebih kecil dan lebih murah dibanding seri 500 dan 700. Strategi itu efisien dan perusahaan tidak perlu menciptakan *subbrand* baru. Keterbatasan strategi itu adalah apakah dengan nilai yang sudah melekat kuat pada merek kita dapat juga berlaku sama pada kategori produk baru untuk segmen bawah dengan kualitas dan harga lebih murah. Kasus itu terjadi pada Mercedes dengan seri A Class-nya yang gagal di pasaran. Hal tersebut dapat memberikan dampak negatif pada seluruh kategori produk perusahaan.

Corporate brand with denomination merupakan strategi pemberian merek yang menggunakan nama berbeda untuk submerek. *Scandinavia Airlines* (SAS) merupakan perusahaan yang menggunakan strategi tersebut. SAS menggunakan dua nama, yaitu *SAS Cargo* dan *SAS Pleasure* untuk bisnis mereka. Strategi itu merupakan cara yang baik untuk menyatukan suatu merek disaat perusahaan sedang berkembang dan melakukan diferensiasi produk dan segmen pasar yang baru.

Giorgio Armani *differentiated branding strategy* yang menggunakan sub-merek Emporio Armani merupakan contoh dari strategi *Corporate brand with differentiation*. Salah satu keunggulan strategi itu adalah merek dapat ditujukan langsung pada kelompok sasaran tertentu tanpa kehilangan hubungan dengan merek perusahaan (*corporate brand*). Strategi itu digunakan pada situasi ketika perusahaan merasa perlu untuk menggunakan merek baru untuk menjangkau pasar baru dengan produk yang baru. Dengan Emporio Armani, Giorgio Armani masuk ke segmen pasar bawah yang menginginkan *fashion* berkualitas dengan harga yang murah tanpa harus kehilangan *image* dari merek Giorgio Armani sendiri yang ditujukan pada segmen pasar atas.

Pada situasi ketika merek baru perlu diterapkan untuk suatu produk baru atau segmen pasar baru, sering kali lebih efektif jika merek baru tersebut dikombinasikan dengan merek perusahaan (*corporate brand*). Suatu merek baru diciptakan tetapi merek perusahaan masih digunakan sebagai *platform* dari strategi *combined brand*. Kellogg's

merupakan contoh perusahaan yang sukses dengan strategi itu. *Corporate brand* mereka (Kellogg's) selalu ditempatkan di atas sub-merek mereka, seperti Kellogg's Corn Flakes, Kellogg's Frosties, Kellogg's Choco. Keunggulan *combined brand strategy* adalah dapat dibangunnya posisi baru di sekitar *corporate brand* yang secara signifikan mengembangkan area pasar perusahaan. Jika *corporate brand* tidak terlihat secara jelas pada kemasan maka sub-merek akan menjadi merek baru yang tidak mendukung *corporate brand*.

Corporate brand with endorsing merupakan strategi yang berbeda dengan *combined branding*. *Endorsing brand* berperan sebagai *subordinate* (merek sekunder) yang mendukung *corporate brand*. Volkswagen Group menggunakan strategi tersebut dan VW berhasil meyakinkan konsumennya bahwa VW bekerja sama dengan perusahaan Seat yang mengembangkan dan memproduksi jok mobil untuk VW. *Image* VW yang berkualitas ternyata mampu meningkatkan posisi Seat dari perusahaan yang dipersepsikan berkualitas rendah harga murah menjadi perusahaan yang produknya berkualitas tinggi.

PENUTUP

Simpulan

Dengan *brand-value chain*, perusahaan membangun keunggulan bersaingnya di era *new value economy* melalui sistem merek yang berorientasi pasar. Organisasi dan orang-orang di dalamnya tentunya sangat berperan dalam keberhasilan strategi tersebut. Pola pikir dan tindakan tentunya harus berubah. Pasar saat ini, menuntut sesuatu yang unik dari perusahaan. Pelanggan merasa sangat senang dengan kejutan baru yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka atau mereka akan mencari perusahaan lain. Karyawan perusahaan pun menuntut hal yang sama. Mereka ingin menjadi bagian penting dari keunikan yang diciptakan oleh perusahaan, mereka ingin memahami merek sendiri dan bangga akan merek tersebut, atau mereka akan mencari tempat bekerja lain. Inilah saatnya bagi perusahaan untuk memutuskan apakah mereka memilih untuk menjadi unik saat ini atau tidak sama sekali.

DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management Eleventh Edition*. Prentice Hall.
- Kunde, Jesper. 2002. *Unique Now...or Never..* Pearson Education Limited.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. Harvard Business Press.