



KEUNGGULAN KOMPETITIF (lanjutan)

Aryan Eka Prastya Nugraha, S.E.,M.Pd

(2018)

Pakai TOWS, bukan SWOT!

Dalam menganalisis bisnis perusahaan, orang cenderung menggunakan model SWOT, yakni *Strenght*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats*. Model ini sudah lama populer di kalangan bisnis. Bahkan, sebagian masih menggunakan model ini sampai sekarang.

Bila ditilik dari sejarahnya, konsep SWOT pertama kali dipopulerkan oleh Albert Humprey, akademisi yang mengepalai proyek penelitian di Universitas Stanford pada tahun 1960-an. Model ini juga populer di kalangan akademisi, khususnya di bidang bisnis, sebagai prasyarat akademis.

Tapi, di era sekarang, di mana lanskap bisnis sudah sangat dinamis dengan perubahan cepat yang dimotori teknologi, model SWOT kurang memadai. Banyak perubahan yang harus dicermati oleh pemasar saat ini seperti yang sudah diungkapkan dalam tulisan sebelumnya berjudul **“Strategi Menganalisis Lanskap Bisnis.”** Sebab itu, model yang paling tepat adalah TOWS seperti yang digagas oleh MarkPlus.

Model TOWS bukan sekadar membolak-balik huruf saja. Model TOWS juga bukan untuk menegasi SWOT karena tidak menghilangkan elemen-elemennya. Model TOWS lebih pada urutan logis untuk menganalisis lanskap industri/pasar. Urutan ini akan memengaruhi kadar analisis.

Analisis dengan mode TOWS berarti menganalisis faktor-faktor eksternal perusahaan itu. Cara pandang penganalisis diarahkan lebih dahulu ke luar. Ke luar di sini bisa dibaca sebagai kondisi nyata pasar yang ada, ke kondisi perubahan-perubahan (*change*) yang ada di lanskap bisnis. Juga lebih dahulu melihat peluang-peluang yang ada untuk digarap.

Seperti sudah dibahas di tulisan sebelumnya, perkembangan teknologi ini memengaruhi empat elemen lain dalam *Change*, yakni ekonomi, politik-legal, sosio-kultural, dan market. Teknologi membuat keempatnya senantiasa berubah dan dinamis. Misalnya, regulasi berubah, sistem keuangan berubah, perilaku konsumen berubah, sosio-kultur juga berubah, persaingan berubah, pasar berubah, dan sebagainya.

Hal-hal inilah yang layak diperhitungkan lebih dahulu oleh pebisnis maupun pemasar sebelum menjalankan bisnis maupun aktivitas pemasarannya.

Dengan menggunakan TOWS, kita boleh dibilang sedang melakukan proses outside-in (dari luar ke dalam). Sementara, SWOT lebih cenderung pada inside-out (dari dalam ke luar). Adakah perbedaannya? Jelas ada.

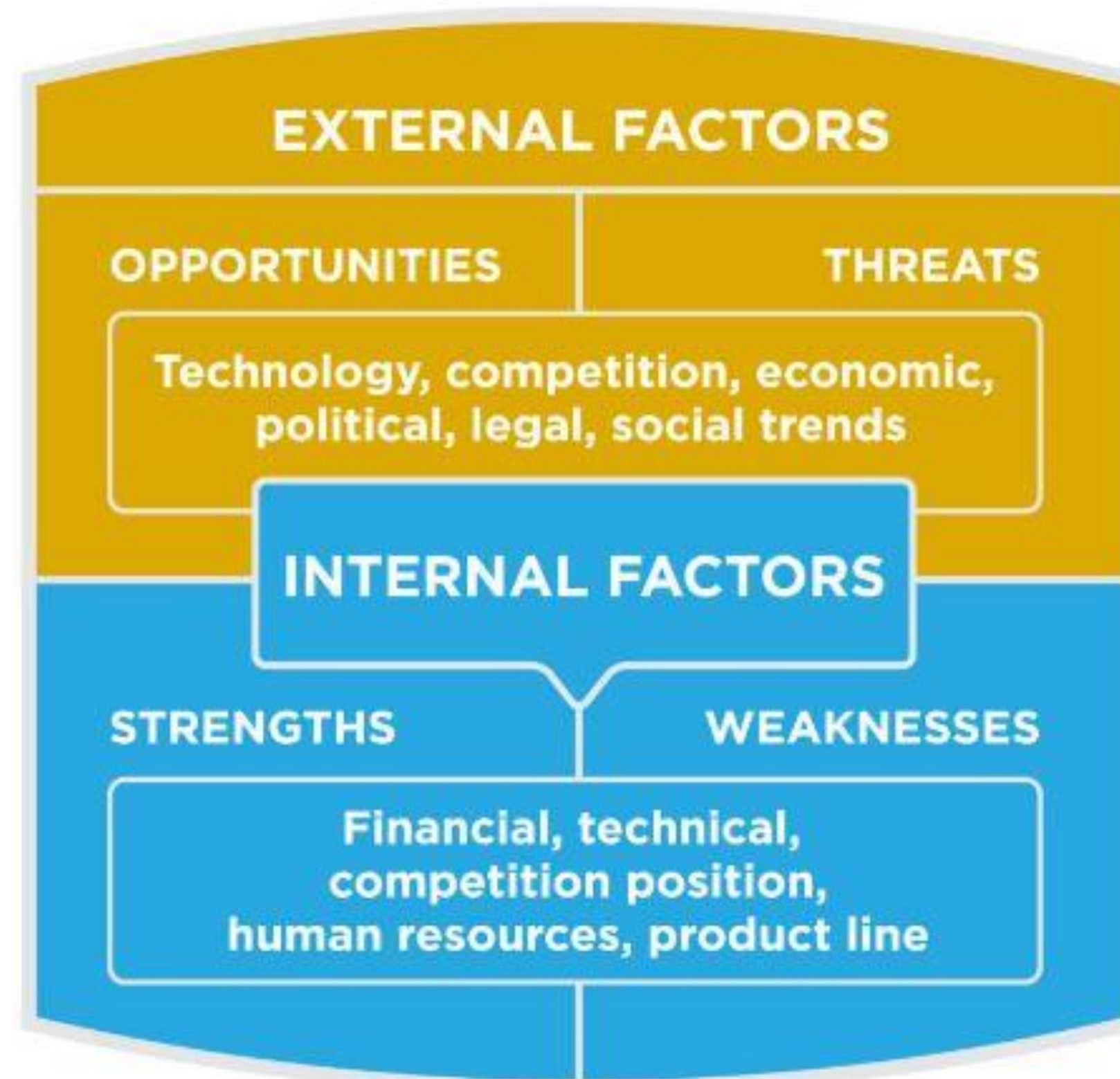
Analisis TOWS lebih cenderung berorientasi pada perubahan-perubahan di lanskap pasar. Artinya, berorientasi pada masa depan. Sementara, analisis SWOT cenderung berorientasi pada masa lalu. Lebih mengedepankan kekuatan-kekuatan di dalam perusahaan dan perusahaan cenderung mengagungkan masa lalunya (glorifying the past) dan belum tentu relevan dengan era sekarang.

Dengan memiliki cara pandang ke luar (outlook) lebih dahulu, perusahaan dengan gampang menyusun strategi yang tepat, efektif, sekaligus efisien. Sebaliknya, dengan cara pandang dari dalam ke luar, perusahaan berpotensi melahirkan strategi yang keliru dan tidak sesuai dengan situasi dan kondisi pasar alias tidak relevan.

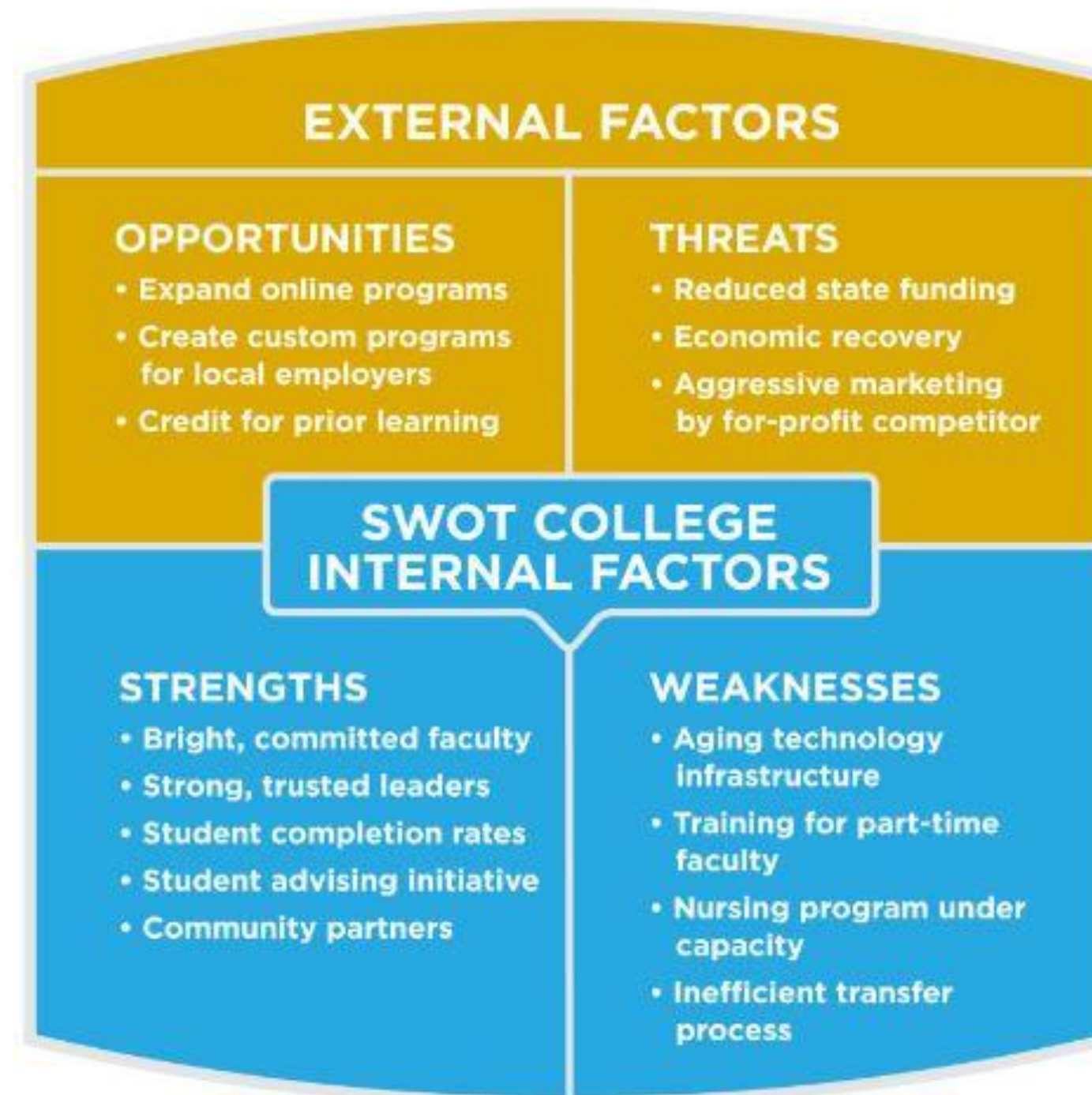
Setelah menganalisis faktor eksternal tersebut, perusahaan kemudian melihat ke dalam: mana saja yang menjadi kekuatan kompetitif perusahaan, apa saja yang perlu dipersiapkan. Perusahaan pun kemudian memiliki pilihan, apakah harus investasi, langsung mengeksekusi, menunda, atau malah membatalkan dan menggarap bisnis lainnya yang lebih relevan dan realistis.

Referensi: *MarkPlus on Strategy*, Gramedia: 2005

SWOT ANALYSIS



SWOT ANALYSIS 2



MARKETING

Marketing Pariwisata Indonesia



By Redaksi

Posted on March 8, 2018

Indonesia memiliki sangat banyak tujuan wisata yang menarik. Bagaimana cara pemasarannya?

Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pariwisata punya target ambisius dalam pariwisata, yaitu mencapai 15 juta kunjungan wisman pada tahun 2017 dan 20 juta pada tahun 2019. Untuk mencapai target tersebut, Kemenpar menerapkan kebijakan dan program prioritas berupa *digital tourism*, *homestay* desa wisata, dan aksesibilitas udara. *Digital tourism* menjadi salah satu fokus program Kementerian Pariwisata karena hampir 63% transaksi jasa *travel* dilakukan dengan perantara daring, demikian menurut Menteri Pariwisata Arief Yahya.

Ambisi pemerintah menggenjot pariwisata Indonesia sudah berbuah manis dengan devisa pariwisata yang merangsek ke peringkat dua penyumbang devisa terbesar Indonesia pada tahun 2017. Pencapaian ini mengalahkan minyak bumi dan gas, serta batu bara. Kementerian Pariwisata meyakini jika target 15 juta wisman per tahun 2017 benar-benar tercapai, maka devisa sektor pariwisata dapat mengalahkan sumbangan devisa dari sektor kelapa sawit.

Pertanyaannya sekarang, apakah target devisa yang terkumpul melalui wisman tersebut memberikan devisa bersih yang signifikan?

Pertanyaan tersebut patut diajukan kepada pemerintah karena saat ini sangat banyak warga Indonesia yang melakukan perjalanan ke luar negeri untuk ibadah, berlibur, dan keperluan lainnya. Tentu saja mereka pun membelanjakan uang, yang berarti memberikan sumbangsih devisa ke negara yang mereka kunjungi.

Semakin besar jumlah devisa yang dibawa ke luar oleh warga Indonesia, berarti jumlah bersih devisa yang terkumpul bisa jadi tidak signifikan. Apalagi kegiatan promosi yang menekankan liburan murah ke luar negeri dan ditujukan kepada generasi langgas alias milenial Indonesia, sangat kuat. Misalnya berlibur ke Thailand lebih murah daripada ke Bali.

Sebenarnya menjadikan pariwisata sebagai sektor unggulan pendongkrak pertumbuhan ekonomi adalah langkah yang sangat baik. Keberhasilan sektor pariwisata mampu memberi efek berganda terhadap banyak sektor ekonomi lainnya, antara lain hotel, transportasi, restoran, jasa kenyamanan, hingga logistik.

Maka, ada baiknya pemerintah mulai benar-benar menajamkan rencana marketing pariwisata Indonesia dengan menjadikan generasi langgas alias generasi Y sebagai segmen utama produk-produk pariwisata Indonesia berbasis lokasi. Apalagi jumlah mereka yang besar—sekitar 78 juta orang—adalah pasar yang sangat menarik dan potensial.

Strategi Marketing Pariwisata Indonesia Berbasis Tujuan

Berbagai data menunjukkan bahwa sudah terjadi perubahan pola konsumsi di Indonesia, dari konsumsi produk-produk *non-leisure* menjadi *leisure*. Pelaku yang memberikan sumbangan signifikan terkait pergeseran tersebut adalah generasi langgas. Maka, rencanakan strategi pemasaran pariwisata Indonesia untuk generasi langgas Nusantara dengan penekanan pada kenyamanan dan pengalaman positif.

Untuk keperluan artikel ini, mari kita meletakkan fokus pada segmen berikut: (1) generasi langgas Indonesia; (2) berasal dari kelas menengah; (3) baru pertama kali berkunjung ke destinasi wisata tertentu, misal Pulau Komodo, Derawan, atau Banyuwangi; (4) memerhatikan anggaran liburan, antara lain melalui penggunaan maskapai berbiaya rendah; (5) mencari pengalaman liburan berkesan melalui konsumsi jasa kenyamanan.

Kemudian, kita bisa membagi pengalaman berlibur pertama kali menjadi beberapa pengalaman mini, yaitu pra-keberangkatan; keberangkatan/perjalanan; kedatangan di bandara; transportasi menuju hotel/penginapan; tiba di hotel/penginapan; bersiap menjadi "lokal"; merasakan pengalaman riil di tempat tujuan wisata; kembali pulang.

Pra-keberangkatan. Sangat banyak kegiatan perencanaan yang bisa kita lakukan agar liburan jauh lebih berkesan, mudah, dan menyenangkan. Tetapi, banyak generasi langgas yang sibuk sehingga tidak punya waktu luang melakukan riset mendalam yang mampu meningkatkan pengalaman berkesan saat liburan. Maka bagi para pemilik merek jasa kenyamanan, kebutuhan ini adalah ceruk pasar yang dapat dipenuhi bahkan sebelum generasi langgas menuju bandara.

Pemenuhan kebutuhan tersebut dapat dikerjakan dalam bentuk konten situs, buku elektronik, dan lain-lain, yang berisi pertanyaan yang sering diajukan beserta jawabannya—FAQs. Misalnya soal bandara, bagasi, bea cukai, waktu transit; tujuan wisata (seperti hotel, acara utama, kehidupan malam); hingga hal-hal darurat (rumah sakit, nomor darurat, taksi, dan lain-lain).

Keberangkatan/perjalanan. Pengalaman liburan dimulai saat generasi langgas meninggalkan rumah. Maka, sediakanlah informasi menuju bandara, termasuk fasilitas bandara dan hal-hal lainnya yang memudahkan liburan mereka.

Kedatangan di bandara dan transportasi menuju hotel/penginapan. Sediakan informasi tempat pengambilan bagasi termasuk cara mengambilnya di bandara tujuan. Ingat, kita menargetkan generasi langgas yang baru pertama kali berlibur jauh dari rumah. Karenanya, mudahkan perjalanan mereka dengan informasi selengkap mungkin. Buatlah para amatiran ini menjadi pakar dalam liburan dengan penciptaan pengalaman pelanggan berkesan.

Ingat juga bahwa kita perlu menyediakan informasi layanan antar-jemput dan taksi. Sediakan pula informasi transportasi publik, misalnya bus atau kereta dalam kota (jika ada). Jangan lupa untuk menyediakan informasi harga lokal penggunaan transportasi tersebut.

Tiba di hotel/penginapan. Apa yang kita rasakan saat keluar dari bandara, berkeliling di tempat baru, hingga akhirnya tiba di penginapan? Ada rasa lega yang menguar karena kita sudah lepas dari bandara dan liburan sudah dimulai. Maka, ambil kesempatan ini untuk benar-benar menciptakan pengalaman pelanggan sebagai kesempatan utama menarik hati mereka.

Bersiap menjadi “lokal”. Fase ini merupakan kesempatan untuk membuat “gong” pengalaman bagi para generasi langgas saat menikmati pariwisata Indonesia. Fase ini adalah masa memberikan pelayanan yang lebih dari sekadar meja penerima tamu hotel. Ciptakan transisi dari seorang tamu hotel menjadi “warga lokal”.

Jadikan generasi langgas sebagai “warga lokal” dengan menyediakan peta, ulasan acara-acara lokal, waktu yang tepat untuk berkunjung ke tujuan tertentu, restoran, dan titik-titik jasa kenyamanan lainnya.

Merasakan pengalaman riil di tempat tujuan wisata. Pelayanan pelanggan kembali memainkan peranan penting. Usahakan generasi langgas tetap merasakan liburan terbaik meski mereka sedang berada jauh dari lokasi hotel. Sebagai contoh, maksimalkan teknologi *augmented reality* sebagai penunjuk arah atau untuk tampilan ikon-ikon khas daerah tujuan wisata.

Kembali pulang. Jika generasi langgas sudah memasuki fase ini, sebagian besar tugas marketing pariwisata Indonesia sudah selesai. Namun, peluit tanda berakhirnya liburan belum berbunyi. Maksimalkan alat-alat pemasaran agar generasi langgas Indonesia tetap merasa nyaman hingga menaiki pesawat. *Nah*, bisakah kita memikirkan hal-hal yang membuat pengalaman pelanggan berkesan hingga fase final?

Profitabilitas dalam Strategi Bundling



By Redaksi

Posted on December 27, 2017

Salah satu bentuk implementasi dari strategi *co-branding* adalah menawarkan dua produk atau dua layanan yang dijual sekaligus. Biasanya, penawaran seperti ini disebut dengan *bundling*. Kalau perspektif dari produknya yang dominan, maka disebut dengan *product bundling*, tetapi bila aspek harga yang lebih ditonjolkan, maka lebih sering disebut dengan *price bundling*. Sebenarnya ini adalah hal yang sama. Dua buah produk dijual bersamaan, biasanya juga memiliki sebuah harga yang lebih rendah dibandingkan dengan penjumlahan dari masing-masing harga.



Sebagian besar dari *bundling* sebenarnya bukan *co-branding*. *Bundling* yang melibatkan satu merek dengan merek lain dari perusahaan yang berbeda akan disebut *co-branding*, terutama bila kedua merek tadi dimunculkan dalam penjualan *bundling* tersebut. *Bundling* untuk dua produk internal tidak akan disebut dengan *co-branding*, tetapi lebih sering merupakan bagian dari *cross-selling*.

TUJUAN *BUNDLING* DAN *CO-BRANDING*

Dalam strategi *co-branding*, yang dikejar oleh kedua merek adalah menciptakan tingkat penjualan dan tingkat profit yang lebih besar dibanding bila kedua produk ini dijual secara terpisah.

Tujuan dari *co-branding* biasanya lebih luas. *Co-branding* bertujuan menciptakan tingkat *awareness* dan tingkat *image* yang semakin positif. Kekuatan *image* dari satu merek kemudian ditransfer kepada merek lain yang menjadi aliannya.

Walaupun demikian, tujuan akhir yang perlu dicapai adalah kenaikan tingkat penjualan dan profitabilitas. Tujuan ini dapat dicapai dalam jangka pendek atau jangka panjang. Demikian pula proses pencapaiannya; bisa secara simpel dan langsung, tetapi bisa juga relatif agak kompleks.

Disebut langsung karena begitu *co-branding* dieksekusi, menghasilkan suatu *product bundling* yang menimbulkan keinginan dari pembeli untuk membeli dalam jumlah yang lebih banyak dibandingkan bila ditawarkan secara terpisah. Pelanggan melihat paket ini memberikan *customer value* yang lebih tinggi. Mereka merasa telah membayar dengan harga lebih rendah dibandingkan harus membeli secara terpisah.

Ini mudah terjadi karena memang *bundling* atau *co-branding* dari kedua produk dan kedua merek sama-sama dikenal, dan *benefit* dari kedua produk tersebut juga sudah demikian terinformasikan kepada para pelanggan. *Bundling* antara sebuah merek Pizza dan merek minuman adalah contoh *bundling* yang simpel. Contoh lainnya adalah paket tiket pesawat dengan hotel. Pelanggan umumnya cukup mudah untuk mengerti mengenai *bundling* ini.

Proses tersebut bisa kompleks karena *bundling* yang ditawarkan telah melewati jalur pembentukan merek terlebih dahulu. Jadi, diperlukan suatu komunikasi terlebih dulu untuk menciptakan *awareness* bahwa kedua merek sekarang bekerja sama. Setelah itu, diperlukan suatu proses pembentukan *image* dan kepercayaan terhadap kedua merek yang digabung menjadi satu. Selain itu, dibutuhkan proses komunikasi terhadap *benefit* sebagai akibat adanya penggabungan kedua produk. Lebih kompleks lagi, bila ternyata profit yang dicapai oleh adanya aliansi ini baru terlihat setelah kedua produk menciptakan tingkat loyalitas terlebih dahulu.

Bundling antara maskapai penerbangan dan bank atau antara sebuah ritel dan kartu kredit merupakan *bundling* yang melibatkan *co-branding* yang bersifat kompleks. Hasil akhir yang ingin dicapai yaitu tingkat profit yang lebih baik, biasanya membutuhkan waktu yang lama. Kedua perusahaan yang terlibat dalam aliansi ini haruslah mengeluarkan biaya komunikasi terlebih dahulu untuk menciptakan *awareness* dan juga meyakinkan konsumen atas *benefit* dari adanya penawaran tersebut.

PROFITABILITAS

Bagaimana kita yakin bahwa *bundling* ini akan memberikan tingkat penjualan dan profitabilitas lebih tinggi? Paling tidak, ada tiga hal yang harus dipertimbangkan. *Pertama*, *bundling* ini akan berhasil menciptakan penjualan apabila pelanggan memiliki tingkat heterogenitas yang tinggi dalam persepsinya terhadap harga. Artinya, ada kelompok pelanggan yang membayar tinggi terhadap merek tersebut, tetapi ada juga yang hanya membayar rendah untuk produk tersebut.

Misalkan saja untuk merek A, ada yang mau membayar tinggi dan ada yang membayar rendah. Demikian pula untuk merek B, terdapat juga mereka yang mau membayar dengan harga tinggi dan mereka yang membayar dengan harga rendah. Misalkan saja segmen ini memiliki jumlah pelanggan sama besarnya. Bila kedua produk dijual terpisah pada tingkat harga yang cukup tinggi, maka masing-masing dari merek ini hanya akan dibeli oleh 25% dari total pelanggan. Kalau dijual secara *bundling* maka akan sangat mungkin, masing-masing produk dibeli oleh sekitar 75% dari total pelanggan. Dengan catatan, harga paket dari kedua produk ini tidak boleh lebih tinggi dari penjumlahan harga tinggi untuk merek A atau B ditambah harga rendah untuk merek A dan B.

Kedua, pelanggan memang memiliki sisa dana yang cukup untuk membeli kedua produk yang ditawarkan ini. Kalau pelanggan maksimal dapat membeli komputer saja, *bundling* dengan printer akan tidak ada manfaatnya. Kalau pelanggan hanya memiliki dana yang cukup untuk membeli tiket, percumalah melakukan *bundling* dengan hotel. Kalau pelanggan hanya cukup untuk membeli kartu perdana, percumalah bila dilakukan *bundling* dengan telepon seluler. Kedua syarat di atas akan sangat cukup untuk meningkatkan penjualan, tetapi tidak cukup untuk membuat profit yang lebih maksimal.

Agar tingkat profitabilitas dari *bundling* lebih tinggi dibandingkan secara terpisah, maka syarat *ketiga*, haruslah produk memiliki komponen biaya variabel kecil. Jadi, komponen biaya tetap besar tetapi variabelnya kecil. Bisa saja biaya variabel kecil ini terjadi karena memang sifat dari produk tersebut atau karena pencapaian skala ekonomi.

Operator seluler dan *internet provider* misalnya, adalah pihak yang akan sangat diuntungkan dengan adanya *bundling*. Ini merupakan merek yang memiliki potensi melakukan kerja sama, baik *bundling* bersifat *co-branding* atau *bundling* yang hanya bersifat *cross-selling*. Produk ini memiliki keragaman yang sangat tinggi dalam persepsi pelanggan mengenai harga. Artinya, ada yang mau membayar dengan harga tinggi, tetapi ada yang hanya mau membayar pada kisaran harga yang rendah. Layanan dari operator seluler dan *internet provider* juga memiliki sifat dimana komponen biaya tetap sangat tinggi, tetapi biaya variabelnya relatif rendah.

Dunia menuju aliansi. Hampir semua industri sudah mulai memperlihatkan bahwa aliansi dalam berbagai bentuk—termasuk *bundling* dan *co-branding*—adalah strategi yang harus dipertimbangkan. Para pemain dipaksa untuk fokus pada *core competence*-nya. Akibatnya, mereka memerlukan perusahaan dan merek lain untuk memberikan *customer value* yang semakin tinggi.

Handi Irawan D,
CEO Frontier Capital



REFLEKSI

1. Informasi penting hari ini
2. Manfaat penting dari informasi penting hari ini
3. Tindak lanjut yang dapat saudara lakukan



That's all. Thank you! 😊

Any Questions?